

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jana Fejfarová

Trendy v současném personálním řízení

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Lenka Papíková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2018

BACHELOR THESIS

Jana Fejfarová

Trends in current personnel management

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: JUDr. Lenka Papíková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 29. 1. 2018

Jana Fejfarová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat všem, kteří mi byli nápomocni při zpracování bakalářské práce. Moje poděkování patří zejména mé vedoucí práce paní JUDr. Lence Papíkové za velmi cenné rady a odborné připomínky.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá vysvětlením personálního řízení a personálními činnostmi, přičemž současně nastiňuje možné trendy v současném personálním řízení a problémy a hrozby, které stojí před řízením lidských zdrojů. Nové formy zaměstnání, nutnost rozvoje personálního informačního systému, možnost outsourcingu personální práce, jakož i nové trendy v odměňování mají dopad na pracovníka i organizaci a odlišný přístup k nim mohou mít obě tyto skupiny, jakož i personální útvar.

Cílem práce je odpovědět, zda trendy v oblasti odměňování využívají zaměstnavatelé pro zvýšení motivace pracovníků k práci, zda s nimi pracují v období ekonomické stagnace, resp. finanční krize či naopak v období ekonomického růstu a nízké nezaměstnanosti. Zároveň zda na teoretické poznatky v oblasti trendů v oblasti řízení lidských zdrojů reflektují zaměstnavatelé a zda se i tyto nové formy dostávají do povědomí samotných pracovníků.

Klíčová slova

Flexibilní formy zaměstnání, odměňování, personalista, personální činnosti, personální informační systém, personální útvar.

Annotation

This bachelor thesis deal in the teoretical parts with explanation of personnel leading and personnel activities including introduction of possible trends in current personnel management and problems and threats which are standing in front of leading of human resourses. New forms of emplyement, necessary of the development the personnel information system, possiblity of outsourcing the personnel management, as well as the trends of rewarding has an impact on employees and employers, and the different access to these new trends may have both of these parties as wel as personell department.

The target of this thesis is the answer if the trends in area of rewarding the employees using the employers for increasing the motivation to work of their employees, if they're working with them during the period of economic stagnation, respectiely in period of financial crize or in period of economic increasing and the low unemployment. Also to the teoretical knowleadges in trends of leading human resources reflex the employers and if these new forms to become aware to the employees.

Keywords

Flexible working form, personnel activities, personnel / HR department, personnel IT system, personnel staff / HR staff, remuneration.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 HISTORICKÝ VÝVOJ PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	13
2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	15
2.1 Personální činnosti.....	16
2.2 Personální útvar a personalista	17
3 PROBLÉMY STOJÍCÍ PŘED ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	19
4 NOVÉ TRENDY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ.....	21
4.1 Flexibilní formy zaměstnání	22
4.1.1 Sdílení pracovního místa více pracovníky (job sharing).....	22
4.1.2 Práce z domova	22
4.1.3 Stlačený pracovní týden.....	24
4.1.4 Pružná pracovní doba.....	24
4.1.5 Flexibilní začátek pracovního dne	24
4.2 Trendy v rozvoji lidských zdrojů.....	25
4.2.1 Outplacement	25
4.2.2 Outsourcing personální práce.....	26
4.2.3 Personální informační systém	27
4.3 Trendy v odměňování	27
4.3.1 Prvky systému odměňování pracovníků	29
4.4 Trendy v činnosti personálního útvaru	31
PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ TRENDŮ V SOUČASNÉM PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ.....	33
5.1 Charakteristika souboru respondentů.....	33
5.2 Metodologický rámec šetření, techniky a postupy	33
5.3 Vědecké otázky.....	34
5.4 Harmonogram postupu a výsledková část	34
5.5 Interpretace výsledků.....	52
5.6 Dílčí závěry a doporučení	52

6	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Autorka práce si uvedené téma zvolila pro jeho aktuálnost, kdy personální práce je každodenní nedílná součást jak personalistů, tak manažerů, a proto i na personální řízení nelze nahlížet pouze jako na soubor teoretických poznatků, ale naopak i trendy by měl sledovat každý manažer, který chce být úspěšný. Lidské zdroje jsou právem vnímány jako bohatství organizací, bez jejichž přítomnosti v dané organizaci by nemohlo docházet ke zlepšování. Řada pracovníků přináší svým zaměstnavatelům inovace, bez kterých je organizace zpravidla určena ke stagnaci, nikoliv dlouhodobému a udržitelnému růstu. Aby pracovníci ale přinášeli svému zaměstnavateli očekávanou hodnotu, tj. neznamenali jen nákladovou stránku, je zapotřebí s nimi vhodným způsobem pracovat, vést a řídit je tak, aby byli ke svému zaměstnavateli loajální, aby odváděli minimálně očekávaný pracovní výkon, a aby se stali skutečným bohatstvím dané organizace. K tomu, aby pracovník splňoval očekávání svého zaměstnavatele, resp. v ideálním případě tato očekávání ještě převyšoval, je nezbytné ho i vhodně motivovat, a za vykonanou práci spravedlivě odměňovat. V dnešní době je současně vhodné i oceňovat loajalitu pracovníka k dané organizaci, neboť pracovník zpravidla disponuje nezbytným a důležitým know-how a personalisté, jakož i manažeři organizace znají vysoké náklady na vzdělávání a zapracování nového pracovníka. Vzhledem k turbulentnímu prostředí, které ovlivňuje i ekonomika, a ve kterém každá organizace cítí tlak na zvyšování své produkce či zkvalitňování služeb a výrobků, tlak spotřebitelů na zvyšování kvality - i v návaznosti na ochranu životního prostředí a zlepšování náhledu na organizaci jako na společnost, která svým chováním příznivě přispívá k ochraně obnovitelných zdrojů, snižování emisí apod. -, je nezbytné, aby organizace cíleně a trvale sledovaly trendy ve všech směrech práce s lidmi. Větší korporace pravděpodobně přikládají vyšší váhu právě aktuálním trendům i predikci budoucích trendů v oblasti personálního řízení, a je současně pro ně i snazší je následovat v případě, že jsou k tomu směřovány i zpravidla svými zahraničními centrály.

V oblasti řízení lidských zdrojů současně hrají roli i negativní faktory, jako jsou enormní tlak na zvyšování tržeb a úsporu nákladů - a to i personálních, tlak nejen

na inovace, ale i změny obecně, na nutnost obnovy a modernizace v oblasti informačních technologií, centralizace a globalizace. I na tyto hrozby bakalářská práce upozorňuje, neboť i tyto vlivy mohou významným způsobem ovlivnit konkurenceschopnost organizací, jejich úspěšnost na trhu a zaměstnávání lidí. Bez reflektování i na tyto negativní trendy či hrozby by nemohlo zároveň docházet i k rozšiřování možností flexibilních úvazků, odměňování pracovníků a rychlému sledování právě nákladů s nimi spojených. V dnešní době je již téměř nepředstavitelné, že by moderní organizace sledovala náklady či vůbec evidenci školení jak dobrovolných, tak ale i zákonných (např. školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci) svých pracovníků jinak, než prostřednictvím personálního informačního systému, kde i navíc neustále musí docházet k rozšiřování nabídek tak, jak personální řízení tyto změny či úpravy vyžaduje, a to i např. v návaznosti na legislativu či korporátní předpisy dané organizace – např. sledování, zda a kdy pracovník absolvoval povinné nikoliv zákonné školení organizace např. v oblasti etického kodexu, compliance (tj. dodržování právních předpisů, ale i vnitřních předpisů organizace a etického vystupování a jednání pracovníků organizace).

V dnešní době není neobvyklé, že pracovníci z různých míst pracují pro tutéž organizaci, která jim poskytuje různé nové formy zaměstnávání. Pro určitou část populace je ale zcela nepředstavitelný výkon práce zčásti či zcela z domova, pro zbývající část je naopak toto vítaná změna, kdy pracovník může zčásti či zcela disponovat se svým časem dle svých potřeb za splnění určitých, předem stanovených podmínek, např. za předpokladu, že ve sjednaný čas se, zpravidla prostřednictvím moderních technologií, dostane do kontaktu s dalšími pracovníky téže organizace a konzultují společně výsledky svého projektu apod. Spousta pracovníků si tuto novější metodu zaměstnání, podobně jako např. stlačený pracovní týden, v minulosti neuměla převést do krátkého horizontu realizace. Organizace, které jsou moderní, a které chtějí být na trhu práce atraktivní, chtějí zaměstnávat kvalitní a loajální pracovníky, být lídry, zaměstnavateli s dobrou pověstí nejen z pohledu kvalitní produkce svých služeb či zboží, ale kteří se chtějí prezentovat i motivovanými pracovníky, na tyto nové metody musely reflektovat, a i toto přispívá k zaměstnávání lidí, kteří by z nejrůznějších důvodů nemohli vykonávat práci v místě, kde má organizace své sídlo či pobočku. Současně

tyto nové formy zaměstnání mohou představovat i příležitost pro hladší návrat matek z mateřské či rodičovské dovolené, zaměstnávání hendikepovaných lidí apod.

Tato práce současně přibližuje i trendy, které se objevují jak v oblasti řízení lidských zdrojů, tak i v oblasti odměňování, přičemž vzhledem k rozsahu práce se autorka rozhodla více zaměřit právě na trendy v oblasti odměňování, na formy, které mohou organizace využít.

Tuto práci autorka pro přehlednost členila na teoretickou a praktickou část.

Cílem teoretické části práce je analýza trendů v personálním řízení a poskytnutí jejich přehledu, doplněného o shrnutí výhod a nevýhod. Teoretická část ve své první kapitole přibližuje historický vývoj řízení lidských zdrojů, neboť pochopení a poučení z historie může vést k úspěšným budoucím rozhodnutím každé organizace. Druhá kapitola nastiňuje základní pojmy, jako jsou personální činnosti, personální útvar, personalista a jeho důležitost v organizaci. Následuje třetí kapitola, která se zabývá problémy, které stojí před organizací v oblasti řízení lidských zdrojů. Flexibilní formy zaměstnání, trendy v rozvoji lidských zdrojů, trendy v oblasti odměňování, trendy v činnosti personálního útvaru jsou představeny ve čtvrté kapitole.

Tím, že autorka práce pracuje v nadnárodní společnosti již více než 12 let a vnímá tlak na neustálé zlepšování způsobu řízení lidí, osvojování si nových metod, a nutnost stanovení správné motivace, včetně spolupodílení se na inovacích v oblasti odměňování a rozvoje pracovníků, bylo jejím záměrem v praktické části práce ověřit, zda na tyto trendy reagují i organizace s menším počtem pracovníků, pro které nemusí být oblast rozvoje lidských zdrojů, jejich řízení, odměňování apod. hlavní prioritou, přestože by tomu tak být mělo, chce-li být organizace na trhu práce úspěšná a nevynakládat zbytečné finanční prostředky na oblast náboru nových pracovníků. V praktické části je představeno výzkumné šetření, jehož cílem je ověření, že poskytované benefity zaměstnavatelem jsou formou odměňování, které se běžně využívají v organizacích pro

zvýšení motivace pracovníků, jak je s těmito benefity nakládáno v období růstu či naopak v období případné finanční krize, a současně je představeno i doporučení v nastavení benefitního systému zkoumané společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORICKÝ VÝVOJ PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální řízení je pojmem, jehož význam se měnil v závislosti na ekonomických a sociálních podmínkách daného historického období a kultury. Personální aktivity společností se začaly měnit v závislosti na vnějších vlivech dané společnosti, a nároky na personální pracovníky začaly narůstat vlivem rozvoje metod řízení. V jednotlivých společnostech se současně personální řízení vyvíjelo odlišně, a to v důsledku vnitřních i vnějších faktorů. Odborná literatura zpravidla uvádí tři zásadní etapy vývoje personálního řízení, a to od nejstarší vývojové etapy po tu současnou. Zpravidla se setkáváme s rozčleněním na personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Pro označení personální oblasti se velmi často užívají termíny personalistika či personální práce.

V důsledku rozvoje odborových hnutí a kolektivního vyjednávání začala legislativa v 2. polovině 19. století reflektovat na pracovní podmínky, které byly v obecném pohledu dané doby v továrnách nedostačující, a to jak z pohledu pracovní doby, tak práce žen a dětí, ale i mezd. Právě v této době dochází k rozvoji péče o pracovníky. (Kocianová, 2010, s. 10), a to i včetně vzdělávání (Vojtovič, 2011, s. 21).

Abychom mohli předvídat trendy v současném personálním řízení, které navazují na trendy, jež se odehrály v minulosti, je nezbytné pro správné pochopení všech návazností nahlédnout nejdříve do historie, ve které se vyvíjela personální práce a metody (Koubek, 2007, s. 14 - 15).

Mezi nejstarší etapu zařazujeme personální administrativu (správu). Pod tímto pojmem charakterizujeme personální práci jako službu, která zajišťuje administrativní práci a administrativní procedury týkající se zaměstnávání lidí, pořizování, uchovávání a aktualizací dokumentů a informací souvisejících s pracovníky, a dále poskytování

informací dotčeným řídicím složkám organizace. Jednalo se o pasivní, podpůrnou úlohu. V dnešní době se s touto podobou personální práce setkáváme v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, tj. v organizacích, které nejsou příliš pružné a disponují nízkou mírou dělby pravomocí.

Koncepce druhé etapy, tj. personálního řízení, se začala objevovat již před 2. světovou válkou v organizacích s pokrokovým a dynamickým vedením, které měly za cíl ovládnout co největší část trhu a disponovaly vysokou mírou orientace na expanzi a na eliminaci konkurence. Pro dosažení tohoto cíle využívaly pečlivé hledání a využívání konkurenčních výhod, z nichž významnou roli sehrál motivovaný, organizovaný, zformovaný a pečlivě vybraný pracovní kolektiv organizace. V té době si vedení takových podniků začala uvědomovat, že klíč ke konkurenční výhodě leží v lidské pracovní síle. Začala se tak prosazovat aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. V této době tak začaly vznikat personální útvary, formovala se personální politika organizace, personální práce se více profesionalizovala, a stala se tak záležitostí specialistů. I přes tento značný pokrok však byla věnována nízká pozornost strategickým a dlouhodobým otázkám řízení lidských zdrojů.

Nejnovější pojetí personální práce, tj. řízení lidských zdrojů, se začalo formovat v průběhu 50. a 60. let. Jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou, se stává právě řízení lidských zdrojů. Nejdůležitějším výrobním vstupem a motorem činnosti podniku je označen člověk a lidská pracovní síla. Spatřujeme zde rovněž skutečně řídicí, koncepční činnosti, oproti historicky čistě administrativní činnosti.

2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Úkoly řízení lidských zdrojů a činností, které směřují k jejich plnění nenáleží pouze personálnímu útvaru, ale tvoří také neodmyslitelnou součást každodenní práce všech vedoucích pracovníků organizace. Pro vedení, byť jen jednoho podřízeného, je nezbytné ze strany nadřízeného vykonat řadu personálních činností. Právě proto, že lidské zdroje řídí zejména vedoucí pracovníci dané organizace, je nezbytné, aby svoje znalosti a schopnosti v této oblasti průběžně zlepšovali, a i budoucí vedoucí pracovníci se důkladně na tuto roli připravovali, a to zejména po stránce plnění praktické části personální práce. I z tohoto důvodu je vhodné, aby tito kandidáti byli svými nadřízenými vhodně vedeni a mohli tak mít dostatek času na přípravu zvládnutí této svojí, mnohdy zpočátku velmi náročné, nové role. Noví budoucí manažeři by tak vždy měli mít možnost i kvalitního profesního rozvoje, včetně odborných i rozvojových školení, které je mohou připravit po odborné i praktické stránce na budoucí situace, kterým budou nuceni čelit.

Úkolem řízení lidských zdrojů je, aby byla organizace výkonná, a aby se její výkon neustále zlepšoval. Na zvýšení výkonnosti se podílí zlepšování jak materiálních, finančních a informačních, tak i lidských zdrojů.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří zajišťování sociálního a personálního rozvoje pracovníků, formování pracovních skupin (týmů), usilování o efektivní styl vedení pracovníků a zdravé mezilidské vztahy, usilování o efektivní využívání pracovníků v organizaci, usilování o nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly, včetně připravování pracovníka na nutnost přizpůsobení se měnícím se požadavkům pracovního místa a o dodržování všech zákonů, týkajících se agendy práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (Koubek, 2007, s. 17 – 18)

Shora uvedené úkoly představují tradiční přístup. V současnosti jsou ale definovány již i novým přístupem, a to zlepšením rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů,

zvýšením produktivity, zvýšením spokojenosti pracovníků, zlepšením kvality pracovního života a zvýšením připravenosti na změny.

