



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Bakalářská práce

Personální řízení ve vybrané organizaci

Vypracoval: Nikola Koritenská
Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikola KORITENSKÁ**
Osobní číslo: **E16888**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Téma práce: **Personální řízení ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza personálního řízení ve vybrané organizaci a navrhnout změny pro zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

- 1) Studium literatury.
- 2) Charakteristika vybrané organizace.
- 3) Analýza personálního řízení prostřednictvím vybraných metod výzkumu.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah pracovní zprávy: **dle potřeby**
Rozsah grafických prací: **40 – 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.

Kociánová, R. (2012). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing.
Vojtovič, S. (2011). Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **20. května 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice



prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
vedoucí katedry

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za vstřícnost a cenné rady při zpracování této práce. A také společnosti XY za poskytnutí informací, milé jednání a trpělivost.

Obsah

1	ÚVOD	8
2	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A JEHO ÚLOHA V CELKOVÉM ŘÍZENÍ PODNIKU	10
2.1.	VYMEZENÍ POJMU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	10
2.2.	HISTORIE A SOUČASNOST PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	13
2.3.	VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PŘEDPOKLADY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	14
2.3.1.	<i>Vnitřní faktory personálního řízení</i>	<i>14</i>
2.3.2.	<i>Vnější faktory personálního řízení</i>	<i>15</i>
2.4.	PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PERSONÁLNÍ POLITIKA	16
3	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V PODNIKU	19
3.1.	ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	19
3.2.	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	20
3.3.	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	20
3.4.	PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ.....	21
3.5.	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	22
3.6.	ROZMÍSTĚOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	23
3.7.	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	24
3.8.	ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	26
3.9.	PÉČE O PRACOVNÍKY	27
3.10.	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	28
3.11.	TRENDY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ.....	30
3.11.1	<i>Průmysl 4.0.....</i>	<i>30</i>
3.11.2	<i>Digitalizace.....</i>	<i>31</i>
3.11.3	<i>GDPR.....</i>	<i>31</i>
4	METODIKA A CÍL VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	33
4.1.	<i>Informace o zkoumané společnosti, jeho struktura, personální obsazení</i>	<i>34</i>
4.1.1.	<i>Charakteristika vybrané organizace.....</i>	<i>34</i>
4.1.2.	<i>Struktura zkoumané společnosti.....</i>	<i>35</i>
5	VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	37
5.1.	SYSTÉM PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI	37
5.2.	VÝZKUMNÝ VZOREK A JEHO INTERPRETACE	40
5.3.	SHRNUTÍ	52

6	DISKUZE A DOPORUČENÍ	54
7	ZÁVĚR	58
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	64
9	SUMMARY	65
10	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	66
11	PŘÍLOHY	67

1 Úvod

Význam kvality zaměstnanců a jejich personální řízení se v poslední době stále zvyšuje. Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů organizace, neboť přímo mohou zvyšovat produktivitu práce a ekonomický úspěch organizace. Je důležité, aby v organizaci byly správně nastaveny zásady řízení lidských zdrojů a všech postupů personálního útvaru. V dnešních dnech již většina společností klade důraz na efektivní řízení lidských zdrojů a využívá nové trendy a postupy jak pro vzdělávání, tak i motivování zaměstnanců s cílem dosáhnout lepšího pracovního výkonu. Spokojení a správně motivovaní pracovníci mají hlubší vztah k organizaci, který je více stabilní. Personální řízení je neoddělitelně spojené se strategií a politikou podniku.

Je zřejmé, že nekvalitně vedené personální činnosti neznamení přímo zánik společnosti, ale mohou zásadně ovlivnit její konkurenceschopnost na trhu.

Téma následující bakalářské práce bylo zvoleno vzhledem k aktuálnosti tématu a potřebě podrobněji prozkoumat specifika personálního řízení a jeho uplatňování v praktické rovině. Základním cílem této bakalářské práce bude analýza personálního řízení ve vybrané organizaci a navrnutí změn pro zlepšení současného stavu. Práce je rozdělena do několika základních kapitol a navazujících podkapitol. Nejprve jsou vymezeny základní pojmy a termíny související s tématem - zejména pojem personálního řízení, vývoj konceptu personálního řízení i role podnikové personální strategie a personální politiky. Následně v rámci druhé kapitoly jsou detailněji nastíněny základní personální činnosti, které jsou nedílnou součástí personálního řízení. Pozornost je poté věnována otázce motivace pracovníků a trendům v personálním řízení. V praktické části jsou následně interpretovány výsledky, které byly zjištěny v rámci provedeného šetření ve zvolené organizaci.

V textu práce je vycházeno zejména z textu odborných publikací a článků, které se zkoumanou problematikou úzce souvisejí. Při zkoumání problematiky je využita metoda rešerše odborné literatury, dále pak metoda analýzy, která umožní proniknutí do hloubky zkoumaného problému a patřičné prozkoumání jednotlivých souvislostí. Využita je rovněž metoda deskripce a metoda syntézy,

kteřou je reflektována snaha o nalezení souvislostí a vytvoření systematického souhrnu. Praktická část práce je založena na primárním šetření kvantitativního charakteru, kdy je smyslem cestou dotazníkového šetření získat informace o stávající situaci z hlediska personálního řízení v konkrétní organizaci. Velmi důležitým zdrojem pak jsou rovněž podklady poskytnuté samotnou společností.

Jak tedy již bylo uvedeno, stěžejním cílem práce je zejména poukázání na významnou úlohu personálního řízení. Smyslem je vymezit jeho teoretické principy a zamyslet se nad úrovní jeho realizace ve zvolené společnosti, aby bylo možné následně navrhnout jistá doporučení za účelem zlepšení existujícího stavu.

2 Personální řízení a jeho úloha v celkovém řízení podniku

V následující kapitole práce budou vymezeny ústřední pojmy celého zkoumaného tématu, a tedy zejména pojem personálního řízení společně s jeho rolí v rámci komplexního řízení každé organizace.

2.1. Vymezení pojmu personálního řízení

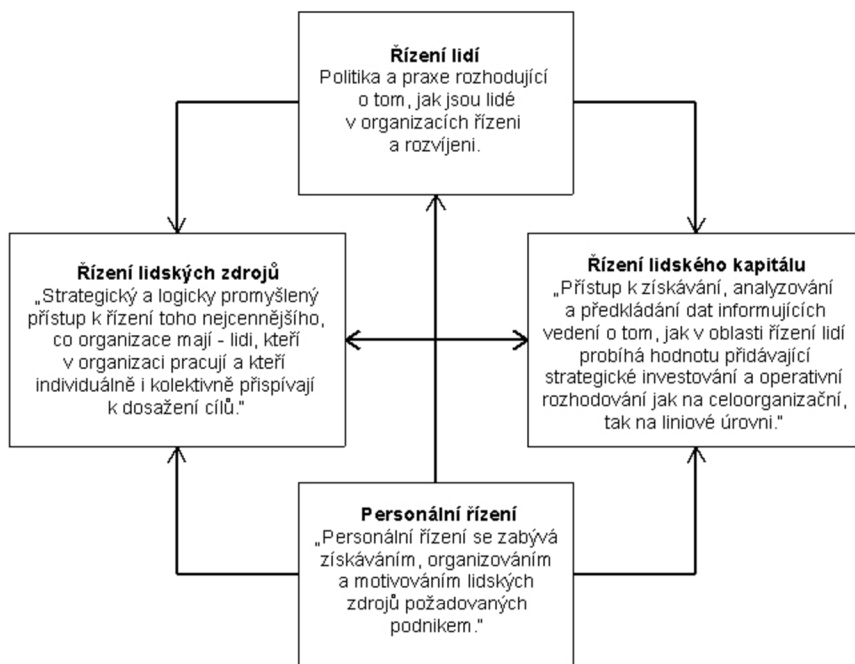
Předtím, než bude pojednáno o personálním řízení, je třeba vymezit samotný pojem řízení, který je v rámci tuzemského prostředí využíván v totožném kontextu jako pojem managementu. Na úvod je jistě vhodné upozornit na skutečnost, že ačkoliv by se to tak mnohým mohlo zdát, management nepředstavuje výdobytek moderní doby. Jeho principy byly totiž v určité podobě užívány již před dávnou dobou. Management je ve stávající podobě založen na mnoha poznatcích a detailněji se člení na množství odborných oblastí. Vzhledem k tomu, že manažerské zkušenosti byly pochopitelně získány v průběhu mnoha let praxe, zahrnuje moderní management mnohé poznatky, které si žádaly provedení náročných ekonomických a sociálních šetření, matematických metod a také moderních informačních technologií (Bělohlávek, 2009).

Oblast managementu je těžké jednoznačně definovat, což ostatně dokládá skutečnost, že mezi odbornou literaturou není k dispozici jednoznačný výklad ani definice tohoto pojmu. Ačkoliv v praxi existují na první pohled rozličné definice managementu, ve všech se objevuje důraz na dosažení cílů společnosti. Za zmínku stojí poznatek, že je management v první řadě procesem systematického charakteru, který je spojen s tím, že manažer má zejména zajišťovat, aby měly realizované aktivity řád a provádět úkoly způsobem, který budou uznávat také další členové dané organizace. Vzhledem k tomu, že jde o proces orientovaný na dosažení cílů, musí být stanoveny úkoly v souladu s cílem společnosti (Bělohlávek, 2009). Odborníci se na management dívají coby na soubor přístupů, stanovisek, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci za účelem zvládnutí takzvaných manažerských funkcí, jež mají opětovně umožnit dosažení soustavy podnikových cílů (Vodáček, 2013).

Manažerské funkce je možné v souladu s odbornou literaturou rozdělit na jednotlivé dílčí procesy, které jsou řešeny manažerem v rámci jeho řídicí

činnosti. K dosažení cílů společnosti má vést vzájemné obsahové i časové sladění jednotlivých manažerských funkcí do jednotného celku. Postupem času vznikla klasifikace těchto funkcí, a to zejména na sekvenční a průběžné manažerské funkce (Martinovičová, 2019). Sekvenční manažerské funkce v tomto ohledu představují typické úlohy, které jsou manažerem řešeny ve spojitosti s řídicí činností procesu nebo problému a jsou zpravidla dále klasifikovány na manažerské funkce plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení spolupracovníků a kontrolování. Naproti tomu průběžné manažerské funkce by měly být prováděny průběžně v rámci realizace jednotlivých sekvenčních manažerských funkcí. Mezi tyto funkce patří analýza řešených problémů, rozhodování a v neposlední řadě také komunikace během samotné realizace (Dostál, 2005).

Pokud jde přímo o personální řízení, Kocianová (2010) uvádí, že se jedná o oblast řízení ve společnosti, která se zaměřuje zejména na samotné pracovníky. Hlavní činnosti jsou specifické a jsou soustředěny na člověka v organizaci, tyto činnosti jsou prováděny personálními specialisty. Personální řízení představuje v širším pojetí vše, co se týká člověka a jeho působení v podniku. Právě samotní lidé určují politiku a strategii společnosti a z toho vyplývající produkty a procesy pro naplnění cílů společnosti. Zároveň lidé stanovují možnosti využití všech zdrojů organizace, kterými je zajišťována její úspěšnost na trhu a perspektiva (Vojtovič, 2011). Personálním řízením je vlastně stanoveno i potřebné množství pracovníků a jejich řízení pro naplnění plánů společnosti. Důležitý je soulad potřeb a zájmů společnosti s potřebami a zájmy pracovníků.



Obrázek 1 Vztah mezi pojetími řízení lidí

Zdroj: Armstrong, 2015

Pochopitelným smyslem personálního řízení je účelné využívání všech schopností a dovedností pracovníků a vynaložených investic do nich. Důležitou oblastí je i vytváření podmínek pro celkovou spokojenost zaměstnanců, jejich vlastní motivaci k profesnímu vývoji a přispívání k jejich spokojenosti s vykonávanou prací i chodem společnosti. Kocianová (2010) dále upozorňuje na to, že stěžejním úkolem personálního řízení je poskytovat managementu společnosti podmínky pro zvýšení výkonů lidí, tedy pro splnění krátkodobého i dlouhodobého plánu společnosti (Kocianová, 2010). Bohlander & Snell (2015) upozorňují na to, že personální řízení je specifickým aspektem a lidský kapitál není možné řídit stejným způsobem, jako je třeba řízena výroba produktů.

Armstrong (2015) dále upozorňuje na úlohu personálního útvaru ve společnosti, který zajišťuje potřebné personální činnosti v souladu se strategií a politikou společnosti. Všechny tyto činnosti přispívají k řešení otázek týkajících se procesu zaměstnávání, vzdělávání pracovníků i řešení vztahů mezi pracovníky.

2.2. Historie a současnost personálního řízení

Vývoj personálního řízení lze obecně rozdělit na tři etapy, a to od období historicky nejstaršího až po současnost. Tradičně bývá uváděno, že nejstarší pojetí personálního řízení představovalo pouze shromažďování údajů a jejich administrativu, teprve až později se vyvinulo v řízení lidských zdrojů. K významnému přelomu v dané oblasti došlo již ve 2. polovině 19. století, kdy oblast legislativy začala reagovat na neuspokojivé pracovní podmínky. Rovněž docházelo k rozvíjení odborů a kolektivního vyjednávání. V konečném důsledku začala být v personální oblasti rozvíjena péče o zaměstnance (Kocianová, 2010).

Počátkem minulého století začal být prohlubován význam a úloha personálního oddělení v podniku. K samotnému vzniku personálního oddělení vedlo narůstání rozsahu personálních činností, kdy vedoucí pracovníci ztráceli přehled nad kontrolovanými činnostmi. Od 30. let 20. století přibližně do 80. let 20. století proběhla vývojová etapa koncepce personální práce pro oblast řízení organizace (Kocianová, 2010).

Od počátku 80. let 20. století se začíná mluvit o managementu lidských zdrojů, a to v souvislosti s hospodářskou recesí a krizí, která postihla vyspělé ekonomiky. Mnohé podniky byly v konečném důsledku nuceny doslova bojovat o přežití, což s sebou nutně přineslo proměny z hlediska manažerského myšlení a chování. Myšlenky většiny manažerů se v daném období začínaly upínat k otázce, jak je možné zvýšit efektivitu podniku. V rámci toho začala být věnována podstatně větší pozornost péči o lidské zdroje. V polovině 80. let 20. století americké univerzity definovaly nové modely řízení lidských zdrojů, které přispěly k vytvoření pojetí řízení lidských zdrojů. Mezi tyto modely patřily modely souladu (matching models), stochastické modely a Harvardský model (Dvořáková, 2007). Počátkem 90. let 20. století se společnosti více soustředily na týmovou práci, delegování pravomocí, kontrolu jakosti, stanovení etických norem při řízení a strategickým přístupům. Začalo také docházet k narůstajícímu podílu personální práce, který byl řešen cestou outsourcingu z hlediska vyhledávání a vzdělávání pracovníků (Kocianová, 2010).

Pokud bychom v krátkosti zmínili i vývoj personálního řízení v naší zemi, lze konstatovat, že na tuto oblast ve značné míře působil politický vývoj a obě světové války. První velkou oblastí personalistiky byla právě péče o pracovníky a zajištění pracovních podmínek v souladu s právními předpisy. Velký přelom představovala osmihodinová pracovní doba, která byla zavedena prostřednictvím zákona č. 91/1918 Sb., o pracovní době. Velkou roli v dané oblasti sehrál Tomáš Baťa, který svůj systém řízení založil právě na personální a sociální politice. Jeho systém řízení se zaměřoval především na potřeby a odměňování pracovníků, dále na jejich výkonnost, kvalitu a efektivitu práce (Kocianová, 2012).

