

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Viktorie Bukačová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Viktorie Bukačová

Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Název anglicky

Human Resource Management in a business enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku. V případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů.

Metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Syntéza teoretických výstupů: 5/2022 – 10/2022

Výzkum: 11/2022 – 2/2023

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 02/2023 – 03/2023

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2023

Doporučený rozsah práce

40 – 50 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, modely řízení lidských zdrojů, činnosti řízení lidských zdrojů, personální (HR) oddělení, personalista

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
MITCHELL, B. The Big Book of HR. 1. Career Press, 2022. ISBN 9781632651945.
ŠÍKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Drahotová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a poskytování cenných rad. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům HR oddělení podniku, na který je práce zaměřena, za jejich ochotu a poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě děkuji i své rodině, která pro mě byla po celou dobu mého studia velkou oporou.

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá oblastí řízení lidských zdrojů. Jejím cílem je zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, zjistit případné nedostatky a navrhnout příslušná opatření.

V první části práce je vymezen koncept řízení lidských zdrojů se zaměřením na jeho moderní pojetí. Pozornost je věnována zejména faktorům ovlivňujícím chování zaměstnanců a hlavním úkolům personalistů při získávání a řízení lidských zdrojů. Tato část představuje teoretické východisko pro druhou, praktickou část práce, v níž je analyzována situace v řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.

Pro získání informací o činnosti personálního oddělení tohoto podniku, jím používaných nástrojích a postupech, byl použit polostrukturovaný rozhovor s HR Business Partnerem podniku. Zpětná vazba od zaměstnanců podniku byla získána anonymním dotazníkovým šetřením. Na základě syntézy poznatků z teoretické a praktické části je v závěru práce provedeno zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů v podniku a navrženo je několik opatření, která by mohla pomoci zefektivnit řízení lidských zdrojů a jeho výsledky.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, modely řízení lidských zdrojů, činnosti řízení lidských zdrojů, personální (HR) oddělení, personalista

Human Resource Management in a business enterprise

Abstract

This bachelor thesis deals with the area of human resource management. Its aim is to evaluate this area in the selected company, to identify possible shortcomings and to propose appropriate measures.

In the first part of the thesis the concept of human resource management is defined with a focus on its modern concept. Attention is paid in particular to the factors influencing employee behaviour and the main tasks of HR managers in the acquisition and management of human resources. This part provides the theoretical basis for the second, practical part of the thesis, in which the situation in human resource management in the selected company is analysed.

A semi -structured interview with HR business partner of the company was used to get information on the activities of the personnel department of this company, using it and procedures used by it. The feedback from the company's employees was obtained by an anonymous questionnaire survey. Based on the synthesis of knowledge from the theoretical and practical part, at the end of the thesis, the level and activities of human resources management in the company are carried out and several measures are propose to help streamline human resources and its results.

Keywords: Human resource management, human resource management models, human resource management activities, human resource (HR) department, HR manager

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.2 Úkol a etický rozměr řízení lidských zdrojů	17
3.1.3 Lidský a znalostní kapitál	18
3.2 Personální práce	19
3.2.1 Personalisté	21
3.2.2 Činnosti personálního útvaru	22
3.3 Vytváření a analýza pracovních míst	22
3.4 Personální plánování	24
3.5 Získávání zaměstnanců.....	24
3.5.1 Metody získávání zaměstnanců	25
3.6 Výběr zaměstnanců	28
3.7 Přijímání zaměstnanců	29
3.7.1 Náležitosti pracovní smlouvy	30
3.8 Fluktuace	31
3.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	32
3.10 Hodnocení zaměstnanců	32
3.10.1 Metody hodnocení zaměstnanců.....	33
3.11 Odměňování zaměstnanců	34
3.11.1 Způsoby odměňování zaměstnanců	34
3.11.2 Faktory ovlivňující chování zaměstnanců	36
Motivace	36
Oddanost a angažovanost	37
4 Vlastní práce	38
4.1 Charakteristika vybraného podniku	38
4.2 Organizační struktura vybraného podniku	39
4.3 Kvalitativní výzkum – rozhovor s HR Business Partnerem společnosti XY ...	41
4.4 Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření	41
4.4.1 Demografické údaje	42
4.5 Analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti XY	43
4.5.1 Vytváření pracovních míst.....	43
4.5.2 Získávání zaměstnanců.....	44

4.5.3	Výběr zaměstnanců	45
4.5.4	Přijímání a adaptace zaměstnanců	47
4.5.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	48
4.5.6	Hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců	49
4.5.7	Motivace zaměstnanců	51
4.5.8	Péče o zaměstnance	52
4.5.9	Fluktuace zaměstnanců.....	53
5	Zhodnocení a doporučení	54
5.1	Získávání zaměstnanců.....	54
5.2	Stabilizace zaměstnanců	55
5.3	Motivace a odměňování zaměstnanců.....	55
6	Závěr	57
7	Seznam použitých zdrojů	59
8	Seznam internetových zdrojů	61
9	Přílohy	62

Seznam schémat

Schéma 1 – Model strategického řízení lidských zdrojů	17
Schéma 2 – Organizační struktura organizace	20
Schéma 3 – Funkční a řídicí struktura organizace	20
Schéma 4 – Postup obsazování pracovních míst	23
Schéma 5 – Organizační struktura společnosti XY	40
Schéma 6 – Řídicí struktura HR oddělení společnosti XY	40

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů	27
Tabulka 2 – Vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů	28
Tabulka 3 – Zájem o zaměstnanecké benefity	51
Tabulka 4 – Preference motivačních faktorů zaměstnanců	51

Seznam grafů

Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY	39
Graf 2 – Věková struktura respondentů dotazníkového šetření	42
Graf 3 – Struktura respondentů dotazníkového šetření podle pohlaví	43
Graf 4 – Přiměřenost množství práce	44
Graf 5 – Využití vnějších a vnitřních zdrojů k získávání zaměstnanců	45
Graf 6 – Vzdělávání respondentů	46
Graf 7 – Struktura zaměstnaneckých úvazků	47
Graf 8 – Možnosti kariérního růstu zaměstnanců	49
Graf 9 – Spokojenost zaměstnanců s benefity	50
Graf 10 – Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím	52
Graf 11 – Délka zaměstnání ve společnosti	53

Seznam příloh

Příloha 1 – Otázky pro rozhovor s HR Business Partnerem společnosti XY	62
Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance společnosti XY	62

1 Úvod

Výkonní a loajální zaměstnanci jsou označováni za největší bohatství podniku. Zásadně totiž ovlivňují jeho úspěšnost na trhu. Získávání, udržení a rozvoj odborně zdatných, motivovaných a angažovaných zaměstnanců schopných a ochotných dlouhodobě podávat dobré pracovní výkony patří mezi nejdůležitější úkoly moderní personalistiky. Těžiště personální práce již dávno nespočívá jen v personální administrativě. Personalista se stal partnerem managementu při definování a naplňování strategických cílů a posilování konkurenceschopnosti podniku. Zároveň je tím, kdo poskytuje služby svým „vnitřním zákazníkům“, tedy zaměstnancům, a zásadně ovlivňuje jejich výkonnost. Podle Armstronga a Taylora (2015) řízení lidských zdrojů je *„manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“*.

Rozhodnutí o výběru tématu bakalářské práce „Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku“ vzniklo na základě osobních zkušeností s rozdílnými přístupy několika mých zaměstnavatelů k personálnímu řízení. Teoretická část práce je zaměřena na obecné vymezení pojmů, popis metod a procesů z oblasti řízení lidských zdrojů a na úkoly personálního oddělení podniku při získávání zaměstnanců a práci s nimi. V navazující praktické části práce byly prozkoumány metody, postupy a nástroje používané při řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Výsledky řízení lidských zdrojů v tomto podniku byly vyhodnoceny na základě dotazníkového šetření a navrženo bylo i několik opatření.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zefektivnění jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů.

Dílčí cíle bakalářské práce:

- vymezit koncept řízení lidských zdrojů (pojmy, metody, procesy),
- zjistit metody, postupy a nástroje používané při řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku,
- získat zpětnou vazbu o řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku od jeho zaměstnanců,
- provést porovnání výstupů z teoretické a praktické části práce a navrhnout opatření.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první, teoretické, jsou popsány pojmy, metody a procesy z oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na úkoly a činnosti personálního oddělení při získávání zaměstnanců a práci s nimi. Tato část práce byla zpracována na základě literární rešerše s využitím knih vytipovaných z oborově odpovídajících fondů knihoven, databází a internetových zdrojů. Podle Širokého (2019) je rešerše základním kamenem pro zpracování vědecké práce. Představuje proces vyhledávání informací k vybranému tématu za účelem zpracování soupisu vyhledaných bibliografických záznamů. Informace získané z několika různých zdrojů byly zpracovány s využitím analýzy, tedy metody vysvětlující daný problém prozkoumáním jeho složek, a syntézy při sjednocení a interpretaci jednotlivých poznatků (Široký, 2019). První část práce představuje teoretické východisko pro její druhou, praktickou, část, která vychází z výsledků autorkou provedeného kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Kvalitativní výzkum spočíval v provedení polostrukturovaného rozhovoru s HR Business Partnerem vybraného podniku. Při polostrukturovaném rozhovoru má tazatel předem připravené otázky, které klade dotazovanému, přičemž tyto otázky jsou doplňovány dalšími

otázkami reagujícími na průběh rozhovoru. Základem tohoto typu výzkumného rozhovoru je konverzace umožňující měnit styl, pořadí a rychlost otázek v závislosti na konkrétní situaci, což je výhodné pro efektivní získání informací. „*Výzkumník i aktér jsou rovnocennými účastníky rozhovoru a odpovědi se rodí v situační interakci, pod vlivem subjektivity aktéra.*“ (Mišovič, 2019).

Kvantitativní část výzkumu spočívala v provedení anonymního on-line dotazníkového šetření mezi zaměstnanci zkoumaného podniku s cílem získat pohled na řízení lidských zdrojů „z druhé strany“. Kvantitativní metody výzkumu jsou zaměřeny na statistickou analýzu dat prováděnou na vzorcích reprezentujících určitou cílovou skupinu. Cílem je zjistit, jak velká část cílové skupiny vykazuje určité konkrétní znaky – názory, vlastnosti atd. Cílem kvalitativního výzkumu je především obsahová analýza pořízených dat (Machková a Machek, 2021). Cílem kvalitativní části výzkumu bylo získat informace o metodách, postupech a nástrojích používaných při řízení lidských zdrojů ve zkoumaném podniku.

Při sestavení dotazníků se autorka snažila respektovat požadavky, které by podle Foreta (2012) měl správně sestavený dotazník splňovat:

1. účelově technické (formulace otázek a jejich sestavení tak, aby respondent co nejpřesněji odpovídal na to, co tazatele zajímá),
2. psychologické (dotazník musí být pro respondenta příjemný a snadný),
3. srozumitelnosti (respondent musí otázkám rozumět, aby mu bylo jasné, co je po něm požadováno).

Pro anonymní on-line dotazníkové šetření se autorka rozhodla z důvodu předpokládané vyšší ochoty respondentů poskytnout pravdivé odpovědi a dosažení nižší chybovosti získaných dat. Z důvodu lepší možnosti statistického vyhodnocení dotazníkového šetření byly použity především uzavřené otázky, které nabízejí respondentovi výběr z několika možných variant odpovědí. V případě otevřených otázek respondent nevybírá z možných variant odpovědí, ale v odpovědi může volně vyjádřit svůj názor vlastními slovy. Polootevřené otázky pak představují kombinaci obou druhů (Foret, 2012). V případě otázek nabízejících respondentům hodnocení na škále bylo v dotaznících využito

Likertovo škálování, které je podle Hayese (2003) jednou z nejspolehlivějších metod měření souhlasu a postojů. V rámci přípravy dotazníkového šetření byl proveden i předvýzkum na malém množství respondentů (rodinní příslušníci) s cílem ověření srozumitelnosti otázek.

V dotazníkovém šetření byli osloveni zaměstnanci ze všech oddělení zkoumaného podniku s výjimkou zaměstnanců pracujících v provozním oddělení, které je z důvodu specifčnosti činností, pracovních podmínek a personálního obsazení řízeno odlišným způsobem. Po ukončení sběru dat byla provedena kontrola s vyřazením nekompletních nebo v jednotlivých kategoriích otázek zjevně chybně vyplněných záznamů. Získané soubory dat byly zpracovány do tabulek s využitím tabulkového procesoru Microsoft Office Excel. Data z tabulek vhodná pro grafické zpracování byla následně převedena do grafů. Dotazníkové šetření vyplnilo 109 respondentů z 200 oslovených. Návratnost dotazníku byla vypočítána pomocí poměru mezi zodpovězenými dotazníky a odeslanými dotazníky.

Na základě konfrontace informací z teoretické a praktické části práce byl vypracován návrh opatření, která by mohla vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců daného podniku a tím i ke zlepšení jejich pracovních výkonů a nižší fluktuaci.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje, často označované zkratkou HR převzatou z angličtiny (human resources), jsou jednou z nejdůležitějších složek podílejících se na fungování podniku. Koubek (2015) je označuje za „oživovatele a motor“ udržující organizaci v chodu, který je „jádrom a nejdůležitější oblastí“ celého jejího řízení. Význam kvalitních zaměstnanců pro úspěch podniku popsal Bláha a kol. (2013) větou: „*Nikoliv finanční prostředky, moderní a výkonná technika a technologie či kvalitní strategie, ale lidé, efektivní zaměstnanci jsou hlavní konkurenční výhodou.*“.

Koubek (2015) uvádí, že pojmy personální práce nebo personalistika se obvykle používají jako obecná označení této části řízení organizace, zatímco pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují vývojové fáze personální práce.

Ulrich a kol. (2014) hovoří o třech „obecných vlnách vývoje“ řízení lidských zdrojů a nastupující vlně čtvrté – od administrativní práce, přes rozvoj lidských zdrojů, inovace a integraci přístupů k nim, až k „vnějšmu pohledu na HR“, kdy je řízení lidských zdrojů vnímáno v kontextu firemních zákazníků, investorů a komunit, z nichž se stávají příjemci hodnot vytvářených odděleními HR. Vývoj personalistiky od personální administrativy k řízení lidských zdrojů, které se aktivně podílí na formulaci a naplňování strategie organizace popisují i Armstrong a Taylor (2015) nebo Mitchell a Gamlem (2022).

Personální administrativa představuje procedury související se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováním a aktualizací personální dokumentace a informací administrativního charakteru, týkajících se zaměstnanců, a předávání těchto informací k využití řídicím strukturám podniku. Personální řízení je sociální proces, v jehož průběhu se střídají a prolínají různé činnosti (výběr, hodnocení, vzdělávání, odměňování apod.), a to v poznávacích, rozhodovacích a kontrolních fázích (Brůha a kol. 2016).

Pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů se ale někdy zaměňují. Armstrong a Taylor (2015) s odkazem na publikaci Human resource management: a case of the emperor's new clothes (Armstrong, M., 1987. Personnel Management) uvádějí, že řízení lidských zdrojů je některými manažery považováno jen za „staré víno v nových láhvích“.

Řízení lidských zdrojů Armstrong a Taylor (2015) označili za „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“ zahrnující celou řadu činností: strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, činnosti týkající se společenské odpovědnosti a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, zaměstnanecké a pracovní vztahy, péči o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.

3.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení organizace je zaměřeno na dlouhodobé a komplexně pojaté cíle vymezující směr, kterým se organizace chce ubírat. Formuluje nejen vize, priority a cíle, ale zabývá se i prostředky potřebnými k jejich dosažení. V rámci strategického řízení jsou definovány strategie, politiky, plány, projekty, programy, které jsou upravovány a upřesňovány na základě vyhodnocování dosažených výsledků. Stýblo (2004) strategické plánování charakterizuje třemi kroky s otázkami:

„1. Kde jsme?