2.1 Personální činnosti

Personální činnosti tvoří podle Koubka (2007, s. 17 – 19) výkonnou část personální práce a nejčastěji mívají následující podobu:

- vytváření a analýza pracovních míst - definuje a vytváří pracovní úkoly, a s nimi spojené pravomoci a odpovědnosti do pracovních míst, zkoumá povahu práce, popisuje pracovní místa;
- personální plánování - odhaduje a plánuje potřeby pracovníků v organizaci, plánuje personální rozvoj pracovníků;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků - zajišťuje, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala adekvátní počet odpovídajících uchazečů o zaměstnání a z nich byli vybráni a přijati ti, kteří mají nejlepší předpoklady pro vykonávání obsazované pozice;
- odměňování - nástroj ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, poskytnutí zaměstnaneckých výhod;
- hodnocení pracovníků - zjišťuje, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má předpoklady pro její výkon, jaký je jeho potenciál rozvoje, má zajistit ocenění úsilí pracovníka a rozhodnout o opatřeních, která vyplynou z hodnocení;
- rozmisťování (zařazování) pracovníků - zařazení pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazení na nižší pozici, propouštění či penzionování;
- personální informační systém - zjišťování, zpracování, analýza a uchovávání informací, které se týkají pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků – identifikuje potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávacích aktivit a programů;

- péče o pracovníky - činnosti, které se zaměřují na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby apod.;
- pracovní vztahy - zahrnují jednání mezi vedením organizace a představiteli pracovníků (např. odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracovávání informací o dohodách, zákonných ustanoveních, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání.

2.2 Personální útvar a personalista

Podle Koubka (2007, s. 32) se personální útvar zaměřuje na řízení a rozvoj lidských zdrojů v organizaci, a je odpovědný za existenci a správné fungování personální činnosti v organizaci. Mezi jeho priority patří zajistit odbornou, tj. koncepční, poradenskou, metodologickou, usměrňovací, kontrolní a organizační stránku personální práce. Neopomenutelnou součástí je rovněž poskytování speciálních služeb vedoucím pracovníkům všech úrovní, ale i jednotlivým pracovníkům organizace.

Kromě shora uvedených hlavních úkolů řízení lidských zdrojů musí personální útvar plnit i následující specifické úkoly, a to např. formuluje, navrhuje a prosazuje personální politiku a personální strategii organizace, poskytuje poradenský servis vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, kterými se podílejí na personální práci, poskytuje stanovisko k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a pracovníků a zajišťuje existenci a správné fungování personálních činností, které jsou nepostradatelné k plnění úkolů personální práce.

Velikost, vnitřní organizační uspořádání a rozsah personálních činností poskytovaných personálním útvarem jsou závislé na podmínkách organizace, zejména na velikosti organizace, její vnitřní struktuře, obchodní činnosti apod. (Kocianová, 2004, s. 126)

Profil personalistů se vyvíjí, a personalista tak musí podle Koubka (2007, s. 35) disponovat teoretickými znalostmi i praktickými dovednostmi v oblasti personální práce, současně ale musí mít přehled i o ostatních problémech organizace, aby byl schopen pružně reagovat na problémy, které následně spadají i do oblasti řízení lidských

zdrojů. Mezi jeho znalosti by mělo patřit i právní povědomí, psychologie, a schopnost jednat s lidmi. Rovněž i znalost technologií využívaných organizací by měla být samozřejmostí. Tím, že personalista přichází do styku s lidmi, je nezbytné rozvíjet svoje organizační a komunikační schopnosti, mít chuť neustále se rozvíjet a učit novým věcem, a to nejen z oblasti personalistiky, měl by být současně nakloněn změnám, a také je i sám inicializovat, případně alespoň podporovat. Personalista by současně měl mít i obchodního ducha, a být tak dobrým partnerem v podnikání pro management organizace. Velmi často musí personalista objasňovat pozici organizace i mimo danou organizaci a je zároveň i nepostradatelným článkem v komunikaci uvnitř i navenek. (Kocianová, 2004, s. 123). Počet personalistů je závislý zejména na počtu pracovníků v organizaci, přičemž potřeba tohoto specializovaného místa vyvstává nejčastěji při dosažení cca 100 – 150 pracovníků. U menších organizací tuto činnost vykonává zpravidla majitel či vrcholový manažer. U větších organizací je naopak zapotřebí zřídit zpravidla rozsáhlejší a organizovaný personální útvar, ve kterém mají své místo personalisté, příp. odborníci na specifickou oblast – mzdy, vzdělávání a rozvoj, nábor apod. (Dvořáková, 2007, s. 14)

Podle Armstronga (1999, s. 77) mohou personalisté zabezpečovat svou roli jako stratégové, poskytovatelé interních služeb, či jako interní konzultanti. Stratégové se orientují na hlavní strategické otázky týkající se rozvoje a řízení pracovníků a zaměstnaneckých vztahů. Formulují politiku, pomáhají řídit změnové procesy a zabezpečují hybné páky změn v organizaci. Zpravidla tuto roli zastávají personalisté, kteří jsou členy týmu vrcholového managementu. Poskytovatelé interních služeb poskytují účinné personální služby uspokojující potřebu pracovníků, liniových manažerů a organizace jako celku. Toto pojetí představuje základní roli personalistiky, neboť vytváří a aplikuje procesy, postupy a systémy v personální práci. Interní konzultanti poskytují managementu servis v podobě rad a doporučení při řešení personálních otázek, vytváření nových procesů a metod při zaměstnávání lidí, zasahují, kde je to zapotřebí, a v obecném pojetí je jejich snahou usnadnění způsobu v oblasti zaměstnávání lidí. Toto pojetí nabývá v posledních letech na důležitosti.

3 PROBLÉMY STOJÍCÍ PŘED ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úspěšná organizace musí obstát v konkurenčním prostředí, a i proto je na ni vyvíjen tlak v podobě nutných změn prostředí i podmínek, ve kterém se pohybuje. Personální útvary by tak měly být zapojeny u řešení následujících problémů (Armstrong, 2007, s. 44). První možný problém může značit globalizace, která nutí organizace, aby v zájmu uspokojování místních potřeb pracovaly s myšlenkami, lidmi, výrobky a informacemi po celém světě. Při budování strategie organizace je nutné zohlednit nové a významné prvky, kterými jsou mj. nestálost politické situace v různých zemích, problematičnost celosvětového obchodu, neustále se měnící směnné kurzy měn a neznámé kultury.

Další hrozbou je ziskovost organizace prostřednictvím růstu. Tlak na neustálé zvyšování růstu tržeb organizací znamená, že tyto musejí být kreativní a přinášet inovace a inovativní řešení, musejí napomáhat a povzbuzovat volný pohyb informací a předávání získaných zkušeností a poznatků mezi pracovníky organizace. Ne všechny organizace a ne všichni pracovníci jsou připraveni na přinášení a akceptování inovací a zde bude velmi důležitý přístup jednotlivců, dané organizace, ale zpravidla i jednotlivých států, které by měly podporovat zájem lidí o kreativitu, inovační řešení. V budoucnu bude pravděpodobně nutné upravit či doplnit koncepci již i do vzdělávacích školských systémů jednotlivých států, které by měly umožňovat již školám více rozvíjet a podporovat kreativitu svých studentů. V dnešní době již vidíme sporadickou snahu vzdělávacích institucí či samotných organizací v podpoře kreativních nápadů. Velké organizace již ale začínají mít tuto oblast hlouběji propracovanou.

Rovněž technika a technologie mohou značit překážku, kdy mohou technika a technologie znamenat životaschopnou a produktivní složku pracovního prostředí. Rozhodující úlohu tak budou mít jednotlivci, ale i samotné organizace, a jak již bylo prokázáno i v minulosti, např. s příchodem osobních počítačů a nutností práce s nimi starší generací, bude pravděpodobně opět vyzdvihnuta důležitost role státu, který svým propracovaným systémem může napomoci k lepšímu přijetí moderních

technologických přístupů a technologií vůbec, zejména u starší generace, kde již znalost starších principů nemusí být dostačující pro správné pochopení nových, inovativních řešení, programů, technologií, aplikací, výrobků apod. Správně nastavené školení, osvětové a rozvojové aktivity, a vysvětlení důležitosti těchto pokrokových řešení může udržet i starší pracující generaci v pracovním režimu bez omezení, a umožnit jim rychlou orientaci v novém technologickém prostředí.

Intelektuální kapitál znamená konkurenční výhodu každé organizace. Překážkou bývá zajistit, aby organizace byly schopné vyhledat, přizpůsobit si, odměňovat a udržet lidský kapitál zejména u talentovaných pracovníků, které potřebují, a kteří mohou být hnací silou pro globální organizace, které senzitivně reagují na své zákazníky, ale i na neustále se rozšiřující možnosti techniky a technologie. Organizace se současně musí zaměřit na organizační kapitál, tj. na znalosti, které organizace vlastní a na to, jak by měly být řízeny. Sami pracovníci si začnou uvědomovat svou kupní sílu na trhu, protože znalostní kapitál, schopnost vyhledat a pracovat s informacemi bude pro organizace nabývat na síle. Úspěšné organizace si současně uvědomují, že intelektuální kapitál nemohou vlastnit, ale pouze půjčit, a to prostřednictvím svých pracovníků. Vždy ale hrozí organizaci riziko, že v okamžiku, kdy se pracovník rozhodne organizaci opustit, přichází i ona o tento kapitál (Mallya, 2007, s. 182).

Změna je největším problémem, kterému organizace v turbulentním podnikatelském prostředí musejí čelit. Přizpůsobování se neustálým či náhlým změnám, a jejich ochotě na tyto změny reflektovat, resp. přijímat je, může být překážkou mnoha organizací, které nebudou připraveny. Již v minulosti řada společností musela ukončit své podnikatelské aktivity, a to nikoliv z nekvality svých výrobků či služeb, ale z důvodu nemožnosti či pozdního reagování na změny. Nemusí se vždy jednat o změny např. v technologických postupech a inovacích, ale i v globální ekonomice, kdy v případě recese zpravidla v podnikatelském prostředí musí docházet k rychlému aplikování rizikových scénářů, které mnohdy dočasně znamenají úsporu nákladů, včetně personálních. Problematika propouštění současně může opět znamenat problém pro organizaci, která nebyla připravena na změnu ve způsobu výměny pracovníků v organizaci, např. v případech hromadného propouštění.

4 NOVÉ TRENDY V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

Pro to, aby organizace mohly být úspěšné na pracovním trhu, je nezbytné, aby prostřednictvím personálního útvaru či samotných managerů, popř. externích organizací specializujících se na oblast personalistiky, sledovaly trendy v personálním řízení. Atraktivní zaměstnavatel si může vybudovat své dobré jméno u svých pracovníků, zájemců o práci, či obecně na pracovním trhu i vhodným personálním marketingem, který odpovídajícím způsobem bude prezentovat odlišnost zaměstnavatele od běžně známých a používaných forem zaměstnání či benefitního systému. V některých odvětvích není možné využívat totožné formy zaměstnání, v některých je toto i neproveditelné, a proto zavádění nových principů by nebylo ani finančně dostupné pro zaměstnavatele a současně i pravděpodobně neatraktivní pro samotné pracovníky. Z uvedeného důvodu je současně v některých případech i vhodné zaměstnaneckým průzkumem prověřit, o které formy zaměstnání či benefity by pracovníci projevíli zájem, aby současně zaměstnavatel jen slepě nenásledoval trendy, o které však pracovníci nejeví v jeho oboru podnikání zájem.

V této kapitole autorka představuje flexibilní formy zaměstnání, které v poslední době získávají na popularitě a znamenají pro zaměstnavatele značnou konkurenční výhodu, pokud je nabízí. Flexibilita ze strany pracovníků je často požadavkem zaměstnavatelů již při zadávání inzerce na volné pracovní místo, v poslední době však flexibilitu čím dál více požadují pracovníci právě po svých zaměstnavatelích. Mnoho zaměstnavatelů se nyní snaží i těmito úvazky zajistit bezproblémový návrat matek z mateřské, resp. rodičovské dovolené, či zaměstnávání studentů vysokých škol, kteří mohou po ukončení studia snadněji nalézt odpovídající zaměstnání u zaměstnavatele, který si je může vytipovat i jako své talenty, pracovníky s vysokým potenciálem. Některé obory se i bez flexibilních forem zaměstnávání neobejdou, a to zejména v období ekonomického růstu, kdy je vyšší poptávka po jejich produktech či službách. Nepřipravenost a nepružnost zaměstnavatelů může být pro ně samotné likvidační, a proto je vhodné nabízet širší paletu možností zaměstnávání, tj. nikoliv jen hlavní pracovní poměr.

Trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, kdy např. outsourcing personální práce začíná být hojně využívanou metodou, podobně jako personální informační systém již patří neodmyslitelně k dennímu využívání personalisty a velmi často i samotnými manažery při jejich personální práci.

4.1 Flexibilní formy zaměstnání

Mezi flexibilní formy zaměstnání lze zařadit několik forem, které postupně hledají místo na pracovním trhu, a jsou v organizacích zastoupeny v různém složení.

4.1.1 Sdílení pracovního místa více pracovníky (job sharing)

Uspořádáním práce, kdy se dva či více pracovníků na jednom plném pracovním místě dělí o svěřenou práci, hovoříme o sdílení pracovního místa více pracovníky. Poměrově, tj. podle odpracovaných hodin, je současně vyplácena mzda, příp. rozděleny další zaměstnanecké výhody. Touto formou zaměstnávání je zpravidla zabezpečeno snížení fluktuace a absence, protože ke sdílení pracovního místa může docházet v podobě děleného pracovního dne či týdne, jen v omezených případech se setkáváme se střídáním po týdnech, a rozvržení pracovní doby tak zpravidla vyhovuje potřebám pracovníků na těchto sdílených postech. Mezi nevýhody lze zařadit vyšší riziko, které plyne ze sdílené odpovědnosti daného pracovního místa a zvýšené administrativní náklady (Kašparová, 2013, s. 78). Velmi často sdílení pracovního místa nalezneme při práci recepčních, fakturantek, správců budov apod.

4.1.2 Práce z domova

Představuje práci, kterou pracovník vykonává mimo pracoviště zaměstnavatele, a to v průběhu několika dní v týdnu, či po celou pracovní dobu. Výhodou pro zaměstnavatele jsou nižší režijní náklady, zejména v podobě úspory nákladů na vybavení a provoz kanceláří, příp. parkovacích míst, nákladů na energie a osvětlení, obecně nižší náklady na zaměstnávání pracovníků v případě jejich samostatnosti, včetně snížení nákladů na nábor a školení nových pracovníků z důvodu jejich nižší fluktuace.

Mezi další výhody lze současně zařadit flexibilitu, která umožňuje rychle reagovat na výkyvy v potřebě práce, nárůst produktivity práce, oddanost organizaci a ochotu pracovat nad rámec stanovené pracovní doby, neboť pracovníkovi odpadá časová prodleva spojená s dojížděním do a ze zaměstnání. Zaměstnavatel současně není zpravidla limitován pracovním trhem, neboť je možné pro svěřenou pozici zaměstnat pracovníka bez předchozího požadavku specifikace místa výkonu práce (tj. práce z jakéhokoliv místa a odpadá problém např. s nízkou mírou nezaměstnanosti v regionu a problematickému náboru a zaměstnavatel naopak může využít výhodu vyšší míry nezaměstnanosti a vyšší nabídky uchazečů o zaměstnání v jiném regionu, než je např. sídlo organizace či jeho pobočky). Pracovníci jsou se svými vedoucími v častém či naopak minimálním kontaktu, přičemž jejich práce je zpravidla kontrolována za použití tradičních a elektronických prostředků, mezi než patří např. videokonference, telekonference, sdílení pracovní plochy počítače či vzdálený přístup do počítače (zpravidla IT pozice). Takový způsob práce tak s sebou nese riziko zvýšených nákladů na IT vybavení, elektronických / telekomunikačních nástrojů a služeb, jakož i možnost ohrožení firemních dat. Vedoucí pracovník musí disponovat takovými dovednostmi, aby byl schopen pracovníka vhodnými formami kontrolovat a současně i motivovat. Uvedenou formu zaměstnání vykonávají nejčastěji pracovníci v IT oborech, překladatelství, pojišťovnictví a bankovníctví, mediální sféře, analytici apod. Pro pozice, které vyžadují specifické vybavení či prostor (např. pracovníci v laboratořích, obsluha čerpací stanice apod.) není tato forma zaměstnání vhodná, resp. realizovatelná. Mezi nevýhody na straně pracovníka lze zařadit zvýšené náklady na vytvoření kvalitního pracovního místa v domácím prostředí, redukce či úplná ztráta osobního kontaktu s dalšími pracovníky, možnost problematičtějšího oddělení pracovního a osobního života, a s tím spojené vlastní řízení pracovního času, tj. případný problém se začátkem a koncem práce, dodržení zadaných termínů apod. Pracovník tak musí mj. disponovat vysokou sebekázní, pracovní disciplínou. Tato forma může být za splnění určitých podmínek vhodnou motivací i pro vracející se matky z mateřské či rodičovské dovolené.

4.1.3 Stlačený pracovní týden

Rozvržením pracovní doby kratší než standardních 5 pracovních dnů, tj. pracovník odpracuje týdenní pracovní dobu v delších dnech, ale kratším pracovním týdnem nazýváme stlačený pracovní týden. S takovou formou zaměstnání se setkáváme zpravidla na pozicích obsluhy recepcí ve zdravotnických či relaxačních zařízeních, nemocnicích.