Postupně docházelo k právním úpravám v oblasti personalistiky a vznikaly samostatné kádrové útvary. Můžeme dodat, že kádry tvořili funkcionáři Komunistické strany Československa, společenské organizace a státní správa. Počínaje 70. lety byla oblast personalistiky vystavena státnímu omezení, na základě kterého byly organizace nuceny zpracovávat a následně předkládat plány i v oblasti potřeb zaměstnanců a ze strany státu jim byly přidělovány limity z hlediska pracovních sil. Státní omezení zde figurovala až do konce 90. let. Počátek 90. let byl spojen s určitým útlumem personálního řízení, kdy bylo toto realizováno spíše v podobě personální administrativy a určité personální činnosti dokonce nebyly uskutečňovány vůbec (Kocianová, 2012). Na závěr lze konstatovat, že v současné době je zpravidla pojem personálního řízení vnímán jako pojem řízení lidských zdrojů, který zdůrazňuje zejména plné využití lidských schopností a lidského potenciálu.

2.3. Vnitřní a vnější předpoklady personálního řízení

Personální řízení musí vždy reagovat na aktuální podmínky a situace uvnitř organizace i mimo organizaci. Na základě toho odborníci shodně stanovují vnitřní a vnější faktory, ze kterých je potřebné vycházet při stanovení celkové koncepce řízení.

2.3.1. Vnitřní faktory personálního řízení

Mezi hlavní vnitřní faktory patří zejména velikost organizace, což představuje hlavně počet zaměstnanců. Menší společnosti mají jednodušší organizační strukturu a menší počet úrovní řízení. Rovněž komunikace v rámci menší

společnosti je jednodušší a transparentnější. Ve větších organizacích je nutné nastavit mechanismy a procesy pro komunikaci, rozhodování i delegování pravomocí (Kocianová, 2012).

Důležitým faktorem je i obor podnikání, který určuje typ pracovní činnosti, pracovní prostředí, nároky na kvalifikaci zaměstnanců, společenské uznání profese, finanční ohodnocení a motivování pracovníků (Kocianová, 2012).

Mezi vnitřní faktory patří dále technické a technologické vybavení, díky kterému dochází ke zvýšení produktivity práce i urychlení komunikace. Využívány jsou stále dokonalejší informační a komunikační systémy. Technologické vybavení umožňuje zavádění moderních pracovních postupů a následně restrukturalizaci pracovních míst (Kocianová, 2012).

Na rozvoj společnosti, její inovační schopnosti a hlavně na vnitřní vztahy mezi zaměstnanci má jednoznačně vliv další faktor a to podniková kultura. Zaměstnanci se tak můžou ztotožnit s hodnotami, procesy a cíli organizace (Kocianová, 2010).

V neposlední řadě mají významnou roli i dosahované hospodářské výsledky, kdy v rámci motivování pracovníků jsou odměny stanoveny jako podíl na zisku. Důležitá je i úloha odborů, které mají na starost kolektivní vyjednávání (Kocianová, 2010).

2.3.2. Vnější faktory personálního řízení

Vnější faktory mají vliv na personální řízení a tedy i na vnitřní prostředí v organizaci. Mezi hlavní faktory patří:

- ekonomické – hospodářská situace organizace má vliv na zaměstnanost;
- politické – jsou dány právními předpisy a souvisejícími restrikcemi;
- sociální – souvisejí se stylem života společnosti;
- přírodní;
- technické – jsou spojeni s možností uplatnění technologií v rámci realizace činností organizace;
- aktuální podmínky na trhu práce – zde hraje roli stupeň a druh kvalifikace pracovníků, průměrné příjmy, pohyby pracovních sil atd.;

- legislativa v oblasti pracovního práva – působí na oblast uzavírání, průběhu i rozvázání pracovního poměru, problematiku sociálního zabezpečení, odměňování;
- sociální a kulturní prostředí – pracovní normy v regionu či státu, mezilidské vztahy, tradice;
- konkurenční prostředí a konkurenceschopnost organizace;
- státní regulace – ovlivňuje možnosti jednání organizací formou právních norem;
- demografické vlivy – působí na celkový stav pracovní síly, a tedy také na úroveň nabídky práce. Tyto vlivy mohou vést k nedostatku osob s potřebnými kvalifikačními požadavky, ovlivňují podíl práce schopného obyvatelstva, změny věkové struktury a pochopitelně také kvalitu pracovní síly;
- globalizace – představuje proces, jehož základem je internacionalizace ekonomiky, tedy propojování trhů jednotlivých zemí prostřednictvím obchodu s produkty a službami a volným pohybem kapitálu i lidí. Firmy vyskytující se na globálních trzích se navzájem spojují, čímž tvoří nadnárodní korporace a následně usilují o ovládnutí značné části globálního trhu (Kocianová, 2012).

2.4. Personální strategie a personální politika

Koubek uvádí, že personální strategie organizace vychází z dlouhodobých cílů společnosti a pomáhá určit potřeby pracovních sil, zdroje k jejich pokrytí a správné využívání těchto pracovních sil. Její neopomenutelnou součástí jsou představy o postupech a metodách, jak cíle dosáhnout (Koubek, 2001). Strategické myšlení v současné době prochází renesancí. Místo statického modelu, založeného na analýze aktuální situace, můžeme při současné informační technologii použít bez velkých investic model kontinuální. Díky tomuto modelu lze stanovit dlouhodobou strategii a tu průběžně upravovat na základě změn vnějších i vnitřních faktorů.

Personální strategie tedy vychází ze strategického plánu organizace, který stanovuje dlouhodobé a komplexní cíle organizace a vytváří předpoklady k realizaci cílů a jejich naplnění. K dosažení cílů je zapotřebí především

zajištění kvalitních pracovníků s dostatečnou kvalifikací, se snahou se dále rozvíjet a být motivován. Cílem strategického řízení je zabezpečení podnikatelských plánů organizace a zároveň i osobních potřeb zaměstnanců (Vaňková, 2007).

S personální strategií souvisí personální politika, která se soustřeďuje přímo na realizaci podnikové strategie a určuje personální postupy v jednotlivých procesech personálního řízení. Personální politiku je možné posuzovat ze dvou hledisek. A to jako stanovení zásad personální politiky, na základě kterých se organizace řídí a rozhoduje v oblasti zaměstnanců. Nebo bychom ji mohli v souladu s Kocianovou (2012) definovat jako opatření, která přispívají ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců, ovlivňují jejich chování a vedou k efektivnímu využití pracovní síly a tím pádem k prospěchu organizace.

Je třeba zdůraznit, že (jak v případě personální strategie, tak v případě personální politiky) je potřebné, aby byly stanoveny dané cíle a dlouhodobý strategický plán. Personální strategie a personální politika musí tvořit jeden celek, nelze je od sebe oddělit. Pro úspěch společnosti a jeho dlouhodobou existenci je nutná stabilní personální politika. Důležitou úlohu tak hraje správný přístup k tvorbě personální strategie, která kopíruje strategii společnosti. Je však důležité uvést, že jediný správný přístup neexistuje a každá firma si jej musí vytvořit sama.

Součástí personální strategie je také program vzdělávání, který v rámci dosažených cílů stanovuje cíle vzdělávání pro pracovníky a týmy pracovníků. S programem vzdělávání úzce souvisí program osobního rozvoje jednotlivých pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace. Úlohou personální politiky je i zlepšit vztahy mezi pracovníky a vytvářet příznivé pracovní klima ve společnosti a eliminovat konflikty na pracovišti. Nejčastější problémy jsou na úrovni vedoucích pracovníků, a proto pro soudržnost organizace je důležité stanovit subjekt, který odpovídá za celkovou realizaci personální politiky. Ten musí všechny pracovníky neustále seznamovat se zásadami organizace a přitom zohlednit zájmy a připomínky všech zaměstnanců. Obecně lze uvést, že personální politika má poměrně komplexní dopad na organizaci, nicméně

se projevuje i v dílčích personálních politikách, a to kupříkladu v politice odměňování, ve vzdělávací politice, politice získávání pracovníků atd.

Vaňková (2007) dodává, že v souvislosti s tím, že je to právě lidský faktor, jenž sehrává v podnikatelské činnosti stále větší roli, se lze domnívat, že bude nadále růst i význam dlouhodobého plánování v dané oblasti. Právě jeho kvalita bude ve významné míře ovlivňovat schopnost podniku obstát v konkurenci, jež se bude snažit získat kvalitní lidské zdroje. Pro účinnou tvorbu personální strategie je tedy nutné, aby byla opakujícím se procesem. Současně je významná realizace pravidelných analýz úspěšnosti, které povedou k rostoucí kvalitě výstupů jednotlivých fází procesu (Vaňková, 2007).

3 Personální činnosti v podniku

V následující kapitole budou blíže pojednány jednotlivé personální činnosti, které jsou nedílnou součástí personálního řízení organizace. Personální činnosti jsou orientovány především na udržení stávajících pracovníků a získávání nových vhodných pracovníků pro danou společnost. Základní personální činností je přitom analýza pracovních míst, která slouží k pořizování popisu pracovních míst a specifikace pracovních míst. Každá z těchto personálních činností má ve společnosti své důležité místo a je nutné její realizaci věnovat dostatečnou pozornost.

3.1. Analýza pracovních míst

Hlavní krok mezi personálními činnostmi je analýza pracovních míst a na ni navazují další personální činnosti. V rámci této personální činnosti je vytvářen obraz ohledně práce pro danou pracovním pozici a s tím spojené požadavky na pracovníka. Jsou zjišťovány a analyzovány informace o požadovaných úkolech, metodách, odpovědnosti a podmínkách práce. Cílem analýzy je zpracovat zjištěné informace formou popisu pracovní pozice a definovat požadavky na kvalifikaci a schopnosti pracovníka. Analýza pracovního místa je základem pro vytváření a změnu pracovních pozic (Gregar, 2007).

Gregar (2007) dále uvádí, že samotné analýze pracovních míst předchází proces vytváření pracovních míst. Je přitom patrná vazba na manažerskou funkci organizování, protože struktura pracovních míst a jejich obsah práce vychází z nároků na uspořádání materiálových zdrojů. Mnohdy je materiálová stránka použití technologie a její nároky na obsluhu zásadní pro stanovení nároků na dovednosti pracovníků a pro stanovení obsahu práce.

Je vhodné doplnit, že v rámci analýzy pracovních míst a pracovních popisů je role personálního útvaru zásadní. Personalisté rozhodují ohledně obsahové i formální stránky popisů a specifikují pracovní místa. Vedoucí pracovníci jsou konzultanti ve fázi plánování a rozhodování o metodách a zdrojích získávání informací při analýze pracovních míst. Vedoucí pracovníci hrají důležitou roli v konečné fázi přijímání opatření a doporučení ke zlepšení organizace práce (Gregar, 2007).

3.2. Personální plánování

U personálního plánování je nutné neustálé reagování na změny plánů a cílů organizace, je nutné, aby odráželo i nestabilní personální prostředí organizace. Důležité je, aby bylo personální plánování orientováno zejména na budoucnost organizace. Personální plánování se zaměřuje na oblast pohybu pracovníků do organizace, uvnitř ní a dále také směrem z ní (Koubek, 2011). Cílem personálního plánování je zajistit, aby daná organizace:

- dokázala získat a udržet takové počty pracovníků, které potřebuje, a kteří kromě toho budou disponovat žádoucími schopnostmi, znalostmi a dovednostmi,
- dokázala co nejlépe využívat své pracovníky,
- dokázala předpovídat a předcházet problémům souvisejícím s možným přebytkem nebo naopak nedostatkem pracovníků,
- byla schopna rozvíjet dobře připravenou a flexibilní pracovní sílu, díky čemuž bude napomáhat ke své schopnosti adaptovat se na měnící se prostředí,
- snižovala svou závislost na získávání pracovníků z externích zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil je nedostačující (Gregar, 2008).

Díky personálnímu plánování se manažeři snaží předvídat potřeby, které budou mít podstatný vliv na formování budoucí poptávky po zaměstnancích. Hlavní z hlediska plánování lidských zdrojů jsou nutné přesné znalosti potřeb a jejich včasné předvídání. Gregar (2008) dále uvádí, že předpovědi celkové potřeby pracovníků úzce souvisí s předpokládanou produktivitou práce. Moderní pojetí personální práce se orientuje na řízení výkonnosti práce, proto základním hlediskem analýzy pracovních míst je úroveň produktivity práce. Z tohoto hlediska pak vychází i samotné plánování a rozvoj pracovníků v organizaci (Gregar, 2008).

3.3. Získávání a výběr pracovníků

Armstrong (2015) uvádí, že zatímco proces získávání zaměstnanců je fází prvotní, kdy jsou vyhledáváni a oslovováni vhodní kandidáti, proces výběru zaměstnanců je již orientován na rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být do zaměstnání přijati. Kocianová (2010) prohlašuje, že získávání pracovníků

by mělo být koncipováno primárně tak, aby uchazeči, z nichž organizace vybírá, měli předpoklady pro vykonávání dané pracovní pozice a zároveň měli rozvojový potenciál. Kocianová (2010) dále dodává, že v současnosti je důležitý i soulad zájmů jednotlivých osob se zájmy společnosti a přizpůsobení se firemní kultuře. Důležité je i chování zaměstnanců na pracovních pozicích a jejich předpoklady zvládnutí pracovních rolí a dosažení cílů společnosti.

Dle Šikýře (2016) při získávání zaměstnanců lze využívat zdroje interní a externí. Kocianová (2010) dodává, že k obsazení díky interním kandidátům může dojít na základě povýšení, zájmu přejít na volnou pracovní pozici, může jít o úsporu pracovníků v důsledku lepší organizace práce atd., což je pro firmu bezesporu finančně velmi výhodné, neboť náklady na výběrové řízení a zaučení na novou pozici nejsou zanedbatelné. Druhým zdrojem jsou dle Koubka (2011) typicky například externí uchazeči registrovaní na úřadech práce, dále může jít i o kandidáty, kteří reagují na inzeráty zveřejněné společností na internetu, v novinách, případně o absolventy vysokých škol. Nábor takových jedinců je však dle poznatků Koubka (2011) již finančně náročnější. Šikýř (2014) poukazuje také na vhodnost zohlednění nabídky práce pro ženy v domácnosti či důchodce. V praxi tedy získávání zaměstnanců musí odpovídat na otázky kde?, jak? a kým? budou uchazeči vybíráni. Základem veškerého úspěchu je primárně sestavení vhodného popisu dané pracovní pozice a specifikace profilu zaměstnance.

3.4. Přijímání a orientace pracovníků

Pracovní poměr vzniká na základě uzavření pracovní smlouvy, jejíž náležitosti udává Zákoník práce v aktuálním znění. Tento předpis například stanovuje, že je nutné, aby byla uzavřena v písemné podobě a zahrnovala místo výkonu práce, den nástupu do práce a druh práce, na který je zaměstnanec přijímán (Gregar, 2008). Kromě toho je možné v pracovní smlouvě sjednat některé další podmínky, o které mají účastníci zájem. Může se jednat kupříkladu o dobu, na kterou je pracovní poměr uzavírán, zkušební dobu, podmínky odměňování, pravidla pro vykonávání práce, zvláštní požadavky týkající se organizace pracovní doby. Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci. Zaměstnavatel je povinen alespoň ústně

informovat zaměstnance o jeho právech a povinnostech před podpisem pracovní smlouvy (Gregar, 2008).

K následné orientaci pracovníka v organizaci i na pracovišti může docházet formálním i neformálním postupem. V prvním případě jde o řízený proces, který zajišťuje personální oddělení a přímý nadřízený. Ve druhém případě jde naopak o v podstatě samovolný proces, který realizují samotní spolupracovníci. Pro začlenění a adaptaci nového pracovníka je efektivnější druhý jmenovaný přístup. Pracovník by si měl rychle osvojit jisté specifické znalosti a dovednosti pracovního místa, zorientovat se v uspořádání organizace, ztotožnit se s jejími cíli a zařadit se do pracovního kolektivu (Kocianová, 2010).

