

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Návrh systému výběru a hodnocení pracovníků**

**Bc. Kateřina Páchová**

© 2023 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Páchová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Návrh systému hodnocení pracovníků**

Název anglicky

**Design of Staff Evaluation System**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě zhodnocení současného stavu problematiky vytvořit vlastní návrh systému výběru pracovníků a návrh systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. Požadavkem na systém bude konzistence s teoretickými pravidly a objektivizace selekce a hodnocení. Výstup z těchto systémů bude vstupem do následného systému odměňování a povyšování.

### Metodika

Teoretická část práce bude zpracována formou literární rešerše s cílem vytvořit přehled současného stavu poznání v rámci tématu diplomové práce. Praktická část bude zaměřená na charakteristiku podniku a analýzu stávajícího systému hodnocení a odměňování pracovníků v podniku, analýzu efektivnosti daného systému. Pro sběr dat bude použit dotazníkový výzkum doplněný následným zpracováním empirických dat s využitím pokročilých metod analýzy kategoriálních dat.

## Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran A4

## Klíčová slova

hodnocení, odměňování, výkon, ustálenost aktivit, fluktuace

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management*. London: Kogan Page, 2010. ISBN 978-0-7494-5989-5.

DIANE, Arthur. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, 168 s. manažer. ISBN 978-80-247-2937-4.

FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

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

LUSSIER, R N. – HENDON, J R. *Human resource management : functions, applications, and skill development*. Los Angeles ; London ; New Delhi ; Singapore ; Washington DC ; Melbourne: Sage, 2019. ISBN 978-1-5443-3131-7.

MATHIS, R L. – JACKSON, J H. – VALENTINE, S. *Human resource management*. Stamford, CT, USA: Cengage Learning, 2014. ISBN 9781133953104.

NOE, R A. – HOLLENBECK, J R. – GERHART, B. – WRIGHT, P M. *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill Education, 2019. ISBN 978-1-260-56576-8.

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

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada Publishing, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Návrh systému výběru a hodnocení pracovníků“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu docentu Macákovi za vedení mé práce. Dále děkuji mým přátelům a kolegům, kteří se podíleli na získání dat pro výzkum a i těm, kteří mi pomohli s opravami mé práce a zafungovali jako morální opora.

# Návrh systému výběru a hodnocení pracovníků

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem systému výběru a hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. Teoretická část se zaměřuje na management a řízení lidských zdrojů, po kterém následuje proces výběru zaměstnanců a všechny jeho kroky. Dále je směřována na hodnocení zaměstnanců, jejich fluktuaci a především na motivaci zaměstnanců a na motivační teorie. Praktická část se věnuje popisu současného stavu společnosti Smartwings. A to co se týče výběru, hodnocení, povyšování a motivace – cabin crew, tak i flight crew. Na základě dotazníkového šetření je zjištěn názor zaměstnanců na současné motivační bonusy a posléze je díky jejich podnětům navržen nový systém motivačních bonusů, který je nadto doplněn o optimalizovanější systém výběru, povyšování a rovněž hodnocení zaměstnanců.

**Klíčová slova:** management, motivace, výběr, spokojenost, získávání, zaměstnanci, palubní průvodčí, piloti, povýšení

# **Design of staff recruitment and evaluation system**

## **Abstract**

This diploma thesis deals with design of staff recruitment and evaluation system in a certain company. The theoretical element is mainly focused on management and human resource management, which is followed by a set recruitment process and all of its parts. Then it leads to staff evaluation, their fluctuation and mainly their motivation and motivational theories. The practical element is focused on the description of current practises in Smartwings in terms of recruitment, evaluation, promotion, and motivation of cabin crew and also flight crew. Based on a questionnaire sent between the staff, a general opinion on current motivation bonuses was created. This was a core for a new motivational system, which was created , and it was also amended with an optimised system of recruitment, promotion and also evaluation of staff.

**Keywords:** management, motivation, selection, satisfaction, recruitment, employees, cabin crew, flight crew, promotion

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>Cíl práce a metodika.....</b>	<b>13</b>
<b>Cíl práce.....</b>	<b>13</b>
<b>Metodika .....</b>	<b>13</b>
<b>1 Management .....</b>	<b>15</b>
<b>2 Řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>17</b>
2.1 Michiganský model.....	18
2.2 Harvardský model.....	18
2.3 Evropský model .....	18
<b>3 Získávání a výběr zaměstnanců .....</b>	<b>19</b>
3.1 Faktory ovlivňující zisk pracovníků .....	19
3.1.1 Vnitřní faktory .....	19
3.1.2 Vnější faktory .....	20
3.2 Postup získání pracovníků .....	21
3.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků.....	21
3.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....	21
3.2.3 Volba metod získávání pracovníků .....	22
3.2.4 Metody pro získávání zaměstnanců.....	23
3.2.5 Personální výběr pracovníků .....	24
3.2.6 Postup personálního výběru .....	24
3.2.7 Metody personálního výběru .....	25
3.3 Fluktuace zaměstnanců .....	27
<b>4 Motivace a motivační teorie .....</b>	<b>29</b>
4.1 Maslowova teorie.....	29
4.2 Herzbergova teorie.....	30
4.3 McGregorova teorie .....	31
4.4 McClellandova teorie získaných potřeb .....	32
4.5 Vroomova teorie očekávání .....	32
<b>5 Hodnocení pracovního výkonu .....</b>	<b>34</b>
5.1 Typy hodnocení .....	35



5.2	Systemy hodnocení .....	36
5.3	Obsah hodnotícího rozhovoru.....	37
5.4	Závěr hodnocení a SMART .....	39
5.5	Řízení kariérního postupu .....	39
<b>6</b>	<b>Hodnocení současné situace společnosti Smartwings, a. s.....</b>	<b>43</b>
6.1	Charakteristika Smartwings, a. s.....	43
6.2	Práce cabin crew a flight crew u Smartwings.....	44
6.3	Nábor zaměstnanců.....	46
6.3.1	Pohovory.....	47
6.3.2	Výběr zaměstnanců .....	49
6.4	Hodnocení zaměstnanců .....	50
6.5	System povyšování .....	52
6.6	Motivace zaměstnanců.....	54
<b>7</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>Návrh vlastního systému výběru, hodnocení a motivace.....</b>	<b>66</b>
8.1	System výběru.....	66
8.2	Hodnocení.....	70
8.3	System povyšování .....	72
8.4	Motivace .....	74
<b>9</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>79</b>
<b>10</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>81</b>
<b>11</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>84</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Motivační trojúhelník .....	84
Obrázek 2	Cyklus pracovního výkonu .....	84
Obrázek 3	Scheinův kužel keariérního pohybu.....	85
Obrázek 4	Kariérové typy .....	85
Obrázek 5	Požadavky u Smartwings.....	86

## **Seznam grafů**

Graf 1 Pracovní pozice .....	59
Graf 2 Spokojenost s motivačními bonusy.....	59
Graf 3 Množství využití jednotlivých bonusů.....	61

## **Seznam použitých zkratk**

HRM – Human Resource Management, Řízení lidských zdrojů

ACMI – Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance

SBY – Standby

ATPL – Airline Transport Pilot Licence

CPL – Commercial Pilot Licence

IR – Instrument Rating

## Úvod

Každá firma potřebuje zaměstnance, kteří budou svoji práci odvádět co nejlépe a tím zvyšovat prosperitu firmy jako celku. Prosperitu firmy budou vytvářet kvalitní zaměstnanci, kteří mají vhodnou kvalifikaci na danou pracovní pozici a zároveň správnou motivaci. Důležitým úkolem je správná definice pracovní náplně, kvalit a předpokladů, které firma od svých zaměstnanců očekává. Správný systém výběru pracovníků umožní firmě vyselektovat nevhodné kandidáty a zároveň zjistit přednosti a nedostatky vybraných pracovníků a na těch dále pracovat. V současné době využívání internetu je pro firmy mnohem snazší zacílit na větší množství obyvatelstva a tím zvýšit i šanci na nalezení kvalitních zaměstnanců.

Kvalitní zaměstnanci však nejsou jediným faktorem úspěchu. Úspěšná firma má kvalitní a loajální zaměstnance a jejich nízkou fluktuaci. Hlavním klíčem úspěchu udržení si zaměstnanců je jejich motivace, ať už hmotná, sociální či morální. Firma musí dát zaměstnanci nějakou odměnu, vidinu něčeho, co dostane, pokud splní plán. Pokud firma vybere správné pracovníky, ale nezvládne je dostatečně motivovat, někteří nebudou využívat svůj potenciál naplno a jiní odejdou za lepší pracovní nabídkou, a tím bude firma ztrácet. Odchodem kvalitních zaměstnanců bude fluktuace vysoká a firma bude stále dokola zahajovat proces výběru nových lidí, kteří už nemusí být tak vhodní na danou pozici jako předchozí, respektive už tím, že nejsou dostatečně vycvičení, nebudou dosahovat po určitou dobu takových kvalit jako předchozí zaměstnanci. Zároveň tito ne úplně vhodní zaměstnanci nemusí vykazovat takové pracovního nasazení jako původní a přinést tím očekávané výsledky, na které byla firma zvyklá.

Každý člověk je jiný, má jiné preference, jiné názory a jiné potřeby. Proto je pro firmu důležité mít alespoň okrajově představu o vlastnostech svých pracovníků, jakým stylem pracují a jaká je pro ně nejvhodnější motivace. Je též vhodné vědět, jakým stylem přijímají kritiku a jak s nimi nejlépe jednat pro co nejlepší efekt. Pracovní podmínky, které jsou pro zaměstnance motivující, zvyšují jejich úspěšnost a chuť posilovat své pracovní výkony. Firmy, které chtějí dosahovat lepších výkonů a záleží jim na spokojenosti svých zaměstnanců, podporují oblasti, ve kterých mohou být jejich zaměstnanci úspěšnější, ať už skrz pracovní vybavení, tak zvyšování jejich pravomocí v procesu rozhodování.

Průběžné, ale i mimořádné hodnocení zaměstnanců pomáhá firmě v přehledu kvalit a nedostatků, které jejich zaměstnanci mají. Verbální hodnocení funguje také jako zpětná

vazba pro pracovníka, kdy jsou slovně oceněny jeho výkony, ale také jakožto informace pro zaměstnance o jeho nedostatcích, na kterých by měl zapracovat. Sám pracovník má v tuto chvíli možnost provést sebehodnocení a také zhodnotit svého nadřízeného, či svoji práci jako celek. Vedoucí pracovníci by měli umět předávat jak pozitivní, tak i negativní hodnocení a tím pomáhat zvýšit výkonnost pracovníka. A také by měli být schopni naslouchat případné zpětné vazbě od pracovníka. Pravidelné hodnocení pracovníků pomáhá firmě v rozeznávání silných a slabých míst v organizaci. Existuje mnoho metod hodnocení pracovního výkonu, a proto by měl vedoucí pracovník zvolit jejich nejlepší kombinaci v závislosti na typu práce, kterou pracovník vykonává, případně i na povahových vlastnostech zaměstnance, pokud o nich má nějaké povědomí. S hodnocením pracovního výkonu a se znalostmi ohledně schopností pracovníků přichází také možnost kariérního postupu. Kariérní postup je vázán nejen na schopnosti, ale také na vlastnosti a předpoklady, kterými zaměstnanec disponuje.

# **Cíl práce a metodika**

## **Cíl práce**

Diplomová práce se zabývá návrhem systému výběru a hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci. Jejím cílem je na základě zhodnocení současného stavu problematiky vytvořit vlastní návrh systému výběru pracovníků, návrh systému jejich hodnocení a povyšování ve vybrané organizaci. Zmíněný cíl je podmíněn splněním dílčích cílů.

První dílčí cíl reprezentuje teoretická analýza zisku, výběru, motivace a hodnocení pracovníků za pomoci literární rešerše. Teoretická část je zaměřena na popis získávání pracovníků na základě různých faktorů a následně i postup samotného výběru a také fluktuace zaměstnanců. Důležitým tématem je i samotná motivace pracovníků na základě podkladu několika motivačních teorií. Celou teoretickou část zakončuje hodnocení pracovního výkonu a řízení kariérního postupu.

Druhým dílčím cílem je představení společnosti Smartwing, a. s., a konkrétně práce zaměstnanců pohybujících se na palubě jejich letadel. U společnosti je posuzován nábor a výběr zaměstnanců a jejich postupy. Následně je představen systém hodnocení a povyšování, který je následován motivačním systémem využívaným ve firmě.

Třetím dílčím cílem je na základě dotazníkového šetření navrhnout nový systém motivačních bonusů pro zaměstnance, který bude odrážet jejich skutečné potřeby.

Jako čtvrtý dílčí cíl figuruje návrh nového systému výběru, hodnocení a povyšování zaměstnanců, případně u fungujícího systému pouze drobné modifikace pro zlepšení efektivity.

## **Metodika**

Metodika je vytvořena pro splnění cílů této diplomové práce. Teoretická část práce bude zpracována formou literární rešerše s cílem vytvořit přehled současného stavu poznání v rámci tématu diplomové práce. V práci je využívána převážně analyticko-syntetická metoda, kdy v teoretické části po vyjasnění výchozí situace následuje podrobná analýza jednotlivých poznatků, která směřuje od hlavního celku k jednotlivým dílčím částem.

Praktická část bude zaměřena na charakteristiku podniku a analýzu stávajícího systému hodnocení a také na odměňování pracovníků, analýzu efektivnosti daného systému. Jako zdroj dat slouží veřejně dostupné informace o společnosti. Pro sběr dat bude použit

dotazníkový výzkum doplněný následným zpracováním empirických dat s využitím pokročilých metod analýzy kategoriálních dat.

První metodická část se zabývá popisem skutečných postupů, které jsou v organizaci využívány.

Druhá metodická část se zabývá návrhem vlastního systému výběru, povyšování a hodnocení zaměstnanců.

# 1 Management

Management zjednodušeně v češtině znamená řízení v organizacích. Tento pojem je již považován za mezinárodní a tudíž nemusí být vždy překládán. Subjektem i objektem řízení mohou být jak jednotlivci, tak skupiny. Podle Ladislava Blažka má management tři významové roviny a to proces řízení, řídicí pracovníky a nakonec soubor poznatků o řízení. Je spojován s prací, která je vykonávána v kolektivu lidí. Prudký vývoj však začal až v druhé polovině 19. století s rozvojem průmyslové výroby a s ním spojené nutnosti infrastruktury. Probíhá mezi řídicím subjektem, kterým může být jak jednatel, ale i skupina a řízeným objektem, kterým též může být jednatel, nebo skupina. Díky své komplexnosti neexistuje jediná definice managementu, ale každá z definic zachycuje pouze některou z jeho vlastností (Blažek, 2014).

Mezi jednu ze základních definic managementu se dá zařadit Koontz-Weirichova definice, kdy management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů (Koontz, 1998).

Dle Václava Cejthamra v sobě management zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení manažerů, kteří je využívají, aby dosahovali cílů u jednotlivých specifických činnostech, jenž si podnik stanovil. Mezi tyto specifické činnosti náleží plánování, organizování, rozhodování, komunikace a kontrola. Podle něj je management umění dosáhnout toho, aby zaměstnanci udělali to, co je třeba. Zároveň by měl vedoucí pracovník, též nazývaný jako manažer, umět nastavit optimální řídicí systém, který by měl být konzistentní se směrem organizace. Řízení se dělí na horizontální a vertikální. U vertikálního řízení převažuje směr řízení od shora dolů, ale i zdola nahoru, mezi manažery a jejich podřízenými. V tomto stylu se využívá funkční organizační struktury firmy, což znamená řízení jednotlivých úseků firmy. V horizontálním řízení převažuje komunikace mezi specialisty útvarů, které jsou v jedné hierarchii řízení (Cejthamr, 2010).

Peter Drucker říká, že hlavní prací managementu je řídit. Obsahuje řízení úkolu a řídicí práce. Navíc dodává, že management je nezávislý na vlastnictví, postavení nebo moci. Jedná se tudíž o objektivní funkci. Dle něj je pojem management složité vysvětlit, jelikož označuje nejen funkci, ale také osoby, které ho provozují. Jedná se o sociální postavení, ale také obor, který je možné studovat. Cílem toho všeho je zajistit fungování organizace. Toho je dosaženo pomocí stanovení cílů a priorit, organizování, personálního zajištění, komunikace a rozhodování (Drucker, 2011).

František Bělohlávek popisuje management jako soustavu aktivit a úkolů. Jedná se o systematický proces, který by měl přinášet řád a být v souladu s cílem podniku. Jednotlivé aktivity managementu jako jsou plánování, organizování, vedení a kontrolování jsou upřednostňovány na základě preferencí manažera a také na základě požadavků, které organizace má. Tyto manažerské aktivity jsou nazývány procesem řízení a jsou vzájemně propojeny. Plánování je zaměřeno na tvorbu úkolů a jejich pořadí plnění na základě jejich priority. Plány mohou být dlouhodobé nebo krátkodobé, ale také strategické nebo operativní. Organizování už přiřazuje úkoly jednotlivým skupinám, či jednotlivcům. Zároveň pomáhá s koordinací a s rozdělováním zdrojů. Třetí je vedení, které se zaměřuje na ovlivnění a motivování zaměstnanců. Posledním prvkem procesu řízení je kontrola, která porovnává skutečnost s plánem a přijímá opatření, pokud je skutečnost horší, než bylo očekávání (Bělohlávek, 2001).

Leo Vodáček (2013) uvádí tři hlavní definice managementu a to v závislosti na vedení lidí, specifických funkcích vykonávaných vedoucími pracovníky nebo účelu a používaných nástrojích. Lze ho aplikovat na téměř všech organizačních stupních podniku. Management je považován za obecnou disciplínu se širokým aplikačním závěrem, jelikož ho lze provozovat v různorodých typech organizací. Management je podle jeho názoru považován jak za vědu, tak i umění v závislosti na úkolech, které se v rámci něj řeší. Management je realizován pomocí lidí, tzv. manažerů. Cílem manažerské činnosti je prosperita jak procesu, tak i celé organizace. První počátky managementu byly zřejmé již v Egyptě při stavbě pyramid. Masivní rozvoj managementu a moderního manažerského myšlení byl definován v období průmyslové revoluce.

Petr Klínský (2014) popisuje řízení jako usměrňování všech činností a výrobních faktorů za účelem splnění všech aktivit a dosažení stanovených cílů. Pojem management kromě řízení znamená taky vedení a tím je též nazývána skupina řídicích pracovníků. Management rozděluje na koncepční, neboli dlouhodobý a na operativní, neboli krátkodobý. Dlouhodobý se řeší v horizontu několika let, zatímco operativní je v řádu dní, týdnů, maximálně jeden rok.



## 2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, neboli v angličtině Human Resource Management, dále jen HRM, je pojem vysvětlující aktivity a činnosti, do kterých se firma zapojuje, aby řídila svůj vztah k zaměstnancům. Filozofie HRM by se dala charakterizovat jako principy, které napovídají organizaci, jak správně vést, zapojovat, odměňovat a vidět své zaměstnance, aby mohla dosahovat svých podnikových strategií. Aby mohla firma nějak vést své zaměstnance, musí si vybrat z velkého množství druhů přístupů. Tyto přístupy společně formují HRM strategii. Mezi ně například spadá jak vybrat zaměstnance, za jakých podmínek pracují, jak zajistit rovnocenné zacházení, jak odměňovat zaměstnance (Carbery, 2018).

Hlavní rozdíl, který odlišuje úspěšné organizace od jejich konkurentů, jsou schopní a především správně motivovaní lidé. Lidské zdroje (zaměstnanci) jsou důležité pro správné rozdělení a práci s ostatními zdroji jako jsou materiální, informační nebo i finanční zdroje, a proto je jim věnovaná zvláštní pozornost (Šikýř, 2012).

Michael Armstrong HRM definuje jako vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí ve všech firmách. Jedná se o strategický, integrovaný a ucelený přístup. Obsahuje v sobě nejen řízení pracovního výkonu, ale také odměňování či rozvoj zaměstnanců, ale také jejich vzdělání a péči o ně. Základním motivem HRM je dosahovat cílů organizace za pomoci kvalifikovaných a oddaných zaměstnanců, ke kterým bude přistupováno eticky a budou zabezpečeny pozitivní vztahy a důvěra s managementem (Armstrong, 2015).

HRM za svoje hlavní cíle považuje:

- podporu firem v dosahování svých cílů pomocí rozvoje a implementace HR strategií, které jsou v souladu s celkovou strategií podniku,
- přispívání k vysoce výkonné kultuře,
- zajišťování, že má firma talentované a schopné lidi, kterým uspokojuje jejich potřeby,
- vytváření pozitivních pracovních vztahů mezi managementem a zaměstnanci a jejich vzájemnou důvěru,
- podporu v aplikování etického přístupu ve vedení lidí (Armstrong, 2014).

První modely, které začaly definovat strukturu HRM, jsou Michiganský a Harvardský model. Ty později doplnil model Evropský.

## **2.1 Michiganský model**

Základním principem Michiganského modelu je soulad mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů. V rámci strategie potřebuje firma určitou koncepci řízení, která zohledňuje současný stav podniku a jedná v zájmu stran, které jsou ve firmě zainteresované. Zainteresované osoby jsou nejen majitelé, ale také zaměstnanci, dodavatelé či například odběratelé. Účelem je definovat cíl, který je smysluplný a také stanovení optimálních způsobů činností (především využívání a rozvoje disponibilních zdrojů), jenž jsou ve firmě provozovány s ohledem na neustále se měnící vlivy okolního prostředí. Struktura organizace definuje vhodné uspořádání lidí k výkonu činností a k dosažení požadovaných met. Systém řízení lidských zdrojů má za cíl správný výběr zaměstnanců a jejich následné hodnocení, vzdělávání a také odměňování. Základem systému řízení lidských zdrojů je výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců (Fombrun, 1984).

## **2.2 Harvardský model**

Podle Harvardského modelu jsou postupy v HRM ovlivňovány zájmy zainteresovaných stran a působením situačních faktorů jak uvnitř organizace, tak i mimo ni. Na druhé straně tyto zásady vytvářejí výsledky lidských zdrojů a jejich působení má dlouhodobé důsledky na organizaci, ale i jednotlivce. Mezi zásady a postupy, které jsou v HRM uplatňovány, se zařazuje vliv zaměstnanců a posilování jejich odpovědností, pohyb lidských zdrojů (zisk a výběr zaměstnanců a jejich správné umístění), odměňování zaměstnanců a vytváření pracovních míst (Beer, 1999).

## **2.3 Evropský model**

Evropský model se od původních dvou modelů, které bývají nazývány jako americké, odlišuje tím, že je kontingenční, zatímco americké jsou univerzalistické. Evropský model napomáhá nejlepšímu přizpůsobení, kdežto americký model podporuje nejlepší praxi. Tento model řízení tvrdí, že postupy v HRM nelze uplatnit univerzálně, ale vždy záleží na okolnostech. Navíc jsou v evropském modelu zohledněny rozdíly mezi jednotlivými státy, ať už politické, ekonomické, či technologické (Brewster, 1994).

### **3 Získávání a výběr zaměstnanců**

Zisk kvalitních zaměstnanců, kteří budou u firmy pracovat dlouhou dobu, je primárním cílem každé firmy. Získávání zaměstnanců se dá rozdělit do několika fází:

1. rozhodnutí o potřebě nových zaměstnanců – kvalifikovaných s určitými znalostmi či zkušenostmi, či kvantitativních při nutnosti zvýšení počtu pracovníků,
2. pracovní specifikace – určení požadavků na danou pracovní pozici,
3. plán nábory – kolik je potřeba zaměstnanců, kolik je potřeba náborářů, jak budou zaměstnanci hledáni,
4. rozšíření informací o nábory mezi širokou veřejnost, ať už skrz sociální sítě, zaměstnance, tak ostatní sdělovací prostředky,
5. shromáždění nabídek a první selekce kandidátů, kteří nesplňují požadavky,
6. pozvání kandidátů na výběrové řízení,
7. uskutečnění výběrového řízení,
8. rozhodnutí, kteří uchazeči dostanou nabídku ke spolupráci,
9. nabídka práce úspěšným kandidátům,
10. rozhodnutí kandidáta nabídku přijmout,
11. přijetí kandidáta na vybranou pozici (Bělohávek, 2001).

