

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Oleksandr Korolov

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci
Bakalářská práce

2024

Oleksandr Korolov

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Oleksandr Korolov**
Osobní číslo: **E200130**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je návrh doporučení zlepšení současného stavu vybraných činností řízení lidských zdrojů v organizaci, a to na základě jejich analýzy.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Vybrané činnosti ŘLZ.
- Charakteritika vybrané organizace.
- Analýza ŘLZ.
- Doporučení zlepšení současného stavu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, J. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
JENKINS-SCOTT, J.7 tajemství odpovědného vedení lidí. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1711-64.
KYZLINKOVÁ, R., POJER, P., VEVERKOVÁ, S. Nové formy zaměstnávání v České republice. I. vydání. Praha: VÚPSV. 2019 ISBN 978-80-7416-337-1.
PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
PETŘÍKOVÁ, R., JANKŮ, Š., HOFBRUCKEROVÁ, Z. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). [Průhonice]: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem „Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci“ jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 04. 2024

Oleksandr Korolov v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych využil této příležitosti k vyjádření mého upřímného uznání a vděku vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za jeho odborné vedení a cenné rady během celého procesu zpracování této práce. Dále bych rád vyjádřil vděk týmu oddělení lidských zdrojů ve společnosti Vivantis za jejich ochotu a spolupráci, která byla klíčová pro úspěšné dokončení této práce. Velké poděkování patří také mé přítelkyni, členům rodiny a přátelům, kteří mi poskytovali nepřetržitou podporu během celého procesu psaní této bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybrané organizaci, kde se soustředí na základní teorii a definici činností spojených s touto oblastí. Dále práce podrobně charakterizuje danou organizaci a analyzuje současný stav řízení lidských zdrojů v rámci podniku. Na základě této analýzy pak navrhuje doporučení, jež by mohly přispět k jeho zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, řízení lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

TITLE

Management of Human Resources in a Selected Organization

ANNOTATION

The bachelor thesis focuses on Human Resource Management in a selected organization, delving into the fundamental theory and definition of activities associated with this field. Furthermore, it thoroughly characterizes the given organization and analyzes the current state of human resource management within the company. Based on this analysis, it proposes recommendations that could contribute to its improvement.

KEYWORDS

Management, human resource management, human resource management in a selected organization

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1. Management.....	13
1.1 Definice managementu dle koncepcí	14
1.2 Funkce managementu	14
1.3 Shrnutí.....	16
2. Řízení lidských zdrojů a jeho činností	17
2.1 Plánování lidských zdrojů.....	17
2.1.1 Plánování potřeby zaměstnanců.....	18
2.1.2 Plánování pokrytí potřeb zaměstnanců	18
2.2 Nábor a výběr zaměstnanců	19
2.2.1 Průběh výběrového řízení	20
2.3 Adaptace pracovníků	21
2.4 Vzdělávání zaměstnanců.....	22
2.4.1 Typy školení zaměstnanců.....	23
2.5 Motivace pracovníků	25
2.5.1 Motivační strategie	26
2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	27
2.6.1 Hodnotitele a druhy hodnocení pracovníků.....	28
2.7 Odměňování zaměstnanců	30
2.8 Nové trendy v Řízení lidských zdrojů	31
2.8.1 Diversity Management.....	31
2.8.2 New Work – nové formy zaměstnání	32
2.8.3 Angažovanost pracovníků.....	33
2.9 Shrnutí kapitoly.....	33
3. Představení společnosti Vivantis	35
3.1 Historie firmy.....	36
3.2 Firemní kultura a personální politika.....	37

3.2.1	Personální politika	38
3.3	Organizační struktura společnosti, statistické údaje o zaměstnancích	39
3.3.1	Organizační struktura.....	39
3.3.2	Statistické údaje o zaměstnancích.....	40
3.4	Shrnutí kapitoly.....	41
4	Řízení lidských zdrojů v představené společnosti	42
4.1	Oddělení HR – pracovní pozice a jejich popis	42
4.2	HR software ve společnosti	44
4.3	Mobilita zaměstnanců ve zkoumané společnosti.....	45
4.4	Nábor a výběr zaměstnanců ve společnosti Vivantis.....	46
4.5	Vzdělávání zaměstnanců ve zkoumané společnosti	47
4.5.1	Onboarding zaměstnanců.....	48
4.6	Řízení pracovního výkonu ve společnosti Vivantis.....	49
4.6.1	Řízení výkonu na oddělení kosmetiky.....	50
4.6.2	Řízení výkonu na oddělení logistiky	51
4.6.3	Odměňování zaměstnanců a benefity	52
4.7	Shrnutí kapitoly.....	53
5	Hodnocení analýzy řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti a doporučení pro zlepšení současného stavu.....	54
	ZÁVĚR	58
	POUŽITÁ LITERATURA	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1. Funkce managementu	15
Obrázek 2. <i>Klíčové kroky výběrového řízení</i>	20
Obrázek 3. <i>Herzbergova – Maslowa pyramida</i>	25
Obrázek 4. Charakteristiky motivační strategie	26
Obrázek 5. Hodnocení 360°	29
Obrázek 6. základní pilíře firemní kultury	37
Obrázek 7. Organizační struktura společnosti	39
Obrázek 8. rozdělení zaměstnanců dle pohlaví	40
Obrázek 9. rozdělení zaměstnanců dle typu smlouvy	40
Obrázek 10. rozdělení zaměstnanců dle narodnosti	41
Obrázek 11. Struktura HR oddělení	42
Obrázek 12. onboarding zaměstnanců na oddělení krásy	49
Tabulka 1. Definice managementu dle pojetí	14
Tabulka 2. Základní údaje o společnosti Vivantis	35

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
HR	Human Resources
KPI	Key Performance Indicator
NMV	Net Merchandise Value
GM1	Gross Margin 1
AUM	Average Unit Margin
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o provedení pracovní činnosti
aj.	A jiné
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
a.s.	Akciová společnost
č.	Číslo
tzv.	Takzvaný

ÚVOD

V současném konkurenčním prostředí je efektivní řízení lidských zdrojů důležitým faktorem úspěchu organizací. Přestože moderní firmy věnují značné úsilí optimalizaci svých procesů a technologií, stále častěji si uvědomují, že skutečným základem jejich úspěchu jsou lidé, kteří za těmito procesy stojí. Tato bakalářská práce si klade za cíl analyzovat stávající strategie a postupy řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a na základě této analýzy navrhnout doporučení pro zlepšení.

První kapitola práce se věnuje teoretickému základu, kde jsou definovány klíčové koncepty a teoretické poznatky v oblasti managementu. Druhá kapitola je zaměřená na popis vybraných činností řízení lidských zdrojů v kontextu současných trendů.

Ve třetí kapitole je představená společnost, která byla zvolena pro analýzu řízení lidských zdrojů. Kapitola popisuje historii firmy, organizační a personální kulturu. Dále kapitola zaměřuje na organizační strukturu firmy a statistické údaje o zaměstnancích.

Cílem čtvrté kapitoly bakalářské práce je popsat tým personálního oddělení, HR software společnosti, mobilitu v rámci společnosti a vybrané činnosti řízení lidských zdrojů ve zkoumané organizaci. Mezi vybrané činnosti patří nábor, výběr, vzdělávání, adaptace a řízení pracovního výkonu.

Výstupy z předchozích kapitol jsou využity v páté kapitole, která přináší návrhy a doporučení pro zlepšení. Tyto návrhy jsou zaměřeny na zefektivnění stávajících procesů, zvýšení spokojenosti a produktivity zaměstnanců, a tím i na celkové zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

V teoretické části práce budou využity metody literárního průzkumu, během nichž budou analyzována díla autorů specializujících se na řízení lidských zdrojů. V praktické části práce pak proběhne zkoumání interních dokumentů poskytnutých společností Vivantis a.s. a budou zpracovány informace získané z rozhovorů s pracovníky personálního oddělení této společnosti.

1. Management

Bakalářská práce zamýšlí provést rozbor a analýzu řízení lidských zdrojů, jenž představuje jednu ze zásadních oblastí v rámci manažerské praxe. S cílem usnadnit pochopení problematiky personalistiky, se práce zaměřuje na představení klíčových aspektů managementu. Tato systematická reprezentace vybraných hledisek má za úkol poskytnout ucelený pohled na rozsáhlé téma management.

Management je slovo, které vychází z latinských kořenů "manus" (ruka) a "agere" (činit, dělat). Další interpretace pojmu management se odvozuje z překladu anglického výrazu "to manage". Podle oxfordského slovníku, tento anglický termín zahrnuje různé významy, jako je dosahování cílů, řízení, vedení.

V dnešním dynamickém a neustále se měnícím podnikatelském prostředí se pojem management vyvinul tak, že zahrnuje širokou škálu významů a pohledů. Již není vnímán jako pevný, definitivní pojem, ale spíše jako dynamický a flexibilní proces, který se přizpůsobuje měnícím se okolnostem a prostředí (Herrity, 2023).

Management v organizacích, podle knihy Jaromira Vebera „Management: základy, přístupy, soudobé trendy“ rozděluje na 3 úrovně, a to **vrchní, střední a nižší**.

Vrchní management představuje nejvyšší úroveň v hierarchii řízení. Tvoří ji výkonný ředitel, prezident nebo generální ředitel. Tato vrstva se zaměřuje na definování strategických směrů a dlouhodobých cílů organizace a zajišťuje, aby celková vize společnosti byla naplněna. **Střední** management se nachází mezi vrchním a nižším managementem. Zahrnuje manažery oddělení, ředitele oddělení a vedoucí projektů. Tito manažeři jsou zodpovědní za implementaci strategií stanovených vrchním managementem a za každodenní řízení operací na svém úrovni. **Nižší** management tvoří nejnižší úroveň v hierarchii řízení. Obsahuje týmové vedoucí, supervizory a vedoucí směn. Tato úroveň je zodpovědná za přímé řízení operativních činností a zajištění efektivity a účinnosti každodenní práce.

Pojem "management" je často vykreslován jako způsob taktického zacházení s jednotlivci za účelem dosažení určitých cílů. To vyžaduje pochopení nepředvídatelné a nejednoznačné povahy lidského chování, což z řízení činí složitý a náročný úkol (Abrol, 2020). Podle knihy Jenkins-Scott „7 tajemství odpovědného vedení lidí“ existuje 4 hlavní rysy

úspěšného manažera a lídra, které pomáhají úspěšně vest lidi. To jsou zvědavost, pokora, empatie a neochvějnost.

1.1 Definice managementu dle koncepcí

Pojem management byl různými autory definován odlišně. Několik důležitých definic managementu uvádí (Abrol, 2020). Jsou klasifikované na základě jejich pojetí.

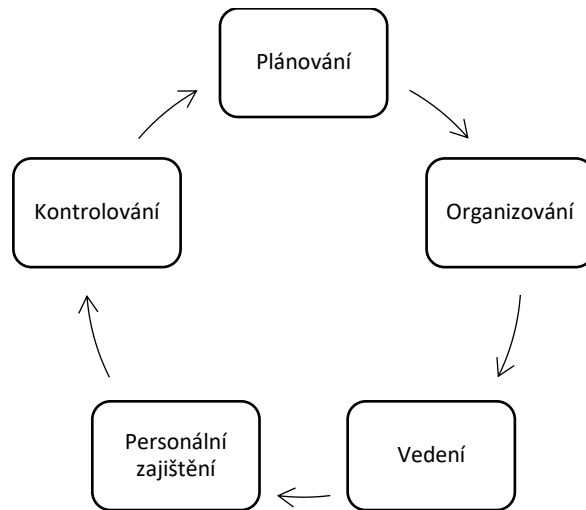
<p>1. Funkční pojetí jako proces, management je to, co manažer vykonává.</p>	<p>„Management je ta funkce podniku, která se zabývá řízením a kontrolou různých činností za účelem dosažení podnikatelského cílů“. -William Spriegel</p>
<p>2. Koncept řízení lidských vztahů jako technika dosahování cílů.</p>	<p>"Management spočívá v tom, že se věci dělají prostřednictvím druhých. Manažer je ten, kdo dosahuje cílů tím, že řídí úsilí druhých". - MUDr. -S. George</p>
<p>3. Koncept managementu jako vědy a umění.</p>	<p>"Management je umění a věda připravovat, organizovat a řídit lidské úsilí k ovládnutí sil a využití materiálu přírody ve prospěch lidí". - Americká společnost strojních inženýrů</p>
<p>4. Koncept řízení lidských zdrojů, jako způsob zvýšení produktivity.</p>	<p>"Řízení lidských zdrojů lze definovat jako umění zajistit maximální výsledky pomocí minimálních úsilí tak, aby byla zajištěna maximální prosperita a štěstí pro zaměstnavatele i zaměstnance a poskytnout zákazníkům co nejlepší služby". -John F. Mee</p>
<p>5. Integrovaná pojetí managementu jako koordinátora lidských a materiálních zdrojů.</p>	<p>"Management spočívá v řízení lidských a fyzických zdrojů do dynamické, účinné organizační jednotky, která dosahuje svých cílů ke spokojenosti těch, kterým slouží, a s vysokou úrovní morálky a pocitu úspěchu ze strany těch, kteří poskytují služby". -Lawrence A. Appley</p>

Tabulka 1. Definice managementu dle pojetí

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Abrol, 2020)

1.2 Funkce managementu

Pochopení funkcí managementu má zásadní význam pro orientaci ve složitém terénu organizačního úspěchu. Tyto funkce slouží jako základní pilíře, které vedou manažery k dosažení stanovených cílů, optimalizaci zdrojů a podpoře příznivého pracovního prostředí. Každá z funkcí, od plánování, organizování a vedení až po personální zajištění a kontrolu, hraje specifickou, avšak vzájemně propojenou roli při řízení organizace směrem k jejím cílům. Zvládnutí těchto funkcí vybavuje manažery nástroji potřebnými k řízení efektivních operací, sladění týmů a přizpůsobení strategií v dynamickém a konkurenčním podnikatelském prostředí.



Obrázek 1. Funkce managementu

Zdroj: samostatné zpracování

Plánování je zásadní a nepřetržitý proces. Zahrnuje nejen stanovení cílů, ale také zajištění jejich efektivní realizace pro dosažení udržitelného úspěchu, a to zodpovězením otázek kdo, co, kdy a kde, aby bylo možné efektivně plnit poslání organizace. K tomu patří využití zdrojů, jako jsou "funkce plánování, organizování" z manažerské literatury jako vodítka. Klíčovou roli v procesu plánování hraje také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vybavením zaměstnanců potřebnými dovednostmi a znalostmi mohou manažeři zajistit efektivnější plnění cílů organizace (Bright, 2019).

Další důležitá funkce management je **organizování**. Organizování zahrnuje více než jen uspořádání a koordinaci zdrojů organizace; zahrnuje rozhodnutí o rozdělení práce, přidělení pravomocí a odpovědnosti a také efektivní řízení lidí, materiálů, technologií a financí za účelem dosažení cílů podniku a naplnění jeho poslání. Prostřednictvím této funkce manažeři vytvářejí strukturu organizace a zajišťují, aby byly k dispozici všechny potřebné zdroje pro realizaci plánovaných činností a dosažení stanovených cílů. Efektivní organizování umožňuje plynulý tok informací a zdrojů, což vede k efektivnějšímu a produktivnějšímu pracovnímu prostředí (Abrol, 2020).

Vedení se zaměřuje na řízení a inspiraci lidí k dosažení společných cílů a úspěchu organizace. Tato funkce zahrnuje několik aspektů, jako rozhodování, komunikace, inspirace a motivace. Manažeři jsou často vzorem pro své podřízené. Jejich chování, hodnoty a přístup k práci mohou silně ovlivnit kulturu organizace a motivaci zaměstnanců. Manažeři, kteří se chovají korektně a eticky, často posilují důvěru a loajalitu ve svém týmu. Vedení jako manažerská činnost je zásadní pro úspěch organizace, protože pomáhá vytvářet angažované a

výkonné pracovní týmy, které jsou schopny dosáhnout stanovených cílů a vyřešit výzvy, které organizace čelí (Veber 2021).

Kontrolování je považováno za jednu ze základních funkcí managementu. Zaměstnanci organizace musí rozumět cílům, na kterých pracují, a kritériím, která budou měřit jejich úspěšnost. Každý zaměstnanec má ve firmě odlišné povinnosti a pro dosažení úspěchu je nezbytné, aby měl manažer pravomoc nad jejich činností, metodami a hodnocením výkonu. Kromě toho jsou manažeři zodpovědní za sladění lidí s cíli organizace prostřednictvím plánování a sestavování rozpočtu, organizování a obsazování zaměstnanců, řešení problémů, kontroly a také motivování a inspirování zaměstnanců. To pomáhá vytvářet soudržné a efektivní pracovní prostředí, v němž všichni usilují o stejné cíle (Herrity, 2023).

Personální zajištění je podceňovanou, ale klíčovou funkcí managementu. Zahrnuje více než jen zajištění správných lidí pro danou práci; ale také organizaci zásad na pracovišti a udržení nejlepších talentů prostřednictvím pobídek, jako jsou benefity, placené volno a komplexní školicí programy. Efektivním obsazením svých organizací mohou manažeři zajistit, že budou mít na správných pozicích správné lidi se správnými dovednostmi, aby dosáhli cílů organizace a naplnili její poslání. Investice do personálního zajištění nejenže zajistí kompetentní a kvalifikované osoby, ale také pomáhají vytvářet pozitivní pracovní prostředí, které podporuje růst a rozvoj (Herrity, 2023).

Přesně touto manažerskou činností se zabývá tato bakalářská práce a v dalších kapitolách podrobně rozebere personální zajištění neboli řízení lidských zdrojů.

1.3 Shrnutí

První kapitola bakalářské práce se zaměřila na základní pojmy z oblasti managementu, nutné pro plné pochopení tématu práce. Diskutovalo se o hierarchické struktuře managementu a klíčových funkcích, jako je plánování, organizování, vedení, kontrola a personální zajištění. Různorodé pojetí managementu, jehož součástí jsou funkční aspekty, techniky dosahování cílů a jeho role jako koordinátora zdrojů, ukazuje na složitost manažerských rolí v dnešním podnikání. Tato kapitola zdůrazňuje důležitost jednotlivých manažerských funkcí pro úspěch organizace a naznačuje, že další kapitoly budou detailněji zkoumat konkrétní funkci managementu, jako řízení lidských zdrojů.