4.1.4 Pružná pracovní doba

Tato forma zaměstnání zpravidla klade vyšší nároky na organizaci práce, nicméně představuje nulové zvýšení nákladů na straně zaměstnavatele. Může mít několik podob. Zpravidla se jedná o pružnou denní pracovní dobu, tj. pružný pracovní den s pružným začátkem a koncem směny, přičemž zaměstnavatel stanoví dobu nutné přítomnosti na pracovišti uprostřed (u administrativních pozic zpravidla v rozmezí 9:00 – 15:30 hod.). Dále se můžeme setkat s pružnou týdenní pracovní dobou, která umožňuje v určitých obdobích roku s větší potřebou práce prodloužit standardní týdenní pracovní dobu. Mezi poslední variantu výčtu řadíme pružnou denní a týdenní pracovní dobu, která umožňuje měnit délku pracovního dne nebo týdne, případně se jedná o kombinaci obou forem.

4.1.5 Flexibilní začátek pracovního dne

Jedná se o opatření, které se svými znaky podobá pružné pracovní době. Pracovníci si mohou stanovit začátek pracovní doby podle svých vlastních potřeb a uvedený čas mohou využít na vyřízení osobních záležitostí, např. ale i rodičovských povinností. Jedná se o zpravidla o formu využívanou ženami po návratu z mateřské, resp. rodičovské dovolené.

4.2 Trendy v rozvoji lidských zdrojů

4.2.1 Outplacement

V případě nepříznivých hospodářských výsledků organizace (nárůst konkurence, pokles poptávky po nabízeném produktu či službě apod.) či cílené reorganizace, např. z důvodu fúze apod., lze využít nástroje v podobě outplacementu (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013, s. 32 - 33). Outplacement je službou, kterou mohou poskytovat zaměstnavatelé při ztrátě a hledání zaměstnání svým propouštěným pracovníkům. Zaměřuje se zejména na podporu pro snazší nalezení nového pracovního uplatnění, poskytnutí personálního poradenství propouštěným pracovníkům, analýzu dosavadní pracovní kariéry, rozvoj dovedností v souvislosti s hledáním práce, případně i poskytnutí technické a informativní podpory. Je poskytována interními zdroji nebo prostřednictvím externí specializované organizace. V případě interního outplacementu je za tento proces zodpovědný personální útvar. Služba outplacement je již v některých organizacích součástí firemní kultury, nejedná se však o standardní službu každého zaměstnavatele. Pokud se zaměstnavatel rozhodne pro použití outplacementu externí poradenskou organizací, nemělo by se jednat o rozhodnutí, kdy organizace propouští pracovníky z důvodu obtížné finanční situace. Pracovník odpovědný za outplacement by měl být přítomen již při předávání výpovědi ze strany zaměstnavatele pracovníkovi, a současně v daný moment by měl i být i pracovník srozuměn, že má k dispozici kontaktní osobu, která mu bude nápomocna při hledání jeho dalšího pracovního uplatnění mimo organizaci (Wagnerová, 2011, s. 104). Mezi hlavní přínos outplacementu lze dle Kocianové (2010, s. 196) bezpochyby zařadit utváření dobrého jména organizace ve svém okolí, získání uznání svých pracovníků, kterých se propouštění nedotklo, a rovněž tak dochází k zachování pověsti dobrého zaměstnavatele. Obecně je oblast propouštění pracovníků zpravidla komplikovaným a nepříjemným procesem v organizaci, a stále více organizací se tak zaměřuje na profesionální zvládnutí této náročné agendy, a na trhu tak lze najít méně či více profesionální outplacementové agentury.

Proces umístování pracovníků propouštěných z důvodu nadbytečnosti probíhá zpravidla podle následujících bodů (Armstrong, 2007, s. 406). Prvním z nich představuje

počáteční konzultace, kdy dochází k poskytnutí životopisných údajů a diskuze o bezprostředních problémech souvisejících s propouštěním. Následuje zpracování seznamu toho, čeho pracovníci až dosud dosáhli, tj. uvedou všechny pracovní funkce, které během své kariéry vykonávali. Dalším bodem je zpracování přehledu dovedností, tj. pracovníci na základě předchozího seznamu vytvoří osobní portfolio svých „prodejních“ dovedností. Dalším bodem by mělo být osobní vyjádření - pracovníci vypracují osobní vyjádření, které se týká toho, co by mělo být prezentováno na trhu práce a zpracování přehledu osobních úspěchů, ve kterém se uvádějí poslední nebo účelu přiměřené úspěchy, které lze kvantifikovat a které dokreslí jejich osobní profil. Dále by mělo dojít k identifikaci tří možných typů zaměstnání, které by měly být hledány, a rovněž k psychologickému posouzení profilu osobnosti psychologem. Mezi závěrečné body lze zařadit zpracování a odsouhlasení životopisu, dále rozpoznání příležitosti na trhu práce, nácvik výběrového pohovoru a plán kampaně k hledání zaměstnání.

4.2.2 Outsourcing personální práce

Některé personální služby, které dříve byly nedílnou součástí řízenou samotnou organizací, např. získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků a manažerů, zajištění agendy v oblasti vzdělávání, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, právní poradenství, zajištění administrativy v oblasti mzdové agendy, jsou stále častěji poskytovány organizaci externími dodavateli (Šikýř, 2014, s. 28 – 29).

Mezi hlavní důvody pro zadávání některých personálních činností externím institucím podle Armstronga (1999, s. 81) řadíme úsporu nákladů, neboť z důvodu snížení personálního stavu v interním personálním útvaru organizace a levnějším službám externistů dochází ke značné úspoře režijních, personálních nákladů. Dále získání odbornějších služeb, tj. organizace může zakoupit know-how a zkušenosti, kterými sama nedisponuje. A jako poslední bod lze zmínit koncentraci úsilí personalistů, tj. pracovníci personálního útvaru se mohou zaměřit na plnění klíčových úkolů s přidanou hodnotou pro organizaci, např. zapojit se do podnikových procesů a plánů (Kislingerová, 2005, s. 338).

4.2.3 Personální informační systém

Při personální práci jsou využívány mj. informace o pracovnících, o pracovních místech, o vnějších podmínkách a o personálních činnostech, přičemž množství informací se stále rozšiřuje, a je proto nezbytné vytvořit a neustále rozvíjet personální informační systém organizace. Tento systém umožňuje shromažďování aktuálních, detailních a věrohodných informací nezbytných pro rozhodování a vytváření jednoduchých či naopak detailních a komplikovaných analýz o stavu pracovníků, výsledků práce, povahy práce, pracovních míst, vzdělávání atd. Přínosem tohoto systému je pro organizaci mj. usnadnění personální práce personalistům, ale i vedoucím pracovníkům, kterým systém zároveň zpravidla umožňuje navzájem se propojit. Využití tohoto systému současně výrazně snižuje náklady personální práce, zejména spojené s administrativou, kdy systém uchovává, aktualizuje a může vyhledávat celé spektrum informací nezbytných jak pro ad hoc analýzy, tak i pro personální plánování a sledování vývojových trendů. Zpravidla zde existuje i možnost propojení s informačními systémy státní správy a dalších institucí, a proto tak může dojít k usnadnění přenosu dat např. v oblasti sociálního a zdravotního pojištění. Nejedná se tak pouze o personální evidenci, ale pro moderně řízenou organizaci představuje komplexní systém s širokým spektrem využití. Organizace však musí dbát na nakládání s těmito citlivými údaji, a musí tak i stanovit pravidla týkající se přístupu k těmto informacím. (Koubek, 2007, s. 364).

Mezi základní funkce počítačového personálního systému řadíme (Armstrong, s. 724) evidenci podrobných osobních údajů o pracovníkovi včetně přehledu vývoje jeho dosavadní pracovní kariéry, kvalifikace, dovedností, informací o dovolených, absencích, mateřské či rodičovské dovolené, dále pak evidenci podrobných informací o pracovních místech pracovníka, včetně uvedení třídy, mzdy / platu a případných zaměstnaneckých benefitů, popisu a specifikaci pracovního místa, umístění. Poslední funkcí je zpracování zprávy, která rekapituluje různé stránky těchto údajů.

4.3 Trendy v odměňování

Podle Koubka (2009, s. 283) je již z minulosti zažitý pohled, že mzda nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, jsou jedinou odměnou, kterou organizace

poskytuje pracovníkovi za vykonávanou práci, překonán. Nově hovoříme i o dalších možných formách odměňování, jako např. formální uznání (pochvaly pracovníka), povýšení, zaměstnanecké výhody (zpravidla nefinančního charakteru) poskytované organizací pracovníkovi bez závislosti na jeho pracovním výkonu, např. odměna za loajalitu, tj. odměna vzniklá z titulu trvání pracovního poměru či jiného pracovněprávního vztahu, na jehož základě pracovník vykonává práci u organizace. Mezi nefinanční odměny lze ale zahrnout např. speciálním zařízením vybavenou kancelář, laboratoř s nejmodernějšími přístroji, možnost využití služebního vozidla i pro soukromé účely, přidělení notebooku, vlastní kanceláře. Stále častěji je ale do této kategorie zařazováno i vzdělávání pracovníků poskytované organizací. Na IT pozicích, obchodních či manažerských pozicích jsou školení finančně velmi nákladná, a i proto se může jednat o konkurenční výhodu dané organizace, neboť některá prestižní školení jsou završena obdržetím certifikátů apod., jejichž držitelem může být jen omezená skupina lidí, odborníků. Důraz je rovněž kladen i na poskytování tzv. vnitřní odměny, tj. jedná se o nehmotnou povahu odměny, nicméně souvisí se spokojeností pracovníka s jeho vykonávanou prací. Radíme sem nejčastěji dosahování pracovních cílů a kariéry, účast na určitých aktivitách, úkolech, projektech či pracovních skupinách organizace, jakož i pocit užitečnosti a úspěšnosti, neformální uznání okolí, pracovní postavení v organizaci apod.

Mezi cíle řízeného odměňování pracovníků je podle Armstronga (2009, s. 20) řazeno:

- odměňování pracovníků podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojování postupů v odměňování s cíli podniku a podnikání, ale i hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňování správných věcí;
- pomáhání získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivování pracovníků a získávání jejich oddanosti a angažovanosti;
- vytváření kultury vysokého výkonu.

4.3.1 Prvky systému odměňování pracovníků

Podle Armstronga (1999, s. 593 - 596) mezi hlavní prvky systému odměňování zařazujeme základní peněžní odměnu, dodatečné odměny k základní peněžní odměně a další složky, které jsou níže stručně přiblíženy.

Základní peněžní odměna znamená plat nebo mzdu, která se skládá z tarifu za určitou vykonanou práci či pracovní místo. Uvedené základní úrovně peněžní odměny odrážejí vnitřní, ale i vnější faktory. Vnitřní faktory se zpravidla měří hodnocením práce a zařazením práce, popř. pracovního místa do hierarchických stupnic. Pro hodnocení vnějších faktorů je typické sledování tarifů na pracovním trhu. Úrovně peněžních odměn mohou být v některých organizacích nastaveny v návaznosti na kolektivní vyjednávání nebo na individuální dohody, zpravidla ale reflektují na vývoj inflace, pohyb tarifů na pracovním trhu a organizace je může vyjádřit jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinovou sazbu. V organizacích, kde je uplatňován systém založený na zohledňování dovedností a schopností pracovníků, se tarif může lišit i mezi jednotlivými pracovníky vykonávajícími totožnou pracovní činnost. Výše základní odměny je podstatná pro spokojenost pracovníků a zpravidla pomáhá i jejich stabilizaci. Naproti tomu její zvýšení má na pracovní výkon pracovníků spíše omezený a krátkodobý vliv (Urban, 2017, s. 116).

Kromě poskytnutí základní odměny přistupují organizace i k vyplácení dalších peněžních odměn, též známých jako dodatečné odměny k základní peněžní odměně. Zpravidla se vztahují k dovednostem, schopnostem, výkonu či nabytým zkušenostem. Organizace je často označuje jako pohyblivé složky mzdy či platu a řadí sem individuální výkonnostní odměny, kdy mimořádná odměna či zvýšení základní odměny jsou závislé na hodnocení pracovního výkonu pracovníka a jeho zařazení v organizaci (zpravidla je organizace označují jako zásluhovou mzdu či plat), dále mimořádné odměny (bonusy), jejichž podstatou jsou vyplacené odměny závislé na výsledcích daného pracovníka, týmu či organizace, přičemž se jedná o fixní částku, dále prémie, kterými označujeme odměny závislé na úspěšně dosažených cílech, které jsou stanoveny pracovníkům předem a zpravidla tak, aby byly motivační pro zvýšení úrovně

jejich pracovního výkonu. Do této skupiny dále můžeme zařadit provize, což je zvláštní forma pobídky, zejména pro obchodní zástupce či další obchodní pozice (např. makléře, pojišťovací poradce atd.), kdy jsou tyto odměny tvořeny na základě úspěšně realizovaných obchodů / prodejů, a to na základě jejich hodnoty a jsou vypláceny v procentech, rovněž odměna závislejší na délce zaměstnání je zpravidla známá jako odměna za loajalitu, a její výše je závislá na délce trvání pracovního poměru. Rovněž sem řadíme i odměnu podle kvalifikace, která bývá známá i jako odměna podle znalostí, a její výše se liší u pracovníků dle úrovně jejich dovedností, dále pak odměnu podle schopností, která se liší u pracovníků dle úrovně jejich schopností (kompetencí) a jako poslední příplatky, které představují odměny poskytované zpravidla za práci přesčas, práci ve směnách (např. skladníci, prodavači), pracovní pohotovost, bydlení, na dojíždění za prací, práci interního lektora (není-li edukační činnost standardní náplní práce pracovníka) a jsou vypláceny odděleně od peněžní částky.

Další kategorii tvoří celkové výdělků, které znamenají souhrn základní peněžní odměny a dodatečné odměny, dále pak zaměstnanecké výhody, což jsou nepřímé odměny zahrnující penze, nemocenské dávky, dovolenou na zotavenou, služební auta, úhrady pojistného. Celková odměna vyjadřuje hodnotu všech odměn a zaměstnaneckých výhod vyjádřených v penězích, jakož i nepeněžní odměny, které zahrnují odměny, které jsou vypláceny při dosažení stupně výsledků, vzdělání, vlivu, osobního růstu či uznání spadajících do systému odměňování.

V některých organizacích jsou pracovníci za nadstandardní pracovní výkon, návrh a zavedení inovativního řešení, vyřešení komplikovaného problému, práce na projektu apod. oceněni výší kreditů, které jsou směnitelné za virtuální firemní peníze, ze kterých je možné čerpat určité výhody. Tento systém je zpravidla známý jako tzv. Cafeteria Systém, který se odlišuje zejména tím, že ze stanoveného portfolia nabídky si může pracovník sám vybrat danou výhodu, která vyhovuje jeho přáním a potřebám, a to ve výši získaných kreditů (Barták, 2011, s. 85 - 86). Uvedený systém nebyl v minulosti příliš rozšířen, v poslední době naopak sledujeme nárůst této flexibilní formy vyplácení odměn, zpravidla u velkých organizací. Současně na trhu již nalezneme i organizace,

které slučují portály, které pracovníkům nabízejí možnost čerpání těchto benefitů, a pro pracovníky i organizace je tento nástroj přehledný a rovněž motivační, neboť pracovník není limitován pouze lokální nabídkou benefitů společnosti, tj. v daném městě, ale může využít např. benefity jazykového vzdělávání, sportovních či kulturních aktivit ve svém zvoleném místě, a tyto výhody nejsou zpravidla vázány na využití pouze samotným pracovníkem, ale např. je možné je směnit za poukázky i pro rodinné příslušníky. Pracovník z tohoto systému zpravidla cítí i zájem zaměstnavatele i o jeho soukromé potřeby, jeho rozvoj i mimo pracoviště a i o sdílení těchto benefitů se svou rodinou.

4.4 Trendy v činnosti personálního útvaru

Podle Walkera (2003, s. 18 – 22) dochází v důsledku stále většího vlivu moderních technologií do každodenních pracovních činností, a současně změn ve způsobu řízení organizací, ke změnám v pojetí personálních útvarů. Narůstající potřeba nových forem plánování, reportingu, vzdělávacích a rozvojových programů, odměňování atd. má za následek, že již standardní personální programy jsou nevyhovující. Současně i aktuálně rostoucí nedostatek kvalifikovaných pracovníků na pracovním trhu má za následek mnohem větší potřebu specializace personální práce, neboť se stává výrazně složitější a kromě zhoršených podmínek pro výběr pracovníků z nízkého počtu na trhu práce je nutné zabezpečit více vzdělávacích aktivit s odlišným spektrem požadavků. Mnoho mladších a počítačově gramotnějších pracovníků vyžaduje flexibilnější formy pracovních úvazků, modernější způsoby odměňování i samotné vedení. Obsah a rozsah poskytované personální činnosti, jakož i nabízené personální programy jsou častěji než v minulosti přezkoumávány i samotným vedením příslušné organizace, které zpravidla reflektuje na měnící se trh a potřebu inovací.

Mnoho organizací prochází změnami, které vedou k akceptaci nových způsobů práce, k větší individualizaci, tj. zejména poskytnutí nabídky personálních plánů a programů pracovníkovi ryze individuální formou. Je kladen vyšší tlak na jejich sestavení tak, aby plně odpovídal potřebám pracovníka. Čím dál více se setkáváme s transformací řízení lidských zdrojů, kdy jsou z lokální úrovně převedeny na globální,

vnitropodnikové činnosti a služby jsou poskytovány v plném či omezeném rozsahu prostřednictvím outsourcingu, celoplošné podnikové plánování je nahrazováno individuálním řešením pro pracovníky i manažery, dochází k odklonu od administrativy a naopak častějšímu využití samoobslužných systémů atd.