#### **3.1 Faktory ovlivňující zisk pracovníků**

##### **3.1.1 Vnitřní faktory**

Podle Koubka (2007) jsou firmy schopny ovlivnit vnitřní faktory, jelikož jsou spojené s konkrétním pracovním místem, nebo i s celkovým podnikem.

Nejtypičtějším faktorem spojeným s pracovním místem je povaha dané práce a rozsah odpovědností a pravomocí člověka vykonávající tuto funkci. Rozsah odpovědností každého pracovníka se odlišuje v závislosti na jeho pozici v hierarchii společnosti. Povaha dané práce se také zároveň odvíjí od směru společnosti, zda je zaměřena více na manuální výrobu, či na služby. S pravomocemi velmi souvisí také kvalifikace či vzdělání a následné postavení ve firemní hierarchii. Vždy však neplatí pravidlo, že s vyšší kvalifikací se osoba nachází nejvýše ve firemní hierarchii. Nejvíce mohou firmy ovlivnit pracovní podmínky zaměstnance, ať jsou to bonusy, či různé odměny, nebo bezpečnost práce. Bonusy, které jsou pro zaměstnance zajímavé a jsou jim dopřány, pozitivně ovlivňují pracovní morálku a také

mají pozitivní vliv na získávání zaměstnanců, kdy i nabízená privilegia mohou potenciální kandidáty přesvědčit k volbě této společnosti. Pracovní doba a místo, kde zaměstnanec vykonává práci, jsou také ovlivnitelné.

Vnitřní podmínky, které ovlivňují firmu jako celek, jsou především hospodářské výsledky podniku. Obecně způsob vedení a diverzita firmy, či její kultura a obecně společenské klima, jsou také faktory, které působí na názor pracovníků a mohou ovlivnit, zda mají lidé zájem v dané firmě pracovat. V současné době rozvoje internetu a možností hodnocení společností veřejně, je také důležité mít seriózní a pozitivní pověst podniku, ať co se týče od zaměstnanců, tak i od zákazníků. Nevýhodou vnitřních zdrojů je možnost omezení nových podnětů, které by byly přineseny od pracovníků mimo organizaci (Bláha, 2013).

### **3.1.2 Vnější faktory**

Vnější podmínky se neustále mění a firmy je nemohou nijak výrazně ovlivnit. Některé z nich mají schopnost rychle se měnit, některé naopak velmi pomalu. Mezi hlavní faktory, ovlivňující zisk pracovníků, náleží: demografické, sociální, ekonomické, technologické, sídelní a politicko-legislativní.

Demografické a sociální podmínky jsou ovlivněny především věkovou strukturou obyvatelstva v určitých oblastech a s tím související cestování za prací a také mezistátní mobilitou obyvatelstva. Do ekonomických podmínek se řadí hospodářský cyklus, nezaměstnanost a konkurence. Ekonomické podmínky jsou výsledkem cyklického vývoje hospodářství a změn mezi nabídkou a poptávkou. Avšak u pozic, vyžadující značnou dovednost, či mnohaletou praxi, není vázanost na hospodářský cyklus tak významná, jelikož při rostoucí krizi a nutném propouštění zaměstnanců, tím pádem i rostoucí nezaměstnanosti, se firmy budou těchto pracovníků zbavovat až jako posledních (Vochozka, 2012). V současné době masivního rozvoje technologií, které vyžadují různou kvalifikaci pracovníků, jsou některé profese ohroženy, nebo už dokonce vymýceny moderními technologiemi. Poslední kategorií jsou legislativní podmínky, které jsou vázány na zákoník práce a jeho neustálý vývoj (Koubek, 2007).

## **3.2 Postup získání pracovníků**

### **3.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků**

V současné době je získání nových zaměstnanců výrazně strategicky orientován v porovnání se získáním v dřívějších dobách. Každá firma, která má za cíl být konkurenceschopná, věnuje mimořádnou péči výběru těch pracovníků, kteří se stanou její součástí. Proces vyhledávání a získávání zaměstnanců z vnějšku organizace se označuje pojmem nábor. Tradiční metodou pro obsazování pracovních pozic je popis pracovního místa a specifikace požadavků (Wroblowska, 2016). Metody popisující potřeby nových pracovníků se rozdělují na intuitivní a kvalitativní.

Intuitivní metody mají základ ve znalostech spojitosti mezi úkoly, které má organizace, technikou a pracovní silou. Jsou zde vyžadovány význačné zkušenosti pracovníků, které mají tvorbu odhadu na starosti. Mezi tyto metody spadají delfská metoda, kaskádová, nebo metoda manažerských odhadů. Tyto metody jsou oproti kvantitativním srozumitelnější, méně náročné jak na podklady, tak i na finance (Koubek, 2007).

Kvantitativní metody využívají matematických a statistických aparátů a vyžadují velké množství dat. Mezi tyto metody spadají grafické analýzy, korelace a regrese či různé modely a simulace (Koubek, 2007).

### **3.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Kociánová (2010) definuje analýzu pracovního místa jako proces, jehož hlavním cílem je získat a zhodnotit data o podstatě daného pracovního místa a na základě toho ho odlišit od ostatních míst. Mezi hlavní údaje o pracovním místě patří pracovní povinnosti, postavení pozice ve struktuře společnosti a účel pracovního místa. Tyto údaje pomáhají určit očekávání, která zaměstnavatel má. Tyto údaje může poskytnout například zaměstnanec, který tuto funkci vykonával, avšak zde hraje roli i subjektivita, přímý nadřízený této pozici či spolupracovníci (Koubek, 2011). Armstrong nepovažuje popis pracovního místa za klíčový a opouští tento trend. Prohlašuje, že by měl být pracovní profil rozšířen o mnohem důležitější informace, než je popis pracovního místa. Mezi důležité informace zařazuje mzdu, bonusy, pracovní dobu či možnost dalšího vzdělávání (Armstrong, 2007).

Dvořáková (2012) dodává, že je důležité poskytovat realistickou představu o pracovní pozici a nepodléhat tendenci nadhodnocování. Zveřejněné údaje by měly být spolehlivé,

jasné a korektní, aby si uchazeč mohl srovnat svá očekávání a porovnat své schopnosti s těmi, které organizace požaduje.

Veškeré pracovní pozice vyžadují různé požadavky na pracovníky. Některé mohou být více specifické, jiné méně. Požadavky na tyto pracovníky se dělí na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Nezbytné požadavky jsou ty, na kterých organizace trvá a nelze s nimi žádným způsobem hýbat, či je nějak přizpůsobovat, jelikož jsou podmínkou prokazující způsobilost na danou pozici. Žadoucí požadavky jsou ty, které zlepšují pracovní výkon a pomáhají organizaci. Tyto požadavky nejsou nezbytně nutné a zároveň je možné jich dosáhnout i v pozdější době a to správným výcvikem či vzděláváním v rámci organizace. Vítané podmínky zlepšují flexibilitu zaměstnance a také jeho uplatnitelnost v rámci organizace. Okrajové podmínky nijak výrazně nesouvisí s pracovním místem (Koubek, 2007).

### **3.2.3 Volba metod získávání pracovníků**

V závislosti na stylu hledání pracovníků je třeba zvolit správnou metodu jejich oslovení. Pracovníky lze na vybraná místa dosazovat z vnitřních, nebo vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou již aktuální zaměstnanci. Na základě popisu pracovní pozice je možné ve vlastní databázi zkontrolovat, jestli se nejvhodnější kandidát již nenachází ve firmě. Tento způsob hledání zaměstnanců je časově mnohem rychlejší a také finančně méně nákladný než hledání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Změny v rámci vnitřku organizace mohou být také v důsledku organizačních nebo technických změn (Koubek, 2007). V rámci vnitřní struktury je možné změnit pozici zaměstnanci v rámci jeho povýšení. Povýšení může být ve stejném úseku, nebo může být povýšen zaměstnanec jiného úseku, čímž změní svůj pracovní úsek a bude nutné následné zaškolení do úseku nového. Změna také může být v důsledku restrukturalizace organizace a ukončování některých činností. Zájem konkrétního pracovníka o změnu pracovní pozice, či jeho kvalifikace pro náročnější pozici, jsou dané důvodem změny v rámci vnitřku organizace (Martin, 2007).

Vnější zdroje zaměstnanců představují jak lidé, kteří se ucházejí o místo na trhu práce, tak lidé, kteří jsou již zaměstnáni v jiných organizacích. Mezi tyto zdroje také spadají absolventi, ženy v domácnosti, důchodci, ale také pracovníci ze zahraničí. Výhodou těchto zaměstnanců je široká nabídka práce a potenciál na nalezení nových schopných zaměstnanců. Noví zaměstnanci častokrát do firmy přinesou i nový pohled na situaci a nové zkušenosti. Velkou nevýhodou je časová a finanční náročnost na rozdíl od získávání

zaměstnanců z vnitřních zdrojů (Šikýř, 2012). Nižší finanční náročnost představují uchazeči, kteří jsou zde na doporučení stávajících zaměstnanců (přátelé, nebo rodina), avšak to by mohlo v budoucnu způsobit konflikty na různých úrovních řízení (Martin, 2007).

### 3.2.4 Metody pro získávání zaměstnanců

V současné době existuje mnoho metod pro oslovení kandidátů a firmy většinou využívají větší množství různých způsobů, aby pokryli co největší množství potenciálních uchazečů.

V dnešní době je inzerce na internetu mezi těmi nejvyužívanějšími. Jejimi hlavními výhodami jsou dostupnost jak v daném státě, tak i za jeho hranicemi a většina lidí má k internetu rychlý a nepřetržitý přístup. V porovnání s ostatními metodami je inzerce na internetu považována za ty méně finančně nákladné a dá se zacílit na konkrétní skupinu lidí. Nabídku práce je možné vložit na web firmy či na různé sítě – například LinkedIn či sociální síť Facebook. Využívání internetu také urychluje komunikaci mezi kandidáty a organizací (Matějka, 2002).

Další možností je využívání tiskovin. V inzerátech je většinou práce popsána stručně, pouze nejpodstatnější informace bez tzv. omáčky okolo a je zde i kontakt, jak danou organizaci v případě zájmu oslovit. Škála pokrytí trhu je sama o sobě vysoká, pokud se neporovnává například s internetem. Nevýhodou využívání reklamy v tisku je cenová náročnost, krátká životnost inzerátu a také ne velká možnost si zvolit zacílení pouze na cílovou skupinu (Matějka, 2002).

Další, ale cenově nákladnější možností, je využívání personálních agentur. Tato forma je většinou využívána středními a velkými firmami. Tyto agentury obdrží požadavky na zaměstnance od organizace a sami dodají potřebné uchazeče. Agentura sama vede pohovory s uchazeči (Halík, 2008).

Společnosti také mohou využít služeb úřadu práce. Výhodou je bezplatnost této služby, avšak není úplně nejvhodnější pro hledání kandidátů na vyšší posty ve společnosti (Dvořáková, 2007).

Mezi další možnost získávání pracovníků spadá také spolupráce se vzdělávacími institucemi, například střední, nebo vysoké školy. Firmy organizují pro studenty zajímavé akce, na kterých hledají případné talenty (Armstrong, 2015).

Posledním příkladem, který je využíván především na středních, nebo vysokých funkcích, je přímé oslovení, tzv. headhunting. Jedná se o oslovení konkrétních, předem

vyhlédnutých kandidátů na danou pozici. Důvodem pro headhunting je velká konkurence mezi společnostmi, kdy ti nejschopnější lidé jsou těžko získatelní, a proto je tato práce přenechávána specialistům na headhunting (Stýblo, 1993).

Nejkomplexnějším přístupem pro výběr zaměstnanců jsou Assessment centra. Validita této metody je nejvyšší, jelikož využívá více metod. Hroník (2007) důrazně upozorňuje na dodržování „principu triangulace“, to znamená princip více očí, kteří na proces dohlížejí, princip různého úhlu pohledu a v neposlední řadě princip změn v čase.

### **3.2.5 Personální výběr pracovníků**

Personální výběr je tradičně považován za jednu z nejefektivnějších metod výběru pracovníků pro vhodné složení společnosti a tým i její úspěšnosti. Tradiční metody, které byly nejčastěji používány, jsou rozhovory a psychologické testy. Hlavním cílem je vyhnout se chybě prvního druhu a to přijetím uchazeče, který není schopen vykonávat danou pozici. V současné době však musí firmy zohledňovat i chybu druhého druhu, která může vzniknout odmítnutím schopného uchazeče. Zda je personální výběr úspěšný, lze zjistit pomocí validity metod, které byly použity (Bělohávek, 2016).

### **3.2.6 Postup personálního výběru**

Prvním krokem úspěšného personálního výběru je specifikace. V tomto kroku si organizace po uvědomění si potřeby nového zaměstnance musí specifikovat požadavky, které na něho má. Jedná se o vzdělání, praxi, či různé vlastnosti. Zároveň v tomto kroku si musí stanovit, co je schopna mu na oplátku nabídnout. Druhým krokem je určení lidských zdrojů. Společnost má možnost výběru z vlastních zaměstnanců, nebo uspořádat nábor a získat nového zaměstnance. Třetím krokem je stanovení kritérií výběru. Jelikož v prvním kroku si firma definovala své požadavky, nyní se musí rozhodnout, který z kandidátů je nejvhodnější, a proto musí své specifikace ještě více rozpracovat, aby mohla lépe rozlišit rozdíly mezi kandidáty, kteří základní specifikace již splňují. S tímto problémem může pomoci profil funkce. Volba vhodných metod pro určení profilu funkce je důležitá. Profil funkce pomáhá určit schopnosti, znalosti či vlastnosti, které by uchazeč měl mít pro pracovní úspěch. Předposledním krokem je realizace výběru. Každá firma by měla mít předpřipravený harmonogram celého výběrového řízení a naplánováno, jak dlouho bude výběr trvat. Posledním krokem je rozhodnutí. V tuto chvíli již organizace sděluje úspěšným kandidátům



svůj zájem o spolupráci a dojednává s nimi podmínky nástupu a další spolupráce (Bělohlávek, 2016).

### **3.2.7 Metody personálního výběru**

#### **Výběrový rozhovor**

Výběrový rozhovor je považován za nejvíce využívanou metodu personálního výběru. V závislosti na tazateli může být výběrový rozhovor velmi účinný, ale také může být naprosto nedostatečný. Tazatel by se neměl rozhodnout během chvíle o uchazeči a poté jen hledat informace, které mu jeho rozhodnutí potvrdí, ale měl by zůstat objektivní až do skončení rozhovoru. Neverbální komunikace není vždy nejlepším způsobem, jak si rychle vytvořit názor, jelikož první dojem nemusí být vždy správný a může se zde také objevit haló efekt. Usuzování vlastností uchazeče, které není možné zjistit jenom na základě rozhovoru, je vážnou chybou, která se může vyskytnout. Pro správné zjištění kvality uchazeče je nutné se řídit několika doporučeními:

1. mít předem připravený a strukturovaný rozhovor, kde jsou jasně definované informace, které na konci rozhovoru musí být známy,
2. vytvořit příjemnou atmosféru pro uchazeče a nejprve je nechat mluvit mimo téma pohovoru pro navození klidu,
3. informace o osobnosti a reakcích si nezapisovat ihned, ale nechat si je až po skončení rozhovoru. Během rozhovoru si zapisovat pouze nejdůležitější informace,
4. rozhovor by neměl být monologem ani pro jednu ze stran, ale dialogem obou. Více by měl mluvit uchazeč a tazatel by měl pouze dohlížet na dodržování tématu a připravené osnovy,
5. preferujeme otevřené otázky, u kterých může uchazeč vyjádřit svůj názor a snažíme se vyhnout uzavřeným otázkám,
6. velkou cenu mají tzv. situační otázky, kde je možné pozorovat chování uchazeče,
7. morální vlastnosti by se měly zjišťovat nepřímými otázkami,
8. primární úkol rozhovoru je získat informace o osobě uchazeče a zároveň mu sdělit informace o zaměstnavateli,
9. pokud je rozhovor prováděn více členy organizace, každý by měl uchazeče hodnotit individuálně a až po konci rozhovoru své výsledky porovnávají a konzultují s ostatními tazateli (Bělohlávek, 2001).

## Reference

Hodnocení pomocí referencí znamená hodnocení od osob, které kandidáty již znají a dají se považovat za spolehlivé a objektivní. Nejčastěji se jedná o předchozího zaměstnavatele. Může se také jednat o vyučující na škole. Tyto osoby by měly být zkontaktovány pouze za souhlasu kandidáta (Šikýř, 2012).

Hodnocení může být jak písemné, například doporučující dopis, nebo i ústní skrz telefonický rozhovor. Nejčastěji se posuzuje charakter, výkonnost, ale i vhodnost uchazeče na novou pozici. Reference jsou využívány k doplnění již zjištěných informací, nebo i k ověření informací, které poskytl uchazeč. Nevýhodou může být úmyslné zkreslení informací či předkládání domněnek o uchazeči. Hlavním cílem reference je zjistit délku předchozího zaměstnání, přesný popis práce, docházku a také, zda by bývalý zaměstnavatel zaměstnance opět zaměstnal, kdyby se k němu znovu hlásil (Armstrong, 2015).

## Psychologické testy

Mohou to být jak testy znalostí, schopností ale i osobnostní. U testů může být nejdůležitější jak správnost, rychlost, ale i osobnostní předpoklady, které budou firmě vyhovovat. (Koubek, 2011) Tyto testy by měl provádět pouze psycholog, který má zkušenosti se správným vyhodnocováním a především se zvolením správného druhu testu. Psychologické testy mohou být rozděleny na:

- testy didaktické, které jsou zaměřeny na znalosti uchazeče,
- testy postojové, jejichž cílem je zjistit hodnotovou orientaci,
- výkonové (manipulační) testy s cílem zjistit reálný výkon kandidáta,
- testy funkční, které pomáhají určit vlastnosti, pozornost, kreativitu, ale i inteligenci uchazeče (Vochozka, 2012).

## Osobní dotazníky

K využití osobních dotazníků se vážou i biografické informace. Získaná biodata jsou data, která mají návaznost na minulost uchazeče, například dosavadní praxe, zázemí či schopnosti. Biodata jsou úzce spojena se statistikou a mohou pomáhat predikovat budoucí výkon či stabilitu zaměstnance na základě jeho minulosti. Například pokud zaměstnanec dlouho setrval ve svém posledním zaměstnání, může to evokovat dobré pracovní návyky, kdy jak předchozí zaměstnavatel, tak i zaměstnanec byli spokojeni (Bělohávek, 2016).

## Assessment centra

Jedná se o metodu, která je považována za jednu z nejlepších, s největší mírou spolehlivosti. Její hlavní nevýhodou je cenová a časová náročnost. Assessment centra fungují na principu simulování jednotlivých situací a pozorování chování účastníků simulace. Na těchto simulacích mohou zaměstnavatelé poznat skutečné kompetence a chování pracovníka (Koubek, 2011).

### 3.3 Fluktuace zaměstnanců

Důležitá otázka, která by u fluktuace zaměstnanců měla zaznít, je proč vlastně zaměstnanci zůstávají v práci, jaká je jejich motivace. Mezi hlavní tři motivátory spadá potřeba finančních prostředků pro život, kolektiv a pocit užitečnosti. Kombinace těchto tří faktorů se nazývá motivační trojúhelník, který je zobrazen v příloze – obrázek č. 1 (Bednář, 2018). Podrobnější popis motivace k podávání pracovních výkonů a motivačních teorií je sepsán v následující kapitole.

Těžiště motivačního trojúhelníku je velice individuální. Hlavním důvodem k odchodu zaměstnance dle Bednáře (2018) je selhání některého z faktorů, nebo jejich kombinace a tím pádem má zaměstnanec pocit, že mu něco schází.

Názory zaměstnanců a zaměstnavatelů na důvod odchodu se značně rozcházejí. Zatímco většina zaměstnavatelů je toho názoru, že zaměstnanci mění pozice z důvodu lepší pracovní příležitosti, či finančního ohodnocení, zaměstnanci mají jiný názor. Dle zaměstnanců důvody odchodu nejsou finančního charakteru. V dobách, kdy počet pracovníků bude nižší, než bude počet nabízených míst, budou muset společnosti přejít na novou filozofii. Pokud zaměstnanec odejde z firmy dobrovolně, mělo by to být považováno za chybu a měly by být zjištěny důvody odchodu a také, zda se této situaci dalo nějak zabránit. Výsledkem toho by mělo být poučení do budoucnosti, aby se podobná chyba již neopakovala (Branham, 2009).

Prvním signálem, který zaměstnanec začne sám pociťovat, je odcizení od kolektivu a samotné společnosti. To může být způsobeno mnoha faktory:

- opomenutím při povyšování,
- nedostatečným ohodnocením,
- nesplněním předem slíbených věcí,
- interpersonálními konflikty uvnitř firmy,
- lepší nabídkou.

Následně začne tyto signály vnímat i zaměstnancovo okolí, přičemž se začne například objevovat absentismus, nedochvilnost či negativní chování.

Druhý signál pro zaměstnance je proces, kdy začne o odchodu reálně uvažovat. Tento proces je rozdělen na dvě fáze. První fází je fáze od prvních úvah o odchodu, až do vnitřního rozhodnutí, že chce zaměstnanec práci skutečně opustit. Druhou fází je fáze od rozhodnutí, že práci opustí až do skutečného, fyzického odchodu ze zaměstnání. V první fázi má vedení společnosti stále šanci na změnu rozhodnutí pracovníka, zatímco v té druhé se šance pohybuje mnohem níž (Branham, 2009).

Dr. Thomas Lee ze svého výzkumu definoval několik důvodů, proč zaměstnanci odcházejí:

1. zajímavým poznatkem je, že 63 % veškeré dobrovolné fluktuace zaměstnanců je urychlena nějakou šokující událostí,
2. pro minimum zaměstnanců je událost související s platem důvodem pro uvažování o odchodu,
3. téměř čtvrtina lidí odchází ze zaměstnání bez jistoty dalšího zaměstnání,
4. další odcházejí, když je pravděpodobné (ale ne jisté), že novou práci dostanou,
5. zaměstnanci na zkrácený úvazek a brigádníci téměř nehodnotí situaci, ale po šoku téměř okamžitě odcházejí,
6. talentovaní zaměstnanci chodí na různé pohovory, i když neuvažují o změně profese. Tyto pohovory navštěvují z důvodu záložního plánu, či utvrzení si svojí pozice mezi ostatními lidmi,
7. velké množství lidí mění zaměstnání z osobních důvodů, které nemají návaznost na pracovní prostředí. Může se jednat o rozvod, stěhování či nemoc některého z blízkých (Branham, 2009).

## 4 Motivace a motivační teorie

Jedním z prvních se motivací začal zabývat ve 2. polovině 19. století Taylor, který přišel na to, že bez motivace není možné zaměstnance přesvědčit, aby více pracovali (Wagnerová, 2008). Klíčem motivace je dle Nelsona (2009) měkčí přístup od vedení co se týče zacházení se zaměstnanci ve vztahu k inspiraci a podpoře. Manažeři by měli zaměstnance podporovat skrz vedení a také prostředky, aby se mimořádný pracovní výkon stal skutečností. Už jen vzhled pracovního místa má velký vliv na pracovní morálku.

Veškeré činnosti, které lidé vytvářejí, dělají s nějakou vidinou cíle, mají motivaci, proč danou činnost dělají. V pracovním prostředí se nejčastěji jedná o finanční odměnu. Finanční odměna může být stálý plat, ale také odměny. Avšak finanční motivace může mít také negativní dopad a to jako sankce. Pokud pracovník práci nedokončí, nemusí dostat žádné finanční ohodnocení, nebo mu může být například strženo (Urban, 2017).

Dalším způsobem motivace zaměstnanců je zvýšení jejich pravomocí a okruhu jejich zodpovědnosti. Pro tohoto zaměstnance se jedná o pozitivní způsob motivace, jelikož vidí, že v něj firma má důvěru a že ho považuje za důležitý článek společnosti. Pokud vedoucí pracovník deleguje některé činnosti danému pracovníkovi, může se sám soustředit na jiné úkoly (Nelson, 2009).