2. Řízení lidských zdrojů a jeho činností

Význam řízení lidských zdrojů v každé moderní organizaci nelze přeceňovat. Lidský potenciál je základním kamenem, na kterém stojí úspěch každé prosperující firmy. V naše době, kvalita se stává integrovaným faktorem všech organizačních činností a lidé – zaměstnanci hrají rozhodující roli v řízení úspěchu a výkonnosti těchto organizací. Moderní řízení lidských zdrojů proto musí aktivně využívat potenciál ve firmě a všechny dostupné nástroje k utváření a zvyšování kvality a struktury lidských zdrojů tak, aby odpovídaly vyvíjejícím se požadavkům v dnešním dynamickém ekonomickém prostředí. Současné intenzivní změny vyvolané faktory, jako změny ve vnitřní ekonomice státu, integrační efekty a globalizační procesy, vyžadují od ekonomických subjektů maximální flexibilitu a přizpůsobivost, což vyžaduje zavedení komplexních metod a technik řízení, které by tyto náročné požadavky splnily. Řízení lidských zdrojů organizace proto nepochybně nese spoluodpovědnost za vytváření příznivého klimatu pro výkonnost, které zvyšuje individuální pracovní výkon a zároveň neustále zlepšuje znalosti, dovednosti a schopnosti všech jejích pracovníků. Moderní praxe v oblasti řízení lidských zdrojů již poskytuje dostatek důkazů o tom, že velmi úspěšné organizace se od těch méně úspěšných odlišuje především schopností účinně formovat svůj lidský potenciál; motivovat jednotlivce ke kvalitním osobním výkonům a zároveň podporovat pozitivní vztahy s organizací – což v konečném důsledku trvale posiluje soulad zaměstnanců s cíli společnosti (Petříková, 2020).

Cílem této kapitoly je poskytnout komplexní vhled do důležitých činností řízení lidských zdrojů a jejich vztahu k efektivnímu fungování organizace. Zahrnuje Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, plánování lidských zdrojů, nábor, přijímání a výběr zaměstnanců, jejich adaptaci, motivaci, řízení pracovního výkonu a hodnocení, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoj, a to vše v kontextu současných trendů a výzev v oblasti lidských zdrojů. Skrze analýzu těchto činností poskytuje vhled do současné dynamiky a významu lidských zdrojů ve světě podnikání a správy organizací.

2.1 Plánování lidských zdrojů

Personální plánování je nedílnou součástí efektivního řízení lidských zdrojů. Zahrnuje předvídání budoucích potřeb pracovních sil organizace a zavádění strategií, které zajistí, že na správných pozicích budou ve správný čas ti správní lidé. Využitím vhodných technik náboru a výběru mohou organizace získat a zaměstnat osoby, které mají potřebné dovednosti a kompetence, aby účinně přispěly k dosažení cílů organizace.

Plánování lidských zdrojů má zásadní význam pro sladění lidského kapitálu organizace s jejími strategickými cíli. Systematickou analýzou současných možností pracovní síly a budoucích potřeb mohou personalisté vypracovat a realizovat strategie získávání a udržení talentů, aby zajistili, že organizace bude mít ve správný čas správné lidi na správných pozicích. Tento proces zahrnuje identifikaci budoucích personálních potřeb, provedení analýzy nedostatků s cílem určit oblasti, ve kterých jsou zapotřebí další dovednosti nebo zdroje, a vypracování strategií, jak tyto nedostatky řešit. Kromě sladění lidského kapitálu organizace s jejími strategickými cíli zahrnuje plánování lidských zdrojů také předvídaní potenciálních změn v pracovní síle a navrhování strategií pro jejich řešení. To vyžaduje, aby personalisté průběžně vyhodnocovali dovednosti a kompetence potřebné pro budoucí pozice a vytvářeli zdroje talentů pro efektivní obsazení těchto pozic. (Palíšková, 2021)

2.1.1 Plánování potřeby zaměstnanců

Aby bylo možné efektivně plánovat potřeby zaměstnanců, musí řízení lidských zdrojů zohlednit současné i budoucí požadavky organizace. To zahrnuje strategické předvídaní poptávky po různých souborech dovedností a kompetencí a jejich následné sladění s celkovým strategickým rámcem a cíli podniku.

Klíčovým aspektem plánování potřeb zaměstnanců je optimalizace využití personálu tak, aby byl k dispozici správný počet zaměstnanců se správnými dovednostmi v odpovídajícím čase pro danou práci. To znamená, že personalisté se musí zaměřit na strategie strategického náboru a výběru, stejně jako na identifikaci příležitostí pro strategické výukové postupy, zapojení zaměstnanců a odměňování v závislosti na výkonu (Urban, 2019).

2.1.2 Plánování pokrytí potřeb zaměstnanců

Plánování pokrytí potřeb zaměstnanců zahrnuje určení, kolik zaměstnanců je potřeba v krátkodobém a dlouhodobém horizontu, a také typy dovedností požadovaných pro budoucí pozice. Tento proces zahrnuje provedení důkladné analýzy stávajících zaměstnanců s cílem posoudit jejich schopnosti a identifikovat případné mezery, které je třeba zaplnit. Dále zahrnuje stanovení metod a procesů pro získání a udržení klíčových zaměstnanců, jakož i rozšíření možností flexibilní práce s cílem maximalizovat umístění zaměstnanců. Dalším zásadním aspektem plánování pokrytí potřeb zaměstnanců je vypracování strategií pro programy vzdělávání a rozvoje. Tyto programy mají za cíl zlepšit dovednosti a schopnosti zaměstnanců, identifikovat jedince s potenciálem růstu a postupu a poskytnout možnosti řízení kariéry v rámci

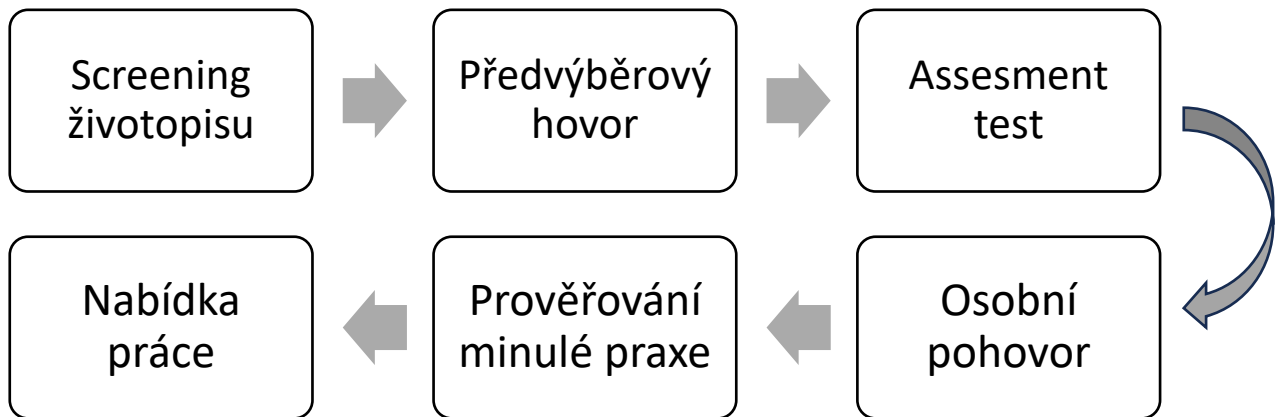
organizace. Zohledněním všech těchto faktorů může plánování lidských zdrojů účinně přispět k dlouhodobé strategii a cílům organizace (Ubah, 2021).

2.2 Nábor a výběr zaměstnanců

O nábor nových zaměstnanců rozhodují společnosti z různých důvodů. Důvodem může být nedostatek zaměstnanců v důsledku rozšiřování společnosti, potřeba rozšířit tým kvůli zvýšenému pracovnímu zatížení nebo nedostatek dovedností stávajících zaměstnanců. Zároveň existují různé přístupy k náboru, které zahrnují využití interních i externích zdrojů. **Interní nábor** probíhá uvnitř firmy a často zahrnuje převedení nebo povýšení stávajících zaměstnanců na nové pozice. Může se jednat o strategii, jak si udržet talentované zaměstnance a motivovat je. **Externí nábor** naopak představuje přivádění nových zaměstnanců z externích zdrojů, aby společnosti mohly do týmu přinést nové perspektivy, dovednosti a zkušenosti. Při interním náboru společnosti využívají vlastní zdroje a znalosti stávajících zaměstnanců, což může vést k lepšímu pracovnímu prostředí a udržení zaměstnanců. Naopak externí nábor poskytuje příležitost přivést do týmu nové lidi s různými zkušenostmi a perspektivami, což může podpořit inovace a růst společnosti. V konečném důsledku může být kombinace obou přístupů – interního a externího náboru – pro společnost přínosná. Kombinace těchto strategií může pomoci optimalizovat tým a zajistit, že společnost bude mít k dispozici správné lidi se správnými dovednostmi a schopnostmi, aby mohla dosáhnout svých cílů a udržet si konkurenční výhodu na trhu. (Kokešová, 2023)

Získávání a výběr zaměstnanců jsou rozhodujícími složkami plánování lidských zdrojů. Nalezení vhodných talentů a jejich zapojení do organizace má zásadní význam pro dosažení strategických cílů společnosti. Proces náboru a výběru by měl být v souladu s dlouhodobou strategií a cíli organizace. To zahrnuje nejen identifikaci okamžitých potřeb konkrétních dovedností, ale také předvídání budoucích požadavků na dovednosti a potřeb talentů organizace. Jedním z důležitých aspektů procesu náboru a výběru je zajištění souladu hodnot a kultury organizace s potenciálními kandidáty. Správná shoda přesahuje pouhé dovednosti a kvalifikaci; zahrnuje soulad kandidáta s cíli organizace, pracovní morálkou a kulturními hodnotami. (Palíšková, 2021)

2.2.1 Průběh výběrového řízení



Obrázek 2. Klíčové kroky výběrového řízení

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Vasconcelos, 2023)

Prvním krokem výběrového řízení, který pomáhá určit, kteří kvalifikovaní uchazeči postoupí do fáze hodnocení je **screening životopisů**. Screening neboli prověřování životopisu zahrnuje přezkoumání vzdělání, zkušeností a kvalifikace uchazečů a hledání mezer nebo nesrovnalostí v uvedených informacích. Proces prověřování by měl být nestranný, bez ohledu na pohlaví, věk, rasu nebo etnický původ. Po prověření a roztřídění životopisů je třeba začít s hodnocením dovedností uchazečů. Tento krok pomáhá nejkvalifikovanějším kandidátům vyniknout z řady obecně kvalifikovaných osob pro danou pozici. Následně náborové týmy vytvářejí seznam kandidátů, kteří postoupí do další fáze náborového procesu (Vasconcelos, 2023).

Další fází výběrového řízení, kdy náboráři identifikují potenciální kandidáty, je předvýběrový telefonický pohovor, známý také jako **telefonický screening**. Jeho cílem je zjistit, zda má uchazeč o pozici skutečný zájem a zda má alespoň minimální předpoklady pro úspěšný výkon práce. Tím se zajistí, že do dalších přísných (a nákladných) fází náboru, jako jsou hodnocení a osobní pohovory, postoupí pouze nejlepší uchazeči, čímž se ušetří čas a zdroje společnosti. Screeningový hovor umožňuje krátký rozhovor s uchazečem, při kterém se shromáždí další informace, posoudí komunikační dovednosti a získá se představa o jeho osobnosti a nadšení pro danou pozici. (Morgan, 2023).

Assesment testy jsou další metodou hodnocení potenciálních uchazečů o zaměstnání v rámci přijímacího procesu. Testy slouží k určení vhodnosti uchazeče pro danou pozici a prověřují jeho schopnosti a výkonnost na pracovišti, čímž zaměstnavateli umožňují informovaný výběr. Tím pádem zaměstnavatel má k dispozici kvantifikovatelné důkazy, které

ukazují potenciální kompetence každého kandidáta, včetně jeho silných a slabých stránek a vlastností. Systematický přístup může náborářům pomoci při vyhodnocování relevantních faktorů s ohledem na specifikace pracovního místa a požadavky na danou pozici. Náborové testy také eliminují možnost nevědomé zaujatosti, k níž často dochází při subjektivním rozhodování jednotlivců při náboru (Turner, 2021).

Po úvodních fázích je dalším klíčovým krokem výběrového řízení **osobní pohovor**. Tato fáze poskytuje příležitost k osobní interakci mezi zaměstnavatelem a uchazečem. Umožňuje hlouběji posoudit kvalifikaci, zkušenosti a celkovou vhodnost kandidáta pro danou pozici. Osobní pohovor slouží zaměstnavateli i kandidátovi jako platforma pro vzájemné poznání. Zaměstnavatel má možnost posoudit uchazečovy interpersonální dovednosti, profesionální vystupování a schopnost efektivní komunikace. Podobně může uchazeč tuto fázi využít k posouzení pracovního prostředí organizace, její kultury a souladu svých kariérních cílů s danou příležitostí. Vedení strukturovaných a dobře připravených pohovorů má zásadní význam pro zajištění kladeň relevantních otázek a komplexního hodnocení kandidáta, což pomůže identifikovat potenciál kandidáta přispět k cílům organizace a zapadnout do její kultury (Morgan, 2023).

Jednou z finálních fází výběrového řízení je **prověřování minulosti**, které pomáhá zaměstnavatelům odhalit záznamy v trestním rejstříku nebo nesrovnalosti, zatímco prověřování referencí poskytuje skutečný pohled na pracovní styl uchazeče. Zaměstnavatelé by si také měli ověřit záznamy o předchozích zaměstnáních, aby si potvrdili odborné znalosti a zkušenosti uchazeče, a v konečném důsledku se tak ochránili před případnými závazky. Ve vhodných případech je důležité zvážit využití dalších zdrojů, jako jsou pohovory a formáty strukturovaných pohovorů založené na chování, pro komplexnější posouzení kandidátů během náborového procesu. (Vasconcelos, 2023). V poslední fázi je vybranému uchazeči zaslána oficiální **nabídka práce**. Tato nabídka by měla zahrnovat podrobnosti, jako je datum nástupu, balíček odměn, pracovní plán, očekávané výsledky a další důležité informace týkající se dané pozice. (Morgan, 2023).

2.3 **Adaptace pracovníků**

Adaptace zaměstnanců představuje důležitý proces v oblasti lidských zdrojů, který zahrnuje systematické a strategické sladění nových zaměstnanců s firemní kulturou, procesy a očekáváními. Tento proces, často označovaný jako onboarding, má zásadní význam nejen pro

efektivní začlenění nových pracovníků, ale také pro udržení jejich angažovanosti, motivace a dlouhodobého přínosu pro organizaci. (Eisel, 2021)

Vypracování efektivního onboardingového programu vyžaduje důkladnou analýzu firemních cílů a kultury. To zahrnuje seznámení nových zaměstnanců s hodnotami, vizí a strategiemi společnosti. Tento proces se často odchyluje od tradičního školení a okamžitého začlenění do úkolů. Místo toho klade důraz na interaktivní zapojení nových zaměstnanců do firemního prostředí a kultury prostřednictvím setkání s klíčovými osobami, diskusí o očekáváních a poskytováním odpovídající podpory v počátečních fázích jejich zaměstnání. Populární praktikou ve mnoha organizacích je adaptace nových pracovníků pomocí „patrona“. **Patron** to je zkušený zaměstnanec, který má potřebné znalosti a kvality, aby pomohl novému zaměstnanci přizpůsobit se týmu a začít přinášet co nejdříve pozitivní výsledky. (Barták, 2023)

Význam adaptace zaměstnanců nelze přeceňovat, zejména v kontextu dnešního dynamického firemního prostředí. Dobře navržený a realizovaný proces nástupu může vést ke snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení produktivity a loajality k organizaci. Současně umožňuje novým členům týmu rychlou adaptaci na firemní procesy a zvyšuje efektivitu jejich přínosu k plnění cílů společnosti. Další výzkum v oblasti adaptace zaměstnanců by se mohl hlouběji zabývat strategiemi, které jsou nejučinnější pro úspěšnou integraci zaměstnanců a optimalizaci jejich dlouhodobé výkonnosti v organizaci. S ohledem na různé kontexty a podniková prostředí by takový výzkum mohl přinést zásadní poznatky pro konstrukci efektivních procesů nástupu zaměstnanců v různých odvětvích a organizačních strukturách. (Palíšková, 2021)

Proces Adaptace je těsně spojen z další důležitou činností řízení lidských zdrojů, a to s vzděláváním zaměstnanců.

2.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců představuje široké spektrum aktivit a iniciativ, které směřují k posílení znalostí, dovedností a schopností pracovníků. Tyto aktivity zahrnují školicí programy, workshopy zaměřené na rozvoj dovedností, vzdělávací kurzy a příležitosti k profesnímu růstu, jež jsou navrženy s cílem neustále zlepšovat výkonnost jednotlivců i organizace. Hlavním cílem je podpora kariérního postupu zaměstnanců a včasná reakce na dynamické potřeby trhu (Herbert, 2023).

Nejběžnějším typem školení jsou tréninky, které zahrnují osvojení pracovních povinností, pochopení procesů a systémů společnosti. Kromě toho může být školení zaměřeno

i na rozvoj tzv. měkkých dovedností (soft skills), jako je vedení lidí nebo rozšíření schopností nad rámec současné pozice zaměstnance, což je příprava na postup. Je důležité investovat jak do rozvoje praktických dovedností, tak do rozvoje měkkých dovedností zaměstnanců pro celkový rozvoj pracovní síly (Hastwell, 2023).

Společnost částečně uspokojuje požadavky zaměstnanců poskytováním vzdělávacích příležitostí jako benefitem, s předpokladem, že to zvýší jejich spokojenost a oddanost zaměstnavateli. Nicméně, investováním do školení společnost nejen rozvíjí dovednosti zaměstnanců ve vlastní prospěch, ale také zvyšuje jejich atraktivitu na trhu práce. Je důležité si uvědomit, že přímá spojitost mezi investicemi do vzdělání a loajalitou zaměstnanců neexistuje. Je zcela běžný, že zaměstnanci využijí nově nabytých znalostí k hledání jiných pracovních příležitostí. Proto je nezbytné najít vyvážený přístup mezi investicemi do rozvoje zaměstnanců a jejich vlastním úsilím o osobní růst (Zotter, 2023).

2.4.1 Typy školení zaměstnanců

Školení zaměstnanců má různé podoby, každá je přizpůsobena konkrétním cílům učení a potřebám zaměstnanců. Nejlepší školicí programy kombinují různé metody, aby pokryly různé způsoby učení a zajistily, že zaměstnanci získají potřebné znalosti a dovednosti pro svou práci a úspěch firmy (Hastwell, 2023).