3.5. Hodnocení pracovníků

Hodnocení představuje základní lidskou tendenci, jejíž prostřednictvím dochází k posouzení okolí, ale i sebe sama. Sklon lidí k hodnocení ovlivňuje motivaci a může v konečném důsledku vést až k motivačním problémům na pracovišti. Z tohoto důvodu je potřebné, aby si podnik vytvořil kvalitní systém hodnocení zaměstnanců, který umožní posoudit kvality pracovníka prostřednictvím relevantních metod. Systém hodnocení by měl zahrnovat standardizované postupy, jež eliminují možnosti zkreslení výsledků hodnocení (Pilařová, 2008).

Hodnocení pracovní výkonnosti je důležité jak pro hodnoceného zaměstnance, tak i pro organizaci, v níž je pracovník zaměstnán. Prostřednictvím kvalitně nastaveného systému hodnocení zaměstnanců je dle názoru Pilařové (2008) možné:

- orientovat pracovníka,
- navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení pracovního chování zaměstnance,
- poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu o jeho pracovním chování, či úrovni komunikace a naopak získat zpětnou vazbu o jeho spokojenosti, potřebách se rozvíjet a názorech
- ovlivnit postoj zaměstnance vzhledem k podniku, managementu a vyráběných produktů, či poskytovaným službám,
- motivovat pracovníka ke zlepšení pracovní výkonnosti,

- vytvořit objektivní podklady pro kariérní růst a odměňování zaměstnance.

Předmětem hodnocení a odměňování zaměstnanců je jejich pracovní výkon. Z toho vyplývá, že je nutné pracovní výkonnost změřit a nastavit takové ukazatele, které povedou k jejímu zvýšení. V případě, že by nebylo možné pracovní výkonnost zaměstnanců změřit, nebude možné zjistit, jestli došlo k nějakému rozdílu mezi původním a stávajícím stavem. Cílem hodnocení zaměstnanců je zlepšení pracovní výkonnosti, proto je potřebné pracovníkům identifikovat jejich úkoly a požadovanou úroveň pracovní výkonnosti, při zohlednění stávajících pracovních výsledků, odborných znalostí a schopností i způsobů chování (Koubek, 2011).

Předmětem hodnocení zaměstnanců bývají následující faktory, jež jsou jednoznačné, jednoduché a jejich vyhodnocení proto není příliš obtížné. Jedná se podle Hroníka (2006) o:

- kvantitu,
- kvalitu,
- čas,
- náklady.

Aby bylo hodnocení co nejefektivnější a srozumitelné, je potřebné využívat pro hodnocení stále stejné parametry. Kvantita a kvalita práce, časová náročnost a náklady vynaložené na práci představují jasně specifikované parametry. Váhu jednotlivých parametrů si může podnik stanovit dle odvětví, v němž pracuje, nebo podle svých potřeb. Zároveň je možné všem čtyřem hodnoceným parametrům stanovit stejnou váhu (Plamínek, 2018).

3.6. Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků můžeme označit za plynulý proces, v jehož rámci v organizaci dochází k slad'ování struktury a počtu pracovních míst a s počtem a strukturou pracovníků. Důležité je, aby pracovníci na svých pracovních pozicích podávali co možná nejlepší pracovní výkon. Smyslem je tedy najít pracovníky s odpovídajícími předpoklady, kteří se budou schopni přizpůsobit požadavkům pracovních míst. Rozmíst'ování pracovníků je neustálým procesem, jelikož v současnosti dochází k rychlému vývoji nové technologie

a techniky, ke změnám konkurenčního prostředí i trhu, a tím i k neustálým změnám nároků na pracovní pozici i na vzdělání a dovednosti pracovníků (Kocianová, 2010).

Rozmísťování pracovníků je příležitostí pro praktickou realizaci hlavních úkolů spojených s personálním plánováním. Je třeba umístit správného pracovníka na správné místo a ve správný čas, dále je nutné optimálně využít pracovních schopností pracovníků, formovat a rozvíjet týmovou práci, vytvářet odpovídající podmínky pro rozvoj organizace a zaměstnanců v ní. Vnitřní mobilita pracovníků představuje rozmísťování pracovníků uvnitř organizace, kdy dochází k povyšování pracovníků, k převádění pracovníků na jinou práci, případně k přeřazování pracovníků na nižší úroveň v rámci dané organizace. Vnější mobilita pracovníků znamená příchody do organizace a odchody z organizace. Zahrnuje trvalé ukončení pracovního poměru, dočasné odchody pracovníků a propouštění pracovníků. Vnitřní mobilita pracovníků je pokládána za specifickou aktivitu představující součást personálního řízení a je samostatně plánována a řízeným způsobem uskutečňována. Ve velkých organizacích je převádění a povyšování pracovníků trvalým jevem a je možné předpovídat podíl pracovníků v jednotlivých kategoriích, kteří budou pravděpodobně v budoucnu povýšeni nebo převedeni na jinou práci (Gregar, 2008).

3.7. Odměňování pracovníků

Obecně je možno do systému odměňování zařadit jednotlivé formy peněžní odměny za vykonanou práci. Základní peněžní odměnou je pevná mzda, stanovená sazbou/tarifem za vykonanou práci nebo je stanovena na pracovní místo. Součástí mzdy mohou být další různé peněžní odměny, které se odvíjejí od příslušného výkonu, dovedností, schopností či zkušeností. Rozlišit lze tedy mzdy časové, úkolové a podílové. Pohyblivá složka mzdy zejména motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu a bývá vázána na předem stanovené cíle, termín, splnění úkolu apod., její splnění závisí na daném zaměstnanci (Martinovičová, 2019). Jak uvádí například Šikýř (2014), prémie můžeme rozdělit na prémie dosažené za splněné výsledky a prémie, které nejsou závislé na výsledcích. Dalším prvkem systému odměňování jsou právě zaměstnanecké výhody či jinak také benefity, které jsou chápány coby odměna zaměstnancům

a významný prostředek pro udržení a stabilizaci zaměstnanců, jako i pro nalákání zaměstnanců nových.

Stranou zájmu však pochopitelně nelze ponechat ani příslušné nepeněžní formy odměňování, kam patří kupříkladu možnost povýšení, formální uznání (tedy pochvala) přímého nadřízeného nebo managementu, poskytování příznivého pracovního prostředí, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V zásadě by sem však mohl být zařazen také samotný styl vedení nadřízeného a přístup společnosti k zaměstnancům, který by v nich měl budit především důvěru a uznání (Šikýř, 2014). Je třeba doplnit, že v rámci nepeněžního odměňování ne všichni zaměstnanci preferují totéž – někdo může mít zájem o povýšení, jiný o ocenění své práce atd. Toto by měl mít na paměti zejména vedoucí pracovník.

Nemůže být pochyb o tom, že právě odměňování pracovníků lze zařadit k nejdůležitějším, avšak na druhé straně zároveň i nejvíce složitým nástrojům ze sféry personálního řízení. Základní požadavky, které jsou kladeny na jeho správné fungování, se totiž mohou v praktické rovině poměrně snadno dostat do rozporu. Pokud má systém odměňování tyto požadavky vhodně spojit, je třeba, aby využíval odpovídajících forem a nástrojů. Na základě uvedeného lze říci, že odměňování podnikových zaměstnanců plní řadu funkcí, nejdůležitějšími z nich jsou:

- získat a udržet kvalitní zaměstnance;
- přispívat k růstu výkonu a produktivity pracovníků;
- zajistit nákladovou (či cenovou) konkurenceschopnost podniku, v rámci tohoto je třeba zabezpečit, aby produktivita pracovníků z hlediska růstu předčila růst jejich průměrné mzdy;
- zajistit jistou vnitřní spravedlnost odměňování. V rámci tohoto požadavku by měla být ve firmě vytvořena taková struktura mezd, která bude odpovídat přínosu, náročnosti a také odpovědnosti daných pracovních míst, zároveň však také osobním výsledkům jednotlivých zaměstnanců. Jedině tak bude daná mzda zaměstnanci vnímána jako spravedlivá (MzdovaPraxe.cz, 2013).

Příslušný zvolený systém odměňování by navíc měl být pro vedení organizace i zaměstnance dobře srozumitelný a transparentní, administrativně jednoduchý a nikdy nesmí být diskriminační. Celková odměna zaměstnance musí souviset zejména s nároky, které jsou na dané pracovní místo kladené. Do značné míry závisí na jeho individuálních schopnostech, dovednostech a pracovním výkonu. Základními kritérii pro odměňování zaměstnanců jsou tradičně znalosti, schopnosti, dovednosti a kvalifikovanost zaměstnanců, jejich výkon, kvalita provedené práce, flexibilita, pracovní kázeň, docházka do zaměstnání a další jiné požadavky (Ipodnikatel.cz, 2011).

3.8. Rozvoj pracovníků

V moderních organizacích se stává právě vzdělávání a formování pracovních schopností určitým nepřetržitým a celoživotním procesem. Organizace musí pro dosažení konkurenceschopnosti totiž nutně věnovat rozvoji svých pracovníků odpovídající péči. Důvodem neustálého vzdělávání a rozvoje pracovníků je zejména fakt, že se neustále objevují nové poznatky a technologie, vlivem čehož odborné znalosti a dovednosti pracovníků zaostávají. Zároveň roste i orientace na kvalitu výrobků a služeb a proto častěji dochází k organizačním změnám. Mezi další důvody patří také to, že narůstá globalizace a vývoj nových informačních a komunikačních technologií se stále zrychluje. Důležité je i reputační hledisko a dobrá pověst společnosti, ke které přispívá vysoká kvalita pracovníků a tedy požadavek na jejich vzdělávání (Koubek, 2011).

Vzhledem k tomu, že v rámci procesu přijímání nových pracovníků nejsou organizací získáváni vždy takoví pracovníci, kteří jsou již dostatečně odborně připraveni provádět pracovní činnosti na určených pracovních místech, je nutné provádět právě jejich rozvoj a vzdělávání. Obvykle je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům pracovních míst v dané organizaci s ohledem na používané technologie, podnikový styl práce, pracovní postupy atd. Noví pracovníci proto musí být doškolení, přeškolení, nebo se musí alespoň přizpůsobit podnikovým zvláštnostem a podnikové kultuře dané organizace (Hosmer, 2015).

S ohledem na odborné nároky kladené na kvalifikaci pracovníků, jsou důležité níže uvedené formy školení:

- školení v rámci pracovního procesu, které je zajišťované samotnou organizací a je určené především pro začínající pracovníky,
- školení mimo pracovní proces, které je organizováno mimo rámec organizace v podobě kurzů a seminářů na odborných pracovištích s cílem neustálého zvyšování kvalifikace,
- kombinaci obou forem (Bartoňková, 2010).

3.9. Péče o pracovníky

Další neméně důležitou personální činností je také péče o pracovníky, jejímž cílem je soulad zájmů a cílů společnosti s osobními zájmy a cíli pracovníků. Organizace může díky realizaci péče o pracovníky sledovat své zájmy, současně však je nutné rovněž respektovat zájmy samotných pracovníků. Péče o pracovníky je prostředkem získávání, stabilizace a motivace pracovníků, z čehož plyne, že je určena k plnění zájmů organizace. Velký vliv na pracovní i osobní život pracovníků má i rozvržení pracovní doby a pracovního režimu. Tyto aspekty mají totiž zásadní vliv na osobní život pracovníka a jeho životní úroveň, kromě toho také na reprodukci pracovních schopností, zdraví a řadu dalších aspektů. Protože v případě délky a rozvržení pracovní doby by mohlo docházet ke konfliktu mezi zájmy organizace a zájmy pracovníka, jsou tyto záležitosti upraveny na zákonné úrovni. Další oblastí péče o pracovníky je pracovní prostředí jako souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, kam spadá vytváření příznivého pracovního prostředí včetně potřebného technologického vybavení i poskytování ochranných a pracovních pomůcek (Kocianová, 2012).

Vedoucí pracovníci však kromě již uvedeného musí věnovat pozornost také dalším oblastem týkajícím se péče o pracovníky:

- stanovení maximálního rozsahu práce přesčas,
- rozvržení pracovní doby,
- délka přestávek v práci,
- práce v noci, o víkendu, ve svátcích,

- přetržitý nebo nepřetržitý provoz,
- pružné pracovní režimy,
- pracovní prostředí, kam dále spadají otázky prostorového řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce (pracovní ovzduší, hluk, osvětlení), součinnost mezi pracovníky (Šikýř, 2016).

Kocianová (2010) k problematice dodává, že obsah a péče o pracovníky může být odlišná v různých státech, a to především z hlediska různé legislativy. V tuzemském prostředí se otázek péče o pracovníky týkají ustanovení Zákona 262/2006 Sb., část desátá Péče o zaměstnance § 224 - 247 (Zákoník práce v aktuálním znění), kde jsou obsaženy pracovní podmínky, stravování zaměstnanců, odborný rozvoj a specifické pracovní podmínky některých zaměstnanců.

3.10. Motivace pracovníků

Důležitým úkolem v personálním řízení je účelně poskytnutá motivace pracovníků. Je zřejmé, že správné motivování pracovníků přináší vedení i samotné organizaci možnost pozitivně ovlivnit výkon pracovníků, pracovní absenci a fluktuaci pracovníků i sníženou potřebu, řešit problémy spojené s malou odpovědností nebo kvalitou produktů. Jedná se tedy o velice složitý a významný úkol pro všechny vedoucí pracovníky (Dvořáková, 2007).

Kocianová (2010) uvádí, že zdrojem pracovního konání jedince je jeho interní motivace společně s externími vlivy na něj působícími. Schopnosti jedince nepředstavují bez dalších vlivů záruku úspěchu. Každý jedinec disponuje svými motivačními vlastnostmi, které je však potřebné správně využívat a dále rozvíjet. Proto motivace pracovníků patří mezi významné oblasti v personálním řízení.

S problematikou motivace pracovníků přitom souvisejí tři základní pojmy – motivy, stimuly a motivace. Motiv lze chápat jako tendenci ke splnění určitého cíle. Tento pojem bývá v některých případech zaměňován s pojmem potřeba, která představuje vnitřní stav nedostatku. Motivы mohou být vrozené – vycházející z fyziologických potřeb (např. motiv spojený s uspokojením stravy,

či odpočinku) a získané – vyvíjející se v průběhu života a jsou ovlivněny zejména vnějším prostředím (Cakirpaloglu, 2012).

Stimuly představují vnější pohnutky, jež rovněž ovlivňují lidské chování. Stimuly je možné rozdělit do dvou skupin – na materiální a nemateriální. Materiální stimuly se dělí dále na finanční, které zahrnují mzdové ohodnocení, finanční odměny a prémie, a nefinanční jako jsou např. příspěvky na stravu, zájezdy, dopravu. Druhou skupinu stimulů představují nemateriální stimuly, které mohou mít morální povahu (uznání, úcta, titul), sociální povahu (prestiž práce, možnost kariérně růst) nebo tvůrčí povahu (kreativita, osobní rozvoj, seberealizace) (Armstrong, 2011).

Pojem motivace vychází z latinského „movere“, nebo-li pohyb, a představuje směr a sílu chování lidí. Motivace zahrnuje faktory, které mají vliv na lidské chování. Mezi složky motivace patří úsilí, směr a vytrvalost (Armstrong, 2011). Motivaci lze chápat jako podněcování člověka k vykonání aktivity, resp. k jednání. V souvislosti s podnikovým managementem se motivace pojí k činnostem, které podnikání podřízené dělat to, co povede k naplnění podnikových cílů (Locke & Latham, 2004).

Motivace člověka může být vnitřní, jež vychází z náplně práce. V jejím případě je dle Armstronga (2015) člověk uspokojen z výkonu své práce, považuje ji za důležitou, zajímavou a umožňující se rozvíjet. Vnitřní motivace je vyvolána z vnitřního prostředí člověka za pomoci motivů. Druhým typem motivace je vnější motivace, která působí z vnějšího prostředí prostřednictvím odměn (zvýšení mzdy, pochvala, uznání) a trestů (snížení mzdy, disciplinární řízení, kritika). Vnější motivace je dána stimuly. Vnitřní pohnutky (motivy) a vnější podněty (stimuly) společně ovlivňují chování zaměstnanců a vzájemně se posilují.

