





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**Masarykův ústav vyšších studií**

**Katedra inženýrské pedagogiky**

**Analýza personální práce ve vybrané organizaci**

**Analysis of personal management in selected organization**

Bakalářská práce

Studijní program:     Ekonomika a management  
Studijní obor:         Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
Vedoucí práce:        Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

**Sylva Mesteková**

**Praha 2015**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, poskytnutí námětů a věcných připomínek při tvorbě.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou personální práce ve vybrané organizaci. Teoretický základ práce je tvořen z kapitol, které charakterizují personalistiku a jednotlivé personální činnosti. V praktické části práce jsou prováděny strukturované rozhovory s vedením prodejny, zaměstnanci a konzultace s personalistou vybrané organizaci. Tato část zkoumá personální činnosti ve vybrané organizaci a v další části práce jsou navržena řešení pro zefektivnění personálních činností v dané organizaci.

## **Klíčová slova**

Lidské zdroje, vedení lidí, personální práce, personální řízení.

## **Abstract**

This thesis analyzes the personnel management in the selected organization. Theoretical basis of the thesis consists of chapters which describe personnel management and individual personnel management activities. Practical part of the thesis includes structured interviews with the store management, employees and consultations with a personnel manager of the selected organization. This section examines personnel management activities in the selected organization and in other part of the thesis are proposed the solutions to streamline the personnel management activities in the organization.

## **Key words**

Human resources, leadership, personnel work, personnel management.

# Obsah

Úvod.....	6
Teoretická část .....	7
1. Význam personální práce.....	7
1.1 Personalistika a její úkoly .....	7
1.2 Lidské zdroje .....	7
1.3 Trh práce a zdroje zaměstnanců .....	8
1.4 Vývoj personalistiky .....	9
1.5 Strategické řízení lidských zdrojů .....	10
1.6 Strategie organizace .....	11
1.6.1 Personální strategie .....	11
2 Personální činnosti .....	11
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	12
2.2 Personální plánování .....	14
2.2.1 Plánování potřeby a plánování pokrytí potřeby zaměstnanců .....	14
2.2.2 Postup plánování zaměstnanců .....	15
2.3 Získávání zaměstnanců .....	16
2.4 Výběr zaměstnanců .....	17
2.5 Přijímání zaměstnanců .....	19
2.5.1 Adaptace zaměstnanců.....	20
2.6 Hodnocení zaměstnanců.....	21
2.7 Rozmíst'ování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru..	22
2.8 Odměňování zaměstnanců .....	23
2.9 Vzdělávání zaměstnanců .....	24
2.10 Pracovní vztahy .....	25
3 Základní charakteristika společnosti Inditex Group .....	25
3.1 Organizační uspořádání.....	26
4 Současný stav personalistiky ve společnosti .....	27
4.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	27
4.2 Personální plánování .....	28
4.3 Získávání zaměstnanců .....	30
4.4 Výběr zaměstnanců .....	31
4.5 Přijímání zaměstnanců .....	32
4.5.1 Adaptace zaměstnanců.....	33

4.6	Hodnocení zaměstnanců.....	34
4.7	Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru.....	34
4.8	Odměňování zaměstnanců .....	35
4.9	Vzdělávání zaměstnanců.....	36
4.10	Pracovní vztahy .....	37
4.11	Péče o zaměstnance .....	38
5	Návrh změn ve společnosti Pull and Bear .....	39
	Závěr .....	40
	Seznam použité literatury .....	42
	Seznam ostatních zdrojů .....	43
	Seznam příloh .....	44
	Přílohy.....	45
	Strukturovaný rozhovor s managerem prodejny.....	45
	Strukturovaný rozhovor se zaměstnanci .....	47
	Evidence výpůjček.....	48

## Úvod

Pojetí řízení organizace během 20. století prošlo rozsáhlými změnami. Organizace původně kladly největší důraz na finanční zdroje, ale vlivem narůstající konkurence musely organizace začít klást důraz především na zdroje lidské. Do těchto zdrojů bylo nutné začít investovat, aby si udržely kvalifikované a motivované zaměstnance a současně naplňovaly smysl své existence. Práce lidí přestala být jednotvárná, po zaměstnancích začalo být požadováno kvalitních výsledků a práce zaměstnanců na fungování organizace začala mít značný dopad.

V současné době proto pracují organizace s několika zdroji nejen s finančními, informačními a materiálními, ale i lidskými. Lidské zdroje se staly nejdůležitějším faktorem, jelikož rozhodují o zdrojích ostatních. Je tedy logické, že organizace považují vedení zaměstnanců, jejich spokojenost a motivaci jako nejdůležitější aspekt pro vedení organizace.

Personálním činnostem by se měly věnovat všechny organizace nezávisle na velikosti. Malé a střední podniky však většinou nepřikládají lidskému faktoru takovou váhu, což často vede k řadě problémů.

Organizace v současné době disponují personálním oddělením, v daném oddělení působí personalista, který se zabývá jednotlivými personálními činnostmi společně s vedoucími zaměstnanci. Těmito činnostmi zajišťují organizaci dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, kteří jsou pro fungování organizace nezbytní.

Cílem této bakalářské práce je prozkoumat personální činnosti v maloobchodní módní společnosti Pull and Bear a v případě nalezení zjevných nedostatků se pokusit navrhnout změny, které by vedly k efektivnějšímu fungování personálních činností ve společnosti a tím k úspoře finančních zdrojů.



## **Teoretická část**

### **1. Význam personální práce**

#### **1.1 Personalistika a její úkoly**

Výraz personalistika, či personální práce je jednou z dílčích oblastí řízení organizace, která zahrnuje vedení a řízení lidí.

V praxi i v odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení, nejnověji také řízení lidských zdrojů, a často se stává, že se mezi těmito termíny příliš nerozlišuje. Pro praktické účely může být zcela lhostejné, jak tuto činnost nazveme, ale v teorii je tomu jinak (Koubek, 2011, s. 14).

Tyto termíny lze tedy chápat dvojitým způsobem, a to z hlediska praxe a teorie. Z hlediska praxe je termín personalistika spojována se samotným řízením a vedením lidí, ale co se týče teorie, označují se tak vývojové etapy personalistiky a odlišné postoje k řízení a vedení lidí v organizaci.

Hlavním cílem personalistiky je zajištění organizaci dostatkem schopných, kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, díky nimž je možné zabezpečit strategické cíle organizace. K uskutečnění těchto cílů slouží jednotlivé personální činnosti, které v závislosti na velikosti organizace zajišťují manažeři, či manažeři s podporou personalistů nebo organizacemi poskytující tyto služby.

#### **1.2 Lidské zdroje**

Každá organizace potřebuje materiální, finanční, informační ale i lidské zdroje k úspěšnému docílení strategických cílů, s tím principem, že lidské zdroje rozhodují o zdrojích ostatních, tedy materiálních, finančních a informačních. Správné řízení lidských zdrojů rozhoduje o dalším vývoji, rozvoji dalších zdrojů a úspěchu organizace.

*„První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.“ (Koubek, 2007, s. 14).*

Každá organizace potřebuje dostatek motivovaných a schopných zaměstnanců, protože motivovaní a schopní lidé mají lepší pracovní výkon a pracovní výkon zaměstnanců určuje celkový výkon organizace. Prosperující organizace si uvědomují, že bez kvalifikovaných, motivovaných a schopných zaměstnanců není možné zajistit organizaci dlouhodobou prosperitu.

### **1.3 Trh práce a zdroje zaměstnanců**

Organizace získávají zaměstnance na trhu práce, což je místo, kde dochází ke střetu nabídky práce s poptávkou po práci. Trh práce je ovlivňován odbory, které působí jako zástupci zaměstnanců, chrání jejich zájmy a práva, dále jsou to ekonomické, sociální a demografické vlivy jednotlivých států.

Zaměstnavatelé mají dvě možnosti výběru zaměstnanců z trhu práce a to z trhu vnějšího a trhu vnitřního.

Mezi vnější zdroje zaměstnanců patří (Koubek, 2007, s. 129–131):

- volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce,
- zaměstnanci jiných organizací,
- absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí,
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.

Mezi výhody výběru zaměstnanců z vnějšího zdroje patří široká nabídka schopných a motivovaných zaměstnanců mimo organizaci, nové nápady, zkušenosti a pohledy na danou problematiku může vést ke kladným změnám v organizaci.

Náročnější je však výběr z hlediska času, úsilí i finančních zdrojů získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, což lze považovat za nevýhodu stejně jako adaptaci nových zaměstnanců v organizaci.

Mezi vnitřní zdroje zaměstnanců patří (Koubek, 2007, s. 129) :

- zaměstnanci uspořeni v důsledku technického pokroku,
- zaměstnanci uvolnění v důsledku organizačních změn,
- zaměstnanci připravení vykonávat náročnější práci,
- zaměstnanci ochotní vykonávat jinou práci.

Rychlejší, jednodušší výběr a adaptaci zaměstnanců lze považovat za výhodu výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Kariérní postup je pro stávající zaměstnance novým impulsem, novou motivací a prohlubuje se loajalita vůči organizaci. Avšak ztrátu možnosti výběru nového potenciálu, nápadů a zkušeností lze považovat za nevýhodu. Prosperující organizace upřednostňují výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů, čímž investují do svých stávajících zaměstnanců. Ve chvíli, kdy organizace nemůže obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů, obsadí volné pracovní místo z vnějších zdrojů.

## **1.4 Vývoj personalistiky**

Personalistika je v praxi zaměňována za termíny, jako jsou personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1, v teoretické rovině tyto termíny znamenají vývojové etapy. V ekonomicky vyspělých zemích se personalistika začala vyvíjet na počátku 20. století.