Mezi běžné druhy školení patří:

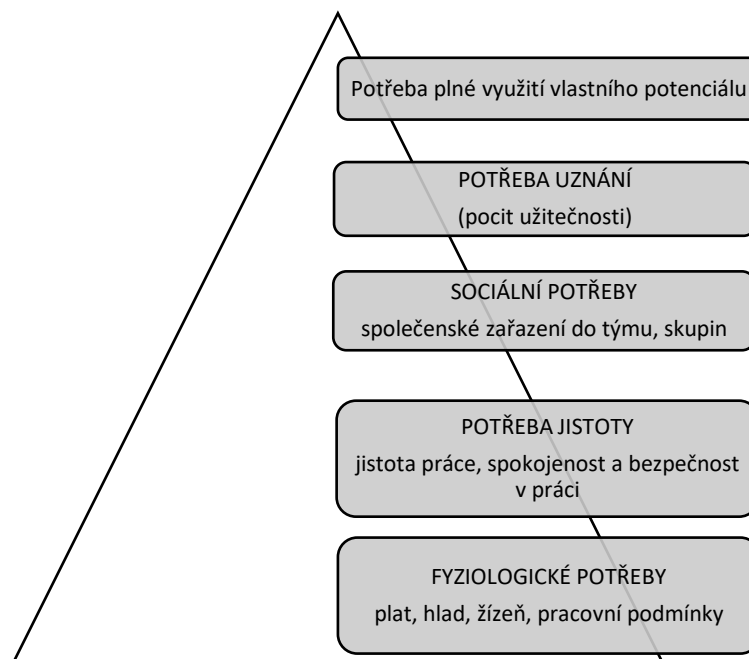
1. Školení nových zaměstnanců neboli **Onboarding** je proces, který zajišťuje, že se noví zaměstnanci rychle zapojí do práce, pochopí své nové odpovědnosti, se seznámí s firemní kulturou a stane se produktivními členy týmu. Orientace zaměstnance trvá obvykle 1-2 dny, zatímco proces onboardingu je série událostí, které probíhají po dobu týdne, měsíce, nebo dokonce i roku, a je zodpovědný za skutečné začlenění zaměstnance do organizace (Gupta, 2023). O tomto druhu školení se dá dozvědět víc z podkapitoly č. 2.3.
2. Školení zaměřené na **předpisy a legislativu** je nezbytná součást pracovního vzdělávání, která je vyžadována zákonem, předpisy nebo interními politikami. Jeho účelem je informovat zaměstnance o platných zákonech a regulacích týkajících se jejich pracovního místa nebo odvětví, jako je diverzita, korporátní etika a kyberbezpečnost. Tyto školení se provádějí s cílem minimalizovat rizika, udržet dobrou pověst a zajistit zaměstnancům bezpečné a příjemné pracovní prostředí (Jarre, 2023).

3. Školení zaměřené na **znalost firemních produktů či služeb** může být vhodné pro různé oddělení. Například pro týmy marketingu a prodeje, zákaznické podpory a technického servisu. Toto školení zaměstnance vybavuje podrobnými informacemi o produktech, což pomáhá efektivně vyrovnávat s dotazy zákazníků a řešit problémy. Znalost produktu nelze podcenit pro úspěšné prodeje (Herbert, 2023).
4. **Školení v oblasti vedení** se zaměřuje na mezilidské dovednosti, ale s důrazem na vůdcovské vlastnosti a dovednosti, které přímo ovlivňují vedení ostatních. Školení v oblasti vedení a manažerské školení jsou často přehlíženy, ale mají efekt postupného přenášení: Špatný manažer často vede k nepříjemným zkušenostem pro všechny. Školení v oblasti vedení obvykle staví na základních dovednostech, pomáhající zaměstnancům zdokonalit dovednosti v komunikaci, projektovém řízení, strategii a samozřejmě mentoringu a vedení (Gupta, 2023).
5. **Školení zaměřené na technologie** je nezbytné, z toho důvodu, že v každém odvětví se neustále objevuje nekonečné množství nových softwarových aplikací a technologií. Aby se předešlo riziku zaostávání za konkurencí, zaměstnanci potřebují neustále přijímat nejnovější technologie nebo aktualizovat existující. Technické školení umožňuje zaměstnancům budovat základní technické dovednosti a ovládat technické aspekty svých pracovních míst (Jarre, 2023).
6. "Reskilling", nebo **rekvalifikace** je proces poskytování stávajícím zaměstnancům nových dovedností nebo znalostí, aby mohli úspěšně vykonávat nové role nebo pracovní úkoly v rámci organizace. Tento proces je obzvláště důležitý v době, kdy se technologie a pracovní prostředí rychle mění, a zaměstnanci potřebují aktualizovat své dovednosti, aby byli konkurenceschopní na trhu práce. Rekvalifikace může být prováděn prostřednictvím různých metod, jako jsou interní školení, kurzy, workshopy nebo online vzdělávání. Cílem reskillingu je zlepšit produktivitu, inovaci a schopnost organizace přizpůsobit se měnícím se podmínkám trhu (Herbert, 2023).
7. **Školení v oblasti bezpečnosti** je mimořádně důležité v odvětvích, která zahrnují fyzickou práci, protože snižuje riziko pro jednotlivé zaměstnance i potenciální odpovědnost společnosti. Některé programy školení v oblasti bezpečnosti, jako jsou prevence požárů nebo cvičení na uzavření prostor, jsou poměrně univerzální, zatímco jiné jsou vysoce specifické pro konkrétní odvětví. Například společnosti, které používají potenciálně nebezpečné chemikálie, budou potřebovat důkladné protokoly pro školení v oblasti bezpečnosti, zatímco podniky v oblasti občerstvení musí poskytovat školení v oblasti bezpečnosti potravin (Gupta, 2023).

2.5 Motivace pracovníků

Motivací lze definovat jako uspokojování hodnot a potřeb zaměstnanců. Je to důležitý faktor pro dosažení vysoké produktivity a úspěchu v organizaci. Jedná se o proces stimulace, který ovlivňuje chování a úsilí zaměstnanců směrem k dosažení firemních cílů. Motivace hodně souvisí s lidskou psychologií. Proto se bakalářská práce obrací ke klasice – A. H. Maslow a jeho pyramida základních lidských potřeb a motivačních faktorů, která vymezuje pět úrovní hodnot:

- 1) Základní fyziologické potřeby (hlad, žízeň, plat, pracovní podmínky aj.).
- 2) Potřeba jistoty a bezpečí (pocit jistoty, bezpečí a spokojenosti v práci).
- 3) Sociální potřeby (potřeby přátelství, spolupráce, společenského zařazení do týmu).
- 4) Potřeba uznání (pocit užitečnosti, ocenění jinými, dobrá pověst, sebeúcta).
- 5) Potřeba seberealizace (plné využití vlastního potenciálu, talentu, potřeba vzdělávání).



Obrázek 3. Herzbergova – Maslowa pyramida

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Petříková, 2020)

Podle knihy Růženy Petříkové „Lidé v procesech řízení“, zaměstnanci touží po smysluplné tvůrčí práci, která má hlubší význam a přináší hodnotu. Chtějí se stát aktivními přispěvateli k důležitým cílům firmy a mít pocit, že jejich přínos je klíčový pro její úspěch. Zároveň potřebují oblast autonomie, kde mohou sami rozhodovat, stanovit si cíle a dosáhnout jich, což jim umožňuje nést alespoň částečnou odpovědnost za svou práci a cítit se hrdí na své úspěchy. Většina zaměstnanců nepreferuje častou a zbytečnou kontrolu, která může být vnímána jako nedůvěra. Dále potřebují být informováni o základních informacích týkajících se situace ve

firmě, jejich oddělení i pracoviště. Je pro ně důležité mít přehled o svých výsledcích v porovnání s ostatními, o dostupných příležitostech a svých možnostech pro budoucnost.

2.5.1 Motivační strategie

Skutečně efektivní motivační strategie by měly přispívat k dosahování žádoucích výsledků firmy a splňovat následující charakteristiky:



Obrázek 4. Charakteristiky motivační strategie

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Petříková, 2020)

Celosvětově známý časopis Forbes uvádí několik moderních motivačních strategií, potvrzujících informace, které bakalářská práce uvádí výše. Vedoucí pracovníci organizací mohou své zaměstnance podpořit tím, že jim poskytnou příležitost k zamyšlení a společnému stanovení cílů, aby zvýšili jejich motivaci a podpořili jejich angažovanost. Neustálé řešení úkolů může vést ke snížení angažovanosti a motivace zaměstnanců, takže zařazení pravidelných sezení za účelem stanovení klíčových týdenních priorit jim může pomoci získat pocit úspěchu a posunu vpřed (Ostermiller, 2023).

Výzkumy ukazují, že preference zaměstnanců nejsou pevné a mohou se měnit v závislosti na okolnostech. Navíc existuje možnost, že preference v průběhu času kolísají, a zaměstnanci nemusí být vždy zcela pravdiví ohledně svých přání. Proto je nezbytné se pravidelně dotazovat na jejich potřeby. Tím, že se jich budete ptát opakovaně v různých časových intervalech a zaznamenáte konzistenci v jejich odpovědích, můžete prokázat

pozornost a odpovídajícím způsobem vyhovět jejich požadavkům (Walsh, 2023). Povzbuzujte své zaměstnance, aby se neustále učili. Nabídněte jim vzdělávací výhody a přístup k online kurzům a školením, abyste identifikovali jejich slabiny jako příležitosti k budoucímu růstu a ukázali tak osobní investici do jejich úspěchu (Higney, 2023).

Nabídkou dobře definované a smysluplné vize mohou vedoucí pracovníci organizace zvýšit motivaci a zaručit zapojení zaměstnanců. I odhodlaný a kvalifikovaný pracovník může mít problém plně přijmout společné poslání, pokud je jeho účel nejasný. Efektivní vedoucí pracovník bude ve své organizaci podporovat prostředí, v němž se každý člověk bude cítit hluboce spojen s tímto širším posláním (Consalvo, 2023). Efektivní výkon práce posiluje sebevědomí a zvyšuje motivaci zaměstnanců. Nabídka cíleného školení ke zlepšení pracovního výkonu je přínosná jak pro zaměstnance, tak pro společnost. Stanovení jasných, dosažitelných cílů a jejich společné přehodnocení po dosažení podporuje angažovanost. Potenciál obohacení práce a postupu dále zvyšuje úroveň angažovanosti (Bresler, 2023).

2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků představují základní procesy v rámci řízení lidských zdrojů, které mají klíčový vliv na výkonnost a úspěch organizace. Tyto procesy slouží k monitorování, hodnocení a podpoře výkonnosti zaměstnanců, což přispívá k dosahování cílů organizace a udržení konkurenceschopnosti na trhu (Barták, 2023).

Pro lepší pochopení problematiky je důležitý rozumět tomu co nazývají pracovním výkonem. Pracovní výkon se definuje jako množství práce, které zaměstnanec dokáže vykonat v určeném časovém období za použití stanovených zdrojů a nástrojů. Jedná se o měřitelný ukazatel efektivity, který zahrnuje jak kvalitu, tak kvantitu práce vykonané jednotlivcem či týmem. (Mueller-Hanson, 2021)

Zkoumané procesy jsou souběžné a spolupracují pro dosažení požadovaných výsledků, mají ale odlišné zaměření. Řízení pracovního výkonu se zaměřuje na podporu a řízení výkonu zaměstnanců v průběhu jejich práce, hodnocení zaměstnanců se soustředí na posouzení výsledků této práce a poskytnutí zpětné vazby a podpory pro další rozvoj. Podle knihy Marcely Palíškové „Personální řízení: úvod do moderní personalistiky“, níže uvedené principy pomáhají manažerům vytvořit podmínky směřující k propojení cíli jednotlivých zaměstnanců s cíli firmy:

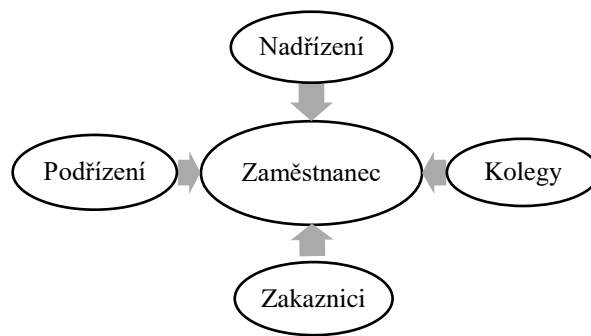
- 1. Zaměření individuálních cílů na podnikovou strategii:** Individuální cíle zaměstnanců by měly být v souladu s cíli a strategií organizace. To znamená, že

zaměstnanci by měli mít jasnou představu o tom, jak jejich práce přispívá k dosažení širších cílů a vizí firmy.

2. **Stanovení společných cílů:** Společné cíle, které sdílí celý tým nebo oddělení, mohou sloužit jako spojnice mezi individuálními cíli zaměstnanců a strategickými cíli organizace. Týmová práce směřující ke společným cílům podporuje spolupráci a koordinaci.
3. **Zpětná vazba a porozumění:** Poskytování pravidelné zpětné vazby zaměstnancům o jejich výkonu a jeho vztahu k podnikovým cílům je klíčové pro porozumění propojení mezi individuálními a podnikovými cíli. Zpětná vazba by měla zdůraznit, jakým způsobem práce jednotlivce přispívá k dosažení strategických cílů organizace.
4. **Rozvojové plány a školení:** Individuální rozvojové plány a školení by měly být navrženy tak, aby podporovaly zaměstnance ve vykonávání jejich rolí a přispívaly k dosahování podnikových cílů. Školení by měla být zaměřena na rozvoj dovedností a kompetencí, které jsou klíčové pro úspěch organizace.
5. **Odměny a uznání:** Odměny a uznání by měly být udělovány na základě dosažení jak individuálních, tak i podnikových cílů. Tím se posiluje motivace zaměstnanců a podporuje se jejich angažovanost v procesu dosahování strategických cílů organizace.

2.6.1 Hodnotitele a druhy hodnocení pracovníků

Hodnotitelé představují klíčové zdroje zpětné vazby a posuzují výkon zaměstnanců z různých perspektiv. **Nadřízení** poskytují zpětnou vazbu a hodnotí výkon svých podřízených z pohledu přímých vedoucích. Mohou identifikovat silné stránky zaměstnanců a oblasti potřebující zlepšení. **Spolupracovníci** mohou poskytnout zpětnou vazbu na interakce a spolupráci v týmu. Jejich hodnocení může pomoci identifikovat dovednosti a schopnosti, které jsou ceněny ve sdíleném pracovním prostředí. **Podřízení** dávají zpětnou vazbu a hodnotí výkon svých nadřízených. Jejich zpětná vazba je důležitá pro úspěšné fungování týmu. Dalším hodnotitelem může být i sám hodnocený zaměstnanec. Pomocí **sebehodnocení** hodnotí vlastní výkon a stanovují si cíle pro svůj osobní rozvoj. Sebehodnocení může být užitečným nástrojem pro reflexi a plánování kariéry. Klíčovým hodnotitelem často vystupuje **zákazník**. Zpětná vazba od zákazníků poskytuje cenný pohled na výkon zaměstnanců a kvalitu poskytovaných produktů nebo služeb (Eisel, 2021).



Obrázek 5. Hodnocení 360°

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení výkonu zaměstnanců se může dělit do několika kategorií, přičemž každá má své vlastní charakteristiky a přínosy v kontextu řízení lidských zdrojů. Formální i neformální hodnocení výkonu jsou klíčové pro řízení lidských zdrojů v organizaci. Formální hodnocení se obvykle provádí jednou nebo dvakrát ročně a zahrnuje strukturovaná setkání mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Během tohoto procesu se diskutují dosažené výsledky a stanovují se cíle pro další období. Naopak neformální hodnocení probíhá průběžně během roku a poskytuje méně strukturovanou zpětnou vazbu od nadřízených nebo kolegů. Tento typ hodnocení může být cenný pro identifikaci silných stránek zaměstnanců a oblastí, které vyžadují další rozvoj (Batrák, 2023). Kromě toho existuje hodnocení 360° zpětnou vazbou, které zahrnuje zpětnou vazbu od různých zdrojů, včetně nadřízených, kolegů, podřízených a zákazníků. Poskytuje holistický pohled na výkon zaměstnance a jeho interakce v organizaci a pomáhá identifikovat rozvojové potřeby a zlepšit efektivitu komunikace a spolupráce v týmu (Eisel, 2021).

V hodnocení výkonu zaměstnanců hraje významnou roli **Hawthornský efekt**, jež odkazuje na dočasné zlepšení výkonu jednotlivců v důsledku vědomí sledování či pozornosti ze strany managementu. Tento fenomén připomíná, že vnímání zaměstnanců o tom, že jsou monitorováni, může ovlivnit jejich chování a výkon. V kontextu řízení pracovního výkonu je důležité brát v úvahu tento efekt při navrhování systémů hodnocení a odměňování, aby se minimalizovalo zkreslení výsledků. Pojem „Hawthornský efekt“ pochází z experimentů provedených v továrně Western Electric Company v Hawthornu v Illinois v letech 1924 až 1932, kde bylo zjištěno, že pracovníci zvýšili svou produktivitu pouze proto, že byli

pozorování, a nikoli kvůli jiným faktorům. Tento fenomén zdůrazňuje význam objektivitu a opatrnosti při sběru a interpretaci dat o lidském chování nebo výkonu (Roman, 2018).

2.7 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců patří mezi jednu z nejdůležitějších personálních činností. Je to část HR, která má vliv na motivaci a výkon lidí ve firmě, a navíc podporuje jejich loajalitu a spokojenost. Tato podkapitola má za úkol vysvětlit základní pojmy a popsat modely odměňování.

Odměna je kompenzace zaměstnance za práci, úsilí a výsledky. Rozlišují finanční i nefinanční prvky, které reflektují jejich pracovní úsilí a čas. Kromě platů a bonusů hrají roli i uznání práce, povýšení a benefity. Správně vytvořený systém odměňování podporuje efektivitu, přitahuje kvalitní zaměstnance a zvyšuje celkovou produktivitu firmy (Štanglová, 2021).

Základním prvkem finančních odměn je plat nebo mzda, což představuje pevnou částku, kterou zaměstnanec dostává za vykonanou práci. Plat je obvykle stanoven na základě pracovního úvazku, pracovních zkušeností a kvalifikace. Plat je obvykle pevná částka, kterou zaměstnanec dostává za určité období, například měsíc nebo rok, bez ohledu na počet odpracovaných hodin. Mzda je obvykle variabilní a závisí na skutečném počtu odpracovaných hodin nebo vykonané práci. Zatímco plat je často spojen s pozicí a je vyjádřený jako roční částka, mzda se obvykle vyplácí na hodinové nebo dílčí bázi a může se měnit v závislosti na pracovním výkonu (Brštaková, 2021).

Další formou finanční odměny jsou bonusy, které jsou zaměstnancům vypláceny jako dodatečná odměna za dosažení určitých cílů, výsledků nebo plnění úkolů. Mohou být udělovány jednorázově nebo pravidelně. (Eisel, 2021). Některé organizace také nabízejí zaměstnancům podíly na zisku společnosti, což jim umožňuje sdílet na základě svého příspěvku na výsledky společnosti. Další možností jsou akcie společnosti, které umožňují zaměstnancům získat podíl ve společnosti a mít tak možnost profitovat z růstu hodnoty akcií. Kromě toho mohou zaměstnanci získávat další finanční výhody, jako jsou stravenky, příspěvky na důchodové spoření, zdravotní pojištění nebo firemní slevy. (Štanglová, 2021).

Existuje několik modelů odměňování zaměstnanců, které organizace využívají k motivaci a odměňování svých pracovníků. Podle (Barták, 2023), mezi nejběžnější patří:

1. **Platová stupnice:** Stanovuje pevné platové úrovně pro různé pozice v organizaci na základě zkušeností a odpovědností.

2. **Výkonově orientované odměňování:** Zaměřuje se na odměňování za dosažené výsledky a splněné cíle. Mohou to být bonusy nebo podíly na zisku.
3. **Odměny za dovednosti a schopnosti:** Zaměřují se na odměňování za specifické odborné dovednosti, certifikace nebo úspěšné školení.
4. **Odměny za společný úspěch:** Odměňují týmový výkon a dosažené cíle. Mohou to být týmové bonusy nebo ocenění.
5. **Flexibilní odměňování:** Nabízí zaměstnancům možnost volby odměňovacích prvků podle jejich potřeb a preferencí, například flexibilní pracovní dobu nebo benefitní programy.