2. Kam se chceme dostat?

3. Co budeme dělat, abychom se tam dostali?“.

Důležitou součástí celkové strategie organizace je personální strategie, která stanoví záměry, priority a cíle organizace v oblasti řízení lidských zdrojů. Z personální strategie organizace vychází její personální politika tvořená souborem zásad a opatření uplatňovaných v oblasti personalistiky. Podle Armstronga a Taylora (2015) celkovou politikou lidských zdrojů „*organizace vyjadřuje své hodnoty nebo svá přesvědčení týkající se toho, jak by se mělo s lidmi zacházet*“. Srozumitelnost a přijatelnost personální politiky pro zaměstnance má klíčový význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace (Koubek, 2015).

Schéma 1 - Model strategického řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015)

Strategické řízení lidských zdrojů určuje, jakým způsobem bude dosahováno strategických cílů organizace prostřednictvím lidí v souladu s uplatňovanými strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů. Jeho základním cílem je rozvíjet akceschopnost organizace zajištěním kvalifikovaných, motivovaných a oddaných pracovníků potřebných k dosahování konkurenční výhody (Armstrong a Taylor, 2015).

3.1.2 Úkol a etický rozměr řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je podle Koubka (2015) sloužit neustálému zvyšování výkonu organizace, přičemž splnit tento úkol lze jen zlepšováním využití všech zdrojů, které má organizace k dispozici, tedy materiálních, finančních, informačních i lidských. Řízení lidských zdrojů přitom nemá jen optimalizovat personální práci uvnitř organizace, ale také se spolupodílet na vytváření její budoucnosti cestou rozpoznávání, předvídání a využívání nastupujících trendů (Ulrich a kol., 2014).

Personalisté by při řízení lidských zdrojů měli úzce spolupracovat s managementem s cílem maximalizovat potenciál zaměstnanců. Podmínkou skutečné přidané hodnoty personalistů je, že musí rozumět nejen personalistice, ale také podnikání organizace a prostředí, ve kterém působí. Potřebují rozumět tomu, „*jak podnik vydělává peníze*“ (Mitchell a Gamlem, 2022).

Armstrong a Taylor (2015) upozornili, že řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování efektivity organizace, zároveň by ale nemělo opomíjet etický rozměr řízení lidí, tedy jejich efektivní využívání v souladu s morálními hodnotami. Zároveň upozornili na roli řízení lidských zdrojů při vytváření a uskutečňování společenské odpovědnosti organizací (ochrana životního prostředí, podpora udržitelného rozvoje apod.).

Důležitost etického chování a rozhodování manažerů a personalistů zdůrazňuje i Horváthová a kol. (2016): „*Přístup uplatňovaný v organizaci, ať se již jedná o chování vůči skupinám vnějšího prostředí nebo lidem v organizaci, by měl být založený na diskusi, diskurzu, sdělování informací, vstřícném přístupu, tedy souhrnně řečeno na etickém chování.*“.

3.1.3 Lidský a znalostní kapitál

Podle teorie lidského kapitálu nejsou zaměstnanci nákladovou položkou, ale aktivem tvořeným jejich znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Organizace by tedy pro posílení své konkurenceschopnosti měla získávat kvalitní zaměstnance, investovat do jejich vzdělání a rozvoje a měla by si je udržet. „*Zatímco pojem lidské zdroje zdůrazňuje spíše nákladový pohled na zaměstnance, pojem lidský kapitál je perspektivou investiční*“ (Bláha a kol., 2013).

S globalizací, rozvojem vědy a techniky i celé lidské společnosti rostou nároky na řízení lidských zdrojů. Technický pokrok, zejména bouřlivý vývoj informačních technologií, digitalizace, robotizace a s tím spojená automatizace výroby, logistiky a řady dalších procesů s sebou přináší rozsáhlé změny na trhu práce. Mění se struktura pracovních míst i jejich náplň. Dochází k přechodu od kvantity ke kvalitě. Rostou nároky na kvalifikaci a flexibilitu zaměstnanců. V řadě oborů je nezbytné jejich celoživotní vzdělávání.

S lidským kapitálem souvisí problematika tzv. řízení znalostí. Armstrong a Taylor (2015) tento pojem definovali jako „*získávání znalostí od těch, kteří je mají, a jejich předávání těm, kteří je potřebují, a to za účelem zlepšování efektivity organizace*“. Smyslem řízení znalostí je posilování konkurenceschopnosti podniku vytvářením znalostního kapitálu představujícího nehmotná aktiva podniku (Stýblo, 2004). Úkolem personalistů i vedoucích pracovníků je vytvářet v organizaci prostředí a podmínky, které budou vytváření a sdílení znalostí umožňovat a podporovat.

Podle Koubka (2015) investicemi do lidského kapitálu zaměstnavatel může získat zejména zlepšení výkonu, produktivity a flexibility zaměstnanců. Zlepšení znalostí, schopností a dovedností je velmi výhodné i pro zaměstnance, protože nárůst kvalifikace jim může přinést perspektivu dobrého zaměstnání s vyššími výdělků a také jistotu zaměstnání. Lze totiž předpokládat, že zaměstnavatel nebude chtít o své investice přijít, a proto vynaloží značné úsilí, aby si kvalifikované zaměstnance udržel.

Ulrich a kol. (2014) zdůrazňuje důležitost investic do rozvoje schopností pracovníků HR v organizacích, aby tito pracovníci nebyli „*kovářovou bosou kobylou*“. Na nezbytnost neustálého zvyšování jejich teoretických znalostí a praktických dovedností upozorňuje i Koubek (2015).

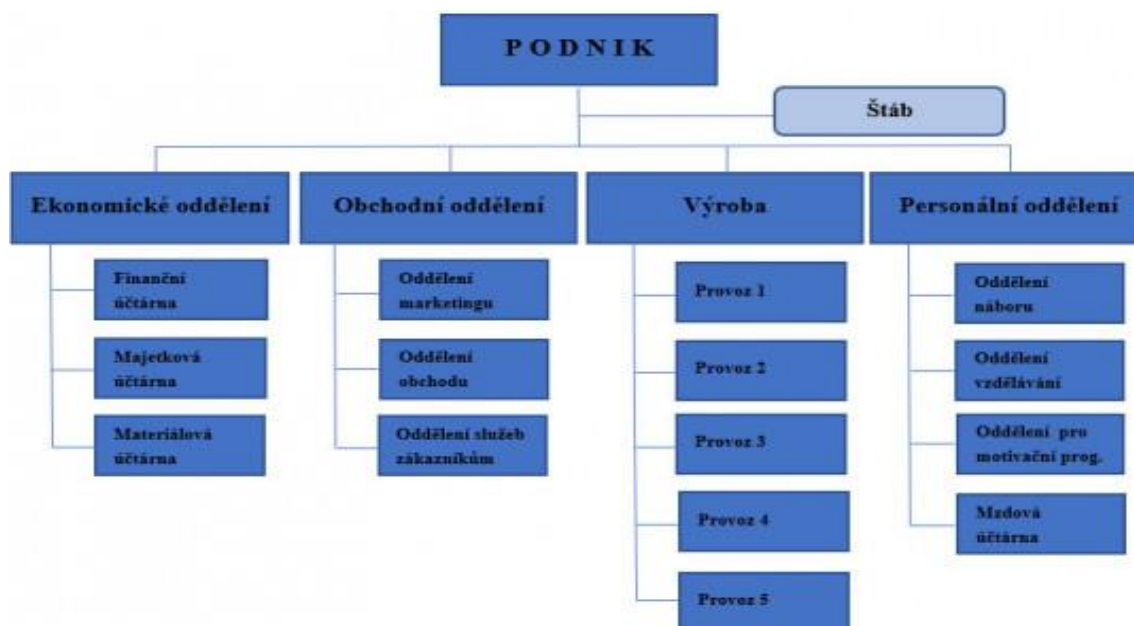
3.2 Personální práce

Způsob řízení lidských zdrojů v organizaci závisí na mnoha parametrech, mj. na její velikosti, zaměření a stylu řízení. V malých organizacích řízení lidských zdrojů často zajišťuje jejich majitel, popř. ve spolupráci s vedoucími pracovníky, přičemž personální administrativu a některé další jednoduché činnosti zajišťuje personalista nebo tato část personální práce může být rozdělena mezi více oddělení (sekretariát, mzdová účtárna atd.).

Podle Šikýře (2014) úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat dobrého výkonu. K naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které v organizaci zabezpečují především manažeři (vedoucí zaměstnanci) s podporou personalistů (personálního oddělení).

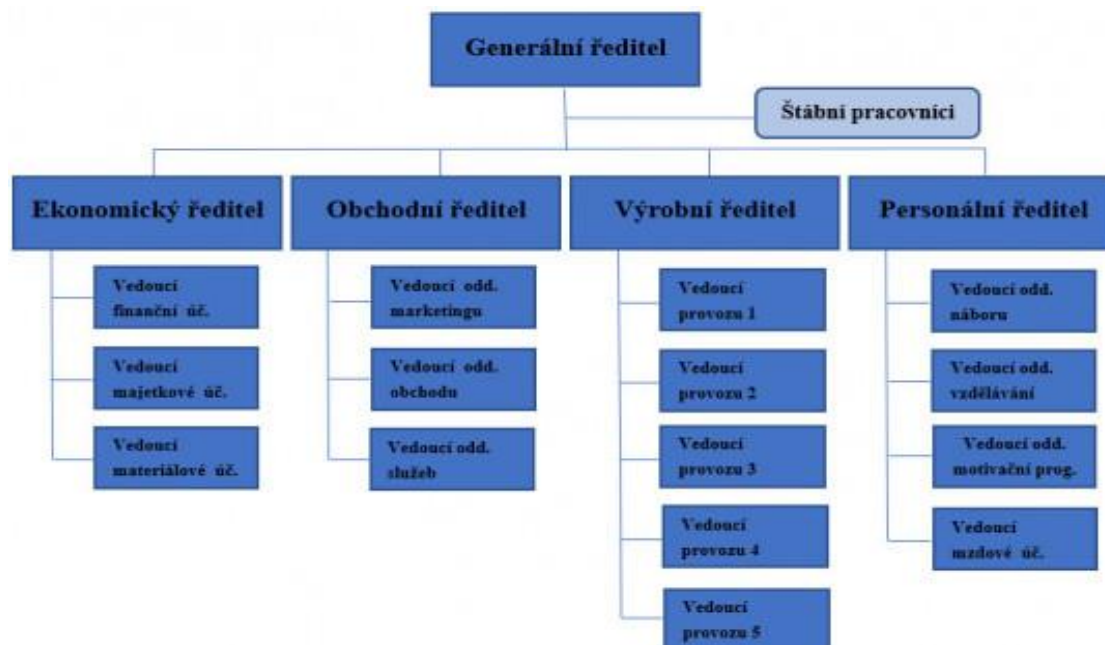
Ve velkých organizacích se řízením lidských zdrojů zabývají personální oddělení, která mohou být členěna na několik specializovaných částí. I v těchto organizacích řízení lidských zdrojů ovšem není jen záležitostí personalistů, ale tvoří neoddelitelnou součást práce všech vedoucích pracovníků organizace. Personální útvar podle Koubka (2015) „*Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.*“. Obdobně hlavní úkoly personálního útvaru popisují i další autoři (Armstrong a Taylor, 2015; Stýblo, 2004; Bláha a kol., 2013).

Schéma 2 - Organizační struktura organizace



Zdroj: Jadrná, M. (2021)

Schéma 3 - Funkční a řídicí struktura organizace



Zdroj: Jadrná, M. (2021)

3.2.1 Personalisté

Základní úlohou personalistů v organizaci je poskytování služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů. Personalisté se zásadně podílejí na vytváření prostředí, které zvyšuje angažovanost jednotlivců tím, že jim umožňuje, aby co nejlépe využili svoje schopnosti, zhodnotili svůj potenciál a uspokojili své potřeby, a to jak v zájmu vlastním, tak v zájmu organizace (Armstrong a Taylor, 2015).

Personalista je součástí celého pracovního života zaměstnance. Provází jej od výběrového řízení, při zaškolení a následné adaptaci i při práci v organizaci. Podílí se na plánování jeho rozvoje a vzdělávání, zabývá se jeho motivací i hodnocením pracovních výsledků. Řeší přesuny či povyšování zaměstnanců v rámci týmu nebo organizace. Zároveň je personalista partnerem vedoucích pracovníků při strategickém i operativním plánování, formulaci i naplňování cílů organizace.

Ulrich a kol. (2014) na základě průzkumu, provedeného v roce 2012 mezi 20 000 respondenty zahrnujícími pracovníky z HR oddělení různých organizací i mimo ně, identifikoval šest „domén HR dovedností“, podle nichž by personalista měl být:

- „*důvěrným iniciátorem*“ navazujícím s lidmi vztahy vzájemné důvěry díky dosahovaným výsledkům a vzájemné užitečnosti,
- „*strategickým pozicionérem*“ přetvářejícím poznatky o externích požadavcích a poptávce v efektivní HR postupy,
- „*tvůrcem předpokladů úspěchu*“ pomáhajícím definovat a vytvářet potřebné dovednosti organizace,
- „*šampiónem změny*“ rozvíjejícím připravenost organizace na změny včetně jejich přetváření do efektivních procesů,
- „*inovátorem a integrátorem HR*“ schopným zvyšovat efektivnost řízení lidských zdrojů inovacemi a začleňováním nových HR přístupů,
- „*zastáncem technologií*“ schopným zapojovat do řízení lidských zdrojů nové technologie.

Personalisté by měli splňovat předpoklady, které lze definovat jako souhrn osobnostních a profesních předpokladů, které vytváří personalistu odborníka. Personalista musí mít určité atributy, jako je schopnost být zvědavý, spolehlivý, být příkladem (Armstrong a Taylor, 2015). Neměla by mu chybět schopnost ovlivňovat lidi. Zároveň by měl být

sympatický, vstřícný a empatický, budit dojem důvěryhodnosti. Zájemci o zaměstnání i zaměstnanci by se s ním měli cítit v bezpečí, neměl by působit nadřazeně.

3.2.2 Činnosti personálního útvaru

Personální útvar v rámci své role při řízení lidských zdrojů zodpovídá za řadu specifických činností a na mnoha dalších se spolupodílí. Jeho působnost, úkoly, používané nástroje a postupy mohou být v jednotlivých organizacích odlišné. Jeho činnost zpravidla zahrnuje:

- a) personální plánování,
- b) získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- c) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- d) hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- e) sociální péči (zdravotní péče a BOZP),
- f) další činnosti (např. personální controlling a reporting, agenda zaměstnaneckých, výhod, účast na kolektivním vyjednávání atd.).

Podle Bláhy a kol. (2013) hlavním úkolem personálního útvaru je umožnit organizaci dosažení stanovených cílů úzkou spoluprací s vedoucími pracovníky organizace tím, že jim předkládá podněty, poskytuje rady, služby a podporu ve všem, co se týká zaměstnanců. Pracovníci HR se tak stávají partnery managementu v podnikání (HR Business Partnery).

