



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Katedra řízení

Diplomová práce

Personální činnosti ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Jana Čechová

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana ČECHOVÁ**  
Osobní číslo: **E15562**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Personální činnosti ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav personálních činností ve vybraném podniku a stanovit návrhy na zlepšení.

Metodika práce:

K teoretické části prostudovat literární prameny k dané problematice. Nejdůležitější informace shromáždit v literárním přehledu. V praktické části provést dotazníkové šetření a neřízený rozhovor s personálním pracovníkem vybraného podniku. Informace doplnit přímým zúčastněným pozorováním a údaji z podnikových dokumentů. Po utřídění a zpracování dat a informací provést analýzu personálních činností a navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Metodický postup
4. Výsledky průzkumu
5. Diskuze
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practise*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

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

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Matějka, M., & Vidlař, P. (2002). *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada

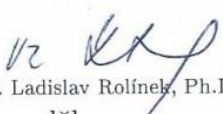
Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**


Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

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

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Jana Čechová

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., vedoucí diplomové práce, za metodické vedení, ochotnou spolupráci a cenné rady při zpracovávání práce. Rovněž děkuji paní Ing. Jaroslavě Urbánkové, jednatelce společnosti GEFOS Inženýring, s. r. o., za věnovaný čas, vstřícný přístup a poskytnuté informace k analýze personálních činností společnosti. Poděkování také patří zaměstnancům analyzované společnosti za účast na dotazníkovém šetření. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu během doby studia.

## Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled.....	5
2.1	Řízení lidských zdrojů a personální činnosti.....	5
2.1.1	Úvod do řízení lidských zdrojů .....	5
2.1.2	Úvod do personálních činností .....	6
2.1.3	Úloha managementu, vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru v personálních činnostech.....	6
2.2	Personální činnosti.....	8
2.2.1	Analýza a vytváření pracovních míst .....	8
2.2.2	Plánování lidských zdrojů .....	9
2.2.3	Získávání zaměstnanců.....	11
2.2.4	Výběr zaměstnanců .....	11
2.2.5	Přijímání zaměstnanců.....	12
2.2.6	Adaptace přijatých zaměstnanců .....	12
2.2.7	Řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení.....	13
2.2.8	Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru .....	14
2.2.9	Odměňování, motivování a zaměstnanecké výhody .....	15
2.2.10	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	19
2.2.11	Pracovní vztahy .....	22
2.2.12	Péče o lidské zdroje .....	24
2.2.13	Podnikový personální informační systém.....	25
3	Metodický postup .....	27
3.1	Cíl diplomové práce.....	27
3.2	Metodika práce .....	27
3.3	Techniky sběru dat.....	27
3.3.1	Neřízený rozhovor s jednatelkou společnosti.....	28
3.3.2	Dotazníkové šetření .....	29
3.3.3	Přímé zúčastněné pozorování .....	29
3.3.4	Prostudování podnikových dokumentů .....	29
3.4	Technika zpracování dat.....	30
3.5	Charakteristika GEFOS Inženýring, s. r. o.....	30
3.5.1	Identifikační údaje GEFOS Inženýring, s. r. o. ....	30

3.5.2	Významné časové milníky GEFOS Inženýring, s. r. o.....	31
3.5.3	Organizační struktura .....	31
4	Výsledky průzkumu.....	33
4.1	Personální činnosti v GEFOS Inženýring, s. r. o. dle neřízeného rozhovoru.....	33
4.1.1	Analýza a vytváření pracovních míst .....	33
4.1.2	Plánování lidských zdrojů .....	33
4.1.3	Získávání zaměstnanců.....	34
4.1.4	Výběr zaměstnanců .....	34
4.1.5	Přijímání zaměstnanců.....	35
4.1.6	Adaptace přijatých zaměstnanců .....	36
4.1.7	Řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení.....	36
4.1.8	Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru .....	37
4.1.9	Odměňování, motivování a zaměstnanecké výhody .....	39
4.1.10	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	43
4.1.11	Pracovní vztahy .....	44
4.1.12	Péče o lidské zdroje .....	44
4.1.13	Podnikový personální informační systém.....	46
4.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	47
4.2.1	Sociometrické otázky .....	47
4.2.2	Všeobecná část dotazníkového šetření ohledně personálních činností .....	50
4.2.3	Otázky ohledně mezilidských vztahů a pracovního prostředí.....	63
5	Diskuse.....	67
5.1	Porovnání výsledků průzkumu personálních činností s literárním přehledem .....	67
5.2	Diskuse k personálním činnostem .....	68
6	Závěr.....	74
7	Summary and keywords .....	76
8	Přehled použité literatury .....	77
9	Seznamy grafů, obrázků a tabulek .....	80
10	Seznam příloh.....	82
11	Přílohy .....	83

# 1 Úvod

Úspěch každého podniku spočívá v efektivním propojení finančních, materiálních, lidských a informačních zdrojů, kterými disponují v rámci svých podnikatelských aktivit. Jelikož lidský faktor je jediný, kdo svou činností může uvést do chodu zdroje ostatní, podniku umožňuje dosáhnout vytyčených cílů. Z tohoto důvodu se o něm hovoří jako o nejcennějším aktivu. Management i personální pracovníci by měli nalézt způsob, jakým efektivně vést lidské zdroje ve prospěch podniku. Při této příležitosti aplikovat systém personálních činností tak, aby podniku zabezpečil dostatek schopných, motivovaných a loajálních zaměstnanců.