2.8 Nové trendy v Řízení lidských zdrojů

Podkapitola "Nové trendy v řízení lidských zdrojů" se zaměřuje na aktuální a inovativní přístupy, které ovlivňují způsob, jakým organizace spravují své lidi. Tyto trendy reflektují změny v pracovním prostředí a požadavky zaměstnanců v moderní společnosti. Mezi klíčové trendy patří diversity management, který se soustředí na podporu a využívání rozmanitosti v pracovní síle, age management zaměřený na efektivní řízení věkově různorodých týmů, nové formy zaměstnání v rámci konceptu New Work, které reflektují proměnlivou povahu práce v digitální éře, work-life balance, který klade důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, a angažovanost pracovníků, která se soustředí na zapojení zaměstnanců do firemního života a podporu jejich motivace a loajality. Tato podkapitola bude zkoumat tyto trendy a jejich vliv na moderní řízení lidských zdrojů.

2.8.1 Diversity Management

Diverzita se v obecném smyslu odkazuje na různorodost, rozmanitost nebo odlišnost. V kontextu pracovního prostředí a společenských struktur se diverzita týká širokého spektra rozdílů mezi lidmi, včetně, genderové diverzity, etnické a kulturní diverzity, rozmanitost sexuální orientace a genderové identity, věkové diverzity a další (Košťálová, 2021).

Diversity management je strategie zaměřená na vytváření inkluzivní pracovní kultury a využívání rozmanitosti v pracovní síle. Tento přístup zdůrazňuje důležitost respektování a podpory různorodosti v rámci organizace, včetně rozdílných kulturních pozadí, etnicity, pohlaví, věku, sexuální orientace a schopností. Cílem diversity managementu je nejen vytvořit prostředí, ve kterém se každý zaměstnanec cítí respektován a přijat, ale také využít výhod, které

různorodost přináší, jako je kreativita, inovace a širší spektrum perspektiv při řešení problémů (Syed, 2020).

Nastavení diversity managementu ve firmě vyžaduje systematický přístup a využití různých nástrojů a postupů. Podle knihy „Managing Workplace Diversity, Equity, and Inclusion” autora Thomas Hays, mezi klíčové nástroje patří:

- **Politiky a procedury:** Definice jasných politik a procedur týkajících se rozmanitosti a inkluzivity v pracovním prostředí. Tyto dokumenty stanovují očekávané normy chování a standardy, které podporují respektování a využívání různorodosti zaměstnanců.
- **Školení a osvěta:** Školení zaměřená na osvětu o významu rozmanitosti a inkluzivity. Tato školení pomáhají zaměstnancům lépe porozumět různorodosti a inkluzi, rozvíjet jejich komunikační dovednosti a zlepšovat pracovní prostředí.
- **Strategie nábory:** Implementace strategií nábory zaměřených na přilákání a udržení rozmanitého zaměstnaneckého týmu. To zahrnuje oslovování kandidátů z různých sociokulturních skupin a zajištění rovných příležitostí při výběru zaměstnanců.
- **Podpora iniciativ a akcí:** Podpora různých iniciativ a akcí, které posilují různorodost a inkluzi v pracovním prostředí. To může zahrnovat organizaci kulturních akcí, mentoringových programů nebo skupinových workshopů zaměřených na různé téma související s rozmanitostí.

2.8.2 New Work – nové formy zaměstnání

Nové formy zaměstnání představují dynamický posun v pracovních modelech a postavení zaměstnanců v moderním trhu práce. Koncept New Work představuje moderní přístup k práci, který se zaměřuje na flexibilitu, inovaci a lepší pracovní prostředí. Je reakcí na nové technologie. New Work se snaží reagovat na změny v pracovním životě a požadavky moderních pracovníků, kteří očekávají větší autonomii, možnost pracovat na dálku a mít work-life balance (Kyzlinková, 2019).

Nové formy zaměstnání zahrnují širokou škálu alternativních pracovních modelů, které nabízejí zaměstnancům flexibilitu a možnost volby v jejich pracovním životě. Mezi tyto formy patří:

- **Práce na dálku (remote work):** Zaměstnanci pracují mimo tradiční kancelářské prostředí, často z domova nebo jiných míst mimo firemní sídlo.
- **Freelancing:** Zaměstnanci pracují na základě dohod o dílčích zakázkách nebo projektech, často pro různé klienty nezávisle na sobě.

- Temporární zaměstnání (temp work): Zaměstnanci jsou najímáni na určitou dobu nebo pro konkrétní projekty a poté opouštějí společnost.
- Gig economy: Zaměstnanci vykonávají krátkodobé úkoly nebo služby, často prostřednictvím online platform, jako jsou aplikace pro přepravu nebo doručování jídla.

2.8.3 Angažovanost pracovníků

Angažovanost zaměstnanců je stav, kdy se zaměstnanci cítí spojeni se svou prací, organizací a cíli společnosti. Je to hluboký pocit závazku, loajality a entuziasmu, který zaměstnanci přinášejí do pracovního prostředí. Angažovaní zaměstnanci mají větší pravděpodobnost, že budou investovat více úsilí do své práce, budou inovativní, spolupracující a hledající způsoby, jak přispět k úspěchu organizace (Hovráthová 2016).

Nejlepším způsobem, jak zlepšit angažovanost zaměstnanců, je jednat na základě zpětné vazby zaměstnanců a provádět změny, které adresují zdroje nespokojenosti a stresu. Jedním způsobem, jak toho dosáhnout, je identifikace klíčových faktorů ovlivňujících angažovanost zaměstnanců a získání zpětné vazby od zaměstnanců na těchto faktorech. Jakmile jsou identifikovány konkrétní problémy, společnosti by je měly řešit. Důležité je také pravidelně komunikovat se zaměstnanci a zahrnovat je do procesu rozhodování (Barney, 2023).

Dalším přístupem je podpora inkluzivní firemní kultury s dobrou komunikací. To zahrnuje rozvoj a školení manažerů, aby dokázali inspirovat a zapojovat své zaměstnance a byli emocionálně inteligentní. Manažeři by měli poskytovat smysluplnou práci, uznávat zaměstnance za jejich úsilí a ukazovat, jak jejich práce přispívá k větším cílům organizace. Organizace by měly také nabízet pobídky a programy, které ukazují zaměstnancům, že si firma váží jejich zdraví, rovnováhy mezi prací a osobním životem (Stein, 2021).

2.9 Shrnutí kapitoly

Kapitola 2 „Řízení lidských zdrojů a jeho činnosti“ představila klíčové procesy a aktivity spojené s efektivním řízením lidských zdrojů v organizaci. Na začátku kapitola zaměřila na plánování lidských zdrojů, což zahrnuje jak plánování potřeby zaměstnanců na základě budoucích pracovních nároků, tak i plánování pokrytí těchto potřeb vhodnými kandidáty. Následně se kapitola věnovala procesu náboru a výběru zaměstnanců, který zahrnuje identifikaci potřebných kompetencí, inzerování volných pozic a výběrové řízení.

Další části kapitoly se zabývali adaptací a vzděláváním pracovníků, což jsou klíčové faktory pro jejich efektivní začlenění do pracovního procesu a rozvoj jejich dovedností. Důležitým aspektem je také motivace pracovníků, kde jsou zkoumány motivující strategie a prostředky, které podporují jejich angažovanost a výkonnost. Kapitola rovněž analyzovala procesy řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, včetně metod hodnocení a odměňování. V poslední části kapitola reflektovala nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, včetně diversity managementu, nových forem zaměstnání a angažovanosti pracovníků, které jsou stále důležitějšími tématy v moderním podnikovém prostředí.

3. Představení společnosti Vivantis

Třetí kapitola bakalářské práce se zaměřuje na představení společnosti Vivantis, kterou autor zvolil pro analýzu řízení lidských zdrojů. Autor popíše historii firmy v klíčových bodech. Dále tato kapitola bude zkoumat pilíře firemní kultury a personální politiku společnosti. V další podkapitole autor popíše organizační strukturu společnosti a vyjádří v grafech statistické údaje o zaměstnancích firmy. Pochopení těchto faktorů je důležité pro následné navrhování efektivních změn v řízení lidských zdrojů.

Vivantis a.s. je česká společnost, která začala svoji činnost v roce 2002 na internetovém trhu. Od té doby se etablovala jako důležitý hráč ve světě e-commerce. Její hlavní činností je prodej různých druhů zboží, mezi kterými patří parfémy, hodinky, šperky, módní doplňky a výrobky určené pro péči o zdraví a krásu. Vivantis nabízí své produkty prostřednictvím svého hlavního e-shopu, Vivantis.cz, který slouží zákazníkům v České republice. Pro lepší orientaci zákazníků a zlepšení jejich nakupovacího zážitku má společnost speciální webové stránky pro jednotlivé kategorie zboží, jako jsou parfemy.cz, hodinky.cz, sperky.cz, krasa.cz a další. Kromě českého trhu má Vivantis také pobočky ve Slovensku, Rumunsku, Maďarsku, Rakousku a Itálii, což umožňuje zákazníkům v těchto zemích nakupovat stejné produkty jako v Česku. Celkově společnost nabízí více než 80 tisíc položek na svých webových stránkách. Svou činností zajišťuje Vivantis práci pro kolem 250 zaměstnanců, kteří se podílejí na různých aspektech provozu společnosti, včetně logistiky, zákaznické podpory, marketingu atd. Finanční výkonnost společnosti Vivantis a.s. je také významná. Za finanční rok 2023 dosáhla obrátu ve výši 1,6 miliardy korun. Tato stabilita a úspěch potvrzují pozici společnosti jako důležitého hráče na trhu e-commerce (Vivantis, 2023).

Tabulka 2. Základní údaje o společnosti Vivantis

Základní údaje	
Obchodní firma	VIVANTIS a.s.
Právní forma	akciová společnost
Datum vzniku a zápisu	29. listopad 2002
Sídlo	Školní náměstí 14, Chrudim, 537 01
IČO	25977687

Předmět podnikání	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál	10.0 milionů Kč
Členy představenstva	Michal Špak, Petr Moučka
Počet akcií	20

3.1 Historie firmy

V roce 2001 se Martin Rozhoň vstoupil do světa e-commerce jako jednotlivce a spustil informační server www.celostnimedicina.cz a e-shop prozdravi.cz, které jsou aktivní dodnes. O dva roky později, v roce 2003, došlo ke změně právní formy z jednotlivce na právnickou osobu, což vedlo k založení společnosti NATURAL MEDICAMENTS s.r.o. V této době byla na trh uvedena první značka, přírodní doplňky stravy Natural Medicaments, a byly spuštěny další dva e-shopy: parfemy.cz a hodinky.cz. O rok později, v roce 2004, byl uveden e-shop krasa.cz.

Roku 2006 došlo k vytvoření nových kanceláří firmy v centru města Chrudim, kde se společnost přestěhovala z původních pronajatých prostor v bývalém hotelu. V roce 2007 se společnost znovu změnila, tentokrát na akciovou společnost, a byl změněn i název na Vivantis a.s. V tomto roce se také poprvé přesáhla návštěvnost e-shopů jedním milionem návštěvníků za měsíc. O rok později, v roce 2008, byl spuštěn e-shop sperky.cz.

Podle informací z roku 2013, logistické centrum bylo přesunuto do nových prostor, kde byla k dispozici jedna hala, která později byla rozšířena na dvě haly. Tyto prostory byly propojeny za účelem maximálního využití pronajatého místa. Od roku 2013 má společnost stále jen jeden sklad, avšak již v té době bylo jasné, že v budoucnu bude potřeba dalšího skladovacího prostoru. V tomto roce byla také otevřena výdejna s prodejnou v Praze.

Roku 2014 byl spuštěn e-shop Vivantis.sk a začal prodej přes Mall.cz. V tomto roce také společnost vstoupila do partnerství s e-commerce Holding a.s. Roku 2015 byl spuštěn e-shop Vivantis.cz, což bylo součástí expanze společnosti na zahraniční trhy, a to prostřednictvím sjednocení domény. V tomto roce byly spuštěny také e-shopy Vivantis.ro a prezdravie.sk.

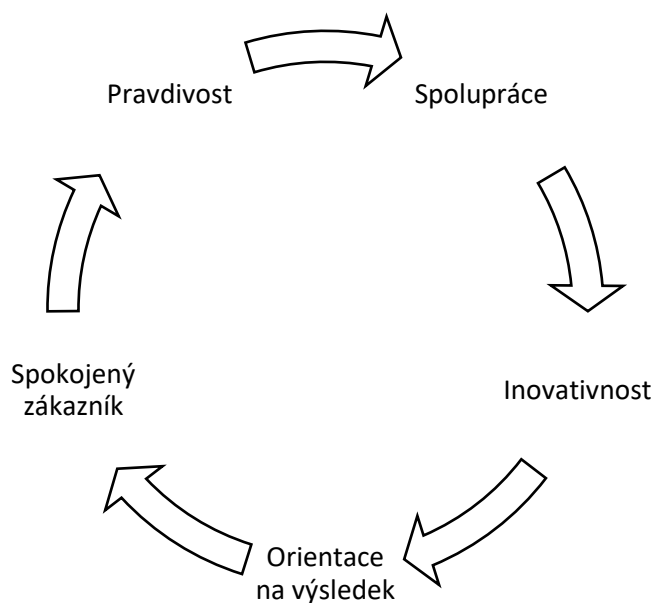
Roku 2016 se e-commerce Holding změnil na Mall Group a o rok později se Mall Group stala stoprocentním vlastníkem společnosti Vivantis. Roku 2018 byl Michal Špak jmenován

generálním ředitelem společnosti Vivantis a v roce 2019 společnost překročila obrat 1 miliardu korun. Roku 2020 společnost dosáhla celkově 8 milionů objednávek od svého založení a úspěšně vstoupila na italský trh.

Roku 2022 byl Mall.cz prodán zahraničnímu investorovi a firma Vivantis se osamostatnila a nadále zůstala českou společností. V posledním roce společnost prošla řadou interních změn v portfoliu e-shopů s cílem zefektivnit logistiku a zvýšit ziskovost (Vivantis, 2023).

3.2 Firemní kultura a personální politika

Vize společnosti Vivantis je zakořeněna v motu #bytsamsebou, který zdůrazňuje důležitost authenticity nejen v komunikaci se zákazníky, ale také v pracovním prostředí. Uvádějí na oficiálních stránkách, že chtějí, aby se jejich zaměstnanci cítili autenticky a aby práce ve Vivantisu pro ně byla příjemnou zkušeností.



Obrázek 6. základní pilíře firemní kultury

Zdroj: Vlastní zpracování

V interním dokumentu, Vivantis uvádí, že vytváření a udržování firemní kultury je pro nich zásadní. Opírají se o 5 základních pilířů firemní kultury, které vyjadřují hodnoty firmy, směřování a rozhodovací procesy.

Zákazník je naším prvořadým cílem: věříme, že spokojený zákazník je klíčem k úspěchu. Proto se vždy snažíme vyjít vstříc zákazníkům a nabízet jim pouze produkty a služby nejvyšší kvality. Každému zákazníkovi přistupujeme individuálně a s respektem.

Orientace na výsledky: neustále se snažíme zlepšovat a inovovat naše firemní procesy. Věříme, že kvalitní práce a nasazení přináší pozitivní výsledky, a proto se nebojíme vynaložit veškeré úsilí pro dosažení našich cílů.

Spolupráce a týmová práce: jsme přesvědčeni, že týmová spolupráce je klíčem k úspěchu. Vytváříme příjemné pracovní prostředí, ve kterém se navzájem podporujeme, učíme se od sebe a sdílíme své znalosti a zkušenosti.

Inovativnost a kreativita: jsme otevření novým nápadům a podporujeme kreativní myšlení. Nebojíme se experimentovat a hledat nekonvenční řešení. Věříme, že inovace jsou klíčem k udržitelnému rozvoji naší společnosti.

Důvěryhodnost a pravdivost: důvěryhodnost a férovost jsou pro nás základními hodnotami. Dodržujeme své sliby a jednáme vždy s otevřeností a poctivostí.

3.2.1 Personální politika

Jedním z pilířů firemní kultury společnosti Vivantis je také jejich personální politika, kterou chápou jako důležitý faktor konkurenceschopnosti. Jsou si vědomi, že úspěch společnosti stojí a padá s kvalitou zaměstnanců. Proto se v jejich personální politice zaměřují na další vzdělávání zaměstnanců, adaptaci na změny a vytváření podmínek pro jejich profesní a osobnostní růst. Ve zkoumané firmě personální politika je orientována na schopnosti, osobnost a talenty jejich zaměstnanců ve všech skupinách. Pro manažery i specialisty vytvářejí prostředí pro jejich stálý profesní růst a kariérní rozvoj.

V profilu společnosti na webových stránkách pro hledání práce odpovídají na otázku „Proč chcete pracovat ve Vivantisu?“ následujícím způsobem:

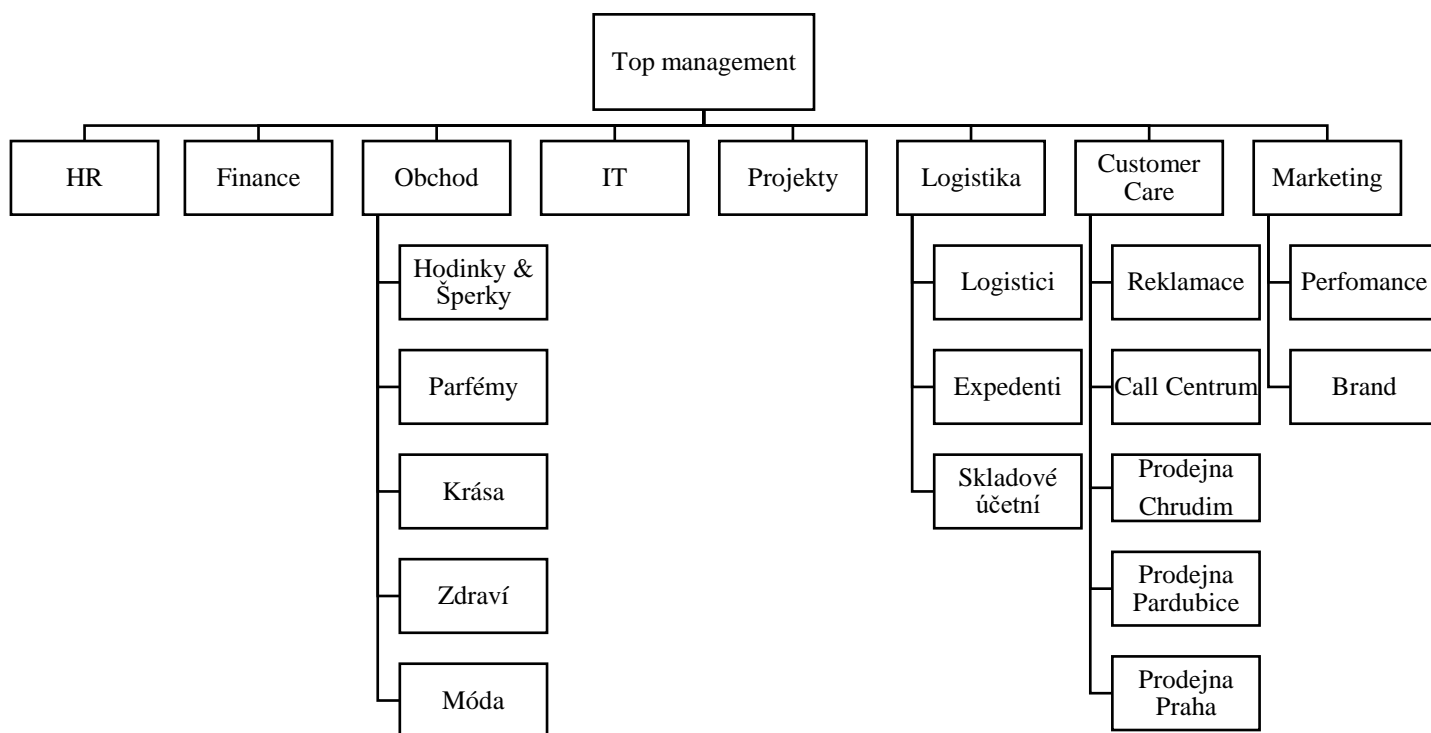
„Pracovat pro velké korporáty a nadnárodní firmy má své neoddiskutovatelné výhody, ale neosobní prostředí a sterilní jednání vám nemusí zrovna sednout. Malé rodinné firmy jsou zase příjemně milé, na druhou stranu málokdy dokážou svým zaměstnancům poskytnout benefity a nadstandardní pracovní ohodnocení... Ve Vivantisu jsme vyrostli z malé rodinné firmy po boku nadnárodních partnerů tak akorát, takže jsme si zachovali svou osobitost a přátelský přístup, ale dokážeme zároveň svým zaměstnancům poskytnout zázemí a benefity velké a stabilní společnosti. Navazujeme na tradici, zůstali jsme věrní naší východočeské Chrudimi, přesto rosteme dál do Evropy. Jsme jedním z největších zaměstnavatelů Pardubického kraje v oblasti e-commerce. Staráme se o naše e-shopy s módou, kosmetikou, parfémy, hodinkami, šperky a

produkty pro zdraví, dokonce jim vyvíjíme vlastní technologická řešení. Pojdte pro nás pracovat, místo se tu vždy najde – od logistiky po marketing, od obchodu po vývoj webu, od provozu po zákaznický servis”.