Pracovní jistota může také pro některé pracovníky fungovat jako motivace. Jelikož každý pracovník má jinou povahu, můžou někteří lidé preferovat riskovat své zaměstnání, aby zvýšili svoji odměnu. S pracovní jistotou jako možného způsobu motivace se váže postavení. Většina lidí chce mít pocit alespoň malé důležitosti a také chtějí vytvářet něco smysluplného. V rámci postavení hraje velkou roli komunikace napříč celou hierarchií společnosti a vzájemná úcta, ať například k věku, tak ale i k délce praxe (Forsyth, 2009).

Posledním zmíněným způsobem motivace je úspěch. Každý člověk je nadšený, pokud se mu povede něco, o co usiloval. I malé splněné cíle a pocit úspěchu z nich motivuje zaměstnance k podávání dobrého výkonu i ve větších úkolech a i ke zvyšování pracovního výkonu. Pokud je zaměstnancův úspěch uznán i jeho nadřízeným veřejně, zvyšuje to navíc motivaci pracovníka (Forsyth, 2009).

### 4.1 Maslowova teorie

Maslowova hierarchie potřeb, nebo také Maslowova pyramida, amerického psychologa Abrahama Maslowa je jednou z nejčastěji využívaných motivačních teorií.

Vychází z principu postupného uspokojení potřeb, kdy potřeby jsou hierarchicky uspořádány a bez uspokojení potřeb na nižší úrovni nemohou být uspokojeny potřeby na těch vyšších.

Fyziologické potřeby jsou základní potřeby jako jídlo, pití, oblečení. Tyto potřeby lze z pracovního hlediska uspokojit mzdou za vykonanou práci. Druhou kategorií jsou potřeby bezpečí, jistoty a zdraví, které jsou dány bezpečností na pracovišti a také pracovními podmínkami. Sociální potřeby, nebo též potřeby sounáležitosti, jsou ovlivněny náladou na pracovišti a pracovním kolektivem. Potřeba uznání nebo také ocenění či respektu pomáhají zvýšit sebevědomí osoby. Jedná se o potřeby, které potřebuje ego daného člověka pro zvýšení jeho sebehodnocení. Posledním bodem je potřeba seberealizace, do které spadá kreativita, vlastní schopnosti řešit problémy apod. (Urban, 2017).

Wagnerová (2008) tuto teorii převedla do oblasti pracovní motivace jako mzdu, která pomáhá zabezpečit fyziologické potřeby, jenž jsou základem pro každého člověka. Dalším stupněm je pracovní jistota, kterou zabezpečují odbory či důchodové zabezpečení pro každého zaměstnance. Třetí jsou vztahy na pracovišti a to jak ve formálních, tak i neformálních vztazích. Jedná se o vztahy s lidmi na vertikální, ale také na horizontální úrovni. Následují tituly, respekt od ostatních a povýšení. Vrcholem pyramidy je osobní růst a seberealizace v pracovním prostředí.

## **4.2 Herzbergova teorie**

Dle Herzberga se dají faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, rozdělit na dvě skupiny a to na satisfaktory či motivátory a na dissatisfaktory či demotivátory. Tato teorie se setkává i s mnoha kritiky, kteří tvrdí, že spokojenost a výkon pracovníků jsou dvě rozdílné proměnné (Wagnerová, 2008).

První skupina faktorů nazývané jako satisfaktory, nebo též motivační faktory pomáhají svojí existencí vyvolat spokojenost zaměstnanců. Jejich naplnění je nezbytnou podmínkou, pokud chce zaměstnavatel v zaměstnancích vyvolat lepší pracovní výkony. Jejich motivační účinek je dlouhodobý, ale pokud se satisfaktory nevyskytují, neznamená to, že je zaměstnanec nespokojený, pouze nemá motivaci pro vyšší pracovní výkony. Tato skupina faktorů bývá také spojována s potřebou růstu a seberealizace (Alshmemri, 2017). Mezi motivátory kromě práce jako celku spadají také okolnosti, nebo příležitosti, o které usilují, což nejčastěji bývá finanční ohodnocení nebo kariérní růst (Urban, 2017). Motivátory mají obecně charakter vnitřních faktorů a jsou spojeny s obsahem práce. Příkladem motivačních

faktorů jsou výkon, uznání, samotná podstata práce, odpovědnost. Satisfactory mají působnost v dimenzi: pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace (Bedrnová, 1998).

Druhá skupina faktorů vyvolává nespokojenost, pokud nejsou naplněny. Mohou být též nazývány jako hygienické faktory a jsou považovány za méně důležité. Jejich hlavním smyslem je vyhnout se nepříjemnostem. Pokud jsou tyto faktory naplněny, nevyvolávají u zaměstnanců pocit spokojenosti. Jsou brány jako samozřejmé a krátkodobé, tudíž jejich účinek rychle zmizí (Alshmemri, 2017). Dissatisfactory mají podobnu vnějších faktorů a mají svou působnost v dimenzi: pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost (Bedrnová, 1998). Hygienické faktory se více pojí s pracovními podmínkami a spadají mezi ně například negativní vztahy na pracovišti či zaměstnanecké benefity (Urban, 2017). Mezi hygienické faktory řadí pracovní řád a směrnice, vztahy k nadřízeným a spolupracovníkům, výdělek a osobní život a samozřejmě pracovní podmínky a technické vedení.

Je důležité pečovat o zaměstnance od počátku jejich kariéry jak skrz satisfactory, tak dissatisfactory, jelikož pozdější motivace nespokojených zaměstnanců je obtížná a velmi finančně nákladná. Základem pro motivaci je však primárně omezit věci, které mají na zaměstnance negativní vliv a to skrz hygienické faktory a poté je motivovat skrz motivační faktory.

### **4.3 McGregorova teorie**

McGregorova teorie pracovní motivace X a Y se zaměřuje na pracovníky a dělí je na dvě skupiny, se kterými se musí jednat odlišně. Cílem vedoucích pracovníků je mít zaměstnance s převažující variantou Y, jelikož nejde mít zaměstnance pouze s jednou, ale všichni jsou určitá kombinace X a Y.

První skupinou X jsou pracovníci, kteří neradi pracují, jsou od přírody líní a pokouší se práci vyhýbat co nejvíce to jde. Motivace těchto pracovníků je většinou metoda cukru a biče, to znamená tresty a odměny. Jedním ze základních principů je to, že dobrý výkon je nutné odměnit, například finančně. Předpokladem je, že lidé jsou nesamostatní a potřebují nad sebou vedení, které na ně bude dohlížet. Jejich práce musí být neustále kontrolována a změny ve firmě přijímají velmi těžko (Forsyth, 2009).

Druhou skupinou jsou pracovníci Y neboli lidé, kteří jsou od přírody aktivní. Jejich práce je naplňuje a považují ji za přirozenou. Zaměstnanec jedná v zájmu organizace, je schopen převzít odpovědnost a sám si o ni požádá. Jeho přístup k práci je proaktivní

a inovační a projevuje schopnost sebeřízení. Více než finanční motivace je pro ně odměnou pocit důležitosti a užitečnosti. (Bedrnová, 1998).

#### **4.4 McClellandova teorie získaných potřeb**

McClellandova teorie se zabývá motivací na základě tří potřeb a to potřeby něčeho dosáhnout, potřeby moci a potřeby někam patřit. První z potřeb je potřeba něčeho dosáhnout, kdy se lidé pokouší předstihnout ostatní a mají touhu dosáhnout stanoveného cíle. Druhá je potřeba moci, která je vidět v manažerském řízení, kdy tito lidé mají potřebu vládnout, mít moc nad ostatními a také je zároveň ovlivňovat. Poslední potřebou je potřeba někam patřit, kdy lidé prahnou po navazování vztahů a být součástí nějaké skupiny. Každý jedinec má v sobě všechny tyto potřeby, ale jejich kombinace je individuální a záleží na vnitřní motivaci a prioritách, v jaké míře se jaká potřeba vyskytuje (Armstrong, 2015).

#### **4.5 Vroomova teorie očekávání**

Vroomova teorie očekávání, neboli expektance, je založena na třech podmínkách pro vytvoření pracovníka, který bude vyvíjet úsilí:

1. úsilí zaměstnance musí být následováno přiměřeným výsledkem,
2. výsledek jím vykonaný musí být následně odměněn,
3. odměna mu udělená pro něj musí mít význam.

Pro Vroomovu teorii jsou důležité tři elementy vnitřního očekávání a to valence, instrumentalita a expektance. Podle Vrooma je možné sílu motivace vypočítat na základě těchto tří elementů. Výsledky pomáhají určit průběh motivačního procesu (Armstrong, 2015).

Valence znamená subjektivní přesvědčení o atraktivnosti cíle, čili odměny, která mu za jeho výkon náleží. Tato odměna má subjektivní význam pro každého zaměstnance a je pro každého jiná. Může se jednat o finanční odměnu, materiální dar či pouze uznání od kolegů a vedení společnosti. Valence se pohybuje v rozpětí -10 až +10. Pokud se jedná o odměnu, o kterou má pracovník velký zájem, valence je 10. Příkladem může být bonusové finanční ohodnocení. Odměna, která má pro něj neutrální význam, například pozitivní uznání od svého nadřízeného, má hodnotu 0, tato odměna zaměstnance nijak zvlášť nepotěší, ale také ho neurazí. Pro některé pracovníky může sloužit jako negativní hodnocení, že při dalším úkolu ho nadřízený za jeho schopnosti jmenuje vedoucím, který bude nést největší



zodpovědnost. Jelikož o tuto odměnu pracovník neměl nejmenší zájem, je hodnota valence -10 (Bělohlávek, 2001).

Instrumentalita je přesvědčení o dosažitelnosti odměny a hlavně vztahu, jaký má výsledek jeho činnosti k získané odměně. Vysoká instrumentalita se projevuje v situacích, kdy si je pracovník jistý, že za svoji práci dostane očekávanou odměnu. Zapisuje se v rozpětí 0,0 – 1,0, jelikož se jedná o pravděpodobnost. Nízká instrumentalita je v situacích, kdy zaměstnanec neví, zda dostane odměnu, o kterou usiluje. Nízká instrumentalita se také vyskytuje v zaměstnáních, kdy místo hodnocení pracovních výsledků se přihlíží k jejich profesní senioritě a také vzdělání. Instrumentalita se nedá zjistit univerzálně pro celý podnik, jelikož každý pracovník má jinou preferenci odměny, o kterou má zájem (Bělohlávek, 2001).

Expektance, neboli očekávání či reálnosti dosažení cíle, je spojena s tím, jakou má zaměstnanec představu o výsledku svého snažení. Jedná se o vztah mezi úsilím, jaké vyvine a poté výkonem, který předvede. Expektance má charakter pravděpodobnosti a pohybuje se v rozpětí 0,0 – 1,0, stejně jako instrumentalita. Pokud má úsilí a výkon velmi úzký vztah, kdy s vyšším úsilím přichází větší výkonnost a lepší výsledky, přibližuje se hodnotě 1,0. Naopak u profesí, kde úsilí nemá vliv na výkonnost a výsledek práce, se hodnota expektance pohybuje v okolí 0,0 (Bělohlávek, 2001).

## 5 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků v práci má dle Bělohlávka (2001) několik důležitých vlastností:

1. je spojeno s rozhodováním o výši finanční odměny pro zaměstnance za jejich vykonanou práci,
2. častokrát je používáno jako motivace pro zvýšení pracovní výkonnosti,
3. pro zaměstnance i pro nadřízené pracovníky funguje jako zpětná vazba o silných a slabých stránkách,
4. může predikovat budoucí úspěch na jiných pozicích, případně funkcích,
5. pro rozpoznání potenciálu pracovníků v případném dalším pracovním rozvoji.

Wagnerová (2008) definuje několik důležitých funkcí, které má hodnocení zaměstnance a jeho pracovního výkonu:

1. poznávací funkce: na základě analýzy činností, které zaměstnanec provádí, má nadřízený možnost si ověřit, zda postupy a rozhodnutí jsou funkční nebo ne,
2. motivační funkce: pro zaměstnance zde existuje možnost kontroly svého pracovního výkonu a jeho porovnání s hodnocením, které mu dává jeho nadřízený,
3. personální funkce: možnost pro zaměstnance posuzovat svého nadřízeného a jeho přístup k práci s lidmi,
4. zlepšení výkonu: jeden z hlavních důvodů pro hodnocení všech pracovníků je zlepšení jejich práce a tím i zlepšení výkonu organizace jako celku,
5. stanovení odměny: na základě pracovního výkonu přidělovat extra finanční ohodnocení, či případně měnit základní platové ohodnocení,
6. pracovní pozice: na základě hodnocení může zaměstnanec setrvat na své pozici, posunout se hierarchicky vzhůru či níže, ale také může být ze společnosti vyřazen úplně,
7. zlepšení kvalifikace: z hodnocení určitého zaměstnance může vyplynout nutnost dodatečného vzdělání, nebo mu bude nabídnuto extra vzdělání, které mu může dopomoci k postupu v kariéře.

Podle Horalíkové (in Kociánová, 2010) je hodnocení pracovníků definováno několika funkcemi:

1. poznávací: kdy je jak z kvantitativního, tak i kvalitativního hlediska sledována pracovní výkonnost,
2. srovnávací: za účelem srovnání mezi pracovníky,
3. regulační: souvisí se změnami pracovních míst, ať už krátkodobě, tak i dlouhodobě,
4. kauzální: na základě sledování jednání v různých pracovních situacích je zde snaha o minimalizaci negativního jednání a o zvýšení pozitivního,
5. stimulační: na základě motivace podporovat zaměstnance ve snaze dosáhnout lepších výsledků,
6. výběrová: plánování postupu nadaných pracovníků.

Kociánová (2010) hodnocení považuje za důležitou složku řízení pracovního výkonu zaměstnance. Kromě představy o výkonech a schopnostech pracovníka funguje jako zpětná vazba jeho působení a také jako motivace pro zlepšení výkonu.

## 5.1 Typy hodnocení

Každodenní, průběžné, či též neformální hodnocení má za účel sdělit názor vedoucího pracovníka na aktuální práci prováděnou pracovníkem a jeho běžný pracovní výkon. Jedná se o nejčastější způsob hodnocení profesionálních dovedností a motivování zaměstnanců (Kociánová, 2010).

Hodnocení úkolů je spojeno se splněním konkrétních úloh, které má zaměstnanec přidělené. Hodnocení na základě splnění části, nebo celého úkolu pomáhá s určováním finanční odměny, která pracovníkovi náleží a také s jeho motivací pro dokončení rozdělaného úkolu (Pilařová, 2008).

Příležitostné hodnocení je vytvářeno v případě nutnosti. Jedná se například o hodnocení, které bylo vytvořeno po nástupu pracovníka a jeho adaptaci ve firmě (Kociánová, 2010).

Hodnocení dlouhodobých výsledků může být vázáno s kritérii objektivními jako jsou obraz společnosti, počet vyrobených kusů, nebo například zisk, ale také s kritérii subjektivními, mezi které spadá pracovní výkon či kvalita odvedené práce. Subjektivní kritéria jsou nejčastěji hodnocena vedoucími pracovníky. Nevýhodou objektivního

hodnocení je ovlivnitelnost vnějšími podmínkami, například cenami materiálu. Subjektivní hodnocení je zase zkresleno osobním názorem toho, kdo situaci posuzuje (Bělohlávek, 2001).

Hodnocení kompetencí posuzuje úroveň kompetencí daného zaměstnance. Mezi sledované kompetence se řadí rozhodovací schopnost, komunikační dovednost, nebo i jeho znalosti v daném odvětví (Pilařová, 2008).

Nejobecnějším hodnocením je systematické hodnocení, které může být též nazýváno jako formální. Mělo by být realizováno v pravidelných časových intervalech, mělo by být standardizované a kritéria hodnocení jsou předem dána. (Kociánová, 2010).

Metodu sebehodnocení je velmi vhodné zařadit do hodnocení. Sám zaměstnanec má možnost vyjádřit svůj názor a posoudit svoje schopnosti při plnění pracovních povinností. Tuto metodu je vhodné využívat v kombinaci s hodnocením nadřízeného. V případě manažerské pozice je vhodné mít hodnocení od podřízených (Wagnerová, 2008).

## **5.2 Systémy hodnocení**

Pro co největší eliminaci subjektivního hodnocení pracovníků se využívají grafické škály, srovnávací systém a seznamy projevů chování.

Grafické škály pomáhají se srovnáním jak pracovníků, tak mohou být použity i na ty, kteří hodnocení provádí. Hlavním cílem hodnotitele je určit, jak moc se zkoumaná činnost nebo jev vyskytují v chování, či práci zaměstnance. Příklady chování, které mohou být měřeny, jsou kvantita či kvalita práce. Hodnotí se pomocí tzv. kontinuální linie, která má předem určené hodnoty. Tato linie má několik stupňů, které jsou zobrazeny pro lepší přehlednost (Pilařová, 2008).

Systémy založené na porovnávání mají hlavní cíl a to eliminovat případné chyby, které vznikly v hodnocení zaměstnance. Jejich primární úkol je porovnání hodnoceného pracovníka s hodnocením jiných pracovníků. Na základě toho je poté možno vytvořit žebříček hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Hlavní nevýhodou systému je, že nezahrnuje rozdílnost lidí a kolektivů, ale považuje všechny za stejně schopné (Wagnerová, 2008).

V rámci srovnávacích systémů se dá také hodnotit v rámci pořadí od nejlepšího po nejhorší. Jedná se o nejjednodušší systém hodnocení výkonnosti pracovníků. Toto hodnocení však není možné udělat ve velkých kolektivech a také je zde riziko subjektivního názoru vedoucího pracovníka, který nebude hodnotit pouze na základě pracovního výkonu (Bělohlávek, 2011).

Lepší variantou hodnocení je párové hodnocení, kdy každý pracovník je hodnocen ve dvojici s někým jiným, ale zároveň je každý pracovník hodnocen s každým. V rámci každé dvojice je určen ten kvalitnější pracovník a na konci celého procesu se u každého pracovníka zkontroluje, kolik má pozitivních a kolik má negativních hodnocení v porovnání s ostatními. Tento proces je velmi náročný u velkých kolektivů. V rámci párového hodnocení se dá měřit pouze celková výkonnost pracovníka (Bělohávek, 2011).

Ve velkých kolektivech se dá uplatnit škála nucené volby/povinného rozložení. Všechny pracovníky je nadřizený nucen zařadit do jedné z pěti skupin, kdy se v první skupině nachází 10 % nejlepších pracovníků, ve druhé 20 % dobrých, ve třetí je 40 % průměrných pracovníků, ve čtvrté je 20 % slabších a v poslední je 10 % nejhorších pracovníků. Zjednodušenou alternativou této metody je rozdělení pouze do tří skupin a to nejlepší, průměrná a nejhorší (Wagnerová, 2008).

Seznamy projevů chování jsou založeny na pozorování chování. Jedná se o pozorování chování, které se na základě pracovního výkonu dá hodnotit jako pozitivní, nebo negativní. Hodnotitelé mají seznam chování a podle toho určují, zda je dané chování pozitivní, nebo negativní. Každému chování se dá také určit míra důležitosti. Příkladem může být, že pracovník je schopen udržet chladnou hlavu, za každé situace a neunáhluje se ve svých rozhodnutích (Bělohávek, 2013).

### **5.3 Obsah hodnotícího rozhovoru**

Jiří Plamínek (2009) navrhl pravidlo „trojitého vé“, které by mělo být součástí každého rozhovoru, především toho dlouhodobého:

- výsledky: hlavním cílem tohoto okruhu je pracovní výkon. S hodnoceným se probírají úspěchy a činnosti/chování, které spěly k úspěšným výsledkům,
- vývoj: v této části rozhovoru se zaměřujeme na dosavadní práci a plánujeme budoucí vývoj. Plánují se spíše lidské zdroje, než výkon s cílem udržet, nejlépe zvýšit tyto zdroje.
- vztahy: jedná se o vztahy mezi hodnoceným a hodnotitelem, tak ale i hodnoceným a zbytkem pracovního kolektivu. Otázky, které se týkají vztahu s hodnotitelem by měly být voleny citlivě a nepřímě.

Wagnerová (2008) přidává kritéria, která jsou důležitá pro správné hodnocení zaměstnance. Rozhovor by měl být objektivní než subjektivní. Rozhovor by se měl primárně zabývat popisem práce a vztahu zaměstnance k dané práci. Během rozhovoru je vhodnější

vyhnout se vlastnostem pracovníka, ale zaměřit se na jeho chování. Hodnotit by se měl především pracovní výkon. Je možné hodnotit i osobnost, či vztah pracovníka k firmě, ale to může být poněkud problematické, jelikož se jedná o subjektivní faktory a názory.

Plamínek (2009) dále definoval dynamiku hodnotícího rozhovoru, neboli strukturu, jakým stylem by se mělo postupovat. Popsal šest pravidel, které však mohou být variabilní v závislosti na podmínkách:

1. základem je postupovat od věcných témat po vztahové. První by se měly řešit výsledky, pak vývoj a jako poslední vztahy,
2. jako první by měl mluvit hodnocený. V této chvíli by se měl hodnotitel zdržet jakýkoliv poznámek, ale měl by pouze naslouchat, jelikož v tuto chvíli mu může hodnocený poskytnout cenné informace. Zároveň může poznat, zda své názory myslí upřímně, nebo pouze jedná za účelem odměny. Pokud by mu do výkladu vstupoval a pokládal otázky, mohl by téma rozhovoru zavést z upřímných názorů do názorů, které on chce slyšet,
3. důležité je, aby hodnocení probíhalo od pozitivních do negativních položek. Pokud se postupuje od negativního, může to v hodnoceném vyvolat pocit nedostatečnosti a mohl by se do sebe uzavřít a začít se bránit a to bude vyvolávat napětí a také už se hodnotitel nedozví žádné podstatné informace, jelikož hodnocený nebude mít zájem na prodloužení tohoto rozhovoru, ale bude s největší pravděpodobností chtít odejít co nejdříve. Pokud však začne první s hodnocením pochval, uklidní tím hodnoceného a ten poté bude schopen lépe přijmout kritiku. S přijímáním kritiky také souvisí osobnost hodnoceného a také styl, jakým je mu kritika podána. Pochvala by měla být mířena přímo hodnocenému, tedy například, že oceňuji vaši pracovitost a vaši mimořádnou pečlivost při posledním úkolu. Avšak kritika by měla být neutrálně podaná, jako například, že cíle nebylo dosaženo, jak bylo plánováno,
4. důležitý při hodnotícím rozhovoru je sled událostí. Nejprve by se měla řešit přítomnost, následně minulost a poté až budoucnost. Minulost je klíčové řešit před budoucností, jelikož na základě minulosti je možné vyvodit určité činnosti, resp. chování, které například nebylo úplně vhodné a tudíž je možné si ho vzít jako příklad, aby se v budoucnosti již neopakovalo. To samé s pozitivními činnostmi, resp. chováním,

5. jako první by se měly pokládat otevřené otázky, aby se mohla rozvinout diskuse. Pokud toto nezabere, je vhodné zaměřit se na cílené otázky a k otevřeným otázkám se může konverzace zase stočit o něco později,
6. posledním bodem je příznivá atmosféra v místě, kde bude rozhovor probíhat. Začátek rozhovoru by měl probíhat klidně, v přátelském duchu a ty nejpodstatnější věci by měly zaznít až později. Klíčem je závěrečné povzbuzení a ocenění pracovníka a jeho práce. Ačkoliv třetí bod říká, že by se mělo postupovat od pozitivního, je důležité na konci pracovníka motivovat, aby neměl z celého rozhovoru nepříjemný pocit.

## 5.4 Závěr hodnocení a SMART

Každé hodnocení pracovníka by mělo být zakončeno nějakým specifickým cílem, kterého by se měl zaměstnanec snažit dosáhnout a na příštím hodnocení bude zhodnoceno, jestli tohoto cíle bylo dosaženo. Se stanoveným cílem také souvisí plánování pracovního výkonu. Celý tento proces se nazývá cyklus pracovního výkonu a skládá se ze čtyř kvadrantů a to plánování, jednání, sledování a přezkoumání (Armstrong, 2015). Tento proces je zobrazen v příloze – obrázek č. 2.