Personální činnosti zahrnují soubor aktivit, které lidské zdroje doprovázejí ode dne nástupu do zaměstnání (respektive od definování jejich požadavků, v rámci procesu *analýza a vytváření pracovních míst*), až do dne ukončení pracovního poměru.

Hlavním záměrem každého podniku by mělo být získání kvalitních zaměstnanců, péče o ně a rozvoj jejich odborného potenciálu pro prospěch podniku. K účinnému vedení rovněž přispívá podnikové zázemí. Pokud na pracovišti panuje otevřená komunikace, příznivé mezilidské vztahy a spravedlivý postoj ke všem, pak zaměstnanci lépe využívají svůj potenciál k vyšší pracovní produktivitě, loajalitě ke svému zaměstnavateli i vlastní spokojenosti.

V souvislosti se vstupem světa do „*znalostní ekonomiky*“ „*jsou spojeny tři velmi úzce mezi sebou související faktory, které mohou změnit konkurenceschopnost země. Prvním z těchto faktorů je naprosto nezbytná existence a fungování kvalitního vzdělávacího systému, druhým faktorem je schopnost ekonomiky uskutečňovat inovace. A konečně třetím faktorem je intenzita vhodného využívání informací a znalostí.*“ (Rathouský & Soukup, 2013, str. 18)

V současné době je konkurenceschopnost podniků vázaná na jejich schopnostech flexibilně reagovat na změny globálního prostředí. Jelikož flexibilitu podniků obstarávají její zaměstnanci, měl by vzrůstat zájem o personální činnost *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Jejich nově nabyté znalosti se mohou stát cennými zdroji inovací a tím i konkurenceschopnosti.

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav personálních činností ve vybraném podniku a stanovit návrhy na zlepšení.



K teoretické části prostudovat literární prameny k dané problematice. Nejdůležitější informace shromáždit v literárním přehledu. V praktické části provést dotazníkové šetření a neřízený rozhovor s personálním pracovníkem vybraného podniku. Informace doplnit přímým zúčastněným pozorováním a údaji z podnikových dokumentů. Po utřídění a zpracování dat a informací provést analýzu personálních činností a navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

Za účelem zpracování praktické části diplomové práce jsem spolupracovala s GEFOS Inženýring, s. r. o. U této společnosti byly zjištěny a analyzovány momentálně aplikované personální činnosti, s důrazem na oblast *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*, protože jedním z jejich dlouhodobých cílů je péče o zaměstnance ve smyslu jejich profesního a kvalifikačního růstu.

## 2 Literární přehled

Tato kapitola shrnuje nejdůležitější informace ohledně personálních činností, které byly nastudovány z literárních pramenů.

Podle Koubka (2007) jsou personální činnosti výrazem úkolů řízení lidských zdrojů.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů a personální činnosti

#### 2.1.1 Úvod do řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* (Armstrong, 2007, str. 27)

Řízení lidských zdrojů funguje na základě systémů lidských zdrojů, které logicky promyšleným způsobem propojují:

- Filozofie lidských zdrojů, které popisují ústřední a zastřešující hodnoty a principy uplatňované v řízení osob.
- Strategie lidských zdrojů, definující směr, jakým se chce řízení lidských zdrojů ubírat.
- Politiky lidských zdrojů, tj. zásady definující způsoby implementace hodnot, principů a strategií v dílčích oblastech řízení lidských zdrojů.
- Procesy v oblasti lidských zdrojů, zahrnující formální postupy a metody, přispívající k implementaci strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- Práce v oblasti lidských zdrojů, obsahující neformální přístupy k řízení lidí.
- Programy v oblasti lidských zdrojů, které umožňují realizaci strategií, politik a praxe podle definovaného plánu (Armstrong, 2007).

Lidské zdroje se řadí mezi klíčové bohatství podniků, do kterého je nevyhnutelné investovat za účelem přežití a růstu podniků. Smyslem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby podnik získal a udržel potřebně kvalifikované, motivované a loajální zaměstnance. Znamená to realizovat kroky pro prognózu budoucí potřeby lidských zdrojů, jejich uspokojování a rozvíjení schopností (Armstrong, 2007).

### 2.1.2 Úvod do personálních činností

*„Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Jedná se o činnosti a agendy zaměřující se na člověka v pracovním procesu.“ (Dvořáková et al., 2007, str. 17)*

Podle Koubka (2007) se personální činnosti nejčastěji uvádějí v následujících podobách:

- Analýza a vytváření pracovních míst.
- Plánování lidských zdrojů.
- Získávání, výběr, přijímání a adaptace přijatých zaměstnanců.
- Řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení.
- Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru.
- Odměňování, motivování a zaměstnanecké výhody.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Pracovní vztahy.
- Péče o lidské zdroje.
- Podnikový personální informační systém.