Personální administrativa je označována jako první vývojová etapa v dějinách personalistiky a lze ji datovat od desátých až dvacátých let minulého století. Práce zaměstnanců byla brána jako jednotvárná, jednodušší a založena na silné dělbě práce. Personalisté pracovali na administrativních úkolech, které se týkaly zaměstnávání lidí, vedení evidencí pro potřeby organizace jako jsou plánování, výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Druhou vývojovou etapu v dějinách lze označit personální řízení, která lze datovat od čtyřicátých let 20. století. Rozdíl lze pozorovat ve vnímání zaměstnanců, které organizace vnímala jako konkurenční výhodu nikoliv jako pracovní sílu. Byla to reakce na ztěžující se podmínky na trhu a větší potřeby zákazníků a tak se personalistika stala oficiální profesí.

Ve velkých organizacích vznikala rozsáhlá personální oddělení, ve kterých měli zaměstnanci větší odpovědnost i pravomoc co se týče personálních úkonů, avšak personalisté neměli možnost ovlivňovat strategii personalistiky.

Vlivem extrémních změn podmínek v podnikání, postupující globalizací, zvyšující konkurenceschopnost organizací a rychlým rozvojem technologií lze od osmdesátých až devadesátých let 20. století datovat poslední vývojovou etapu, a to řízení lidských zdrojů, které přetrvává do dnes. Zaměstnanci, ač jsou jedním ze zdrojů organizace, rozhodují o zbývajících zdrojích, což jsou zdroje materiální, finanční či informační, o jejich využití, rozdělení a vývoji. Tyto činnosti společně s motivací napomáhají k dosažení strategických cílů organizace a zajišťují trvalou konkurenční výhodu. „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co v organizaci mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2007, s. 24)

Vývoj lze pozorovat například v tom, že personalistika přestává být v kompetenci pouze personalistů, ale stává se nedílnou součástí práce i vedoucích zaměstnanců ve všech stupních organizace. Každý z těchto zaměstnanců musí denně řešit řadu personálních činností.

## **1.5 Strategické řízení lidských zdrojů**

„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“ (Armstrong, 2007, s. 107)

*„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ (Koubek, 2007, s. 24)*

## **1.6 Strategie organizace**

Strategii organizace lze charakterizovat jako dlouhodobé pojetí řízení organizace, které se hlavně věnuje optimalizaci zdrojů, tj. jejich přerozdělování, využívání a vývoje. Těmito zdroji jsou zdroje materiální, finanční, informační a v neposlední řadě také lidské. Pomocí tohoto dlouhodobého pojetí se realizují strategické cíle organizace.

### **1.6.1 Personální strategie**

Personální strategie, jinak řečeno strategie lidských zdrojů vychází ze strategie organizace a udává dlouhodobé pojetí řízení a vedení zaměstnanců. Celková personální strategie je tvořena jednotlivými personálními strategiemi, které řeší jednotlivé personální činnosti. Komplexní personální strategie je realizována tak aby naplňovala strategické cíle organizace. Nástrojem pro uskutečňování personální strategie je personální politika, která jakož to celková personální politika je tvořena dílčími personálními politikami, které určují zásady pro realizaci dílčích personálních činností.

## **2 Personální činnosti**

Nástroji personální práce v organizaci jsou jednotlivé personální činnosti. Ve velkých organizacích zajišťují personální činnosti personální útvary, v úspěšných a velkých organizacích lze pozorovat i specialisty na jednotlivé personální činnosti. Stále samozřejmě platí, že jednotliví vedoucí zaměstnanci se potýkají s řadou personálních činností.

V literatuře existují různé přehledy personálních činností, které se liší jak rozsahem, tak obsahem. Mezi obvykle uváděné personální činnosti patří tyto:

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců
4. Hodnocení zaměstnanci
5. Rozmíst'ování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Vzdělávání zaměstnanců
8. Pracovní vztahy
9. Péče o zaměstnance

Personální činnosti by měly být prováděny v každé organizaci nezávisle na její velikosti. Odlišnosti mezi personálními činnostmi mezi velkými a malými organizacemi lze pozorovat v četnosti a objemu jednotlivých činností. V rozsáhlých organizacích jsou personální činnosti návaznou a plynulou aktivitou, zatímco v malých organizacích se tyto činnosti konají v nezávislých časových rozmezích.

## 2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

*„Pracovními úkoly a s nimi spojenou pravomocí, odpovědností, vztahy, požadovanou kvalifikací i podmínkami, v nichž práce probíhá, je definováno pracovní místo, jako nejmenší jednotka v organizační struktuře, obsazená jedním zaměstnancem.“* (Dvořáková a kol., 2012, s. 131)

Pro organizaci hraje každé pracovní místo svoji úlohu, i když některé méně, některé více. Záleží především na tom, jaká je potřebná specializace pro dané pracovní místo, tedy jestli se jedná o vedoucí pracovní místo či základní pracovní místo bez vysoké specializace. Zajišťování správného chodu organizace mají na svědomí i ta méně důležitá či významná pracovní místa. Pracovní místa se rychle mění, cirkulují a vyvíjejí.

*„Situace na trhu práce i v jednotlivých podnicích se neustále mění, proto je pravděpodobné, že často i ta nejméně významná pracovní místa nebudou stejná jako ta dnešní, stejně jako se dnešní pracovní místa liší od včerejších. Mění se také požadavky na zaměstnance, jsou požadovány stále nové a odlišné dovednosti a flexibilita.“* (Stýblo, 2003, s. 33)

Vytváření pracovních míst lze charakterizovat jako systematický postup, kdy dochází k formulování pracovních úkolů zaměstnance či více zaměstnanců a následnému zasazení do pracovních míst.

Pracovní úkoly by měly být vytvářeny v souladu s pracovněprávními předpisy, to znamená, že pracovní úkoly by zaměstnance neměly ohrožovat, omezovat či jiným

způsobem poškozovat. Pracovní úkoly by měly korespondovat s cíly organizace, neměly by úkoly být nadbytečné, nemístné či dokonce kontraproduktivní. Při formulování pracovních úkolů a následným zasazením do pracovních míst je nezbytné pokládat si otázky:

- Co? – Jaké úkoly je třeba vykonat
- Kde? – Kde se budou úkoly vykonávat
- Kdy? – Kdy se budou úkoly vykonávat
- Proč? – Proč se budou úkoly vykonávat
- Jak? – Jakým způsobem se budou úkoly vykonávat
- Kdo? – Kdo, jaký zaměstnanec bude úkoly vykonávat

Analýza pracovních míst je systematický postup identifikace, zpracování pracovních míst a nároků pracovních míst na zaměstnance. Tato analýza je východiskem pro popis a charakteristiku pracovních míst, které vedoucí zaměstnanci (manažeři) a personalisté používají pro další řadu personálních činností. Popisem pracovního místa se rozumějí údaje, které blíže identifikují pracovní místo a to z hlediska názvu, zasazení do organizační struktury, vymezení nadřazenosti a podřazenosti místa, úkolů, které jsou specifické pro dané místo, pravomoci, povinnosti a jiné podmínky specififikující dané pracovní místo. Nároky, které si klade organizace na zaměstnance vůči jednotlivému pracovnímu místu, se nazývají specifikace pracovního místa. Obsahuje potřebné dosažené vzdělání pro dané pracovní místo, praxi v daném oboru, jednotlivé specializace potřebné pro kvalitní plnění pracovního úkolu, dovednosti, předpokládané chování a odpovídající motivace k práci.

## 2.2 Personální plánování

Každá organizace plánuje potřebu disponibilních zdrojů, jak velké finanční zdroje bude do budoucna potřebovat, to samé platí pro informační či materiální zdroje. Není možné, aby organizace nebyla bez dlouhodobého plánu těchto zdrojů a jak již bylo zmíněno, lidské zdroje jsou v podstatě nejdůležitějším zdrojem či kapitálem, co v organizaci lze mít. Pro to je velmi nutné plánovat i potřebu zaměstnanců, potřebu pokrytí pracovních míst i plánování rozvoje zaměstnanců. Veškeré plánování by mělo korespondovat se strategickými cíly organizace a tedy i s plány personálními.

*„Personální plánování v první řadě rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v organizaci i zdroje pokrytí této potřeby a jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách (a jejich schopnostech) v organizaci a nabídkou pracovních sil (a jejich schopností) v organizaci i mimo ni.“* (Koubek, 2007, s. 93–94)

### 2.2.1 Plánování potřeby a plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

V případě plánování potřeby zaměstnanců organizace odhaduje předpokládaný potřebný počet a typ (výše specializace apod.) zaměstnanců z krátkodobého (z pravidla jeden rok) a dlouhodobého (budoucí tři až pět let) hlediska. Tuto potřebu lze označit jako poptávku po zaměstnancích.

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců znamená, že organizace odhaduje předpokládaný potřebný počet a typ (výše specializace apod.) zaměstnanců, které bude mít z krátkodobého (z pravidla jeden rok) a dlouhodobého (budoucí tři až pět let) hlediska k dispozici, z důvodu vyhovění plánované poptávky po zaměstnancích. Z odstavce výše lze odvodit, že plánování pokrytí potřeby zaměstnanců se označuje jako plánování nabídky zaměstnanců. Vnitřní a vnější zdroje fungují jako zdroj pokrytí potřeby zaměstnanců.



### 2.2.2 Postup plánování zaměstnanců

Plánování zaměstnanců je jedním z dílčích plánů organizace, je tedy závislé na předpokládaném objemu produkce a musí být v souladu s celkovou strategií organizace. Z tohoto předpokladu organizace určuje pravděpodobnou potřebu zaměstnanců (potřebný počet a typ) a výše pokrytí zaměstnanců z vnitřních zdrojů (potřebný počet a typ zaměstnanců, který bude mít organizace k uspokojení plánovaného objemu produkce). Organizace musí počítat s reálným počtem zaměstnanců, očekávanými odchody zaměstnanců (nástup na rodičovskou dovolenou, ukončení pracovního poměru apod.) a očekávanými nástupy zaměstnanců (například návrat z rodičovské dovolené).