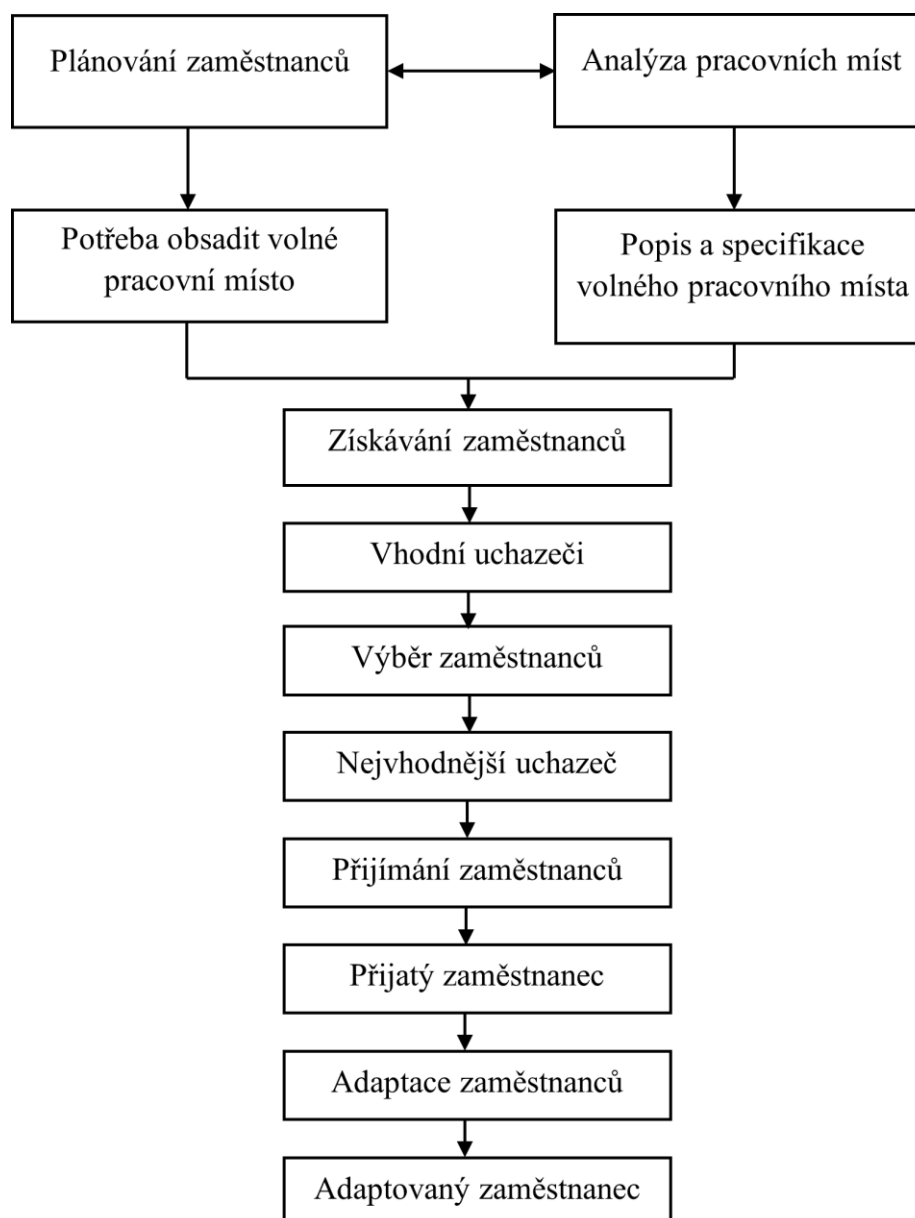
Ulrich a kol. (2014) uvádí, že soustředěním na podnikání firmy a přemýšlením a jednáním z „vnějšího pohledu“ budou pracovníci HR schopni přinášet „mysluplnou a udržitelnou hodnotu“. Koncept řízení lidských zdrojů z vnějšího pohledu přesahuje snahu o pouhé sladění řízení lidských zdrojů se strategií společnosti.

3.3 Vytváření a analýza pracovních míst

Podle Koubka (2015) je vytváření a analýza pracovních míst klíčovou personální činností, která rozhoduje o efektivním vykonávání práce a úspěšnosti personální práce v organizaci. Tato činnost spočívá především v definování pracovních úkolů jednotlivých pracovních míst a jejich uspořádání do organizační struktury.

Při analýze pracovních míst je vytvářena konkrétní představa o jednotlivých pracovních místech, pracovních úkolech, procesech a vazbách na jiná pracovní místa i o pracovnících, kteří by měli na jednotlivých pracovních místech pracovat. Analýza pracovních míst je podkladem pro vytváření pracovních míst, popř. změny jejich profilů, které jsou podkladem zejména pro personální plánování, získávání a výběr pracovníků.

Schéma 4 - Postup obsazování pracovních míst



Zdroj: Šikýř (2016), vlastní zpracování

3.4 Personální plánování

Personální plánování stanovuje cíle a opatření v oblasti řízení lidských zdrojů s cílem zajistit odpovídající pracovní sílu pro dosahování cílů a současných i budoucích úkolů organizace (Koubek, 2015). Pro efektivní fungování organizace je nezbytné, aby měla pracovníky v dostatečném počtu a struktuře a vybavené potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Důležité je, aby organizace disponovala dostatečnými lidskými zdroji nejen v současnosti, ale i do budoucna, tedy aby tyto zdroje odpovídaly plánovanému vývoji a rozvoji organizace.

Má-li organizace na základě výsledků analýzy pracovních míst ujasněné své aktuální a budoucí potřeby lidských zdrojů, může přikročit k plánování jejich pokrytí. Personální plánování by mělo být sladěno s plánováním činnosti organizace s cílem zajistit rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách v organizaci. Součástí personálního plánování je kromě plánování potřeb pracovní síly a jejich pokrytí pracovníky i plánování personálního rozvoje pracovníků. Některé personální potřeby organizace lze nejlépe pokrýt z vnitřních zdrojů organizace a tomu je potřeba přizpůsobit i vzdělávání a rozvoj stávajících zaměstnanců.

3.5 Získávání zaměstnanců

Personální potřeby organizace se mění v návaznosti na změny její činnosti. Potřebné je obsazovat nejen nově vzniklá pracovní místa, ale i místa uvolněná odchody zaměstnanců. Podle Koubka (2015) je získávání pracovníků společně s jejich výběrem klíčovou fází formování pracovní síly organizace, neboť rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Koubek (2015) zároveň upozorňuje, že pojem získávání pracovníků lze také vnímat ve smyslu získávání pracovníků (zaměstnanců) pro zájmy a cíle organizace.

Při získávání pracovníků na trhu práce se jedná o postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání. *„Cílem každé organizace je přilákat s přiměřenými náklady a v požadovaném termínu takové pracovníky, kteří budou co nejlépe splňovat požadavky organizace“* (Bláha, 2013). Volba metody pro získání zaměstnanců závisí na mnoha okolnostech. V první řadě je potřeba mít jasnou představu o požadavcích na obsazované pracovní místo, znát limity finančního ohodnocení, ale také dostupnost vhodných uchazečů.

3.5.1 Metody získávání zaměstnanců

Inzerce

Nejúčinnější aktuální inzertní metodou je využití inzerce na internetu a na sociálních sítích. Inzerce na pracovních portálech jako je jobs.cz, prace.cz, pracezaroheem.cz aj. se považuje za jednu z nejjednodušších a nejučinnějších forem, neboť umožňuje oslovit velký počet zájemců o práci a je relativně málo nákladná. Tyto pracovní portály nabízejí tisíce pracovních nabídek, které lze členit podle různých parametrů (obor, úvazek, místo práce, výše finančního ohodnocení atd.). Zároveň umožňují zájemcům jednoduše a okamžitě reagovat na pracovní nabídku zasláním životopisu. Problém tkví v tom, že často nejsou osloveni jen ti zájemci, kteří přicházejí v úvahu pro užší výběr (Šikýř, 2016).

Správná formulace inzerátu snižuje reakce nevhodných zájemců o práci. Inzerát by měl být formulován jasně, stručně a výstižně. Po přečtení by kandidát měl mít jasno, „do čeho jde“ a co má od nabízeného pracovního místa očekávat. Popis pracovní pozice, náplň práce, požadavky na kandidáta a nabízené benefity jsou vnímány jako základní, a přitom nezbytné údaje, které zájemce o práci hledá, a podle nichž se rozhoduje (Koubek, 2015). Při přípravě inzerátu je třeba pamatovat mj. na zákaz diskriminace pohlaví, inzerát musí být genderově neutrální (Šikýř, 2016).

Inzerát by měl obsahovat (Dobrá práce.cz, 2023):

- název pracovního místa – správná formulace upoutá pozornost možných uchazečů,
- název práce,
- popis pracovního místa,
- požadavky na zaměstnance – zkušenosti, kurzy, dovednosti, praxe apod.
- nabízené benefity,
- místo výkonu práce,
- název zaměstnavatele,
- základní údaje o pracovním poměru – plný/zkrácený pracovní úvazek, brigáda,
- mzdové ohodnocení,
- pokyny pro uchazeče o podkladech a průběhu výběrového řízení,

Sociální sítě

Výhodou inzerce na sociálních sítích je možnost rychle a efektivně cílit na konkrétní skupinu uchazečů. Nejpoužívanějšími platformami pro pracovní on-line inzerci jsou v dnešní době Facebook a LinkedIn.

LinkedIn je celosvětově rozšířená profesní sociální síť sloužící k vyhledávání kontaktů. Uživatel má na LinkedIn vytvořený profil obsahující všechny důležité informace, které chce zveřejnit. Profil může sloužit jako průběžně aktualizovaný elektronický životopis uživatele. Svůj profil na LinkedIn mohou mít i organizace.

Další zdrojem informací o volných pracovních místech jsou kariérní stránky společnosti. Zde je nutná proaktivita kandidáta, který hledá konkrétního zaměstnavatele. Zájemci o práci při vyhledávání pracovních nabídek často sledují hodnocení zaměstnavatelů na stránkách Atmoskopu (2023), kde jsou hodnocení stávajících nebo bývalých zaměstnanců.

Spolupráce s personálními agenturami

Nábor může organizace realizovat vlastními silami. Pokud ale nastane situace, kdy sama nábor nezvládá – ať už z časových či jiných důvodů – a pozici potřebuje obsadit v poměrně krátkém čase, může využít personální agentury. Služby těchto agentur mohou být finančně náročné, ale umožňují využít odborníky specializované na oblast náboru. Personální agentury mívají dobrou a aktuální znalost trhu práce, některé mají i vlastní databáze zájemců o práci, popř. mohou provádět jejich předvýběr.

Spolupráce s personálními agenturami je často využívána při obsazování pracovních míst s nedostatkem zájemců nebo jedná-li se o obsazení vysoce specializovaných a odborných pozic. Některé personální agentury mohou poskytnout i služby zlepšující výběr pracovníků, např. služby psychologa, specialisty na vyhodnocování testů apod. (Koubek, 2015).

Do této kategorie podle Kociánové (2012) spadají:

- zprostředkovatelské agentury,
- poradenské agentury specializované na přímé vyhledávání pracovníků,
- agentury specializující se na získávání nových zaměstnanců,
- agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání.

Spolupráce s úřady práce

Podle Kociánové (2012) dalším možným zdrojem pracovníků pro obsazení volných pracovních míst je Úřad práce, kde jsou registrováni nezaměstnaní jako uchazeči o zaměstnání. Spolupráci zaměstnavatelů s Úřadem práce upravuje zákon a je v některých případech povinná.

Využití vnitřních zdrojů

Oslovení vlastních zaměstnanců může být tou nejjednodušší a nejlevnější cestou, jak v relativně krátké době obsadit volné pracovní místo. Mezi vnitřními zdroje pracovních sil Koubek (2015) uvádí pracovníky uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovníky uvolňované v důsledku organizačních změn nebo pracovníky, kteří díky vzdělávání a rozvoji dozráli k výkonu náročnější práce. Dále zmiňuje i pracovníky, kteří z nějakých důvodů (osobních, pracovních) mají zájem přejít ze svého stávajícího pracovního místa na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo. K přímému oslovení pracovníků uvnitř organizace slouží interní komunikace.

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a z vnějších zdrojů jsou shrnuty v tabulkách č. 1 a č. 2.

Tabulka 1 - Vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
Otevření možností postupu	Omezený výběr
Nízké náklady na získávání lidí	Vyšší náklady na vzdělání
Uchazeč zná podnik	Podniková slepota
Uchazeč zná spolupracovníky	Zklamání kolegů, méně uznání, rivalita
Vědomí vlastních schopností	„Klikaření“
Udržení úrovně mezd a platů	Obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka
Rychlejší obsazení místa	Automatické povyšování
Uvolnění místa pro mladé zájemce	Přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání
Průhledná personální politika	
Regulovatelnost personálním plánem	
Cílevědomé personální řízení	
Omezení fluktuace	

Zdroj: Fejfarová (2013)

Tabulka 2 - Vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
Širší možnost výběru	Vyšší náklady na vyhledávání
Nové impulsy pro podnik	Zvyšování fluktuace v podniku
Příchozí rychleji uznán	Negativní účinek na podnikové klima
Přesné pokrytí potřeb	Riziko zkušební doby
	Neznalost podniku, zaškolení vyžaduje čas a peníze
	Obsazení místa trvá déle
	Stres z přechodu na nové působiště
	Představa vyššího platu
	Blokování šancí na postup interních pracovníků

Zdroj: Fejfarová (2013)

3.6 Výběr zaměstnanců

Cílem výběru zaměstnanců je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o zaměstnání ty, kteří budou odpovídat všem požadavkům zaměstnavatele a zároveň nebudou snižovat produktivitu práce a její kvalitu. Jedná se o proces sbírání a hodnocení informací (Dvořáková, 2012). Výběr probíhá v několika fázích, či etapách, jejichž počet i délka se liší zejména podle toho, kolik a jakých pracovních míst zaměstnavatel obsazuje. Celý proces začíná v okamžiku, kdy se zájemce o práci přihlásí do výběrového řízení a končí, když je rozhodnuto o jeho přijetí nebo zamítnutí. Výběr obvykle sestává z těchto etap:

1. předvýběr – průzkum dokumentů zaslaných uchazečem,
2. telefonické oslovení vybraného kandidáta; pozvání na pohovor – první vzájemný kontakt,
3. I. kola pohovorů,
4. shromažďování a analýza informací o kandidátovi,
5. ověřování referencí,
6. vyhodnocení I. kol pohovorů – zúžení výběru vhodných kandidátů,
7. II. kola pohovorů,
8. vyhodnocení II. kol pohovorů – výběr 1-2 nejlepších kandidátů,
9. prohlídka pracoviště a představení kandidáta potenciálním kolegům,
10. rozhodnutí o přijetí či zamítnutí kandidáta,
11. informování uchazeče o jeho přijetí (nepřijetí),
12. pracovní nabídka (Kociánová, 2012).

První etapou výběru zaměstnanců bývá tzv. předvýběr, během něhož proběhne selekce vhodných zájemců o práci, kteří splňují nezbytné požadavky a postoupí do další výběrové fáze (k osobnímu pohovoru), od těch nevhodných, kteří požadavky zaměstnavatele nesplňují (Šikýř, 2016). Kvalitně provedený předvýběr šetří čas a prostředky zaměstnavatele, neboť mu umožní, aby se v dalších fázích výběru zaměřil jen na perspektivní uchazeče. Následuje první kolo (předběžných) pohovorů, jehož cílem je především doplnění údajů a ověření informací, které o sobě uchazeči poskytli.

Po shromáždění a vyhodnocení získaných informací, které vede ke zúžení okruhu uchazečů, probíhá druhé kolo pohovorů, jehož výsledkem je výběr jednoho až dvou vhodných uchazečů. Před druhým pohovorů podle Kociánové (2012) probíhá ověřování referencí. Koubek (2015) zkoumání referencí řadí až za tuto etapu, které navíc v našich podmínkách nepovažuje za zcela obvyklé. Po vyhodnocení výsledků druhého kola pohovorů následuje rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazečů o jejich přijetí (s předložením pracovní nabídky) či nepřijetí (s poděkováním za účast ve výběrovém řízení).

Pohovor probíhá podle předem připraveného programu (scénáře). V průběhu pohovoru uchazeč získá informace o svém potenciálním zaměstnavateli a pracovním místě, průběhu a harmonogramu dalších kroků, a také se sám představí. Důležitý je dostatek prostoru pro obě strany na upřesňující otázky a odpovědi. Šikýř (2016) doporučuje při pohovoru navodit přátelskou atmosféru, aby se uchazeč cítil bezpečně a otevřeně vůči pro něj cizím lidem a prostředí. Koubek (2015) připomíná, že výběr zaměstnanců je oboustranná záležitost, neboť nejen zaměstnavatel si vybírá zaměstnance, ale i zájemce o práci si vybírá svého budoucího zaměstnavatele.