V současném pojetí personálních činností mohou být osamostatněny následující aktivity:

- Průzkum trhu práce – úsilí zjistit situaci na trhu a nalézt zdroje potenciálních zaměstnanců.
- Zdravotní péče o lidské zdroje – periodická zdravotní kontrola zaměstnanců, jejich léčení, rehabilitace nebo poskytnutí první pomoci.
- Činnosti, týkající se metodiky průzkumů, zjišťování a analyzování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů pro využívání statistických a matematických metod v personální práci – osamostatnění činností běžně zahrnutých v podnikovém personálním informačním systému.
- Dodržování zákonů z oblasti práce, např. zákoník práce (Koubek, 2007).

### 2.1.3 Úloha managementu, vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru v personálních činnostech

Personální činnosti jsou vyšším managementem řízená strategická aktivita, kterou management vlastní a rozvíjí pro podporu a prosazování zájmů podniku (Armstrong, 2007).

Vedoucí zaměstnanci zpravidla odpovídají za výkon operativních personálních činností, nepostradatelných k chodu jeho organizační jednotky. Mezi jeho pracovněprávní povinnosti patří:

- Vhodně organizovat práci, vytvářet podmínky pro bezpečný a zdravotně nezávadný výkon práce.
- Motivovat, řídit a hodnotit pracovní výkony podřízených zaměstnanců.
- Spravedlivě odměňovat zaměstnance dle mzdových předpisů, kolektivních, eventuálně pracovních smluv.
- Vytvářet vyhovující podmínky pro neustálé profesní zdokonalování zaměstnanců.
- Zabezpečovat dodržování legislativních a podnikových interních předpisů (Dvořáková et al., 2007).

Personální útvar kontroluje dodržování povinností plynoucí ze zákona, vytváří a prosazuje koncept péče o zaměstnance, zabezpečuje jim povinná školení (např. v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), informuje o nabídce péče o zaměstnance, komunikuje s externími institucemi např. odbory (Koubek, 2007).

V malých podnicích, kde není zřízen personální útvar, personální činnost naplňují manažeři ve smyslu řízení a vedení svých podřízených tak, aby vykonávali sjednanou práci, dosahovali žádoucího výkonu a naplňovali strategické cíle organizace (Šikýř, 2014).

## 2.2 Personální činnosti

Tato podkapitola důkladněji popisuje nejčastěji uváděné podoby personálních činností, jejichž koncept uvedl Koubek (2007) – viz podkapitola 2.1.2 *Úvod do personálních činností*.

### 2.2.1 Analýza a vytváření pracovních míst

Analýza pracovního místa definuje práci na pracovním místě. V rámci procesu se zjišťují, zaznamenávají, uchovávají a analyzují informace o úkolech, odpovědnostech či podmínkách, za kterých se práce vykonává. Cílem analýzy je veškeré informace zkompletovat do tzv. popisu pracovního místa, jež je podkladem pro definování požadavků, kterých na zaměstnance. Analýza pracovního místa je klíčovým východiskem pro proces vytváření pracovního místa – napomáhá při výběru vhodné struktury úkolů pracovního místa, vhodných způsobů plnění a podmínek, za nichž jsou plněny (Koubek, 2007).

Dle Dvořákové et al. (2007) způsoby vytváření pracovních úkolů a míst závisí na konkrétních podmínkách podniků. Mohou je provádět klasickým mechanistickým přístupem, novějším motivačním přístupem či vytvářením autonomních týmů.

#### **Mechanistický přístup**

U mechanistického přístupu jsou pracovní místa úzce specializovaná. Jeho hlavní výhodou je rychlost v zapracování nekvalifikovaných, ale levných zaměstnanců a právě zácvikem je docílen jejich potřebný výkon. Jeho nevýhody spočívají v nezbytnosti přesného plnění stanoveného pracovního postupu, vysoké míře monotónnosti práce, omezeném využití zaměstnaneckých schopností a jejich iniciativ (Dvořáková et al., 2007).

#### **Motivační přístup**

Motivační přístup se používá v případech, kdy nejvhodnějším stimulem je motivující obsah práce. Práce má být různorodá, dávat pravomoci pro rozhodování, s možností neustále se učit a pomáhat druhým (Dvořáková et al., 2007). Motivační přístup zahrnuje následující oblasti:

- Rotace práce (pracovních míst) – zaměstnanci ustavičně střídají pracovní místa (úkoly) v podniku a tím rozvíjejí své dovednosti (Browne, 2012).
- Rozšiřování obsahu práce – horizontální uskupení pracovních aktivit. Zaměstnanec plní více úkolů s obdobnou charakteristikou.