Porovnáním těchto aspektů lze charakterizovat rovnicí: celková potřeba – vnitřní zdroje = čistá potřeba. (Koubek, 2007, s. 100)

Návrhy řešení nedostatku či přebytku zaměstnanců vycházejí z porovnání předpokládaných celkových potřeb a vnitřních zdrojů. Personální plánování a návrhy řešení nedostatku či přebytku zaměstnanců je prostředek, kterým se uplatňuje strategické řízení organizace a je nutné.

Organizace musí při plánování zaměstnanců počítat také s tím, že většina zaměstnanců má potřebu se rozvíjet, vzdělávat a budovat svou kariéru v organizaci a je nutné tyto aspekty vzít v úvahu. Vedoucí zaměstnanci (manažeři) a personalisté by měli tyto potřeby se zaměstnanci plánovat a napomáhat mu s naplněním těchto cílů.

## 2.3 Získávání zaměstnanců

Organizace v souladu s dosahováním svých strategických cílů potřebuje zaměstnance s odpovídajícím vzděláním, schopnostmi a motivací k práci a každá organizace se setkává s úkolem obsadit volné pracovní místo. Volné pracovní místo se rozumí nově zavedené pracovní místo či místo uvolněné a to z důvodu rozvázání pracovního poměru, nástupu na rodičovskou dovolenou či úmrtí zaměstnance.

Získávání zaměstnanců je neustálý průběh činností, kdy jsou vyhledávání nejzpůsobilější adepti o volné pracovní místo.

Organizace poskytuje dostatečné informace veřejnosti o volných pracovních místech a podmínkách pro nástup na pracovní místo tak, aby volná pracovní místa měla dostatečný počet uchazečů na dané pracovní místo.

V ideálním případě je proces získávání zaměstnanců rozdělen do několika kroků a počátečním krokem lze označit posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo. Výchoziskem pro plánovanou potřebu obsadit volné pracovní místo je odhad předpokládaného potřebného počtu zaměstnanců (kap. 1.4.2.1.). Náhlé ukončení pracovního poměru nebo úmrtí se považuje za původní důvod neplánované potřeby obsadit volné pracovní místo.

Popis a charakteristika pracovního místa (kap. 1.4.2.2.) napomáhá organizaci určovat metody získávání zaměstnanců, identifikovat kritéria pro výběr zaměstnanců a usnadňuje prozatímní výběr.

Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců navazuje na předchozí krok a je realizována pomocí plánování zaměstnanců, určováním tedy čisté potřeby zaměstnanců (kap. 1.4.2.2.). Tato potřeba je uspokojována z vnitřních a vnějších zdrojů (kap. 1.1.2.) a přímo souvisí se stanovením vhodné metody získávání zaměstnanců. Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců je závislé na několika faktorech, které souvisí s celkovou personální strategií. V případě získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů lze aplikovat metody, jako jsou vyvěšování nabídky na nástěnce v organizaci, doporučení manažerů, zasílání volných pracovních míst elektronickou cestou nebo se přímo obrátit

na vyhovujícího zaměstnance. Využití nabídek na internetových pracovních portálech a ostatních médií, umístění nabídky na úřadu práce a zužitkování činnosti personálních agentur je vhodné při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Z pravidla je výhodné pro organizaci kombinovat několik metod pro získávání zaměstnanců.

Pro nejefektivnější výběr i předběžný výběr zaměstnanců je nutné pro organizaci získat potřebné dokumenty, které vyfiltrují způsobilé uchazeče a usnadní výběr. Nejčastěji požadovaným dokumentem lze označit životopis, který je ve své podstatě i nejdůležitějším dokumentem. Strukturovaný životopis je dokument, ve kterém informace o uchazeči jsou zpravidla chronologicky a logicky uspořádané. Dalšími dokumenty mohou být osobní dotazník, úředně ověřené kopie dokumentů o dosaženém vzdělání, certifikáty či doporučení z předchozích zaměstnání či doporučení z předchozích zaměstnání. Následně je nutné formulovat a zveřejnit nabídku na volné pracovní místo, které musí být v souladu s pracovněprávními předpisy.

Posledním krokem získávání zaměstnanců je předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání. Cílem tohoto kroku je rozdělení uchazečů na vhodné uchazeče (jsou způsobilí k plnění pracovního výkonu) a nevhodné (nejsou způsobilí k plnění pracovního výkonu) uchazeče.

## **2.4 Výběr zaměstnanců**

Navazující činností získávání zaměstnanců je výběr zaměstnanců. Cílem této personální činnosti je posouzení všech uchazečů a následný výběr nejvhodnějšího kandidáta na volné pracovní místo. Důležité při výběru nejvhodnějšího kandidáta není jen jeho způsobilost vykonávat danou práci, jeho schopnosti a dovednosti odpovídající k danému pracovnímu místu, motivace k práci, ale i osobní vlastnosti, které budou ovlivňovat pracovní prostředí a mezilidské vztahy v organizaci.

*„Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují.“ (Koubek, 2007, s. 166)*

Organizace nemají jednotný systém pro výběr zaměstnanců, záleží na velikosti organizace, velikosti personálního oddělení a každém z personalistů a manažerů. Mezi nejzákladnější metody výběru zaměstnanců patří:

- Dotazník
- Zkoumání životopisu
- Výběrový pohovor
- Testy pracovní způsobilosti
- Zkoumání referencí
- Assessment centre

(Koubek, 2007, s. 173 – 177)

Každá z organizací si vytváří vlastní dotazníky s tím, že různým pracovním místům náleží různé dotazníky. Nyní se rozšiřuje výskyt elektronických dotazníků, jsou pohodlnější jak pro personalisty, tak pro adepty o volné pracovní místo. Při přijetí uchazeče se většinou dotazník přikládá k nově zakládané osobní složce. Tato metoda se používá v kombinaci jiných metod. Životopis je jedním z hlavních dokumentů, které jsou požadovány při výběru zaměstnanců, a zkoumání tohoto dokumentu je poměrně oblíbená metoda. Výběrový pohovor je označován jako nejefektivnější z metod výběru zaměstnanců, doplňován o další metody.

Manažer (vedoucí zaměstnanec) by měl vést výběrový pohovor, při kterém je obvykle přítomný personalista. Pohovor lze vést strukturovaně a nestrukturovaně, v přibližném čase 30 – 90 minut, záleží na kvalitě a připravenosti obou stran. Náležitosti, které by měl každý pohovor obsahovat, se v literatuře poněkud liší, ale základními prvky, které by pohovor neměl postrádat, jsou například úvod, kdy se manažer s uchazečem seznámí a vytyčí cíle pohovoru. Následovat by mělo představení organizace, historii organizace a základní informace o volném pracovním místě. Logicky dalším krokem je představení uchazeče, v ideálním případě by o sobě uchazeč měl podávat informace sám a prokázat své schopnosti a dovednosti. Prostor pro otázky uchazeče i manažera či personalisty je následujícím krokem. V tomto kroku by měl manažer usoudit, zda schopnosti a chování uchazeče jsou korespondující s představami o vhodném uchazeči pro dané pracovní místo. Shrnutím probíhajícího pohovoru,

dohodnutím se na dalším postupu se volně přechází k závěru. V tomto kroku manažer určuje termín, kdy bude uchazeč informován o výsledku přijímacího řízení.

Testy pracovní způsobilosti obsahují testy různého zaměření, ale nejsou příliš spolehlivé. Používají se v kombinaci s ostatními metodami. Mezi obvyklé testy pracovní způsobilosti patří testy inteligence, testy osobnosti, testy znalostí a dovedností apod. Žádost o výsledky výkonu a celkového hodnocení uchazeče v jeho předešlém zaměstnání či škole používáme v případě metody, která se nazývá zkoumání referencí. Assessment centre, zkráceně AC, je metoda výběru zaměstnanců, při které jsou přítomní interní i externí zaměstnanci, pověřeni výběrem nejvhodnějšího kandidáta, mimo pracoviště a v průběhu jednoho až dvou dnů. Kandidáti (přiměřený počet, kolem osmi lidí) jsou pověřeni řešit modelové situace, kde se ukážou jejich schopnosti, procházejí různými pohovory, testy a dalšími metodami, které velmi pomohou výběru. Je tedy zřejmé, že je nutné kombinovat metody výběru zaměstnanců pro každé pracovní místo tak, aby se našel nejvhodnější kandidát.

## **2.5 Přijímání zaměstnanců**

Přijímání zaměstnanců je proces následující po výběru zaměstnanců. Vyústěním tohoto procesu se označuje orientace zaměstnanců (kap. 1.4.5.1.), jinak řečeno adaptace zaměstnanců.

Primární činností je vznik pracovního poměru, jehož základem je podepsání pracovní smlouvy. Před podepsáním pracovní smlouvy by zaměstnavatel měl poskytnout informace uchazeči o daném pracovním místě a to z hlediska práv a povinností, vyplývajících z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami, s podmínkami odměňování, s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů (§31 zákoníku práce) a zaměstnanec je povinen podstoupit vstupní lékařskou prohlídku (§32 zákoníku práce). Náležitosti, které musí obsahovat pracovní smlouva (§34 odst. 1 zákoníku práce), jsou:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
- den nástupu do práce.

Pracovní smlouva může obsahovat nepřeborné množství náležitostí, např. konkurenční doložka, či dohoda o mlčenlivosti jsou náležitosti, díky kterým se organizace chrání před konkurencí a zneužitím interních informací.