3.7 Přijímání zaměstnanců

Přijímání pracovníků podle Koubka (2015) představuje řadu procedur následujících poté, co vybraný uchazeč přijal pracovní nabídku. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Armstrong (2007) představuje zaměstnanecký vztah jako psychologickou smlouvu tvořící „jedinečnou kombinaci víry jedince a jeho zaměstnavatele, který se týká toho, co jeden od druhého očekávají“, kterou lze popsat jako „řadu recipročních, ale nepsaných očekávání“. Armstrong a Taylor (2015) psychologickou smlouvu popsali poněkud komplikovaněji: „Zahrnuje akce, o kterých

si zaměstnanci myslí, že se od nich očekávají, a reakce, které zaměstnanci očekávají na oplátku od svého zaměstnavatele, a naopak akce, o kterých si zaměstnavatel myslí, že se od něho očekávají, a reakce, které zaměstnavatel očekává na oplátku od svých zaměstnanců.“

Podmínky pracovněprávních vztahů upravuje platná legislativa, zejména zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Pracovní poměr se zakládá písemnou pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Vzniká dnem, který byl v pracovní smlouvě sjednán jako den nástupu do práce nebo jako den jmenování na pracovní místo.

Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit uchazeče s právy a povinnostmi, které by pro něj z pracovní smlouvy (popřípadě ze jmenování na pracovní místo) vyplynuly, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci vykonávat, a dále i s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru (§ 31 zákoníku práce).

Šikýř (2016) upozorňuje, že před vznikem pracovního poměru smí zaměstnavatel od vybraného uchazeče vyžadovat jen údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy.

3.7.1 Náležitosti pracovní smlouvy

Pracovní smlouva musí být písemná a musí obsahovat:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
- den nástupu do práce (§ 34, odst. 1 a 2 zákoníku práce).

Mezi nepovinné, ale podstatné náležitosti, které by měla pracovní smlouva obsahovat patří:

- zkušební doba,
- práva a povinnosti zaměstnance
- délka pracovního poměru,
- mzda / plat,
- konkurenční doložka,
- dohoda o zachování mlčenlivosti (Pohoda.cz, 2014).

3.8 Fluktuace

Fluktuace je změna pracovního místa zaměstnancem z důvodu vyhledávání příznivějších pracovních podmínek (Brůha a kol., 2016). Zjednodušeně lze říci, že se jedná o pohyb zaměstnanců z firmy do firmy. Vysoká fluktuace má řadu důsledků negativně ovlivňujících fungování organizace. Je spojena nejen s náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců, ale i s rizikem úniku obchodního tajemství, ztrátou kreditu u obchodních partnerů, důvěryhodnosti u dodavatelů nebo s pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetěžováním (Vnoučková, 2013).

Dytrt (2014) poznamenává, že fluktuace má jak žádoucí, tak nežádoucí efekty. Pozitivní je, že s příchodem nového zaměstnance přichází vědomosti, zkušenosti a dovednosti, jimiž může být organizace obohacena o nové know-how. Naopak negativem fluktuace je, že s odchodem zaměstnance může know-how odejít.

Mezi hlavní příčiny fluktuace patří nespokojenost zaměstnanců s výší mzdy či platu, ale např. i pracovní přetížení, špatná organizace práce, nevyhovující mezilidské vztahy na pracovišti nebo neatraktivnost pracovní náplně. Fluktuaci velmi silně podporuje také nedostatek komunikace s nadřízenými, zejména to, když se ve firmě dějí věci, kterým lidé nerozumí a které jim nejsou vysvětleny (Bednář a kol., 2018).

Zaměstnanci se o svém setrvání či odchodu rozhodují podle různých priorit, mj. v závislosti na svém věku. Pro mladé zaměstnance je důležitá perspektiva kariéry, pro zaměstnance ve středním věku je důležité uspokojení z práce, pro starší zaměstnance může být prioritou jistota zaměstnání (Armstrong a Taylor, 2015). Pro kvalifikované zaměstnance je významným motivačním a stabilizačním faktorem pocit, že jsou pro organizaci důležití a že jejich práce má smysl (Bednář a kol., 2018).

Pro měření odchodů zaměstnanců z organizace se podle Armstronga a Taylora (2015) tradičně používá „*míra odchodů zaměstnanců*“ vypočtená jako podíl počtu zaměstnanců, kteří odešli z organizace během určitého období, a průměrného počtu zaměstnanců organizace v tomtéž období, vynásobený 100. Zároveň Armstrong a Taylor upozorňují, že výsledky tohoto výpočtu mohou být samy o sobě zavádějící. Proto doporučují doplnit tento výpočet nějakým ukazatelem stability, např. „*mírou přežití*“ (podíl zaměstnanců,

kterí byli přijati v určitém období, a kteří jsou v organizaci zaměstnání ještě po určitém počtu měsíců nebo let), nebo délkou zaměstnání odcházejících zaměstnanců.

3.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Koubek (2015) vzděláváním zaměstnanců rozumí aktivity spočívající v prohlubování, rozšiřování, přizpůsobování a formování jejich pracovních schopností. Podle Armstronga a Taylora (2015) je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců „*proces získávání a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů*“. Cílem je zabezpečit, aby organizace měla vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Východiskem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je systematická identifikace potřeb vzdělávání umožňující volbu vhodných přístupů a postupů (Armstrong a Taylor, 2015). „*Nositelem schopnosti změny je tvořivost a pružnost. Jedná se o vlastnosti potřebné pro moderní organizace a nemají je výrobní zařízení, informační a komunikační technologie ani peníze, ale lidé, protože umějí pracovat a učit se.*“ (Dvořáková, 2012).

3.10 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců úzce souvisí s řízením pracovního výkonu, motivací a odměňováním. Dobrý pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců a jejich vzájemná spolupráce jsou podmínkou dobrého výkonu organizace. Jedná se o jednu z nejsložitějších a nejcitlivějších personálních činností. Představuje základ pro lepší porozumění a využití profesní kvalifikace pracovníků a zároveň slouží jako prostředek k rozvoji jejich profesní kariéry, motivaci a spravedlivému odměňování zaměstnanců. Dle Havelkové (2021) je cílem hodnocení zaměstnance „... *především motivovat k aktivnímu řešení problémů, k rozvoji svých schopností a dovedností, a tím i ke společnému uzavření dohody o pracovních cílech. To vše totiž ve svém důsledku vede k dosahování cílů celé firmy.*“.

Hodnocení pracovního výkonu má dvě podoby:

Neformální hodnocení je uplatňováno průběžně a je spíše příležitostného charakteru, vycházející z aktuální situace. Je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů. Neformální hodnocení nebývá zaznamenáváno v osobní složce zaměstnance (Koubek, 2015).

Formální hodnocení je periodické, standardizované. Jsou z něj pořizovány záznamy, které jsou archivovány v osobní složce zaměstnance a mohou být později využívány pro další personální činnosti týkající se jednotlivce i pracovní skupiny. Hlavními aspekty formálního hodnocení je spravedlivost a přesnost. Žádný z hodnocených zaměstnanců by neměl mít pocit, že je svým hodnocením poškozen (Šikýř, 2016).

3.10.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Hodnocení podle stanovených (dohodnutých) cílů

Tento typ hodnocení bývá využíván pro manažery nebo specialisty. Optimální pracovní cíle by měly splňovat základní kritéria označované pojmem SMART:

S – specifick = konkrétní

M – measurable = měřitelný

A – achievable = dosažitelný

R – realistic = realistický

T – time-bound = ohraničený v čase, s určeným termínem splnění.

Hodnocení podle stanovených norem

Používá se tam, kde lze pracovní výkon přesně a jednoduše změřit, např. při hodnocení dělníků, kdy se posuzuje splnění stanovené normy, kterou může být třeba průměrný výkon na pracovišti (Šikýř, 2016).

Hodnocení pomocí stupnice

Jedná se o univerzální metodu, která se pro svou jednoduchost využívá i při sebehodnocení zaměstnanců. Kritéria výkonu jsou posuzována jednotlivě a jsou jim přiřazeny klasifikační stupně podobné školnímu známkování. Výhodou této metody je možnost snadné interpretace a vyvarování se subjektivnímu hodnocení (Šikýř, 2016).

Hodnocení volným popisem

Volný popis se zpravidla využívá pro hodnocení manažerů nebo specialistů. Hodnotitel přitom popisuje pracovní výkon hodnoceného podle stanovených kritérií (Šikýř, 2016).

Hodnocení metodou kritických případů

Metoda poskytuje pouze doplňující údaje o pracovním výkonu hodnoceného. Hodnotitel zaznamenává mezní situace pracovního výkonu hodnoceného (Šikýř, 2016).

Hodnocení metodou AC/DC

Metoda assessment centre / development centre se používá pro hodnocení pracovního výkonu, rozvojového potenciálu nebo odborné způsobilosti u klíčových zaměstnanců. Je založeno na individuálním, ale i skupinovém řešení modelových úkolů, které mají za cíl prověřit skutečné schopnosti u hodnocených osob (Šikýř, 2016).

3.11 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je jedním z nejefektivnějších motivačních nástrojů pro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců. Systém odměňování by měl být motivační, spravedlivý a transparentní (Bláha a kol., 2013). Prostřednictvím odměňování získávají zaměstnanci možnost ekonomického zajištění a tím zároveň i uspokojení svých vlastních potřeb (Šikýř, 2016). Odměňování zaměstnanců je ovšem širší pojem zahrnující peněžní i nepeněžní prvky. Kombinace peněžních a nepeněžních odměn vytváří systém celkových odměn (Armstrong a Taylor, 2015).

3.11.1 Způsoby odměňování zaměstnanců

Mzda/plat

Mzda náleží zaměstnancům u soukromých zaměstnavatelů. Minimální výši mzdy stanoví vláda ČR v nařízení vlády. Plat dostávají zaměstnanci státu, obcí a příspěvkových organizací. Jeho výše se řídí platovými tarify stanovenými pro platové třídy a platové stupně podle nařízení vlády ČR.

Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za odvedenou práci. Jedná se o souhrnný pojem zahrnující veškeré složky odměny poskytnuté zaměstnanci za vykonanou práci. Je vyplácena ve stanoveném výplatním termínu, zpravidla jedenkrát měsíčně, a to zpětně. Výše mzdy je sjednána v pracovní smlouvě, popř. stanovena v samostatném pracovněprávním dokumentu (mzdový výměr) nebo na základě vnitřních předpisů (MPSV, TREXIMA, spol. s r.o., 2022).

Základnu pro vytváření spravedlivých mzdových nebo platových stupňů a struktur a řízení vnitřních relací v odměňování představuje hodnocení práce, které zajišťuje, aby se požadavky, náročnost a složitost práce na určitém pracovním místě odrazily v diferenciaci odměn za práci (Koubek, 2015).

Platové třídy jsou způsobem, jak organizovat pracovní místa podobných hodnot. Pracovní místa v různých funkcích mohou být zařazena do stejné platové třídy, pokud mají stejnou nebo srovnatelnou hodnotu. Platové třídy jsou pro jednotlivé organizace odlišné, tudíž mnoho organizací má různé stupně pro jednotlivé pozice (Mitchell a Gamlem, 2022)

Provize je doplňkovou mzdovou formou, která se používá při odměňování na specifických pracovních pozicích, např. u obchodních zástupců. Provize bývá určena podílem na obratu nebo pevnou sazbou za jednotku práce (Šikýř, 2016).

Nepeněžní odměňování zaměstnanců

Koubek (2015) uvádí, že v moderním pojetí odměňování zaměstnanců hrají významnou roli jeho nepeněžní formy, např. povýšení, pochvaly, zaměstnanecké výhody a odměny. Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou poskytovány z titulu výkonu práce pro organizaci, bez ohledu na pracovní výkon. Nepeněžní odměny nejsou samozřejmé a mohou zahrnovat výhody, např. lepší vybavení kanceláře jako odměna za dobrý pracovní výkon. Nepeněžní odměny mohou být vnější, např. pochvala nebo uznání, a vnitřní, související s vnitřními pocity zaměstnanců, např. s pocitem, že „*práce stojí za to*“ (Armstrong a Taylor, 2015).

V některých organizacích jsou zavedeny systémy volitelných zaměstnaneckých výhod, tzv. „*Cafeteria systémy*“, v nichž zaměstnanci získávají určitý počet bodů nebo virtuálních peněz, za které si mohou až do výše svého kreditu vybrat některé z nabízených odměn zcela podle svých preferencí. Může se jednat např. o poukázky na volnočasové aktivity, příspěvky na penzijní připojištění atd. (Bláha a kol., 2013).

3.11.2 Faktory ovlivňující chování zaměstnanců

Motivace

Armstrong (2007) motivaci charakterizoval jako „*cílově orientované chování*“. Podle Armstronga a Taylora (2015) je motivace síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Brůha J. a kol. (2016) definoval motivaci jako soubor činitelů podněcujících zaměstnance k činnosti a zaměřujících je k určitému cíli. Motivační faktory ovlivňující lidi k určitému chování se dělí na vnitřní (motivy, pohnutky) a vnější (incentivy, stimuly). Pracovní motivace vysvětluje motivaci lidí k pracovní činnosti (Horváthová a kol., 2016).

Motivace úzce souvisí s pracovním výkonem. Úroveň motivace společně s úrovní schopností a pracovními podmínkami jsou pro něj určující podle vzorce:

$$V = f(MSP)$$

kde V = úroveň výkonu,

M = úroveň motivace,

S = úroveň schopností,

P = pracovní podmínky (Horváthová a kol., 2016).

I v případě motivace ovšem její příliš vysoká úroveň škodí. Podle Yerkesova-Dodsonova zákona známého také jako „*obrácená U-křivka*“ pracovní výkon roste jen do určité úrovně motivace a při jejím dalším zvýšení opět klesá (Horváthová a kol., 2016).

Teorií motivace je celá řada. Armstrong a Taylor (2015) uvádí výčet 12 teorií v členění do tří kategorií:

- teorie instrumentality (odměny a tresty jsou nejlepším instrumentem utváření chování),
- teorie zaměřené na obsah (chování je motivováno uspokojováním potřeb),
- teorie zaměřené na proces (motivaci ovlivňují psychické procesy).

Mezi nejvýznamnější teorie zaměřené na obsah patří Maslowova teorie potřeb, která rozděluje hlavní lidské potřeby do pěti hierarchicky uspořádaných úrovní od uspokojování základních fyziologických potřeb po potřebu seberealizace. V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní vyšší potřeba. Neuspokojená potřeba je motivátorem chování (Armstrong a Taylor, 2015).

Herzbergův dvoufaktorový model sestává z motivačních faktorů týkajících se obsahu práce, funkčního postupu atd., a z hygienických faktorů týkajících se pracovních podmínek, pracovní doby, pracovních vztahů nebo jistoty zaměstnání. Podle této teorie zaměstnavatel nejdříve musí usilovat o splnění vnějších faktorů, aby zaměstnanci nebyli nespokojeni, a až poté může usilovat o zvyšování jejich motivace (Šikýř, 2016).

Oddanost a angažovanost

Oddanost vyjadřuje míru identifikace jedince s organizací a zapojení do ní. Angažovanost je stav, kdy jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k vysokým výkonům (Armstrong a Taylor, 2015). Podle Bláhy a kol. (2013) oddanost vyjadřuje náklonnost, identifikaci (sdílení cílů) a loajalitu zaměstnance k zaměstnavateli. Zatímco u oddanosti jde více o hodnoty organizace, angažovanost je více o emocích. Horváthová a kol. (2016) považuje za podmínku dobře fungující organizace plně angažované pracovníky. Řízení lidských zdrojů se totiž posunulo od vytváření podmínek a programů zajišťujících, aby zaměstnanci byli spokojeni se svou mzdou, benefity a pracovními podmínkami, přes programy zajišťujícími oddanost a stabilizaci zaměstnanců, k programům, které mají zajistit jejich angažovanost v práci a dosažení poslání organizace.

4 Vlastní práce

Praktická část této práce navazuje na teoretickou. Zde je popsán vybraný podnik a jeho aktivity v oblasti lidských zdrojů. Výchozím bodem pro výzkum bylo studium dostupných materiálů charakterizující společnosti XY. Pro získání náhledu na průběh a úroveň řízení lidských zdrojů byl v kvalitativní části výzkumu proveden polostrukturovaný rozhovor s HR Business Partnerem společnosti XY. Zjištěné poznatky byly využity ke zpracování podkladů pro kvantitativní část výzkumu, která byla provedena formou dotazníkového šetření. Na základě výsledků kvalitativní a kvantitativní části výzkumu byla vyhodnocena úroveň řízení lidských zdrojů a následně vyvozeny závěry, které přinášejí mj. návrhy na zlepšení či zkvalitnění řízení lidských zdrojů v této společnosti.