V odborné literatuře jsou uváděny různé motivační teorie. Jejich smyslem je zejména vymezení toho, jak by měly být vybrané formy motivace využívány v různých situacích a u odlišných lidských osobností (Armstrong, 2015). Na (ne)úspěch využívání určitého motivačního faktoru má totiž velký vliv osobnost jedince i kultura dané organizace. Na správné využívání motivačního potenciálu každého jedince mají především vliv vlastnosti a schopnosti

samotného jedince a zároveň kultura uvnitř organizace. Nelze říci, že daný motivační faktor bude fungovat stejným způsobem u každého jedince nebo týmu a na jiném místě a v jiné situaci.

Mezi velmi známé a v praktické rovině velmi využívané motivační teorie spadá například Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova motivační teorie dvou faktorů nebo také McGregorova teorii X-Y.

3.11. Trendy v personálním řízení

V posledních letech v souvislosti s rychlým vývojem informační technologie a strojní technologie dochází ke změnám i trendů v personálním řízení. Setkáváme se tak s pojmy průmysl 4.0, digitalizace a ochranou osobních údajů.

3.11.1 Průmysl 4.0

Pojem průmysl 4.0 představuje pojem čtvrté průmyslové revoluce, která probíhá od počátku 21. století. Zatímco u první průmyslové revoluce byla hnací silou pára, u druhé elektřina, u třetí počítače a internet, hnací silou průmyslu 4.0 je digitalizace (Holanová, 2015). Důležitým faktorem, který se u předchozích průmyslových revolucí nevyskytoval, je schopnost vzájemně propojit různé technologie tak, aby spolu dokázaly komunikovat a reagovat na okolní prostředí. Díky tomu se stále častěji do výroby dostávají autonomní roboti, kteří umí reagovat nejen na ostatní stroje, ale také na lidi (Mařík a kol., 2015).

Je zřejmé, že průmysl 4.0 bude mít dopad na trh práce v celém světě. Tento očekávaný dopad se rozhodla zmapovat jedna z největších pracovních společností na světě (ManpowerGroup), která v roce 2017 představila na Světovém ekonomickém fóru v Davosu svůj výzkum. Jednalo se o kvantitativní výzkum provedený s 18 000 zaměstnavateli ze 43 zemí světa, který měl zmapovat očekávané dopady čtvrté průmyslové revoluce na trh práce. Podle výsledku výzkumu je očekáván největší nárůst pracovních míst v IT oblasti (26 %), v HR oblasti (20 %) a v oblasti obchodu a péče o zákazníky (15 %). Tři čtvrtiny zaměstnavatelů rovněž uvedly, že v následujících letech budou jejich zaměstnanci potřebovat v souvislosti s automatizací získat nové

znalosti a dovednosti, a velká část z nich investuje do souvisejících školení již nyní (ManpowerGroup, 2017).

3.11.2 Digitalizace

Jak bylo uvedeno výše, hnací silou průmyslu 4.0 je digitalizace. Můžeme ji definovat jako „proces zavádění využívání digitálních technologií v nejrůznějších oblastech výroby i života společnosti“. Nejprve byl pojem digitalizace používán v souvislosti s digitalizací textu, nyní je však jeho výklad širší. Cílem digitalizace je zlepšení a zefektivnění procesů a služeb pomocí digitálních technologií, její dopady tak můžeme pozorovat například ve zvýšení efektivnosti výroby (Portaldigi, 2020). Důležitost digitalizace se ukázala zejména v souvislosti se současnou pandemií COVID-19, jelikož umožnila nejen práci z domova, ale také sledovat šíření viru či zrychlení vývoje léku (Businessinfo, 2020).

Celková situace v digitální oblasti je v Evropě sledována např. prostřednictvím Indexu digitální ekonomiky a společnosti (DESI). Výsledky Indexu z roku 2020 ukázaly, že ačkoliv se konektivita (připojení) zlepšila, je třeba dále investovat do vysokokapacitních pevných i mobilních sítí. Pokrok je rovněž potřebný i v oblasti digitálních dovedností, které hrají zásadní roli v přístupu k informacím a službám. Používání internetu zaznamenalo v důsledku pandemie prudký nárůst, a to zejména v oblasti videohovorů. Ukázalo se také, že velké podniky se stále více digitalizují (Businessinfo, 2020).

3.11.3 GDPR

Od roku 2016 je možné se stále častěji setkat s GDPR, což je zkratka anglického názvu General Data Protection Regulation. Toto obecné nařízení o ochraně osobních údajů je revoluční legislativou Evropské unie a má za cíl zvýšit ochranu osobních údajů občanů a zamezit tak neoprávněnému zacházení s jejich daty. Týká se nejen všech firem a institucí, ale i jednotlivců a online služeb, tedy všech, kteří zpracovávají data uživatelů. Některým správcům nebo zpracovatelům osobních údajů bylo nařízeno zavést nezávislou kontrolní funkci pověřence pro ochranu osobních údajů (DPO, Data Protection Officer). Také byla rozšířena definice osobních údajů – nově mezi ně spadají i technické údaje, jako je e-mail, IP adresa či cookies v uživatelském zařízení. Co

se týče genetických a biometrických údajů, jejich zpracování podléhá přísnějšímu režimu (gdpr.cz, 2020).

Z hlediska personálního řízení se ochrana osobních dat týká jak zaměstnanců, tak i uchazečů o zaměstnání. Nařízení GDPR se vztahuje na osobní údaje v listinné podobě i elektronické podobě. Zaměstnavatel je povinen zabezpečit tato data v souladu s opatřením a zabezpečení vždy aktualizovat (Brůha, 2021).

Mezi hlavní změny, které GDPR přineslo, patří rovnocenná vymahatelnost práva v rámci celé EU, stejné sazby sankcí a provázanější spolupráce dozorových orgánů. Případná porušení nařízení jsou trestána velmi vysokými pokutami (gdpr.cz, 2020).

4 Metodika a cíl výzkumného šetření

Cílem bakalářské práce je analýza personálního řízení ve vybrané organizaci a navržení změn pro zlepšení současného stavu.

Pro splnění daného výzkumného záměru byla zvolena explorativní metoda, která je vhodná pro hromadné získávání údajů o velkém počtu odpovídajících respondentů. Jednalo se o nestandardizovaný anonymní dotazník. Dotazníkové šetření bylo využito jako vhodná forma primárního šetření kvantitativního charakteru. Mezi stěžejní důvody, které vedly k volbě dotazníkové metody, lze mimo jiné zařadit jednoduchost jeho administrace a možnost získaná data kvantifikovat a poté velké množství dat počítačově zpracovat.

Pro tyto účely byl předem vypracován dotazník skládající se z celkem 26 uzavřených i otevřených otázek. Otázky, které byly zařazeny do dotazníku, se týkaly zkušeností a názorů oslovených respondentů z hlediska personálního řízení ve společnosti, v níž sami pracují. Počáteční otázky dotazníku představovaly identifikační otázky zaměřené na věk, vzdělání, pohlaví a pracovní pozici. Vyplnění dotazníku zabralo respondentům zhruba 30 minut.

Dotazník byl respondentům za účelem rychlosti vyplnění a možnosti vyplňovat dle časových možností distribuován v elektronické podobě, o spolupráci byli požádáni vedením společnosti. Vyplnění dotazníku bylo pochopitelně dobrovolné, dotazník byl důvěrný a anonymní a respondenti byli ještě před jeho vyplněním upozorněni na to, že jeho výsledky budou využity pouze pro účely tohoto výzkumu. Vyplnění dotazníku bylo realizováno v říjnu 2020, přičemž doba pro vyplnění byla stanovena na tři týdny. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1. Zvolená metoda umožnila analyzovat zkušenosti cílových respondentů, kromě toho byla rovněž finančně i časově nenáročná.

V úvodní části dotazníku byl respondentům nejprve představen smysl a účel tohoto dotazníku, aby byl zřejmý význam respondentových odpovědí. Součástí této úvodní části byla rovněž stručná instrukce a poděkování respondentovi za spolupráci. Druhá část dotazníku již obsahovala vlastní otázky týkající se zkoumaného tématu. Otázky je možné v podstatě rozdělit do několika tematických okruhů, při jejichž tvorbě byl základem stanovený záměr a cíle šetření. Tematické okruhy přitom záměrně odpovídaly jednotlivým personálním

činnostem, které byly představeny v teoretické části této práce. Byly tedy zařazeny otázky týkající se přijetí respondenta do pracovního poměru, problematika hodnocení a odměňování, otázky týkající se rozvoje a vzdělávání, problematika péče o zaměstnance, s níž dále úzce souvisí také kvalita komunikace v podniku a styl manažerské práce. Byly vystiženy veškeré podstatné aspekty, které s personálním řízením v podniku souvisejí.

4.1. Informace o zkoumané společnosti, jeho struktura, personální obsazení

4.1.1. Charakteristika vybrané organizace

Nejdříve je třeba představit organizaci, která souhlasila s poskytnutím informací o svém fungování a pro potřeby šetření k této bakalářské práci. Zároveň souhlasila s následnou realizací analýzy stávajícího systému personálního řízení. Jak již bylo uvedeno, jedná se o společnost zabývající se nákladní dopravou. Tato společnost bude nadále v textu práce označována jako společnost XY.

Datum vzniku a zápisu	1. 12. 2014
Základní kapitál	2.000.000 Kč
Předmět podnikání	Silniční motorová doprava nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny (podíl na tržbách 75 %). Zasilatelská činnost – spediční činnost (podíl na tržbách 25%)

Klasifikace dle CZ-NACE 49410 – Silniční nákladní doprava
52290 – Ostatní vedlejší činnosti v dopravě

Analyzovaná společnost byla založena v prosinci roku 2004 jako nástupnická společnost FOP (fyzická osoba podnikatel), která vznikla v roce 2002. V roce 2017 byla změněna právní forma společnosti na akciovou společnost, a to vzhledem jejímu rozšíření. Vlastníkem společnosti je pan XZ, který v letech 1991 až 2002 působil rovněž v dopravní firmě na pozici jednatele a třetinového vlastníka. Obrát společnosti za rok 2020 dosáhl hodnoty 348 mil Kč.

Společnost má s hlavními zákazníky uzavřeny rámcové smlouvy a následně jsou uzavírány závazné průběžné objednávky na jednotlivé přepravy.

Mezi hlavní odběratele patří DHL Expres, Trelleborg, Schenker nebo Brummer log. Diverzifikace odběratelského portfolia není velká, nicméně jedná se o dlouhodobé stabilní vztahy a silné solventní partnery.

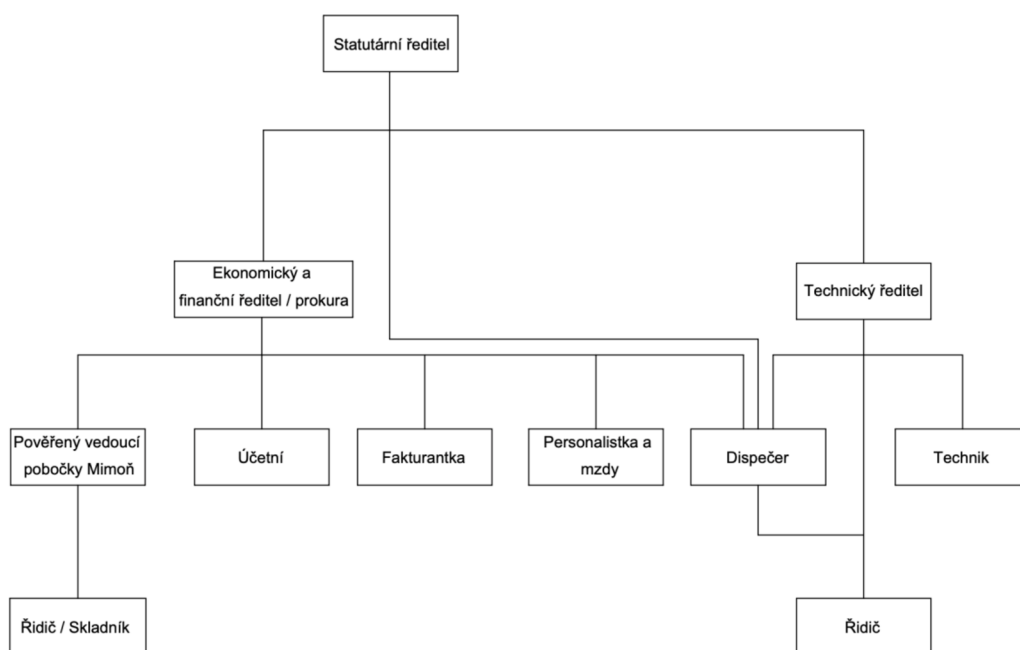
Z hlediska dodavatelů společnosti je možné uvést, že největším dodavatelem společnosti je DKV Euroservice, který je mezinárodním dodavatelem služeb spojených s tankováním pohonných hmot, platby mýtného a jiného servisu pro autodopravce po celé Evropě. Faktury jsou vystavovány v EUR i CZK dle oblasti. Jedná se o dlouholetou spolupráci, nicméně se nejedná o existenční závislost, změna dodavatele v této oblasti je možná bez větších problémů. Dalšími významnými dodavateli jsou leasingové společnosti a dodavatel nákladních aut značky DAF, se kterým firma spolupracuje od počátku svého založení.

4.1.2. Struktura zkoumané společnosti

Základní struktura společnosti je jednoduchá a můžeme ji rozdělit na čtyři úrovně. Hlavní vedoucí pozici zastává statutární ředitel, který je zároveň i majitelem společnosti. Další vedoucí úrovní je ekonomický a finanční ředitel, který je zároveň prokurou společnosti. Na stejné úrovni je pak i technický ředitel. Ostatní pracovní pozice jsou jim podřízeny. Celkový počet zaměstnanců společnosti je 112 osob.

Z níže uvedeného schématu je patrná přesná struktura zkoumané společnosti a její rozdělení na jednotlivé úseky a pracovní pozice.

Obrázek 2 Struktura analyzované společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitější personální obsazení společnosti tvoří řidiči nákladních vozidel v celkovém počtu 92 osob. Řidiči jsou přímo řízeni dispečery (7 osob), se kterými jsou neustále v kontaktu a dostávají od nich přesné dispozice o přepravě. Technický stav vozidel a pojištění vozidel má na starosti technický úsek (2 osoby). Administrativní oddělení se skládá z hlavní účetní, 3 fakturantek a dvou osob pro mzdy a personalistiku. Oddělení podléhá přímo ekonomickému a finančnímu řediteli. Okrajovou činností společnosti je provozování skladu, kde jsou zaměstnání 3 osoby – pověřený vedoucí, řidič a skladník.

Pro úplnost je vhodné doplnit, že společnost disponuje pro účely výkonu podnikatelské činnosti celkem 89 nákladními dopravními vozidly, z tohoto počtu činí celkem 67 kusů návěsů s plachtou, 2 kontejnerové podvozky a 20 kusů chladících návěsů.

5 Výsledky výzkumu

V rámci následující kapitoly bude popsán systém personálního řízení ve společnosti XY, výzkumný vzorek a uvedeny výsledky výzkumného šetření, které bylo provedeno ve zvolené společnosti za účelem podrobnějšího rozboru personálního řízení.