Dle Doležala (2016) musí cíl splňovat následující vlastnosti na základě SMART měřítek:

- S: specifický (specific), jelikož lidé potřebují přesně vědět, co mají udělat,
- M: měřitelný (measurable), aby bylo na konci sledovaného období možné určit, zda bylo cíle dosaženo, případně jak velká část byla splněna,
- A: akceptovaný (agreed), zúčastněné osoby musí vědět, o čem se mluví, proč je to důležité a také, že cíl je adekvátní,
- R: reálný (realistic), důležitá je reálnost zvoleného cíle a zda není příliš nadhodnocen,
- T: termínovaný (time related), bez časového horizontu jsou všechny ostatní úkony, které již byly naplánovány, zbytečné.

## 5.5 Řízení kariérního postupu

### Kariérový postup

Málokterý zaměstnanec zůstává ve své první práci na stejné pozici. Lidé s věkem a zkušenostmi mění jak pozice, tak ale i zaměstnavatele obecně. Edgar H. Schein popsal tři

základní kariérové pohyby a to: pohyb hierarchický neboli vertikální, odborný neboli laterální a poté centrální pohyb. Schein k tomu vytvořil i model kuželu, který popisuje jednotlivé funkce. Model kuželu je uveden v příloze – obrázek č. 3.

Většina pracovníků postupuje hierarchicky, kdy v rámci kuželu stoupají od nejnižší pozice k vyšším. V závislosti na typu práce může být dosažení vrcholu kuželu rychle dosažitelné, nebo naopak k vrcholu kuželu směřuje hodně mezistupňů.

Kromě hierarchického postupu se lidé zároveň mění v technickém rozměru. To znamená, že zůstávají ve firmě, pouze mění jednotlivá oddělení.

Posledním postupem, který není tak moc viditelný, je pohyb od okraje do středu kužele. Jedná se o tzv. dostředivé přechody, kdy zaměstnanec přechází od specializovaných oblastí, které se nalézají na okraji kužele, do středu, kde se nachází obecné řízení (Bělohlávek, 2013).

### **Kariérové typy**

Kariérový postup je i částečně vázán na přáních a snahách pracovníka o naplnění svých potřeb a kariérových cílů. Mohou zde však i vzniknout situace, kdy je změna funkce vázána krátkodobými situacemi – jako nutnost být blíže rodině a podobné skutečnosti. Z dlouhodobého hlediska však změna kariéry a celá jeho kariérová dráha směřuje k jedinému cíli a to uspokojení primárních potřeb člověka. Kariérový typ se zabývá základním zaměřením (Bělohlávek, 2001).

První zmíněnou teorií je teorie profesionální osobnosti podle Johna Hollanda. Dle jeho teorie lidé usilují o vyhledání pracovního prostředí, které je konzistentní s jejich povahou. Definoval zde šest typů osobností:

- R: typ realistický, který je aktivní a má schopnosti a dovednosti,
- I: typ zkoumavý, který je více zaměřen na přemýšlení a organizování,
- S: typ sociální, který má preferenci na komunikaci a další interpersonální činnosti,
- K: typ konvenční, který preferuje činnosti, které jsou jasně ohraničeny pravidly a nad svoje vlastní potřeby dává potřeby firmy,
- E: typ podnikavý, má schopnost získat od ostatních co potřebuje a držet je na své straně,
- A: typ umělecký, který si zakládá na tvůrčí činnosti a vyjadřování svých pocitů (Bělohlávek, 2001).



Každý člověk je kombinací několika typů. Pokud zde převažuje jeden typ, je pro člověka snadnější nalézt si kariéru, která by mu vyhovovala. Naopak pokud je poměr několika typů vyrovnaný, daný člověk má problémy s kariérními konflikty, kdy si například nebude schopen vybrat vhodnou kariéru, která by seděla jeho osobnosti. V obrázku č. 4 v příloze je názorně vidět větší či menší vázanost jednotlivých typů s ostatními. Ty, které jsou si blízké, mohou v některých kariérách být i výhodou (Bělohlávek, 2013).

Druhou teorií jsou kariérové kotvy od Scheina. Každý pracovník, který nově nastoupí do organizace, si utváří svůj vlastní sebeobraz a také si dotváří profesionální pojetí. Profesionální pojetí se skládá ze tří komponentů a tyto tři komponenty dohromady vytvářejí kariérové kotvy (Armstrong, 2015).

1. individuální obraz talentu a schopností, který je založený na stávajícím úspěchu – na rozdílných pracovních okamžicích,
2. individuální obraz motivů a potřeb, jeho základ je z příležitostí pro sebepoznávání a také ze situací, které se skutečně staly. Také zde může být zpětná vazba z okolí,
3. individuální obraz postojů a hodnot, který má základ ve vztahu osoby a norem dané společnosti a zároveň práce, kterou bude vykonávat.

Schein kotvy definoval jako soustavu talentů, motivů a hodnot, které jedinec subjektivně vnímá. Tyto soubory mají za cíl vést, usměrňovat, stabilizovat a integrovat kariéru jedince. Jako první definoval pět kariérových kotev, ke kterým následně doplnil ještě službu, soutěž a životní rovnováhu (Bělohlávek, 2001).

První kariérovou kotvou je úroveň technicko-funkční kompetence. Při rozhodování o kariéře se tito lidé řídí tím, zda mají pro dané odvětví vhodnou odbornost. Jejich primárním zájmem je obsah dané práce a preferují pouze oblast, které rozumí.

Druhou kotvou je manažerská kompetence, jejíž hlavní motivací je získat pozice, kde figuruje manažerská odpovědnost. Tato kompetence je vázána na analýzu a řešení problémů v situacích, kdy ne všechny informace jsou známy a existuje zde určitá míra nejistoty.

Třetí je jistota, kdy se pracovník pokouší vždy splnit to, co od něj požaduje nadřízený a pravidla organizace. Jsou spokojeni za předpokladu, že mají jisté zaměstnání, stálý příjem, bonusy apod. Mají velkou schopnost adaptace na nová pravidla, ale jejich ambice pro manažerské pozice je nízká.

Předposlední a méně častou kotvou je kreativita. Její primární cíl je vytvoření něčeho svého, ať už se jedná o vlastní nápady, tak i později vlastní společnosti. Hlavním cílem, kterého chtějí dosáhnout, je daný produkt, finanční prospěch je až druhořadý.

Autonomie a nezávislost jakožto poslední kotva zamezuje pracovníkovi pracovat v souladu s pravidly a požadavky, které po něm firma vyžaduje. Tito lidé usilují o vlastní časový plán práce a vlastní tempo. Pravidla v organizaci vnímají jako restriktivní (Lemrová, 2005).

### **Proces kariérního postupu**

Prvním úkolem, který je důležitý, je sledování kompetencí pracovníka. Je důležité sledovat jeho pracovní výsledky. Při tomto pozorování je vhodné si klást otázky, v jakých úkolech vyniká a kterým se naopak vyhýbá a které se mu nedaří splnit.

Druhým krokem je posouzení potenciálu, který zaměstnanec má. Toho se dá dosáhnout na základě testů, ať už psychologických, tak kariérních.

Třetí následuje pohovor. Sám zaměstnanec by měl být schopen definovat svoje silné a slabé stránky a svoje představy. Následně by měl dostat zpětné hodnocení od vedoucího pracovníka.

Čtvrtým krokem je plán náhrad. V případě neočekávané situace by firma měla mít seznam náhradníků, kteří by případného zaměstnance mohli nahradit.

Následuje sestavení kariérového plánu. Tento plán vychází z rozhovoru se zaměstnancem. Závěrem tohoto plánu by měla být kariérová změna.

Posledním krokem je kontrola, jak daná změna probíhá. Po předem určené době od změny by měl proběhnout nový rozhovor, během kterého obě strany zhodnotí, jak se změna povedla, či nepovedla (Bělohlávek, 2001).

## **6 Hodnocení současné situace společnosti Smartwings, a. s.**

### **6.1 Charakteristika Smartwings, a. s.**

Společnost Smartwings, a. s., dále jen Smartwings, je největší česká společnost provozující leteckou dopravu už více než 24 let. Spadá do skupiny Smartwings group, která sdružuje 8 společností. Hlavní sídlo se nachází v Praze. Smartwings group má báze v České republice, Francii, Polsku, Maďarsku, na Kanárských ostrovech a také na Slovensku.

Provozuje jak pravidelné, tak i charterové lety do více než 80 destinací po celém světě. Ve své flotile má také navíc soukromé business jety. Počet letišť, na kterých přistanou letadla společnosti Smartwings, ročně převyšuje hodnotu 400 (O společnosti, 2023). Největší úspěch zaznamenala v roce 2022, kdy se jí jako první aerolince na světě podařilo přistát s letadlem Boeing 737 MAX 8 na Antarktidě (Smartwings přistály jako první na světě s Boeingem 737 MAX na Antarktidě, 2022). Tento úspěch však není ojedinělý, jelikož těchto letů bylo v roce 2022 uskutečněno ještě několik a v roce 2023 jsou v plánu další.

Celkem společnost Smartwings zaměstnává přibližně 2 000 lidí na různých pozicích a její základní kapitál činí 1,2 miliardy Kč (Smartwings, a. s., 2022a). Její součástí jsou i České aerolinie, kde samotná společnost Smartwings vlastní 30 % veškerých akcií a zbylých 70 % je vlastněno firmou Prague City Air, jejíž vlastníci jsou zároveň i majitelé Smartwings. V podstatě tedy Smartwings 100% ovládá ČSA (O nás, 2023). Posádky ČSA operují jak svoje lety, tak i lety Smartwings, jelikož jejich palubní průvodčí, dále jen cabin crew, mají většinou licenci jak na Airbusy, které ČSA vlastní, tak i na Boeingy, které vlastnilo v minulosti. Naopak Smartwings vlastní pouze Boeingy a bylo nutné některé členy cabin crew dočasně přeškolit na Airbus, aby mohli operovat linky pro ČSA, jelikož v nejbližší době jim mají dorazit nová letadla a počet stávajícího personálu není dostatečný. V současné době teprve probíhají výběrová řízení pro cabin crew vyloženě pro ČSA. Cabin crew, kteří mají licenci jak na Boeing, tak Airbus, mohou tudíž létat pro obě společnosti. Piloti, dále jen flight crew, jsou striktně vázání pouze na jednu společnost a jejich typ letadla.

Kromě svých linek také společnost Smartwings pronajímá svá letadla i s posádkami jiným společnostem především v zimní sezóně, jelikož poměr letů, které společnost provozuje v zimní a letní sezóně, je celkem rozdílný. Proto v zimní sezóně, při nižší letové poptávce po svých destinacích, pronajímá svá letadla společností, které mají naopak zájem

vyšší, než jsou schopny pokrýt. V letní sezóně se naopak může stát, že flotila Smartwings není dostatečná a proto i oni mohou sáhnout po pronájmu letadel i s posádkami od jiných společností. V rámci tzv. ACMI kontraktů, neboli smlouvách o poskytnutí letadel (aircraft), posádky (crew), údržby (maintenance) a pojištění (insurance) v roce 2022 během zimní sezóny, kdy by neměla pro všechna svá letadla ve svých bázích plné využití, pronajímá část své flotily třeba arabské společnosti Flydubai sídlící v Dubaji. Odtud posádky operovaly lety například do Bangladéže, Pákistánu, Ománu či na Srí Lanku. Kromě toho svá letadla pronajímá také do USA, Kanady a Izraele, kde si tato letadla společnosti nasadí na svoje linky (Smartwings, a. s., 2022b).

## **6.2 Práce cabin crew a flight crew u Smartwings**

Crew, nebo též česky nazýváno posádka, je složena z flight crew a cabin crew. Ačkoliv způsob motivace obou skupin je velmi podobný, co se týče benefitů, je rozdílná jejich výše. Hlavní rozdíl mezi oběma skupinami je vidět především v rozdílném způsobu nabírání jejich členů a také výcviku, jelikož každá ze skupin zaměstnanců má vlastní specifické požadavky a předpoklady. Níže zjištěné skutečnosti jsou rozděleny dle příslušnosti k jednotlivým pozicím. Motivační bonusy jsou pro obě skupiny většinou stejné, ty, které jsou rozdílné, jsou následně popsány pro jednotlivé skupiny. Celkově pro cabin crew, ale i flight crew je důležité, aby byli před letem v perfektním psychickém i fyzickém stavu, a proto je důležité dbát také na jejich zdravotní stav, fyzickou kondici a duševní pohodu.

### **Cabin crew**

Hlavní náplní práce cabin crew je starost o bezpečnost cestujících po celou dobu letu. Častokrát bývá tato skutečnost mylně opomíjena a za hlavní náplň práce je považováno servírování občerstvení během letu. Pro práci cabin crew je nutné absolvovat několikátýdenní školení, které zahrnuje témata jako evakuace, první pomoc, bezpečnost letu, angličtina, CRM, letadla a jejich hlavní komponenty atd. Po absolvování přezkoušení jak písemného, tak ústního a poté v praxi během letu, obdrží cabin crew své licence. Pro její udržování je nutné každý rok absolvovat školení, nazýváno jako recurrent, kde si zopakují a také procvičí nejdůležitější postupy a procedury a jsou obeznámeni s aktuálními změnami provozních postupů a se situacemi, které v provozu nastaly. Po každém školení následuje písemný test a také přezkoušení za letu. V jejich vlastním zájmu je však nutné si informace

o změnách, které přicházejí od vedení, studovat individuálně a nečekat na termín školení. Kromě firemních pravidel jsou zde také národní a mezinárodní pravidla, která mohou definovat délku platnosti licence.

Za nejdůležitější vlastnosti, které jsou pro tuto práci zásadní, považujeme odolnost a to jak psychickou, tak v nemalé míře i fyzickou. Fyzická náročnost je především znát při změnách fyzikálních jevů (změna teploty, tlaku, zvýšený hluk), při překračování časových pásem, ale také při delších (hlavně nočních) letech, kdy je narušován cirkadiánní rytmus. Další náročnost tkví především v manipulaci se zavazadly při pomoci s jejich ukládáním, přesouvání vozíků, které plně naložené váží i přes 50 kg a dalších úložných zařízení. Psychická náročnost je nejviditelnější při kontaktu s cestujícími. Cabin crew denně přicházejí do kontaktu se stovkami lidí různých národností, vyznání, povah a minulostí, a proto je nutné ke každému přistupovat individuálně v závislosti na jeho potřebách. Významnou roli hraje i přizpůsobivost, empatie, schopnost se rychle rozhodnout a určitá forma emoční inteligence. Nejkritičtější fáze letu pro cabin crew je samotný let v hladině, neboli cruising. Během doby před vzletem a také samotného vzletu je hladina stresu nižší a s blížící se letovou hladinou stres roste a při klesání se zase začíná snižovat. Popisované situace jsou brány na základě obvyklého letu, v případě mimořádných situací jsou hladiny stresu a námahy diametrálně odlišné.

### **Flight crew**

Hlavní náplní práce flight crew je bezpečné dopravení letadla z místa A na místo B. Mezi nejkritičtější fáze letu v porovnání s cabin crew spadá vzlet a přistání. Před vzletem a při vzletu je hladina stresu na maximech a s blížící se letovou hladinou stres klesá, kdy během letu je na nižších hodnotách a se začátkem klesání opět roste. Vzniká zde často mylná představa, že přistává autopilot, ale ten je využíván pouze za špatné viditelnosti a nepříznivého počasí.

Práce flight crew je náročná především z psychického hlediska. Z fyzického hlediska na ně (stejně jako na cabin crew) působí změny fyzikálních jevů a obzvláště jsou náročné dlouhé přelety, kde je z důvodu malého prostoru v cockpitu velice omezená možnost pohybu, která je důležitá pro správnou činnost krevního oběhu. Stejně jako cabin crew mají nepravidelný spánkový režim, takže je narušen cirkadiánní rytmus. Kromě fyzického hlediska je také důležité dbát na úroveň jejich technických znalostí a leteckých schopností, které je nutné pravidelně kontrolovat, procvičovat a vylepšovat, což vyžaduje čas a také

učení, mít skvělou schopnost zapamatování si informací a jejich následnou aplikaci v praxi. Psychické hledisko je znát především ve velké zodpovědnosti, která leží na jejich bedrech, protože na jejich schopnostech jsou závislé životy několika stovek lidí. Je proto nesmírně důležité mít ve svých řadách kvalitní flight crew, kteří pravidelně procházejí přezkoušením a jsou připravováni na různé situace, kterým mohou během letu čelit. V případě mimořádné situace jsou na palubě manuály, které se zaměřují na různé situace, ale v mnoha případech pilot nemá čas tyto informace hledat, ale musí postupovat na základě naučených a nadřilovaných postupů. Proto je důležité mít dobré znalosti a na základě nich umět správně posoudit situaci. Během letu jsou vystaveni mnoha vlivům, které jsou náročné na psychiku a vyžadují jejich 100% pozornost – přes reakce letadla a přístrojů, komunikace s věží a posádkou.

### **6.3 Nábor zaměstnanců**

#### **Cabin crew**

Nábor nových zaměstnanců probíhá většinou v období prosinec až přibližně květen, v závislosti na potřebném počtu nových cabin crew, který se odvíjí od množství letů a také letadel, které má společnost k dispozici, ať už vlastních, tak například pronajatých od jiných společností. Protože společnost Smartwings má rozdílnou potřebu množství zaměstnanců přes letní a zimní sezónu, odráží se toto ve způsobu, jakým jsou zaměstnanci přijímáni do pracovního poměru. Smlouvy, které jsou uchazečům nabízeny, jsou na dobu určitou do konce září, případně října s tím, že pokud je potřeba více cabin crew na zimní sezónu, může jim být nabídnuto prodloužení na dobu určitou, v budoucnu na dobu neurčitou. Ostatním je poté opět na přelomu zimy a jara nabídnuta nová smlouva. Samozřejmostí je, že ve firmě je určité množství cabin crew, které mají smlouvu na dobu neurčitou a zůstávají tudíž v pracovním poměru během celého roku. V zimní sezóně, kdy je počet letů z Prahy nižší, jsou cabin crew často vysíláni na ACMI kontrakty. Výběrová řízení probíhají v několika kolech a je zde několik termínů pohovorů. Není zde žádné pravidlo ohledně čekací doby po neúspěšném pokusu, což znamená, že uchazeč se může zúčastnit hned dalšího výběru v následujícím možném termínu.

#### **Flight crew**

Nábor na flight crew probíhá nepravidelně v závislosti na potřebách společnosti – na pozice kapitán a první důstojník. Velkou výhodou pro ně je, že během letního a zimního

letového řádu nejsou tak velké výkyvy v potřebném množství jako u cabin crew. A vzhledem ke množství pilotů na pracovním trhu by bylo pro firmu nevýhodné zaměstnávat flight crew jenom na sezónu a riskovat, že před další sezónou nenajdou dostatečné množství členů flight crew na volné pozice. Dá se tedy říci, že počet flight crew jak přes zimní, tak letní sezónu, je stejný. Odlišností je, že na trhu práce jsou flight crew s už hotovou typovou kvalifikací, kteří nevyžadují tím pádem tak dlouhý počáteční výcvik, ale také flight crew, kteří licenci nemají, ale plánují si ji u Smartwings udělat a nastoupit zde. Největším rozdílem při hledání nových členů flight crew je funkční kvalifikace čili – kapitán nebo první důstojník. Na rozdíl od cabin crew, kteří se přijímají jako řadoví, a kteří pak mohou být povýšeni na vedoucí kabiny.

### **6.3.1 Pohovory**

#### **Cabin crew**

Pohovory jsou u Smartwings uskutečňovány každoročně stejným způsobem. Skládají se z písemných testů z anglického jazyka a všeobecného přehledu, po kterých jsou následně úspěšní uchazeči pozváni na individuální pohovor.

Písemné testy mají za úkol zjistit znalosti jednotlivých uchazečů. Všeobecný přehled má pouze informativní charakter. Nachází se zde otázky jak ohledně letectví a zeměpisu, tak i kultury, historie a politiky. Test z anglického jazyka má už mnohem vyšší váhu, jelikož znalost angličtiny je základním předpokladem pro práci cabin crew. Test je složen především z otázek typu MCQ či doplňovacích. Dále jsou zde tři věty, ve kterých chybí jedno slovo, které uchazeč musí doplnit. To se dá použít ve všech třech, aby věty dávaly smysl. Pro úspěšné zvládnutí testu z anglického jazyka je nutné dosáhnout minimální hranice 80 %, avšak uchazeči blízko této hranice dostanou možnost se zúčastnit ústního pohovoru a prokázat, že jejich komunikace je lepší a jejich výsledek mohl být ovlivněn pouze nervozitou. Úroveň anglického jazyka je dle standardního označení úrovně anglického jazyka klasifikována jako B1.

Ústní pohovory se konají přibližně za 2 týdny od písemných testů. Vybraní uchazeči jsou e-mailem pozváni na místo konání dalšího kola pohovorů, kde se zúčastní pohovoru s výběrovou komisí, která je složena z pracovníků HR a examinátorů cabin crew. Tito lidé mají největší zkušenosti s rozpoznáním vhodných kvalit jednotlivých uchazečů. Pohovor probíhá výhradně v anglickém jazyce, avšak při prokázání výtečných znalostí anglického jazyka je možné jeho zbytek absolvovat v českém jazyce. Otázky kladené při pohovoru

se zaměřují na život uchazeče s ohledem na jeho předchozí zkušenosti, dále motivaci a důvody, proč chce tuto práci vykonávat a proč zrovna u společnosti Smartwings. Také je u pohovoru stručně probráno, zda uchazeč splňuje požadavky, co se týče tetování a piercingů, kdy je také posouzeno, zda případná viditelná tetování mohou být nějak zakryta (například drobné symboly na paži delší košilí). U těchto pohovorů jsou důležité reakce a komunikativnost uchazeče. Drobné chyby v anglickém jazyce nejsou považovány za významnou potíže, je důležité, aby se uchazeč nebál komunikovat a uměl vysvětlit své myšlenky.

### **Flight crew**

Flight crew mají různé formy pohovorů v závislosti na jejich funkci a zkušenostech. Pro úplně nováčky, kteří se hlásí na pozici prvního důstojníka, je připraven proces výběru, který trvá přibližně 3 dny. Pohovory nejsou klasické struktury, kde by bylo nějaké úvodní přivítání a informace o společnosti. Uchazeči jsou okamžitě rozděleni do skupin a každá z nich absolvuje všechny složky pohovoru v jiném pořadí. Jedním z úkolů, které na uchazeče čekají, jsou písemné testy, které obsahují teorii, co se týče létání jako plánování letů, ATPL teorii, angličtinu, orientaci v leteckých mapách, matematiku. Následují psychotesty, které probíhají za dozoru psychologa. Rozhovor s psychologem může být také vázán na skupinovou aktivitu, kterou uchazeči absolvují v rámci psychologického posouzení. Cílem psychologického posouzení je hodnocení mentálního výkonu uchazeče, zvládnutí stresových situací, prostorová orientace, krátkodobá paměť apod. Jedním z hlavních bodů je praktická zkouška na simulátoru, který je však na letadle typu ATR a ne Boeing. Ústní pohovor je veden buď s psychologem a tím pádem je více vázán na hodnocení skupinové aktivity, nebo se zaměstnancem z HR a tím pádem je více vázán na osobnostní otázky.

Pohovory pro kapitány i první důstojníky mají dvě varianty a to standardní a zkrácené výběrové řízení. Zkrácené výběrové řízení je umožněno těm členům flight crew, kteří mají pracovní zkušenosti u jiných aerolinií na stejném typu letadla. Tito lidé musí mít na pozici, na kterou se hlásí, nalétáno několik tisíc hodin. Standardní pohovor probíhá u nových kapitánů, nebo u nových prvních důstojníků, kteří mají zkušenosti, ale nespĺňují požadavky pro zkrácené výběrové řízení. Avšak i ve zkráceném výběrovém řízení je nutné absolvovat psychotesty a ústní pohovor. Pohovor má stejnou strukturu jako u cabin crew a je zaměřen na osobní život a případnou loajálnost k firmě. Následuje přezkoušení z orientace v mapách



od firmy Jeppesen, které se používají v letadlech společnosti Smartwings, zjednodušený technický test a v poslední řadě také simulátor.