Personální útvar ale i přesto musí zpracovávat obrovské množství podkladů a informací a poskytovat široké spektrum služeb a personálních plánů nejen pro manažery a pracovníky, ale i pro uchazeče o zaměstnání, pracovníky, kteří odešli do důchodu atd. Poskytovaný servis musí být v souladu s platnou legislativou i smluvními dohodami a interními směnicemi organizace, a je proto i vhodné, aby personalisté byli provázáni na interní či externí systém poskytování ověřených a pravdivých legislativních informací a novinek, nebo aby jim byl umožněn kontakt s interním či externím právníkem, anebo specializovanou poradenskou agenturou v dané oblasti. Velmi často jsou personalisté rovněž odkázáni na konzultace s orgány státní správy, zejména úřady práce, finančními úřady, Českou správu sociálního zabezpečení atd. Vzhledem k nutnosti častějšího využívání propracovaného personálního informačního systému vyvstává potřeba začlenit do organizační struktury personálního útvaru i správce / specialistu personálního informačního systému či databázového systému. Tuto službu v některých organizacích vykonává externista. Využitím těchto systémů dochází k usnadnění a urychlení práce personalistů, a i právě proto je v posledních letech informační systém organizace, jehož využití současně snižuje personální náklady za manuální zpracování dat, neodmyslitelnou součástí každé moderní společnosti.

V budoucnu bude kladen větší důraz na poskytování častější poradenské činnosti ze strany personálních útvarů, globálních znalostí a zkušeností.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ TRENDŮ V SOUČASNÉM PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

V následující části práce bude čtenáři představeno výzkumné šetření autorky práce, jehož cílem bylo ověřit, že zaměstnanecké benefity jsou formou odměňování, kterou zaměstnavatelé běžně využívají pro zvýšení motivace pracovníků k práci. Dále se autorka pokusí zjistit, zda se se spektrem benefitů pracuje v období finanční krize (tj. konkrétně v r. 2008) a naopak v období rekordně nízké nezaměstnanosti (tj. r. 2017). Porovnání současné praxe a možností vývoje trendů, uvedených v teoretické části práce, by mělo sloužit pro nastavení vhodného benefičního systému dané organizace.

5.1 Charakteristika souboru respondentů

11 respondentů společnosti A, která se zabývá dopravou a je vlastněna českým subjektem, tvořili skupinu výzkumného šetření, přičemž šetření se aktivně zúčastnili všichni pracovníci dané organizace, které zastupují obě pohlaví. Na přání respondentů, a zejména jednatele předmětné společnosti, bylo šetření zrealizováno anonymní formou, neboť s uvedením jmen osob a názvu organizace účastníci šetření vyjádřili svůj nesouhlas.

5.2 Metodologický rámec šetření, techniky a postupy

Jako výzkumný nástroj využila autorka práce strukturovaný dotazník čítající sérií 26 otázek s uzavřeným typem odpovědí.

K vyhodnocení poskytnutých odpovědí byly využity základní statistické operace, tj. došlo ke sečtení totožných odpovědí respondentů, přičemž následně byla tato data pro lepší přehlednost převedena na procentuální část.

5.3 Vědecké otázky

Pro zpracování praktické části práce autorka zvolila tyto vědecké otázky:

VO1: Zaměstnanecké benefity mají vliv na motivaci a pracovní výkon většiny respondentů.

VO2: Většina respondentů bude čerpat alespoň 1 zaměstnanecký benefit navíc ke své základní mzdě.

VO3: U většiny respondentů došlo v období finanční krize (tj. r. 2008) k omezení zaměstnaneckých benefitů a naopak v uplynulých 12ti měsících k navýšení jejich množství.

5.4 Harmonogram postupu a výsledková část

V rámci přípravné fáze autorka nejprve určila cíl praktické části a definovala vědecké otázky ke splnění tohoto cíle. Na základě stanovených pracovních vědeckých otázek nejprve provedla výzkumnou metodu, která vedla k jejich ověření. V rámci této metody autorka práce vybrala jako výzkumný nástroj dotazník, který byl na základě těchto vědeckých otázek autorkou sestaven.

Dotazníky byly distribuovány osobně ve společnosti A pracovníkům. Sběr dat probíhal v období 1. 11. 2017 – 15. 11. 2017 osobně v předmětné společnosti, přičemž autorka práce obdržela všechny distribuované dotazníky, jejich návratnost tak činí 100 %.

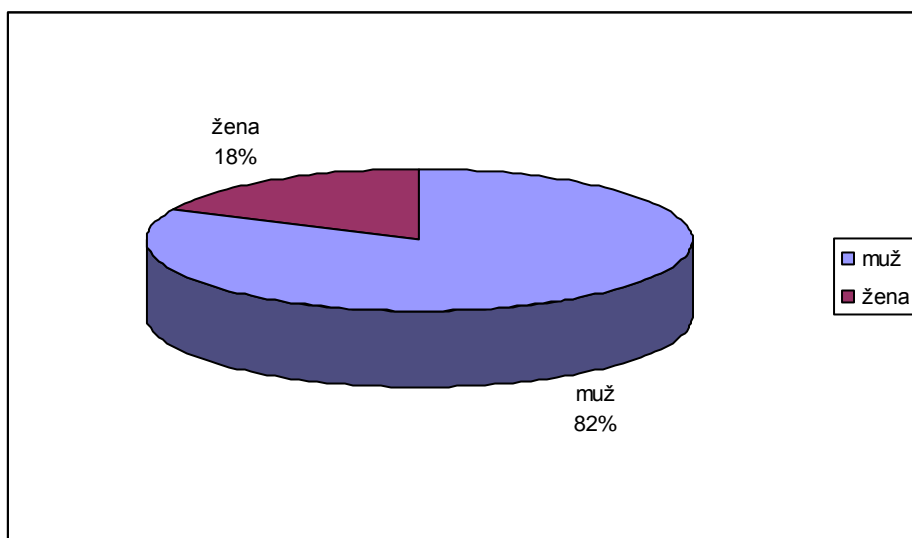
K vyhodnocení dotazníků byly využity základní matematicko-statistické operace, tj. spočteny četnosti shodných odpovědí, které byly pro větší uspořádanost výsledků transponovány na procentuální část stejných odpovědí pro každou položku jednotlivě. Výsledky byly následně zaznamenány do grafické podoby pro větší přehlednost.

Výsledky následně byly slovně okomentovány autorkou práce. Na základě ověření vědeckých otázek autorka určila, zda splnila stanovený cíl či nikoliv.

Položky stanoveného dotazníku byly vyhodnoceny v takovém pořadí, jak následovaly otázky za sebou:

Graf 1: Pohlaví dotazovaných

„Prosíme o Vaše zařazení – jsem:“

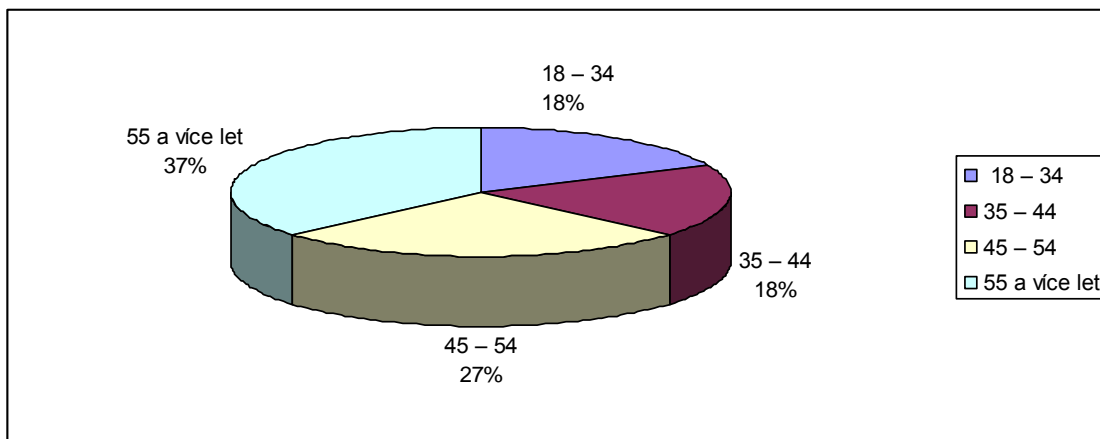


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

Předmětného výzkumného šetření se zúčastnilo 82 % mužů a 18 % žen.

Graf 2: Věk dotazovaných

„Kolik Vám je let?“

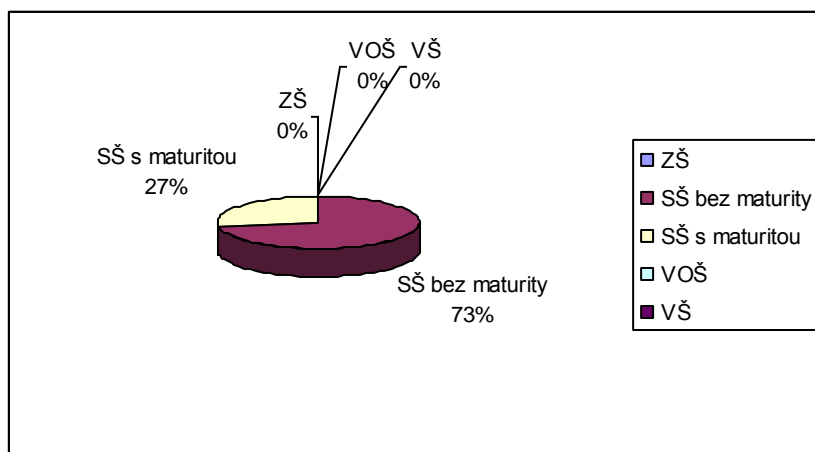


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

Nejčetnější skupinu dotazovaných v tomto šetření představovali respondenti nad 55 let věku, tj. 37 % z celkového počtu respondentů, 27 % respondentů reprezentovalo věkovou hranici 45 – 54 let a shodně po 18 % se nacházelo ve věkové kategorii 18 – 34 let a 35 – 44 let.

Graf 3: Vzdělání dotazovaných

„Jaký je Váš nejvyšší dosažený stupeň vzdělání?“

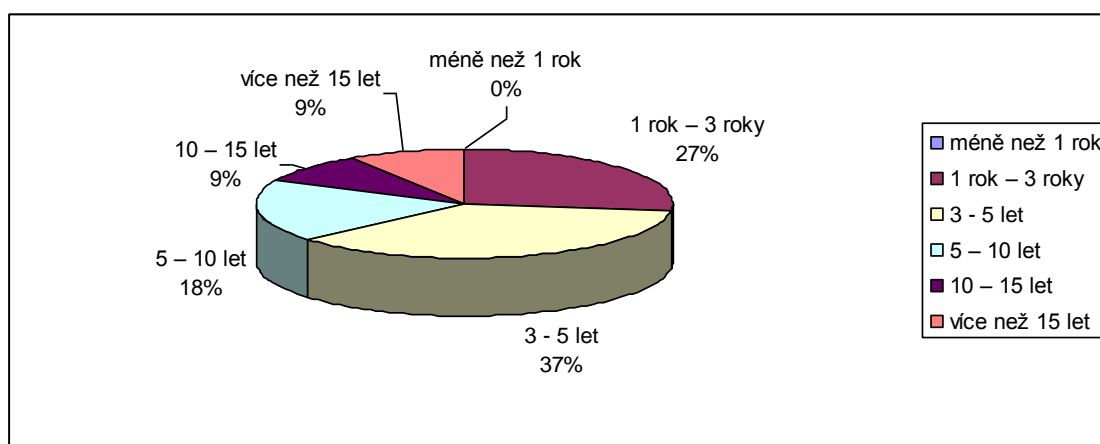


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

Z oslovených respondentů dosáhlo 73 % středoškolského vzdělání bez maturity a 27 % SŠ s maturitou. Žádný z respondentů nedosáhl pouze základního vzdělání, či naopak VOŠ či vysokoškolského vzdělání.

Graf 4: Délka praxe dotazovaných

„Jak dlouho pracujete u Vašeho zaměstnavatele?“

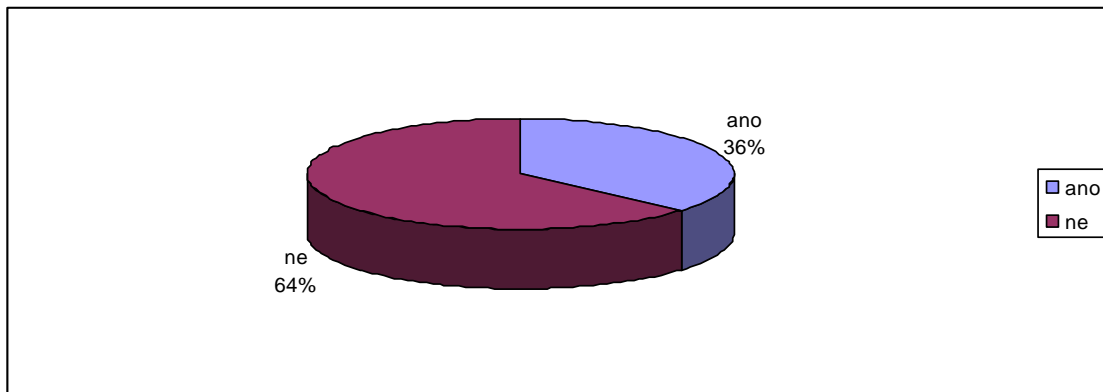


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

Nejvíce pracovníků z tohoto šetření, tj. 37 % pracuje u dosavadního zaměstnavatele v rozmezí 3 – 5 let, 27 % respondentů vykonává praxi v rozmezí 1 rok – 3 roky, tato skupina je následována 18 % respondentů, jejichž délka praxe činí 5 – 10 let. Shodně po 9 % zaujmají respondenti s praxí 10 – 15 let a více než 15 let. Žádný z pracovníků nepracuje u zaměstnavatele kratší dobu než 1 rok.

Graf 5: Vedení podřízených dotazovanými

„Řídíte u svého současného zaměstnavatele podřízené?“

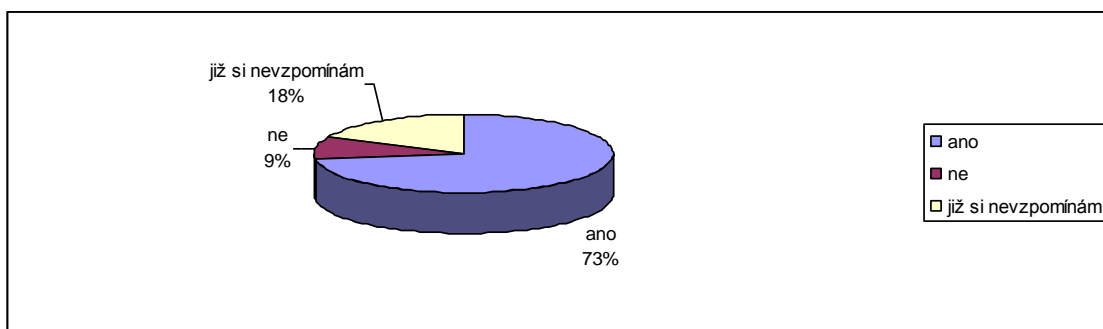


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

Většina respondentů, tj. 64 %, neřídí žádného podřízeného. Zbývající část, tj. 36 % z oslovených řídí podřízené.

Graf 6: Spokojenost s přijímacím řízením dotazovaných

„Byl/a jste spokojen/a s průběhem přijímacího řízení u Vašeho současného zaměstnavatele?“

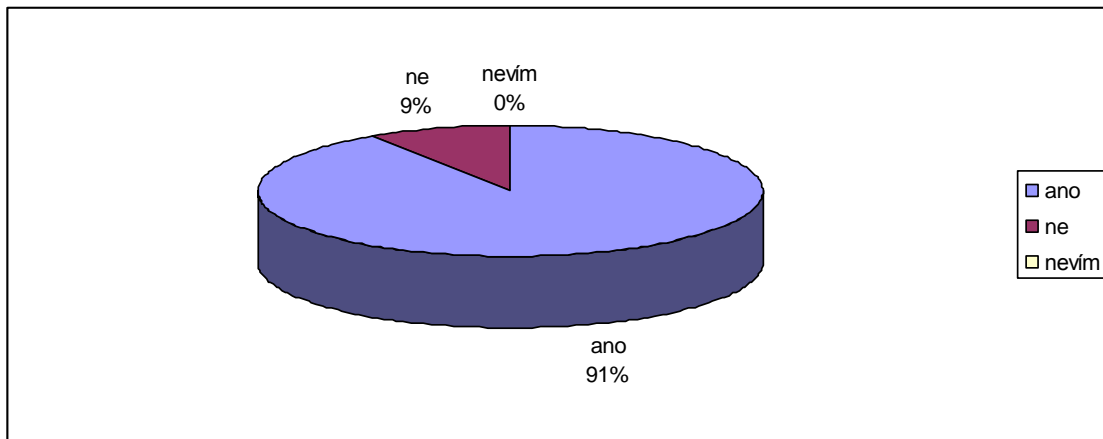


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

73 % z oslovených respondentů bylo spokojeno s průběhem přijímacího řízení ke svému současnému zaměstnavateli, 18 % již nedokáže tuto situaci vyhodnotit a 9 % vyslovilo nespokojenost.