5.1. Systém personálního řízení ve společnosti

V rámci následující podkapitoly bude popsán systém personálního řízení ve zvolené společnosti na základě informací zjištěných od vedení společnosti a rovněž na základě interních dokumentů této společnosti. Uspořádání personálního oddělení je koncipováno dle požadavků firmy tak, že 1 osoba zpracovává podklady pro mzdy a provádí vyúčtování zahraničních cest. Dále zde na půl úvazku působí mzdová účetní a na druhý půl úvazek je vykonávána personální agenda. Do ní spadá přijímání nových pracovníků, zajišťování školení a zdravotních prohlídek, obnovování povolení u cizinců, ukončování pracovního poměru apod. Veškeré dokumenty a procesy z této oblasti jsou konzultovány s externím právníkem společnosti, tak aby byly v souladu se zákoníkem práce č. 262/2006 Sb.

V rámci agendy personalistiky je využíván personální a mzdový systém, kam jsou zadávána data o zaměstnancích. Systém je schopen hlídat povinná školení, psychologické a lékařské prohlídky, výročí kulatých narozenin zaměstnanců a jeho součástí jsou samozřejmě také kontakty na zaměstnance. V souvislosti s nařízením GDPR (nařízení EU 2016/679) jsou veškeré dokumenty uloženy na serveru pod heslem, kam mají přístup pouze 2 osoby (personální a mzdová účetní) z důvodu zastupitelnosti. Dokumenty v papírové formě jsou uloženy v uzamykatelné skříni a mají k nim přístup stejné dvě osoby. Je tedy zřejmé, že ve společnosti je kladen důraz také na problematiku bezpečnosti osobních dat zaměstnanců.

V souvislosti s celosvětovou pandemií COVID-19 vedení společnosti pozastavilo další rozvoj firmy a jeho cílem je udržení a stabilizování finanční i personální činnosti v podniku. Na základě toho nejsou vytvářeny nová pracovní místa a hlavním cílem personálního plánování je udržení stávajících zaměstnanců a snížení fluktuace.

Jak bylo v teoretické části popsáno, velice důležitou personální činností je problematika náboru a výběru pracovníků. Nábor a vyhledávání nových pracovníků přitom ve společnosti zastřešuje ekonomický ředitel a majitel společnosti. Noví pracovníci jsou ve společnosti XY získáváni prostřednictvím inzerátů a sociálních sítí, využívána jsou rovněž doporučení, systém odměn pro stávající zaměstnance při získání nového řidiče. K získání řidičů z ciziny dochází prostřednictvím prostředníka v dané zemi, který vybere zájemce a s nimi je pak v dané zemi provedený pohovor a zkušební jízdy přímo majitelem a technikem. Nicméně v současné době související s pandemií COVID-19 je toto pozastaveno z důvodu nemožnosti vycestování do daných zemí. Pro získání cizinců je využívána i speciální externí personální společnost.

Z hlediska získávání nových zaměstnanců pak bylo dále zjištěno, že situace v oddělení dispečerů a administrativních pracovníků je stabilizovaná a případná změna v jejich případě není problematická. Nicméně u řidičů se společnost setkává s problémem v podobě značné fluktuace, což je dáno prací mimo domov a v některých případech i o víkendech. Požadavek na vzdělání u řidičů je minimální, hlavním požadavkem je vlastnění profesního řidičského průkazu a dobrý zdravotní a psychologický stav (požadavek na psychologické vyšetření a lékařské prohlídky pro profesionální řidiče). Na trhu práce je dlouhodobě nedostatek řidičů, proto společnost přistoupila i k zaměstnávání cizinců, což přináší zvýšení nákladů na nábor zaměstnanců, samozřejmě s tím spojenou administrativou, delší zácvik řidičů, někdy způsobený jazykovou bariérou a též potřebu zajištění ubytování. Na druhou stranu cizinci nemají tak vysoké nároky na volno o víkendech a stáří vozidla, které je jim přiděleno.

Přijetí nového pracovníka je ve společnosti XY realizováno tak, že je nejprve nutné od uchazeče o zaměstnání získat životopis. Následně je realizován s uchazečem pohovor a případně provedení zkušební jízdy u řidičů. Minimálně den před přijetím musí jít nový zaměstnanec na lékařskou prohlídku. V den nástupu dochází k vyplnění osobního dotazníku, předložení potřebných osobních dokladů, podepsání pracovní smlouvy, provedení školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a požární ochraně (PO) – prokura má certifikát pro toto školení, proto není potřeba nasmlouvat externí školitele. Nutností je i zajištění pojištění pro nového zaměstnance i v rámci

Evropy (hlavně u řidičů). Kromě tohoto je nový zaměstnanec seznámen také s právy a povinnostmi a s vnitřní směrnicí společnosti.

Z hlediska rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je podnik XY sice řazen mezi střední firmy, nicméně vyznačuje se jednoduchou personální strukturou. Proto je v jeho případě možnost povýšení nízká. V této společnosti jsou realizována především tato školení:

- o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP),
- o požární ochraně (PO),
- profesionálních řidičů nákladních vozidel,
- řízení referentských vozidel,
- pro přepravu nebezpečných věcí (ADR),
- o pojištění a řešení pojistných událostí,
- o dodržování zásad úmluvy o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě (CMR).

Školení administrativních pracovníků je dále rozšířeno o:

- odborná školení z oblasti účetnictví a pracovního práva
- jazykové kurzy z anglického, německého a ruského jazyka.

Zaměstnanci jsou odměňováni základní mzdou, odměnami a cestovními náhradami podle zákoníku práce a příslušných vyhlášek o výši stravného na daný kalendářní rok. Nedílnou součástí systému odměňování jsou v současnosti velice populární zaměstnanecké výhody, kdy ze strany společnosti XY je pracovníkům zajišťována zdravotní péče preventivní a průběžná, dále jsou jim poskytovány stravenky, ochranné pomůcky, služební telefon, příspěvek na dovolenou. Vybraným administrativním pracovníkům je poskytován služební automobil a možnost pružné pracovní doby. Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění je poskytován jako věrnostní bonus za odpracované roky ve společnosti.

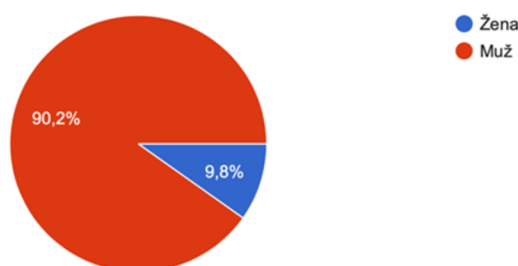
Poskytování odměn zaměstnancům probíhá na základě hodnocení pracovníků. Řidiči jsou hodnoceni měsíčně podle stylu a ekonomiky jízdy vozidlem. Ostatní pracovníci jsou hodnoceni nepravidelně dle aktuálních potřeb.

5.2. Výzkumný vzorek a jeho interpretace

Jak již bylo uvedeno, cílovou skupinou v rámci dotazníkového šetření byli pracovníci zvolené společnosti. Tito byli osloveni přímo ve svém pracovním prostředí, kdy byli o spolupráci požádáni vedením společnosti a získali instrukce z hlediska toho, kde a v jakém časovém horizontu mají dotazník vyplnit. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 51 respondentů pracujících ve zvolené společnosti. Všech 51 vyplněných dotazníků bylo kompletních a bylo zařazeno do následující analýzy.

Z grafu níže je patrná struktura respondentů z hlediska jejich pohlaví.

Graf 1 Struktura respondentů z hlediska pohlaví

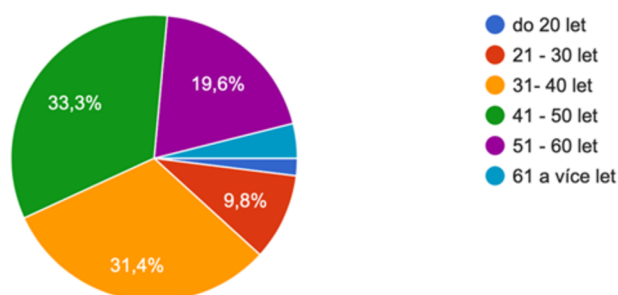


Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumného šetření se zúčastnila naprostá většina mužů, tedy celkem 46 (90 %) mužů a 5 (10 %) žen. Je tomu tak zejména z důvodu, že se jedná o dopravní podnik, v němž pracují zejména osoby mužského pohlaví. V žádném případě se nejedná o diskriminaci vůči pohlaví, ale typy pracovních pozic jsou vzhledem k náročnosti profese vykonávány převážně muži.

Za účelem zjištění identifikačních údajů o respondentech v rámci šetření byla respondentům položena otázka také na jejich věk. Složení respondentů z hlediska věku je patrné z níže uvedeného grafu.

Graf 2 Struktura respondentů z hlediska věku



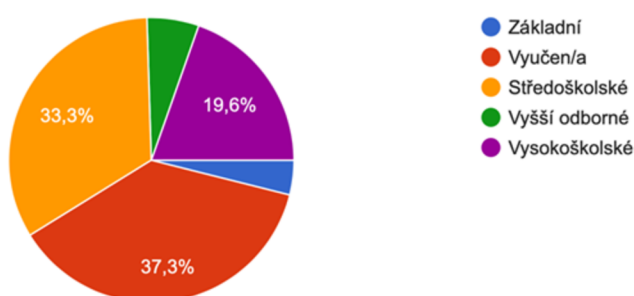
Zdroj: Vlastní zpracování

Šetření se zúčastnili převážně pracovníci ve věku mezi 41 a 50 lety (33 %), další nejvíce zastoupenou skupinou byli pracovníci ve věku mezi 31 a 40 lety (31 %). Nejméně byli zastoupeni respondenti mladší 20 let, zde odpověděl pouze jeden a nad 61 let věkové kategorie odpověděli pouze 2 respondenti.

Toto složení odpovídá i celkové skutečnosti, neboť řidič nákladního vozidla musí dosáhnout věku 21 let a firma upřednostňuje u nových zaměstnanců alespoň krátkou praxi v řízení vozidla.

Zároveň zaměstnávání na těchto pozicích, jako je řidič nákladního vozidla, již není příliš vhodné pro osoby starší šedesáti let vzhledem k náročnosti profese.

Graf 3 Struktura respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání

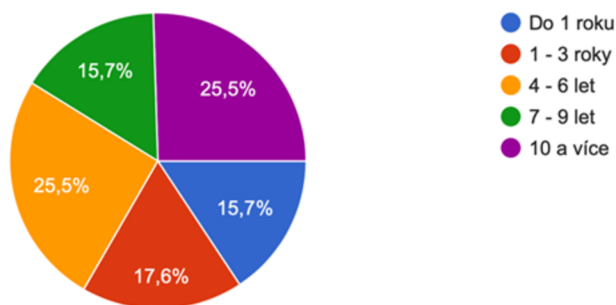


Zdroj: Vlastní zpracování

Největší podíl respondentů (37 %) dosáhl vzdělání zakončené výučním listem. Dále byli poměrně hojně zastoupeni také respondenti se středoškolským vzděláním (33 %). Naopak pouze 2 respondenti měli základní vzdělání.

Do identifikačních otázek byly zařazeny i otázky, v jejichž rámci bylo zkoumáno, na jaké konkrétní pozici respondenti ve společnosti působí a jak dlouho zde působí.

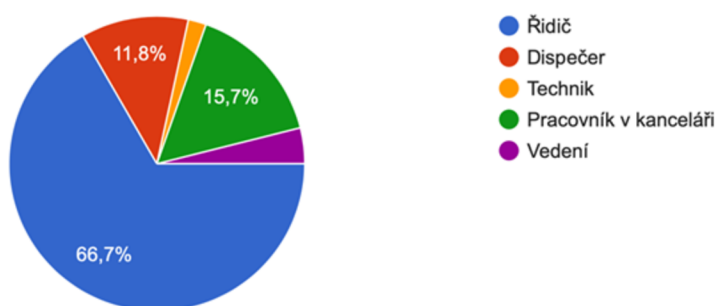
Graf 4 Délka působení respondentů ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že jsou ve společnosti velmi početně zastoupeni dlouholetí zaměstnanci, kdy téměř 26 % respondentů v rámci šetření uvedlo, že ve společnosti působí více než 10 let. Naprosto stejný podíl zaměstnanců působí ve společnosti mezi 4 a 6 lety a pouze 16 % zaměstnanců je ve společnosti méně než 1 rok. Zjištěné údaje jsou zajímavé a ukazují na to, že zaměstnanci jsou ve společnosti pravděpodobně spokojeni a mají zájem zde působit dlouhou dobu.

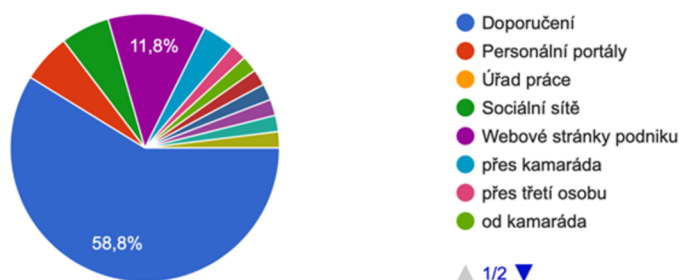
Graf 5 Pracovní pozice respondentů ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnili zejména řidiči, kterých bylo 67 % ze všech respondentů, což odpovídá dříve popsané struktuře společnosti. Menším podílem (16 %) pak byli zastoupeni pracovníci v kanceláři a také dispečeri (12 %). Z vedení společnosti vyplnily dotazník dvě osoby.

Graf 6 Zdroje informací o volném pracovním místě

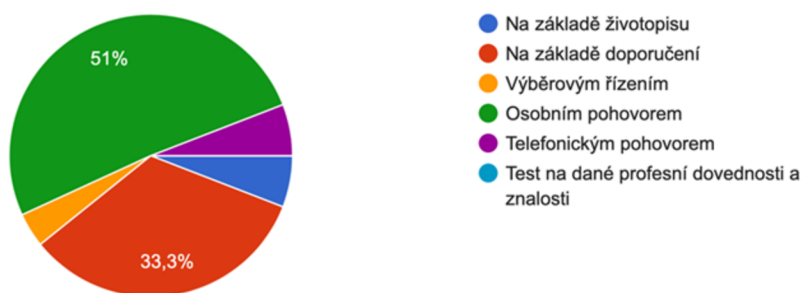


Zdroj: Vlastní zpracování

Z informací vyplynulo, že naprostá většina pracovníků se o pracovním místě ve společnosti XY dozvěděla prostřednictvím doporučení, které jim poskytla jiná osoba. Doporučení skutečně v praxi představují poměrně často využívaný zdroj pro získávání nových pracovníků. Dále 12 % pracovníků se o pracovním místě dozvědělo díky webovým stránkám společnosti. Ostatní uvedené možnosti byly zastoupeny pouze v jednotkách případů. V případě společnosti XY zcela převažují doporučení na obsazované pracovní místo. Jedná se o zcela žádoucí jev, neboť není spojen s dodatečnými náklady pro společnost, které se váží k náboru pracovníků.

Zároveň skutečnost, že velká část pracovníků přišla do firmy na základě doporučení fenoménem dobré firemní kultury, neboť nejlepší reklamou firmy je ta, která koluje mezi lidmi všeobecně.

Graf 7 Způsob přijetí na pracovní místo

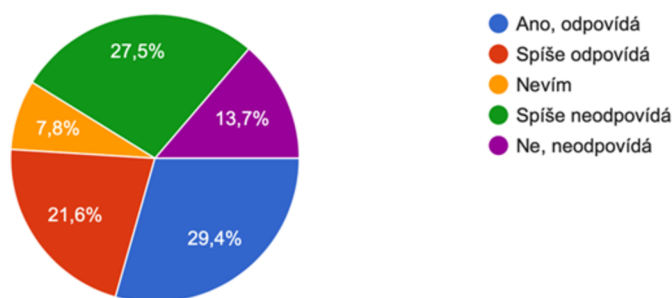


Zdroj: Vlastní zpracování

Polovina respondentů (51 %) na otázku jakým způsobem proběhl přijímací proces na obsazované pracovní místo odpověděla, že se jednalo o osobní

pohovor. Tento způsob výběru pracovníků je v praxi běžně využívanou formou. Třetina (33 %) respondentů odpověděla, že byli přijati na pracovní místo formou doporučení. Ostatní možnosti byly opět zastoupeny pouze minoritně. Z hlediska přijetí na pracovní místo tedy ve společnosti XY převládá osobní pohovor konaný s vedením nebo personalisty společnosti.