### **6.3.2 Výběr zaměstnanců**

Výběr správných zaměstnanců je velmi subjektivní, ačkoliv se firma snaží o opak. Obzvláště, pokud je hodnocení na základě osobního pohovoru. Roli zde může hrát i hierarchické postavení těch, kteří jsou u pohovoru přítomni ve výběrové komisi a jejich autorita v rozhodování na rozdíl od ostatních členů komise.

#### **Cabin crew**

Pro úspěšné získání pozice cabin crew je nutné projít několika písemnými testy a následně pohovorem, kde jsou také probrány základní náležitosti, které uchazeč musí splňovat. A které jsou předem dané a nelze se od nich odklonit.

Základním předpokladem, který uchazeč musí splňovat, je minimální věk 18 let, maximální věk není stanoven. V minulosti zde bývala podmínka o minimálně středoškolském vzdělání, která však od roku 2023 už ale není platná. Dalším pravidlem je čistý trestní rejstřík. Důležitým bodem je i zdravotní stav, který je posuzován u smluvního leteckého lékaře, v souladu s nařízením EU číslo 1178/2022.

Vlastnosti, které jsou požadovány přímo Smartwings, jsou komunikativnost, flexibilita a aktivita. Podstatnou náležitostí je také mentální a fyzická odolnost. Fyzická odolnost je testována v bazénu, kde je nutno uplavat alespoň 100 metrů volným stylem v časovém limitu a následně uplavat 10 metrů kompletně pod vodou. Tento požadavek je sdělen u ústního pohovoru. Vzor požadavků je uveden v příloze – obrázek č. 5.

Výběr správných zaměstnanců je také vázán na jejich povědomí o firmě, historii a jejich důležitých milnicích, kdy uchazeč prokazuje opravdový zájem o práci právě ve společnosti Smartwings. Hlavním bodem je samotný zájem uchazeče o práci, proč ji chce vykonávat a zda má představu, jak taková práce cabin crew vypadá a jaké situace může hypoteticky na palubě očekávat, které pak musí jako cabin crew zvládnout. Mnoho kandidátů má bohužel mylné představy o práci cabin crew a vidí za tím pouze cestování do zajímavých destinací a určitou prestiž plynoucí ze zaměstnání jakožto člen posádky. Proto jsou zde otázky o bývalých zaměstnáních a pokud uchazeč pracoval s lidmi, tak jaké situace s nimi musel řešit. Častokrát právě bývají otázky směřovány na různé pozitivní a také negativní zážitky a jak se s nimi uchazeč vypořádal.

Mezi důležité vlastnosti, kterých si členové výběrové komise všimají, je především komunikativnost a asertivita kandidáta. Důležitá je také jeho flexibilita a schopnost se rozhodnout pod tlakem.

### **Flight crew**

U flight crew je rozdíl v hodnocení a výběru, pokud se jedná o nového uchazeče, který se hlásí na pozici prvního důstojníka v porovnání se zkušenějším prvním důstojníkem nebo kapitánem. Za nového uchazeče se považuje ten, kdo má nalétáno alespoň základních 200 letových hodin a je držitelem licence CPL a IR. Jejich přijímací proces se skládá z několika kol, kdy uchazeč absolvuje všechna kola, přičemž v každém obdrží hodnocení. Aby uchazeč byl úspěšný, musí všechna kola projít s pozitivním hodnocením. Na základě těchto výsledků se u úspěšných kandidátů poté rozhoduje o jejich přijetí či nepřijetí. Subjektivita je vidět například u hodnocení simulátoru, kdy jsou přezkušováni na letadle, na kterém nikdy předtím nelétali. Může zde být kandidát, který ho zvládne perfektně, protože je přirozený talent na létání, ale například nebude zvládat teorii, kterou se může doučit. Poté je zde kandidát, který perfektně ovládá teorii, ale nezvládá tento typ letounu, který ani není v řadách společnosti. Zde záleží, jaký instruktor je přítomný a jak on rozhodne, jestli je kandidát vhodný. Pokud mají uchazeči kladné reference ze svých leteckých škol, může to být výhodou při vybírání úspěšných kandidátů.

U zkušených členů flight crew se dívají především na jejich odlétané hodiny, které zjistí v jejich zápisnicích letů a také zjišťují reference u jejich předchozích zaměstnavatelů. Stejně jako u nových kandidátů prochází procesem pohovorů a testů, avšak zkrácených, či upravených z důvodu jejich větších znalostí a zkušeností. Stejně tak, jako u nových členů flight crew bez zkušeností, ani zde nejsou vylučovací etapy po každém kole, ale jsou absolvována všechna kola a až poté je vybrán nejvhodnější uchazeč.

## **6.4 Hodnocení zaměstnanců**

### **Cabin crew**

Pro úplně nové cabin crew, kteří mají smlouvu na dobu určitou, je jejich první rok kritický. Během provozu jsou pozorováni především na letech, kde je jako vedoucí kabiny examinátor, který je hodnotí, přičemž noví cabin crew o tom nemusí vědět. V průběhu prvního roku examinátoři na základě svého pozorování vypracují posudky, podle kterých je pak rozhodnuto, zda bude zaměstnanci nabídnuta smlouva na další sezónu. Stálí zaměstnanci

jsou hodnoceni úplně stejným způsobem a na základě pozitivního hodnocení mohou dostat smlouvu na dobu neurčitou. V jejich případném zájmu o pozici vedoucího kabiny je k hodnocení také přihlíženo.

Do hodnocení cabin crew jsou zahrnuty také reporty, ať už podepsané, tak anonymní, které mohou být interní přímo od zaměstnanců, nebo externí od cestujících. Reporty slouží k odeslání zpětné vazby na nějakou situaci, tudíž i na hodnocení kolegů. Tyto reporty jsou pak předány oprávněným osobám, které na jejich základě mohou udělit pochvalu, nebo v negativním případě vyvodit důsledky a promluvit si s dotýcnými osobami o jejich pracovním výkonu.

Kvalitativní úroveň práce zaměstnanců je každoročně hodnocena během školení, které se nazývá recurrent a po něm následujícím přezkoušením za letu. Zde je sledován a hodnocen výkon cabin crew, který je následován osobním rozhovorem, neboli přezkoušením s examinátorem, který má přesně danou strukturu a okruh otázek. Na základě tohoto přezkoušení je možné zamítnout udělení prodloužení platnosti licence a cabin crew musí absolvovat další pokus.

Další hodnocení, které je v kompetenci vedoucích kabiny, se odehrává před každým letem, kdy jsou na briefingu pokládány základní otázky z oblasti bezpečnosti na palubě a zdravotní a cabin crew musí na tyto otázky odpovědět. Pokud neodpoví správně, je možné je vyloučit z letu a oni musí absolvovat školení. Vedoucí kabiny, ale i ostatní členové cabin crew, mají právo po letu zhodnotit práci ostatních kolegů na tzv. debriefingu.

## **Flight crew**

Stejně jako u cabin crew, i flight crew mohou psát reporty jak na sebe, jeden na druhého, případně na cabin crew. Účelem reportu je získat povědomí o problémech, které se vyskytují, jejich řešení a předcházení jejich opakování. Stejně tak jako u cabin crew mají každoročně přezkoušení za letu a taky každých šest měsíců na simulátoru, kde musí před examinátorem prokázat teoretické znalosti a praktickou zručnost při ovládání letadla v normálních i nouzových situacích. Noví členové flight crew, konkrétně první důstojníci, kteří mají téměř nulové zkušenosti s létáním na velkých letadlech, absolvují prvních 100 letových hodin v rámci traťového výcviku pod dozorem kapitána instruktora. Během prvních 10 letů je na palubě přítomný ještě třetí člen flight crew (zkušený první důstojník), který, v případě potřeby, může nahradit nezkušeného žáka, nebo v případě inkapacitace instruktora (nevolnost, ztráta vědomí atd.), je plně schopen s letadlem bezpečně přistát.

U flight crew existuje ještě speciální hodnocení, které je navázáno na složení cockpitu. Jak kapitáni, tak první důstojníci, jsou pomyslně rozděleni na ty pracovně lepší, což je skupina A a na ty horší, což je skupina B. Ačkoliv dělení na lepší a horší může působit špatně, neznamená to, že členové flight crew ve skupině B jsou nekvalitní a nezvládají svoji práci. V této skupině se například nacházejí úplní nováčci, kteří nastoupili na pozici prvního důstojníka, nebo naopak velmi zkušený první důstojník, který se nově stal kapitánem a mezi kapitány je považován za nováčka. Během letů proto musí vždy jeden z dvojice být ve skupině A, ať už kapitán, nebo první důstojník. Jsou zde však výjimky, kdy na některá letiště, kde jsou podmínky pro vzlet a přistání komplikovanější, musí být oba členové flight crew ze skupiny A. Během pravidelných přezkoušení na simulátorech a během letů jsou výkony flight crew monitorovány a jejich pozice v rámci skupin se mohou měnit. Nováčci mohou po několika odlétaných měsících mít šanci postoupit do lepší skupiny, ale i u zkušených členů flight crew, kteří mají odlétaných mnoho hodin, může výkonnost klesnout natolik (třeba z důvodu vysokého věku), že jsou zařazeni do skupiny B.

Flight crew se na rozdíl od cabin crew na briefingu před letem navzájem nepřezkušuje. Současně užívaný systém spoléhá na to, že pravidelný výcvik na simulátoru je dostatečný, a že flight crew mají velmi dobré znalosti o tom, jak zvládat případné mimořádné situace. Důvodem je taky to, že situací, které mohou nastat během letu, je dlouhá řada. Proto je důležité, aby flight crew podstoupili kvalitní výcvik, jak před samotným létáním, tak i během pravidelného simulátoru, kde jsou cvičeni právě na to, aby tyto situace zvládali.

## **6.5 Systém povyšování**

### **Cabin crew**

K hodnocení se váže i možnost povyšování řadového cabin crew na pozici vedoucího kabiny, což je první povyšovací stupeň. Dalším stupněm je pak instruktor a nejvýše je examinátor. Prvním stupněm povýšení je vedoucí kabiny. Tento proces je nepravidelný v závislosti na potřebném množství vedoucích kabiny. Přes letní sezónu jich je potřeba mnohem více než přes sezónu zimní. Toto je vyřešeno tím, že někteří stálí pracovníci jsou povýšeni na vedoucího pouze dočasně a to přes letní sezónu a po jejím konci jsou navraceni opět na pozici řadového cabin crew. Jakmile je nutnost zvýšit počet stálých vedoucích kabiny, je tato možnost nabídnuta těm sezónním, protože už s touto pozicí mají zkušenosti a absolvovali speciální školení, které je pro tuto pozici nutné. Na pozici vedoucího kabiny se může přihlásit kdokoliv, kdo splňuje určitý počet nalétaných hodin. Výběrové řízení

probíhá formou písemného testu a poté ústního pohovoru. Délka doby u společnosti Smartwings není důležitým kritériem, důležitá je ale motivace kandidáta pro danou pozici. Tato funkce není zaměstnancům nabízena, protože vyžaduje více času a mnohem větší zodpovědnost a ne všichni zaměstnanci o tuto funkci stojí, a proto přihlašování je na základě dobrovolnosti. Tudíž vedoucí kabiny může létat kratší dobu než například jeho řadový kolega.

Povyšování na vyšší stupně jako je instruktor a poté examinátor se děje na základě potřeb společnosti, přičemž se přihlíží primárně na pracovní zkušenosti adepta. Na pozici instruktora může být povýšen pouze vedoucí kabiny a na examinátora pouze instruktor. Hlavní prací instruktora je školení nových, ale i stávajících cabin crew a také vedoucích kabiny. Jejich práce obsahuje i více administrativních činností. Examinátor kromě školení jak cabin crew, vedoucích kabiny, tak instruktorů, má jako jediný pravomoc provádět přezkoušení a jejich hodnocení. Tito lidé jsou v nejužším kontaktu s vedením celého letového úseku a jejich práce je také vázána na administrativu. Práce na těchto pozicích ve velké míře zahrnuje činnosti na zemi, jako jsou administrativa, školení, výběrová řízení, čímž se pro tohoto pracovníka snižuje množství času, který stráví v samotném letadle. Proto jsou uchazeči z řad vedoucích kabin povyšování do těchto funkcí čistě na základě dobrovolnosti. Následnými stupni už jsou poté pozice ve vedení letového úseku, kdy nejvyšším stupněm je cabin crew manager.

### **Flight crew**

U členů flight crew je prvním stupněm kariérního postupu povýšení z prvního důstojníka na kapitána. Povyšování prvních důstojníků do kapitánské funkce probíhá u společnosti Smartwings na základě dobrovolnosti. Uchazeč o funkci kapitána musí být pilot kategorie A, musí mít za poslední období výborné výsledky hodnocení simulátorů a hlavně musí splňovat kritéria odlétaných hodin. Vzhledem na fakt, že společnost Smartwings operuje po celém světě, je počet odlétaných hodin vyšší jako v jiných společnostech, čímž se zaručí, že i nový kapitán bude dostatečně zkušený na to, aby létal v jakémkoliv regionu, kam ho společnost může poslat. Minimální nálet u prvního důstojníka, který se hlásí na pozici kapitána u společnosti Smartwings, je 3000 hodin, zatímco jiné společnosti povyšují své první důstojníky do kapitánských pozic už po 1500 hodinách. Adepti z řad prvních důstojníků se přihlašují do výběrových řízení, která jsou vyhlašována společností na základě interních požadavků na zvýšení počtu kapitánů, nebo na základě

doplnění počtu kapitánů v případě odchodu některých lidí ze zaměstnání (důchod, změna společnosti atd.).

Následný stupeň povyšování už je mnohem náročnější jako u cabin crew, co se týče pozic instruktorů a examinátorů. Následuje pozice GCI, celým názvem ground course instruktor, kterým může být jak první důstojník, tak kapitán a jeho extra náplní práce jsou pozemní školení. Dalším stupněm, který se týká samotného letu, je LTC neboli line training captain, což je instruktor pouze v letadle a může školit pouze první důstojníky. Následuje LTI, čili line training instructor, který může cvičit jak první důstojníky, tak kapitány. Nad nimi se nachází LTE, což je line training examinátor a ten jako jediný může zkontrolovat všechny členy flight crew během letu. U pozic, které se týkají simulátoru, je dalším stupněm TRI neboli type rating instructor, který má za úkol cvičit posádky na simulátoru. Dalším stupněm je poté TRE neboli type rating examinátor, který provádí zkoušky na simulátoru. Posledním stupněm jsou už funkce ve vedení letového úseku.

U Smartwings platí pravidlo, že zaměstnanec na pozici TRI zároveň vykonává LTI a LTC. Každý LTE je zároveň LTI a LTC. V poslední řadě pilot ve funkci TRE je zároveň i TRI, což znamená, že je taky LTI a LTC. Funkce TRE je udělována státní institucí, v tomto případě Leteckým úřadem ČR, a je v hierarchii letových funkcí ve společnosti Smartwings na nejvyšším místě.

## **6.6 Motivace zaměstnanců**

Společnost Smartwings nabízí množství benefitů pro svoje zaměstnance, které slouží jako hlavní motivační faktor. Většina benefitů je stejná jak pro cabin crew, tak pro flight crew.

Mezi ty nejoblíbenější spadají zlevněné letenky jak pro sebe, tak i pro své příbuzné a přátele, které mohou využít jak na lety Smartwings, tak i na lety některých jiných společností. V porovnání s normální cenou letenky jsou mnohonásobně levnější, nevýhodou však je, že tyto letenky mají status tzv. standby, což znamená, že cestující nemá potvrzené místo v letadle, ale musí čekat, jestli pro něj zbyde po ukončení nástupu všech cestujících do letadla nějaké volné místo. V rámci pobytů v zahraničí má společnost povinnost vyplácet tzv. diety, které slouží jako kompenzace výdajů za občerstvení a jídlo. Před pandemií Covid 19 nabízela firma jako motivační bonus kapesné, které mohli členové posádek využít pro svoji osobní potřebu. Během pandemie byl tento bonus dočasně pozastaven. V současné době se v určité formě opět navrácí na konkrétní pobyty, především ty dlouhodobé,

ale jen v omezené míře. Dalším bonusem, který je od pandemie pozastaven, je příspěvek na kartu Benefit.

Základním bonusem je samozřejmě osobní ohodnocení pracovníka, které je závislé na jeho docházce a i pracovním výkonu. Firma také zaměstnancům přispívá na důchodové pojištění. V rámci Letiště Václava Havla je na letištní ID kartu také možnost uplatnění slevy v duty free obchodech, ale také v provozovnách rychlého občerstvení – jako například KFC, Starbucks či Costa Coffee. Bonusem, který je aktuálně také využíván, je Multisport karta, která však není tak oblíbená, jelikož prakticky celou kartu si zaměstnanec hradí sám.

Mezi současné bonusy dále patří umožnění parkování v prostoru letiště, avšak toto parkování není zadarmo, musí se platit měsíčně. Poplatek za parkování je v tomto případě mnohem nižší než pro veřejnost. Také je možnost si zaplatit umožnění průjezdu po silnici, která spojuje staré a nové letiště, kde mohou jezdit pouze autobusy a lidé s povolením letiště. Částka za průjezdové povolení se ročně platí přímo letišti Praha. Výhodou pro zaměstnance, kteří využívají MHD při cestě na a z letiště, je možnost využití firemního ID, které supluje jízdenku nebo jiný platný cestovní doklad. Toto je možné na autobusech linky 119 ze zastávky Nádraží Velešlavín až na letiště. Na ostatních linkách městské hromadné dopravy pohybujících se v prostorách letiště, konkrétně linky 100 a 191, je možné na ID kartu zdarma cestovat mezi terminály starého a nového letiště.

Za menší bonus by se také dalo považovat vybavení posádek uniformami bez nutnosti hrazení příspěvku a také jejich výměna za menší/větší velikost. Některé společnosti požadují, aby si personál hradil uniformu sám. Pokud jsou však nutné nějaké krejčovské úpravy na uniformě, je na zaměstnanci, aby si tyto úpravy nechal udělat za vlastní úhradu. Jak pro cabin crew, tak pro flight crew, je nutností mít vlastní boty, opasek v případě mužů a silonky v případě žen.

Lehce kontroverzním bonusem v současné době je poskytování občerstvení na palubě. V současné době firma na delší lety poskytuje posádkám teplé jídlo, které jim strhává z diety. Už delší dobu se vedou diskuze nad tím, zda by nebylo dobré poskytování teplého jídla pro posádky zrušit a dávat místo toho plné diety, přičemž by si každý zařizoval občerstvení sám. Problémem je, že velké množství lidí jídlo z nějakého důvodu nekonsumuje, ať už jsou důvody zdravotní, nejsou s nabídkou jídla spokojeni, nebo jim velikost porce nepřijde adekvátní za částku, která jim je stržena. Na krátkých linkách je pro posádky nabízena studená svačina, která je zdarma, stejně jako novinka, kterou jsou snídaně na nočních letech.

Motivací pro loajálnost k firmě je i speciálně vytvořený bidding systém, kde si zaměstnanci mohou žádat o konkrétní lety do konkrétních destinací, ať už jsou to otočkové lety nebo pobyty, konkrétní osoby, se kterými chtějí nebo naopak nechtějí létat, denní dobu, ve které chtějí létat a v neposlední řadě také o dny volna. Tyto požadavky se vždy vytvářejí do sedmého dne aktuálního měsíce pro měsíc následující. Systém pak prioritně řadí tyto požadavky a až pak přidává lety. Platí zde pravidlo, že čím delší doba u firmy, tím vyšší seniorita a tím vyšší pravděpodobnost na splnění požadavků. Pokud se sejde několik zaměstnanců s požadavkem na stejný let, většinou ho dostane ten s nejvyšší senioritou.

Během roku firma nabízí příležitostné bonusy, do kterých spadají například divadelní představení. Ve firemním portálu se všem zaměstnancům čas od času objeví nabídka na zvýhodněné lístky do divadel na konkrétní představení v určité termíny. Další slevy mohou být například v konkrétních podnicích v Praze při sdělení, že je zákazník zaměstnancem Smartwings.

Určitým bonusem pro některé členy flight crew, jako i cabin crew, je možnost změny pracovní báze. Společnost Smartwings operuje taky z báze na Kanárských ostrovech, které jsou pro mnohé lidi atraktivní lokalitou pro život.

### **Cabin crew**

Mezi aktuálně platné benefity, které jsou závislé na práci cabin crew, jsou provize z palubních prodejů. Jelikož veškerý servis na palubě je na prodej, je možné ocenit a tím pádem motivovat pracovníky, kteří dokáží nejvíce prodat. Kromě provize z prodeje je s tím spojena také motivace ve formě hmotných či finančních odměn pro nejlepší prodejce za celý měsíc. Toto však může způsobit boj mezi lidmi o lety, protože je veřejně známé mezi posádkami, které lety jsou z hlediska objemu prodeje exkluzivní a které ne. Vzhledem na systém, který ve společnosti funguje, je pro některé členy cabin crew velice těžké ovlivnit, aby zmiňované „exkluzivní“ lety mohli létat pravidelně.

Speciální bonus, který se váže k palubnímu prodeji a je považován za výjimku, protože není pro všechny cabin crew, tvoří prodej duty free zboží, jehož prodej přísluší pouze vedoucím kabiny, kteří na něj mají speciální školení a jsou přesně určené lety (mimo Schengenský prostor), na kterých se smí prodávat. Provize z prodeje v tomto případě náleží pouze vedoucímu kabiny. Nevýhodou také mohou být delší pobyty nebo i ACMI kontrakty, kdy není typický servis typu buy on board.



Mezi již zaniklé bonusy patřily také slevy na silonky z jednoho e-shopu, kdy tento bonus měl bohužel trvání jenom několik týdnů. Silonky patří mezi základní výbavu cabin crew, především těch, které nosí uniformu ve formě šatů nebo sukně a jejich spotřeba může být velká a vždy je nutností mít u sebe alespoň jeden náhradní pár v případě potřeby jejich výměny. U cabin crew, využívajících jako uniformu kalhoty, je volba silonek dobrovolná, případně mohou nosit pouze silonkové ponožky.

V rámci pracovní smlouvy je možné mít úvazek zkrácen a to na 75 % či 50 %. Další úpravou je práce na základě dohody o pracovní činnosti místo klasického hlavního pracovního poměru.

### **Flight crew**

Flight crew mají některé bonusy rozdílné oproti cabin crew, případně mají odlišnou hodnotu. Jako největší motivační bonus je pro ně služební mobilní tarif, který je možné využívat i pro soukromé účely. K tarifu mohou obdržet i služební telefon, který si pak mohou po skončení amortizace odkoupit za zbytkovou cenu. Jelikož v rámci své pozice musí telefonovat na různá místa ze všech koutů světa, je pro ně nutností mít služební telefon. Bonusem je, že mají určitou částku, kterou mohou zdarma využít pro soukromé účely. Pokud je částka překročena, je jim zaslán výpis hovorů, kdy je možná kontrola, kolik bylo reálně využito na soukromé účely a kolik na pracovní. Pokud je dokázáno, že více bylo pracovních a soukromé nedosahují dohodnuté částky, nemusí zaměstnanec nic platit. Služební telefon obdrží všichni členové flight crew.

S tím se váže i obdržení tabletu, ve kterém jsou uloženy všechny manuály, letecké mapy a letecké nástroje, které flight crew využívají během svojí práce v letadle. Informace v těchto tabletech nahrazují velké množství papírových manuálů, které v současnosti už tím pádem nemusí být na palubě letadla. Mnoho z členů flight crew tablet využívá ale i pro soukromé účely.

Položky jako kapesné a diety jsou stejné jako mají cabin crew a jsou i ve stejné hodnotě. Bonusem, který členové flight crew nemají, jsou provize z palubních prodejů.

Na rozdíl od cabin crew je jim také umožněna práce na živnost, nemusí tudíž být zaměstnancem firmy na základě běžné pracovní smlouvy. Pokud člen flight crew nemá zájem o 100% úvazek dle pracovní smlouvy, je možné mít 75 % či 50 %.