Graf 7: Atraktivita zaměstnavatele na trhu práce

„Vnímáte Vašeho současného zaměstnavatele jako atraktivního na trhu práce?“

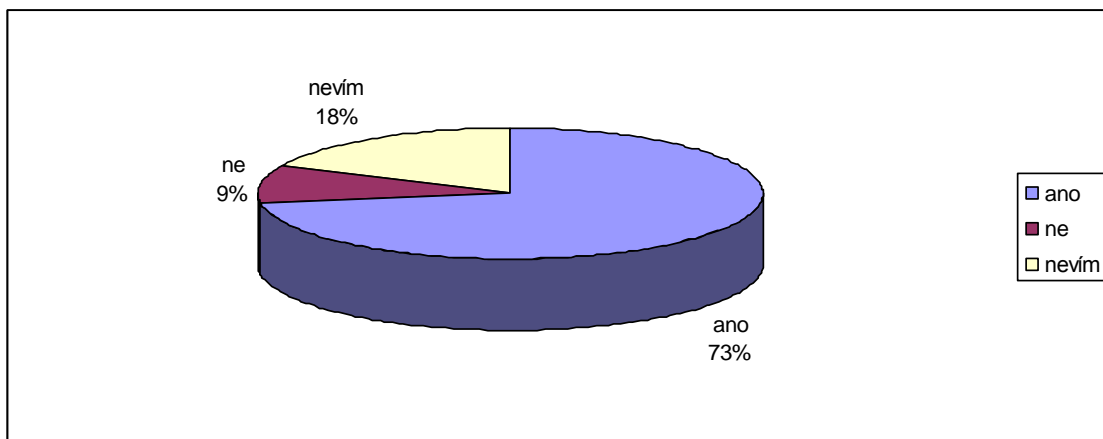


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

Ze sumárního souboru drtivá většina, 91 %, hodnotí svého zaměstnavatele jako atraktivního na trhu práce. Pouhých 9 % jej shledává neatraktivním.

Graf 8: Vliv motivace na pracovní výkon dotazovaných

„Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?“

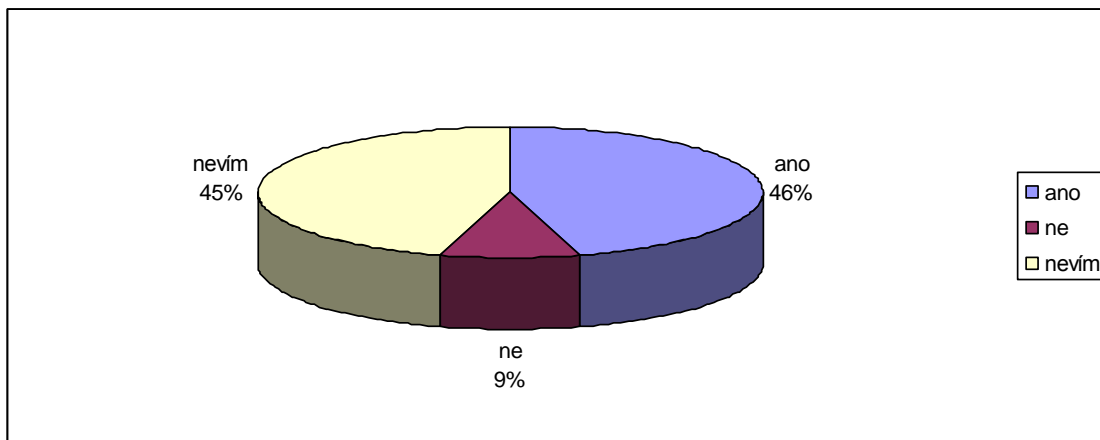


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

73 % z dotazovaných pokládá motivaci za faktor, který ovlivňuje pracovní výkon. 9 % z celkově oslovených neshledává spojitost mezi motivací a pracovním výkonem a 18 % nedokáže k dané situaci zaujmout žádný postoj.

Graf 9: Motivace dotazovaných nadřízeným

„Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?“

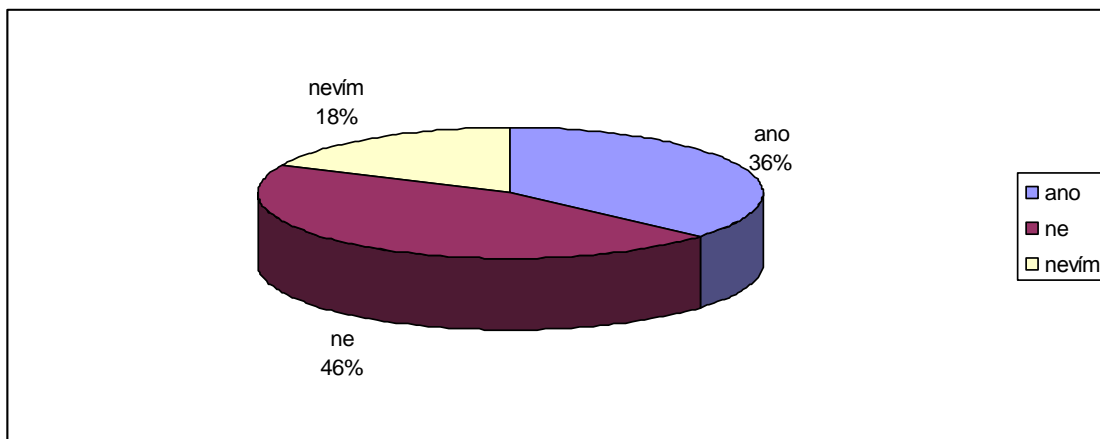


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

U této otázky není jednoznačná odpověď, resp. 46 % respondentů vyslovilo souhlas s dostatečnou motivací od svého nadřízeného, o 1 % méně, tj. 45 %, nedokáže tuto situaci vyhodnotit a 9 % se necítí být motivováno svým nadřízeným.

Graf 10: Ohodnocení za odvedenou práci dotazovanými

„Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?“

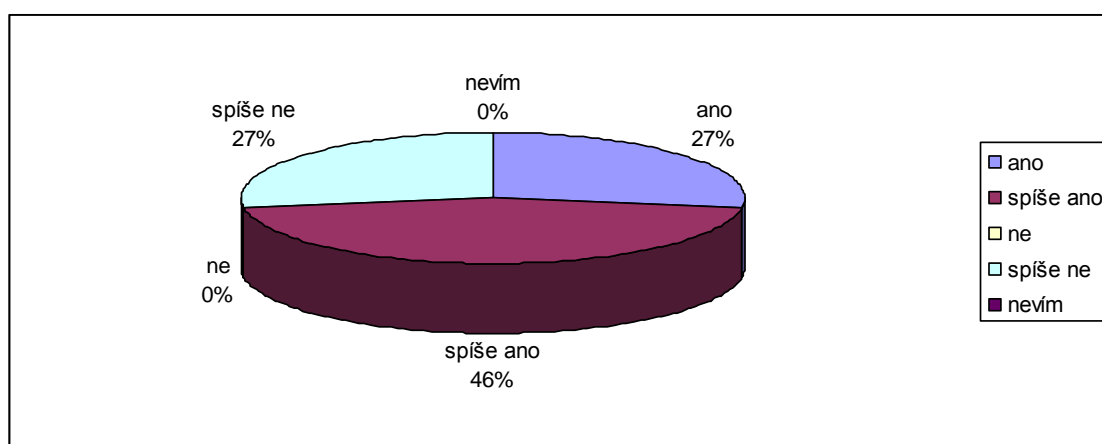


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

Téměř polovina respondentů, tj. 46 % se domnívá, že není za svou práci dostatečně ohodnocena, 36 % respondentů je s ohodnocením spokojeno, a 18 % respondentů se nepřiklání k žádné variantě.

Graf 11: Spokojenost s platovým ohodnocením dotazovaných

„Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?“

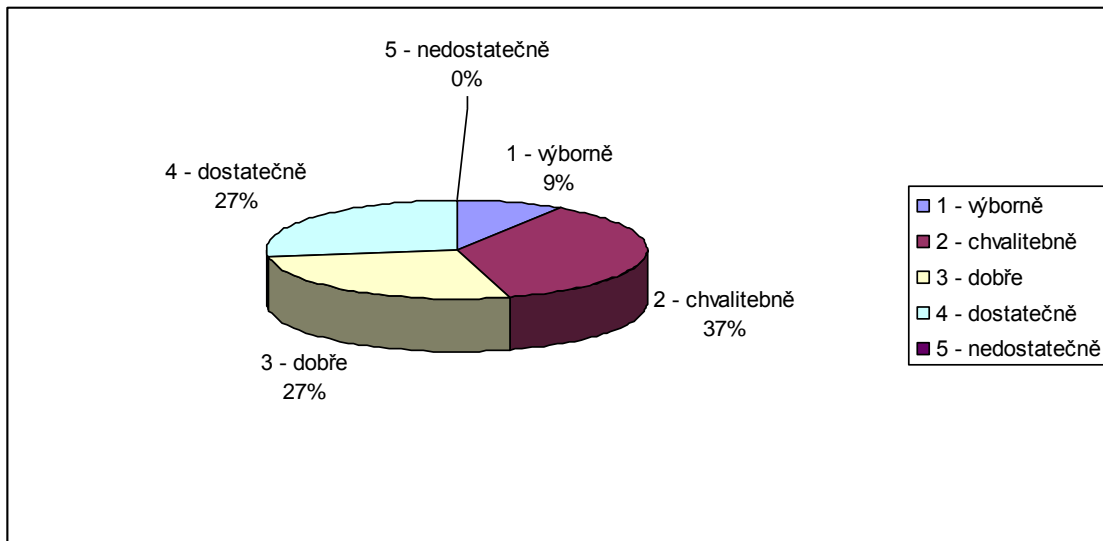


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

46 % oslovených respondentů zastává názor, že jejich platové ohodnocení spíše odpovídá práci, kterou vykonává, dalších 27 % zvolilo plně souhlasnou odpověď, shodné procento naopak s uvedeným tvrzením spíše nesouhlasí.

Graf 12: Spokojenost s motivačním programem společnosti dotazovaných

„Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem společnosti, ve které pracujete? Hodnocení jako ve škole (1 nejlepší, 5 nejhorší):“

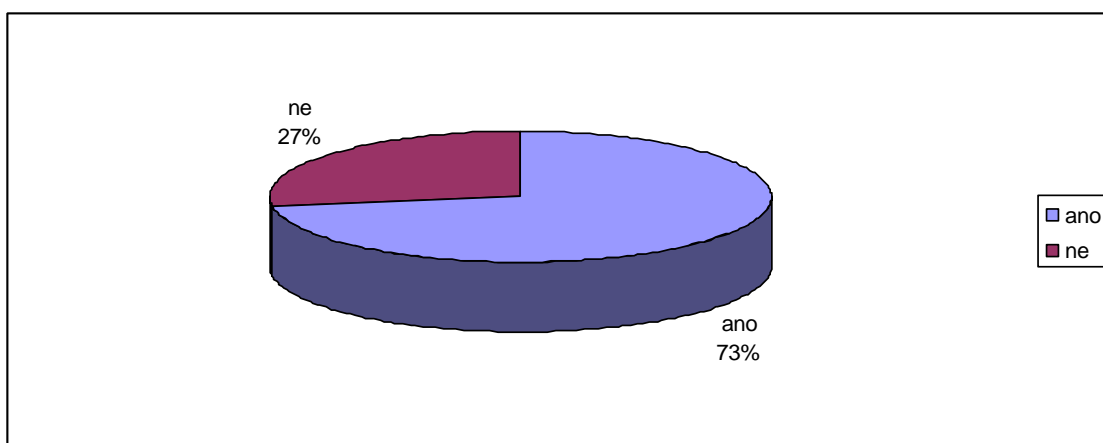


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

Z celkového počtu respondentů hodnotí 37 % motivační program společnosti známkou 2, tj. chvalitebně, shodných 27 % zaujímají respondenti s názorem střední, tj. dobré spokojenosti a dostatečné, pouze 9 % hodnotí motivační program jako výborný a žádný z respondentů neudělil známku 5, tj. nedostatečně.

Graf 13: Pochvala dotazovaných nadřízeným

„Pochválil Vás v posledním měsíci Váš nadřízený za dobře vykonanou práci?“

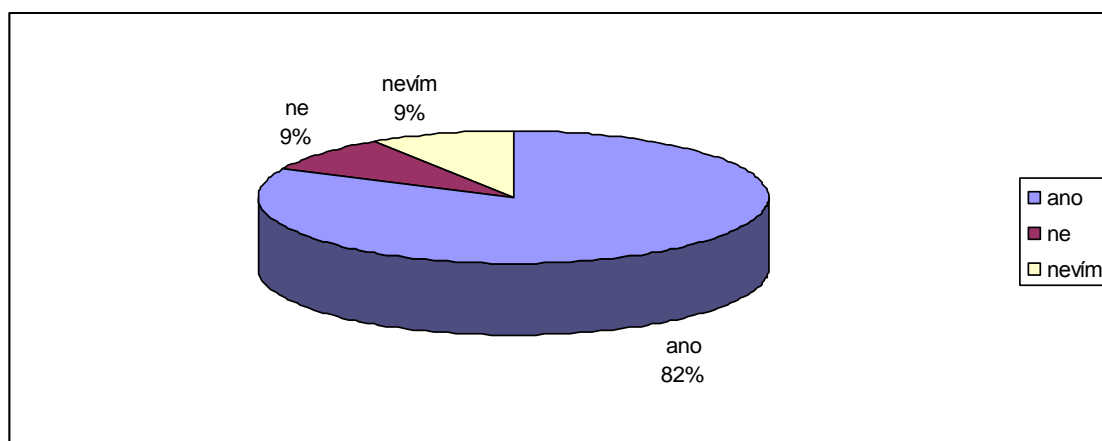


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

V posledním měsíci obdrželo 73 % respondentů od svého nadřízeného pochvalu, 27 % tuto zkušenost nemělo.

Graf 14: Je pochvala nadřízeným vnímána jako motivace k většímu pracovnímu nasazení?

„Myslíte si, že pochvaly ze strany nadřízeného Vás motivují k většímu pracovnímu nasazení?“

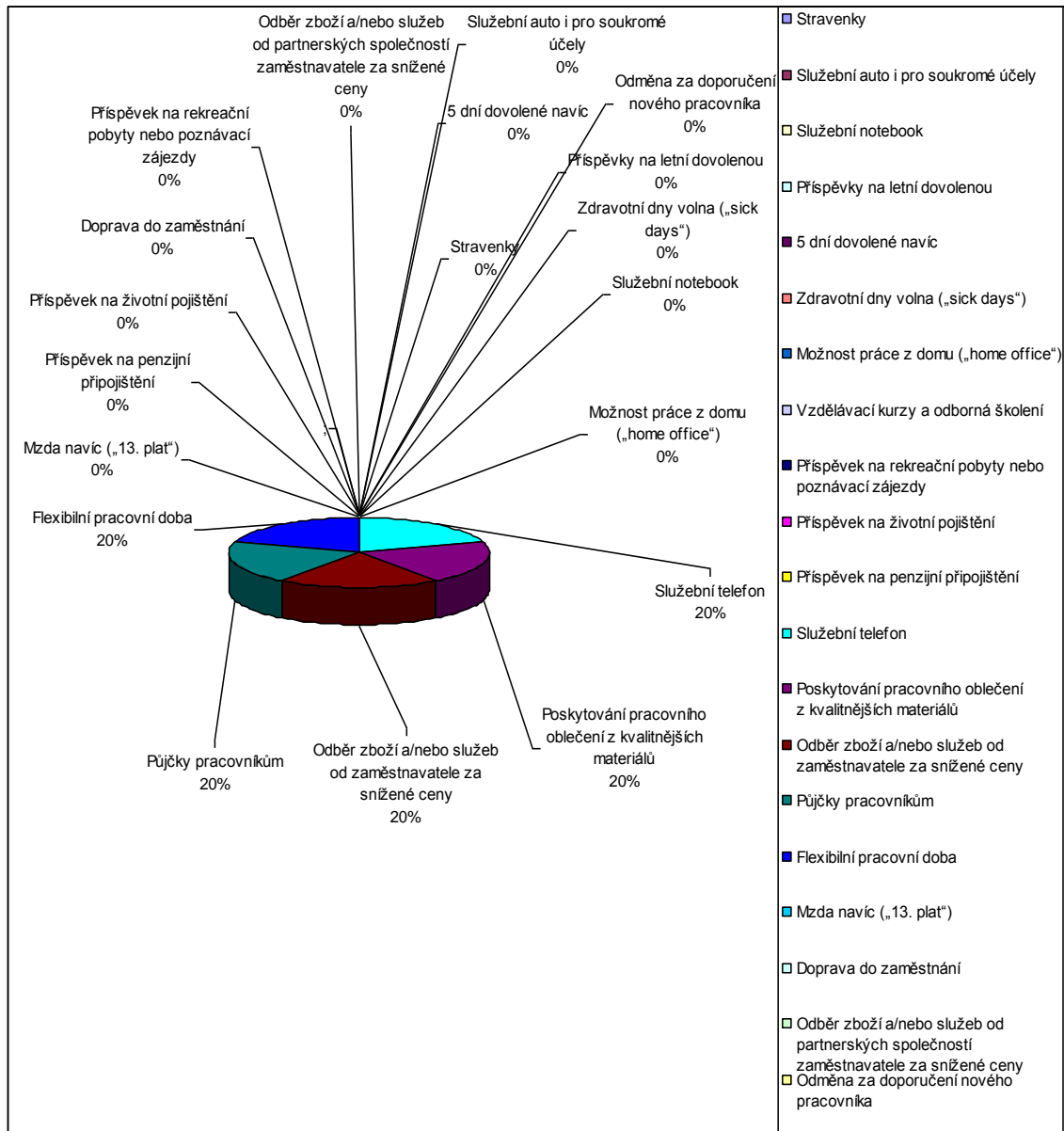


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

Drtivá většina, tj. 82 % se přiklání k názoru, že pochvaly ze strany nadřízeného zvyšují motivaci k většímu pracovnímu nasazení, a shodně po 9 % respondenti odpovídali záporně, či se k otázce neuměli vyjádřit.