Graf 8 Hodnocení výše mzdy

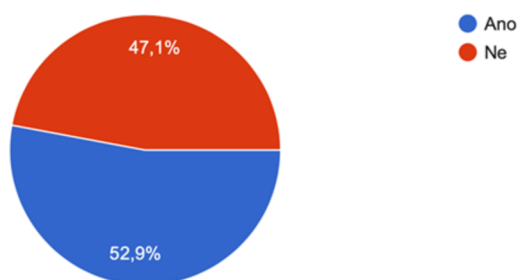


Zdroj: Vlastní zpracování

Další šetření bylo zaměřeno také na problematiku hodnocení a odměňování pracovníků. Respondenti byli dotazováni na subjektivní hodnocení výše mzdy. V tomto ohledu bylo zjištěno, že 51 % pracovníků je s úrovní mzdy spokojeno a odpovídá jejich vykonávané práci, 42 % pracovníků vyjádřilo určité pochybnosti. Výsledek není úplně jednoznačný, nicméně více než polovina respondentů považuje svoji mzdu za odpovídající. Otázku o výši mzdy lze pokládat za velice subjektivní a ve většině případů zaměstnanci požadují vyšší ohodnocení.

Velmi zvláštní pokládám zjištění, že 51 % zaměstnanců je s úrovní mzdy spokojeno. Zaměstnanci by měli na sobě pracovat a usilovat soustavně o růst mezd.

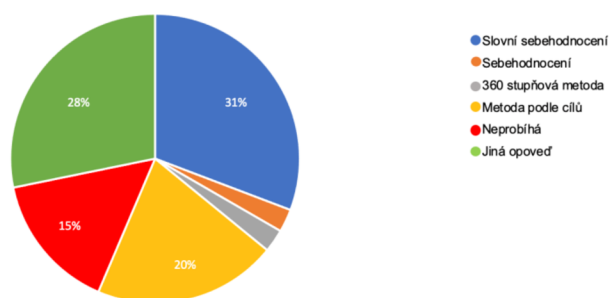
Graf 9 Provádění hodnocení ve společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále bylo zkoumáno, zda ve společnosti XY probíhá hodnocení pracovníků. V tomto ohledu byly zjištěné informace poněkud rozporuplné, jelikož 53 % pracovníků odpovědělo, že proces hodnocení ve společnosti probíhá, zbývajících 47 % pracovníků pak naopak odpovědělo, že tomu tak není. Tento výsledek mohla ovlivnit nízká informovanost pracovníků o tom, co hodnocení zahrnuje a jak je v praxi realizováno. V rámci otázky navazující pak bylo zkoumáno, jak často toto hodnocení probíhá, naprostá většina pracovníků přitom na tuto otázku odpověděla tak, že hodnocení probíhá každý měsíc, což odpovídá pozici řidiče.

Graf 10 Metody hodnocení pracovníků ve společnosti XY



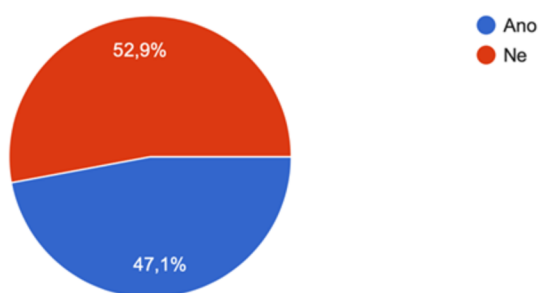
Zdroj: Vlastní zpracování

Navazující otázkou dále bylo, jakým konkrétním způsobem v praxi proces hodnocení ve společnosti XY probíhá. Respondenti mohli v rámci této otázky volit z několika nabízených možností, případně pak doplnit odpověď vlastní. Je patrné, že celá třetina pracovníků (33 %) odpověděla, že ve společnosti XY probíhá hodnocení pracovníků v podobě slovního hodnocení, které

je realizováno nadřízeným pracovníkem, a zaměstnanci při něm získávají okamžitou zpětnou vazbu. Pětina pracovníků (21 %) pak zmínila metodu řízení podle cílů, ostatní odpovědi byly zastoupeny pouze v menšině a jednalo se i o odpovědi, že toto hodnocení neprobíhá.

Z následujících odpovědí spíše odpovídá, že respondenti zatrhli odpověď, aniž by tušili, na co odpovídají.

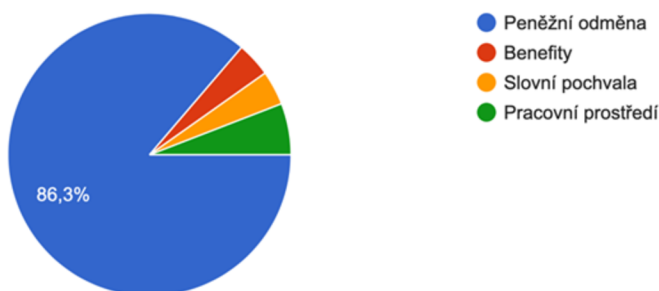
Graf 11 Nefinanční benefity ve společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli také dotazováni, zda jsou ve společnosti XY poskytovány benefity nefinančního charakteru. Celých 53 % respondentů odpovědělo, že společnost benefity v této podobě neposkytuje, zbylých 47 % pak naopak odpovědělo kladně. Respondenti, kteří odpověděli kladně, v další otázce uvedli konkrétní nefinanční benefity, které organizace poskytuje. Nejčastěji byly uváděny zejména stravenky, pružná pracovní doba, pořádání jazykových kurzů a firemních akcí, možnost využití služebního telefonu a také příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. Z tohoto vyplývá, že velká část pracovníků má dobré informace o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech.

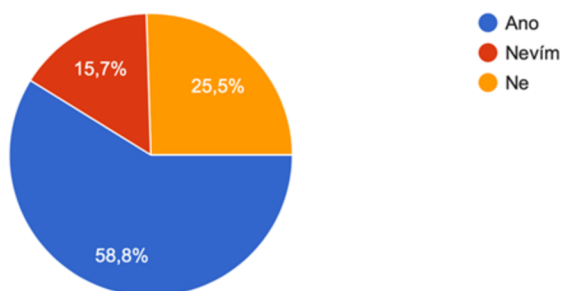
Graf 12 Preference jednotlivých druhů odměny



Zdroj: Vlastní zpracování

Následovala otázka, jaký druh odměny pracovníci preferují. Pro celých 86 % respondentů společnosti XY je nejdůležitější peněžní odměna, zbylých 14 % respondentů upřednostňuje jiné formy odměny, kam patří již zmíněné pracovní benefity, slovní pochvala od nadřízeného nebo i příjemné pracovní prostředí. Toto dokládá, že zdaleka ne všichni pracovníci upřednostňují pouze peněžní odměnu. V rámci další otázky byli respondenti tázáni, o jaké konkrétní benefity by oni sami měli zájem. Mezi odpověďmi nejvíce zazníval požadavek o zvýšení počtu dní dovolené, vyplácení 13. platu, roční odměny nebo poskytování systému cafeteria, v rámci kterého můžou pracovníci využívat sportovní aktivity, léčebné doplňky stravy nebo příspěvky na optiku.

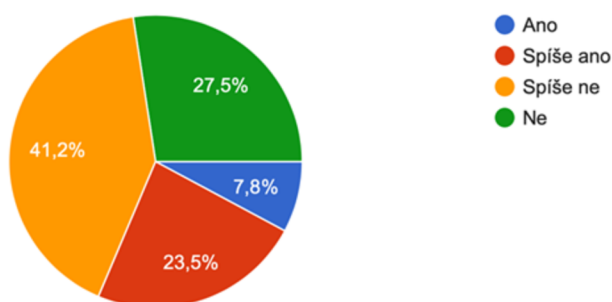
Graf 13 Důležitost školení pro pracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí rozvoje zaměstnanců jsou pochopitelně také školení, jejichž smyslem je rozšířit stávající znalosti a dovednosti pracovníků. Proto následovala otázka, zda jsou pro pracovníky tato školení důležitá. Jak je patrné z grafu výše, nadpoloviční většina dotázaných pracovníků (59 %) skutečně tato školení za důležitá pokládá. Dalších 26 % pracovníků naopak nikoliv a 16 % pracovníků nedokáže na otázku odpovědět. Zjištěný výsledek je hodnocen pozitivně, protože nadpoloviční většina pracovníků v osobním vzdělávání spatřuje smysl. Souvisejícím dotazem následně bylo, jak často školení ve společnosti XY probíhá. Naprostá většina pracovníků odpověděla, že školení je realizováno jednou ročně, případně pak dle aktuální potřeby.

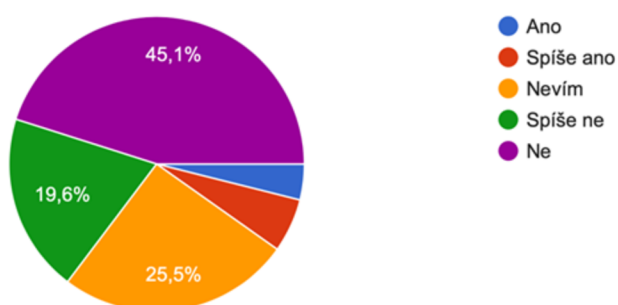
Graf 14 Možnost dalšího vzdělání ve společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování

S problematikou rozvoje zaměstnanců jsou dále spojeny také otázky dalšího vzdělávání. Ze šetření vyplynulo, že dle názoru celkem 31 % pracovníků společnost XY poskytuje různé formy dalšího vzdělávání, nicméně zbývajících téměř 69 % pracovníků toto popírá. Výsledek není pro společnost XY příznivý, protože většina pracovníků není vlastně informována, že se ve společnosti může nadále vzdělávat. Další vzdělávání je problematické pro řidiče, neboť se jich nemohou zúčastňovat z pohledu jejich pracovních pozic, kdy jsou převážně na cestách.

Graf 15 Možnosti kariérního růstu ve společnosti XY

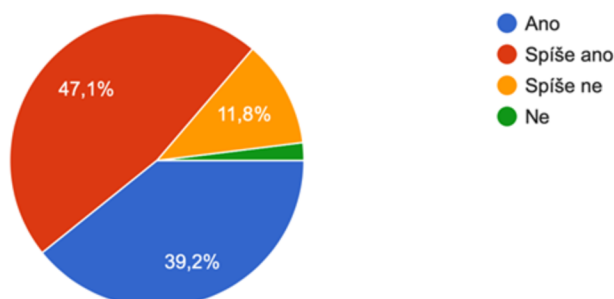


Zdroj: Vlastní zpracování

Také odpovědi na otázku, zda společnost XY svým pracovníkům poskytuje možnost kariérního růstu, byly velmi negativní. Celých 64 % pracovníků si bylo jistých tím, že společnost XY nenabízí téměř žádné možnosti kariérního růstu, více než čtvrtina (25 %) pracovníků nedokázalo vyjádřit svůj názor. Pozitivně na tuto otázku odpověděla necelá desetina respondentů. Na druhou stranu negativní odpovědi v této i předchozí otázce mohou vycházet z jednoduché

firemní struktury, kdy 82 % z celkového počtu zaměstnanců tvoří řidiči a jejich možnosti kariérního růstu jsou značně omezené.

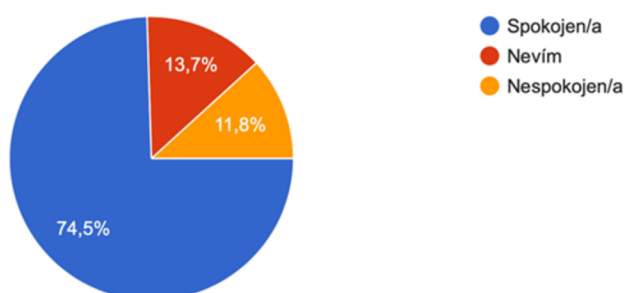
Graf 16 Spokojenost s pracovním kolektivem



Zdroj: Vlastní zpracování

Významnou složkou spokojenosti pracovníků a pozitivního vlivu na pracovní výsledky jsou dobré vztahy v rámci pracovního kolektivu. V tomto případě bylo šetřením zjištěno, že 86 % respondentů je s pracovním kolektivem ve společnosti XY spokojeno, což je možné hodnotit jako velmi pozitivní výsledek. Zbývajících 14 % pracovníků pak v tomto ohledu pociťuje určitou nespokojenost, nicméně nic není zcela dokonalé, proto lze pokládat tento výsledek za velmi uspokojivý.

Graf 17 Spokojenost s pracovním prostředím

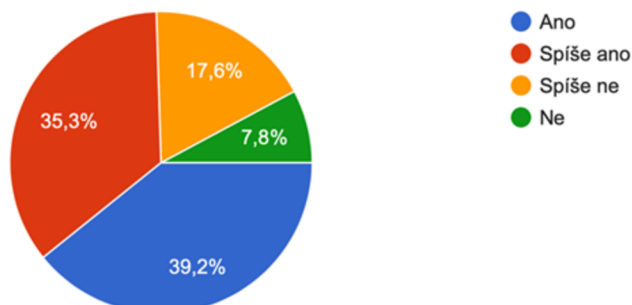


Zdroj: Vlastní zpracování

Nedílnou součástí péče o pracovníky je poskytování příznivých podmínek pracovního prostředí, které následně ovlivňují spokojenost a motivaci pracovníků. Ve společnosti XY je celých 75 % pracovníků s pracovním prostředím spokojených, nespokojenost vyjádřilo celkem na 12 % pracovníků.

Zjištěný výsledek je opět v podstatě velmi pozitivní, jen několik málo respondentů nebylo spokojeno s pracovním prostředím.

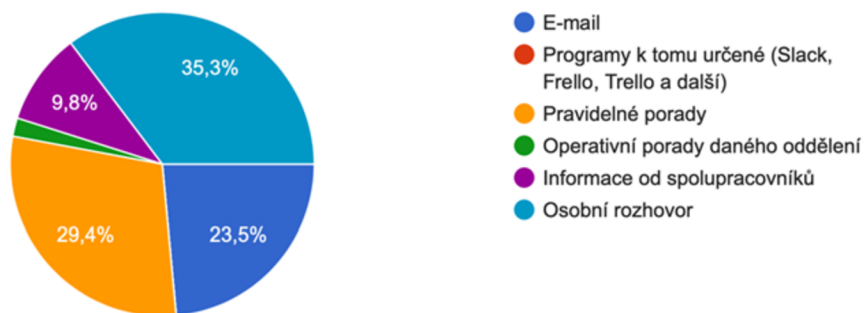
Graf 18 Spokojenost s úrovní komunikace ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí spokojenosti pracovníků je také úroveň a dostatečnost komunikace, která napříč organizací funguje. Zde téměř tři čtvrtiny (74 %) respondentů vyjádřilo s komunikací svou spokojenost, zbývajících čtvrtina (25 %) pracovníků měla ke komunikaci výhrady. Pozitivní je fakt, že naprostá většina respondentů považuje komunikaci uvnitř společnost XY za vyhovující.