### **2.5.1 Adaptace zaměstnanců**

Proces adaptace zaměstnanců, jinak řečeno orientace zaměstnanců je krok následující po přijímání zaměstnanců. Cílem této personální činnosti je připravit nového zaměstnance k naprosté orientaci v organizaci, získání zvláštních vědomostí a dovedností typických pro určitou organizaci a přizpůsobení se novému pracovnímu kolektivu.

Nový zaměstnanec se aktivně přizpůsobuje práci, pracovní činnosti a požadavkům vyplývajícím z pracovní pozice, tedy adaptuje se na práci a pracovní místo. S adaptací na pracovní místo úzce souvisí sociální adaptace, kdy se nový zaměstnanec aktivně přizpůsobuje sociálním (interpersonálním a skupinovým) vztahům a struktuře uvnitř firmy. (Tureckiová, 2004, s. 66)

Proces adaptace je v zákoníku práce označován jako zkušební doba, která nesmí být delší než tři měsíce a šest měsíců u vedoucího zaměstnance ode dne vzniku pracovního poměru (§35 odst. 1 zákoníku práce).

Neformální adaptace probíhá samovolně a to působením pracovního okolí, hlavně díky ostatním zaměstnancům. Adaptační program je formální verze adaptace, která je navazujícím procesem, který je veden manažerem, či jinou odpovědnou osobou. Program by měl obsahovat informační proces nového zaměstnance, který lze provádět ústně, například pomocí dialogu nebo písemně a to čím dál častěji oblíbenými orientačními brožurami, které obsahují vše potřebné informace. Dalšími procesy jsou odborné zpracování a sociální začlenění, oboje zabezpečuje manažer či jiná odpovědná osoba. Odborné zpracování je vykonáváno prostřednictvím různých metod vzdělávání, s cílem co nejrychlejšího dosažení nárokovaného pracovního výkonu.

## 2.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je personální činnost zabývající se zjišťováním, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jaké je jeho chování v organizaci, sdělováním výsledků hodnocení a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu. (Koubek, 2007, s. 207-208)

Zaměstnanec je hodnocen komplexně, hodnotí se nejenom jeho pracovní výkon, ale i jeho interpersonální vztahy, schopnosti a typické vlastnosti či jeho ztotožnění s organizací.

Manažer či jiná odpovědná osoba hodnotí dle platných norem organizace nebo spontánně, tedy formální a neformální cestou.

Manažer nebo jiná odpovědná osoba hodnotí zaměstnance příležitostně, bez přímého důvodu a to se označuje za neformální hodnocení. Z tohoto hodnocení nejsou opatřovány dokumenty, většinou jde o slovní zhodnocení.

Formální hodnocení zaměstnance je plánované hodnocení prováděné za určité období, ze kterého manažer či jiná odpovědná osoba opatří dokumenty, které jsou zařazeny do osobního spisu zaměstnance. Tyto dokumenty slouží jako podklad pro určování potřeby vzdělávání zaměstnanců. Formální hodnocení se realizuje podle plánu organizace, zpravidla jednou až dvakrát ročně. Za výjimku lze považovat hodnocení po ukončení adaptace, při rozvázání pracovního poměru či při jiném momentu pracovního výkonu zaměstnance, například při povýšení.

Hodnocení zaměstnanců je prostředek k dosažení potřebného pracovního výkonu a uskutečnění strategických cílů organizace.

## 2.7 Rozmíst'ování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

Organizace z hlediska dosažení strategických cílů musí co nejefektivněji nakládat s jednotlivými zaměstnanci tak, aby jejich pracovní místo maximálně korespondovalo s jejich schopnostmi a osobními vlastnostmi. Při rozmíst'ování zaměstnanců se rozlišuje vnitřní a vnější mobilita.

Vnitřní mobilitu představují činnosti spojené s povyšováním, přeložením na jinou pracovní pozici a přesouváním na nižší pracovní pozici.

Povyšováním zaměstnance se označuje jako kariérní růst, zaměstnanec získává lepší pracovní pozici, s tím spojenou odpovědnost, lepší ohodnocení apod. Změna pracovní pozice je dalším druhem rozmíst'ování zaměstnanců a to ve chvíli, kdy daný zaměstnanec má schopnosti a osobní vlastnosti, které by byly efektivnější na jiné pracovní pozici.

Vnější mobilita má svou aktivní a pasivní stránku, přičemž aktivní stránka tvoří řetězec procesů výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců (kap. 1.4.3. -1.4.5.) a pasivní stránku tvoří několik způsobů ukončení pracovního poměru. (Koubek, 2007, s. 242).

Ukončení pracovního poměru může být provedeno několika způsoby (§48 zákoníku práce) :

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby,
- smrtí,
- u cizinců či fyzických osob bez státní příslušnosti
  - vyhoštěním,
  - dnem, kterým končí jejich pobyt na území České republiky,
  - dnem, kdy končí vydané povolení k zaměstnání.



Dohoda je jedním z nejčastějších způsobů ukončení pracovního poměru, je to písemný dokument, který obsahuje den ukončení pracovního poměru a v případě, že to požaduje zaměstnanec i důvod rozvázání pracovního poměru.

Výpověď může podat jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů, které jsou stanoveny v zákoníku práce, ale zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď i bez udání důvodu. Ukončení pracovního poměru formou výpovědi musí být písemné a je ukončeno uplynutím výpovědní lhůty, které má zpravidla dva měsíce.

## **2.8 Odměňování zaměstnanců**

Zaměstnanci na základě vykonané práce dostávají mzdu nebo plat, což je základní složka celého systému odměňování zaměstnanců. Odměňování funguje jako stimul motivace zaměstnance k vykonávání pracovních povinností. V dnešní době odměňování zaměstnanců nemá povahu pouze finanční, ale i nefinanční. Nefinanční stránka odměňování zahrnuje i motivační prvky, například možnosti kariérního růstu, stále více organizací zahrnuje do odměňování vzdělávání, které je přínosem jak pro zaměstnance, tak pro organizaci samotnou.

Finanční forma odměňování má několik složek, základní složkou je mzda nebo plat, dalšími doplňkovými složkami jsou například provize z prodeje, prémie či osobní ohodnocení. Dalšími formami finančního odměňování jsou finanční benefity.

Mzda je finanční ohodnocení zaměstnance za vykonanou práci, výše mzdy závisí na obtížnosti pracovní pozice, odpovědnosti a pracovních podmínkách.

Všeobecné finanční ohodnocení lze označit mzdou časovou. Většinou je doplňována o další složky, například provizemi za prodej, prémie či osobním ohodnocením. Úkolová mzda, která je závislá na rychlosti a schopnosti zaměstnance vykonávat pracovní úkol se zpravidla používá ve výrobě.

Nefinanční formy odměňování mají zpravidla hmotnou povahu či jinak specifikované výhody. Sem by se dalo zařadit odborné či jiné vzdělávání, ale záleží na každém zaměstnanci, co a jak bere jako výhodu či formu odměn.

Na zaměstnanecké výhody lze pohlížet jako na součást systému péče o zaměstnance i systému odměňování. Benefits se dají členit na:

- výhody sociální povahy – penzijní připojištění, půjčky, ručení za půjčky, jesle, mateřské školy apod.,
- výhody mající vztah k práci – vzdělávání, výhodnější prodej produktů aj.,
- výhody spojené s postavením v organizaci – služební automobil, mobil, příspěvky na reprezentaci apod.

(Dvořáková a kol, 2012, s. 357)

Benefits, jinak zaměstnanecké výhody jsou nemzdovou složkou odměňování, nejsou závislé na vykonané práci. Každá organizace má svůj vlastní systém zaměstnaneckých výhod. V dnešní době uchazeči o zaměstnání přikládají zaměstnaneckým výhodám stále větší váhu, v podstatě už jsou brány jako samozřejmostí.

## **2.9 Vzdělávání zaměstnanců**

V době neustálého vývoje, technického pokroku a stále se měnících podmínek na trhu je nezbytné, aby organizace zajistila dostatečné množství schopných a kvalifikovaných zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, která připravuje zaměstnance na lepší výkon a tím se snaží dosahovat strategických cílů organizace.

K zajištění kvalitního vzdělávání zaměstnanců se používá celá škála metod vzdělávání, ale v podstatě se dají rozdělit na metody vzdělávání na pracovišti, vzdělávání mimo pracoviště a stále více se rozšiřující se alternativní metody.

Mezi vzdělávání na pracovišti lze zařadit instruktáž při výkonu práce, asistování, koučování, obměnu či rozšíření pracovního úkolu. Přednášky, semináře, simulace či případové studie jsou formou externího vzdělávání neboli vzdělávání mimo pracoviště. (Dvořáková a kol, 2012, s. 477)

## **2.10 Pracovní vztahy**

Fungování organizace je závislé na nepřeborném množství proměnných, ale jedním z vlivů na kvalitní fungování organizace lze označit pracovní vztahy. Vztahy na pracovišti vznikají nástupem nového zaměstnance na pracovní místo. Formální pracovní vztahy jsou upraveny v písemných dokumentech, od listiny základních práv a svobod přes zákoník práce až po organizační pracovní řád, nebo pravidly stanovené organizační kulturou. Náhodně vznikající vztahy na pracovišti, které nejsou formálně upraveny, se označují neformální pracovní vztahy, které ovlivňují atmosféru na pracovišti.