3.3 Organizační struktura společnosti, statistické údaje o zaměstnancích

V této podkapitole se bakalářská práce zaměří na popis organizační struktury zkoumané společnosti a prezentaci statistických údajů o zaměstnancích. Organizační struktura bude podrobně rozebrána s důrazem na hierarchii, oddělení a jejich funkce ve firmě. Dále práce představí statistické údaje o zaměstnancích, jako je jejich počet, pohlaví, typ zaměstnání a státní příslušnost.

3.3.1 Organizační struktura



Obrázek 7. Organizační struktura společnosti

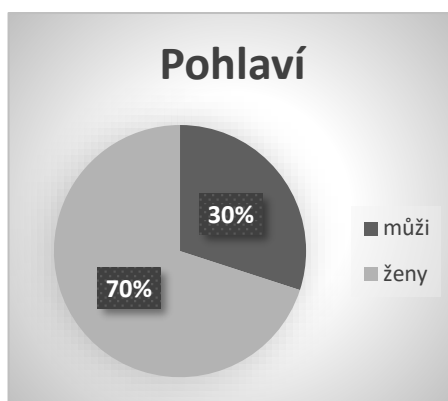
Zdroj: Vlastní zpracování

Vivantis má liniiovou organizační strukturu. V čele stojí generální ředitel, který má nejvyšší pravomoci a udržuje pravidelný kontakt s manažery všech oddělení. Finanční oddělení má na starosti zpracování plateb, kontrolu a veškerou účetní agendu. Obchodní oddělení je rozděleno do specializovaných týmů podle kategorií produktů, jako jsou Hodinky a Šperky, Parfémy, Krása (kosmetika), Zdraví (doplňky stravy a vitaminy) a Móda (oblečení, obuv a

módní doplňky). Tým jsou zodpovědné za nákup a prodej produktů ve svých oblastech. Těsně spolupracují s oddělením marketingu, které se zabývá prováděním marketingových akcí, budováním značky a zvyšováním povědomí o e-shopu. Oddělení IT zajišťuje provoz e-shopů, jejich neustálé zdokonalování a efektivní fungování interních systémů. Logistika hraje klíčovou roli v úspěchu e-shopů tím, že se stará o příjem, skladování, expedici a skladové účetnictví zboží. Oddělení Customer Care má širokou škálu úkolů, včetně odpovídání na dotazy zákazníků a zpracování reklamací. Manažer oddělení Customer Care se stará také o kamenné obchody společnosti. Posledním oddělením je personální oddělení, jehož strukturu a činnosti jsou detailně popsány v dalších kapitolách bakalářské práce.

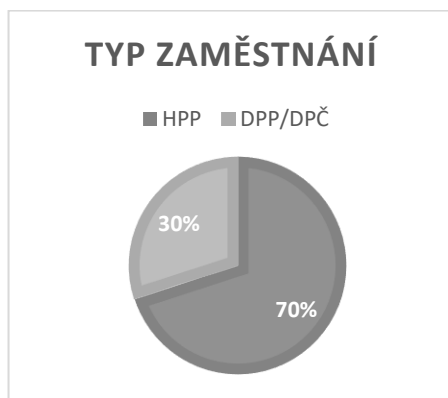
3.3.2 Statistické údaje o zaměstnancích

Ve firmě během roku pracuje kolem 270 zaměstnanců, přičemž zastoupení pohlaví je rozděleno tak, že 30 % tvoří muži a 70 % ženy.



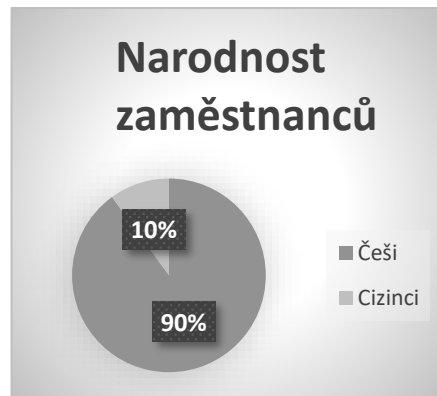
Obrázek 8. rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

Z celkového počtu zaměstnanců je 70 % zaměstnáno na hlavní pracovní poměr, zatímco zbývajících 30 % má smlouvu DPP, nebo DPČ. Průměrný věk zaměstnanců je 35 let.



Obrázek 9. rozdělení zaměstnanců dle typu smlouvy

Co se týče národnostního složení, cizinci tvoří 10 % z celkového počtu zaměstnanců, zbývající 90 % mají české občanství.



Obrázek 10. rozdělení zaměstnanců dle narodnosti

3.4 Shrnutí kapitoly

Kapitola 3 poskytuje komplexní přehled o společnosti Vivantis, která byla vybrána pro analýzu řízení lidských zdrojů. Autor představuje historii firmy v klíčových bodech, aby čtenářům poskytl kontext pro pochopení vývoje organizace. Další část se zaměřuje na pilíře firemní kultury a personální politiku společnosti, což je velice důležité pro pochopení hodnot a strategií, které ovlivňují chování zaměstnanců a fungování organizace jako celku. Dále byla popsána organizační struktura společnosti a statistické údaje o zaměstnancích.

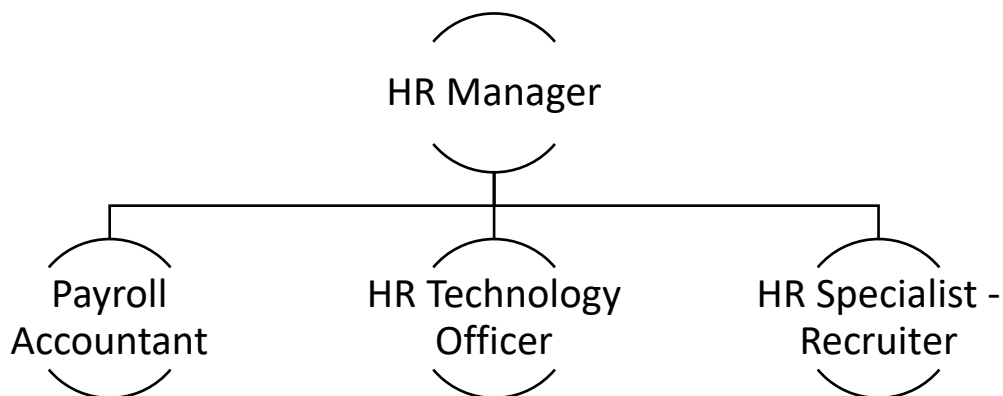
Porozumění historie, firemní kultury, organizační struktury a statistických dat o zaměstnancích je klíčové pro identifikaci oblastí potenciálního zlepšení v řízení lidských zdrojů. Tyto informace poskytují pevný základ pro následné návrhy a doporučení, které budou předloženy v dalších částech práce.

4 Řízení lidských zdrojů v představené společnosti

Čtvrtá kapitola s názvem „Řízení lidských zdrojů v představené společnosti“ se zaměřuje na analýzu a zhodnocení strategií řízení lidských zdrojů ve společnosti Vivantis. Jejím cílem je poskytnout ucelený pohled na praktiky a procesy spojené s řízením lidských zdrojů v této organizaci. Na začátku autor popisuje strukturu oddělení lidských zdrojů ve společnosti Vivantis a vymezuje činnosti zaměstnanců v tomto oddělení. Dále bakalářská práce bude zkoumat využití HR software a jeho roli při optimalizaci procesů spojených se správou lidských zdrojů. Dalším důležitým aspektem je mobilita zaměstnanců, procesy nábory a výběru nových zaměstnanců a jejich následný onboarding a vzdělávání jako celek. V dalších podkapitolách se autor zaměřuje na řízení pracovního výkonu ve společnosti Vivantis a zkoumá metody a nástroje používané k hodnocení výkonnosti zaměstnanců na různých úrovních a odděleních v organizaci. Nakonec se bude kapitola zabývat odměňováním zaměstnanců a poskytováním benefitů.

4.1 Oddělení HR – pracovní pozice a jejich popis

V současné době oddělení personalistiky má 4 členy. Recruiter, mzdový účetní a HR technology officer jsou vedený HR managerem. Interview s pracovníkem oddělení personalistiky umožnilo popsat každou pozici a vymezit hlavní zodpovědnosti každého členu týmu.



Obrázek 11. Struktura HR oddělení

HR Manager ve společnosti Vivantis je klíčovým článkem v oblasti řízení lidských zdrojů a strategického plánování. Jeho úloha překračuje pouhé administrativní funkce a zahrnuje široké spektrum činností spojených s lidskými zdroji a personálním managementem. Manažer zajišťuje efektivní fungování personálního oddělení a vedení týmu. Vedle

každodenního řízení a koordinace personálních aktivit také vykonává funkci mentorů a inspirátoru pro své podřízené. Mezi jeho hlavní odpovědnosti taky patří strategické plánování lidských zdrojů. V rámci této činnosti, HR Manager spolupracuje s vedením společnosti na stanovení strategických cílů a priorit v oblasti lidských zdrojů, analyzuje potřeby personálu a navrhuje plány na jeho rozvoj a optimalizaci. HR Manager má klíčovou roli v procesu náboru nových zaměstnanců, proto spolupracuje s Recruiterem na plánování náborových strategií, vyhledávání vhodných kandidátů a provádění výběrových pohovorů a zajišťuje dodržování pracovněprávních předpisů a směrnic v rámci společnosti, včetně tvorby pracovních smluv, dodatků a interních pravidel. Zároveň manažer oddělení zajišťuje efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a vedením společnosti a pravidelně předkládá reporty a analýzy týkající se personálních procesů a výsledků.

HR Specialist – Recruiter ve společnosti Vivantis zabývá se nábořem a výběřem nových zaměstnanců. Jeho práce je zaměřena na aktivní vyhledávání a získávání talentovaných jedinců, kteří odpovídají potřebám a hodnotám společnosti. Identifikace potenciálních kandidátů je jednou z hlavních odpovědností Recruitera, v jejíž rámci vyhledává potenciální kandidáty na základě požadovaných kvalifikací a kompetencí definovaných pro jednotlivé pracovní pozice. Za účelem zvýšení efektivity, využívá různé zdroje, jako jsou online platformy, sociální sítě, pracovní portály a interní databáze, k identifikaci vhodných uchazečů. Recruiter je primárním kontaktním bodem pro uchazeče o zaměstnání ve společnosti Vivantis, poskytuje jim informace o pracovních příležitostech, procesu náboru a pracovním prostředí ve společnosti a taky nabízí podporu a zpětnou vazbu během celého procesu náboru. Zároveň provádí pohovory s uchazeči a hodnotí jejich schopnosti, dovednosti a motivaci. Následně vytváří seznam doporučených kandidátů pro manažery a poskytuje jim potřebné informace pro rozhodnutí o výběru nových zaměstnanců. Tento člen týmu personalistů pracuje na začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí společnosti. Poskytuje jim informace o firemní kultuře, procesech a očekáváních a podporuje jejich adaptaci a integraci do týmu. Ve zkoumané společnosti má HR Specialist – Recruiter na starosti HR marketing. Jeho úkolem je tvorba a implementace strategií HR marketingu s cílem zvýšit povědomí o společnosti jako atraktivního zaměstnavatele. Přitom vytváří inzerce, propaguje pracovní příležitosti na sociálních sítích a účastní se veletrhů práce a jiných akcí. Mimo jiné, Recruiter pravidelně sleduje a analyzuje trendy na trhu práce a konkurenčního prostředí, poskytuje zpětnou vazbu a doporučení týmu HR a vedení společnosti pro úpravu náborových strategií a procesů.

HR Technology Officer ve společnosti Vivantis má na starosti implementaci technologických řešení v oblasti lidských zdrojů. Tato role kombinuje znalosti HR procesů s odbornými dovednostmi v oblasti informačních technologií. HR Technology Officer je zodpovědný za implementaci a správu HR informačních systémů. To zahrnuje výběr vhodného softwaru, konfiguraci systému podle potřeb společnosti, a jeho udržování a aktualizace. Zároveň tento zaměstnanec sleduje a identifikuje možnosti pro automatizaci a digitalizaci HR procesů s cílem zvýšit efektivitu a produktivitu pracovníků. Taky navrhuje řešení, která umožňují automatizované zpracování pracovněprávních dokumentů, analýzu dat a sledování výkonnosti zaměstnanců. Kromě toho aktivně sleduje vývoj nových technologických trendů v oblasti HR a provádí průzkum trhu s cílem identifikovat inovativní řešení, která by mohla přinést přidanou hodnotu pro společnost. To zahrnuje technologie v oblasti umělé inteligence, analýzy dat, chatbotů a dalších. Další činnosti, které má HR Technology Officer na starosti je školení a seznámení zaměstnanců s novými technologiemi a jejich využitím v rámci pracovních procesů.

Payroll Accountant ve společnosti Vivantis má na starosti důležité úkoly související s mzdovým účetnictvím a správou mezd zaměstnanců. Tato pozice vyžaduje pečlivost, preciznost a znalost mzdových procesů a předpisů. Payroll Accountant je zodpovědný za správné zpracování a udržování mzdových podkladů zaměstnanců ve společnosti. To zahrnuje aktualizaci informací o zaměstnancích, včetně jejich osobních údajů, pracovní doby, mezd a dalších relevantních informací. Hlavní činností tohoto člena HR týmu je samozřejmě zpracování mezd. V rámci této činnosti mzdový účetní provádí včasné a přesné zpracování mzdových výplat pro zaměstnance společnosti. To zahrnuje výpočet mzdových plateb, odvodů na sociální a zdravotní pojištění, daní a dalších mzdových odvodů. S cílem zajistit dodržování platných zákonů a nařízení v oblasti mzdového účetnictví pravidelně aktualizuje své znalosti o pracovněprávních předpisech a mzdových regulacích. Payroll Accountant je kontaktním bodem pro zaměstnance v otázkách týkajících se jejich mezd, odvodů a dalších mzdových záležitostí. Poskytuje odpovědi na jejich dotazy a pomáhá řešit případné problémy.

4.2 HR software ve společnosti Vivantis

HR Software je důležitý pro úspěšné fungování řízení lidských zdrojů ve firmě, protože pomáhá automatizovat různé procesy a ušetřit čas pracovníkům oddělení řízení lidských zdrojů, aby se mohli zaměřit na jiné úkoly. Při komunikaci se zaměstnancem oddělení HR zkoumané firmy, bylo zjištěno, že Vivantis používá HR software „Pinya HR“.

Společnost Vivantis se rozhodla pro HR software „Pinya“ po několika kolech testování různých HR softwarů, které splňovaly požadavky HR oddělení. Pinya již slouží společnosti přibližně 4 roky a byla vybrána zejména pro svůj poměr cena/výkon, což bylo zvláště významné v době, kdy byla společnost ve start-upovém režimu. I když Vivantis aktivně využívá software Pinya, pořád monitoruje konkurenční produkty a posuzuje alternativní nabídky, protože nároky na HR software se mohou v průběhu času změnit.

"Pinya" je moderní cloudová platforma pro správu lidských zdrojů (HRM), navržená k tomu, aby podporovala efektivní řízení zaměstnanců a klíčových HR procesů v organizacích různých velikostí a odvětví. Tento sofistikovaný software nabízí širokou škálu funkcí a nástrojů, které pomáhají organizacím automatizovat a centralizovat své HR procesy, což vede k větší produktivitě, efektivitě a spokojenosti zaměstnanců (Pinya 2024).

Hlavní funkce softwaru "Pinya" zahrnují:

Správa zaměstnanců: Pinya umožňuje centrální správu informací o zaměstnancích, včetně osobních údajů, pracovní historie, dovedností a dalších relevantních informací.

Nepřítomnost zaměstnanců: software umožňuje plánování dovolených, home office nebo sick days.

Školení a rozvoj: Pinya poskytuje nástroje pro plánování, sledování a vyhodnocování školení a rozvojových programů pro zaměstnance, včetně E-learningu.

Zprávy a upozornění: software poskytuje možnosti generování zpráv a upozornění pro sledování důležitých událostí a termínů.

Organizační struktura: softwarová platforma pomáhá za pár kliků vytvořit strukturu organizace.

4.3 Mobilita zaměstnanců v představené společnosti

V rámci zkoumání dynamiky personálního pohybu ve firmách se ukazuje, že horizontální a vertikální mobilita výrazně ovlivňují kariérní rozvoj zaměstnanců. Analyzovaná firma není v tomto ohledu výjimkou. Při komunikaci se zaměstnancem oddělení HR, bylo zjištěno, že v jejím interním prostředí dochází k pravidelným přesunům personálu jak v horizontálním, tak i vertikálním směru.

Horizontální mobilita se projevuje v přesunech zaměstnanců mezi různými odděleními nebo funkcemi ve stejné úrovni hierarchie. Jedním z běžných příkladů této mobility v

analyzované firmě je přechod nákupčích mezi obchodními odděleními. Tato praxe je často reakcí na potřebu rozšíření nebo úpravy struktury jednotlivých oddělení, s cílem zachovat zkušené pracovníky a maximalizovat efektivitu provozu. Přesuny zaměstnanců nejsou omezeny pouze na obchodní oddělení, ale mohou se vyskytnout i mezi dalšími částmi organizace, například mezi oddělením zákaznického servisu a logistiky. Klíčovým faktorem pro úspěšný přesun je projevený zájem zaměstnance o novou pozici a ochota aktivně získat potřebné znalosti a dovednosti.