- Obohacování práce – vertikální uskupení pracovních úkolů, ve kterých se práce rozšiřuje a zvyšuje stupeň její autonomie. Zaměstnanec pracuje na úkolech různorodých zaměstnání i za odlišné platové třídy. Mezi nejčastější způsoby obohacování práce se řadí předávání pravomocí a odpovědností, které se provádějí následujícími způsoby:
  - ✓ delegováním pravomocí – nadřízený svým podřízeným pracovníkům dočasně deleguje pravomoci, včetně odpovědnosti své funkce (Koubek, 2007), dle Duchoně & Šafránkové (2008) je to projev důvěry a snahy o aktivitu zaměstnanců s cílem jejich rozvoje,
  - ✓ posilováním pravomocí – konkrétní pravomoci a odpovědnosti jsou součástí popisu pracovního místa, zaměstnanci mají prostor pro svobodné rozhodování (Koubek, 2007).

### **Autonomní pracovní týmy**

Dle Dvořákové et al. (2007) je přidělený úkol, u autonomních pracovních týmů, vykonáván sjednocením funkcí řídicí, výkonné a kontrolní. Členové týmu se vzájemně střídají ve výkonech pracovních úkolů, čímž se neustále učí a zvyšují svou odbornost. Dochází k vyšší produktivitě a kvalitě práce, redukci časových ztrát, nákladů apod.

### **2.2.2 Plánování lidských zdrojů**

*„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“* (Koubek, 2007, str. 93)

Plánování pracovních sil zahrnuje:

- Plánování potřeby zaměstnanců.
- Plánování pokrytí této potřeby.
- Plánování personální kariéry pro všechny lidský faktor (Koubek, 2007).

Podle Koubka (2007) se plánování potřeby pracovních sil orientuje na plánování poptávky po pracovnících a plánování pokrytí této potřeby je dáno prognózou nabídky pracovníků v rámci i mimo organizaci, včetně stanovení cest pro zajištění žádoucích zdrojů pracovníků. K těmto účelům slouží plánování personální kariéry zaměstnanců, přispívající

k zajištění žádoucích zdrojů osob, zejména pracovní atraktivitou a možností jejich profesního rozvoje.

### **Prognóza poptávky po práci**

Prognóza poptávky po práci je ovlivněna následujícími faktory:

- Změnami ve vnějších ekonomických, politických či technologických faktorech.
- Rozhodnutím podniku např. podle dlouhodobých cílů či rozpočtů.
- Změnami v počtu pracovních sil (penzionování, ukončení pracovního poměru, absence) (Dvořáková et al., 2007).

Dle Dvořákové et al. (2007) se prognóza může provádět za pomoci různorodých metod, kterými jsou odborné odhady, extrapolace, indexování, modelování a analýza rozpočtu:

- Odborné odhady – mají podobu běžného rozhodnutí, expertního úsudku či Delfské metody. Odhady vyplývají z názorů manažerů o potřebě pracovních sil, jejich počtu a kvalitaci.
- Extrapolace a indexování mají ohledy na minulá období. Jejich odhady jsou pouze krátkodobé a nepříliš podrobné.
- Modelování je nejobtížnější metoda pro upřesnění potřeby pracovních sil ve vztahu ke skutečným změnám. Používá matematické vzorce kombinující odborné odhady, extrapolaci a indexování.
- Za pomoci extrapolace trendu finanční možnosti, se analýza rozpočtu daného podniku, včetně jeho rozštěpení na organizační jednotky, použije pro krátkodobý odhad potřebného počtu pracovníků, nutných k přijetí.

### **Prognóza nabídky lidských zdrojů**

Nabídka pracovních sil je vymežována jako disponibilní množství pracovníků, včetně jejich produktivity, fondů pracovní doby a pracovních kompetencí. Za tímto účelem se monitorují vnitřní i vnější zdroje pracovníků. Ve vnitřních zdrojích jde o audit, což je analýza množství současných lidských zdrojů, jejich kvalifikace a možnosti rozvoje. Ve vnějších zdrojích je analyzována nabídka pracovních sil z vnějšího trhu práce (Dvořáková et al., 2007).

### **2.2.3 Získávání zaměstnanců**

Podle Matějky & Vidlaře (2002) je po vytvoření volného pracovního místa nutno zahájit vyhledávání a výběr vyhovujícího kandidáta. Každý úspěšný podnik považuje své lidské zdroje za nejdůležitější aktivum (Vodáček & Vodáčková, 2006), proto se proces jejich získávání musí pečlivě naplánovat – tzn. počet a kvalitu potenciálních zaměstnanců (Dvořáková et al., 2007).

#### **Získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce**

Získáváním lidských zdrojů z vnějšího trhu práce podniku přináší „čerstvou krev“. Tito zaměstnanci jsou významnými zdroji nových myšlenek, nápadů a jiných způsobů řešení problémů. Nejčastější metody získávání jsou následující:

- Inzerce v médiích, job serverech, webových stránkách podniku.
- Spolupráce s úřady práce, veletrhy pracovních příležitostí.
- Spolupráce s personálními agenturami, školami.
- Samotné přihlášení zájemců či doporučení kompetentních osob (Dvořáková et al., 2007).