## 7 Dotazníkové šetření

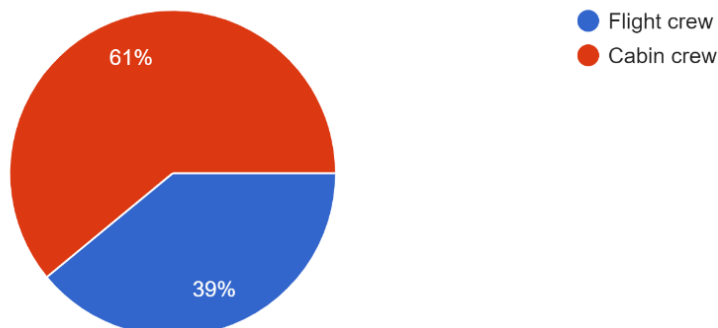
Krátké dotazníkové šetření bylo rozesláno mezi cabin crew a flight crew za účelem zjištění jejich názoru na motivační systém firmy a jeho konkrétní složky. Výsledky z dotazníku také pomohly k návrhu nového motivačního systému, který by nejlépe reflektoval jejich požadavky. Vzor dotazníku je uveden v příloze. Dotazník obsahoval pouze 4 otázky a odpovědělo na něj celkem 82 respondentů. Ačkoliv návratnost dotazníku se může zdát vzhledem k počtu celkového množství cabin crew a flight crew, zaměstnaných u společnosti Smartwings, jako malá, ne všichni využívají níže zmíněné platformy pro komunikaci s ostatními kolegy. Respondenti byli osloveni skrze skupinové konverzace na sítích Facebook a WhatsApp, kde běžně probíhá komunikace mezi zaměstnanci Smartwings. Veškeré výsledky dotazníku jsou vloženy v seznamu grafů v příloze.

První otázka ohledně pracovní pozice byla zvolena za účelem rozdělení respondentů do skupiny, do které spadají a to na flight crew a cabin crew. V rámci této práce není nutné řešit pohlaví respondentů, jelikož v obou skupinách se nachází zástupci obou pohlaví a výsledkem dotazníkového šetření není názor uchazečů v závislosti na jejich pohlaví. Rozdělení na flight crew a cabin crew je pouze informativního charakteru o počtu respondentů z jednotlivých kategorií. Stejně tak není podstatné zjišťování věku respondentů, či jejich nejvyššího vzdělání. Jelikož společnost Smartwings zaměstnává násobně více cabin crew, než členů flight crew, je pochopitelné, že větší procento respondentů se nacházelo ve skupině cabin crew. Pro účely dotazníku byli jako respondenti bráni pouze ti, jejichž mateřským jazykem je čeština nebo slovenština, protože motivační bonusy, které byly v dotazníku uvedeny, jsou platné jenom na území České republiky a na bázích, které má společnost Smartwings v České republice, je majoritní převaha česky a slovensky mluvících zaměstnanců. Také zde není rozdělení na jednotlivé báze, protože ty se mohou dočasně měnit a na všech bázích jsou motivační podmínky víceméně stejné. Z celkového počtu 82 respondentů bylo 61 % z řad cabin crew a 39 % z řad flight crew.

Graf 1 Pracovní pozice

Pracuji na pozici

82 odpovědí



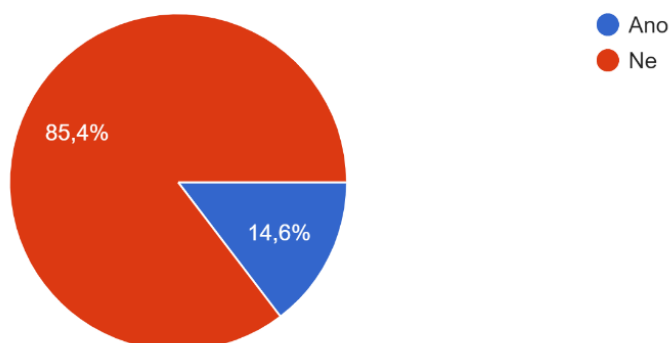
Zdroj: vlastní zpracování

Druhou otázkou bylo zjištění, zda jsou respondenti celkově spokojeni s nabídkou motivačních bonusů, které jim firma nabízí. Tato otázka byla zvolena neutrálně z toho důvodu, že poskytne všeobecný pohled na celkovou skladbu bonusů, které jsou zaměstnancům poskytovány bez jejich konkrétní specifikace, která je uvedena v následující otázce. Překvapením bylo zjištění, že více než 85 % respondentů není spokojeno s nabídkou motivačních bonusů a pouze necelých 15 % pociťuje opak.

Graf 2 Spokojenost s motivačními bonusy

Jste spokojen/a s motivačními bonusy, které Vám firma poskytuje?

82 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

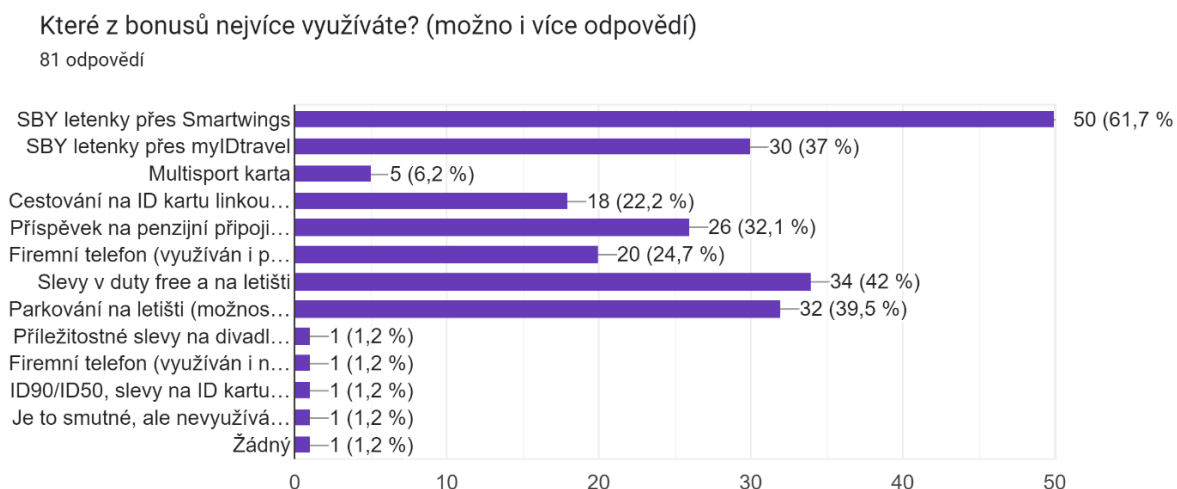
Třetí otázkou je výběr z předem nabídnutých možností motivačních bonusů, které firma navrhuje, případně dopsání vlastního návrhu. Otázka zjišťuje nejvíce využívané motivační bonusy mezi zaměstnanci jednotlivých skupin a je zde možnost zvolení více odpovědí. Tuto otázku nevyplnil pouze jediný respondent, jelikož nebyla zvolena jako povinná, protože ne všichni respondenti chtějí využívat nabízené bonusy. Největší množství respondentů, přes 60 %, uvedlo, že nejvíce využívají standby letenky, dále jen SBY letenky, do destinací, kam Smartwings provozuje své lety. Pro účely dotazníku zde nebylo specifikováno, zda letenku využil sám zaměstnanec pouze pro sebe, zda cestoval s rodinou, nebo samotní rodinní příslušníci, které má uvedené v předem daném seznamu. Do ostatních destinací, kam Smartwings neprovozuje své lety, využívají zaměstnanci SBY letenky přes online systém myIDTravel, kde jsou i jiné aerolinie a využívá je konkrétně 37 % respondentů.

Druhou nejvyužívanější položkou respondenty, konkrétně 42 %, jsou slevy na jejich ID karty na letišti a to jak v občerstvení, tak v duty free obchodech. Třetí nejvyužívanější položkou, kterou využívá téměř 40 % respondentů, je možnost parkování na letišti. Toto parkování je sice zpoplatněné měsíční částkou, která je zaměstnancům strhávána ze mzdy, ale zaměstnanci mohou toto parkování využívat kdykoliv, i mimo svou pracovní dobu a nechat zde zaparkované vozidlo a odletět na dovolenou. Výhodou je ušetření peněz za parkování, které je na letišti pro veřejnost velice drahé, komfort při použití vlastní dopravy, jelikož vůz zaparkují v blízkosti odletové a příletové haly, kde bude čekat až do jejich příletu. A také to, že nemusí využít služeb hromadné dopravy, která není až tak časově flexibilní, a kde v případě zaměstnanců bydlících mimo Prahu by mohlo být cestování hromadnou dopravou docela náročné.

Pouze třetina respondentů využívá možnost příspěvku na penzijní připojištění, které firma nyní po pandemii covidu vrátila na původní částku. Další velmi využívaný bonus je mobilní telefon jenom pro soukromé účely. Jelikož tento bonus mají jenom členové flight crew, není možné vztáhnout výsledky využívání tohoto bonusu na všechny respondenty, ale jenom na ty, kteří uvedli v dotazníku, že patří do skupiny flight crew. Z celkových 32 respondentů z řad flight crew něco přes 65 % využívá služební telefon i pro soukromé účely. Do výsledku byl zahrnut i respondent, který mobilní telefon uvedl zvlášť do vlastní kolonky. Výraznější množství respondentů také uvedlo, že využívá ID kartu na cestování zdarma linkou 119 po celé její délce a dále linkami 191 a 100 mezi starým a novým letištem. Posledním bonusem, který obdržel hodnocení více než jeden hlas, bylo využívání MultiSport

karty. Tuto možnost využívá méně než 10 % všech respondentů. Možnosti jako příležitostné slevy do divadel, restaurací apod. zvolil pouze jediný respondent. Dva respondenti zvolili odpověď, že nevyužívají žádný z bonusů, které jim firma poskytuje, přičemž zde byl dodatek o tom, že respondent nevyužívá žádný benefit z důvodu jejich nevhodnosti. Jeden z respondentů do třetí otázky vypsál bonusy, které by uvítal (odpověď ID90/ID50 v grafu níže), což byla až následující otázka, jeho odpovědi tudíž nebyly v této otázce hodnoceny.

Graf 3 Množství využití jednotlivých bonusů



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázkou je návrh bonusu, který firma nenabízí a který zaměstnanci postrádají. Dle jejich názoru by jim měl být poskytován a uvítali by ho. Tato otázka byla zvolena jako dobrovolná, nebyla označena jako původní a respondenti zde mohli vyjádřit svůj osobní názor na bonusy, které by jim zlepšily motivaci v práci. Na tuto otázku odpovědělo celkem 64 respondentů, z čehož většina poskytla více než jeden návrh na bonus, který by zvýšil jejich spokojenost. Více než třetina všech respondentů uvedla jako bonus, který postrádají nejvíce, „možnost si plánovat“ dovolenou podle svého. Respondenti by nejvíce ocenili možnost zaručené dovolené, alespoň její části a to během celého roku a především v letních měsících. Jelikož společnost Smartwings má největší počet přepravených cestujících na vlastních letech v letních měsících, je tudíž potřeba i nejvíce leteckého personálu a proto je velmi nepravděpodobné, že by zaměstnancům byla schválena dovolená během léta. Několikrát se zde objevil také návrh na zvýšení počtu dnů dovolené. Zaměstnanci by také ocenili možnost dovolené o vánočních svátcích a to například možnost mít volno jednou

za dva roky jako to například mají v jiných firmách, či mít nařízenou dovolenou 2x ročně vždy 2 týdny. Před pandemií zde také byl bonus ve formě podnikové dovolené a několik respondentů projevilo zájem o navrácení tohoto bonusu, či jeho vylepšení ve formě domluvy s partnerskými cestovními kanceláři na výhodnějších cenách zájezdů pro zaměstnance Smartwings. S výběrem dovolené bylo také několikrát zmíněno i dřívější schvalování žádostí o dovolenou a ne až s publikací plánu, což znamená, že zaměstnanec se často dozví, že jeho dovolená je schválena jenom dva až tři týdny před případným nástupem na ni. Tento časový horizont je v mnoha případech nedostatečný, jelikož zaměstnanec nemá až do publikace žádnou jistotu, jestli mu bude dovolená udělena. S tím jsou spojeny problémy s plánováním a zařizováním náležitostí a věcí kolem dovolené. Protože hodně zaměstnanců využívá právě SBY letenky na cestu na dovolenou, mnoho z nich zmínilo i potřebu mít alespoň jednou ročně potvrzenou letenku pro sebe a pro své příbuzné s jistým místem v letadle. V současné době není možné mít rezervované místo v letadle a proto pár jednotek respondentů zmínilo potřebu vidět obsazenost letu dopředu, aby věděli, zda má smysl letenku zařizovat.

S nákupem SBY letenek se také pojí zefektivnění jejich nákupu a to prostřednictvím aplikace, nebo speciální webové stránky, která zde zatím chybí. Pro vytvoření a platbu SBY letenky je nutné e-mailem požádat vedoucího pracovníka o schválení a v případě vystavení této letenky je nutno dorazit přímo na budovu Smartwings, kde zaměstnanec letenku zaplatí. Co se týče běžných letů, bylo by pro několik respondentů motivující, kdyby bylo zlepšeno plánování letů a také bidding systém, kde si zaměstnanci tvoří požadavky na následující měsíc. Několik z nich zmínilo zlepšení efektivnosti systému, především co se týče plánování dnů volna, kdy potřebují mít možnost naplánovat si více dní za sebou a mít garanci udělení alespoň některých dnů dle svých požadavků.

Druhým nejvíce zmiňovaným tématem pro zvýšení motivace zaměstnanců byly uniformy. Mnoho respondentů uvedlo, že by uvítali možnost čištění uniforem a to buď kompletně zdarma, nebo alespoň s příspěvkem od společnosti, protože uniformy je nutno prát velmi často, obzvláště v letních měsících. Ačkoliv každý zaměstnanec při nástupu obdrží zdarma uniformu, mnoho respondentů není spokojeno s množstvím kusů, které obdrželi a uvítali by více kusů a i různé druhy, jelikož společnost Smartwings používá tři druhy uniforem pro cabin crew a to šaty, sukni, nebo kalhoty. Někteří zaměstnanci mají doposud jenom jeden druh uniformy a to z nedostatku ostatních druhů uniforem nebo jejich částí ve výstrojním skladu. Výjimku tvoří noví cabin crew, u nichž je pravidlo, že první letní

sezónu u společnosti Smartwings absolvují pouze v šatech a další sezóny mají možnost obdržet další varianty uniforem, pokud jsou dostupné. Několik respondentů také zmínilo nutnost zlepšení kvality uniforem, případně jejich pravidelnější výměnu za nově ušité, či možnost si nechat ušít uniformu přímo na míru, kdy mu na to budou poskytnuty finance.

Ještě větší množství respondentů však není spokojeno s doplňky, které k uniformě náleží a jsou její povinnou výbavou. Jedná se především o silonky, kterých mají cabin crew velkou spotřebu a veškeré výdaje na ně si hradí sami a pouze nárazově se objeví možnost silonky nakoupit levněji přes firmu skrz spolupráci s některým jejich prodejcem. Stejně tak jako členové flight crew by uvítali příspěvek na brýle, které při denních letech většina využívá na denní bázi. Jak členové flight crew, tak cabin crew, zmínili zájem o příspěvek na obuv. Nejvíce však, co se týče doplňků, které jsou povinnou výbavou uniformy, byla zmiňována zavazadla. Zde se respondenti rozdělili na dvě poloviny a to na tu, která by uvítala příspěvek na zavazadla a na tu, která říká, že by firma měla zavazadla poskytnout zdarma, jelikož se jedná o součást uniformy. Také zde bylo zmíněno, aby zavazadla byla jednotná pro všechny, jelikož to vypadá více reprezentativně a profesionálně. V současné době mají noví cabin crew možnost sehnat si vlastní zavazadlo, nebo jim je nákup zprostředkován a zde si mohou vybrat z několika typů. Ostatní zaměstnanci si zavazadla shánějí sami za dodržení pár pravidel, která se ke kabinovým zavazadlům vážou.

Z benefitů, které jsou současně nabízeny, respondenti uvedli, že by je potěšilo navrácení příspěvku na benefiční kartičku na stejnou výši, jako tomu bylo před covidem, nebo alespoň vrátit příspěvky v jakékoliv výši na benefiční kartu jako takovou a také navýšení příspěvku na Multisport kartu, jelikož v současné době je na nízké úrovni.

Jak už bylo výše zmíněno, trochu kontroverzním tématem je poskytování teplého občerstvení na palubě, které je posádkám strháváno z diet. Několik respondentů uvedlo, že by preferovali výběr jídla, případně možnost zažádat o nenaložení občerstvení a místo toho navýšení diet o strhávanou částku. Co se týče diet, na které mají posádky nárok, bylo zde několik poznámek ohledně jejich navýšení a také přidání kapesného na pobyty, které bývalo před pandemií Covid 19. Diety a kapesné bývaly velkým motivačním faktorem pro zaměstnance absolvovat dlouhodobé pobyty. V rámci pobytů záleží na domluvě s hotelem, které služby jsou v ceně a které si musí zaměstnanci platit sami. Několik respondentů vyjádřilo zájem o bonus ve formě zlevnění některých placených služeb na hotelích v rámci pobytů. V rámci ACMI kontraktů, kdy zaměstnanec je na delší dobu vyslán na jiné místo, odkud provozuje lety pro jinou aerolinku, byl v dotazníku několikrát

uveden požadavek na zrušení strhávání diet za občerstvení na hotelu. Jelikož ACMI pobyty jsou na delší dobu, mnoho zaměstnanců prokázalo zájem o příplatky za jejich absolvování a nové finanční bonusy za ty, které jsou v rámci několika měsíců. Považovali by to za kompenzaci za obětování osobního života, protože ne každý zaměstnanec si s sebou na pobyt může vzít rodinu.

V rámci pobytů v zahraničí, především v zemích mimo EU, se v dotazníku také objevilo několik návrhů na zajištění speciálního tarifu pro levnější volání, zprávy a internet. V rámci platového ohodnocení se zde objevovaly požadavky na zvýšení základní mzdy a platu obecně. U zvýšení platu jako celku byly zmíněny návrhy na změny výše vyplácení příplatku za práci v noci, o víkendech, svátcích a také při držení pohotovostí, které jsou nedílnou součástí práce cabin crew, ale i flight crew. Několik zaměstnanců také projevilo zájem o 13. plat jako novou formu motivačního bonusu. Zajímavým návrhem na nový bonus, který se 2x objevil v odpovědích, je možnost podílet se na hospodaření firmy a mít tak případný profit ze zisku. Protože je společnost Smartwings akciovou společností, bylo by možné nabídnout zaměstnancům odkup akcií a tím se i podílet na řízení a hospodaření samotné firmy. Jelikož mohou být zaměstnanci zaměstnáni i na dohodu o pracovní činnosti a ne pouze na hlavní pracovní poměr, bylo zde několikrát zmíněno, že lidé na dohodu nemají stejné bonusy jako ti na hlavní pracovní poměr. Pro zaměstnance na dohodu by bylo motivací využívat neomezeně SBY letenky a ne pouze jejich omezený počet na rok, dostat kompletní uniformu včetně zimního kabátu, mít možnost využívat skříňky na letišti k uložení uniformy a civilního oblečení a především mít stejný nárok na parkování jako ti na hlavní pracovní poměr.

V rámci péče o tělo a zdravotní stav zaměstnanců několik z nich projevilo zájem o hrazenou lékařskou péči, pravidelnější kontroly a také příspěvek na vitamíny, jelikož neustálé změny počasí a také klimatizace v letadle mají neblahý vliv na zdravotní stav posádek. S tím také souvisí možnost příspěvku na lázeňské pobyty, masáže, či různé rehabilitační pobyty. Pokud se zaměstnanec necítí zdravotně dobře, aby mohl vykonávat svou pracovní povinnost, měl by, dle několika respondentů, mít možnost si zavolat takzvaný sick on call bez jakéhokoliv omezení. Momentálně existuje možnost zrušit let na základě sick on call, ale tato možnost je omezena mnohými pravidly, která dělají sick on call použitelný jenom ve výjimečných případech. Na následující oznámení o nemoci by platila stejná pravidla jako jsou zavedena nyní. Jelikož cabin crew, ale i piloti musí navenek působit především reprezentativně a je důležité dbát o jejich vzhled, objevily se zde návrhy



k příspěvku na kadeřníka, barbera, kosmetiku či nehty. Vyskytlo se zde několik odpovědí, že pro zaměstnance by byla velkým bonusem změna komunikace s vedením společnosti a úprava jejich přístupu i co se týče osobního ohodnocení. V současné době je osobní ohodnocení vázáno na množství nalétaných hodin a přistání. To dle několika respondentů není motivací pro kvalitní výkonnost v práci, ale lehce demotivující, protože se přihlíží na kvantitu letů, ale ne na kvalitu.

V rámci pražského letiště se objevilo několik návrhů na příspěvek na stravování v letištní jídelně, která nespadá do míst, kde mají zaměstnanci Smartwings slevu na svoji ID kartu. V rámci dopravy na letiště by několik zaměstnanců uvítalo příspěvek na dopravu především v nočních hodinách, kdy je cestování po Praze komplikovanější než během dne. Zaměstnanci, kteří využívají automobil, navrhovali parkování zdarma na letišti a také možnost zajištění výhodného leasingu na automobil. Zajímavým a dosud nevyužívaným bonusem, který jeden respondent považuje za důležitý, je bonus za věrnost společnosti, kdy by zaměstnanec obdržel nějakou speciální prémii, kdykoliv by ve Smartwings slavil nějaké pracovní jubileum.

## **8 Návrh vlastního systému výběru, hodnocení a motivace**

Níže uvedený návrh je možné v určitých modifikacích využít i pro jiné aerolinie. V systému jsou zahrnuty i odpovědi z dotazníkového šetření, které bylo rozesláno mezi flight crew a cabin crew. Tento systém si klade za cíl zlepšení výběru kvalitních zaměstnanců, kteří budou dostatečně motivováni a budou svoji práci vykonávat s radostí. Spokojení zaměstnanci budou k firmě loajálnější a bude snížena i jejich celková fluktuace. Zároveň se sníží množství pořádaných výběrových řízení a tím i ušetří finance. Správně nastavený motivační systém může zlepšit i trávení volného času zaměstnanců, které jim pomůže s lepší psychickou pohodou a to může souviset i s jejich zdravotním stavem a pracovní výkonností.

### **8.1 Systém výběru**

#### **Cabin crew**

Jelikož práce cabin crew obnáší především práci s lidmi, je na ně, na základě obecných očekávání, kladen velký důraz na vzhled a reprezentativnost. Proto by tato skutečnost měla být v určité formě zohledněna již při pohovorech. Už jen při příchodu uchazeče na pohovor by měl být vytvořen letmý obraz na základě jeho vzhledu. Není vhodné přijít na pohovor v tepláčkách, džínách a podobném oblečení a pokud v něm uchazeč dorazí, je na místě se ho zeptat na důvod takové oděvní volby. Při rozesílání pozvánek na ústní pohovor by měl být stanoven dress code, jelikož oblečení, které se stylem co nejvíce podobá uniformě, může firmě pomoci v rozhodování. To samé se týká úpravy vlasů, make-upu a nehtů. V současné době na internetu visí mnoho článků a videí, které ukazují, jak by měl uchazeč o práci cabin crew, nebo člena flight crew vypadat při pohovoru.

Pro udržení si vysoké úrovně služeb je nutné dbát na vzdělání a jazykovou vybavenost zaměstnanců. Proto jsou testy z anglického jazyka nutnou součástí při výběru zaměstnanců a jejich úroveň by měla být alespoň B2, spíše C1, která lépe prokazuje odborné znalosti. U testu z anglického jazyka je nejlepší se zaměřit na porozumění textu a doplňování frází do vět. Nejvhodnější je kombinace výběru z uvedených možností a také doplňování nejvhodnějších slov. Zaměření testu by mělo převažovat obecné – oproti specifickému 70:30. Díky tomuto je možné zjistit obecné znalosti angličtiny. Přílišné využití specifické angličtiny, která se týká letectví, například názvy částí letadla a některá slovní zásoba může uchazečům činit problémy, jelikož nespadá mezi základní znalosti. Specifická letecká

terminologie je probírána až během výcviku. Základní slovní zásoba z oblasti letectví je naopak kvitována a do testu doporučována.