Vertikální mobilita je rovněž běžnou praxí v rámci firmy Vivantis. Organizace preferuje nejen zkušené profesionály, ale také mladé jedince bez předchozí pracovní zkušenosti v daném odvětví. Z pozice Juniora je možné postupovat na pozici Seniora, a dokonce i na manažerské pozice. Mnoho zaměstnanců dosáhlo manažerských postů díky své oddanosti práci a schopnosti dosahovat vynikajících výsledků.

4.4 Nábor a výběr zaměstnanců ve společnosti Vivantis

Nábor a výběr zaměstnanců představují zásadní procesy na oddělení HR ve společnosti Vivantis. Společnost využívá různé formy inzerce v závislosti na specifikách jednotlivých oborů. Základním kanálem inzerce je kariérní web, kde jsou zveřejněny všechny volné pozice. Kromě toho se inzeráty šíří na klasických inzertních portálech, jako jsou Jobs.cz, Práce.cz, a další. Výběr inzertních kanálů je promyšlený s ohledem na požadavky dané pozice a specifika cílové skupiny uživatelů.

Každé oddělení vykazuje specifické potřeby a postupy v rámci těchto procesů. Například v rámci oddělení expedice se nábor plánuje s přiměřeným předstihem, přičemž počet zaměstnanců je dynamicky upravován podle sezónních výkyvů poptávky. Tento proces je podložen detailním plánem s limity pro každý kalendářní měsíc, což umožňuje přizpůsobit personální kapacity aktuálním potřebám společnosti. Co se týká ostatních oddělení, dá se nábor rozdělit na expanzivní nábor a nábor lidově kus za kus. Pokud určité oddělení expanduje, recruiter dopředu ví termín, kdy má nastoupit nový zaměstnanec. V případě odchodu zaměstnance vzniká potřeba ho do dvou měsíců nahradit, a to buď z externích nebo interních zdrojů.

V rámci výběrových řízení je důraz kladen na individualizovaný přístup podle specifických požadavků každé pozice. Například u kandidátů na pozice expedientu je prováděno jednokolové výběrové řízení, avšak kromě standardního pohovoru jsou testováni na simulačním polygonu, který napodobuje pracovní prostředí této pozice. Pro pozici, jako je

například content administrátor, jsou testy individuálně přizpůsobeny požadavkům této roli. Stěžejní pro administrátora je perfektní znalost češtiny a rychlé psaní všemi deseti. Tyto schopnosti jsou testovány během pohovoru.

Proces výběru nákupčího se skládá z několika částí. V rámci prvního kola čeká na kandidáta pohovor s HR manažerem, který se zaměřuje nejen na standardní otázky, ale také na to, jak kandidát přemýšlí a jak rychle dokáže rozhodovat. Během rozhovoru se také řeší praktické situace, se kterými se nákupčí může setkat. Z toho důvodu, že znalost angličtiny je pro tuto roli nezbytná, část pohovoru probíhá v angličtině. Úspěšní kandidáti pak pokračují do druhého kola, kde musí absolvovat test z Excelu, což je klíčový program pro práci nákupčího. Až po úspěšném testu jsou kandidáti představeni manažeru příslušného oddělení a CEO firmy, kteří mají poslední slovo při výběru nového zaměstnance.

4.5 Vzdělávání zaměstnanců v představené společnosti

V této podkapitole se bakalářská práce zaměřuje na analýzu vzdělávacích procesů ve společnosti Vivantis. Pomocí řízeného rozhovoru se zaměstnancem oddělení HR, bakalářská práce má na mysli popsat proces vzdělávání. V rámci této podkapitoly autor zkoumá strukturu vzdělávací nabídky, identifikaci potřeb vzdělávání, roli manažerů ve vzdělávacím procesu, financování vzdělávacích aktivit a očekávání vedení ohledně využití nově získaných znalostí a dovedností zaměstnanců.

Ve společnosti Vivantis je vzdělávání zaměstnanců jedním z klíčových pilířů firemní kultury, který je realizován prostřednictvím široké nabídky vzdělávacích programů a školení. Hlavním cílem těchto aktivit je nejen rozvoj individuálních dovedností a znalostí zaměstnanců, ale také zvyšování celkové produktivity a konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Základem vzdělávací nabídky je výuka angličtiny, která se koná průběžně během roku a je doplněna ročními testy, aby byl sledován pokrok zaměstnanců v jejich jazykových schopnostech. Angličtina je klíčová nejen pro efektivní komunikaci uvnitř firmy, ale také pro přístup k mezinárodním zdrojům informací a obchodním příležitostem. Vivantis nabízí školení z dalších cizích jazyků, jako němčina a španělština.

Kromě jazykového vzdělávání se firma zaměřuje i na rozvoj digitálních dovedností a hardskills obecně. Školení z aplikací z balíku Office 365, s důrazem na Excel, jsou nedílnou součástí programu, protože práce s těmito nástroji je běžnou denní rutinou většiny zaměstnanců. V rámci technologických školení jsou zaměstnanci pravidelně seznámeni s novými funkcemi interních systémů firmy. Tyto školení jsou realizována zaměstnanci z oddělení Informačních

technologií, kteří se podílejí na implementaci a správě těchto systémů. Moderní technologie jsou aktivně integrovány do vzdělávacích aktivit, a vzdělávací prostory jsou vybaveny elektronickou technologií jako jsou projekční zařízení, smart desky a velké obrazovky. Zaměstnanci mohou zúčastnit školení i online formou pomocí MS Teams.

Identifikace potřeb vzdělávání je flexibilní a probíhá na on-demand bázi, kdy zaměstnanci sami navrhnou školení, která jsou pro ně zajímavá nebo která jim pomohou v jejich pracovních činnostech. Nadřízení zaměstnanců mohou také identifikovat potřeby vzdělávání a navrhovat školení pro své podřízené.

Cílem vzdělávání je nejen zvýšení produktivity a hodnoty zaměstnanců na trhu práce, ale také zefektivnění pracovních procesů ve firmě. Manažeři hrají v tomto procesu klíčovou roli, když podporují své týmy ve zdokonalování se a předávají své zkušenosti a know-how.

Financování vzdělávacích programů může být zajištěno z vlastních zdrojů firmy nebo pomocí dotací. Po absolvování kurzů se očekává, že zaměstnanci si osvojí nové dovednosti a znalosti a aktivně je využijí v pracovních činnostech. Vedení firmy také očekává, že nově získané znalosti a dovednosti zaměstnanců povedou ke zefektivnění pracovních procesů a zvyšování celkové konkurenceschopnosti firmy.

4.5.1 Onboarding zaměstnanců

Proces zaškolení nových zaměstnanců se hodně liší na různých odděleních. Jako konkrétní příklad, bakalářská práce má na mysli popsat onboarding na obchodním oddělení.

Každý nový zaměstnanec nejprve absolvuje tzv. "kolečko", během kterého se seznamuje s jednotlivými odděleními, se kterými bude spolupracovat. Tento proces trvá obvykle 3-4 dny. Manažeři jednotlivých oddělení podrobně vysvětlují fungování svých týmů, představují jejich funkce a ukazují na čem budou spolupracovat s novým kolegou. Důležitou součástí je také seznámení nového zaměstnance s ostatními členy všech týmu.



Obrázek 12. onboarding zaměstnanců na oddělení krásy

V rámci "kolečka" je zvláštní důraz kladen na seznámení nového kolegy se skladem, protože je pro něj důležité mít jasné pochopení cyklu zboží ve firmě. Nový zaměstnanec stráví jeden den na skladě, kde se seznámí s procesem příjmu a manipulace se zbožím. Tato část školení zahrnuje nejen teorii, ale nováček se aktivně zapojuje do manuálních prací, včetně příjmu a balení zboží.

Onboarding dále pokračuje na samotném obchodním oddělení, kde je novému zaměstnanci přidělen zkušený kolega, který mu pomáhá získat potřebné dovednosti a znalosti pro práci. Tento kolega je vždy k dispozici pro případné dotazy a pomáhá novému kolegovi přizpůsobit se pracovnímu prostředí. Zároveň je očekáváno, že každý člen týmu přispěje k vzdělávání nového kolegy a pomůže mu rychleji se integrovat.

Doba trvání onboardingu na oddělení kosmetiky není striktně stanovena, ale v průměru nový zaměstnanec potřebuje 3 až 5 měsíců na adaptaci a získání potřebných znalostí a dovedností pro kvalitní samostatný výkon práce. Manager oddělení a HR manager považují, že nastavený proces přispívá k úspěšné integraci nových zaměstnanců do firemní kultury a prostředí.

4.6 Řízení pracovního výkonu ve společnosti Vivantis

Řízení pracovního výkonu je zásadním prvkem efektivního fungování každé organizace. V této podkapitole se bakalářská práce zaměří na metody, procesy a nástroje, které společnost Vivantis využívá k monitorování, hodnocení a rozvoji pracovního výkonu svých zaměstnanců. Pomoci konkrétních příkladů autor popisuje, jaké metriky a KPIs jsou používány,

jak jsou stanovovány cíle výkonu a jak často probíhá jeho hodnocení. Dále bakalářská práce popíše formy a kritéria odměňování a taky benefity, které firma poskytuje svým zaměstnancům.

Při měření pracovního výkonu ve společnosti Vivantis se využívají různé metody a ukazatele klíčového výkonu (KPIs), které jsou přizpůsobeny specifickým potřebám jednotlivých pozic. Tyto KPIs jsou pravidelně vyhodnocovány, obvykle měsíčně, a slouží k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Cíle výkonu jsou stanoveny individuálně na základě předchozích dat a obvykle reflektují růst a ambice společnosti. Za sledování a vyhodnocování pracovního výkonu jsou odpovědní přímo nadřízení manažeři, přičemž generální ředitel může být také zapojen do hodnocení v některých případech.

Zpětná vazba ohledně výkonnosti zaměstnanců je poskytována prostřednictvím pravidelných individuálních setkání, tzv. 1:1 meetingů, které probíhají mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Důležitou součástí tohoto procesu je i setkání s generálním ředitelem ke konci zkušební doby, kde zaměstnanci obdrží zpětnou vazbu a diskutují o svém dosavadním přínosu a výkonnosti ve společnosti. Hodnocení pracovního výkonu probíhá v různých časových intervalech podle potřeb společnosti, a to může být měsíční, kvartální nebo roční. Během nejvytíženějších období, jako je například vánoční sezóna, se hodnocení může provádět i týdně, aby bylo možné rychle identifikovat problémy a příležitosti.

V případě nedostatečného pracovního výkonu jsou manažeři oprávněni krátit finanční bonusy, které jsou udělovány na základě výkonu zaměstnanců. Technologie hrají klíčovou roli při sběru a analýze dat o pracovním výkonu, zejména vzhledem k náročnosti sledování určitých ekonomických ukazatelů.

Pracovní výkon zaměstnanců je těsně propojen s kariérními možnostmi ve společnosti Vivantis. Zaměstnanci, kteří dosahují vysokého výkonu a projevují ambice a schopnosti, mají možnost postupovat v rámci společnosti a přebírat vyšší úrovně odpovědnosti. Tento dynamický přístup k rozvoji kariéry podporuje motivaci zaměstnanců a zajišťuje, že firma má dostatek talentovaných a kvalifikovaných jedinců, kteří jsou klíčovými hráči v dosahování cílů společnosti.

4.6.1 Řízení výkonu na oddělení kosmetiky

Za účelem demonstraci konkrétních KPIs, autor má na mysli popsat řízení výkonu na obchodním oddělení, kde jsou vymezené 3 hlavní ukazatele, jakko NMV, GM1 a AUM

Net Merchandise Value (NMV) je finanční ukazatel, který se používá k měření hodnoty prodaného zboží po odečtení vráceného zboží a případných slev či reklamací.

Rovnice pro výpočet Net Merchandise Value:

$$\text{NMV} = \text{Tržby z prodeje} - \text{Vracené zboží} - \text{Slevy a reklamace}$$

GM1 (Gross Margin 1) je hrubá marže, která se počítá následujícím způsobem:

$$\text{GM1} = \text{NMV} - \text{COGS}$$

Příčemž COGS (cost of goods sold) je přímý náklad na prodané zboží neboli pořizovací cena.

AUM (Average Unit Margin) je finanční ukazatel, který se používá k měření průměrné marže za 1 kus zboží.

Rovnice pro výpočet AUM:

$$\text{AUM} = \text{GM1} / \text{počet prodaných jednotek za sledované období}$$

Tyto finanční ukazatele jsou každou chvíli dostupné všem členům obchodních týmu a manažerům. Jejich aktualizace probíhá každý den, pomocí interních systémů které slouží k sledování prodeje. Každý člen týmu má na starosti určitou část portfolia e-shopu, buď kategorii zboží nebo značku. Zmíněné finanční ukazatele pomáhají sledovat úspěšnost každého zaměstnance a měřit jejich pracovní výkon. Každý člen týmu tvoří forecast prodeje na finanční rok. Tento forecast podléhá schválení CEO Vivantisu. Na základě plnění tohoto forecastu jsou stanoveny finanční bonusy. Hodnocení probíhá každý měsíc na poradě které se zúčastní CEO.

4.6.2 Řízení výkonu na oddělení logistiky

Řízení výkonnosti na oddělení logistiky je založeno na sledování klíčových výkonnostních ukazatelů (KPIs) ve formě vyskladněného zboží za minutu. Systém správy skladových systémů (WMS) monitoruje výkon zaměstnanců a na základě jejich produktivity je stanoven bonus. Proces hodnocení výkonu zaměstnanců byl navržen tak, aby minimalizoval Hawthornský efekt, který je popsán v teoretické části bakalářské práce.

Před zavedením tohoto mzdového modelu byla data sbírána bez vědomí zaměstnanců, aby se zabránilo jejich vlivu na výkonnost. Na základě těchto dat byly stanoveny milníky pro

odměňování, které se liší v závislosti na druhu skladovaného sortimentu. Různé kategorie sortimentu mají rozdílný vliv na koeficient efektivnosti, který určuje, jak rychle zaměstnanec dokáže vyskladnit produkty.

4.6.3 Odměňování zaměstnanců a benefity

Odměňování zaměstnanců ve společnosti Vivantis se opírá o různorodé přístupy a formy odměn, které jsou navrženy tak, aby odměňovaly výkonnost, přínos a angažovanost zaměstnanců. Jednou z nejčastějších forem odměňování jsou finanční bonusy, které jsou udělovány na základě dosažených výsledků a výkonů. Tyto bonusy mohou být vypláceny měsíčně, kvartálně nebo ročně a představují důležitou motivaci pro zaměstnance k dosahování stanovených cílů.

Kromě finančních odměn nabízí společnost Vivantis i řadu nefinančních výhod a benefitů, které jsou zaměřeny na podporu pracovního prostředí a rozvoje zaměstnanců. Mezi tyto benefity patří povýšení, flexibilní pracovní doba, možnost home office, rozvojové příležitosti, ocenění a uznání za vynikající výkon. Stanovení výše odměn je založeno na několika klíčových kritériích. Jedním z hlavních faktorů je výkonnost zaměstnance a jeho přínos pro firmu, který je hodnocen na základě dosažených výsledků a plnění stanovených cílů. Dalšími kritérii jsou zkušenosti a dovednosti zaměstnance a tržní konkurenceschopnost, která zohledňuje platové standardy v průmyslu. Proces stanovení odměn je postaven na průhlednosti a spravedlnosti, což znamená, že platové struktury jsou jasně definovány a uplatňovány bez diskriminace.

Benefity ve společnosti Vivantis jsou navrženy tak, aby podpořily pohodu a motivaci zaměstnanců a přispěly k jejich celkovému blahobytu. Zde jsou některé z hlavních benefitů poskytovaných zaměstnancům:

- **Stravenky:** Zaměstnanci mají nárok na stravenky od počátku pracovního poměru. Hodnota stravenky je 80 Kč, přičemž zaměstnavatel přispívá částkou 40 Kč.
- **Sick Days:** Zaměstnanci mají nárok na 3 dny dalšího volna nad rámec dovolené, které slouží k zajištění flexibility v případě nemoci nebo neplánovaného volna.
- **Penzijní připojištění:** Zaměstnanci mají možnost využít penzijní připojištění po uplynutí zkušební doby, s měsíčním příspěvkem zaměstnavatele ve výši 500 Kč.

- Lekce anglického jazyka: Zaměstnanci mají možnost využít výuky anglického jazyka hrazené zaměstnavatelem, která je určena pro zaměstnance používající angličtinu v rámci své pracovní pozice.
- VIP nákupy v e-shopech Vivantis: Zaměstnanci mají možnost využít VIP nákupů se slevou 10 % na vybraných e-shopech spojených se společností Vivantis.
- Multisport karta: Zaměstnanci mají možnost využít vstupy do nasmlouvaných sportovišť po celé republice s využitím Multisport karty.
- Firemní akce a dárky: Společnost pořádá firemní akce a poskytuje firemní dárky zaměstnancům na Vánoce.
- Pružná pracovní doba a Home Office: Zaměstnanci mají možnost využívat pružnou pracovní dobu a Home Office v odůvodněných případech, což přispívá k lepšímu sjednocení pracovního a soukromého života.

4.7 Shrnutí kapitoly

Čtvrtá kapitola "Řízení lidských zdrojů v představené společnosti" byla zaměřená na strategii a procesy spojené s řízením lidských zdrojů ve společnosti Vivantis. Tým HR, složený ze 4 členů, hraje klíčovou roli v celém procesu. Společnost využívá moderní HR software "Pinya HR", který pomáhá optimalizovat procesy spojené se správou lidských zdrojů.

Mobilita zaměstnanců je v rámci firmy podporována jak horizontálně, tak vertikálně, což umožňuje zaměstnancům růst a rozvoj svých kariér. Autor podrobně popsal onboarding nových zaměstnanců na oddělení kosmetiky a jeho komplexnost ukazuje na důležitost integrace nových členů do firemní kultury a procesů.

Firma investuje do vzdělávání zaměstnanců využitím interních zdrojů a školení, což pomáhá udržovat jejich profesní dovednosti a znalosti relevantní. Autor se dále zaměřil na řízení pracovního výkonu na oddělení kosmetiky a logistiky, přičemž zdůraznil důležitost hodnocení a zpětné vazby pro zlepšení výkonnosti zaměstnanců.

Společnost nabízí širokou škálu benefitů pro své zaměstnance, avšak existuje prostor pro zlepšení a inovace v této a již zmíněných oblastech. Analyzované strategie a procesy poskytli základ pro budoucí navrhovaná zlepšení a optimalizace v řízení lidských zdrojů ve společnosti Vivantis.

5 Hodnocení analýzy řízení lidských zdrojů v představené společnosti a doporučení pro zlepšení současného stavu.

Cílem poslední kapitoly bakalářské práce je zhodnotit současný stav řízení lidských zdrojů ve zkoumané firmě na základě provedené analýzy a navrhnout doporučení pro zlepšení.