#### **Získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce**

Zaměstnanci z vnitřního trhu práce jsou současní podnikoví zaměstnanci, u kterých zaměstnavatel řádněji dokáže posoudit jejich potenciál kariérního růstu. Investuje do nich za účelem dalšího vzdělávání a rozvoje, aby přispěl k vyšší míře pracovní spokojenosti zaměstnanců a redukci fluktuace (Dvořáková et al., 2007).

### **2.2.4 Výběr zaměstnanců**

Po procesu získávání lidských zdrojů následuje jejich výběr. Prostřednictvím sběru a vyhodnocení předložených informací o žadatelích, se identifikují osoby nejlépe odpovídající podnikovým požadavkům (Dvořáková et al., 2007).

#### **Předvýběr uchazečů o dané zaměstnání**

V předvýběru žadatelů o zaměstnání jsou analyzovány jejich předložené materiály, ze kterých se vytřídí skupina vyhovujících osob za účelem pozvání k výběrovému pohovoru. Následný pohovor ověří zjištěné informace o žadatelích a posoudí, zda jejich představy odpovídají požadavkům druhé strany (Dvořáková et al., 2007).



Dle Dvořákové et al. (2007) se mezi nejčastěji předložené materiály řadí žádost o místo (tj. dopis, který odpovídá na danou pracovní nabídku) a rovněž životopis (tj. stručný přehled osobního i profesního života žadatele). Dalšími materiály bývají osobní dotazník (odpovědi na položené otázky), inteligenční testy (otázky na zjištění psychiky a smyslových schopností), testy speciálních schopností a dovedností (manuální šikovnost či kancelářská dovednost) a osobnostní testy (poukazující na nedostatky uchazeče). U manažerů a specialistů se používá metoda Assessment centre, která umožňuje monitorovat a hodnotit jednání účastníků při cvičení (případových studií, diskusí).

### **2.2.5 Přijímání zaměstnanců**

Přijímání zaměstnanců je personální činnost, která zahrnuje administrativní a právní náležitosti, které souvisejí s nástupem nového zaměstnance do podniku a jeho uvedením na pracoviště (Kocianová, 2010).

Dle zákona č. 262/2006 Sb. se pracovněprávní vztahy nejčastěji zakládají pracovní smlouvou, dohodou o pracovní činnosti a dohodou o provedení práce:

- Pracovní smlouva – písemná smlouva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, povinně obsahuje druh práce, místo výkonu práce a datum nástupu.
- Dohoda o pracovní činnosti – písemná dohoda na výkon práce, jejíž rozsah nepřekročí v průměru polovinu týdenní pracovní doby. V dohodě musí být uvedeny sjednaná práce, rozsah pracovní doby a doba, na kterou se uzavírá.
- Dohoda o provedení práce – písemná dohoda na rozsah prací, který nepřesahuje 300 hodin v kalendářním roce. V dohodě se uvádí doba, na kterou se uzavírá.

### **2.2.6 Adaptace přijatých zaměstnanců**

Adaptace je proces začleňování nové pracovní síly do kulturního, pracovního a sociálního prostředí podniku. Noví zaměstnanci se v prostředí orientují ve spolupráci s personalisty a manažery podniku. Informují se o fungování podniku, pracovních podmínkách, právech, povinnostech a základních předpisech (např. ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) (Dvořáková et al., 2007).

Dle Dvořákové et al. (2007) je zpětná vazba nově přijatých zaměstnanců součástí adaptačního procesu, během níž svým bezprostředním nadřízeným sdělují stupeň sociálního a pracovního začlenění.

### 2.2.7 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení

Řízením výkonu se rozumí neustálé posuzování pracovních výsledků zaměstnance, jehož cílem je nalézt způsob, jakým ho přimět k vyššímu výkonu (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005). Pro tento účel se provádí hodnocení, které podle Bláhy, Mateiciuce & Kaňákové (2005, str. 133) „poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Pomáhá rovněž identifikovat potřeby školení a vzdělávání zaměstnanců a vzniká zde prostor pro jeho pochvalu nebo naopak nalezení podpory a pomoci v případě, kdy došlo ke snížení jeho výkonu.“ Při hodnocení zaměstnance se zohledňuje jeho pracovní výkon, chování i potenciál (Cienciala et al., 2011). Podle Koubka (2007) mají manažeři povinnost každému zaměstnanci sdělit výsledky hodnocení, které vzájemně projednají např. v podobě hodnotícího rozhovoru.