## **Praktická část**

### **3 Základní charakteristika společnosti Inditex Group**

Společnost Inditex Group je Španělská společnost, jejíž historie sahá až do roku 1963, kdy Amancio Ortega začal podnikat jako výrobce oděvů. Podnikateli se dařilo a svoji první prodejnu značky Zara otevřel v roce 1975 ve španělské A Coruně. Se svými prodejny pod značkou Zara expandoval do jiných měst a Inditex jako mateřskou společnost skupiny ustanovil v roce 1985. První expanze mimo Španělsko proběhla v roce 1988 a to v portugalském městě Porto. Postupnou expanzí do jiných zemí, uvedením dalších značek na trh a vytvořením složitého logistického systému vytvořil největší maloobchodní skupinu prodejců oděvů na světě. Své prodejny vlastní po celém světě, i v takových místech jako jsou Thajsko, Indonésie, Gruzie či Katar. V České republice Inditex Group otevřel své prodejny v roce 2001. V současné době je majitel Inditex Group třetí nejbohatší člověk světa a obrat společnosti v roce 2014 dosáhl 19,2 miliard dolarů, což představuje zvýšení obratu oproti roku 2013 o 8%. Podle nejnovějších zpráv se představenstvo společnosti rozhodlo zvýšit investice v roce 2015 o 1,5 miliard dolarů a otevření až 480 prodejen po celém světě. Členové statutárního

orgánu a tedy jednatelé společnosti jsou španělští Jose Manuel Romay de la Colina, Alvaro Canete Diaz, Fernando Rey FIGueiras. Základní kapitál činí 112 500 000 Kč a splacen byl v plné výši. Tato bakalářská práce se věnuje jedné ze značek spadajících pod Inditex Group a to Pull and Bear, která byla na trh vedena v roce 1991, konkrétně prodejna Pull and Bear v obchodním centru Arkády Pankrác. Pull and Bear se zprvu soustředil pouze na pánské oblečení a již v roce 1998 rozšířil svůj sortiment i o dámské oblečení. V České republice má Pull and Bear sídlo na adrese Pull and Bear Česká republika s.r.o., Rybná 682/14 Praha 1, 110 00 a celkový počet prodejen na našem území je pět, v Praze tři, v Brně a Ostravě po jedné.

Cílovými klienty Pull and Bear jsou mladí lidé, kteří volí neformální oblečení a sledují módní trendy. Dá se říci, že mladí lidé tvoří většinu zákazníků, ale poslední kolekce, které byly obohaceny o ležérní a formální prvky přinesly prodejnám i zákazníky středního či pozdějšího věku. Zákazníci jsou především spokojeni s poměrně nízkými cenami, odpovídající kvalitou a zákaznickým servisem, který je pro vedení společnosti na prvním místě. Pull and Bear od roku 2011 nabízí internetový obchod, tedy další možnost nákupu pro potenciální zákazníky.

Jako konkurenci lze označit maloobchodní značky, které disponují podobným sortimentem a odpovídajícím cenám. Celosvětově tak lze označit řetězec H&M či New Yorker. Oproti konkurenci jsou prodejny Pull and Bear výrazně menší a zaměstnanci kladou velký důraz na zákaznický servis, snahu vyjít zákazníkovi vždy vstříc a příjemné vystupování.

### **3.1 Organizační uspořádání**

Prodejna sídlící v obchodním centru Arkády Pankrác je největší v Praze, pracuje zde sedm zaměstnanců, store manager, second manager, responsible (odpovědná osoba, prakticky to znamená zástupce manažerů) a head cashier (hlavní pokladní). Sedm z osmi zaměstnanců (ve společnosti Inditex group, s.r.o. se tato pozice nazývá sales asistent) jsou studenti, pracují tedy na částečný úvazek. Oblastní manažer, Oddělení lidských zdrojů a Ředitelství prodejen (Obchodní ředitel) působí v hlavním sídle pro Českou republiku.

Oddělení lidských zdrojů má několik pozic, pro které má společnost Inditex své vlastní názvy. Jako první pozici lze uvést HR & Payroll asistent, jehož náplní práce je kontrola docházky na prodejnách, rozpisů směn a administrativní podpora HR a Payroll. Pracovní smlouvy, dodatky ke smlouvám, evidování napracovaných hodin a absencí, problematika mezd a dalších administrativních činností spojené s personální administrativou je náplní práce Payroll asistenta, přičemž jsou přímými podřízenými HR Cadenas (hlavní personalista pro prodejny Pull and Bear, Bershka a Stradivarius v České republice). HR Cadenas provádí personální úkoly nadřazené store managerům prodejen.

## **4 Současný stav personalistiky ve společnosti**

V následujícím textu jsou prozkoumány hlavní personální činnosti, kterými se zabývá společnost Pull and Bear a těmi jsou vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, na to navazující získávání, výběr a přijímání zaměstnanců spojené s plánem adaptací. Následně jsou zkoumány činnosti rozmístování zaměstnanců společně s ukončením pracovního poměru, problematika hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a na závěr problematika péče o zaměstnance.

### **4.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření pracovních míst je pro Pull and Bear značně zjednodušeno, protože plán vedení je udržení současného stavu ohledně vykonávaných činností tedy, neměnit strukturu zaměstnanců, která se neměnila několik let.

Personalista má jasně zpracované popisy a charakteristiky pracovních míst, které lze označit jako vyústěním analýzy pracovních míst. Na prodejnách lze rozlišovat 4 pozice, ale všechny pozice mají stejné typy specifikace pracovního místa. Jako příklad je uveden popis a charakteristika pracovního místa pracovní pozice sales asistenta:

<b>Název pracovního místa</b>
Sales asistent
<b>Útvar</b>
CRO, 5564
<b>Nadřízené pracovní místo</b>
Store manager
<b>Vztah k ostatním pracovním místům</b>
Týmová spolupráce s ostatními sales asistenty, spolupráce s vedoucími pozicemi prodejny.
<b>Charakteristika práce</b>
Péče o klienty, prodej produktů. Kontrola prostorů, koordinace a doplňování produktů, příprava oděvů. Obsluha ve zkušebních kabinkách. Vyřizování vráceného zboží, výměn a rezervací.
<b>Dosažené vzdělání a odborná praxe</b>
Střední vzdělání s maturitou, minimálně 1 rok praxe v oboru.
<b>Specifické znalosti a dovednosti</b>
Anglický jazyk na komunikativní úrovni, koordinační schopnosti, kreativita, znalost módních trendů, komunikační dovednosti.
<b>Očekávané chování a motivace</b>
Flexibilita, spolehlivost, pozitivní vztah k práci, schopnost týmové práce, přizpůsobivost.

Tab.č.1 Charakteristika pracovního místa, zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Personální plánování

Plánování zaměstnanců má na starosti hlavní personalista, ve společnosti Inditex nazývána HR Cadenas. Jak již bylo zmíněno, vedení má v plánu udržení současné struktury zaměstnanců na dalších 5 let, co se týče prodejny Arkády Pankrác, tedy dlouhodobé plánování není hojně užíváno. Krátkodobé plánování potřeby je závislé na propočtech obchodního oddělení, kdy jsou porovnávány tržby z let minulých, připočítává se inflace společně s předpokládaným růstem tržeb. Na základě těchto propočtů sestavuje personalista budget pracovních hodin, který udává, kolik je možné

na prodejně celkově odpracovat hodin měsíčně. Budget předává měsíc dopředu store managerům, kteří s tímto budgetem musí pracovat a sestavovat směny. Směny jsou nepravidelné, pro plný úvazek osm hodin denně, částečné úvazky od čtyř do osmi hodin. Jelikož většina sales asistentů jsou na částečný úvazek (to znamená práce na 16, 20, 25 či 30 hodin týdně), tak na základě dohody se jednotlivé úvazky upravují, tedy snižují nebo zvyšují. V případě, že není možné upravovat výše úvazků, další možností je tříměsíční vyrovnávací období, kdy během těchto měsíců lze upravovat počty hodin zaměstnanců tak, aby na konci třetího měsíce byly hodiny vyrovnané.

Potřeba obsazení volného pracovního místa nastává nejčastěji z důvodu rozvázání pracovního poměru se současným zaměstnancem, povýšením zaměstnance, či přeřazením zaměstnance na jinou prodejnu Pull and Bear. Krátkodobý nedostatek pracovních sil způsobený například dočasnou pracovní nezpůsobilostí (nemocenská dovolená) je řešen nárůstem pracovního úvazku nebo supportem (pomocí) z jiné prodejny.

Společnost plánuje rozvoj zaměstnanců, především rozvoj kariéry. Tento rozvoj má také na starost personalista společně se store managerem. Plánování rozvoje kariéry je možné ve chvíli, kdy sales asistenti pracují na plný úvazek a tedy se mohou plně věnovat pracovním povinnostem. Kariérní růst je plánován tzv. potencial programem, který je stanoven na půl roku, při kterém sales asistent prochází výcvikem, školeními a dalšími podpůrnými programy k tomu, aby na konci programu byl schopen nastoupit na vedoucí pozici responsible. Pozice na sebe volně navazují, takže při uvolnění pozice second managera může nastoupit pouze responsible, tedy odpovědná osoba. Totéž platí i o hlavní pozici prodejny, tedy store managera.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že pouze dva sales asistenti ze sedmi mají zájem o kariérní růst, přičemž mají částečný úvazek, ale po dokončení vysoké školy chtějí nastoupit na plný úvazek a plně se věnovat kariéře. Naopak tři sales asistenti nemají absolutní zájem o kariérní růst a to z důvodu toho, že tuto práci berou pouze jako zdroj obživy po dobu studia na vysoké škole a po dostudování se chtějí plně věnovat oboru, který studují. Nový člen týmu, který je stále ve zkušební době o kariérním růstu, o tom ani nepřemýšlel a jeden člen se ještě nerozhodl.

Vzdělávání zaměstnanců je plánováno tak, aby školení byla pravidelná a absolvovali je všichni zaměstnanci.