Autor považuje, že společnost Vivantis má standardní a “zdravý” poměr zaměstnanců oddělení řízení lidských zdrojů a zaměstnanců z jiných oddělení. Považuje se, že poměr 1:50 až 1:100 je správný a efektivní pro úspěch organizace. Ročně ve firmě pracuje v průměru 270 zaměstnanců, včetně brigádníků. Tým HR se skládá ze 4 členů, jejichž činnosti se prolínají a umožňují efektivní spolupráci a vzájemnou vyměnitelnost za urgentních podmínek. Na základě těchto dat, poměr zaměstnanců HR a zaměstnanců z jiných oddělení stanoví 1:67.5, což potvrzuje to, že poměr je v rámci přiznaných norem. HR manager se podílí na různých činnostech, zaměřuje se ale hlavně na strategické plánování lidských zdrojů a vystupuje spojovacím článkem mezi oddělením HR a vedením společnosti. HR Specialist – Recruiter má na starosti nábor a výběr zaměstnanců, taky se podílí na adaptačním procesu. Kromě toho úzce spolupracuje s HR managerem a HR Technology Officerem na tvorbě HR marketingu. HR Technology Officer je zodpovědný za technologické řešení v oblasti lidských zdrojů. Tento člen týmu HR pracuje na automatizaci procesů a aktivně sleduje vývoj nových technologických trendů za účelem jejich implementaci. Posledním zaměstnancem HR je Payroll Accountant, který má na starosti mzdové účetnictví.

Autor hodnotí složení HR týmu pozitivně a považuje za velkou výhodu snahu firmy sledovat současné trendy v HR a implementovat moderní technologii.

V dnešní době střední a velké firmy se neobejdou bez HR software. Vivantis vybral software “Pinya HR” na základě poměru cena/výkon a je s ním současně spokojen. Pinya nabízí různorodé funkce, které mohou zefektivnit fungování řízení lidských zdrojů. Bakalářská práce považuje zvolený HR software za konkurenceschopný a vhodný pro zkoumanou firmu.

Na jinou stranu nevyužívá Vivantis všech možností, které daný software poskytuje. Například během onboardingu zaměstnanců tým HR může ušetřit čas tím, že nováček vyplní nástupní on-line dotazník přímo v Pinya. Odpovědi budou automaticky použity softwarem pro generování karty zaměstnance. Tím pádem bude eliminováno ruční přepisování, které zbytečně zabírá čas pracovníků HR. Další nevyužívanou funkci, kterou má software je zadávání a potvrzování splnění úkolu. Mohlo by používání tyto funkce optimalizovat komunikaci a

spolupráci zaměstnanců a zvýšit jejich efektivitu a výkonnost. Další funkce Pinya HR je provedení dotazníkových šetření zaměstnanců. Bakalářská práce uvádí, že je důležité vědět názor zaměstnanců na teambuildingové aktivity, školení, a celkovou spokojenost s prací. Software dává možnost výběru konkrétních zaměstnanců, kterých se dotazník týká. Zároveň je možný provést anonymní dotazníkové šetření v případě citlivějšího tématu.

Bakalářská práce doporučuje zvážit možnosti využití zmíněných funkcí Pinya HR, které zatím nejsou využívány ve firmě.

Horizontální mobilita ve zkoumané organizaci je běžnou praxí. Nejčastěji dochází k přesunu nákupčích v rámci obchodních oddělení, jako je kosmetika, parfémy, hodinky a šperky, móda a zdraví. Tento jev nastává buď při redukci jednoho oddělení, nebo naopak při jeho rozšiřování. Autor hodnotí pozitivně úsilí firmy udržet zkušené a talentované zaměstnance ve firmě. Jako doporučení pro zlepšení horizontální mobility v rámci obchodních oddělení, autor navrhuje přizpůsobit interní procesy každého obchodního týmu tak, aby byly co nejpodrobnější. Tím by se přechod z jednoho oddělení na druhé stal pro zaměstnance rychlý a nevyžadoval dlouhé zaškolení a adaptaci.

Co se týče vertikální mobility, autor navrhuje stanovit jasné a transparentní podmínky pro kariérní postup každého zaměstnance. Tým HR spolu s manažery příslušných oddělení by mohl tento plán prezentovat na pohovoru s uchazeči o pozici, stejně jako během kvartálních a ročních hodnotících rozhovorů se stávajícími zaměstnanci, které jsou již v rámci firmy zavedeny. Hlavními body v tomto plánu by mohla být výkonnost a očekávané úspěchy zaměstnance, jeho cíle v oblasti seberozvoje a účast na školeních. Bakalářská práce uvádí, že implementace tohoto doporučení by mohla pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců a posílit vzájemnou důvěru mezi manažery a podřízenými.

Vzdělávání zaměstnanců je prioritou pro současné firmy. Jelikož společnost Vivantis působí na rychlém a vysoce konkurenčním trhu e-commerce, potřebuje se neustále starat o vzdělávání svých zaměstnanců. Bakalářská práce pozitivně hodnotí snahu zkoumané organizace rozvíjet jazykové schopnosti svých zaměstnanců, stejně jako pravidelná technologická školení, která pomáhají zaměstnancům efektivně používat interní systémy a orientovat se v současných trendech spojených s jejich pracovní rolí. Při školeních Vivantis nezanedbává ani technologii. Například disponuje moderními zařízeními, jako jsou projektory a interaktivní tabule. HR Technology Officer také provádí školení zaměřená na optimalizaci a automatizaci práce pomocí umělé inteligence a dalších nástrojů. Největší vliv na vzdělávání zaměstnanců mají vedoucí týmů, kteří většinou identifikují potřeby vzdělávání a navrhuji

školení pro své podřízené. Důležitou roli také hraje know-how zkušených zaměstnanců, kteří předávají své znalosti novým kolegům.

Autor považuje, že vzdělávání je hlavní činností, na které by se oddělení HR mělo soustředit a následně zlepšit. Bakalářská práce doporučuje využívat nejen vlastní zdroje pro školení zaměřené na hard a soft skills, ale také i externí školitele, kteří mají úspěšné a prokazatelné výsledky svých školení. Osvojení cizích úspěšných zkušeností a schopností může být pro zaměstnance velmi přínosné, stejně jako možnost se na problematiku podívat z jiné perspektivy. Velký přínos by mohli mít školení zaměřené na rozvoj manažerských schopností. Vedení firmy spolu s týmem HR by měli vybrat perspektivní zaměstnance, kteří se v budoucnu mohou stát manažery oddělení a investovat do rozvoje jejich vůdčích schopností. Také autor doporučuje zaměřit se na školení spojená s vyjednáváním a řečnictvím. Tyto typy školení by mohly hodně posunout zaměstnance obchodního oddělení firmy, jelikož oni na denní bázi komunikují s obchodními partnery. Dalším doporučeným typem školení je školení zaměřené na time management. Takové školení může být užitečné pro zaměstnance všech oddělení.

Následujícím návrhem pro zlepšení vzdělávacích procesů je integrace e-learningu. Doposud tento vzdělávací model ve firmě není nastaven, má však e-learning řadu výhod. První z nich je flexibilita vzdělávání, což umožňuje zaměstnancům učit se ve vlastním tempu a čase a minimalizuje rušení jejich pracovních povinností. Další výhodou je dostupnost vzdělávacích materiálů od zkušených profesionálů, kteří nabízejí vlastní e-kurzy, nebo od vzdělávacích institucí. E-learning může zároveň ušetřit čas při školeních prováděných vlastními zdroji firmy. Software "Pinya HR" umožňuje vytvoření vlastních kurzů a následné testování, ale zkoumána společnost zatím nevyužívá této příležitosti. Bez pochyby některá školení se neobejdou bez živé komunikace mezi zaměstnancem a školitelem, ale školení ve formátu e-learningu mohou zrychlit proces seznámení s funkcemi interních systémů firmy a pracovními povinnostmi. Vytvoření takových kurzů bude vyžadovat těsnou spolupráci týmu HR se zaměstnanci všech oddělení a zabere určité množství času. Autor věří, že se tato úsilí vyplatí a budou mít dlouhodobý pozitivní vliv na vzdělávání v organizaci.

Další doporučení ke zlepšení vzdělávání se týká zpětné vazby zaměstnanců ohledně vzdělávacích aktivit. Bakalářská práce uvádí, že zpětná vazba je klíčová pro zlepšení vzdělávání ve firmě a navrhuje implementování povinného dotazníkového šetření pro všechny účastníky školení. Dotazník by měl sloužit k zjištění spokojenosti zaměstnanců s provedeným školením a také k posouzení, zda nové znalosti jsou přínosné a využitelné v práci. Na základě výsledků by firma měla přehled o silných a slabých stranách provedených vzdělávacích aktivit.

Řízení pracovního výkonu ve vybrané společnosti bylo další zkoumanou oblastí. Během řízeného rozhovoru se zaměstnancem oddělení HR bylo zjištěno, jaké KPIs firma používá pro měření výkonnosti a hodnocení zaměstnanců na obchodním a logistickém oddělení. Hodnocení probíhá měsíčně, kvartálně a ročně v závislosti na požadavcích konkrétní pracovní pozice. Autor chválí organizaci za implementaci týdenních hodnocení v průběhu nejvyšší sezóny a taky individuální přístup ke každému zaměstnanci, což se projevuje ve zvoleném formátu hodnocících rozhovorů 1:1. Další silná strana ve řízení pracovního výkonu, podle autora, spočívá v tom, že zaměstnanci obchodního oddělení samostatně předpovídají měsíční a roční vývoj prodejů pro svou část portfolia. Tím pádem vedení firmy projevuje důvěru a zvyšuje angažovanost zaměstnanců, kteří pocítují, že na nich záleží, a že se firma s jejich názorem počítá. Bakalářská práce hodnotí pozitivně přístup firmy k řízení pracovního výkonu. Autor věří, že zavedené principy budou přispívat k dlouhodobému růstu firmy a vysoké motivaci zaměstnanců.

Vivantis nabízí zaměstnancům širokou škálu benefitů. Bakalářská práce považuje, že nabízené benefity odpovídají současným požadavkům trhu práce a mohou sloužit jako konkurenční výhoda při hledání nových zaměstnanců. Navrhuje autor zavést peněžní nebo věcné dárky pro zaměstnance, kteří slaví výročí působení ve firmě. Hodnota dáreků by se mohla měnit podle délky pracovního působení. Implementace tohoto doporučení by zvýšila loajalitu zaměstnanců vůči firmě a celkovou spokojenost s prací.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce s názvem „Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci“ bylo navrhnout doporučení zlepšení současného stavu vybraných činností řízení lidských zdrojů v organizaci, a to na základě jejich analýzy. Společnost Vivantis byla vybraná pro analýzu personálních činností, včetně náboru a výběru zaměstnanců, jejich vzdělávání, adaptaci a řízení pracovního výkonu.

V první kapitole byla rozebrána esence managementu a jeho hierarchická struktura. Kapitola věnovala popisu hlavních funkcí managementu, jako je plánování, organizování, řízení, kontrola a řízení lidských zdrojů, přičemž byla zdůrazněna kritická role ŘLZ v dosahování cílů organizace. Dále kapitola analyzovala různorodé přístupy k managementu, jeho praktické aspekty a složitost manažerských úkolů v dnešním podnikatelském prostředí.

Druhá kapitola "Řízení lidských zdrojů a jeho činností" představila klíčové procesy a aktivity spojené s efektivním řízením lidských zdrojů v organizaci. Nejprve se zaměřila na plánování lidských zdrojů, které zahrnuje analýzu budoucích pracovních potřeb a strategie pro pokrytí těchto potřeb vhodnými kandidáty. Poté se kapitola věnovala procesu náboru a výběru zaměstnanců, zahrnující identifikaci potřebných kompetencí, inzerování volných pozic a výběrová řízení. Další části kapitoly se zabývaly adaptací a vzděláváním pracovníků, což jsou klíčové faktory pro jejich efektivní začlenění do pracovního procesu a rozvoj jejich dovedností. Kapitola rovněž popisovala procesy řízení pracovního výkonu, včetně metod hodnocení a odměňování. V poslední části kapitoly byly reflektovány nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, jako je diversity management, nové formy zaměstnání a angažovanost pracovníků.

Ve třetí kapitole byl prezentován komplexní přehled společnosti Vivantis, která byla vybrána pro analýzu řízení lidských zdrojů. Autor představil historii firmy v klíčových bodech, aby čtenářům poskytl kontext pro pochopení vývoje organizace. Dále se kapitola zaměřila na základní pilíře firemní kultury a personální politiku, jež byly důležité pro pochopení hodnot a strategií, které ovlivňovaly chování zaměstnanců a fungování organizace jako celku. Organizační struktura společnosti a statistická data o zaměstnancích byla také popsána, poskytující tak další důležité informace pro analýzu a navrhovaná zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů.

Čtvrtá kapitola se zaměřovala na podrobnou analýzu strategií a procesů řízení lidských zdrojů ve společnosti Vivantis. Autor detailně popisoval roli týmu personálního oddělení a využití moderního HR softwaru "Pinya HR", který společnosti pomáhal optimalizovat procesy

spojené se správou zaměstnanců. V rámci kapitoly byla také zkoumána mobilita zaměstnanců, důležité činnosti jako jsou nábor a výběr zaměstnanců a jejich vzdělávání. Detailně byl popsán proces onboardingu nových zaměstnanců na oddělení kosmetiky. Autor také analyzoval procesy řízení pracovního výkonu na různých odděleních a popsal benefity, které firma poskytuje zaměstnancům. Analyzované strategie a procesy poskytly základ pro budoucí návrhy a optimalizace v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Vivantis.

Pátá a zároveň poslední kapitola bakalářské práce měla za cíl zhodnotit procesy řízení lidských zdrojů, a na základě jejich analýzy navrhnout doporučení zlepšení současného stavu. Na začátku autor pozitivně ocenil složení týmu personálního oddělení ve firmě a jejich poměr vůči zaměstnancům HR a zaměstnanců jiných oddělení. Dále se kapitola zaměřila na hodnocení HR software "Pinya HR". Autor považuje vybraný software za vhodný a konkurenceschopný a doporučuje týmu HR zvážit využití dosud nevyužívaných funkcí které poskytuje Pinya, jako automatické vyplňování dotazníku pro nové zaměstnance, zadávání a potvrzování splnění úkolu a provedení dotazníkových šetření. Dále kapitola věnovala horizontální a vertikální mobilitě. Návrhem pro zlepšení horizontální mobility bylo přizpůsobit interní procesy ve všech týmech na obchodním oddělení tak, aby byly co nejvíc podobné. Díky tomu by přechod nákupčích byl co nejrychlejší a nevyžadoval rekvalifikaci. Doporučením pro zlepšení současné vertikální mobility bylo stanovení jasných podmínek pro kariérní postup každého zaměstnance. Kapitola pokračovala pozitivním hodnocením vzdělávání ve firmě a navrhovala doporučení ke zlepšení. Nejprve autor doporučil zapojovat do vzdělávacích aktivit externí školitele. Dále bylo doporučeno integrovat e-learning, jelikož to řešení může dlouhodobě šetřit čas zaměstnancům firmy a podporovat kulturu neustálého vzdělávání ve firmě. Posledním doporučením ke zlepšení procesu vzdělávání byla implementace povinných dotazníku pro zaměstnance, kteří se zúčastňují školení, a to s cílem zlepšení vzdělávacích aktivit na základě zpětné vazby. V dalších částech páté kapitoly autor pozitivně ocenil řízení pracovního výkonu ve firmě a uvedl, že nastavené procesy budou mít dlouhodobý pozitivní vliv na výsledky jednotlivců a organizaci jako celku. Poslední návrh se tykal rozšíření řady benefitů. Autor považuje, že Vivantis by mohl zvýšit loajalitu zaměstnanců pomocí zavedení peněžních nebo věcných dáreků k výročním působení ve firmě.

Na základě analýzy řízení lidských zdrojů ve firmě Vivantis a.s. bylo zjištěno, že firma má prostor pro zlepšení personálních činností. Autor předložil doporučení, která jsou prakticky použitelná, a tím lze konstatovat, že cíl bakalářské práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

1. KINICKI, Angelo a Brian K. WILLIAMS, 2020. *Management*. 9, ilustrované vydání. McGraw-Hill Education. ISBN 1260075117, 9781260075113.
2. HERRITY, Jennifer, 2023. What Is Management? Definitions, Functions and Styles. *Indeed.com* [online]. 2023 [cit. 2023-12-10]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-management#:~:text=Management%20is%20the%20coordination%20and,the%20application%20of%20available%20resources>.
3. BRIGHT, David S., Eva HARTMANN a Anastasia H. CORTES, 2019. *Principles of Management* [online]. 1. 6100 Main Street MS-375 Houston, Texas 77005: Rice University, OpenStax [cit. 2023-12-10]. ISBN 978-0-9986257-7-5. Dostupné z: <https://d3bxy9euw4e147.cloudfront.net/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP.pdf#page349>
4. ABROL, Deepti, Jyoti SHARMA, Kamini DUTTA a Ritika SAMBYAL, 2020. In: *Principles of management* [online]. 1. University of Jammu, Jammu,: Directorate of Distance Education [cit. 2023-12-10]. Dostupné z: <https://www.distanceeducationju.in/pdf/BM-101%20Business%20Management.pdf>
5. Ubah, C. and Ibrahim, A, U. (2021) Examining the effect of human resource planning on the performance of public sector organizations. Available at: <https://scite.ai/reports/10.20525/ijrbs.v10i5.1289>.
6. URBAN, Jan, 2019. Plánování potřeby lidských zdrojů organizace. *Práce a mzda* [online]. 2019 [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/9474/planovani-potreby-lidskych-zdroju-organizace>
7. JENKINS-SCOTT, Jackie, 2021. 7 tajemství odpovědného vedení lidí. Přeložil Zuzana VESELÁ. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1711-6.
8. VASCONCELOS, Bruna, 2023. *Hiring Process Steps: How to Effectively Hire for Your Team* [online]. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.revelo.com/blog/hiring-process-steps>
9. TURNER, Melissa, 2021. *The Main Types of Recruitment Tests: A Definitive List* [online]. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.testcandidates.com/magazine/main-types-of-recruitment-tests/>

10. MORGAN, Mary, 2023. *The Recruitment Process in 7 Steps* [online]. červenec 2023 [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/recruiting-pr>
11. KOKEŠOVÁ, Gabriela, 2023. *Jak probíhá nábor nových zaměstnanců* [online]. Březen 2023 [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/501-jak-probiha-nabor-novych-zamestnancu>
12. EISEL, Juraj, 2021. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text - příklady a návody)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Educopress. ISBN 978-80-7408-215-3.
13. PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
14. PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. [Průhonice]: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-43-1.
15. BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.
16. OSTERMILLER, Jeremy, 2023. *14 Simple And Effective Ways To Motivate Your Employees* [online]. Leden 2023 [cit. 2023-12-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/01/26/14-simple-and-effective-ways-to-motivate-your-employees/?sh=6eec344b4efa>
17. WALSH, Nuala, 2023. *14 Simple And Effective Ways To Motivate Your Employees* [online]. Leden 2023 [cit. 2023-12-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/01/26/14-simple-and-effective-ways-to-motivate-your-employees/?sh=6eec344b4efa>
18. HIGNEY, Kelley, 2023. *14 Simple And Effective Ways To Motivate Your Employees* [online]. Leden 2023 [cit. 2023-12-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/01/26/14-simple-and-effective-ways-to-motivate-your-employees/?sh=6eec344b4efa>
19. GUNN, Paul L., 2023. *14 Simple And Effective Ways To Motivate Your Employees* [online]. Leden 2023 [cit. 2023-12-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/01/26/14-simple-and-effective-ways-to-motivate-your-employees/?sh=6eec344b4efa>

20. CONSALVO, Rob, 2023. *14 Simple And Effective Ways To Motivate Your Employees* [online]. Leden 2023 [cit. 2023-12-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/01/26/14-simple-and-effective-ways-to-motivate-your-employees/?sh=6eec344b4efa>
21. BRESLER, Charles, 2023. *14 Simple And Effective Ways To Motivate Your Employees* [online]. Leden 2023 [cit. 2023-12-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/01/26/14-simple-and-effective-ways-to-motivate-your-employees/?sh=6eec344b4efa>
22. MUELLER-HANSON, Rose A. Work Performance Management and Assessment. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology* [online]. 2021 [cit. 2024-02-18]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.25>
23. HERBERT, Kaitlin, 2023. *Employee training and development* [online]. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/employee-training-and-development>
24. HASTWELL, CLAIRE, 2023. *Employee Training and Development: The Benefits of Upskilling or Reskilling Your Team* [online]. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/employee-training-development-benefits-planning>
25. ZOTTER, LORA, 2023. *Invest in your employees: It's worth it for both you and them* [online]. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://resources.workable.com/tutorial/invest-in-employees>
26. GUPTA, Disha, 2023. *Types of Employee Training Programs (+Benefits, Examples)* [online]. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://whatfix.com/blog/types-employee-training-programs/>
27. JARRE, Audrej, 2023. *Types Of Employee Training, and When to Implement Each* [online]. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: <https://360learning.com/blog/types-of-employee-training/>
28. Oxford: studijní slovník : výkladový slovník angličtiny s českým překladem, [2020]. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-433970-4.
29. VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.
30. KYZLINKOVÁ, R., POJER, P., VEVERKOVÁ, S. *Nové formy zaměstnávání v České republice*. I. vydání. Praha: VÚPSV. 2019 ISBN 978-80-7416-337-1.

31. HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
32. ŠTANGLOVÁ, Bára, 2021. *Odměna, odměňování, výplata, plat, mzda, výdělek – jak se vyznat v pojmech a hodnocení práce* [online]. [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://www.profihr.cz/2022/03/30/odmena-odmenovani-vyplata-plat-mzda-vydelek-jak-se-vyznat-v-pojmech-a-hodnoceni-prace/>
33. BRŠŤÁKOVÁ, Jana, Dominik BRŮHA, Petr BUKOVJAN, et al., 2023. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-388-2.
34. KOŠŤÁLOVÁ, Jana, Marie BEDNAŘÍKOVÁ, Martina JELÍNKOVÁ, Simona MUNZAROVÁ a Michal PATÁK, 2021. *Diversity management*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-390-6.
35. SYED, Jawad a Mustafa OZBILGIN, 2020. *Managing Diversity and Inclusion*. SAGE Publications. ISBN 9781526458896.
36. HEYS, Thomas, 2022. *Managing Workplace Diversity, Equity, and Inclusion*. Taylor & Francis. ISBN 9780367407490.
37. BARNEY, Nick, 2023. *Employee engagement* [online]. [cit. 2024-04-07]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/employee-engagement>
38. STEIN, Daniel, 2021. *How Companies Can Improve Employee Engagement Right Now* [online]. [cit. 2024-04-07]. Dostupné z: <https://hbr.org/2021/10/how-companies-can-improve-employee-engagement-right-now>
39. PINYA HR, 2024. *Funkce a moduly personálního systému Pinya HR* [online]. [cit. 2024-04-13]. Dostupné z: <https://www.pinya.hr/funkce-a-moduly>
40. ROMAN, Václav, 2018. *Hawthornský efekt* [online]. [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://g.cz/hawthornsky-efekt-ze-100-let-stareho-experimentu-vychazi-slavna-planickova-metoda/>
41. *Vivantis – o nás* [online], 2024. [cit. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/fp/vivantis-a-s-3184725/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: ŘÍZENÝ ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCEM PERSOALNÍHO ODDĚLENÍ
FIRMY VIVANTIS a.s. – sepsané otázky a odpovědi

1. Jaký typ vzdělávacích programů nebo školení nabízí vaše firma zaměstnancům?

„V naší společnosti je základním vzdělávacím kurzem výuka angličtiny, která je pro naše zaměstnance klíčová. Tento vzdělávací program probíhá v průběhu celého roku a zaměstnanci jsou zároveň jednou ročně testováni, aby byl vidět jejich pokrok co se zdokonalení angličtiny týče. Dále se snažíme u kolegů rozvíjet digitální dovednosti a hardskills obecně. Měli jsme zde školení na office 365 s primárním zaměřením na excel, který je další klíčovou součástí náplně práce většiny kolegů, ale v současné chvíli plánujeme i atraktivnější školení zabývající se využitím umělé inteligence v praxi. Technologická školení jsou pro nás alfa-omega, jelikož naši interní systémy mají nové zdokonalené funkce téměř každý měsíc. Kolegy z oddělení Informačních technologií provádějí tyto školení pro zaměstnanci, kterých se změna týče. Samozřejmě máme i školení BOZP, což je i naši povinnosti“.

2. Jakým způsobem firma identifikuje potřeby vzdělávání svých zaměstnanců?

„Co se identifikací potřeb týče, v současné chvíli fungujeme na on-demand bázi. To znamená, pokud zaměstnanec cítí potřebu zdokonalení v určitých dovednostech nebo by se rád zúčastnil nějakého školení, necháváme tuto zodpovědnost na něm. V ideálním případě by se měl obrátit na svého nadřízeného, který mu buď přímo školení schválí, pokud přijde s konkrétním návrhem, případně zkonzultuje možnosti s HR, pokud zaměstnanec nastíní pouze oblast, ve které by se chtěl zdokonalit. Ve stejnou chvíli, nadřízený zaměstnanec může identifikovat potřeby vzdělávání svých podřízených a navrhovat školení“.

3. Jaké jsou hlavní cíle vzdělávání zaměstnanců ve vaší společnosti?

„Primárním cílem v naší společnosti je zvýšení produktivity zaměstnanců a zvýšení jejich případné hodnoty na trhu práce. Chceme spolupracovat s kolegy, kteří se rádi vzdělávají a neustále se rozvíjí“.

4. Jaká je role technologie ve vzdělávacích procesech ve vaší firmě?

„Jak jsem zmínil již v předchozí otázce, technologie a digitální dovednosti jsou v naší společnosti zásadní, proto na schopnost s nimi pracovat klademe vyšší nároky. Naše interní systémy se zdokonalují měsíc od měsíce, proto na regulární bázi provádíme školení zaměřené na seznámení s novými funkcemi našich systémů. Dalším příkladem důležitosti technologie může sloužit aktivní využití MS Teams při vzdělávacích aktivitách. Stejně jako moderní elektronická výbava prostorů určených pro vzdělávání zaměstnanců, včetně projektorů, smart desek a velkých obrazovek“.

5. Jaká je role manažerů ve vzdělávacím procesu svých podřízených?

„Manažeři jednotlivých oddělení by u svých podřízených měli budovat chuť se dále vzdělávat a zdokonalovat se ve svém oboru. Jedním z jejich úkolů je identifikovat mezery v znalostech nebo dovednostech a pomáhat se zdokonalit, buď samostatně, nebo pomocí kolegů z jiných oddělení. V případech, které dokážou pokrýt zároveň předávat své zkušenosti, které v rámci své kariéry nabrali a obecně být pro svůj tým motivací“.

6. Jaká je politika firmy ohledně financování vzdělávacích programů zaměstnanců?

„Financování vzdělávacích programů pokrýváme buď vlastními zdroji, nebo se nám v minulosti podařilo i získání dotací na školení pro naše zaměstnance.“

7. Jaká jsou očekávání vedení ohledně využívání nově získaných znalostí a dovedností zaměstnanci po absolvování vzdělávacích programů?

„Po absolvování vzdělávacích kurzů se v určitém horizontu od zaměstnanců očekává osvojení si dovedností v nich nabytých a další využívání skrz činnosti, které jsou běžnou součástí zaměstnancovy agendy. Od určitých vzdělávacích programů se zároveň očekává určitá míra zefektivnění procesu.“

8. Jaké metody používáte k měření pracovního výkonu zaměstnanců ve vaší firmě?

„K hodnocení pracovního výkonu jsou využívána různá KPIs (key performance indicators), která jsou stanovována dané pozici na míru. U většiny zaměstnanců jsou poté vyhodnocována měsíčně. Případně ročně u pozic, kde se to nabízí. Například zaměstnanci na prodejnách jsou odměňováni na základě přímého prodeje, HR Technology Officer na základě předem stanovené roadmapy, atd.“

9. Jak jsou stanoveny cíle výkonu pro jednotlivé zaměstnance?

„Cíle vychází z předchozích dat jsou stanovené individuálně, případně určují optimální úroveň výkonu, jaká je od zaměstnance očekávána. Vivantis neustále roste a má velké ambice, což projevuje i při nastavení žádoucích výsledků“.

10. Kdo je zodpovědný za sledování a vyhodnocování pracovního výkonu v rámci Vaší společnosti?

„Za sledování a vyhodnocování pracovního výkonu je vždy zodpovědný přímo nadřízený manažer, který je zároveň schvalovatelem finančních odměn na KPIs navázaných. V některých případech hodnotitelem vystupuje i generální ředitel firmy“.

11. Jak často probíhá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

„Hodnocení pracovního výkonu probíhá v různých časových intervalech, může být měsíční, kvartální nebo i roční. V průběhu nejvyšší sezóny (konec října – konec prosince) hodnocení pracovního výkonu může probíhat týdně, s cíli identifikovat problémy a využít příležitosti, jelikož v tomto časovém úseku ve světě e-commerce se všechno mění pod rukami“.

12. Jaká jsou opatření přijímána v případě nedostatečného pracovního výkonu zaměstnanců?

„V případě nedostatečného pracovního výkonu je manažer oprávněn krátiť finanční bonus, který je udělován na základě výkonu zaměstnance“.

13. Jaká je role technologie při sběru a analýze dat o pracovním výkonu zaměstnanců?

„Vzhledem k náročnosti sledování určitých KPIs (převážně ekonomických ukazatelů) hrají technologie při jejich stanovování a sledování zásadní roli“.

14. Jaká je politika firmy ohledně rozvoje kariéry na základě pracovního výkonu?

„Co se kariérního rozvoje v rámci společnosti týče, jsou u nás dveře otevřené. Pokud se chce zaměstnanec kariérně posouvat na oplátku vyšší šíře činností, které dokáže pokrýt a zvýšené zodpovědnosti, v situacích, kdy je to možné mu rádi vycházíme vstříc a nastartujeme jeho kariéru společně s ním“.

Jaké jsou nejčastější formy odměňování zaměstnanců?

„Nejčastější formou odměňování jsou finanční bonusy na základě výkonu, ať už měsíční, kvartální nebo roční. Vivantis taky nabízí nefinanční odměny jako jsou například povýšení, flexibilní pracovní doba, možnost home office, rozvojové příležitosti, ocenění a uznání za vynikající výkon a teambuildingové akce“.

Jaká jsou kritéria pro stanovení výše odměny zaměstnanců?

„Ve Vivantisu se řídíme několika hlavními kritérii:

Výkonnost: Zaměstnanci jsou hodnoceni podle jejich výkonnosti a přínosu pro firmu. To zahrnuje dosahování stanovených cílů, překonávání očekávání a přispívání k růstu a úspěchu společnosti. **Zkušenosti a dovednosti:** Odměny mohou být také ovlivněny úrovní zkušeností a dovedností, které zaměstnanec přináší do role. Zaměstnanci s větším množstvím zkušeností nebo specializovanými dovednostmi mohou očekávat vyšší odměny. **Tržní konkurenceschopnost:** Společnost se snaží udržet svou konkurenceschopnost na trhu práce tím, že nabízí atraktivní odměny ve srovnání s průmyslovými standardy a platovými očekáváním v daném odvětví. **Průhlednost a spravedlnost:** Proces stanovení odměn je založen na průhledných kritériích a je spravedlivý pro všechny zaměstnance. To znamená, že platové struktury jsou jasně definovány a uplatňovány s minimálním možným výskytem diskriminace“.

Jaké jsou mechanismy pro poskytování zpětné vazby zaměstnancům ohledně jejich výkonnosti?

„Zpětná vazba je poskytována formou 1:1 meetingů, které jsou nastaveny různě napříč odděleními. Co je u všech oddělení stejné je 1:1 meeting s CEO ke konci zkušební doby, kde se zaměstnanec sejde s generálním ředitelem, který má zároveň zpětnou vazbu od manažera a pobaví se o dosavadní práci zaměstnance ve společnosti z obou pohledů“.

15. Proč byl vybrán Pinya, jako HR software pro Vaši společnost?

„Při výběru HR softwaru proběhlo několik kol testování různých HR softwarů, které odpovídaly požadavkům HR oddělení. Je to již přibližně 4 roky, co software Pinya využíváme a v danou chvíli byla společnost, v poměrně start-upovém režimu, takže zvítězil poměr cena/výkon. Nároky na HR software se ovšem v průběhu let mění a my tedy i přes aktivní využívání softwaru Pinya monitorujeme konkurenci a vyhodnocujeme alternativní nabídky.“

16. Jaké jsou nejčastější formy odměňování zaměstnanců (např. finanční odměny, povýšení, bonusy)?

„Nejčastější formou odměňování jsou finanční bonusy na základě výkonu, ať už měsíční, kvartální nebo roční.“

17. Jaká jsou kritéria pro stanovení výše odměny zaměstnanců?

„Mezi kritéria pro stanovení výše odměny mimo rozpočtu na danou pozici spadá i její hodnota na trhu práce a mnoho dalších faktorů, které jsou při určování výše mezd zásadní.“

18. Jaké jsou mechanismy pro poskytování zpětné vazby zaměstnancům ohledně jejich výkonnosti?

„Zpětná vazba je poskytována formou 1:1 meetingů, které jsou nastaveny různě napříč odděleními. Co je u všech oddělení stejné je 1:1 meeting s CEO ke konci zkušební doby, kde se zaměstnanec sejde s generálním ředitelem, který má zároveň zpětnou vazbu od manažera a pobaví se o dosavadní práci zaměstnance ve společnosti z obou pohledů.“

19. Popište nábor zaměstnanců ve firmě.

„Nábor zaměstnanců je odlišný oddělení od oddělení. Co se týče například expedice, zde máme přibližně v půlce roku sestaven detailní plán nábory s limitem počtu zaměstnanců na jednotlivé měsíce a vzhledem k sezónní potřebě vyššího počtu zaměstnanců nábor exponenciálně roste. To znamená, když hodím teoretický příklad, v červenci je plán nabrat 3 zaměstnance na HPP, v srpnu 5, v září 10, v říjnu 15. (teoretické příklady) Co se ostatních oddělení týče, dá se nábor rozdělit na expanzivní a nábor lidově kus za kus. Pokud expandujeme, většinou dopředu víme termín, do kdy sháníme zaměstnance a kolik jich potřebujeme. Pokud je to ovšem případ toho, že z nějakého důvodu zaměstnanec odchází a my ho potřebujeme nahradit, jsme ve většině případů vázáni 2měsíční výpovědní dobou a do ní musíme stihnout najít a zaškolit zaměstnance nového.“

20. Jak probíhá inzerce?

„Naše společnost využívá několik forem inzerce v závislosti na oboru. Základem je náš kariérní web, kde inzerujeme všechny volné pozice a přidáváme sem inzeráty vždy. Dále inzerujeme na klasických portálech jako jsou Jobs.cz, práce.cz, jenprace.cz, pracezarohem.cz, startup-jobs.cz, dobraprace.cz, easy-prace.cz a mnoho dalších. Při zvažování inzerce bereme v potaz nároky na kandidáty. Pokud nabíráme IT, používáme jiná inzertní místa než pro překladatele a jiná například pro skladníky. Každá inzertní síť má jiné portfolio uživatelů a na základě našich znalostí volíme ty, která se nám zdají nejvhodnější pro danou pozici.“

21. Jak probíhá výběrové řízení?

„Výběrové řízení se také liší pozice od pozice. Pohovory na expedici probíhají jednokolovým výběrovým řízením, ale kandidát je zde testován na testovacím polygonu, který simuluje práci na expedici. Content administrátor musí mít perfektní znalost češtiny a excelu, tomu jsou tedy přizpůsobeny testy na jeho pohovoru. U nákupčích bývá část pohovoru vedena v angličtině pro ověření schopnosti komunikovat anglicky. Počet kol závisí na náročnosti dané pozice případně na obtížnějším rozhodnutí mezi finálními kandidáty. Běžně se výběrového řízení účastní zaměstnanec HR společně s manažerem daného oddělení a pokud si to pozice žádá, v druhém kole se potká s CEO, nebo HR manažerem.“

22. Používáte-li pro vzdělávání E-learning, příklady?

„V současné chvíli e-learning hromadně nevyužíváme.“

23. Jak funguje hodnocení na základě výkonnosti na oddělení logistiky?

„Na logistice jsou měřeny KPIs ve formě vyskladněného zboží za minutu. WMS sleduje daného zaměstnance a jeho efektivitu a na základě jeho produktivity je dále určen bonus. Data potřebná pro vyhodnocení výkonu byla sbírána před zavedením tohoto mzdového modelu tak, že zaměstnanci netušili, že je jejich výkon monitorován. Tím bylo zamezeno Hawthornskému efektu, který by sesbíraná data mohl značně zkreslit. Na základě sesbíraných dat byly poté sestaveny milníky pro odměňování. Milníky se liší v závislosti na vyskladňovaném sortimentu, protože druh sortimentu značně ovlivňuje koeficient efektivnosti, který určuje, kolik zaměstnanec vyskladní produktu za minutu.“

24. Jak HR oddělení používá moderní technologii v procesu nábory a výběru zaměstnanců (případně AI)?

„Využití moderních technologií v HR existuje několik. Ať už začneme tím, že některé kariérní weby využívají AI k doporučení pracovních nabídek na základě vloženého životopisu, přes aktivní používání u nás ve společnosti. Základem již od počátku veřejně dostupné AI je pro nás tvorba inzerce. Snažíme se s novými technologiemi držet krok, takže již přes rok valnou většinu našich textů zpracovává AI na konci kontrolovaná člověkem. Možností, jak současné technologie je ovšem vícero. V dnešní době dokážou tyto technologie například shrnout podstatné body novel zákoníku práce, navrhnout okruhy otázek k pohovorům, automatizovat nebo navrhnout automatizace procesů v rámci HR a možností je každým dnem více. Při využívání umělé inteligence je ovšem obzvlášť v oblasti HR potřeba dbát na to, která data AI zpracovat může a na kterých by trénovat neměla. Vyhýbáme se tedy jakémukoliv kontaktu AI s osobními údaji jak našich zaměstnanců, tak kandidátů