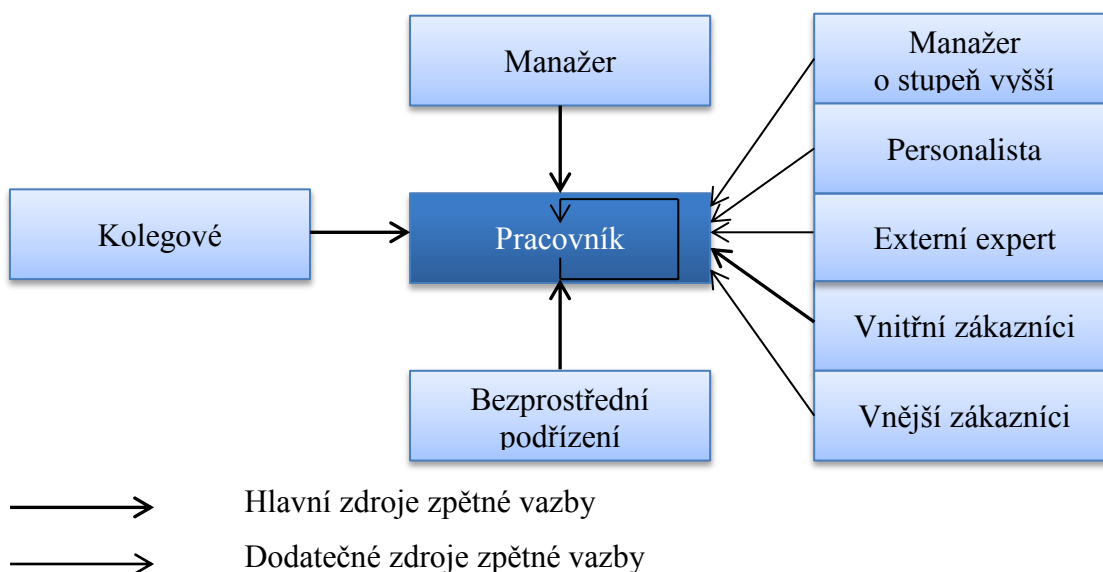
Koubek (2007) vyjadřuje hodnocení zaměstnanců ve dvou následujících podobách:

- Neformální hodnocení (2x – 3x ročně) – průběžná kontrola zaměstnance svým nadřízeným, monitoring způsobu plnění úkolů a chování při práci. Hodnotí se dle pocitu či nálady, proto nebývá součástí výsledku personálního rozhodnutí.
- Formální hodnocení (dle potřeby či 1x ročně) – pravidelné, plánované a chronologické pozorování zaměstnance, jehož výsledek se stává důležitým podkladem pro další personální činnosti.

Závěry hodnocení zaměstnanců jsou jedním z podkladů pro oblast odměňování, především pro poskytování pohyblivých složek mezd. Identifikuje potřeby dalšího vzdělávání a možnosti kariérního postupu (Veber et al., 2000).

Za účelem objektivního hodnocení lidských zdrojů, se využívá koncepce 360° zpětné vazby (Koubek, 2007). „Zpětnou vazbu poskytuje nejen přímý nadřízený, ale také kolegové na stejné úrovni, přímí podřízení a často také interní nebo externí zákazníci.“ (Folwarczná, 2010, str. 107) Do systému hodnocení jsou rovněž začleněni personalisté, nezávislí externí odborníci (psychologové) a zejména sami zaměstnanci (Folwarczná, 2010). Metodu 360° hodnocení zaměstnanců zobrazuje obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Metoda 360° hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Koubek (2007)

## 2.2.8 Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

**Rozmíst'ování zaměstnanců** dle Dvořákové et al. (2007)

Rozmíst'ování zaměstnanců uvnitř podniku představuje vnitropodnikovou mobilitu. Zahrnuje povýšení, zařazení na jinou práci, ukončování pracovního poměru a penzionování:

- Povýšení lidských zdrojů – zaměstnanec získává důležitější, atraktivnější a příznivěji placenou pracovní pozici. O možnosti povýšení rozhoduje management, a to na základě:
  - ✓ analýzy výkonnosti, schopnosti a dovednosti zaměstnance,
  - ✓ vnitřního výběrového řízení, ve kterém uskuteční rozhovor se zájemci a rozhodne o obsazení volného pracovního místa.
- Zařazení zaměstnanců – zaměstnavatel má zájem zařadit pracovníka na jinou práci, z důvodu jeho efektivního využití. Důvodem může být rozvoj zaměstnaneckých pracovních schopností a dovedností, změna v organizaci práce, rovněž jeho neuspokojující pracovní výkon či nezpůsobilost k práci. Pracovník může být zařazen:
  - ✓ na pracovní místo, které má podobnou či stejnou hodnotu práce, se shodným statusem a mzdou,
  - ✓ na pracovní místo, které má nižší hodnotu a pracovník disponuje nižším statusem a mzdou.

- Penzionování zaměstnanců – sociální politika České republiky vymezuje věkové hranice pro možné penzionování zaměstnanců. Podnik tím může ztrácet kvalitní zaměstnance, jejich zkušenosti a znalosti.

### **Ukončování pracovního poměru**

Zákon č. 262/2006 Sb. definuje možné způsoby ukončování pracovního poměru, a to následujícími možnostmi:

- Dohodou – písemná dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem ke dni ukončení pracovního poměru.
- Výpovědí – písemná podoba může být podána zaměstnavatelem (z taxativně vymezených důvodů) i zaměstnancem (s jakýmkoliv či žádným důvodem). Pracovní poměr končí po uplynutí nejméně 2měsíční výpovědní lhůty.
- Okamžitým zrušením – pracovní poměr může být okamžitě zrušen zaměstnavatelem i zaměstnancem:
  - ✓ zaměstnavatelem – z důvodu pravomocného odsouzení zaměstnance a zvláště hrubého porušení povinností zaměstnance,
  - ✓ zaměstnancem – zaměstnavatel zaměstnanci neumožnil výkon vhodnější práce (ze zdravotních a bezpečnostních důvodů) či mu neposkytl mzdu (plat, náhradu).
- Zrušením ve zkušební době.
- Uplynutím dohodnuté doby u pracovního poměru na dobu určitou.
- Ukončením pobytu cizinců v České republice, povolení k výkonu zaměstnání.
- Smrtí zaměstnance.