### **4.3 Získávání zaměstnanců**

Uvolnění pracovního místa znamená potřebu toto volné místo obsadit a tedy získat zaměstnance, kterého dosadíme na volné pracovní místo. V případě uvolnění vedoucího pracovního místa, společnost nejčastěji využívá interních zdrojů. Jedna z hlavních zásad celé společnosti Inditex group s.r.o. je ta, že vedoucí pozice by měli zastávat ti zaměstnanci, kteří si celým systémem pracovních pozic prodejen. Tedy základní pozicí je sales asistent. V případě, že na prodejně není schopná osoba, která by tuto pozici zvládla (o tom rozhoduje personalista společně se store managerem) je možné přemístění jiného schopného zaměstnance z jedné prodejny na druhou.

Externí zdroje zaměstnanců se využívají z pravidla na získání zaměstnance na pozici sales asistenta. Obecně jsou všechny prodejny Pull and Bear hojně navštěvovány uchazeči o pozici sales asistenta. Životopisy přijímá store manager i přes to, že volná pozice není k dispozici a odesílá do kanceláře personalisty pro případ, že jiné prodejny mají nedostatek zaměstnanců a jsou zde shromážděny. V současné chvíli pracuje na prodejně šest sales asistentů, kteří navštívili prodejnu s životopisem a ucházeli se o pracovní místo, pouze jeden našel nabídku na volné pracovní místo na internetové stránce [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Internetové portály, určené k nabízení volných pracovních pozic jsou využívány, ale v menší míře než využití donesených životopisů a to především v situacích, kdy shromážděné životopisy neobsahují vhodného uchazeče.

Na základě předběžného prozkoumání životopisu, kdy nejdůležitějším aspektem je praxe v oboru a anglický jazyk na komunikativní úrovni, rozdělí store manager uchazeče na vhodné (způsobilé k pracovnímu úkolu) a nevhodné (nejsou způsobilí pro danou pozici) uchazeče.



## 4.4 Výběr zaměstnanců

Telefonický pohovor je prvním krokem ve výběrovém řízení na pozici sales asistenta. Tento pohovor je uskutečňován po předběžném rozdělení uchazečů na vhodné a nevhodné. Vhodným uchazečům se volá a provádí se telefonický pohovor. Telefonický pohovor provádí responsible, second manager či store manager. V tomto rozhovoru vedoucí zaměstnanec zjišťuje, jestli má uchazeč o místo stále zájem, prověřuje znalosti anglického jazyka a klade otevřené otázky ohledně představy práce ve společnosti Pull and Bear. Na konci pohovoru je uchazeč buď pozván na osobní pohovor či se s ním manager slušně rozloučí.

Personalista v posledním roce upřednostňuje skupinové pohovory. Tyto pohovory jsou uskutečňovány v přítomnosti store managera a personalisty. Na skupinový pohovor je pozváno až šest uchazečů. Ve většině případů je tento pohovor veden v angličtině, cílem těchto pohovorů je pozorování chování uchazečů ve skupině, všeobecný přehled o módě a uskutečňování simulací možných situací na prodejně. Po skončení skupinového pohovoru se radí personalista s managerem, koho pozvou na další kolo výběrového řízení a to osobní pohovor. Osobní pohovor je prováděn již pouze s managerem, v případě přijímání sales asistenta na plný úvazek s velkým zájmem o potencial program, zúčastní se i personalista. Pohovor je veden strukturovaným rozhovorem. První část pohovoru je zaměřena na uchazeče, otázky jsou vedeny tak, aby se manager dozvěděl co nejvíce o uchazeče, jeho vlastnosti, ale i pracovní schopnosti, pracovní zkušenosti apod. Následuje část, ve které manager informuje uchazeče o pracovní pozici více dopodrobna, než bylo možné na skupinovém pohovoru, od náplní práce, po platové ohodnocení, benefity, firemní kulturu aj. V této části manager nechává i prostor na otázky ze strany uchazeče a standardně trvá osobní pohovor třicet minut.

Managerům na prodejně nejvíce záleží na tom, aby nový člen týmu zapadl mezi ostatní, tuto skutečnost nelze předpovědět, ale je to jedním z hlavních cílů při výběru. Dále označili vlastnosti jako pracovitost, flexibilita, chuť učit se novému a zájem o módu jako hlavní vlastnosti nového člena týmu. Personalista uvedl, že poměrně přihlíží na to, jestli je uchazeč nervózní či ne. Má pocit, že když je uchazeč nervózní, více mu

na té práci záleží. Také se snaží ignorovat své osobní sympatie a pocity a tuto skutečnost se snaží vštípit i ostatním manažerům.

Přátelskou atmosféru pohovoru označila drtivá většina zaměstnanců, dokonce jeden sales asistent označil pohovor jako nejlepší, na kterém se kdy zúčastnil a pouze jeden sales asistent má pocit, že pohovor proběhl jako průměrný pohovor kdekoliv jinde. Nutno podotknout, že ani jednomu zaměstnanci ale nepřišel pohovor nudný či zdlouhavý.

#### **4.5 Přijímání zaměstnanců**

Kladné rozhodnutí o výsledku pohovoru je sdělováno telefonicky s žádostí, aby se přijatý uchazeč dostavil k podpisu pracovní smlouvy a vyřízení vstupní lékařské prohlídky.

Pracovní smlouva je podepisována před dnem nástupu do práce, přijatý uchazeč je informován o platových podmínkách již od pohovoru. Smlouva předkládaná uchazeči je standardní, která se používá v celé společnosti a tím pádem uchazeč se nemůže podílet na formulaci pracovní smlouvy. Náležitosti pracovní smlouvy odpovídají zákoníku práce, tedy druh práce, místo výkonu je určeno Praha a to z důvodu akutní potřeby sales asistentů na jiné prodejně neboli supportu. Samozřejmě je uveden den nástupu do práce, odpovídající mzda, která je rozdílná dle výše úvazku.

Společně s pracovní smlouvou dostává nově přijatý zaměstnanec pracovní řád, dodatek k pracovnímu řádu a materiály týkající se pracovního místa k nastudování ještě před dnem nástupu do práce, aby orientace na pracovišti byla co nejkratší a nejjednodušší.

#### 4.5.1 Adaptace zaměstnanců

Nový zaměstnanec je seznamován s právy a povinnostmi ještě před dnem nástupu do práce, první informace mu poskytuje store manager společně s tutorem. K dalšímu nastudování dostává nový zaměstnanec brožuru s názvem Join fashion INDITEX pro Českou republiku, ve které se nový sales asistent dozvídá podrobnosti (stále ale teoretické) o chodu prodejny, informace o celé společnosti Inditex Group a firemní kultuře. V roce 2012 schválila správní rada dokument s názvem Pravidla chování a odpovědných postupů Inditex Group, který je závazný a cílem je zajistit profesionální, etické a odpovědné chování ze strany společnosti i všech jejích zaměstnanců kdekoliv ve světě.

Délka procesu adaptace je ošetřena v pracovní smlouvě jako zkušební doba, která v případě sales asistentů trvá tři měsíce. Během těchto tří měsíců prochází nový zaměstnanec výcvikem, ve kterém absolvuje sérii školení (kap. 3.2.10). Na začátku každého měsíce je provozován meeting pro všechny zaměstnance prodejny a zde je seznámen nový zaměstnanec se svými členy týmu. Nového zaměstnance se ujímá tutor, sales asistent pověřený kontrolou a výcvikem nového člena týmu. Na výcviku se podílí společně se všemi managery prodejny. Krok po kroku je nový člen týmu seznamován s pracovními činnostmi tak, aby na konci zkušební období mohl být plnohodnotným kolegou. Všichni členové týmu se snaží být nápomocní při výcviku, protože čím rychlejší adaptace nového člena bude, tím rychleji se dostane vše do standardních kolejí. Velmi záleží na tom, jaký má nový člen pracovní úvazek. Čím nižší úvazek nový člen má, tím pomalejší je rychlost adaptace. Během výcviku je nový zaměstnanec čtyři krát evaluován. To znamená, že tutor nebo store manager si vyhraní s novým sales asistentem půl hodiny čas, kdy procházejí prodejnu, školitel zkouší školeného z pravidel a pracovních znalostí společně s osobními vlastnostmi. Na konci každé evaluace se hodnotí sám nový sales asistent, školitel podává okamžitý feedback. Výsledkem je posouzení způsobilosti a v průběhu výcviku informace, v čem by se sales asistent měl ještě zlepšit a na čem pracovat.

Pro pět ze sedmi členů týmu proces evaluace byl jasným přínosem, sami díky tomu věděli, co a jak dělají dobře či špatně a mohli na tom začít usilovněji pracovat. Naopak dvěma členům tento proces přišel absolutně zbytečný, neviděli v tom nic kladného.

## **4.6 Hodnocení zaměstnanců**

Formální hodnocení je plánováno dvakrát do roka, provádí ho store manager společně se second managerem na základě dokumentu, kde je uveden seznam základních úkolů sales asistenta a jeho osobních vlastností. Hodnocený zaměstnanec dostává seznam jeho pracovních povinností, schopností a vlastností, které má sám zhodnotit. Hodnocení sebe samého sděluje store managerovi a společně debatují nad výsledky hodnocení. Z tohoto hodnocení vychází dokument, který je vkládán do osobní složky zaměstnance.

Neformální hodnocení probíhá na prodejně v podstatě denně, minimálně jednou měsíčně na pravidelném meetingu. Zde probíhá hodnocení kolektivní i jednotlivé, ovšem před všemi členy týmu. Na meetingu se k problému mohou vyjádřit všichni členové, problémy s kázní či pracovním výkonem jsou řešeny tady, pokud nejde o nějaký velký problém. Při velkém problému způsobeném kázní či nedodržením pracovních povinností se hodnocení dostavuje okamžitě a v závislosti na závažnosti problému store manager vyvádí důsledky. Store manager společně se svými zástupci se snaží problémy řešit přátelským způsobem, výtkou či osobním pohovorem na dané téma, avšak někdy je závažnost problému taková, že není jiné zbylí než podat písemné pokárání neboli důtku, kdy za tři důtky je nutné ukončit pracovní poměr. Personalista chodí na pravidelné kontroly do prodejny, tyto kontroly nejsou hlášené a zde personalista zkouší zaměstnance ze znalostí produktu, zákaznického servisu či jiných pracovních povinností. Své výsledky hodnocení interpretuje zaměstnanci společně se store managerem. Pro společnost Pull and Bear je hodnocení zaměstnanců velmi důležité.