Graf 15: Spektrum nabízených benefitů v organizaci

„Jaké benefity Vám nabízí Váš zaměstnavatel? (U této otázky můžete zaškrtnout více odpovědí.)“

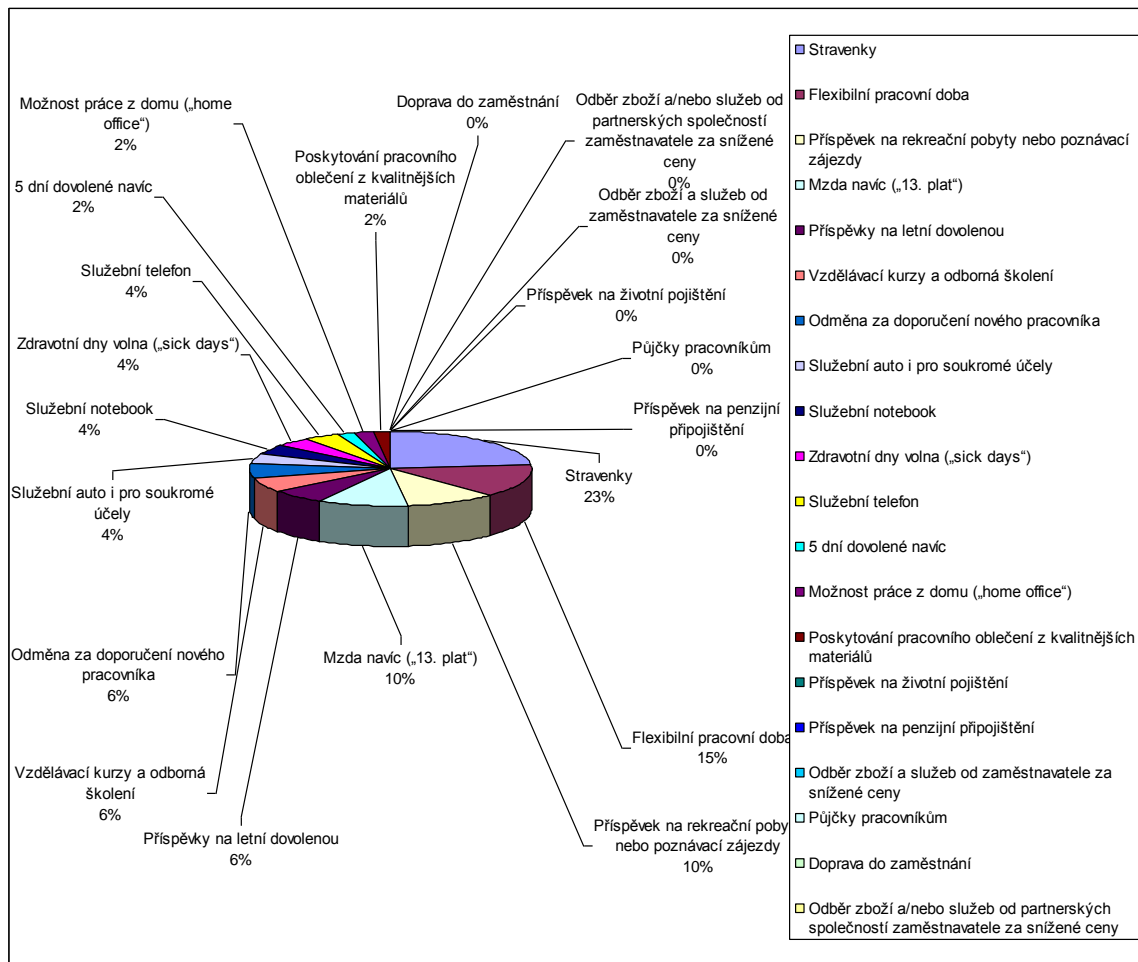


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

Respondenti uvedli, že u současného zaměstnavatele mohou využívat benefity – flexibilní pracovní dobu, půjčky pracovníkům, odběr zboží a / nebo služeb od zaměstnavatele za snížené ceny, poskytování pracovního oblečení z kvalitnějších materiálů a služební telefon. Procentní výše u každého vyjmenovaného benefitu činila shodně 20 %.

Graf 16: Pět preferovaných potencionálních benefitů využívaných dotazovanými

„Kdybyste měl/a možnost výběru, kterých maximálně 5 benefitů byste chtěla/a využívat? U této otázky můžete vyplnit maximálně 5 odpovědí.“



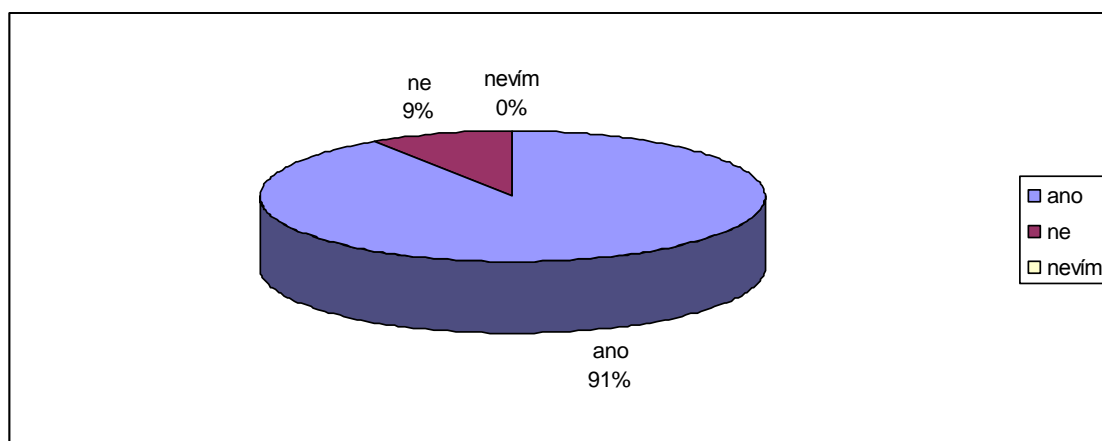
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci by upřednostnili benefity v následujícím pořadí: 23 % stravenky, 15 % flexibilní pracovní doba, shodně po 10 %: mzda navíc („13. plat“) a příspěvek na rekreační pobyty nebo poznávací zájezdy, shodně po 6 %: příspěvky na letní dovolenou, vzdělávací kurzy a odborná školení, odměna za doporučení nového pracovníka; shodně po 4 %: služební auto i pro soukromé účely, služební notebook, služební telefon, zdravotní dny volna („sick days“), po 2 %: 5 dní dovolené navíc, možnost práce z domu („home office“), poskytování pracovního oblečení z kvalitnějších materiálů. Žádný z oslovených respondentů by

nepreferoval možnost příspěvku na penzijní připojištění, příspěvku na životní pojištění, půjčku pracovníkům, dopravu do zaměstnání, odběr zboží a / nebo služeb od partnerských společností zaměstnavatele za snížené ceny, ani odběr zboží a služeb od zaměstnavatele za snížené ceny.

Graf 17: Míra spokojenosti se stávajícím benefičním systémem v organizaci

„Jste spokojen/a s benefičním systémem, který Vám zaměstnavatel poskytuje?“

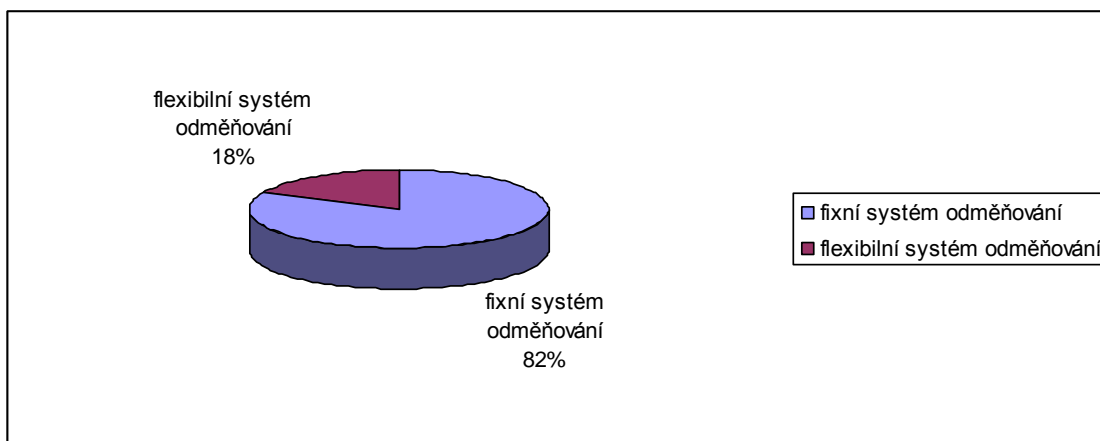


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

91 % dotázaných vyslovila souhlas se spokojeností benefičního systému, který jim zaměstnavatel poskytuje. Pouhých 9 % mělo k tomuto systému výhrady.

Graf 18: Preference flexibilního či fixního systému odměňování v organizaci

„Dal/a byste přednost fixnímu systému odměňování (zaměstnavatel nabídne pracovníkům určité druhy benefitů) nebo flexibilnímu systému odměňování (pracovníci si mohou vybrat z určitého balíčku benefitů podle toho, které jim nejvíce vyhovují)?“

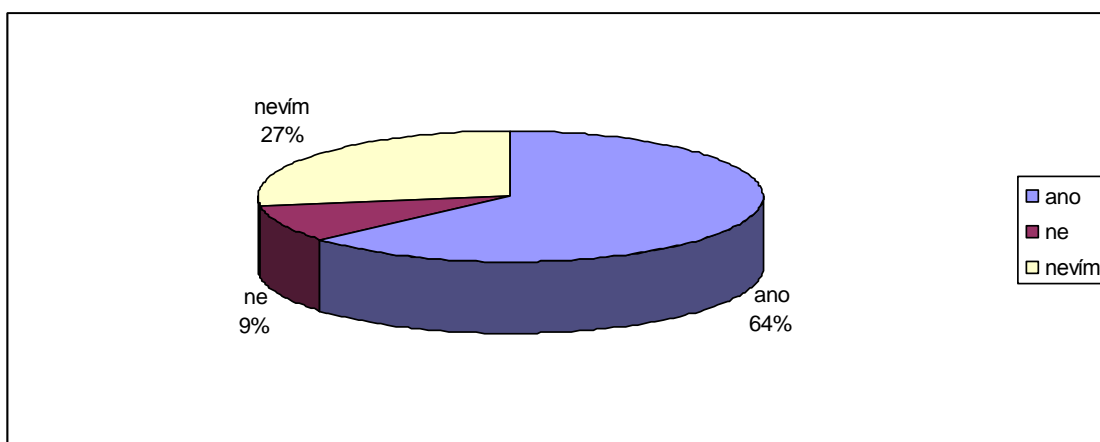


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

82 % dotázaných vyslovilo souhlas pro možnost využití fixního systému odměňování, pouhých 18 % by rádo zvolilo flexibilní systém odměňování.

Graf 19: Motivace dotazovaných k lepšímu pracovnímu výkonu prostřednictvím benefitů

„Motivují Vás poskytnuté benefity zaměstnavatelem k lepšímu pracovnímu výkonu?“

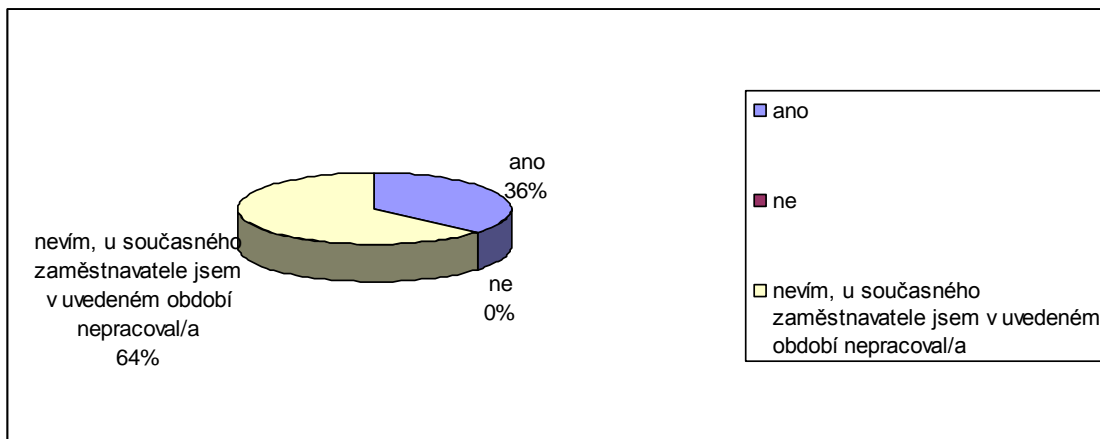


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

64 % respondentů se cítí být motivováno k lepšímu pracovnímu výkonu prostřednictvím benefitů poskytovaných zaměstnavatelem, 27 % dotázaných neumí tuto situaci vyhodnotit a 9 % respondentů poskytlo zápornou odpověď.

Graf 20: Omezení nabídky benefitů v období finanční krize

„Omezil Váš současný zaměstnavatel nabídku benefitů v období finanční krize (r. 2008)?“

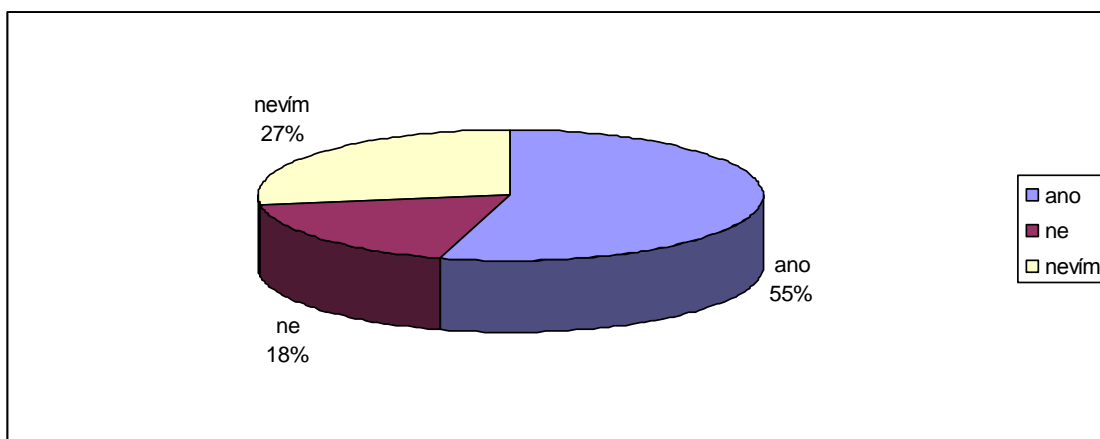


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

64 % respondentů v době finanční krize (r. 2008) u současného zaměstnavatele nepracovalo, a neumí tak na otázku relevantně odpovědět, 36 % souhlasí s tím, že došlo v průběhu finanční krize k omezení benefitů poskytovaných zaměstnavatelem, žádný respondent nevedl, že by k omezení nedošlo.