Zaměstnavatelé mohou propuštěným zaměstnancům pomoci nalézt nové zaměstnání, prostřednictvím služeb outplacementu. Outplacement informuje zaměstnance o volných pracovních místech, poskytuje jim poradenství o způsobech psaní životopisu či chování na pracovních pohovorech, aby maximálně využili své silné stránky (Armstrong & Taylor, 2014).

### **2.2.9 Odměňování, motivování a zaměstnanecké výhody**

#### **Odměňování zaměstnanců**

Politika odměňování je tvořena za účelem zajištění spravedlnosti, jednoduchosti a srozumitelnosti vůči všem zaměstnancům (Veber, Srpová et al., 2012).

Zákon č. 262/2006 Sb. definuje nárok zaměstnanců na mzdu, plat či odměnu z dohod, jako kompenzaci za odvedené pracovní výkony. Jejich spravedlivá výše odpovídá namáhavosti, obtížnosti a odpovědnosti práce.

### **Platové tarify**

Povinností zaměstnavatele je přiřadit zaměstnance do konkrétní platové třídy podle sjednané práce, která je pro jeho výkon nejnáročnější. Následně mu připojit konkrétní platový stupeň podle délky jeho praxe, doby pečování o dítě a vojenské či civilní služby. Platová třída a stupeň definují platový tarif pro zaměstnance (v Kč za měsíc) (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Systém firemního odměňování tvoří nejen mzdovou strukturu, ale rovněž řadu podnětů nemzdového obsahu a stimulů. Vyjadřuje se v následujících podobách:

- Peněžní odměny – mzda a její složky, např. příplatky, podíl na výsledcích hospodaření, zaměstnanecké výhody (např. příspěvky na bydlení a dopravu do zaměstnání).
- Nepeněžní odměny – odměny hmotné podoby (např. služební vozidlo, notebook, mobilní telefon) a nehmotné povahy (pozice zaměstnance v podniku, jeho samostatnost či možnost dalšího vzdělávání) (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

### **Mzdové formy**

Koubek (2007) definuje mzdové formy jako způsob finančního ohodnocení pracovních výsledků zaměstnance, jeho výkonu, schopností a chování. Některé mzdové formy nedisponují dostatečným pobídkovým účinkem, proto bývá pozornost upnuta na tzv. pobídkové (výkonové) formy. Pobídkové formy jsou odměny, jež přísluší časové mzdě či platu, eventuálně existují samostatně a přímo úměrně pracovnímu výkonu. Mají úsilí posílit vazbu odměny na výkon a tím motivovat zaměstnance.

Základní charakteristika obvyklých mzdových forem:

- Časová mzda (plat) – stanovuje se částkou na hodinu, týden či měsíc, a to za odvedenou práci zaměstnance.
- Úkolová mzda (plat) – závislost mzdy na výkonu. Pracovník dostává zapláceno ve výši součinu odvedené práce a sazbou za jednotku.
- Podílová mzda – výše odměny závisí na celkovém počtu prodeje.
- Mzda za očekávané pracovní výsledky – zaměstnanec se zaváže odvést předem stanovené množství práce za dané období. Podnik ho průběžně odměňuje.

- Mzda (plat) za znalosti a dovednosti – její výše závisí na schopnostech zaměstnance efektivně vykonávat úkoly více pracovních míst (Koubek, 2007).

### **Dodatkové formy mezd**

Dodatkové formy mezd zpravidla odměňují výkon či zásluhy (eventuálně obojí). Používají se nejen ke zvýšení nepostačující pobídkovosti časové mzdy či platu, ale také k zesílení pobídkovosti základních pobídkových forem mezd. Dodatkové formy mezd jsou například:

- Odměna za úsporu času – náleží zaměstnanci, který vykoná práci v kratším čase, než který předepisuje norma.
- Prémie – mohou se vyplácet opakovaně (se závislostí na pracovním výkonu) nebo jednorázově za dosažení mimořádného výkonu, iniciativy či chování (např. kulturní aktivity, výlety atd.).
- Osobní ohodnocení – používá se k ohodnocení obtížnosti práce a dosahovaných pracovních výsledků zaměstnance v delším období.
- Odměna za zlepšovací návrhy – zaměstnanec svým zlepšovacím návrhem přispěje k zisku či redukci nákladů.
- Podíly na hospodářských výsledcích podniku:
  - ✓ podíl na zisku – každý zaměstnanec disponuje pevným procentem na zisku podle jeho základní mzdy (platu) nebo pracovní pozice v podniku,
  - ✓ podíl na výnosu – mj. z obratu,
  - ✓ podíl na výkonu – prostřednictvím např. úspory nákladů, zvýšení produktivity.
- Zaměstnanecké akcie – zaměstnanec může nakupovat akcie, jejichž cena závisí na jeho mzdě, délce zaměstnání a celkovém zisku podniku. Výhody spočívají ve finančním příjmu, přijatelnějším zdanění a angažovanosti zaměstnance do fungování podniku.
- Scanlonův systém – částka ušetřených nákladů se rozdělí mezi podnik a zaměstnance za předpokladu vyšší pracovní produktivity z předložených zaměstnaneckých návrhů (Koubek, 2007).