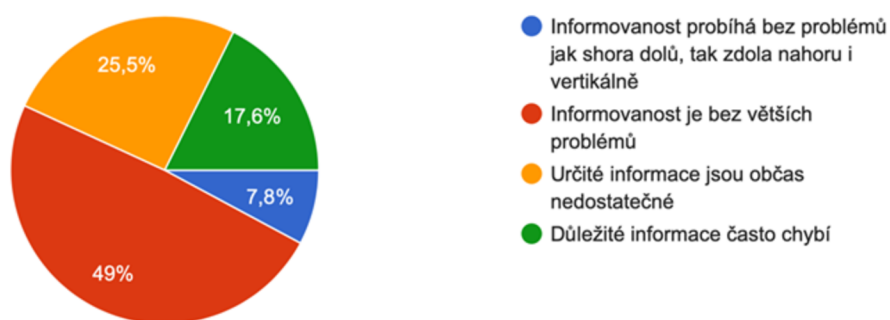
Graf 19 Preference forem vnitropodnikové komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále v rámci šetření vyplynulo, že respondenti upřednostňují komunikaci především osobní, tento názor zastává celkem na 35 % pracovníků účastnících se šetření. Necelá třetina (29 %) pracovníků pak preferuje komunikaci v rámci pravidelně konaných porad a 24 % respondentů preferuje e-mailovou komunikaci. Desetina pracovníků pak dokonce klade důraz zejména na informace, které sdílejí společně se svými spolupracovníky. Obecně je zřejmé, že nadále převažuje osobní komunikace nad komunikací online.

Graf 20 Názory na stav informovanosti ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu výše, celkem 57 % pracovníků hodnotí informovanost napříč společnostmi XY jako v podstatě bezproblémovou, 43 % pracovníků pak v tomto ohledu vnímá určitý prostor pro zlepšení. Pochopitelně zejména ve větších společnostech, kde se nachází vícero stupňů řízení, může v praxi docházet k určitým informačním šumům, nicméně stále by proces informovanosti měl být průběžný a transparentní. Nadpoloviční většina pracovníků společnosti XY je s touto informovaností spokojená, zbývající část ji pak naopak příliš pozitivně nehodnotí.

Poslední dvě otázky dotazníku pak byly zaměřeny na vlastní náměty respondentů z hlediska toho, jak zlepšit stávající úroveň komunikace a informovanosti ve společnosti. Objevilo se mnoho zajímavých námětů, nejčastěji byly uváděny návrhy na zavedení pravidelných porad a rovněž poskytování aktuálních informací v rámci celé společnosti XY.

Na závěr dotazníku byla zařazena otázka, jak sami pracovníci hodnotí styl vedení nadřízených. Smyslem bylo zjistit, zda jsou se stávajícím stylem vedení pracovníci spokojeni, případně zda k němu mají nějaké výtky. Bylo zjištěno, že dle většiny pracovníků je tento styl dostačující, část respondentů vyjádřila i velkou spokojenost. U několika tomu bylo naopak a zmiňují dokonce konkrétní problematické aspekty jako například chaotický způsob a nezájmem o názory podřízených pracovníků. Přesto naprostá většina pracovníků je se stávajícím stylem vedení spokojena.

5.3. Shrnutí

V této kapitole je provedeno shrnutí výsledků výzkumného šetření. Ze šetření vyplynulo, že v současnosti je ve společnosti XY realizován promyšlený systém personálního řízení. Veškeré personální činnosti jsou realizovány zejména s ohledem na obor činnosti podniku, kterým je doprava.

Mezi pozitivní zjištění patří tyto oblasti:

- Jako vhodný zdroj uchazečů o zaměstnání ve společnosti je využíváno doporučení na dané pracovní místo od jiné osoby (59 %), především pak od zaměstnanců. Poskytování doporučení a délka pracovního poměru ve společnosti (67 % zaměstnanců je ve společnosti 4 a více let) potvrzuje jejich spokojenost.
- Přijímání pracovníků probíhá tak, že po prostudování životopisů jsou vybraní uchazeči zváni na osobní pohovory, v případě potřeby jsou použity i jiné metody výběru pracovníků, například doporučení uchazeče. Osobní pohovor je nejčastějším způsob i z hlediska vyhodnocení předpokladů uchazeče pro danou funkci i z hlediska zjištění očekávání zaměstnavatele i uchazeče.
- Úroveň mzdy hodnotí zhruba polovina (51 %) respondentů kladně, 8 % vyplnilo odpověď „nevím“. Přestože výsledek není úplně jednoznačný, lze tuto oblast zařadit mezi pozitivní.
- Hodnocení pracovníků ve společnosti potvrdilo 53 % respondentů, zbývajících 47 % se domnívá, že hodnocení neprobíhá vůbec. Určitou netransparentnost v oblasti hodnocení potvrzují i odpovědi na formy hodnocení, kdy 33 % respondentů uvádí slovní hodnocení ze strany nadřízeného a 21 % uvádí metodu řízení podle cílů.
- Důležitou součástí personálního řízení je také rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, které je ve společnosti XY pochopitelně také věnována pozornost. Jsou realizována pravidelná školení pracovníků, a to nejen nutná školení týkající se BOZP a PO, ale i další potřebná školení s ohledem na pracovní pozici zaměstnance.

- Spokojenost se vztahy v rámci pracovního kolektivu vyjádřilo 90 % respondentů společnosti XY, stejně tak jsou celé tři čtvrtiny pracovníků spokojeny s podmínkami svého pracovního prostředí.

- Důležitým prvkem řízení je rovněž komunikace uvnitř společnosti, která by měla být vždy jasná a transparentní. Většina pracovníků s komunikací vyjádřila svou spokojenost, upřednostňován byl osobní kontakt a sdílení informací v rámci pravidelných pracovních porad. Spokojenost s informovaností v rámci společnosti XY projevila nadpoloviční většina (57 %) pracovníků, zbývající část ji naopak příliš pozitivně nehodnotí. S dosavadním stylem komunikace vedení je naprostá většina pracovníků spokojena, menšina z nich pak vytýká zejména občasnou chaotičnost a nedostatek zájmu o názory podřízených pracovníků.

Mezi negativní zjištění patří tyto oblasti:

- Ačkoli pro naprostou většinu pracovníků (86 %) je nadále stěžejní zejména peněžní odměna, ve společnosti jsou jim poskytovány i nefinanční benefity, kam patří zejména stravenky, možnost pružné pracovní doby, pořádání jazykových kurzů a firemních akcí, možnost využití služebního telefonu a také příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. Poskytování nefinančních benefitů však nepotvrdilo 53 % respondentů.

- Vzhledem k jednoduché struktuře společnosti jsou možnosti kariérního růstu omezenější, ale rozhodně nejsou nulové, což si však na základě odpovědí respondentů myslí 70 % pracovníků.

6 Diskuze a doporučení

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že zkoumaná společnost má stabilizovaný kádr v oddělení dispečerů a administrativních pracovníků. Velkým problémem, ostatně jako u všech společností zabývajících se přepravou, je nedostatek profesionálních řidičů. Tento problém se bude pravděpodobně stále zhoršovat. Dle dotazníkového šetření má společnost ve věkovém zastoupení 51-60 let 19,6 % zaměstnanců, ale v rozmezí 21-30 let pouze 9,8 % zaměstnanců. Z následujícího je patrné, že se firmě nedaří nábor mladých lidí. K tomu problému vedení firmy uvedlo, že zde dlouhodobě existuje absence výchovy odborníků v českém školství. V sektoru silniční dopravy neustále dochází ke zpříšňování požadavků na kvalifikaci profesionálních řidičů a to v důsledku legislativních změn. Tak problémy s nedostatkem řidičů v České republice jsou dlouhodobého rázu a co je horší, neustále se prohlubují. Jak uvádějí České noviny, jedná se o velmi psychicky či fyzicky náročnou profesi, řidiči pracují v dlouhých úsecích a s vysokou mírou stresu. Dopravní firmy dělají, co mohou. Spolupracují s úřady práce, které mohou zaplatit rekvalifikační kurzy řidičů přes příslušné autoškoly. Přesto se problém nedaří řešit. Podle sdružení dopravců Česmad Bohemia je jednou z příčin adekvátního nedostatku řidičů zrušení povinné vojenské služby, kde řada současných řidičů získala v mládí řidičské oprávnění a později je pouze doplnila o profesní průkaz. V případě této firmy je problém ještě umocněn blízkost silných ekonomik, jako je Německo a Rakousko, neboť i tam je katastrofální nedostatek profesionálních řidičů. Přitom práce řidiče doznala velkých změn. Vozidla jsou technicky i technologicky vyspělejší, v práci jim pomáhají digitální systémy a kabiny jsou dnes již velmi pohodlné.

„Pokud se nám nepodaří v krátkém čase získat dostatek nových uchazečů, kteří by se této profesi naučili a zdokonalili se v ní, jsme ve střednědobém horizontu odsouzeni ke skutečnému fiasku. Žádné hospodářství na světě se totiž bez funkční logistiky nemůže rozvíjet“ prohlásil Johannes Hödlmayr, generální ředitel společnosti Hödlmayr.

Situaci ovšem nepomáhá ani odměňování profesionálních řidičů. V Česku je totiž zaběhnutá praxe výplaty mzdy řidičům prostřednictvím diet (tzv. stravného). Řidiči mezinárodní přepravy většinou dostávají mzdu, která osciluje kolem jejich zaručené mzdy, což je v podstatě minimální mzda pro profesi a k tomu zákonem přiznané stravné, někdy zvýšené o kapesné. Řidiči si sice tak přijdou na nadprůměrné výdělky, většinou si i dle dotazníkového šetření na mzdu nestěžují, ale problém nastává v případě zdravotních problémů, nezaměstnanosti nebo později výši důchodu. Jak tento problém řešit, je velkou diskuzí. Podle již výše zmiňovaného sdružení Česmad Bohemia skokové zvyšování mezd a s tím spojené zákonné odvody by přinesly zvýšené náklady přepravních firem a následně promítnutí do cen přeprav, což je velmi složité, neboť často jsou kontrakty uzavírány dlouhodobě dopředu. Zároveň by to mohlo přinést ztrátu konkurenceschopnosti českých přepravních firem. Příliv pracovních sil nepřinesl ani COVID-19, kdy byly některé sektory ekonomiky uzavřeny. "Je faktem, že odvětví silniční dopravy trpí trvalým nedostatkem kvalitních řidičů, a to nejen v ČR, ale i ve všech evropských zemích. Je to extrémně znát v letních měsících, kdy si někteří řidiči vybírají dovolenou a dopravci nejsou schopni plně uspokojovat poptávku," uvedlo sdružení Česmad Bohemia. Stejně se vyjadřuje i Vladimír Černý, HR ředitel ESA logistika, který říká: „Noví zájemci o práci řidiče bohužel nepřicházejí a již nyní se po velmi krátkém covidovém zastavení dostáváme do situace, která zde byla v letech předchozích – tedy k absolutnímu nedostatku uchazečů o tuto profesi“.

Firmou poskytované benefity jako stravenky řidiči nevyužijí, protože již čerpají stravné v cizí měně. Nemohou se ani zúčastňovat jazykových kurzů, protože fyzicky se ve firmě vyskytují pouze v rámci administrativních úkonů potřebných pro cesty. Zajímavé tak pro ně může být životní pojištění a penzijní připojištění. Jako doporučení se jeví systém cafeteria. Pokud by byl dobře nastaven s jasnými pravidly, mohl by být přidanou hodnotou oproti ostatním přepravním. Dalším doporučením by mohly být např. vyplácení finanční prémie na dovolenou nebo na Vánoce, tak jak je to obvyklé u velkých, často nadnárodních firem. Tyto benefity by zcela jistě přispěly k vyšší spokojenosti zaměstnanců a to zvláště v případě, kdy nábor do firmy se děje především na základě doporučení, která jim poskytla jiná osoba. Pouze necelých

12 % přišlo do firmy na základě webových stránek společnosti a velmi minoritně jsou zastoupeny sociální sítě. Z následujícího plyne, že firma se musí nadále soustředit na své dobré jméno, protože je dominující před sociálními sítěmi.

Velkým tématem přepravních společností je spotřeba pohonných hmot a opotřebování vozidel, obzvláště pokud vozidla mají na operativní leasing. Za dodržování nastavených pravidel a co nejehospodárnější jízdu je též možno určit, jako jednu z cest, motivace řidičů pro určité finanční benefity. Tím se přímo mohou řidiči spolupodílet na snižování nákladů firmy a tuto úsporu sdílet a přenést na své zaměstnance.

Dalším z úskalí této pracovní pozice je nepravidelnost pracovní doby, trávení času mimo domov a k tomu se přidává velmi nízký kredit profese řidiče ve společnosti. Mladí lidé nemají zájem o nepopulární práci řidiče kamionu, kterého ostatní účastníci silničního provozu nesnáší, neboť blokují a zpomalují provoz. Média jim k tomuto názoru dobře asistují a nevytvářejí pozitivní obraz na profesionální řidiče, bez jejichž práce by společnost vůbec nemohla fungovat.

Otázkou zůstává, zda diskutovaná krize v oblasti kamionové přepravy, způsobenou nedostatkem profesionálních řidičů, vyřeší v budoucnu autonomní kamiony ovládané počítačem. Společnost Scania Transport je již testuje v komerčním provozu v rámci potřeb dceřiné společnosti. Testy zahrnují technologie pro autonomní vozidla, avšak z bezpečnostních důvodů na ně dohlíží řidič. Během testů je přítomen také zkušební technik, který sleduje a ověřuje informace přenášené do nákladního vozidla ze senzorů pro autonomní řízení. Scania je v současné době první společností v Evropě, jež testuje tuto technologii na dálnici a s užitečným zatížením. *„V USA i v Číně již probíhají testy nákladních vozidel podle úrovně 4 na veřejných komunikacích, ale pokud vím, je Scania vůbec první společností v Evropě, jež testuje tuto technologii na dálnici a s užitečným zatížením,“* říká Hans Nordin z této společnosti.

Do budoucna je tedy výzvou, zda by se tímto mohl částečně vyřešit obrovský nedostatek řidičů. K znesnadňování práce řidiče patří maximální doba řízení,

kteřou nařizují zákonné předpisy, povinné přestávky versus důkladné vytěžování řidičova času a s tím přesné naplánování činnosti každého řidiče, možnost sledování jeho pohybu a chování jeho vozidla přes satelitní navigaci. K tomu často stresující kolony a stání v dopravních zácpách, což pak nabourává celý přepravní a časový harmonogram. Také častá manipulace se zbořím, kde může u některých druhů přeprav dojít k tomu, že povolání profesního řidiče kamionu je zároveň i profesí skladníka. Řidič si mnohdy kamion nakládá sám.

Všem těmto hrozbám musí čelit personální řízení, aby dokázalo řidiče sehnat. Proto nároky na personální řízení budou stále klást enormní požadavky na uspokojení poptávky i v tom ohledu, že vývoj nových technologií jde stále dopředu. Před personalisty dopravních firem stojí velké úkoly, neboť autonomní systémy nejsou stále v takové úrovni, aby mohly zcela bezpečně lidskou práci nahradit.

7 Závěr

Práce se zaměřovala na problematiku významu personální činnosti v rámci systému řízení organizací. V tomto směru byla základním cílem práce detailnější analýza personálního řízení ve vybrané organizaci a navržení změn pro zlepšení současného stavu. Nejprve byly v práci vymezeny základní pojmy a termíny související s tématem, a tedy zejména pojem personálního řízení, vývoj konceptu personálního řízení i role podnikové personální strategie a personální politiky. Poté byly nastíněny základní personální činnosti, které jsou nedílnou součástí personálního řízení. V krátkosti byla vzhledem k významu zmíněna také otázka motivace pracovníků, která je nedílnou součástí efektivního personálního řízení. V rámci praktické části byla uvedena interpretace výsledků, které byly zjištěny na základě provedeného šetření ve zvoleném dopravním podniku.

Personální řízení představuje specifickou oblast činností, které se zaměřuje na lidi v organizaci a je realizováno personálními útvary.