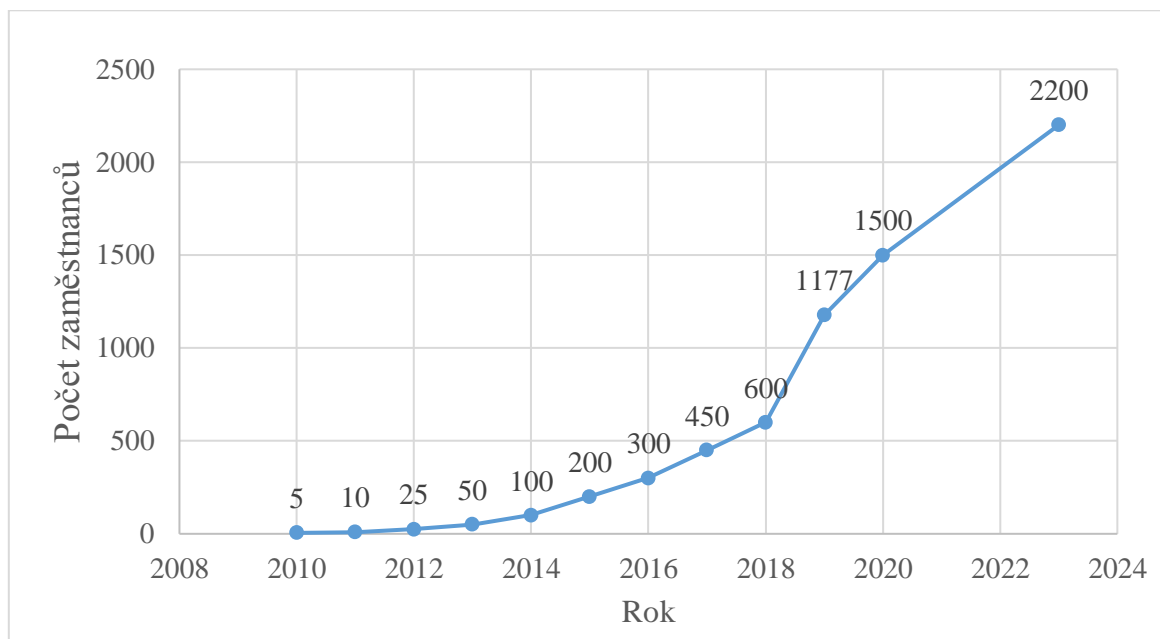
4.1 Charakteristika vybraného podniku

S ohledem na anonymitu údajů bude vybraná společnost označována v této práci jako „společnost XY“. Jedná se o dynamickou technologickou společnost, která zaujímá přední příčky na českém trhu a své přepravní služby poskytuje velkým firmám, menším podnikatelům, ale i fyzickým osobám, a to jak v zemích Evropské unie, tak mimo ni.

Jedná se o dynamicky se rozvíjející společnost. V prvním roce společnost měla do deseti zaměstnanců. Po čtyřech letech fungování společnost expandovala na Slovensko a začala doručovat zásilky do pěti zemí Evropy. V roce 2019 dosáhla hodnota přepravovaného zboží 28,5 miliard Kč a počet zaměstnanců přesáhl 1 000. Hlavní sídlo firmy se nachází v Praze, pobočková síť je na celém území České republiky (Výroční zpráva společnosti, 2020). V roce 2020 byla společnost XY zařazena mezi TOP 10 zaměstnavatelů roku dle ankety společnosti Sodexo (Sodexo Zaměstnavatel roku, 2020).

Jako jednu z hlavních priorit společnost XY od počátku deklarovala spokojenost zákazníků, s důrazem na kvalitu, efektivitu, ale i rychlost a spolehlivost přepravy. Pro dosažení vysoké efektivity a úrovně služeb postupně aplikovala různá technologická vylepšení usnadňující manipulaci se zásilkami – například elektronické vozíky (AGV) nebo mobilní aplikace umožňující uživatelům pohodlné využití jejich služeb.

Graf 1 - Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XY



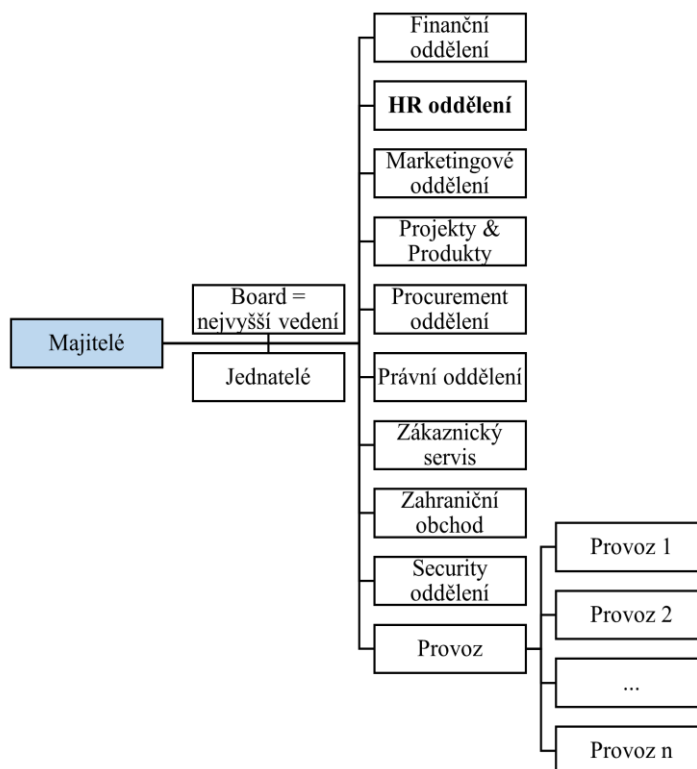
Zdroj: Podklady poskytnuté společností XY, vlastní zpracování.

Z grafu 1 je zřejmý výrazný nárůst počtu zaměstnanců ve společnosti XY, který je dán zejména rozšiřováním služeb a spolupráce se zahraničím. Největší nárůst zaznamenala firma v posledních 4 letech, kdy bylo zapotřebí mj. i výrazné posílení oddělení zákaznického servisu, aby se kvalita služeb udržela na vysoké úrovni.

4.2 Organizační struktura vybraného podniku

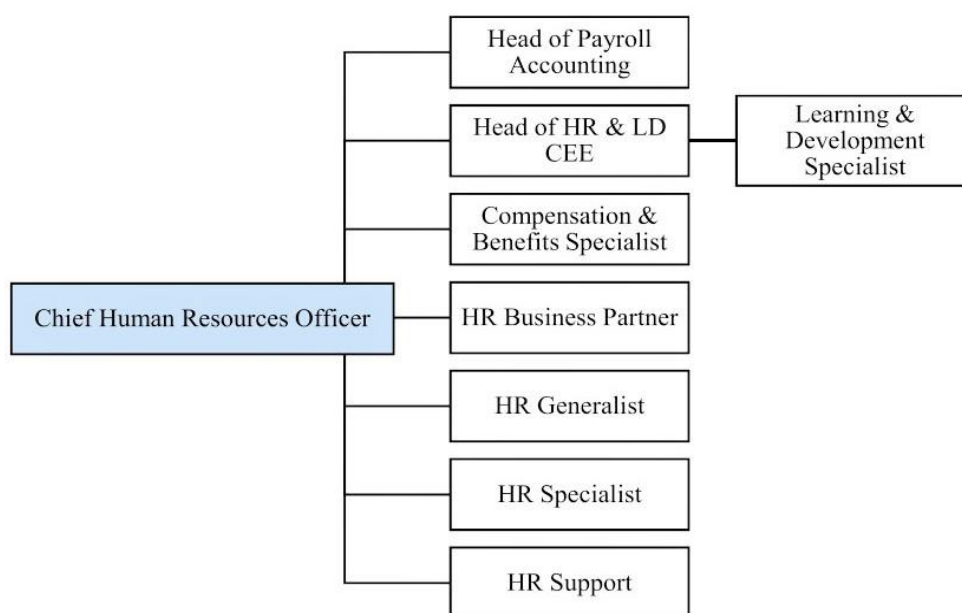
Základní organizační struktura společnosti XY je zřejmá ze schématu 5. Jednotlivá oddělení jsou dále větvena podle specializace, jejich územní působnosti nebo druhu činnosti. Počet a struktura zaměstnanců koresponduje s růstem společnosti a požadavky na nově vytvořená pracovní místa. Jednotlivá oddělení se rozrůstají, rozdělují a specializují tak, jak to situace a potřeby firmy vyžadují. Ve společnosti XY aktuálně dochází ke změně struktury a personálnímu uspořádání v reakci na změny na místním trhu i zahraničních trzích. Bakalářská práce vychází ze situace před těmito změnami.

Schéma 5 - Organizační struktura společnosti XY



Zdroj: Podklady poskytnuté společností XY, vlastní zpracování.

Schéma 6 – Řídící struktura HR oddělení společnosti XY



Zdroj: Podklady poskytnuté společností XY, vlastní zpracování.

4.3 Kvalitativní výzkum – rozhovor s HR Business Partnerem společnosti XY

Cílem rozhovoru bylo získání celkového přehledu o způsobu a úrovni řízení lidských zdrojů v dané společnosti. Podle popisu činnosti HR Business Partnera v dokumentech společnosti XY má mít tato pracovní pozice přehled o veškerých personálních procesech, které jsou ve společnosti vytvářeny a realizovány a aplikuje tyto koncepce do všech oblastí své činnosti. Má také sledovat „*atmosféru*“ u svěřených týmů, vnímat možnosti a schopnosti jednotlivce a na základě zjištěných faktů navrhnout personální změny, které mohou vést k přesunu zaměstnance v rámci horizontální či vertikální struktury týmu, či přesun do jiného oddělení s obdobným zaměřením. Je aktivní při výběrových řízeních – má přehled o inzerci, preselekcii kandidátů a aktivně se účastní pohovorů s vybranými uchazeči. Podílí se na přípravě pracovních nabídek a komunikaci s „nováčkem“, který se stává součástí jeho týmu a sleduje jej v rámci procesu adaptace (onboarding). Součástí role HR Business Partnera jsou i změnové situace – přesuny, ukončení (offboarding), včetně „*zprocesování*“ všech důležitých kroků.

Připraveny byly okruhy témat a otázky, které postihovaly jednotlivé oblasti počínaje strategickým personálním plánováním, a vytváření pracovních míst, přes získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, jejich adaptaci a po hodnocení a odměňování a péči o ně. V průběhu polostrukturovaného rozhovoru byly kladeny základní i doplňující otázky a informace byly získávány i formou volného rozhovoru. Připravené otázky rozhovoru – viz příloha 1.

4.4 Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření

Kvantitativní část výzkumu v podobě anonymního dotazníkového šetření měla za cíl zjistit, nakolik východiska, která byly zpracována v teoretické části práce, a informace získané v kvalitativní části výzkumu, odpovídají praxi. Připravený dotazník byl po schválení společností XY zaslán prostřednictvím HR oddělení na firemní e-mailové adresy 200 zaměstnancům pracujícím na pražské pobočce. Návratnost odpovědí dosáhla 54,5 %, tzn. odpovědělo 109 zaměstnanců.

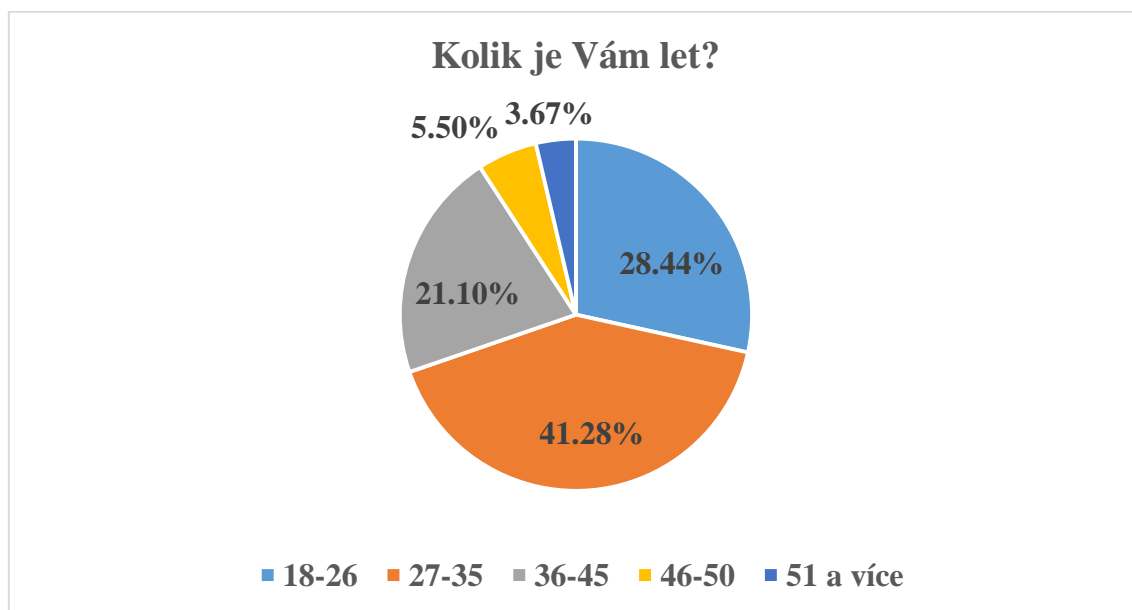
Respondenti dotazníkového šetření byli informováni o účelu dotazování a ujištění o anonymitě jejich odpovědí. V první části dotazníku byly zařazeny otázky zabývající se zkoumanými faktory v oblasti finančního ohodnocení a pracovního prostředí, které sloužily

především ke zjištění spokojenosti dotazovaných zaměstnanců. V další části dotazníku byly otázky, které se zabývaly firemními benefity. Poslední část dotazníku obsahovala identifikační a demografické údaje (věk, pohlaví a na jakém oddělení zaměstnanec pracuje). Dotazník viz – příloha 2.

4.4.1 Demografické údaje

Společnosti XY má převážnou většinu mladých zaměstnanců. Důvodem je otevřenost v nabídce juniorních pozic, tj. míst pro lidi s malými zkušenostmi, často po ukončení studia VŠ. Tento trend koresponduje s firemní kulturou a dynamičností společnosti. Navíc otevřenost pro kariérní růst je jedním ze zajímavých motivačních faktorů, které jsou při nastartování kariéry pro mladé zaměstnance zajímavé.

Graf 2 - Věková struktura respondentů dotazníkového šetření

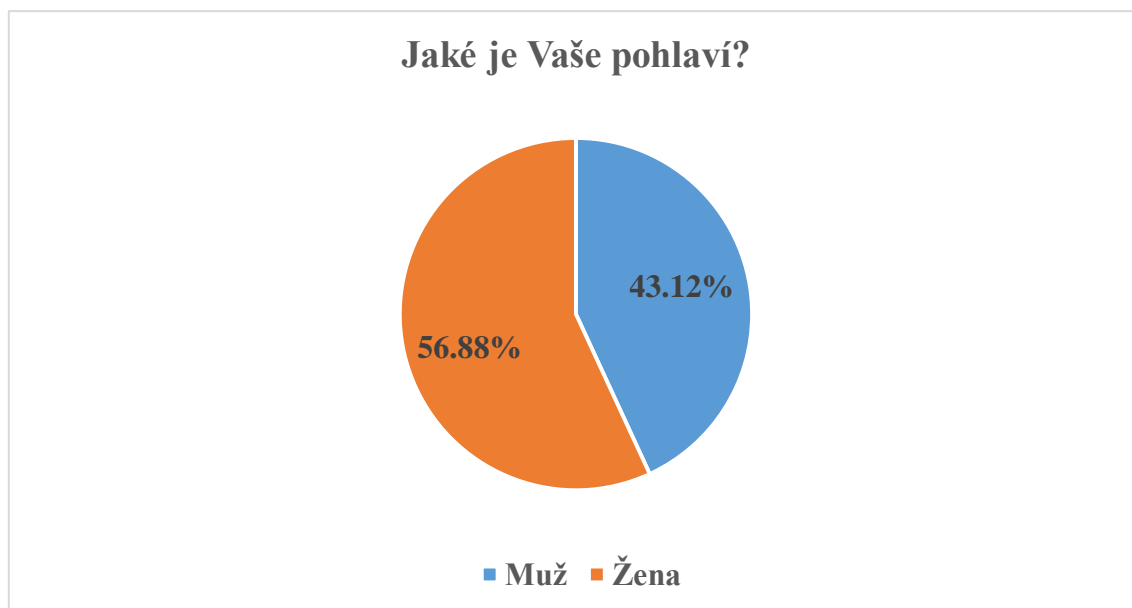


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2023)

Téměř 70 % respondentů dotazníkového šetření byli zaměstnanci ve věku do 35 let.