Při ústních pohovorech by kromě základních otázek typu motivace pro práci a předchozí pracovní zkušenosti, měly být zohledněny otázky na kritické myšlení a rozhodování. Měly by zde být otázky, jenž se vážou k situacím, které nastanou na palubě letadla a uchazeč by měl popsat svůj názor, jak by v dané situaci postupoval. Toto nejen, že prokáže samostatné myšlení uchazeče, ale také vyplynou jeho jazykové dovednosti a smysl pro vyjadřování myšlenek.

Aktivitou, kterou by bylo vhodné zahrnout do výběrového řízení pro cabin crew, je týmová hra, jakou mají členové flight crew při pohovorech. Vložení týmových aktivit do procesu výběrového řízení by přidalo další možnosti pro hodnocení uchazečů a pozorování jejich reakcí na zadané situace a vyprofilování některých povahových vlastností.

V těchto aktivitách by mělo být pro uchazeče úkolem nalezení společného řešení zadané situace, přičemž by byla sledována jejich schopnost týmové práce, která je pro působení v posádce jedním z nejdůležitějších prvků. Cílem týmové aktivity by nemělo být jedno konkrétní a správné řešení, ale důležité je umět si obhájit své tvrzení. Při těchto úkolech je sledováno chování jednotlivých účastníků, jejich temperament a vůdčí schopnosti. Nemělo by zde však platit pravidlo, že ti nejaktivnější jsou zároveň ti nejlepší, záleží na komplexním jednání jednotlivých kandidátů a jejich schopnosti spolupracovat v týmu. Negativním chováním je panovačnost, kdy uchazeč prosazuje pouze své názory, nenechá ostatní domluvit a vysvětlit jejich myšlenky, nesnaží se nijak ostatní zapojit do diskuse a neoplývá velkým množstvím emoční inteligence.

Týmové úkoly a osobní pohovor by měly být uskutečněny až v druhém termínu, první by byly pouze písemné testy. Po každém kole, to znamená po testech i týmové aktivitě, by měly být eliminováni nejslabší kandidáti. Zpětnou vazbu není možné vzhledem k množství uchazečů poskytnout jednotlivě. Na žádost uchazeče mu lze dát zpětnou vazbu na týmovou aktivitu a na ústní pohovor, avšak nároky na uchazeče jsou pokaždé odlišné. Nároky jsou závislé na době výběru, ale také na množství uchazečů.

### **Flight crew**

Ačkoliv výběr flight crew může působit velmi precizně a organizovaně, kdy každý uchazeč je posuzován především na základě celkového výsledku a jeho výkon v jednotlivých

etapách výběrového procesu je hodnocen především stylem splnil/nesplnil, je zbytečně zdoluhavý. Bylo by mnohem výhodnější udělat takzvané síto a v případě, že by uchazeč nesplnil některé kolo, okamžitě ho vyloučit z výběrového řízení a nenechat ho pokračovat dál. Tento krok si klade za cíl ušetřit mnoho času a sil členům výběrové komise a neexistuje zde důvod nechávat si uchazeče, který nesplňuje požadavky. Také by bylo výhodné udělat jeden standardní harmonogram výběru a ne dělit uchazeče do skupin, které budou absolvovat kola výběrového řízení v jiném pořadí.

Nejvýhodnější by bylo, aby uchazeči společně absolvovali nejdřív písemné testy, poté simulátor, následně týmovou aktivitu a jako poslední pohovor. Písemné testy obsahují základní znalosti, které by měl uchazeč znát a bez kterých se ve své práci neobejde, proto jsou považovány za nejdůležitější a měly by být jako první. Následuje simulátor, který ačkoliv není na vhodně zvoleném typu letadla a měl by být změněn, ukáže schopnosti uchazeče si poradit s letadlem, které nezná, ukáže jeho nadání na pilotování a prověří jeho praktické znalosti přístrojového létání. Ideální by bylo, kdyby při tomto praktickém přezkoušení mohl uchazeč předvést své letecké schopnosti na simulátoru letadla, které mu je známo. V tomto případě by nový uchazeč bez předešlých zkušeností absolvoval přezkoušení na simulátoru letadla Piper Seneca a zkušený uchazeč by byl přezkoušen přímo na simulátoru letadla Boeing 737, který je hlavním letadlem flotily společnosti Smartwings.

Přezkoušení na simulátoru letadla ATR není úplně vhodné, protože toto letadlo má úplně jiné letové charakteristiky jako by mohl uchazeč bez zkušeností, potažmo uchazeč se zkušenostmi s proudovými letadly, očekávat. V rámci simulátoru samozřejmě také probíhá rozhovor o teoretických znalostech letadla, počasí, mimořádných situacích apod.

Skupinová aktivita je zobrazením chování uchazeče, jeho reakcí na určité situace a jeho schopnosti spolupráce s ostatními. Je výhodné ji mít pod dozorem psychologa, který následně u ústního pohovoru rozebere s jedincem jeho chování. Vzhledem na síto, které eliminuje neúspěšné uchazeče během prvních dvou kol, je optimální, aby týmová aktivita byla až na třetím místě. Jelikož se týmové aktivity účastní méně uchazečů, může se psycholog věnovat každému z nich individuálně, přičemž s ním, po pečlivém pozorování jeho činnosti, rozebere psychologické a osobnostní zhodnocení této aktivity. Při rozhovoru s psychologem je důležité se zaměřit na zvládání stresu a reakce kandidáta, pokud se nachází ve stresu. Není nutné se tolik zaměřovat na obecné pohovorové otázky a motivace k výběru konkrétní firmy. Poslední etapa výběrového řízení, osobní pohovor s uchazečem, si bude klást za cíl rozhovor s ním už o nabídce práce a podmínkách. Osobního pohovoru by

se zúčastnil za společnost zaměstnanec z oddělení HR a zástupce vedení letového úseku. Primárním cílem tohoto pohovoru je zodpovědět si s uchazečem navzájem otázky ohledně přínosu, který pro oba bude jejich budoucí spolupráce mít a také omezení, která mohou nastat. Je důležité se uchazeče vysloveně zeptat, zda počítá s možností delších pobytů v rámci několika týdnů, které se mohou během roku objevit, zda je ochoten toto absolvovat apod. Spíše než na informace o firmě je důležité se zaměřit na pracovní podmínky, sdělit uchazeči, jakým stylem firma funguje a zda je kandidát ochoten toto akceptovat. Tento způsob otevřených rozhovorů by měl nastínit uchazeči všechna negativa a pozitiva práce ve společnosti, na základě kterých se může rozhodnout, jestli jsou tyto podmínky pro něj akceptovatelné či nikoliv.

Toto přesné uspořádání výběrového řízení zamezí případnému vyloučení uchazeče, který by měl skvělé teoretické a praktické znalosti, ale pouze by předvedl neuspokojivý výkon u osobního pohovoru. Další změnou by bylo procentuální hodnocení každé etapy výběrového procesu, kde by byla stanovena minimální hranice úspěšnosti a samozřejmě přesná kritéria, dle kterých uchazeč získává body. Dále by byly předem stanoveny váhové poměry jednotlivých etap výběrového řízení, aby se v případě více úspěšných kandidátů na nabízené pozice mohlo rozhodnout o těch nejlepších. Vytvoření vah jednotlivých etap by mohlo pomoci ke snížení míry subjektivního hodnocení uchazečů, které hrozí ze strany výběrové komise. Dalším řešením, ve kterém se nebude promítat důležitost jednotlivých kol výběrového řízení, je individuální hodnocení každého kandidáta jednotlivými členy komise. Následně by své hodnocení, zda kandidáta přijmout nebo ne, sdělili ostatním členům komise zatím bez udání konkrétních důvodů. Uchazeči, na kterých by se všichni shodli, by byli automaticky přijati. Tento systém způsobuje zaměstnání těch nejlepších uchazečů, na kterých se shodla celá komise.

Pokud je více uchazečů než dostupných míst, je nutné následně vést diskusi, kterého kandidáta vyřadit. Pokud je stále více volných míst než bylo uchazečů, na kterých se shodla celá komise, je nutné opět zahájit diskusi nad důvody neúspěchu některých kandidátů a nad jejich potenciálem. Toto však opět následně spadá do individuálního hodnocení a osobních preferencí. Kombinace těchto dvou metod, tedy vah jednotlivých etap a následné hodnocení formou seznamů, by bylo nejvhodnější variantou. Toto hodnocení je však možné udělat pouze za předpokladu, že budou splněny i předchozí návrhy změny výběrového řízení a to včasnou selekcí neúspěšných kandidátů a tím snížení počtu uchazečů. Tuto kombinaci

metod výběru není možné využít například u selekce cabin crew, jelikož jejich počet na výběrových řízeních je mnohem větší a výběrových kol není takové množství.

## 8.2 Hodnocení

Hodnocení leteckých posádek je náročný proces, který se skládá z několika různých oblastí hodnocení, kdy některé faktory jsou více ovlivnitelné než jiné. Hodnocení zde především podávají sami zaměstnanci jako tzv. sebehodnocení. Jako jeho doplněk je zde hodnocení od pracovníků ve funkci examinátorů, kteří monitorují jejich chování a předávají ho dále vedení. Množství examinátorů, kteří mají za úkol hodnotit veškeré zaměstnance, je však malý a neexistuje pravidlo, jak často se examinátoři setkávají na letech s konkrétními lidmi. Periodicita je čistě náhodná, pokud se nejedná o roční přezkoušení.

### Cabin crew

Pro průběžné hodnocení cabin crew by bylo vhodné vytvoření systému pravidelných pohovorů mezi cabin crew a vedoucím pracovníkem. Žádoucí by bylo zvážit rozdělení zaměstnanců do skupin na základě předem určených kritérií, přičemž každá skupina by měla svého určeného vedoucího, který by sbíral podněty od pracovníků a předával je dále. Podobný systém byl využíván ve společnosti ČSA. Systém blízký této ideji byl v minulosti i ve společnosti Smartwings, kdy existovaly tzv. „letky“, ve kterých měl jeden vedoucí pracovník - "letkař", na starosti část cabin crew. „Letkař“ by dosazen vedením cabin crew a byl to člen cabin crew ve funkci instruktor nebo examinátor.

Na pravidelných pohovorech by mezi vedoucím a cabin crew byla probírána, formou rozhovoru s polostrukturovanými otázkami, situace cabin crew. Hlavním cílem by bylo zjistit, zda je cabin crew spokojen/spokojena ve své práci, jak hodnotí svůj pracovní výkon a jak by jeho/její pracovní výkon mohl být lépe oceněn, či s jakými překážkami se nejčastěji musí vypořádat. Důležitá je přímá zpětná vazba skrz vedoucí, ne pouze anonymní reporty. Osoby vykonávající vedoucí funkci musí být nestranné, diskrétní a nesmí mít osobní vazby na členy svého týmu, aby se předešlo strachu z vynášení soukromých informací. V opačném případě by členové cabin crew mohli mít obavu se svěřit se skutečnými problémy a mohli by zatajovat některé důležité informace. Hodnocení cabin crew by nemělo být na základě množství odlétaných hodin během jednoho měsíce, či počtem přistání, ale na základě jejich výkonů na palubě letadla. Plusové body u cabin crew na základě jejich ochoty souhlasit se změnou letu, vzít let navíc apod., by mohly mít určitou, ale rozhodně ne výraznou váhu

při hodnocení. Případné odmítnutí letu navíc, respektive odmítnutí výrazné změny plánu letů, by rozhodně nemělo být důvodem na negativní hodnocení, nebo perzekuci zaměstnance, jelikož se jedná o zásah do pracovního plánu a volného času zaměstnance.

### **Flight crew**

Hodnocení flight crew je mnohem komplexnější a náročnější než hodnocení cabin crew. Aktuální systém hodnocení, který je používán u společnosti Smartwing, je dobrý, i když by se dalo zapracovat na zoptimalizování tohoto procesu. Členové flight crew jsou pravidelně, každých šest měsíců, hodnoceni během přezkoušení na simulátoru a jednou ročně při samotném letu. Hodnocení letové výkonnosti je hlavním faktorem při zařazování flight crew do skupin A a B. Další způsob, jak vyhodnocovat letový projev pilotů, je monitoring samotných letů. Při tomto procesu dokáže zodpovědný pracovník přes specializovaný software zjistit, jestli flight crew dodržují během letu všechny nařízení jestli se neodchylují od postupů firemních, národních nebo mezinárodních. Pokud se zjistí nějaká odchylka od limitů nebo postupů, je toto konzultováno přímo s členy flight crew. Hrubé porušení zavedených postupů se nahlásí pracovníkům vedení letového úseku, kteří následně řeší tuto situaci přímo s dotyčným členem flight crew a v nezbytném případě mohou vyvodit důsledky. Problémem je, že výstup ze zažitého hodnocení je téměř vždy v negativním smyslu. Zaměstnanec může očekávat upozornění, kritiku, nařízení, zařazení do nižší výkonnostní skupiny, odebrání osobního ohodnocení. Toto všechno může mít dopad na rozhodovací procesy flight crew v některých kritických fázích letu, kdy posádka může z důvodu obav, strachu a očekávání negativního hodnocení reagovat iracionálně a často i nevhodně. Hodnocení by mělo být i pozitivní, což v momentálním systému chybí.

Kupříkladu by mohli být finančně nebo nefinančně odměňováni piloti, kteří neměli za určité období žádné porušení letových pravidel a postupů. Taky pro členy flight crew neexistuje žádná motivace pro zlepšování jejich dovedností a kvalit. Neexistuje žádný finanční rozdíl mezi flight crew skupiny A a B. Bylo by proto vhodné odměňovat piloty, jejichž výkonnost je velice vysoká a mají kvalifikace létat na komplikovaná letiště jako jsou Funchal, Samos, Skiathos. Určitě pro všechny by byl zajímavý vznik funkce tzv. „Pilots friend“, což by byl pracovník, kterému by se piloti mohli svěřit se svými stížnostmi, návrhy a poznatky. Tento zaměstnanec by se pak, v kooperaci s vedením letového úseku, snažil najít řešení problémů, a tak udržovat spokojenost flight crew na zdravé a vysoké úrovni.

### 8.3 Systém povyšování

Na základě prostudování skutečného stavu a procesu povyšování zaměstnanců na vedoucí pozice u cabin crew ve společnosti Smartwings, bylo usouzeno, že není nutné navrhovat výrazné změny v již dobře fungujícím systému, pouze zajistit ještě lepší výběr těch nejlepších kandidátů ať už, co se týká pracovních zkušeností, tak i osobnostních kvalit, protože ty jsou u vedoucího kabiny velmi důležité. U povyšování členů flight crew je tento systém lehce pozměněn. Je vhodné nedávat možnost povýšení automaticky po určité odpracované době, ale zanechat možnost povyšování na bázi dobrovolnosti těm, kteří o danou funkci mají zájem.

#### Cabin crew

Systém povýšení u cabin crew je nastaven optimálně a je na základě dobrovolnosti. Pohovor by měl být složen z písemného testu, který potvrdí znalosti uchazečů, protože by měli být těmi nejzkušenějšími na palubě, a při osobním pohovoru bude zjištěna jejich motivace. Do písemného testu by se kromě otázek týkajících se pracovní náplně měly zařadit také otázky psychologické, které pomohou odhalit povahy jednotlivých kandidátů a jejich schopnost reagovat na určité situace. Při ústním pohovoru je důležité si ověřit, že kandidát na vedoucího kabiny zná veškeré procedury na palubě, je ochoten přijmout zodpovědnost a prokazuje i určitou formu manažerského jednání. Je důležité, aby vedoucí kabiny měl u zbytku cabin crew přirozený respekt. Řadový cabin crew by mu/jí měli naslouchat, měli by jej/ji následovat a měli by mít důvěru v jeho/její rozhodnutí. To klade za cíl najít adepta na pozici vedoucího kabiny, který bude mít předpoklady být přirozeným lídrem, a který bude disponovat vlastnostmi, které budou vést k lídrovskému a týmovému vedení jeho/její posádky. Správný kandidát na pozici vedoucího kabiny by měl umět své kolegy motivovat ke kvalitnímu dosažení práce během letu, měl by umět udržovat pozitivní náladu na palubě a jeho rozhodnutí musí být věcná. Samozřejmostí je, že by měl být schopný naslouchat nápadům a podnětům, a tím být schopný se i rozvíjet.

Je velice důležité snížit subjektivní míru hodnocení uchazečů na minimum a brát ohled na objektivní parametry. Zřízení systému individuálních hodnocení a následné skupinové diskuse o kandidátech, stejně jako u výběru nových zaměstnanců, je vhodným řešením.

Povyšování na vyšší stupně, instruktora nebo examinátora, by mělo probíhat podobným způsobem jako na pozici vedoucího kabiny, avšak by zde mělo být větší zaměření



na komunikační dovednosti a též schopnosti předávat znalosti a zkušenosti ostatním kolegům.

### **Flight crew**

Po povýšení člena flight crew z prvního důstojníka na kapitána přichází společně s tímto postupem i obrovská dávka zodpovědnosti, kterou musí každý velitel letadla nést. Proto je nezbytné, aby se na kapitánskou pozici dostali jenom kvalitní piloti z řad prvních důstojníků. Momentální systém umožňuje všem zájemcům o povýšení se přihlásit pokaždé, když je vyhlášené výběrové řízení na velitelskou pozici. Toto přináší i problém v tom, že se do tohoto výběrového řízení mohou přihlásit i jedinci s nízkou sebereflexí, kterých kvality rozhodně nedosahují takové výše, které by měl správný velitel letadla mít. Proto je doporučeno nastavit systém, kdy dlouhodobým sledováním a posuzováním jednotlivých prvních důstojníků budou vyselektováni adepti, kteří budou mít vysoké a jasné předpoklady se stát kvalitním kapitánem. Toto sledování by měli na starost instruktoři nebo examinátoři, přičemž je žádoucí, aby každý adept na pozici kapitána byl sledován několika (ideálně všemi) instruktory/examinátory. Na základě tohoto sledování by se mohla mezi posuzujícími členy vést rozprava, na závěr které by se určili první důstojníci, kteří mají vhodné předpoklady na povýšení. Tito první důstojníci by se oslovili s nabídkou povýšení, kterou by mohli, v případě zájmu, akceptovat. Adepti, kteří by přijali nabídku povýšení, by pak absolvovali rozšířený „screening,” který by byl zaměřený na přezkoušení technických vědomostí, znalostí leteckých manuálů a postupů, anglického jazyka atd. Uchazeč může absolvovat i přezkoušení na simulátoru, kde bude muset předvést svoji šikovnost při zvládnutí nezvyklých situací. První důstojník, který projde přes posudek a následně přes rozšířený „screening”, by měl být zárukou toho, že řady velitelů společnosti se rozšíří o nového kvalitního kapitána. Uchazeči, kteří by neexcelovali během „screeningu”, by měli mít možnost na svých kvalitách zapracovat, přičemž by se mohli zúčastnit přímo „screeningu” při nejbližší možné příležitosti.

Podobný systém by mohl fungovat i při povyšování členů flight crew do instruktorských pozic. Důležitá je i v tomto procesu dobrovolnost a skutečný zájem uchazeče o tuto pozici. Pro instruktory je důležité mít určité didaktické schopnosti a nadšení předávat své vědomosti dál. Tyto vlastnosti se dají odhalit jenom pozorováním adeptů nebo pořádáním aktivit, které tyto vlastnosti můžou ukázat. Taky jsou důležité reference na uchazeče od ostatních kolegů. Další postup v žebříčku instruktorských funkcí by byl

založen na funkční době jednotlivých instruktorů, přičemž by bylo vhodné monitorovat činnost těchto pracovníků během učení a tréninku nových i stávajících pilotů. Vzhledem k faktu, že už samotná selekce kandidáta do prvotní instruktorské funkce by měla zaručit volbu kvalitního instruktora, monitoring by měl jenom informativní charakter a instruktor by byl, v případě jeho zájmu, povýšen do vyšší funkce automaticky.

## 8.4 Motivace

Níže uvedené motivační bonusy jsou složeny z výsledků dotazníkového šetření a také nově vytvořených bonusů. Jedná se o bonusy různých forem, ať už hmotné, sociální, ale i morální a také různých velikostí. Od významně zlepšujících pracovní činnost, po ty, které zaměstnance potěší, které mohou pomoci zlepšit pracovní podmínky zaměstnanců a tím i jejich spokojenost, loajálnost k firmě a také jejich pracovní výkony, případně lepší reprezentaci společnosti navenek. Některé bonusy jsou přímo vázány na pracovní pozici a na zlepšení výkonu pracovníka, jiné jsou pouze k usnadnění a zrychlení komunikace a zjednodušení administrativních činností, kdy se získaný čas může poté investovat do jiných oblastí, ale spokojenost zaměstnanců je stále zvyšována.

Novým bonusem, který by uvítalo mnoho zaměstnanců, je ulehčení cestování na noční linky, případně návraty domů po takových letech. Dostupnost na letiště sice zajišťuje noční autobus, ten však jezdí pouze 2x do hodiny. Společnost Smartwings by mohla uzavřít smlouvu s nějakým provozovatelem taxislužby a hradit plně nebo částečně dopravu po Praze v případě, že zaměstnanec musí na let nebo z letu cestovat v nočních hodinách. To by ulehčilo práci jak při plánovaných letech, tak při držení pohotovosti, kdy zaměstnanec dorazí na letiště v kratším čase než při použití MHD. Příspěvek na cestování taxi službou by mohl pomoci i během držení pohotovosti přes den, kdy doprava zaměstnance z bydliště na letiště by byla rychlejší, čímž by se zefektivnil celý proces a eliminovala by se případná zpoždění, které z tohoto procesu vyplývají.

Dalším bonusem, který by mohl zlepšit spokojenost zaměstnanců, a který mnoho z nich zmínilo v dotazníku, je nabídka proplácení čištění uniforem v nějakém časovém horizontu, například jednou za týden, či dva. S tím také souvisí navýšení množství kusů uniformy, které zaměstnanci dostávají a také možnost si vybrat, jakou verzi uniformy zaměstnanec požaduje. Pokud firma nemá možnost zařídit jednotné místo, kde by byly uniformy šity v tak velkém množství, měli by mít zaměstnanci možnost si nechat uniformy ušít na míru a firma by jim je měla proplatit. Toto je však aplikovatelné a finančně výhodné

u zaměstnanců s pracovní smlouvou na dobu neurčitou. V současné době je každý zaměstnanec povinen si zakoupit vlastní obuv a zavazadla, přičemž novým cabin crew je při výcviku nabízeno zprostředkování nákupu. Jelikož boty a zavazadla jsou hojně využívána a jejich funkčnost není tak dlouhodobá jako u běžných lidí, bylo by výhodné jim na nová zavazadla a boty přispívat jednou za určitou dobu. Pokud to finanční možnosti dovolí, ideální by bylo zajistit, aby všichni cabin crew měli stejná zavazadla třeba i s logem společnosti, což by zvýšilo reprezentativnost a profesionální vzhled posádek. Zároveň také největší motivací by pro cabin crew, ale i flight crew bylo, kdyby nemuseli vůbec řešit pořizování nových zavazadel, protože vzhledem na to, že se jedná o povinnou výbavu uniformy, by byla zavazadla zdarma poskytnuta společností. Zároveň pro většinu členů flight crew je nutností využívání slunečních brýlí, jak během letu v hladině, tak při přistávání či vzletání a ačkoliv jsou v cockpitu stínítka, ty občas nejsou dostatečnou ochranou zraku. Proto by bylo vhodné si vzít inspiraci z ČSA, které v dřívějších dobách dávalo příspěvek na brýle pro flight crew v určité výši, přičemž si člen flight crew mohl vybrat brýle podle svého vkusu a svých potřeb a případný rozdíl mezi skutečnou cenou brýlí a příspěvkem si doplatit ze svého.