Smyslem personálního řízení je především účelové využívání potenciálu lidí a investic, které do nich byly vloženy. Také vytváření podmínek pro pracovní spokojenost zaměstnanců, jejich vlastní motivaci k profesnímu rozvoji a přispívání k jejich identifikaci s organizací a uskutečňovanou prací. Také umožňuje managementu zlepšovat individuální i kolektivní přínosy zaměstnanců k úspěchu společnosti. Vytváří tak podmínky pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností, rozvíjí lidský potenciál a dále rovněž kupříkladu motivuje pracovníky k plnění stanovených cílů společnosti. Význam řízení lidí v organizacích je nezpochybnitelný.

V praktické části byly uvedeny výsledky šetření provedeného ve společnosti XY. Bylo zjištěno, že je zde realizován v současnosti promyšlený systém personálního řízení, nicméně za účelem jeho zlepšení byly zformulovány určité náměty a doporučení. Například lze doporučit pro zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků zavedení cafeteria systému. Za účelem zlepšení úrovně komunikace a informovanosti uvnitř společnosti je navrhováno realizování pravidelných porad. Zde by například docházelo k řešení

případných námětů a návrhů pracovníků, kteří by dostali možnost vyjádřit se k dění ve společnosti a komunikovat své případné názory.

Kromě toho by měli vedoucí pracovníci s podřízenými realizovat ve všech ohledech zejména jasnou a transparentní komunikaci, a to mimo jiné i z hlediska možnosti vzdělávání a kariérního růstu.

Na základě analýzy personálního řízení ve společnosti a provedeného šetření je zřejmé, že společnost aplikuje v praxi základní personální činnosti uvedené v teoretické části bakalářské práce. Zároveň se snaží využívat nové trendy v personálním řízení, jako například ochrana osobních údajů (GDPR) a využívání nových technologií pro komunikaci i např. pro sledování a řízení vozidel.

Při tvorbě návrhu a doporučení bylo nutné vycházet i z námětů respondentů. Poněkud zarážejícím výsledkem bylo například zjištění, že podle názoru poloviny pracovníků nejsou poskytovány žádné nefinanční benefity, a tedy zaměstnanecké výhody. Přestože společnost XY pracovníkům poskytuje širokou nabídku zaměstnaneckých výhod, mělo by vedení společnosti zlepšit informovanost o poskytovaných benefitech, například při přijímání nových pracovníků, při hodnocení pracovníků nebo formou prezentace na svých webových stránkách. Jak již bylo uvedeno, pracovníci nejvíce požadovali zvýšení počtu dní dovolené, vyplácení 13. platu, roční odměny nebo poskytování systému cafeteria, v rámci kterého mohou pracovníci využívat sportovní aktivity, léčebné doplňky stravy nebo příspěvky na optiku.

Z hlediska nákladů společnosti není možné zavést všechny požadované benefity. Přesto by společnost XY mohla zauvažovat nad zavedením v současnosti velmi moderního cafeteria systému, díky kterému by měli pracovníci možnost odpočinku a relaxace ve svém volném čase. V rámci tohoto systému je totiž možné přidělené body směnit u obchodníků za různé produkty, například za léky a doplňky stravy, což by v současné době pandemie zaměstnanci mohli velmi ocenit. Vzhledem k daňovému zvýhodnění těchto příspěvků (není odváděna daň ani sociální a zdravotní pojištění, a to do výše příspěvku 20 tis. Kč za rok na jednoho pracovníka), je celková náročnost výdajů pro organizaci v tyto odvody nižší. I když pro organizaci nejsou tyto příspěvky

daňově uznatelné a musí je hradit ze zisku po zdanění, jsou v porovnání s finanční odměnou pro zaměstnance i organizaci daňově výhodnější. Na začátku poskytnutí i nižší částky (např. 3 tis. Kč za rok na jednoho pracovníka) by jistě přispělo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a pro organizaci by to znamenalo výdaje ve výši cca 400 tis Kč za rok.

Za účelem zlepšení úrovně komunikace a informovanosti napříč společností navrhuji i v souladu s přáními pracovníků zavedení pravidelných porad, které by se konaly minimálně jednou za dva týdny v rámci administrativního oddělení nebo formou videokonferencí v případě práce formou home office. Pro vzájemnou komunikaci s řidiči, kteří mají bydliště po celé republice, navrhuji zasílání e-mailů s informacemi o dění ve firmě, a to rovněž s frekvencí dvou týdnů. Další možností je vytvoření neveřejného společného webu, který by byl přístupný pouze zaměstnancům společnosti. Výhodou tohoto webu by byla rychlá zpětná vazba i možnost využití pro komunikaci s řidiči v období nouzového stavu z důvodu pandemie, neboť řidiči pro tuto komunikaci mají dostatečné vybavení (chytré telefony).

Určitým nedostatkem v personálním řízení společnosti je netransparentní hodnocení pracovníků - téměř polovina pracovníků o hodnocení neví. Přitom vedení společnosti hodnocení provádí u řidičů jednou měsíčně prostřednictvím aplikace o kvalitě jízdy, dále pak u všech pracovníků osobním pohovorem minimálně jednou ročně. Měsíční hodnocení by se řidičům mělo pravidelně zasílat e-mailem nebo zveřejňovat na společném neveřejném webu (např. Frello).

Za velmi alarmující výsledek pak pokládám zjištění, že většina pracovníků uvádí, že neexistují žádné možnosti vzdělávání a kariérního růstu. Ačkoliv společnost XY sama uvádí, že vzhledem ke struktuře jsou tyto možnosti omezenější, přesto pracovníci v tomto ohledu určité možnosti mají a měli by o tom být náležitě informováni. Proto navrhuji zlepšení informovanosti také v tomto směru. Vedoucí pracovníci by měli s podřízenými jasně komunikovat možnosti vzdělávání a kariérního růstu, zároveň by bylo velmi vhodné o tomto informovat již uchazeče v rámci pracovního pohovoru.

V oblasti stylu vedení nadřízených byla vytýkána určitá chaotičnost a nedostatek zájmu o názory podřízených pracovníků. Na základě tohoto je doporučováno dodržování rychlé a transparentní komunikace ze strany nadřízených a zavedení pravidelných porad. Možnou variantou je i pravidelný průzkum realizovaný jednou ročně, přičemž nejpřínosnější názory a náměty by byly vyhlášeny například na společném webu a jejich autoři by obdrželi například i odměnu. Tímto by se pracovníci mohli více začlenit do celkového chodu společnosti. Vzrostla by tím i jejich spokojenost. Zaměstnanci by měli mít možnost v rámci porad sdělit svoje návrhy a náměty ke zlepšení a vedoucí pracovníci by následně měli na tyto podmínky reagovat a to včetně vysvětlení jejich realizování nebo nerealizování. Podměty pracovníků tak mohou být významným impulsem pro zlepšení jejich spokojenosti a úspěšnosti společnosti.

8 Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment.
- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press.
- Bělohávek, F. (2009). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada.
- Brůha, D. (2021). *Abeceda personalisty*. Olomouc: Anag
- Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada.
- Dostál, P. (2005). *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha: Grada.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: Beck
- Gregar, A. (2007). *Personální řízení I.: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
- Gregar, A. (2008). *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Gruber, J. (2016). *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada
- Hejda, J. (2017). *Management lidských zdrojů: Pracovní právo*. Jindřichův Hradec: Oeconomica
- Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada
- Hosmer, D. *The Manager's Guide to Employee Development*. American Society for Training and Development, 2015.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Ježková, R. (2018) *Základy řízení lidských zdrojů*. Brno: Sting s.r.o.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.

- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, 29(3), 388-403.
- Martinovičová, D. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality*. Addison-Wesley. New York.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning.
- McGrath, J., & Bates, B. (2017). *The Little Book of Big Management Theories:... and how to use them*. Pearson UK.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada.
- Řezáč, J. (2009). *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer press
- Snell, S., & Bohlander, G. W. (2015). *Managing human resources*. Nelson Education.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
- Urbancová, H. (2015). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu
- Vaňková, K. (2007). *Problematika personální politiky ve vybraném podniku*. Diplomová práce. Kolín.
- Vodáček, L. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Elektronické zdroje

Businessinfo.cz, 2020. Dostupné z [Jak jsou na tom země EU s digitalizací? Česko dopadlo podprůměrně | BusinessInfo.cz](#)

GDPR.cz. Dostupné z [GDPR | Obecné nařízení o ochraně osobních údajů](#)

HOLANOVÁ, T. 2015. Nová průmyslová revoluce. Nezaspěte nástup Práce 4.0. [online] [cit. 07. 12. 2020]. Dostupné z: [Nová průmyslová revoluce. Nezaspěte nástup Práce 4.0 - Aktuálně.cz \(aktualne.cz\)](#)

MAŘÍK, V a kol. 2015. Národní iniciativa Průmysl 4.0. [online] [cit. 07.12. 2020]. Dostupné z: [Národní iniciativa Průmysl 4.0 | BusinessInfo.cz](#)

MANPOWERGROUP. 2017. Revoluce dovedností. [online][cit. 08.12.2020]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/wp-content/uploads/2017/01/revoluce-dovednosti.pdf>

Pohyblivá složka platu – nástroj pro motivaci zaměstnanců. In: *IPodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu/Kriteria-hodnoceni-pracovniku.html>

Portaldigi.cz, 2020. Dostupné z [Digitalizace | PortálDigi \(portaldigi.cz\)](#)

Urban, J. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. In: *MzdováPraxe.cz* [online]. 2013 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

Zákony pro lidi, 2021. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

České noviny, 2021. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/ceske-dopravce-dlouhodobě-trapi-nedostatek-ridicu-chybi-jich-desetitisek/2075822>

Práce Německo, 2020. Dostupné z: <https://prace-nemecko.com/ridic-kamionu-nemecko-pocet-klesa>

Logistika, 2021. Dostupné z: <https://logistika.ekonom.cz/c1-66955450-doprave-chybi-lidi-za-volantem>

fDrive.cz, 2021. Dostupné z: <https://fdrive.cz/clanky/autonomni-kamiony-scania-uz-je-testuje-na-svedske-dalnici-6586>

ČESMAD BOHEMIA 2021, Dostupné z: https://www.prodopravce.cz/#utm_source=search.seznam.cz&utm_medium=ppd&utm_content=promise_link_firmy&utm_term=%C4%8Desmad&utm_campaign=firmy.cz-14604

9 Summary

The bachelor's thesis deals with personnel management in a transport company from the point of view of human resources management, including application in business practice. Human resources are among the most important factors for companies that affect its success in a competitive environment. At the same time, personnel management, which is a part of the overall management process, significantly affects the quality of the functioning of the entire company. In small and medium-sized enterprises, little attention is often paid to the area of personnel management. The work is divided into two basic parts. The first part is devoted to the theoretical area with a focus on defining the basic concepts and methods used in personnel management and a description of personnel work in the company. The second part first provides a brief description of the company in which the findings from the theoretical part were analyzed. Furthermore, the methodology of the survey used is described here together with the results of the performed analysis. The aim of the work is an overall evaluation of the current situation in the company in the field of human resources and especially the design of tools to improve the level of human resources management.

Key words: management, communication, company, questionnaire, personnel management, assessment

10 Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 Vztah mezi pojetími řízení lidí	12
Obrázek 2 Struktura analyzované společnosti	36
Graf 1 Struktura respondentů z hlediska pohlaví	40
Graf 2 Struktura respondentů z hlediska věku	41
Graf 3 Struktura respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání	41
Graf 4 Délka působení respondentů ve společnosti	42
Graf 5 Pracovní pozice respondentů ve společnosti	42
Graf 6 Zdroje informací o volném pracovním místě	43
Graf 7 Způsob přijetí na pracovní místo	43
Graf 8 Hodnocení výše mzdy	44
Graf 9 Provádění hodnocení ve společnosti XY	45
Graf 10 Metody hodnocení pracovníků ve společnosti XY	45
Graf 11 Nefinanční benefity ve společnosti XY	46
Graf 12 Preference jednotlivých druhů odměny	46
Graf 13 Důležitost školení pro pracovníky	47
Graf 14 Možnost dalšího vzdělání ve společnosti XY	48
Graf 15 Možnosti kariérního růstu ve společnosti XY	48
Graf 16 Spokojenost s pracovním kolektivem	49
Graf 17 Spokojenost s pracovním prostředím	49
Graf 18 Spokojenost s úrovní komunikace ve společnosti	50
Graf 19 Preference forem vnitropodnikové komunikace	50
Graf 20 Názory na stav informovanosti ve firmě	51

11 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

1. Pohlaví
 - a) Žena
 - b) Muž

2. Věk
 - a) Do 20 let
 - b) 21 – 30 let
 - c) 31 – 40 let
 - d) 41 – 50 let
 - e) 51 – 60 let
 - f) 61 a více let

3. Dosažené vzdělání
 - a) Základní
 - b) Vyučen
 - c) Středoškolské
 - d) Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete v podniku
 - a) Do 1 roku
 - b) 1 – 3 roky
 - c) 4 – 6 let
 - d) 7 – 9 let
 - e) 9 a více

5. Na jaké pozici v podniku pracujete?
 - a) Řidič
 - b) Dispečer
 - c) Technik
 - d) Pracovník v kanceláři
 - e) Vedení

6. Jak jste se dozvěděli o pracovním místě?
 - a) Doporučení
 - b) Personální portály
 - c) Úřad práce
 - d) Sociální sítě
 - e) Webové stránky podniku

7. Jak jste byl/a přijata na pracovní místo?
 - a) Na základě životopisu
 - b) Na základě doporučení
 - c) Výběrovým řízením
 - d) Osobním pohovorem
 - e) Telefonickým pohovorem
 - f) Test na dané profesní dovednosti a znalosti

8. Odpovídá výše vaší mzdy vaší práci?
a) Ano, odpovídá
b) Spíše odpovídá
c) Nevím
d) Spíše neodpovídá
e) Neodpovídá
9. Probíhá v podniku hodnocení zaměstnanců?
a) Ano
b) Ne
10. Pokud ano, jak často hodnocení probíhá?
11. V jaké formě hodnocení probíhá?
a) Slovní hodnocení
b) Sebehodnocení
c) 360stupňová zpětná vazba (hodnocení od vedoucího, nadřízených, kolegů)
d) Metoda řízení podle cílů - MBO (zda cíle, které byly učeny na začátku, jsou splněny)
e) Jiné:
.....
12. Jsou ve firmě další benefity než finanční?
a) Ano
b) Ne
13. Pokud ano, jaké?
14. Jaká odměna je pro vás významnější?
a) Peněžní odměna
b) Benefity
c) Slovní pochvala
d) Pracovní prostředí
15. O jaké benefity byste měl/a zájem?
16. Jsou pro vás povinná školení důležitá?
a) Ano
b) Ne
17. Jak často a v jaké formě školení probíhá?
18. Máte ve firmě možnost dalšího vzdělání?
a) Ano
b) Spíše ano
c) Spíše ne
d) Ne

19. Máte možnost kariérního růstu?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím
 - d) Spíše ne
 - e) Ne
20. Vyhovuje vám práce ve vašem kolektivu?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
21. Jste spokojen s pracovním prostředím ve kterém pracujete?
- a) Spokojen
 - b) Nevím
 - c) Nespokojen
22. Je komunikace ve firmě dostačující?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
23. Jaké formy vnitřní komunikace upřednostňujete?
- a) E-mail
 - b) Pravidelné porady
 - c) Operativní porady daného oddělení
 - d) Informace od spolupracovníků
 - e) Osobní rozhovor
24. Jak byste charakterizoval/a stav informovanosti ve firmě?
- a) Informovanost probíhá bez problémů jak shora dolů, tak zdola nahoru i vertikálně
 - b) Informovanost je bez větších problémů
 - c) Určité informace jsou občas nedostatečné
 - d) Důležité informace často chybí
25. Jaká opatření by zkvalitnila, zpružila případně zjednodušila komunikaci a informovanost ve firmě? Uveďte vlastními slovy.
26. Jak hodnotíte styl vedení nadřízených? Uveďte vlastními slovy