Společnost XY se snaží docílit genderové rovnosti a vyváženosti v týmech. Podle Asociace pro mezinárodní otázky (2016) je genderová rovnost a snaha o posílení rolí žen ve společnosti jedním ze zásadních globálních problémů.

Graf 3 - Struktura respondentů dotazníkového šetření podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2023)

Mezi respondenty dotazníkového šetření bylo 62 žen a 47 mužů.

4.5 Analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti XY

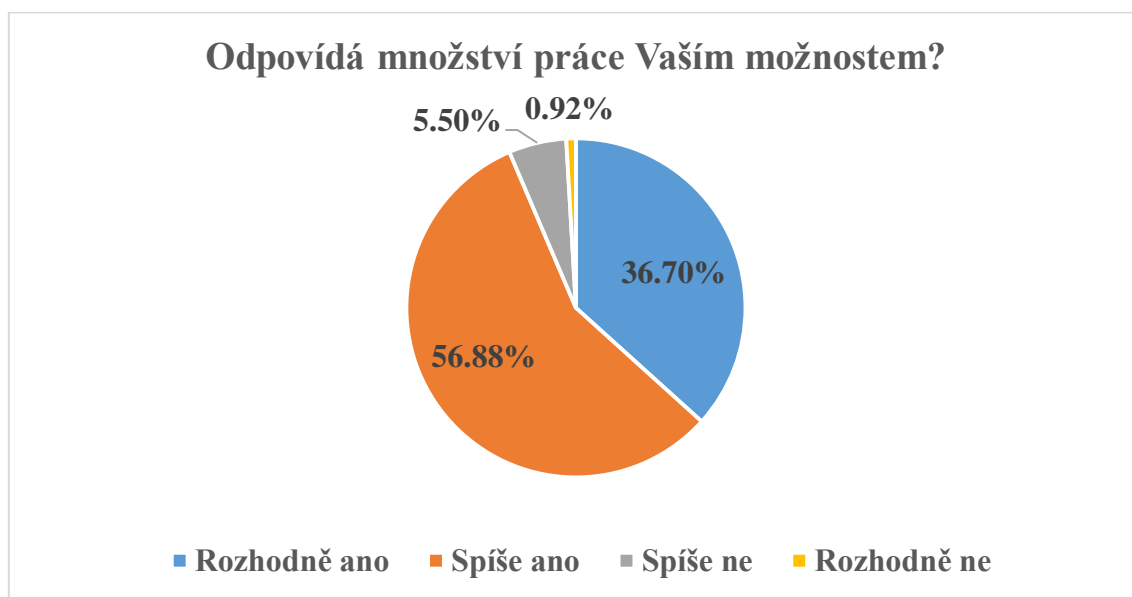
Analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti XY byla provedena jak z výsledků kvalitativní, tak kvantitativní části výzkumu. V úvodní části každého následujícího bodu je uvedeno stručné shrnutí informací získaných při rozhovoru s HR Business partnerem společnosti XY, které je doplněno o výsledky z dotazníkového šetření.

4.5.1 Vytváření pracovních míst

Vznik nového pracovního místa ve společnosti XY je většinou reakcí na vzrůstající objem práce na daném oddělení související se vznikem nového projektu. O vytvoření nového pracovního místa nejčastěji žádá manažer oddělení a řeší jej v úzké součinnosti s HR oddělením, kdy se diskutují požadavky na pozici a požadavky na zaměstnance mj. s ohledem na finanční rozpočet, kterým konkrétní tým disponuje. Na začátku celého procesu je důležitá identifikace pracovního místa. Velkou roli hraje, zda se jedná o nově vytvořenou pracovní pozici nebo zda je nahrazováno místo po končícím zaměstnanci.

S tímto procesem souvisí personální plánování. Jedná se o predikce potřeb pracovních sil, které jsou ve společnosti XY prováděny dle různých ukazatelů např. stavu přípravy a realizace rozvojových projektů a očekávaného množství práce např. s ohledem na období, v nichž dochází k větší poptávce po službách společnosti – tzv. sezónnímu zvýšení vytíženosti provozu. Personální plánování nepomáhá jen při vytváření nových pracovních míst, ale také při změně struktury týmu.

Graf 4 - Přiměřenost množství práce



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2023)

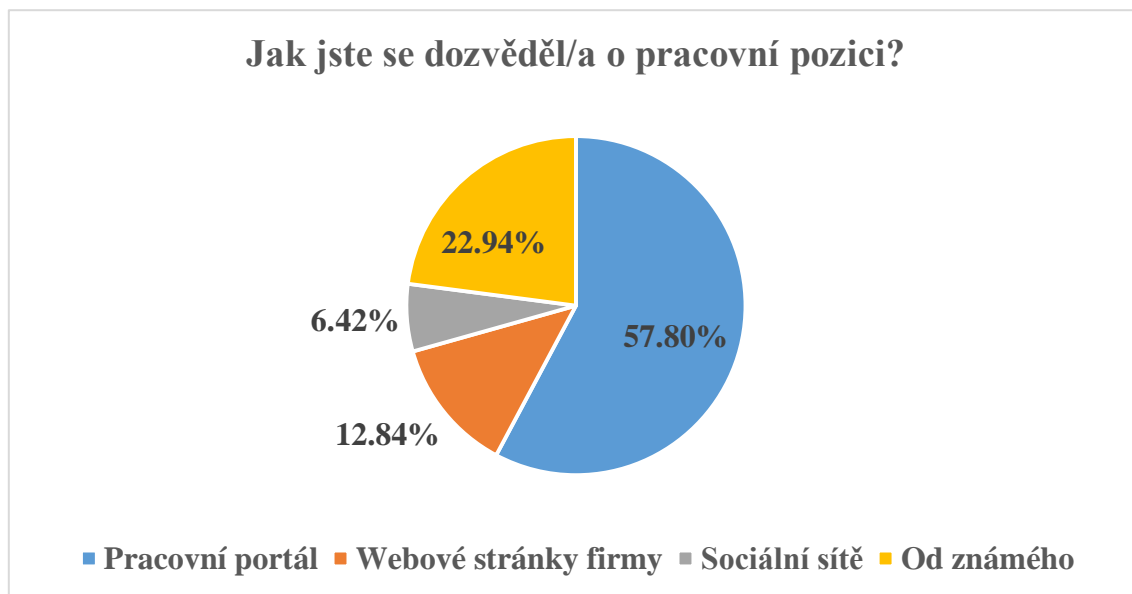
Podle výsledků dotazníkového šetření naprostá většina respondentů považuje množství své práce za přiměřené, odpovídající jejich možnostem. Jen velmi malá část respondentů se cítí být přetížena, mající pocit, že množství práce neodpovídá jejich možnostem.

4.5.2 Získávání zaměstnanců

K získání nových zaměstnanců jsou ve společnosti XY využívány jak vnitřní (vlastní) zdroje, tak zdroje vnější. V případě vnitřních zdrojů je nejčastější metodou nábor pracovníků s využitím inzerce na pracovních portálech (jobs.cz, práce.cz.) a inzerce na vlastních webových stránkách společnosti XY. Jako další zdroj kandidátů o práci na vybraných pracovních pozicích slouží platforma LinkedIn, která umožňuje přímé oslovování potenciálních uchazečů.

Využívána je i personální agentura pomáhající obsazovat pozice vyššího managementu a agentury práce, které operativně doplňují nedostatek personálu na nižších pracovních pozicích v období sezóny, kdy dochází ze dne na den k výkyvům v objemu práce a dochází zde i k větší fluktuaci. Důvodem využití služeb externích agentur je zejména udržení dostatečné kapacity pracovníků HR k dalším důležitým aktivitám při řízení lidských zdrojů.

Graf 5 - Využití vnějších a vnitřních zdrojů k získávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2023)

Většina respondentů dotazníkového šetření se o možnosti práce ve společnosti XY dozvěděla na pracovních portálech. Jako velmi významný zdroj informací o volných pracovních pozicích byli rovněž známí zájemců o práci.

4.5.3 Výběr zaměstnanců

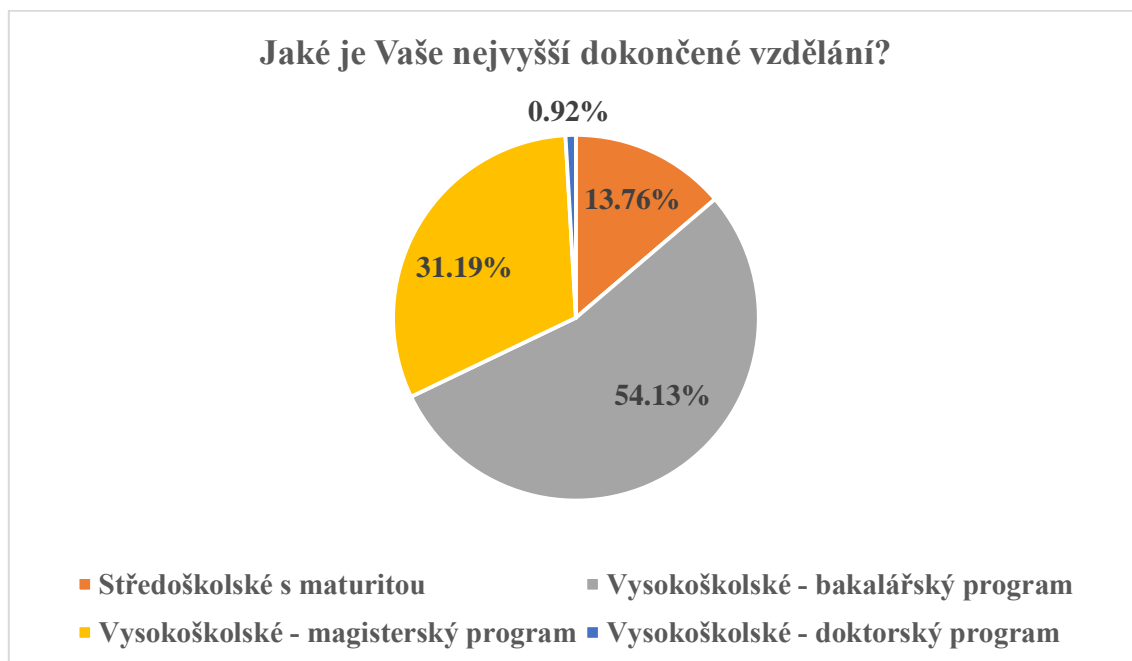
Výběr uchazečů o zaměstnání z vnějších zdrojů prováděný HR oddělením společnosti XY probíhá standardizovaným způsobem. Výchozím podkladem pro výběr je životopis, motivační dopis, případně i další materiály a informace získané od uchazeče. Na jejich základě je prováděn předvýběr, který zpravidla probíhá formou online pohovoru. Cílem je vytipovat užší skupinu kandidátů, kteří jsou vhodní na dané pracovní místo. První kolo pohovorů dávají prostor pro ověření si údajů o kandidátovi, personalista klade základní otázky, které mu usnadní rozhodování, zda se kandidát hodí nebo nehodí na danou obsazovanou pozici a zda je vhodný k pozvání do druhého kola pohovorů. Během tohoto

prvního pohovoru je uchazeči stručně představena společnost a pracovní pozice, o niž se uchází. Zároveň se představí uchazeč a poté si obě strany vzájemně upřesní své požadavky a představy.

Na základě prvního kola pohovorů jsou vybráni dva až tři uchazeči, s nimiž je proveden druhý osobní pohovor; již za účasti budoucích nadřízených uchazeče, popř. doplněný o člena týmu. Je-li pro obsazovanou pozici potřeba zvláštní odborná znalost, je provedeno ověření (dotazováním nebo formou testu), zda kandidát příslušnými znalostmi disponuje. Pro ověření jazykových znalostí může být část přijímacího pohovoru vedena v českém jazyce a druhá část v jazyce cizím. V případě obsazování důležitých pracovních pozic může před definitivním rozhodnutím proběhnout i další, upřesňující pohovor s vybraným kandidátem. Vybranému uchazeči je následně předložena pracovní nabídka. Neúspěšní uchazeči jsou informováni, někdy je jim nabídnuta i jiná pracovní pozice.

Vzdělání a praxe uchazečů jsou sice důležitými kritérii výběru, ale rozhodující je celkový dojem z uchazeče. Společnost XY klade důraz na to, aby nový zaměstnanec „zapadl do kolektivu“ a byl schopen týmové spolupráce.

Graf 6 - Vzdělávání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2023)

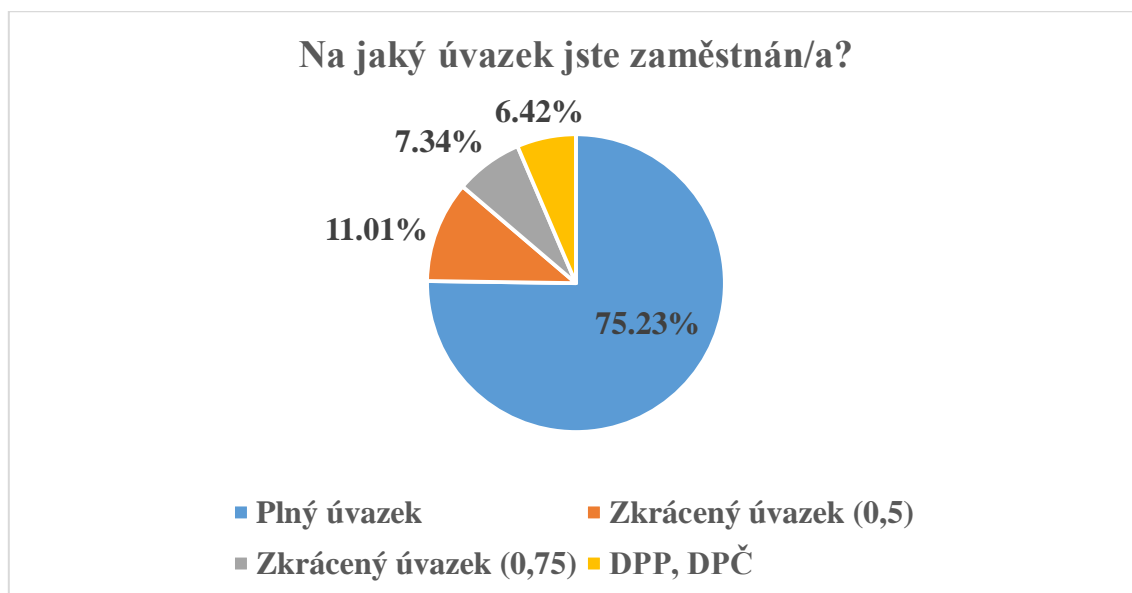
Naprostá většina (přes 86 %) respondentů dotazníkového šetření měla vysokoškolské vzdělání s největším podílem absolventů bakalářského programu.

Pozn.: Na tomto bodu dotazníkového šetření je zřejmé, že vzorek respondentů nebyl dostatečně reprezentativní tak, aby bylo možno výsledky výzkumu vztáhnout na všechny zaměstnance společnosti XY.

4.5.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Ve společnosti XY většina zaměstnanců pracuje na plný úvazek. Společnost ale umožňuje zaměstnancům i práci na zkrácený úvazek a u vybraných profesí využívá i dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohody o provedení práce – DPP nebo dohody o pracovní činnosti – DPČ). Krátkodobé úvazky – brigády jsou pro svou časovou flexibilitu zajímavé např. pro studenty, ale i pro zaměstnavatele, např. když potřebuje rychle doplnit pracovníky, často na omezenou dobu. Pracovníkům, kteří se osvědčí, je nabízena dlouhodobá spolupráce nebo i práce na plný či zkrácený úvazek. Tento postup je přínosný pro obě strany, neboť na pozice nastupují již zaškolení a prověřeni lidé, kteří znají společnost a společnost zná je.