## **4.7 Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru**

Rozmíst'ování zaměstnanců má na starosti personalista spolu se store managerem. Ohledně vnitřní mobility má hlavní slovo personalista, který rozhoduje, zda sales asistent má potenciál k tomu, aby mohl povýšit. Povýšení sales asistenta je možné

v případě, že se vedoucí pozice uvolní. Tato mobilita je možná i napříč prodejny v Praze a kariérní růst je postupný.

Vnější mobilitu lze rozdělit na aktivní a pasivní, přičemž aktivní stránku tvoří procesy výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Pasivní stránka vnější mobility je tvořena několika způsoby ukončení pracovního poměru.

Nejčastější důvod pro rozvázání pracovního poměru ze strany Pull and Bear označuje store manager nespolehlivost, nezodpovědnost a neustálé porušování pracovních povinností a pravidel. S úmyslným vyvoláváním konfliktů v týmu se store manager setkal loňský rok, kdy zaměstnanci zrušili pracovní smlouvu ještě ve zkušební době. Ve většině případů se snaží ukončit pracovní poměr dohodou, je to příjemnější způsob jak pro zaměstnance, tak společnost Pull and Bear. Hlavním důvodem pro ukončení pracovní smlouvy ze strany sales asistenta na částečný úvazek je v drtivé většině případů časová nekompatibilita se studiem, fyzická náročnost či ukončení studia a nástup do nové práce, která je v souladu s vystudovaným oborem. Z rozhovoru se zaměstnanci vyplynulo, že pokud by měli dát výpověď tak jako hlavní důvod by byla časová náročnost a absence seberealizace na pozici sales asistenta.,

Při podání výpovědi ze strany Pull and Bear dostává zaměstnanec odstupné ve výši tříměsíční mzdy.

S odchodem do penze se na prodejny ještě zatím nesešli, hlavně z důvodu toho, že všichni zaměstnanci jsou mladší třiceti let.

## **4.8 Odměňování zaměstnanců**

Zaměstnanci prodejny jsou odměňováni na základě výši jejich úvazku, tzn. počtu odpracovaných hodin za měsíc a podle pracovní pozice. Nejsou odměňováni v závislosti na dosaženém vzdělání či délce jejich pracovního poměru.

Finanční formu odměňování lze rozdělit na pevnou mzdu, která je sjednaná v pracovní smlouvě dále na provize z prodeje, příplatky za přesčasy a práci o víkendy,

či státní svátek, jelikož prodejna je v provozu kromě Božího hodů a Nového roku nepřetržitě. Příplatky za víkendy činí 10% a za svátky 100% navýšení. Provize z prodeje získává zaměstnanec druhý pracovní měsíc od nástupu. V prosinci je vyplácen třináctý plat společně s listopadovou výplatou. Třináctý plat je počítán jako aritmetický průměrný plat za celý odpracovaný rok, počítaný bez provizí z prodeje. Další formou odměňování zaměstnanců jsou stravenky, které si hradí z poloviny zaměstnanec a má na ní nárok po čtyřech a půl odpracovaných hodinách.

Benefity či jinak řečené nefinanční formy odměňování ve společnosti Pull and Bear obsahují zaměstnaneckou slevu 15% do všech prodejen Inditex group v České republice, uniformu v hodnotě 5000 Kč na půl roku a hrazenou dovolenou ve výši dvaceti dní v roce, kterou je možné si vyčerpat až po zkušební lhůtě. Jako další benefit manager uvedl pracovní smlouvu, která je zprvu na dobu určitou, nejdříve na šest měsíců, po prodloužení na sedm měsíců a nadále smlouvu na dobu neurčitou.

Zaměstnanci mají odlišné potřeby a pro to se i odlišují pohledy na odměňování. Všichni sales asistenti na částečný úvazek uvedli, že výše mzdy a zbývající formy odměňování jim vyhovuje, avšak dva zbývající sales asistenti, kteří pracují na plný úvazek, by uvítali vyšší mzdu či vyšší podíl na prodejích. Ohledně dalších forem, čtyři ze sedmi zaměstnanců vidí jako největší výhodu v třináctém platu, k těmto zaměstnancům se připojil i responsible a second manager. Zbylí zaměstnanci si hlavně pochvalují provize z prodeje. Pro všechny zaměstnance je zaměstnanecká sleva příjemným zpestřením.

## **4.9 Vzdělávání zaměstnanců**

Plán vzdělávání je rozvrhován na každý rok dopředu, každý měsíc probíhá několik školení a na store managerovi je, jakého zaměstnance na jaké školení pošle. V podstatě to funguje v závislosti na průběžném hodnocení, v čem vidí manager nedostatky u jednotlivých zaměstnanců.

Nejfrekventovanější čas, kdy zaměstnanec prochází školeními je samozřejmě zkušební doba, ve které nový člen týmu musí projít všemi základními školeními. Jako

prvním se začíná školení na BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), dále starter training, který je podporou výcviku na prodejně. Všechna tato školení probíhají mimo prodejnu, jedná se tedy o externí vzdělávání. Security manager provádí security školení a to probíhá na prodejně, zde se zaměstnanci učí, jak rozpoznávat zloděje a co v takových situacích dělat. Jelikož společnost prochází neustálým technickým vývojem, ohledně výpočetní techniky, změny programů v systému a novým postupům při prodejně na pokladně provádí regionální pokladní jednou za tři měsíce školení na tuto problematiku a to opět mimo prodejnu a to v zasedací místnosti v hlavním sídle pro Českou republiku.

V případě vzdělávání v potencial programu se zaměstnanec posílá do assessment centra pro Inditex Group, kde je školen externími pracovníky na místě mimo prodejnu. Zde je školen na všechny administrativní operace, vedení zaměstnanců a další potřebné znalosti a schopnosti.

Sales asistenti jsou všichni spokojeni s úrovní vzdělávání, více školení či jiných kurzů je podle nich nadbytečné, ale store manager si myslí pravý opak. Podle něj by ale školení měla mít trochu jiná témata, například by více uvítal školení ohledně módních trendů či školení pro lepší koordinaci produktů na prodejně.

#### **4.10 Pracovní vztahy**

Týmová práce je základem dobrého fungování prodejny, z toho důvodu se všichni zaměstnanci snaží o dobré pracovní vztahy. Na prodejně si všichni tykají, tykají si sales asistenti s vedením, to znamená i se store managerem či personalistou. Pro celou firemní kulturu společnosti Inditex Group platí stejná pravidla, navzájem si všichni tykají, avšak všichni jednají s úctou a respektem.

Sales asistenti se snaží navzájem si pomáhat jak v pracovních úkolech, tak například při prohazování směn, když někdo onemocní nebo má neodkladnou osobní záležitost. Všichni se snaží být velmi vstřícní a ohleduplní co se ostatních zaměstnanců týče.

Jeden ze zaměstnanců dokonce uvedl: „Ještě nikdy jsem nepracoval s tak skvělým týmem, samozřejmě, jsou tu někdy nepokoje, ale všichni jsou opravdu milí a vstřícní, v podstatě je považuji za své přátele a stýkáme se i mimo pracovní dobu“. Všichni zaměstnanci včetně všech managerů se shodli, že vidí veliký problém ve chvíli, kdy někdo jedná v individualistickém duchu a nenapomáhá týmu.

Problémy mezi zaměstnanci řeší store manager, snaží se tuto skutečnost vyřešit v klidu, najít řešení. Jestliže problém mezi zaměstnanci je natolik vážný, že se mezi sebou v podstatě nesnesou a má to negativní vliv na pracovní morálku na prodejně, jeden ze zaměstnanců může být přemístěn na jinou prodejnu v Praze, samozřejmě záleží na dohodě.

Společnost se snaží podporovat dobré pracovní vztahy a pořádá různé společenské akce, například vánoční večírek nebo různé narozeniny zaměstnanců či jen bowling nebo večerní posezení.

#### **4.11 Péče o zaměstnance**

Dobrovolnou péčí o zaměstnance uplatňuje společnost nad rámec zákonné povinné péče. Uvědomuje si, že lidé jsou tím nejcennějším zdrojem a je potřeba jim práci zpříjemnit a tím pádem i motivovat. Zaměstnanci dostávají příspěvek na stravování, ve formě stravenek, jak již bylo zmíněno. Dvakrát do roka, vždy na začátku nové kolekce dostávají zaměstnanci uniformu, tedy kalhoty, triko nebo košili a obuv. Po skončení dané kolekce může zaměstnanec tuto uniformu nosit i ve svém volném čase, do té doby je nošení mimo prodejnu přísně zakázáno. Bohužel uniformu si nelze vybírat, pouze velikosti.

Pracovně-lékařskou péčí zajišťuje zaměstnancům smluvní lékař, ke kterému musí jednou za tři roky docházet a zúčastnit se zdravotních prohlídek. V případě zdravotního problému, tyto prohlídky probíhají častěji.



Do zaměstnání se sales asistenti dopravují sami, vlastními vozy či městskou hromadnou dopravou. Služební automobil nemají k dispozici ani vedoucí zaměstnanci a příspěvek na dopravu do zaměstnání společnost neposkytuje.

V zázemí prodejny je k dispozici vybavená kuchyň se stolem a židlemi a pohovkou pro odpočinek při pauze či po skončení směny. Každý zaměstnanec má svoji vlastní skříň pro uložení osobních věcí, během pracovní doby nesmí používat ani mobilní telefon ani jiná elektronická zařízení.