Jelikož práce cabin crew i flight crew je náročná především na zdraví, bylo by vhodné jednou za rok umožnit zaměstnancům bezplatnou rozšířenou nebo komplexní preventivní zdravotní prohlídku. Posádky musí absolvovat povinné lékařské prohlídky v určitých časových intervalech, ale bonusem by byla důkladnější kontrola a tím i prevence nemocí. Pro jejich volný čas a potřebnou regeneraci během dnů volna je doporučeno zaměstnancům přispívat na různé procedury jako jsou masáže, lázně apod. v horizontu alespoň jednou ročně.

Ačkoliv současným bonusem, který je nyní poskytován, je umožnění parkování v prostoru letiště, je nutné, aby si zaměstnanci toto parkování hradili sami. Proto by bylo velmi vítanou změnou mít parkování zdarma. Na letišti se nachází mnoho míst, kde mohou parkovat, nejčastěji jsou to parkovací domy, odkud se autobusem nebo pěšky dopraví na příslušný terminál.

Vybírání dovolené je jedním z bonusů, u kterého by se dalo zapracovat na jeho zlepšení a největší procento zaměstnanců ho vidí jako problém, který jim snižuje radost z práce. Ačkoliv má každý zaměstnanec nárok na dovolenou, nemůže si ji vybrat kdy chce, musí mu být schválena, což v jarních a letních měsících, kdy je nejvyšší sezóna a také okolo vánočních svátků, nepřipadá téměř v úvahu. Nejvýhodnější by bylo stanovení určité části

dovolené, kterou si zaměstnanec může vybrat kdykoliv bude chtít i přes letní sezónu. Jediným omezením by bylo, aby si tímto způsobem nevybralo dovolenou „kritické“ množství zaměstnanců najednou, a aby tím nebylo ohroženo pokrytí všech letů posádkami. U vánočních svátků by byla varianta volna buďto na Štědrý den, nebo silvestr. Společnost Smartwings si může vzít inspiraci z ostatních firem, kde se pracuje i o svátcích a udělat variantu volby na Štědrý den, nebo silvestr, ob rok. Vybírání dovolené mimo sezónu by nemělo být tolik regulováno, důvody zamítnutí musí být jasně stanoveny a to pouze množstvím personálu, který si může vzít dovolenou. Pokud zaměstnanec podá žádost o dovolenou v řádném termínu, důvodem jejího zamítnutí rozhodně nesmí být to, že v plánu, který ještě není zveřejněn, má zaměstnanec zadaný už nějaký let, nebo pobytovou rotaci. Také by bylo ideální, aby oznámení o schválení nebo neschválení dovolené bylo zaměstnanci zasláno s dostatečným předstihem. Dále je také důležité umožnit personálu, který studuje na vysoké škole, zúčastnit se zkoušek, ať už semestrových, nebo státnicových, bez omezení a poskytovat jim volno, případně jim pomoci s úpravou plánu, aby se mohli na zkoušky připravovat, jelikož se jedná vždy o krátkou dobu a v určitém termínu. Ačkoliv práce cabin crew u Smartwings nevyžaduje vysokoškolské vzdělání, je v zájmu firmy umožnit zaměstnancům dosáhnout vzdělání a mít ve svých řadách inteligentní a vzdělané osobnosti.

Úpravou pro nabízené standby letenky ve společnosti Smartwings by byla 1x ročně garance na letenku pro zaměstnance a pro jeho blízké. V současné době má zaměstnanec seznam osob, pro které chce čerpat standby letenky, nejčastěji rodinné příslušníky, ale zaměstnanec a jeho blízcí nemají jistotu, že se na let dostanou. Proto by byla garance místa v letadle pro zaměstnance a jeho blízké na cestu tam a zpátky alespoň jednou ročně obrovským a vítaným bonusem. Následně by bylo výhodné usnadnit způsob jejich nákupu a to pouze přes online aplikaci včetně platby bez nutnosti chodit na hlavní budovu a zde letenky platit v hotovosti.

Obecně administrativa by mohla být snazší, bez nutnosti zasílání požadavků a formulářů na několik různých e-mailových adres. Toto je věc, na které Smartwings v současné době pracuje a snaží se minimalizovat veškerou byrokracii, která je časově náročná pro obě zúčastněné strany.

Pro zaměstnance pracující na dohodu, kteří jsou u firmy už nějakou dobu, by měly být zlepšeny podmínky, čímž by se měli více přiblížit podmínkám stálých zaměstnanců, alespoň

co se týče parkování, možnosti využívání šatních skříněk a také zvýšení množství SBY letenek, které jsou těmto zaměstnancům k dispozici.

Hodně zmiňovaným tématem je občerstvení na palubě a strhávání diet. Existuje zde varianta zrušení jídla na palubě a vyplácení plných diet, ale ne vždy mají všichni čas si připravit nebo obstarat jídlo předem, a proto tento bonus by bylo vhodné zachovat. Ideální by bylo vytvořit nový systém, kde by zaměstnanci měli možnost si zvolit, zda mají o jídlo na palubě zájem nebo ne a taky by si mohli zvolit konkrétní jídlo z připravené nabídky. Tento výběr by byl možný skrze speciální webovou stránku, aplikaci nebo kolonku ve firemním portálu. V té by měl zaměstnanec, v horizontu například 1 až 2 dny, před letem možnost si vybrat, zda bude jídlo na konkrétní let vyžadovat a také jeho variantu. Přesné podmínky by byly dojednány s dodavatelem cateringu. Dodavatel by vypracoval nabídku jídel, která by obsahovala dostatečné množství druhů pokrmů, aby si každý mohl vybrat dle svých preferencí. Bylo by vhodné, aby tato nabídka obsahovala i jídla pro lidi se speciálními požadavky, ku příkladu jídla vegetariánská, bezlepková, nízkokalorická atd. Pokud by zaměstnanec zapomněl dotazník vyplnit, byla by v systému předvyplněna varianta, že jídlo během letu bude chtít, přičemž by bylo zvoleno jídlo náhodně, nebo podle všeobecných preferencí zaměstnance. Tímto by se zamezilo případům, kdy člen posádky nebude mít během letového dne žádné jídlo, což by mohlo negativně ovlivnit jeho výkonnost. Menší komplikací by bylo, pokud by zaměstnanec onemocněl a byl by na let zavolán jiný člen palubního personálu z pohotovosti. Ten by už možnost výběru jídla neměl, čili by se musel spokojit s výběrem předchozího zaměstnance. Aby nenastala situace, kdy původní člen posádky neměl objednané žádné jídlo, čímž by pracovník z pohotovosti absolvoval let bez jídla také, byl by zřízen systém, kde by všichni zaměstnanci na konkrétním letu mohli vidět, kdo si co objednal a tím pádem zaměstnanec, který přijde z pohotovosti, předem uvidí, jakou formu občerstvení bude na palubě mít a dle toho se zařídí. Tento systém by vyřešil nespokojenost některých zaměstnanců se strháváním diet za občerstvení na palubě. Motivací pro zaměstnance v tomto případě je navýšení diet, které dostávají.

S dietami souvisí také absolvování ACMI kontraktů. Společnost by měla zvýšit motivační bonus pro zaměstnance, kteří tyto kontrakty absolvují a především pro ty, kteří absolvují dlouhodobé kontrakty v horizontu několika měsíců, což jsou především členové flight crew. Jelikož ACMI kontrakty nejsou typické pobyty, ale zjednodušeně by se daly považovat za dočasnou změnu báze, bylo by velkou motivací pro zaměstnance, kdyby jim zde nebyly strhávány diety jako na klasických pobytech. Obzvláště by měla být

nějak motivována ochota setrvání na ACMI kontraktech delší dobu. S pobyty cabin crew v zahraničí, především ve státech mimo Evropu, se pojí také poplatky za roaming a spotřeba dat, obzvláště, pokud zaměstnanec musí s firmou komunikovat přes telefon. Ačkoliv platí, že když zaměstnanec přes výpisy hovorů prokáže, že mu bylo telefonováno například z plánování, jsou mu tyto náklady proplaceny, bylo by výhodné zvážit navázání spolupráce s poskytovatelem mobilních služeb a pokusit se dojednat nějaké výhodnější tarify pro zaměstnance, které by případně mohli využívat i pro soukromé účely.

## 9 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala návrhem systému výběrů, hodnocení a zároveň motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Vybranou skupinou zaměstnanců byli jak cabin crew, tak i flight crew ve společnosti Smartwings. Hlavním cílem práce bylo na základě analýzy skutečného fungování organizace, co se týče procesu výběru, hodnocení, povyšování a motivace zaměstnanců, navrhnout nový systém, případně vylepšení stávajících procesů, které jsou správně navrženy a tím snížit fluktuaci zaměstnanců.

Teoretická část se opírala o informace především z odborné literatury. První část byla věnována managementu jako celku a také řízení lidských zdrojů a modelů, které se v něm nacházejí. Další část se zabývala správným získáváním a výběrem zaměstnanců, především faktory, které je ovlivňují a také postupem, který by měly společnosti aplikovat pro selekci kvalitních zaměstnanců. S tím souvisí také fluktuace zaměstnanců a prevence tohoto negativního jevu. Předposlední část se zaměřila na motivaci zaměstnanců a především motivační teorie, které poukazují na různorodost motivace a její aplikace v praxi. Poslední část teoretické části se zabývá hodnocením pracovního výkonu různými způsoby a metodami, jak správně klasifikovat zaměstnance. V této kapitole je také nastíněn postup správného řízení kariérního vzestupu zaměstnanců, čímž byl naplněn první dílčí cíl diplomové práce.

Praktická část vrhla pozornost na cabin crew a flight crew pracující u společnosti Smartwings. Na začátku praktické části byla představena společnost Smartwings včetně její historie a stručného popisu práce obou skupin zaměstnanců. Veškeré procesy vylíčené u společnosti Smartwings byly děleny na ty, které se týkají cabin crew a které se týkají flight crew. Následoval popis náboru zaměstnanců, včetně postupu u výběrových řízení a následného výběru zaměstnanců. Po výběru zaměstnanců bylo vysvětleno jejich hodnocení a také systém povyšování. Obecná charakteristika současného stavu společnosti byla zakončena popisem motivačních bonusů, které firma zaměstnancům poskytuje, čímž byl naplněn druhý dílčí cíl práce.

Následující část práce nabídla dotazníkové šetření, které bylo rozesláno mezi cabin crew a flight crew, jehož cílem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s motivací, kterou jim firma poskytuje. Dále bonusy, které nejvíce využívají a také jejich doporučení, které bonusy postrádají a považují je za důležité pro zvýšení jejich pracovní motivace. Následným

zpracováním do systému nových, či vylepšených motivačních bonusů, byl naplněn třetí dílčí cíl práce.

Finální část praktické stati byla zaměřena na návrh vlastního systému výběru, hodnocení, ale také povyšování zaměstnanců. To zároveň slouží i jako doporučení pro společnost Smartwings na zkvalitnění péče o své zaměstnance a tím i kýženého snížení jejich fluktuace a ušetření nemalých finančních prostředků na velké množství výběrových řízení. Tímto krokem dosáhl naplnění i čtvrtý dílčí cíl práce a splněním všech dílčích cílů byl uskutečněn celkový cíl práce. Údaje o skutečném fungování systému byly zjištěny empirickým pozorováním a také dotazníkovým šetřením mezi skutečnými zaměstnanci, čímž byl naplněn cíl praktické části.

Hlavním doporučením, které se týká motivačních bonusů a které by dle dotazníkového šetření uvítalo největší množství respondentů, je zapracovat na systému vybírání a schvalování dovolených během celého roku, obzvláště během letní sezóny. Dále je také nabíledni, že je nutné zapracovat na uniformové vybavenosti všech zaměstnanců a tím i zlepšit image celé firmy.



## 10 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13th. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN: 978-80-247-9882-0.

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

ARMSTRONG, Michael, 2014. *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. 13th. Londýn: Kogan page. ISBN 978 0 7494 6964 1.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci: a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9994-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press. ISBN 80-85943-57-3.

BEER, Michael a kol., 1999. A conceptual overview of HRM. V Pool, Michael. *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*. 1. vyd. London: Routledge. ISBN 978-0-415-19336-8.

BRANHAM, Jeigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2903-9.

BREWSTER, Chris a Ariane Hagevisch, 1994. *Human Resource Management in Europe: Issues and Opportunities*. V Brewster, Chris, Hagevisch Ariane, *Policy and practice in european human resource managmeent*. 1. vyd. Londýn: Routledge. ISBN 0-415-06529-1.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9383-7.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 978-80-85839-45-6.

Bláha, Jiří. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9355-9.

CARBERY, Ronan a Christine CROSS, 2018. *Human resource management*. 2nd edition. London: Macmillan Education UK. ISBN 9781352004021.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. akt. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9066-9.

DRUCKER, Peter, 2011. *People and performance*. New York: Routledge. ISBN 978 0 7506 2502 9.

Dvořáková, Z., a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

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

FOMBRUN, Charles J., Noel M. Tichy, Mary A. Devanna, 1984. *Strategic Human Resource Management*. 1. vyd. New York John Wiley. ISBN: 0-471-81079-7.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2128-6.

Halík, J. (2008) *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN:978-80-247-6194-7.

KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH, 2014. *Ekonomika nejen k maturitě*. Praha: EDUKO. ISBN 978-80-87204-99-3.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIRICH, 1998. *Management*. Praha: East Publishing. ISBN 80-7219-014-8.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. (4th ed). Praha: Grada Publishing, a.s.

LEMROVÁ, Soňa a Zdeněk VTÍPIL, 2005. *SCHEINŮV SYSTÉM KARIÉROVÝCH KOTEV A JEHO VYUŽITÍ* [online]. Olomouc [cit. 2022-10-02]. ISBN 80-244-1060-5. ISSN 1214-3251. Dostupné z:

[http://oldwww.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/Veda/AUPO/AUPO\\_Psychologica\\_34\\_Vari\\_a\\_Psychologica\\_X.pdf#page=89](http://oldwww.upol.cz/fileadmin/user_upload/Veda/AUPO/AUPO_Psychologica_34_Vari_a_Psychologica_X.pdf#page=89)

Martin, D. *Personalistika od A do Z*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1496-4

Matějka, M. & Vidlař, P. (2002). Jak poznat druhou stranu: vše o přijímacím pohovoru. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o.

NELSON, Bob, 2009. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky: Pragma. ISBN 978-80-7205-776-4.

O Smartwings [online], @2022. [cit. 2022-06-21]. Dostupné z: <https://www.smartwings.com/o-smartwings>

O nás [online], @2023. [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/o-nas/>.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6193-0.

PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6489-4.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. 6 467 vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9599-2.

Smartwings, a.s. [online], @2022. [cit. 2022-06-21]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25663135/smartwings-as/statisticky-urad/>

Smartwings přistály jako první na světě s Boeingem 737 MAX na Antarktidě [online], 2022. [cit. 2023-01-05]. Dostupné z: <https://www.smartwings.com/smartwings-pristaly-jako-prvni-na-svete-s-boeingem-737-max-na-antarktide>

VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-232-1.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 3257 vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6173-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 4756 vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7914-0.

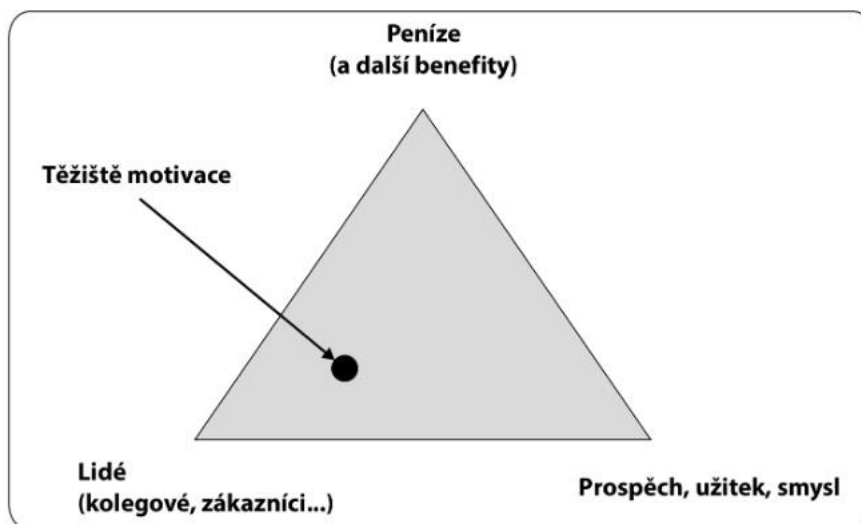
ALSHMEMRI, Mohammed, Lina Shahwan-Akl and Phillip Maude. *Herzberg's Two-Factor Theory*. *Life Sci J* 2017;14(5):12-16]. ISSN: 1097-8135 (Print) / ISSN: 2372-613X (Online). <http://www.lifesciencesite.com>. 3. doi:10.7537/marslsj140517.03.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-8200-3.

WROBLOWSKÁ, Zuzana, 2016. *Lidské zdroje v produktovém managementu*. Praha: Professional publishing. ISBN 978-80-7431-162-8.

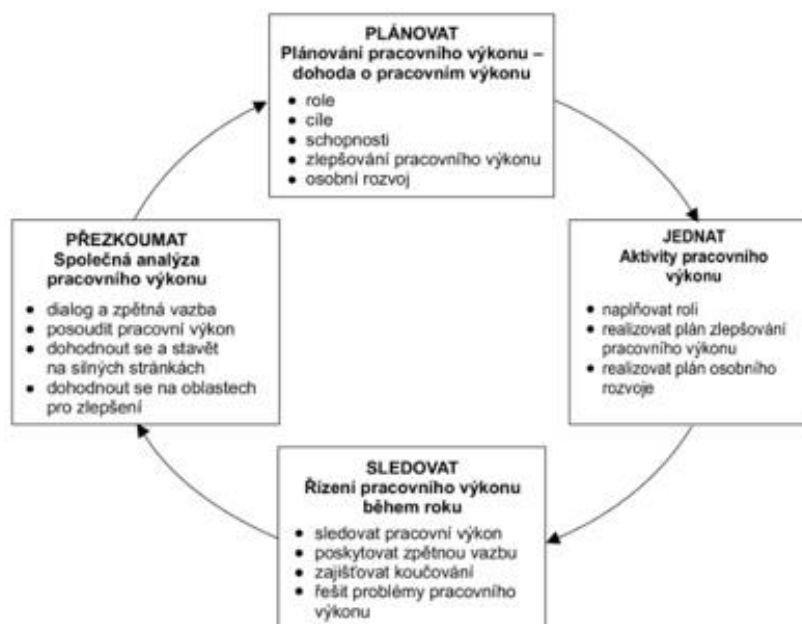
## 11 Přílohy

Obrázek 1 Motivační trojúhelník



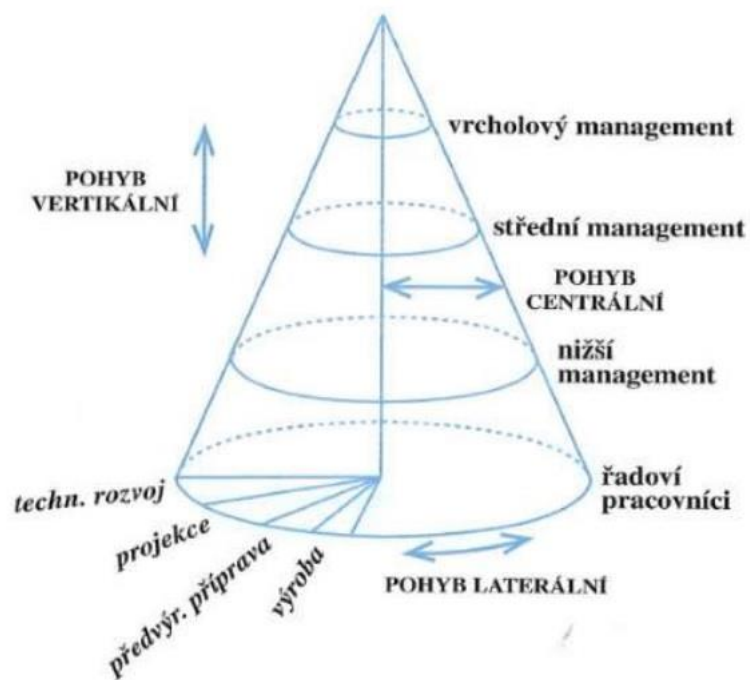
Zdroj: Bednář, 2018

Obrázek 2 Cyklus pracovního výkonu



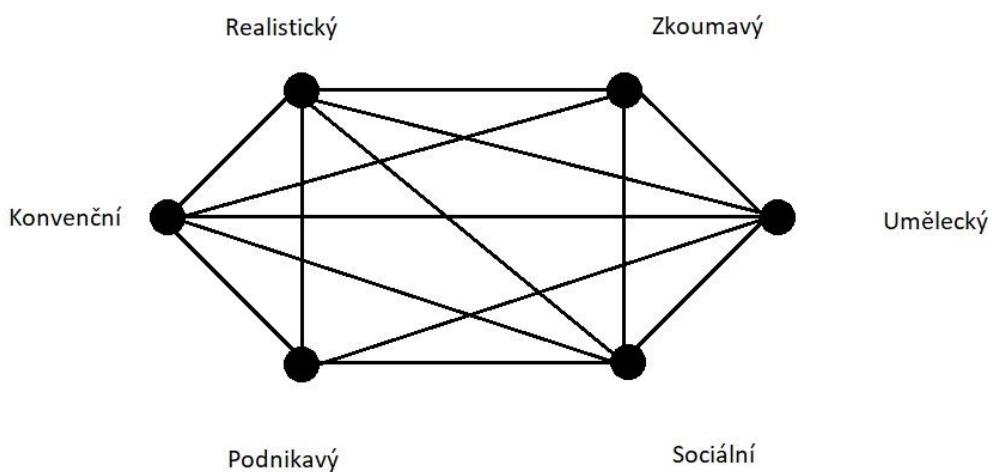
Zdroj: Armstrong, 2015

Obrázek 3 Scheinův kužel keariérního pohybu



Zdroj: Bělohlávek, 2013

Obrázek 4 Kariérové typy



Zdroj: vlastní tvorba, zdroj dat – Bělohlávek, 2001

Obrázek 5 Požadavky u Smartwings

**Requirements: Active | Communicative | Flexible**

- > EU passport required
- > At least 18 years of age on the date of entering the company
- > Clear criminal record
- > Medically/ Physically/Mentally fit to perform Cabin Crew duties
- > Fit to fly, good general health, no serious medical condition or chronic diseases
- > Fluent in written and spoken English
- > No tattoos or visible piercings (exception for one earring in the lower lobe of each ear for females only)
- > New recruits will undergo an intensive six-week training- 100% participation is required

Zdroj: Smartwings – kariéra, 2023

Příloha č. 6 Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

Jsem studentkou navazujícího studia oboru podnikání a administrativa se zaměřením na management. Věnujte prosím pár minut svého času vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou využity v mé diplomové práci.

Děkuji za Váš čas a za Vaše odpovědi.

1. Pracuji na pozici
  - a) Flight crew
  - b) Cabin crew
2. Jste spokojen/a s motivačními bonusy, které Vám firma poskytuje?
  - a) Ano
  - b) Ne
3. Které z bonusů nejvíce využíváte? (možno i více odpovědí)
  - a) SBY letenky přes Smartwings
  - b) SBY letenky přes myIDtravel

- c) MultiSport karta
  - d) Cestování na ID kartu linkou 119 po celé její trase a mezi CATC a APC i linkami 100 a 191
  - e) Příspěvek na penzijní připojištění
  - f) Firemní telefon (využíván i pro soukromé účely)
  - g) Slevy v duty free a na letišti
  - h) Parkování na letišti (možnost využít i při dovolené, ne pouze během pracovní doby)
  - i) Příležitostné slevy na divadla, silonky apod.
  - j) Vlastní odpověď
4. Je nějaký motivační bonus, který firma nenabízí, ale Vy byste ho ocenil/a? (ať už čištění uniforem, lepší systém vybírání dovolených, či pravidelnější lékařské prohlídky...) Žádná odpověď není špatná a fantazii se meze nekladou.