Graf 7 - Struktura zaměstnaneckých úvazků



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2023)

Nástupní den, kterým provází specialista onboardingu z HR týmu, bývá ve společnosti XY vždy 1. nebo 15. dne v měsíci a je společný pro všechny office pozice. Po podpisu pracovněprávních a interních dokumentů, je nováček seznámen se zázemím společnosti, obdrží potřebné vybavení (NB, telefon aj.), absolvuje povinná školení. V rámci firemní kultury následuje společný oběd, kterým se vstupní onboarding ukončuje a nového zaměstnance si přebírá jeho nadřízený, který jej představí kolegům v týmu.

V rámci procesu adaptace spolupracuje s novými zaměstnanci i manažer-specialista zajišťující potřebná školení pro vybranou pozici a dává zpětnou vazbu. Cílem je, aby noví zaměstnanci získali kompletní vhled do toho, co k výkonu své práce budou potřebovat. Nově příchozí zaměstnanci mají přiřazeného pracovníka HR týmu, na kterého se mohou s čímkoliv obrátit. Na průběh jejich zaškolení dohlíží HR Business partner, a to formou účasti na pravidelných adaptačních rozhovorech. Adaptační proces končí zpravidla s koncem zkušební doby, kdy by měl být nový zaměstnanec plně schopen vykonávat svěřenou činnost.

4.5.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Ve společnosti probíhají kromě povinných školení daných zákonem nebo interními směrnici společnosti rovněž nepovinná volitelná školení.

Mezi povinná školení patří:

- školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP),
- školení požární ochrany (PO),
- školení řidičů (pro zaměstnance, kteří při svém pracovním výkonu řídí vozidlo),
- školení GDPR,
- školení první pomoci (pouze vybraní zaměstnanci).

Povinná školení jsou absolvována zaměstnancem při jeho nástupu a následně pak periodicky ve stanových intervalech. Na řádné absolvování těchto školení dohlíží HR oddělení. Individuální vzdělávací potřeby zaměstnanců řeší jejich nadřízení ve spolupráci se specialistou HR na vzdělávání. Společnost mj. nabízí jazykové kurzy v rámci programu zaměstnaneckých výhod.

Vzdělání a odborný rozvoj klíčových zaměstnanců je pro společnost XY jednou z priorit, stejně tak jako jejich motivace ke kariérenímu růstu.

Graf 8 - Možnosti kariéreního růstu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2023)

Podle výsledků dotazníkového šetření naprostá většina (téměř 90 %) respondentů vnímá možnosti svého kariéreního růstu ve společnosti XY pozitivně.

4.5.6 Hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců

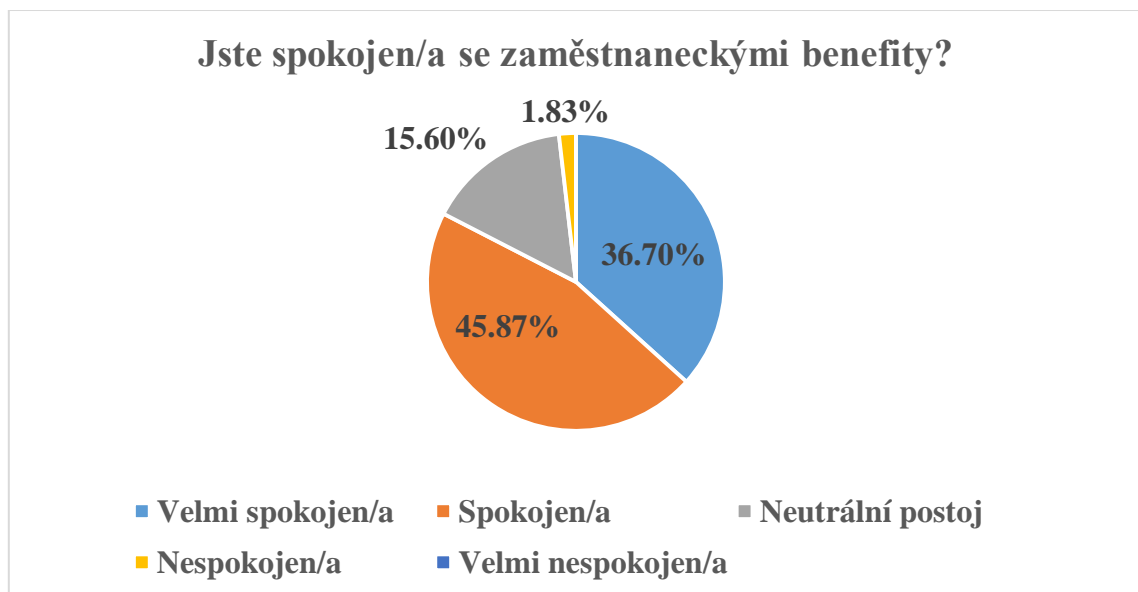
Způsob a postupy hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY se odvíjí především od pracovní pozice. Formální vyhodnocení je buď kvantitativní nebo kvalitativní a výsledky plnění jsou evidovány v interním systému. Zároveň společnost XY u některých pracovních pozic využívá při hodnocení zaměstnanců klíčové ukazatele výkonu (KPI, key performance indicators). Tyto ukazatele umožňují určit dosažení stanovené strategie nebo cílů. Hodnocení formou SMART metody nastavuje nadřazený spolu se zaměstnancem. Vyhodnocení probíhá opět společně a diskutuje se, jak plnění cílů probíhalo. Zpětnou vazbou je předem definované finanční ohodnocení, jehož výše se odvíjí od plnění stanovených cílů.

Kromě finančního ohodnocení (mzdy) společnost XY nabízí svým zaměstnancům širokou nabídku benefitů ve formě:

- flexibilní pracovní doby,
- vstřícného přístupu k možnosti práce v režimu Home Office,
- 1 týden dovolené navíc,
- 3 sick days,
- ovoce, kávy, čaje na pracovišti,
- školení a jazykových kurzů během pracovní doby,
- zaměstnaneckých slev u vybraných partnerů společnosti,
- Edenred kafeterie (plně hrazené stravenky),
- možnosti získání Multisport karty.

Vybraným zaměstnancům rovněž umožňuje používat služební auto i k soukromým účelům.

Graf 9 - Spokojenost zaměstnanců s benefity



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2023)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou se zaměstnaneckými benefity ve společnosti XY spokojeni. Přes 80 % respondentů uvedlo, že je s benefity velmi spokojeno nebo spokojeno.

Tabulka 3 - Zájem o zaměstnanecké benefity

Možné odpovědi (možno uvést více odpovědí)	Odpovědi	Podíl v %
Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění	88	80,7
Příspěvek na Multisport kartu	75	68,8
Příspěvek na dopravu	52	47,7
Firemní školka	18	16,5
Parkování pro zaměstnance	8	7,3
Více homeoffice	1	0,9
13. plat	1	0,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2023)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci by nejvíce přivítali příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění, které společnost XY v současné době nenabízí. Druhým nejoblíbenějším benefitem je Multisport karta, na níž by zaměstnanci uvítali příspěvek.

4.5.7 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je nedílnou součástí práce především vedoucích týmů, kteří jsou s podřízenými pracovníky v těsném pracovním kontaktu. Součástí pravidelného hodnocení zaměstnanců jsou i motivační pohovory.

Tabulka 4 - Preference motivačních faktorů zaměstnanců

Možné odpovědi (možno uvést více odpovědí)	Odpovědi	Podíl v %
Zvýšení mzdy	64	58,7
Možnost kariérního růstu	47	43,1
Pracovní kolektiv	43	39,4
Smysl práce a dobrý pocit z jejího vykonání	36	33,0
Jistota práce	33	30,3
Pochvala, uznání	22	20,2

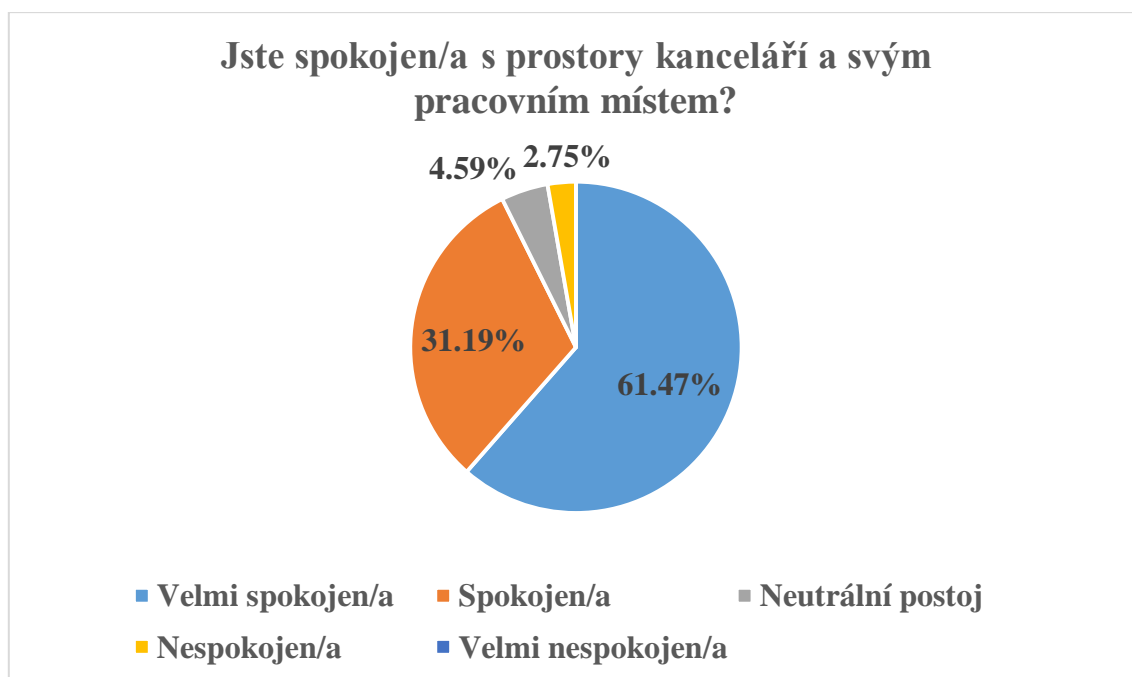
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2023)

Za nejsilnější motivační faktor většina (58,7 %) respondentů považuje zvýšení mzdy. Výrazně nižší význam přikládali respondenti motivačnímu efektu nefinančních odměn (pochvala, uznání, jistota práce, smysluplnost práce a dobrý pocit z jejího vykonání).

4.5.8 Péče o zaměstnance

Kromě výše uvedených benefitů společnost XY nabízí svým zaměstnancům příjemné prostředí v podobě moderních velkoplošných kanceláří. Výhodou takového uspořádání je především snazší komunikace mezi pracovníky, která je klíčová při týmové spolupráci. Díky tomuto typu kanceláře se odstraňuje i odstup mezi nadřízenými a podřízenými. Manažeři mohou být více zapojeni do vytváření nápadů, jsou ukotveni v realitě. Pro zajištění klidu pro práci jsou prostory společnosti XY vybaveny buňkami pro telefonické hovory, větším množstvím zasedacích místností (s nejnovějším vybavením ve formě dotykových tabulí, velkých televizí a webkamer umožňující on-line jednání). Každý zaměstnanec má své pracovní místo vybaveno počítačem s monitorem a osobní skříňkou. Jednotlivá oddělení nejsou od sebe oddělena zdmi, ale pouze přičkami, tudíž zde dochází k větší integraci mezi jednotlivými odděleními.

Graf 10 - Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím



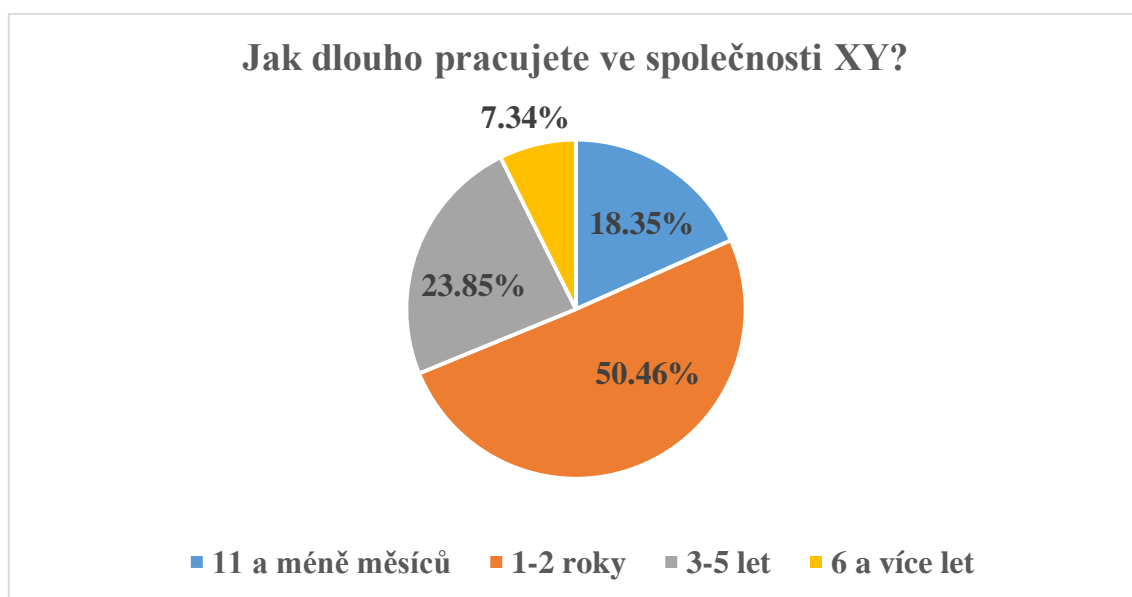
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2023)

Drtivá většina (více než 90 %) respondentů dotazníkového šetření je s pracovním prostředím ve společnosti XY spokojena. Pouze necelá 3 % respondentů jsou s prostory kanceláří a svým pracovním místem nespokojena.

4.5.9 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců je obecným problémem většiny společností, a to zejména v době minimální nezaměstnanosti, vysoké poptávky po pracovní síle a zároveň vysokém konkurenčním tlaku na cenu produktů a služeb. Udržení si kvalitních zaměstnanců je pro společnost XY jednou z priorit, proto se snaží počet nežádoucích odchodů zaměstnanců minimalizovat. Společnost usiluje o to, aby se svými zaměstnanci byla neustále v kontaktu, a to jak v osobně, tak prostřednictvím interní komunikace. Zaměstnanci jsou informováni o dění ve společnosti, jejich cílech a výsledcích formou e-mailů i svými nadřízenými. Společnost XY zároveň pro zaměstnance pořádá různé akce (teambuildingy, firemní večírky).

Graf 11 - Délka zaměstnání ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2023)

Zhruba dvě třetiny (necelých 69 %) respondentů dotazníkového šetření pracují ve společnosti XY méně než dva tři roky.

5 Zhodnocení a doporučení

Zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku bylo provedeno na základě poskytnutého rozhovoru s HR Business Partnerem společnosti XY a výsledků dotazníkového šetření. Ve zkoumané oblasti nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky. Z výsledků provedeného výzkumu lze usuzovat, že řízení lidských zdrojů ve společnosti XY je na dobré úrovni a splňuje svůj účel. Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci jsou ve zkoumaných oblastech většinou spokojeni, což představuje pozitivní zpětnou vazbu jak pro zaměstnance HR týmu, tak pro management a vlastníky společnosti. Přesto byly identifikovány tři oblasti, kterým by společnost XY měla věnovat zvýšenou pozornost.