Graf 21: Zvýšení nabídky benefitů v uplynulém roce

„Zvýšila se nabídka benefitů u Vašeho zaměstnavatele v posledních 12ti měsících?“

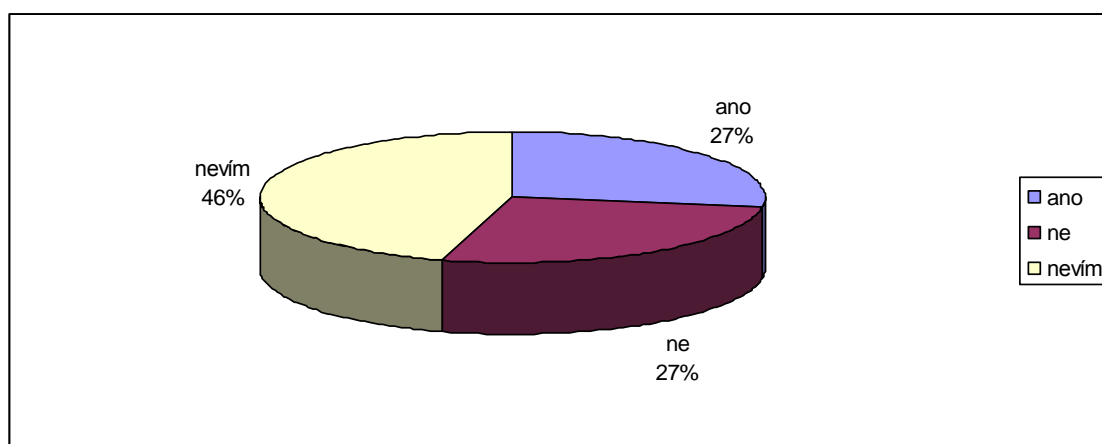


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

55 % pracovníků zastává názor, že v uplynulých 12ti měsících došlo ze strany zaměstnavatele ke zvýšení nabídky benefitů, 27 % neumí tuto situaci vyhodnotit, a 18 % respondentů zastává názor, že k navýšení benefitů nedošlo.

Graf 22: Sledovanost aktuálních trendů v personálním řízení ze strany organizace a reakce na ně

„Považujete Vašeho zaměstnavatele za společnost, která sleduje aktuální trendy v personálním řízení a reaguje na ně?“

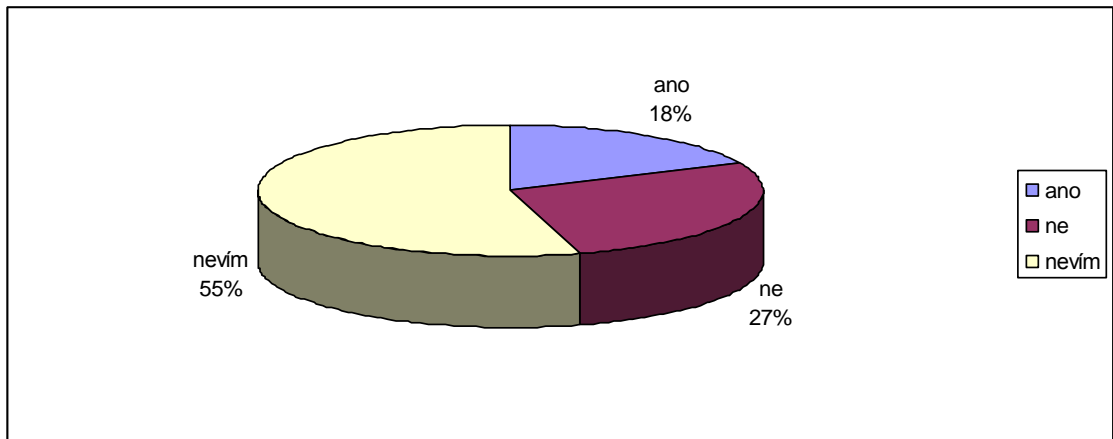


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

46 % pracovníků neumí relevantně vyhodnotit, zda zaměstnavatel sleduje aktuální trendy v personálním řízení, a shodně 27 % uvádí, že zaměstnavatel trendy nesleduje a 27 % se naopak přiklání k názoru, že zaměstnavatel tyto trendy sleduje a reaguje na ně.

Graf 23: Ztotožnění dotazovaných se strategií personálního řízení organizace

„Ztotožňujete se se strategií personálního řízení Vašeho zaměstnavatele?“

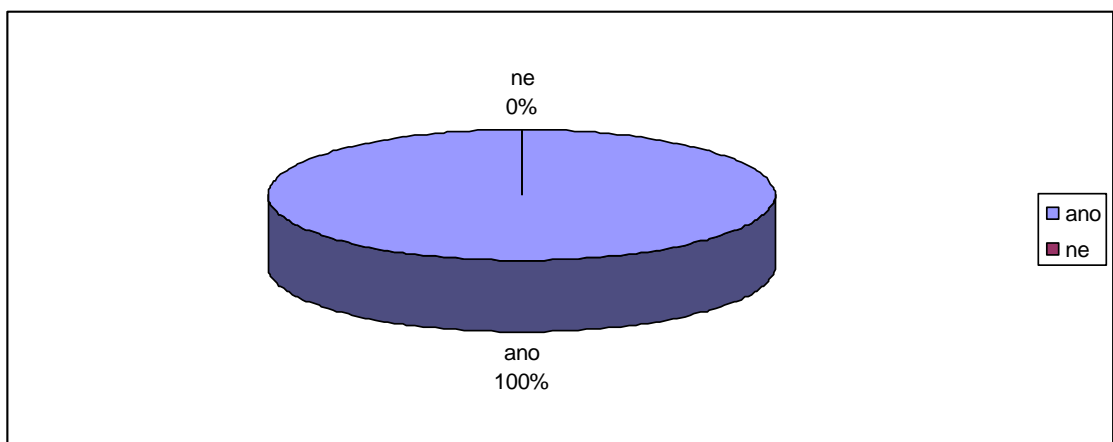


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

Nadpoloviční většina, tj. 55 % respondentů neumí vyhodnotit, zda se ztotožňuje se strategií personálního řízení zaměstnavatele, 27 % uvedlo, že není ve shodě s touto strategií a 18 % se naopak kloní k názoru, že strategie personálního řízení je pro ně vyhovující.

Graf 24: Hodnocení pracovního výkonu při ročních hodnotících pohovorech

„Hodnotí Váš nadřízený pravidelně Váš pracovní výkon při ročních hodnotících pohovorech?“

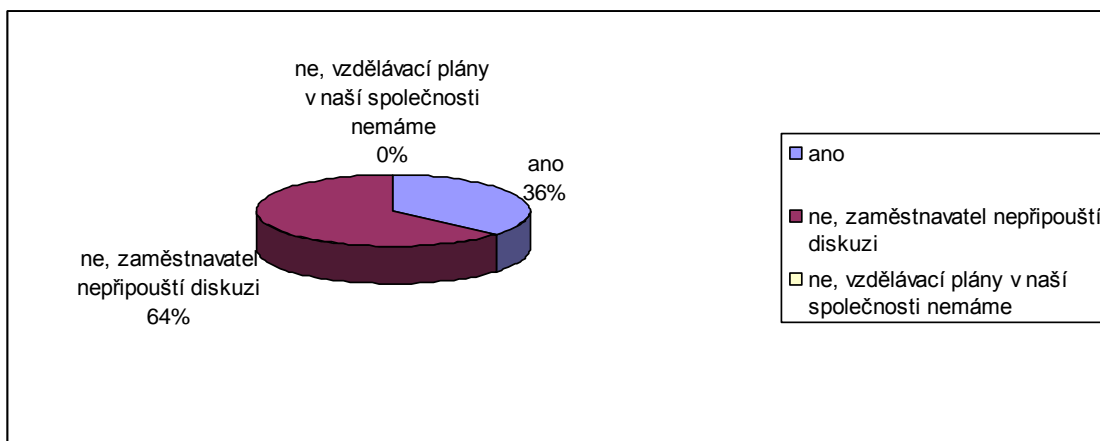


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

Všichni respondenti, tj. 100 %, shodně uvedlo, že zaměstnavatel hodnotí jejich pracovní výkon při ročních hodnotících pohovorech.

Graf 25: Možnost připomínkování ročního vzdělávacího plánu

„Máte možnost vyjádřit se k Vašemu ročnímu vzdělávacímu plánu?“

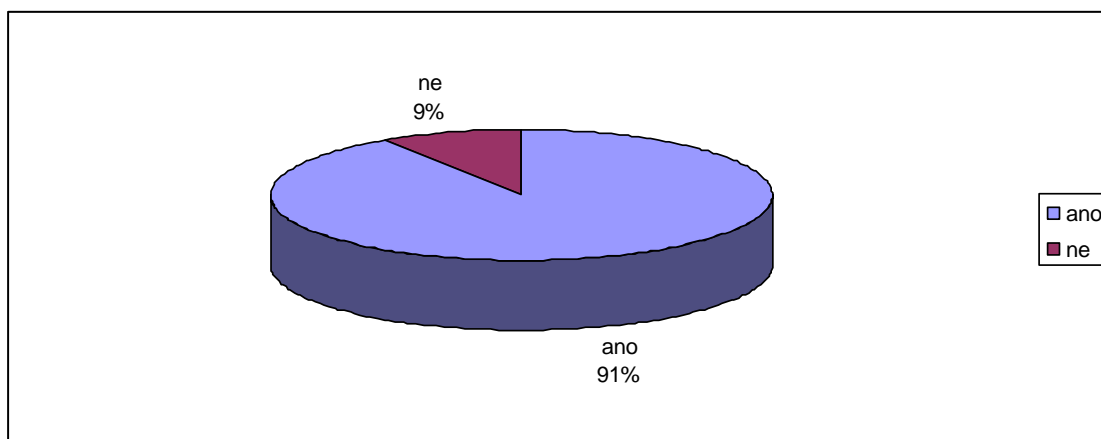


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

64 % oslovených uvedlo, že zaměstnavatel nepřipouští diskuzi k ročnímu vzdělávacímu plánu pracovníka, 36 % naopak uvádí, že má možnost se ke svému ročnímu plánu vzdělávání vyjádřit.

Graf 26: Doporučení zaměstnavatele okolí dotazovaných

„Doporučil/a byste svého současného zaměstnavatele svému okolí?“



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření, 2017

91 % pracovníků v šetření uvedlo, že by svého současného zaměstnavatele doporučilo svému okolí, 9 % by naopak zaměstnavatele nedoporučilo.

5.5 Interpretace výsledků

Vědecká otázka VO1 byla potvrzena, neboť 64 % respondentů vyjádřilo, že se cítí být motivováno k vyššímu pracovnímu výkonu poskytovanými benefity zaměstnavatelem. Pouze 9 % respondentů s tímto stanoviskem nesouhlasilo. Zbývající část respondentů se neuměla jednoznačně rozhodnout pro kladnou či zápornou odpověď. Tímto zjištěním tak lze konstatovat, že zaměstnanecké benefity jsou používaným nástrojem pro řízení lidských zdrojů a pracovníci na ně i reagují a cítí se být v důsledku jejich poskytování motivováni.

Vědecká otázka VO2 byla potvrzena, neboť všichni oslovení pracovníci shodně uvedli totožný výčet benefitů k základní mzdě, které u svého zaměstnavatele čerpají, přičemž všechny měly stejnou procentní váhu, tj. 20 %.

Vědecká otázka VO3 byla potvrzena jen z 50 %, když omezení výčtu zaměstnaneckých benefitů v období finanční krize nebylo schopno vyhodnotit 64 % respondentů, neboť tito u současného zaměstnavatele ve zkoumaném období nepracovali. V uplynulém roce, tj. v období velmi nízké míry nezaměstnanosti v ČR, došlo dle 55 % respondentů k navýšení zaměstnaneckých benefitů, tj. tato část vědecké otázky tak byla potvrzena.

5.6 Dílčí závěry a doporučení

Dodatečné odměny k základní peněžní odměně jsou již zakořeněny ve většině organizací na pracovním trhu, jen jejich spektrum se v jednotlivých organizacích liší.

V dnešní turbulentní době není zcela standardní, aby téměř všichni pracovníci organizací vnímali svého zaměstnavatele za atraktivního na trhu práce. Zpravidla se

negativní hodnocení u pracovníků pojí s nedostatečným ohodnocením jejich práce, a to jak finančního, tak i nefinančního charakteru. Z pohledu zaměstnavatelů je ale zároveň nezbytné sledovat výši úrovně motivace pracovníků a obecně jejich náhled na důležitost spojení motivace a pracovního výkonu. Ve zkoumané organizaci bylo zjištěno, že pracovníci vnímají svého zaměstnavatele pozitivně, tj. zaměstnavatele lze zařadit mezi atraktivní značku na pracovním trhu, a současně o této spokojenosti vypovídá i výsledek doporučení současného zaměstnavatele svému okolí. Z uvedeného důvodu tak lze organizaci doporučit, aby zvažila možnost zavedení benefitu za doporučení nového pracovníka do organizace, neboť pracovníci smýšlejí o svém zaměstnavateli kladně, a současně by tak mohl být pro ně i atraktivnější benefit za přivedení nového pracovníka. Tento benefit by se mohl pro pracovníka tímto zatraktivnit, neboť z výsledků průzkumu vyplynulo, že pouhých 6 % pracovníků by si tento druh benefitů zvolilo. Nebyly rozpracovány důvody preferencí, tj. není ze šetření zřejmé, zda pracovníci tomuto benefitu nerozumějí či ho nechtějí vůbec, anebo by se k němu přiklonili v případě známé výše či rozsahu benefitu (např. výše finanční odměny či poukázek apod.). Doporučení nového pracovníka se současně stává v posledních letech zajímavým benefitem, kdy není neobvyklé, že finanční odměna jednotlivých pozic je i odstupňována, zpravidla dle náročnosti vyhledávání obsazované pozice či lokality. Organizace tímto krokem sice zpravidla vynaloží nemalé finanční prostředky, nicméně tyto jsou finančně méně náročné než placená inzerce či přijímání pracovníků prostřednictvím externí personální agentury apod. V tomto směru by se tak organizace mohla inspirovat z již zavedené praxe, a touto efektivní metodou přilákat kvalitní nové pracovníky a současně odměnit za toto doporučení své stávající pracovníky. Podmínkou pro výplatu této jednorázové odměny je zpravidla setrvání nového pracovníka u organizace po dobu delší než je zkušební doba. Některé větší organizace pro ještě větší zatraktivnění této formy zavedli i interní vnitropodnikové soutěže mezi pracovníky, kdy v předem stanoveném období jsou vyhodnoceny počty úspěšně přijatých nových pracovníků a neaktivnější pracovník, který takto doporučil organizaci nové pracovníky, obdrží ještě další ocenění finančního či nefinančního charakteru.

Z průzkumu dále vyplynulo, že motivaci vnímá jako podstatnou složku k vyššímu pracovnímu výkonu celých 73 % respondentů. Současně ale jen 46 % dotazovaných souhlasí s dostatečnou motivací ze strany svého přímého nadřízeného. Zde by pro společnost bylo doporučující zapracovat na důvodech nižšího procentního výsledku manažerské práce v oblasti hodnocení práce a motivace podřízených. Nápravným opatřením by mohlo být vzdělávání manažerů v tzv. měkkých dovednostech, v asertivním způsobu komunikace, v komunikačních dovednostech řídicího pracovníka.

Jak průzkum ukázal, respondenti velmi silně vnímají způsob odměňování formou pochvaly. Důležitost této nefinanční odměny tak kopíruje i odborné publikace, které přikládají značnou váhu právě vhodně zvolené pochvaly, a to jak způsobem realizace, tak i načasováním. Celých 73 % dotazovaných bylo ze strany nadřízeného pochváleno, a dokonce 82 % navíc zastává názor, že pochvaly zvyšují motivaci k vyššímu pracovnímu nasazení, tj. pracovníci i samotnou pochvalu vnímají jako významný motivátor ke své vykonávané práci. Právě i z tohoto důvodu by bylo vhodné rozpracovat důvody nižší spokojenosti pracovníků s motivací ze strany nadřízeného. Opět je možným důvodem i nedostatečná znalost a odbornost manažera v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků, či jeho způsobu komunikace. V případě, že by případný budoucí průzkum zaměřil svou pozornost na tento detail, mohla by zkoumaná organizace následně zvýšit procento spokojenosti pracovníků i v této oblasti.

Nižší procento, 64 %, zároveň vnímá benefity jako nástroj ke zvýšení pracovního výkonu. Z vyhodnocených dat tak lze říci, že pochvala má pro pracovníka vyšší váhu než benefitní systém, a právě z tohoto důvodu by měla hodnocená organizace zapracovat na zlepšování kvality práce manažerů, kteří mohou svým přístupem zvýšit kvalitu a objem vykonávané práce pracovníky. Vhodně zvolená pochvala současně neznamená finanční zatížení společnosti, proto i zejména v případě, kdy pracovníci samotní vnímají jako vyšší motivátor pochvalu oproti benefitům, je vhodné změnit přístup organizace k tomuto nástroji.

Problém ve způsobu řízení současně může být signálem i u nízké možnosti diskuze nad vzdělávacími plány pracovníka, kdy zaměstnavatel z plných 64 % řídí tuto oblast zcela direktivně. Otevřená společnost, ve které pracovníci mohou minimálně svůj názor projevit, byť jejich návrh nebude nakonec s konkrétním a vhodně zvoleným odůvodněním ze strany organizace přijat, je pro pracovníky důležitá. Nutnost otevřenosti k názorům i informacím je současně neustále předkládána i médiu a pracovníci stále častěji projevují svůj zájem o informace, než tomu bylo v minulosti. Současně je ale na místě doplnit tato data o skutečnost, že vzdělávání vnímá velmi nízké procento respondentů jako preferovaný benefit. Dílčí důvody nebyly v dotazníku rozpracovány.