Jelikož se na prodejně pracuje v různých směnách a pracovní doba není stálá, mají zaměstnanci možnost napsat si požadavky na směny na další měsíc, samozřejmě v rámci mezí. Nárok mají na jeden volný víkend v měsíci, pokud si neurčí v požadavcích jinak. Dle zákona mají nárok na dvacet dní dovolené za rok, ale plnou výši dovolené není možné si vybrat najednou. Také není možné výběru dovolené v období slev, tedy na začátku ledna a na konci června. Dovolená plánuje do půli prosince na nastávající rok, všechny dovolené musí schválit personalista.

Jiné služby poskytované zaměstnancům společnost neposkytuje, ale pět ze sedmi zaměstnanců uvedlo, že by ocenili finanční příspěvky či zajištění rekreace a cestování, jeden zaměstnanec by ocenil příspěvek na bydlení a jeden uvedl, že mu poskytované služby takhle vyhovují.

## **5 Návrh změn ve společnosti Pull and Bear**

Po prozkoumání personálních činností ve společnosti jsem neshledala žádné závažné nedostatky, ale přesto by personalista a store manager mohli udělat pár změn, které by napomohli k efektivnější personální práci a ušetření finančních zdrojů společnosti.

První problém vidím ve výběru zaměstnanců, pro které není tato práce dostatečnou motivací, a kteří nepočítají s dlouhodobou spoluprací, tedy zvyšují fluktuaci zaměstnanců ve společnosti a finanční prostředky vynaložené na výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců. Není tedy úplně vhodné nabírat velké množství studentů, kteří pracují na částečný úvazek. S tím souvisí i plánování směn zaměstnanců, které není

pravidelné a to z důvodu nesterorodosti pracovních úvazků. Zaměstnanci tedy nemají pravidelné směny, pracují do pozdních večerních hodin. Částečné úvazky v podstatě doplňují osmi hodinové směny dle jejich požadavků na studium a není možné, aby směny zaměstnanců na plných úvazků byly pravidelné. Navrhuji, aby zaměstnanci na plný úvazek měli pravidelné směny, například jeden týden stále ranní směny a další týden odpolední, aby si mohli lépe rozvrhnout svůj osobní čas a tedy měli větší motivaci k práci.

V případě finančního ohodnocení jsem shledala nedostatečný příplatek za víkendové směny, které činí pouze 10%. Dle mého názoru by měly příplatky za víkend činit alespoň 30%. Zaměstnanecká sleva činí 15%, ze které je ale 5% strháváno jako daň a výsledná sleva činí pouze 10% a v porovnání s konkurenčními podniky je tato suma nedostatečná a navrhuji zvýšit tento finanční benefit.

Vzdělávání stálých zaměstnanců obsahuje stále stejná školení a dle mého názoru by školení měla být rozšířena například o znalost produktu, na začátku nové kolekce by měli být seznámeni sales asistenti s novými trendy, materiály a celkovým pojetím kolekce. Celkově ve vzdělávání shledávám absenci školení na zákaznický servis.

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat personální činnosti v maloobchodní módní společnosti Pull and Bear a v případě nalezení zjevných nedostatků se pokusit navrhnout změny, které by vedly k efektivnějšímu fungování personálních činností ve společnosti.

Teoretická část popisuje význam personální práce, její základní úkoly, věnuje se trhu práce, vývoji personalistiky a následně se věnuje jednotlivým personálním činnostem. Tento popis sloužil jako východisko pro část praktickou.

Zkoumáním jednotlivých metod a postupů jednotlivých personálních činností v maloobchodní společnosti Pull and Bear a jejich porovnáním s teoretickými poznatky jsem zjistila, že personalistika ve společnosti těchto poznatků hojně využívá k dosažení strategických cílů celé společnosti, ale přesto jsou zde nedostatky, jejichž odstranění by napomohlo lepšímu dosahování strategických cílů. Především vidím nedostatky

v obsazování volných pracovních míst studenty na částečný pracovní úvazek a tedy poměrně vysokou fluktuaci zaměstnanců. S tím souvisí i menší možnost obsazování vyšších volných pracovních pozic z vnitřních zdrojů. Absence nedostatečně kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců pro kariérní rozvoj shledávám i v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Nedostatečná školení stálých zaměstnanců ohledně nových produktů škodí jak finanční stránce společnosti, tak i motivaci zaměstnanců. Kombinace mnou navrhovaných zlepšení by snížila hodnotu fluktuace zaměstnanců a tím i nejen dostatek kvalifikovaných a dostatečně motivovaných zaměstnanců ale zároveň ušetřila značné množství finančních prostředků, které jsou díky vysoké fluktuaci vynakládány.

Ve společnosti Pull and Bear jsem neshledala závažné nedostatky a mezery v personálních procesech nemají charakter chyb a jsou způsobeny nepružností, se kterou se obecně velké společnosti potýkají.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press. 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

## **Seznam ostatních zdrojů**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Inditex: *Our history*, 2015 [online ]. [cit.29.4.2015]. Dostupné z:

[http://www.inditex.com/en/our\\_group/our\\_history](http://www.inditex.com/en/our_group/our_history)

ČTK,2015. Inditex .zvýšil zisk o pět procent, pomohl růst poptávky v Evropě. Finanční noviny.[online ]. ČTK, 18.3.2015 , [cit.29.4.2015]. ISSN 1213-4996. Dostupné z:

<http://www.financninoviny.cz/zpravy/inditex-zvysil-zisk-o-pet-procent-pomohl-rust-poptavky-v-evrope/1194212>

## **Seznam příloh**

Strukturovaný rozhovor s managerem prodejny

Strukturovaný rozhovor se zaměstnanci

.

## Přílohy

### Strukturovaný rozhovor s managerem prodejny

1. Organizační uspořádání
  - Jakým způsobem je prodejna sídlící v obchodním centru Arkády Pankrác organizačně uspořádána? Kolik máte zaměstnanců a kolik pracovních pozic?
2. Vytváření a analýza pracovních míst
  - Máte v plánu vytvářet nová pracovní místa a proč?
  - U jakých pracovních pozic máte zpracován popis a charakteristiku?
  - Kdo odpovídá za zpracování popisu pracovní pozice?
  - Jak vypadá taková charakteristika pracovního místa u vás ve společnosti?
3. Personální plánování
  - Kdo zodpovídá za personální plánování?
  - Jakým způsobem plánujete personální plánování?
  - Obsahuje personální plánování i rozvoj zaměstnanců? A jakým způsobem?
4. Získávání zaměstnanců
  - Jakých zdrojů využíváte při potřebě obsadit volné pracovní místo?
  - Při využití externích zdrojů, jaké všechny způsoby využíváte a proč?
5. Výběr zaměstnanců
  - Jaké metody a postupy využíváte při výběru nových zaměstnanců?
  - Kdo všechno je přítomen při pohovorech a na jakém základě vybíráte vhodné uchazeče?
6. Přijímání zaměstnanců
  - Jakých postupů využíváte při rozhodnutí o přijetí uchazeče?
  - Co je náležitostí pracovní smlouvy a je možné, aby se na jejím vytvoření nový zaměstnanec podílel?
7. Adaptace zaměstnanců
  - Kdy a jak informujete nového zaměstnance o svých právech a povinnostech?

- Máte vytvoření adaptační plán pro nové zaměstnance? Jak je sestavován a co obsahuje?
8. Hodnocení zaměstnanců
- Využíváte formální hodnocení? Jak často a jakým způsobem?
  - V jakých případech využíváte neformálního hodnocení?
9. Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru
- Kdo rozhoduje o vnitřní mobilitě a jakým způsobem je řešena?
  - Uveďte hlavní příčiny rozvázání pracovního poměru se zaměstnanci.
  - Jakou nejčastější formou je rozvázán pracovní poměr ve vaší společnosti?
10. Odměňování zaměstnanců
- Na jakém základě jsou zaměstnanci odměňováni?
  - Co tvoří finanční formu odměňování a co nefinanční?
  - Jaké další zaměstnanecké výhody poskytuje společnost zaměstnancům?
11. Vzdělávání zaměstnanců
- Kdo sestavuje plán vzdělávání, jakým způsobem a na jak dlouho?
  - Jaká všechna školení obsahuje plán vzdělávání a kde jsou pořádána tato školení?
  - Myslíte si, že úroveň vzdělávání je dostatečná?
12. Pracovní vztahy
- Jaké fungují vztahy mezi zaměstnanci na prodejně?
  - Jak vycházíte vedoucí pracovníci s řadovými zaměstnanci?
  - V čem vidíte hlavní zdroje konfliktů mezi zaměstnanci?
  - Jakým způsobem řešíte konflikty mezi zaměstnanci?
13. Péče o zaměstnance
- Jakým způsobem pečujete o své zaměstnance nad rámec zákonné povinné péče?
  - Jak vypadá zázemí prodejny?



## **Strukturovaný rozhovor se zaměstnanci**

1. Vidíte svou budoucnost ve společnosti Pull and Bear? Máte zájem o kariérní růst?
2. Jakým způsobem jste se ucházeli o pracovní místo?
3. Jak byste zhodnotili výběrový pohovor?
4. V čem vidíte přínos adaptačního programu spojený s evaluacemi?
5. Vyhovuje vám výše vaší odměny?
6. V čem vidíte hlavní výhody vašeho ohodnocení?
7. Jak vám vyhovuje plán vzdělávání? Uvítali byste nová školení?
8. Jak byste charakterizovali atmosféru na prodejně?
9. Jaké máte vztahy s ostatními zaměstnanci a v čem vidíte hlavní příčiny konfliktů?
10. Jak se dopravujete do zaměstnání?
11. Vyhovuje vám, jakým způsobem společnost poskytuje služby vám, zaměstnancům?