5.1 Získávání zaměstnanců

Společnost XY k získávání nových zaměstnanců využívá vnější i vnitřní zdroje. Využívá rovněž spolupráci s externími personálními agenturami, které jí pomáhají především se získáváním a přijímáním zaměstnanců na pozice z vyššího managementu a dále pro doplnění zaměstnanců pro sezónní výpomoc. Využití externích personálních agentury je dobře odůvodněno především snahou o udržení dostatečné kapacity HR oddělení potřebné pro další personální činnosti, zejména péči o stávající zaměstnance. Tento postup lze považovat za jeden z předpokladů snižování fluktuace, resp. jejího udržení na přijatelné úrovni.

Z dotazníkového šetření vyplynulo nepříliš výrazné zastoupení sociálních sítí mezi zdroji informací o volných pracovních místech. Pouze 6,42 % respondentů se dozvědělo o volné pracovní pozici prostřednictvím profesní sítě LinkedIn. Naopak poměrně významná část respondentů se dozvěděla o nabídce práce ve společnosti XY od svých známých. Společnosti XY lze doporučit, aby zjistila, které způsoby a zdroje získávání zaměstnanců jsou pro ni nejefektivnější. Měla by zvážit větší propojení HR oddělení s marketingovým oddělením a jeho zapojení do získávání zaměstnanců tak, aby posílila své postavení na trhu práce. Zejména při nedostatku pracovníků a vysoké nabídce volných pracovních míst může být dobrý personální marketing rozhodující konkurenční výhodou. Nedostatek zaměstnanců by mohl pro dynamicky rostoucí podnik představovat zásadní překážku jeho dalšího rozvoje.

5.2 Stabilizace zaměstnanců

Podle výsledku dotazníkového šetření respondenti nepřikládají příliš velký význam jistotě zaměstnání. To lze vysvětlit jednak velkou nabídkou pracovních příležitostí zejména v Praze, jednak věkovou strukturou respondentů s převažujícím zastoupením mladých lidí. Výsledky této části výzkumu korespondují s názory Armstrong a Taylora (2015) o změnách priorit zaměstnanců v závislosti na jejich věku. Kvůli citlivosti informací o nástupech a odchodech zaměstnanců pro management společnosti XY (tyto údaje jsou neveřejné a nebyly pro účely této práce poskytnuty) nebylo možno v rámci výzkumu vyhodnotit, nakolik závažným problémem fluktuace zaměstnanců pro společnost XY je. Vzhledem k rychlému nárůstu počtu zaměstnanců (za poslední tři roky se počet zaměstnanců společnost XY téměř zdvojnásobil) nejsou údaje o délce zaměstnání respondentů ve společnosti XY pro takovéto vyhodnocení dostatečným podkladem. Vysoké zastoupení respondentů pracujících ve společnosti XY relativně krátkou dobu (68,81 % respondentů zde pracuje méně než tři roky) v kombinaci s poměrně nízkým významem jistoty zaměstnání pro ně ovšem může naznačovat, že stabilizace zaměstnanců je jedna z oblastí, na které by se měla společnost XY zaměřit.

5.3 Motivace a odměňování zaměstnanců

Jedním z velmi pozitivních zjištění vyplývajících z dotazníkového šetření je, že společnost XY má zřejmě velmi dobře nastavenou podporu kariérního růstu zaměstnanců. Naprostá většina z respondentů (90,91 %) uvedla, že má možnost kariérního růstu. To může být, zvláště pro mladé a ambiciózní zaměstnance poměrně silným motivačním, ale i stabilizačním faktorem. Potvrzuje to i výsledek dotazníkového šetření, v němž respondenti možnost kariérního růstu označili za druhý nejsilnější motivační faktor. V této oblasti lze tedy společnosti XY doporučit, aby v nastaveném trendu pokračovala.

Přestože 73,4 % respondentů uvedlo, že je spokojeno se svým finančním ohodnocením, navýšení mzdy je pro ně zároveň nejsilnějším motivačním faktorem. Téměř všichni respondenti by zároveň uvítali odměny ve formě finančních bonusů za splnění úkolů. Relativně málo respondentů naopak považuje za významné motivační faktory pochvalu a uznání nebo smysluplnost práce a dobrý pocit z jejího vykonání. To je poněkud překvapivé vzhledem k vysokému zastoupení vysokoškoláků, u nichž by podle Koubka (2015)

i Armstronga a Taylora (2015) bylo možno očekávat zájem o tyto formy nefinančních odměn. Společnost XY lze tedy doporučit, aby svou pozornost zaměřila na propojení hodnocení zaměstnanců se svou mzdovou politikou, konkrétně aby zvažila posílení nenárokové složky mzdy, zejména zavedení finančních bonusů za splnění úkolů u pracovních pozic, kde dosud nebylo příliš uplatňováno. Zároveň by měla zjistit důvody menší účinnosti nepeněžních odměn a pokusit se situaci v této oblasti změnit.

Společnost XY nabízí svým zaměstnancům řadu benefitů, s jejichž nabídkou jsou zaměstnanci spokojeni (82,57 %). Přesto by uvítali rozšíření této nabídky o některé další benefity, zejména o příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, na Multisport kartu nebo na dopravu. Doplnění nabídky benefitů může společnost XY spojit s požadavky na plnění předem stanovených podmínek, které zaměstnance mohou směřovat k dobrým pracovním výsledkům, popř. se tyto benefity mohou stát součástí stabilizačního programu.

6 Závěr

Globalizace, rozvoj technologií i celé lidské společnosti kladou vysoké nároky na personální práci. Pokud chce organizace obstát v konkurenčním prostředí, musí umět získávat, dobře řídit a udržet si kvalitní zaměstnance. Právě oni totiž rozhodují o jejím úspěchu či neúspěchu. Zaměstnanci už nejsou jen pracovní silou, nákladovou položkou. Stali se lidským kapitálem, o který musí organizace pečovat a investovat do něj, aby si udržela a zlepšila své postavení na trhu.

Řízení lidských zdrojů sestává z řady činností, které personální oddělení vykonává v úzké spolupráci s managementem organizace. Těžiště moderní personalistiky rozhodně nespočívá v personální administrativě. Personalista se stal partnerem managementu, HR Business Partnerem, který se podílí na plánování dlouhodobých i krátkodobých cílů organizace a spoluzodpovídá ze jejich dosahování. Zároveň je součástí celého pracovního života zaměstnanců. Provází je výběrovým řízením, podílí se na jejich zaškolení a adaptaci, dalším vzdělávání a rozvoji, motivaci, hodnocení i odměňování.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zefektivnění jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů. V první části práce byly vymezeny pojmy, metody a procesy řízení lidských zdrojů. Pozornost byla věnována zejména jednotlivým činnostem, které personální oddělení v organizaci vykonává, a oblastem, na které se zaměřuje. Tato část práce se stala teoretickým východiskem pro vlastní práci spočívající ve zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů ve společnosti XY na základě informací zjištěných především rozhovorem s HR Business Partnerem této společnosti a z on-line dotazníkového šetření provedeného mezi jejími zaměstnanci.

Výsledkem bakalářské práce je zjištění, že řízení lidských zdrojů ve společnosti XY je na dobré úrovni. Dynamický rozvoj této společnosti je spojen s rychlým nárůstem počtu pracovních míst, které je potřeba obsazovat zaměstnanci. To s sebou přináší zvýšené nároky na její personální oddělení i management a na kvalitu personální práce. Nedostatek zaměstnanců pro společnost XY představuje zvýšené riziko. Měla by se proto zaměřit zejména na vyhodnocení a zlepšení procesů v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců. Zároveň byla navržena opatření týkající se motivace a odměňování zaměstnanců.

Bakalářská práce nepostihla všechny původně zamýšlené oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti XY, a to z důvodu změn její struktury a personálního uspořádání, které byly zahájeny v průběhu realizace bakalářské práce. Druhým důvodem byla nedostupnost některých dat a informací (odchody a příchody zaměstnanců, mzdy a finanční odměny), které management společnosti neposkytl v potřebném rozsahu kvůli obavám z úniku citlivých informací.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M., 2007. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy, Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*, Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, V., 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0648-6.

BLÁHA, J. a kol., 2013. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika. ISBN: 978-80-266-0374-0.

BRŮHA, J. a kol., 2016. *Abeceda personalisty*. Olomouc: Nakladatelství Anag. ISBN 978-80-7554-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYTRT, Z., 2014. *Ženy a management*. Praha: BizBooks. ISBN 978-80-265-0150-3.

FEJFAROVÁ, M., 2013. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-2328-5.

FORET, M., 2012. Marketingový průzkum. Brno: BizBooks, ISBN 978-80-265-0038-4

HAYES, N., 2003. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-198-3.

HORVÁTHOVÁ, P. a kol., 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIÁNOVÁ, R., 2012. *Personální řízení-Východiska a vývoj*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHKOVÁ, H., MACHEK, M., 2021. *Mezinárodní marketing*, Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-3006-1

MIŠOVIČ, J., 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-285-2.

MITCHELL, B., GAMLEM, C., 2022. *The Big Book of HR*. Newburyport: Career Press. ISBN 978-16-3265-194-5.

STÝBLO, J., 2004. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: Nakladatelství VOX – Ing. Zdenka Vostrovská, CSc. ISBN 80-86324-43-5.

ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-2475-870-1.

ŠIROKÝ, J. a kol. 2019. *Psaní a prezentace odborných textů*. Praha: Nakladatelství Leges. ISBN 978-80-7502-340-7

ULRICH, D. a kol., 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5090-3

VNOUČKOVÁ, L., 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. ISBN 978-80-87829-06-6.

8 Seznam internetových zdrojů

Asociace pro mezinárodní otázky. (2016). *Genderová nerovnost – Asociace pro mezinárodní otázky*. [online] Dostupné z: <https://www.amo.cz/cs/prazsky-studentsky-summit/genderova-nerovnost/> [cit. 2022-12-03].

Atmoskop.cz. (2023). *Atmoskop.cz – Firmy očima zaměstnanců*. [online] Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/> [cit. 2022-12-04].

Dobrá práce.cz (2023). *Dobrá práce.cz - práce, zaměstnání*. [online] Dobrá práce.cz. Dostupné z: <https://www.dobraprace.cz/jak-napsat-pracovni-inzerat.php> [cit. 2023-02-15]

Havelková, E. (2021). *Jak správně uchopit (o)hodnocení zaměstnanců? - Money Blog*. [online] Money Blog. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/jak-spravne-uchopit-hodnoceni-zamestnancu/> [cit. 2023-03-03].

Jadrná, M. (2021). *Personální práce v organizaci*. [online] Vovcr.cz. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/430/page02.html> [cit. 2023-02-02]

Jobs.cz. (2023). *Jobs.cz – skvělá šance na skvělý job – nabídka práce, volná pracovní místa, brigády i vzdělávání a rozvoj*. [online] Dostupné z: <https://beta.www.jobs.cz/> [cit. 2023-03-03].

MPSV, TREXIMA, spol. s r.o (2022). *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců*. [online] Mpsv.cz. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/ODMENOVANI> [2023-03-03].

Pohoda.cz. (2014). *Náležitosti pracovní smlouvy a jejich úskalí*. [online] Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/nalezitosti-pracovni-smlouvy-a-jejich-uskali/> [cit. 2022-01-02].

Prace.cz. (2023). *Prace.cz - volná pracovní místa, aktuální nabídka práce v ČR i v zahraničí*. [online] Dostupné z: <https://www.prace.cz/> [cit. 2023-01-02].

Pracezarohem.cz. (2023). *Práce za Rohem*. [online] Dostupné z: <https://www.pracezarohem.cz/> [cit. 2022-12-04].

9 Přílohy

Příloha 1 – Otázky pro rozhovor s HR Business Partnerem společnosti XY

1. Na čem závisí vytvoření nového pracovního místa v podniku?
2. Jaké metody společnost využívá k získávání nových zaměstnanců?
3. Kterých vlastností si nejvíce všímáte u uchazečů o pracovní místo?
4. Jak probíhá proces výběru a přijímání pracovníků?
5. Jakými metodami vybíráte zaměstnance?
6. Jak vypadá Váš inzerát na nové pracovní místo? Co obsahuje?
7. Jakým způsobem probíhá nástup a adaptace nového zaměstnance?
8. Jaké metody využíváte při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance?
9. Jaké zaměstnanecké benefity nabízí Vaše společnost?
10. Jakým způsobem ve Vaší společnosti probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?
11. Máte nějakou zpětnou vazbu od zaměstnanců?
12. Jakým způsobem se snaží Vaše společnost minimalizovat počet nežádoucích odchodů zaměstnanců?

Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance společnosti XY

Dobrý den, jmenuji se Viktorie Bukačová a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě. Píši bakalářskou práci na téma „Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku“ a velmi ráda bych Vás poprosila o pár minut Vašeho času k vyplnění anonymního dotazníku. Tento dotazník se skládá z 19 otázek, u většiny z nich je na výběr jedna odpověď. Vyhodnocení dotazníku bude probíhat v následujících týdnech a slouží pouze ke zpracování bakalářské práce.

Pokud byste měli jakékoliv dotazy nebo naopak byste chtěli cokoli doplnit k mému dotazníku, ráda budu k dispozici na emailové adrese bxXXXXXXXXXX@gmail.com.

1) Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici ve společnosti XY?

- a) Internetový inzerát (Jobs.cz, Práce.cz atd.)
- b) Webové stránky firmy XY
- c) Sociální sítě (Facebook, Instagram)
- d) Od známého
- e) Jiný způsob – prosím uveďte _____

- 2) Jak dlouho jste zaměstnancem ve společnosti XY?**
- a) 11 a méně měsíců
 - b) 1 – 2 roky
 - c) 3 – 5 let
 - d) 6 a více let
- 3) Pracoval/a jste dříve ve společnosti XY na dohodu o provedení práce?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 4) Na jaký úvazek jste zaměstnán/a ve společnosti XY?**
- a) Plný úvazek
 - b) Zkrácený úvazek
 - c) DPP, DPČ
- 5) Kolik hodin trávíte měsíčně v práci?**
- a) ___ počet hodin/měsíc
- 6) Odpovídá množství práce Vaším možnostem?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 7) Jste spokojeni se svým finančním ohodnocením?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 8) Měl/a byste zájem o finanční benefit (např. po úspěšné sezóně)?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 9) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 10) Jaký z uvedených benefitů využíváte ve firmě? (více možných odpovědí)**
- a) Výuka cizích jazyků na pracovišti

- b) Školení a vzdělávací programy
- c) Ovoce, káva, čaj na pracovišti
- d) Edenred kafeterie
- e) Slevy na firemní produkty
- f) Využití služebního auta k soukromým účelům
- g) Homeoffice
- h) 3x sick day
- i) Flexibilní pracovní doba

11) O který z benefitů byste měl/a zájem? (minimálně 2 odpovědi)

- a) Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění
- b) Příspěvek na Multisport kartu
- c) Příspěvek na dopravu
- d) Firemní školka
- e) Jiné - prosím uveďte ____

12) Jste spokojen/a s prostory kanceláří a svým pracovním místem?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

13) Máte možnost kariérního růstu?

- a) Ano
- b) Ne

14) Jaký je dle Vás nejdůležitější motivační faktor, který Vás motivuje k lepšímu výkonu? (více možných odpovědí)

- a) Zvýšení mzdy
- b) Pracovní kolektiv
- c) Jistota práce
- d) Možnost kariérního růstu
- e) Smysl práce a dobrý pocit z jejího vykonání
- f) Pochvala, uznání
- g) Jiné – prosím uveďte ____

15) Motivuje Vás váš nadřízený?

- a) Ano
- b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Ne

16) Na jakém oddělení jste zaměstnán/a?

- a) Finanční oddělení
- b) HR oddělení
- c) Marketingové oddělení
- d) Projekty a produkty
- e) Procurement oddělení
- f) Právní oddělení
- g) Provoz
- h) Security oddělení
- i) Zahraniční obchod
- j) Zákaznický servis
- k) Jiné – prosím uveďte ____

17) Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

- a) Středoškolské s maturitou
- b) Vysokoškolské – bakalářský program
- c) Vysokoškolské – magisterský program
- d) Vysokoškolské – doktorský program

18) Kolik je Vám let?

- a) 18-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 50 a více

19) Jaké je Vaše pohlaví:

- a) Žena
- b) Muž
- c) Nechci uvádět