Rekordně vysoké procento respondentů uvedlo, že je spokojeno s nastaveným benefičním systémem ve společnosti a pracovníci jsou i spokojeni s tím, že benefity určuje zaměstnavatel a pracovníci tak nemusejí přebírat odpovědnost za vhodný výběr. Zde by bylo v budoucnu vhodné zjistit důvody tohoto chování pracovníků, neboť v dotazníku nebyl vysvětlen detailně způsob tzv. Cafeteria systému, který se stává ve větších společnostech nedílnou součástí způsobu odměňování pracovníků v organizacích. Princip tohoto systému tak nemusí být zcela detailně znám všem pracovníkům.

Velmi pozitivním signálem je uvědomění pracovníků, že jejich pracovní výkon hodnotí jejich zaměstnavatel při ročních hodnotících pohovorech. I v této oblasti nebyla rozpracována analýza detailně, tj. zda v případě hodnotících pohovorů je s pracovníkem projednávána jeho motivace ke zlepšování pracovního výkonu, případně zda zaměstnavatel je ochoten u tohoto bodu s pracovníkem diskutovat a jak je celý roční hodnotící pohovor koncipován. Současně nebylo u organizace zjišťováno, zda výstupy z ročních hodnotících pohovorů jsou detailně zaznamenávány pro případnou časoběrnou analýzu a zjištění zhoršení či zlepšení pracovního výkonu z pohledu pracovníka i organizace. I v této oblasti tak lze nalézt případné možné body ke zlepšení.

Nadpoloviční většina pracovníků současně neumí vyhodnotit, zda strategie personálního řízení organizace je v souladu s jejich měřítkem, a v této oblasti by tak bylo vhodné

provést osvětu, aby pracovníci porozuměli, jaké činnosti spadají do oblasti personálního řízení. Tato problematika je zpravidla srozumitelná managementu organizací, a zejména těmi s více pracovníky. Nicméně i u menších organizací má smysl poukazovat a vysvětlovat strategii personálního řízení, neboť i tato transparentnost může vést k tomu, že pracovníci sami projeví větší snahu k možnému kariérnímu růstu v rámci organizace a následnému spolupodílení se na strategii řízení.

6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo představit problematiku personálního řízení, shromáždit podklady a pracovat s informacemi o současných trendech v této oblasti a zmapovat oblast benefitního systému zaměstnaneckých výhod jako jednu z oblastí trendů odměňování pracovníků. Uvedený cíl byl dle autorky práce splněn. Ze současných trendů ve zkoumané oblasti se autorka práce zaměřila zejména na flexibilní formy zaměstnávání, outplacement jako jednu z ne zcela tradičních možností, které zaměstnavatelé mohou využívat, a trendy v oblasti odměňování. Svou pozornost autorka mj. zaměřila i na problematiku „home office“ z pohledu jeho zařazení do programu zaměstnaneckých výhod.

Podrobněji autorka rozpracovala téma trendů v oblasti odměňování pracovníků, a to i v praktické části, kdy byla zkoumána i motivace pracovníků, spokojenost pracovníků s nabízeným spektrem benefitů ze strany stávajícího zaměstnavatele a jeho práce s tímto programem. Cílem šetření současně bylo i prověření, zda zaměstnavatelé umějí, případně musejí reagovat na ekonomické prostředí společnosti, tj. zda snižují nebo naopak rozšiřují nabídku benefitů v oblasti celosvětové hospodářské krize, jakož i naopak v období nízké nezaměstnanosti v České republice, kdy i složení benefitů může mít vliv na motivaci pracovníka.

Průzkumem se neprokázala spojitost s možností nespokojenosti pracovníka se svým zaměstnavatelem z důvodu plné spokojenosti s nabízenými benefity. Současně bylo velmi zajímavé zjištění, že přestože pracovníci v průzkumu nevyslovili plnou spokojenost s nabízenými benefity, drtivá většina, tj. 82 % dotázaných souhlasilo se stávající formou odměňování u svého zaměstnavatele, a to prostřednictvím fixního systému. Pracovníci by tak v případě možnosti výběru neupřednostňovali vlastní složení benefitů z nabízené palety stanovené zaměstnavatelem. Odpovědnost za jejich nakombinování by tak nadále ponechali v režii svého zaměstnavatele, a to i přesto, že se pracovníci vyslovili k možnosti preference benefitů, tj. mají vyhraněný názor na škálu zaměstnaneckých výhod, které se současně i lišily od stávající nabídky poskytované

zaměstnavatelem. Pro zkoumanou organizaci tak lze dovést doporučení pro revizi stávajícího systému a pokusit se finančně vyjádřit možnost jeho úpravy, neboť pracovníci by ocenili zejména možnost poskytování stravenek, zachování již nyní nabízené možnosti flexibilní pracovní doby zaměstnavatelem, ale i vzdělávací kurzy a odborná školení, příspěvek na rekreační pobyty nebo poznávací zájezdy.

Oblast vzdělávání by bylo vhodné dále rozpracovat, neboť nebyla zkoumána v dostatečném detailu, zejména co do obsahu možných školení či jiných vzdělávacích aktivit, které by pracovníci uvítali. Cílem průzkumu nebylo toto detailní šetření, nicméně z pohledu personálního řízení, kdy i pracovníci sami poměrně kriticky (64 %) vyhodnotili, že zaměstnavatel vůbec nepřipouští diskuzi k ročnímu vzdělávacímu plánu pracovníka, vyvstává zde jeden z kritických bodů, na který by společnost mohla, resp. měla reagovat – není totiž zřejmé, zda by pracovníci ocenili neadekvátní vzdělávací aktivity, o jejichž realizaci nepřipouští zaměstnavatel diskuzi, či jaký je důvod tohoto stylu řízení v dané oblasti. Současně i v oblasti vzdělávání existuje řada projektů, včetně čerpání z fondů Evropské unie, kdy jsou z veřejných rozpočtů vynakládány nemalé finanční prostředky na rozvoj pracovníků a udržení konkurenceschopnosti, tzn. pro zaměstnavatele nemusí oblast vzdělávání znamenat vysoké finanční zatížení organizace.

I přes vyhodnocení několika kritických bodů lze vyvodit, že pracovníci jsou spokojeni se svým zaměstnavatelem a doporučili by ho svému okolí, tj. i přesto, že zaměstnavatel neposkytuje benefitní systém dle jejich představ, zůstávají loajální a vnímají ho jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce.

V oblasti řízení lidských zdrojů lze zkoumané společnosti vytknout ne zcela vyhovující systém odměňování, motivování, vzdělávacích aktivit, nicméně současně je nutné doplnit, že zaměstnavatel v období složité finanční situace celosvětového měřítka musel negativním způsobem ovlivnit svůj nastavený systém odměňování a některé benefity omezit, nicméně naopak v období ekonomického růstu nejen České republiky, škálu benefitů naopak rozšířil.

Zkoumaná společnost tak sleduje a reaguje na ekonomickou situaci, ale současně i reaguje na aktuální trendy v personálním řízení, kdy aktivně nabízí svým pracovníkům mj. flexibilní formu zaměstnávání, která nebývá ve všech společnostech zavedená. Velmi zajímavý je odklon zájmu pracovníků od příspěvku na penzijní připojištění či životní pojištění, které byly v minulosti silně zakořeněny jako atraktivní benefit, a naopak začínají reagovat na modernější formy – zdravotní dny volna, možnost práce z domu, flexibilní pracovní doba apod.

Stanovený cíl práce tak byl splněn. Flexibilní formy zaměstnávání, podobně jako trendy v oblasti personálního řízení i odměňování jsou využívány a následovány nejen po teoretické stránce, ale společnosti i tyto možnosti aktivně využívají. Zkoumaná společnost dokonce uvedla, že s výsledky šetření bude nadále pracovat tak, aby zaměřila nejdříve svou pozornost do oblasti odměňování, a to konkrétně do vyčíslení finančního dopadu pro možné zavedení stravenek a zavedení zdravotních dnů volna pro snížení nemocnosti v organizaci. Organizace velmi ocenila vzhled do postojů svých pracovníků nezávislým šetřením, kterým se odkryla i kritická místa, a současně ale došlo i k potvrzení toho, že organizace se snaží vhodným způsobem reagovat na měnící se prostředí i v oblasti odměňování a řízení lidí. Pro realizaci některých navržených řešení bude organizace zpracovávat podrobnější analýzu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

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

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. čes. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 9788074520204.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M. a KOSTROŇ L., 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-564-3.

KAŠPAROVÁ, K. a KUNZ V., 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4480-3.

KISLINGEROVÁ, E., 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.

KOCIANOVÁ, R., 2004. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-97-7.

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.

- KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VOJTOVIČ, S., 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3948-9.
- WAGNEROVÁ, I., 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.
- WALKER, A.J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví dotazovaných	35
Graf 2: Věk dotazovaných.....	35
Graf 3: Vzdělání dotazovaných.....	36
Graf 4: Délka praxe dotazovaných.....	37
Graf 5: Vedení podřízených dotazovanými.....	37
Graf 6: Spokojenost s přijímacím řízením dotazovaných.....	38
Graf 7: Atraktivita zaměstnavatele na trhu práce.....	38
Graf 8: Vliv motivace na pracovní výkon dotazovaných.....	39
Graf 9: Motivace dotazovaných nadřízeným.....	40
Graf 10: Ohodnocení za odvedenou práci dotazovanými.....	40
Graf 11: Spokojenost s platovým ohodnocením dotazovaných.....	41
Graf 12: Spokojenost s motivačním programem společnosti dotazovaných.....	41
Graf 13: Pochvala dotazovaných nadřízeným.....	42
Graf 14: Je pochvala nadřízeným vnímána jako motivace k většímu pracovnímu nasazení?.....	43
Graf 15: Spektrum nabízených benefitů v organizaci.....	43
Graf 16: Pět preferovaných potencionálních benefitů využívaných dotazovanými.....	45
Graf 17: Míra spokojenosti se stávajícím benefičním systémem v organizaci.....	46
Graf 18: Preference flexibilního či fixního systému odměňování v organizaci.....	46

Graf 19: Motivace dotazovaných k lepšímu pracovnímu výkonu prostřednictvím benefitů.....	47
Graf 20: Omezení nabídky benefitů v období finanční krize.....	48
Graf 21: Zvýšení nabídky benefitů v uplynulém roce.....	48
Graf 22: Sledovanost aktuálních trendů v personálním řízení ze strany organizace a reakce na ně	49
Graf 23: Ztotožnění dotazovaných se strategií personálního řízení organizace.....	49
Graf 24: Hodnocení pracovního výkonu při ročních hodnotících pohovorech.....	50
Graf 25: Možnost připomínkování ročního hodnotícího plánu.....	51
Graf 26: Doporučení zaměstnavatele okolí dotazovaných.....	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

Příloha A - Dotazník spokojenosti s formou odměňování a identifikace možného nového benefitního systému ve společnosti

Dotazník spokojenosti s formou odměňování a identifikace možného nového benefitního systému ve společnosti

Instrukce k vyplnění

Dobrý den,

dovoluji se na Vás obrátit s požadavkem na vyplnění uvedeného dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci na vysoké škole, přičemž mým zvoleným tématem je: Trendy v současném personálním řízení. Tento dotazník je anonymní a získané informace budou použity pro mou bakalářskou práci s cílem učinit i návrhy na nastavení vhodného benefitního systému Vaší organizace. V případě negativních odpovědí nebudou vyvozeny žádné důsledky pro Vás, a naopak Vámi poskytnuté realistické odpovědi mohou napomoci k realizaci změn v závislosti na trendy v personálním řízení.

Vaše odpovědi, prosím, zaškrtněte přímo do dotazníku a dodržujte, prosím, pravidlo 1 odpovědi na danou otázku. Výjimku tvoří pouze otázka č. 15 a 16, kde je možné zaškrtnout až 5 možností.

Děkujeme za Vaši spolupráci.

Jana Fejfarová.

1. Prosíme o Vaše zařazení:

- a) jsem muž
- b) jsem žena

2. Kolik Vám je let?

- a) 18 – 34
- b) 35 – 44
- c) 45 – 54
- d) 55 a více let

- 3. Jaký je Váš nejvyšší dosažený stupeň vzdělání?**
- a) ZŠ
 - b) SŠ bez maturity
 - c) SŠ s maturitou
 - d) VOŠ
 - e) VŠ
- 4. Jak dlouho pracujete u Vašeho zaměstnavatele?**
- a) méně než 1 rok
 - b) 1 rok – 3 roky
 - c) 3 - 5 let
 - d) 5 – 10 let
 - e) 10 – 15 let
 - f) více než 15 let
- 5. Řídíte u svého současného zaměstnavatele podřízené?**
- a) ano
 - b) ne
- 6. Byl/a jste spokojen/a s průběhem přijímacího řízení u Vašeho současného zaměstnavatele?**
- a) ano
 - b) ne
 - c) již si nevzpomínám
- 7. Vnímáte Vašeho současného zaměstnavatele jako atraktivního na trhu práce?**
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
- 8. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?**
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
- 9. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?**
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
- 10. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?**
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
- 11. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) ne
 - d) spíše ne

e) nevím

12. Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem společnosti, ve které pracujete? Hodnocení jako ve škole (1 nejlepší, 5 nejhorší):

- a) 1 – výborně
- b) 2 – chvalitebně
- c) 3 – dobře
- d) 4 – dostatečně
- e) 5 – nedostatečně

13. Pochválil Vás v posledním měsíci Váš nadřízený za dobře vykonanou práci?

- a) ano
- b) ne

14. Myslíte si, že pochvaly ze strany nadřízeného Vás motivují k většímu pracovnímu nasazení?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

15. Jaké benefity Vám nabízí Váš zaměstnavatel? (U této otázky můžete zaškrtnout více odpovědí.)

- a) Stravenky
- b) Služební auto i pro soukromé účely
- c) Služební notebook
- d) Příspěvky na dovolenou
- e) 5 dní dovolené navíc
- f) Zdravotní dny volna („sick days“)
- g) Možnost práce z domu („home office“)
- h) Vzdělávací kurzy a odborná školení
- i) Příspěvek na rekreační pobyty nebo zájezdy
- j) Příspěvek na životní pojištění
- k) Příspěvek na penzijní připojištění
- l) Služební telefon
- m) Poskytování pracovního oblečení z kvalitnějších materiálů
- n) Odběr zboží a/nebo služeb od zaměstnavatele za snížené ceny
- o) Půjčky pracovníkům
- p) Flexibilní pracovní doba
- q) Mzda navíc („13. plat“)
- r) Doprava do zaměstnání
- s) Odběr zboží a/nebo služeb od partnerských společností zaměstnavatele za snížené ceny
- t) Odměna za doporučení nového pracovníka

16. Kdybyste měl/a možnost výběru, kterých maximálně 5 benefitů byste chtěla/a využívat? U této otázky můžete vyplnit maximálně 5 odpovědí.

- a) Stravenky
- b) Služební auto i pro soukromé účely
- c) Služební notebook
- d) Příspěvky na dovolenou
- e) 5 dní dovolené navíc
- f) Zdravotní dny volna („sick days“)
- g) Možnost práce z domu („home office“)
- h) Vzdělávací kurzy a odborná školení
- i) Příspěvek na rekreační pobyty nebo zájezdy

- j) Příspěvek na životní pojištění
- k) Příspěvek na penzijní připojištění
- l) Služební telefon
- m) Poskytování pracovního oblečení z kvalitnějších materiálů
- n) Odběr zboží a služeb od zaměstnavatele za snížené ceny
- o) Půjčky pracovníkům
- p) Flexibilní pracovní doba
- q) Mzda navíc („13. plat“)
- r) Doprava do zaměstnání
- s) Odběr zboží a/nebo služeb od partnerských společností zaměstnavatele za snížené ceny
- t) Odměna za doporučení nového pracovníka

17. Jste spokojen/a s benefitem, který Vám zaměstnavatel poskytuje?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

18. Dal/a byste přednost fixnímu systému odměňování (zaměstnavatel nabídne pracovníkům určité druhy benefitů) nebo flexibilnímu systému odměňování (pracovníci si mohou vybrat z určitého balíčku benefitů podle toho, které jim nejvíce vyhovují)?

- a) fixní systém odměňování
- b) flexibilní systém odměňování

19. Motivují Vás poskytnuté benefity zaměstnavatelem k lepšímu pracovnímu výkonu?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

20. Omezil Váš současný zaměstnavatel nabídku benefitů v období finanční krize (r. 2008)?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím, u současného zaměstnavatele jsem v uvedeném období nepracoval/a

21. Zvýšila se nabídka benefitů u Vašeho zaměstnavatele v posledních 12ti měsících?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

22. Považujete Vašeho zaměstnavatele za společnost, která sleduje aktuální trendy v personálním řízení a reaguje na ně?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

23. Ztotožňujete se se strategií personálního řízení Vašeho zaměstnavatele?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

24. Hodnotí Váš nadřízený pravidelně Váš pracovní výkon při ročních hodnotících pohovorech?

- a) ano
- b) ne

25. Máte možnost vyjádřit se k Vašemu ročnímu vzdělávacímu plánu?

- a) ano
- b) ne, zaměstnavatel nepřipouští diskuzi
- c) ne, vzdělávací plány v naší společnosti nemáme

26. Doporučil/a byste svého současného zaměstnavatele svému okolí?

- a) ano
- b) ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Fejfarová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Trendy v současném personálním řízení

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: JUDr. Lenka Papíková