### **Motivace a stimulance**

Motivaci tvoří vnitřní a vnější faktory, které u zaměstnance vyvolávají zájem o zapojení se do práce a podnikání kroků k dosažení svých cílů. Tyto faktory následně formulují žádoucí chování zaměstnanců (BusinessDictionary, 2016). Naproti tomu stimulance určuje

směry, kterými se mají zaměstnanci vést, aby upřednostnili podnikové cíle nad svými vlastními (Krninská, 2012).

Pracovní motivace bývá docílena dvěma směry. Za prvé, zaměstnanci motivují sami sebe, a to podnikáním kroků, které umožní naplnit jejich cíle. Druhý způsob zobrazuje motivaci prostřednictvím managementu, jež na zaměstnanecký výkon působí různorodými formami odměn, uznání či samotnou prací (Armstrong & Taylor, 2014).

Jeston & Nelis (2008) stanovují, že nabídka motivujících odměn se odráží od zájmů zaměstnanců. Podle Halíka (2008) nemusí mít veškerý podnikový personál zájem o peněžní motivaci, proto je nutná nabídka jiných zaměstnaneckých výhod (benefitů). Významným prvkem motivace bývá důvěra, která spočívá v delegování pravomocí schopným zaměstnancům. Tím jim vzniká jak vyšší odpovědnost, tak pocit hrdosti.

Learning theories (2016) uvedly, že americký psycholog Maslow již v roce 1943 věřil, že lidé nejsou ovlivňováni motivačními systémy se zaměřením na peněžní odměny a nevědomé touhy. Jeho hierarchie potřeb znázorňuje obrázek č. 2.

**Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb**



Zdroj: Learning theories (2016)

Podstata hierarchie potřeb spočívá v postupném uspokojování potřeb z nižších pozic, aby lidé našli uspokojení v nejvyšší úrovni, a to v potřebě růstu (Learning theories, 2016).

V podniku se využívají nástroje motivace zaměstnanců vzhledem k jejich podávaným pracovním výkonům. Vymezují se pracovní způsobilostí a ochotou zaměstnanců k pracovním činnostem. Pokud budou schopnosti či motivace nulové, bude rovněž nulový výkon (Krninská, 2012).

### Zaměstnanecké výhody

Podstatným nástrojem motivace zaměstnanců jsou zaměstnanecké výhody (benefity), které tvoří podstatnou složku celkových vyplácených odměn. Jejich nabídka přímo nesouvisí s výkonem pracovních činností, bývá spojena s výhodami zaměstnání u daného podniku (Holátová, Doležalová et al., 2014). Základní příklady nabízených podnikových benefitů, dle Kleibla, Dvořákové & Šubrt (2001), jsou uvedeny v tabulce č. 1.

**Tabulka č. 1: Nabízené podnikové benefity**

Okruhy benefitů	Příklady příspěvků
Sociální charakter	Podnikový penzijní systém, nadstandardní úrazové pojištění, zdravotní připojištění, podnikové půjčky, peněžní podpora při mimořádné události.
Pozice v podniku	Služební vozidlo, mobilní telefon, zaměstnanecké akcie.
Pracovní výkon	Preventivní či průběžná zdravotní péče, stravování, péče o děti (jesle, mateřské školy), jízdné do zaměstnání.
Konzultace	Konzultace právníka, psychologa, lékaře či sociálního pracovníka.
Volný čas	Výlety, rekreace.

Zdroj: Kleibl, Dvořáková & Šubrt (2001)

Heathfield (2016a) uvádí zaměstnanecké výhody ve formě kafetéria systému. Zaměstnanci mají ponechanou volnost při výběru preferovaných benefitů, v rámci přidělené peněžní sumy od zaměstnavatele.

### 2.2.10 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

*„Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individu-*



*álních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako celku.“*  
(Dvořáková et al., 2007, str. 286)

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání je organizovaná metoda učení se, která zajišťuje interakci člověka s neustále se rozvíjejícím prostředím (Hroník, 2007). Podle Vodáka & Kucharčíkové (2011) je součástí celoživotního procesu, který vzájemně propojuje formální, neformální a informální vzdělávání (vycházející z každodenního života).

Politika vzdělávání se realizuje pomocí následujících čtyř bodů:

- Analýza potřeb vzdělávání – požadované kompetence k výkonu profese se porovnají se soudobými kompetencemi zaměstnanců. Jejich rozdíl tvoří vzdělávací potřebu.
- Vytvoření plánu vzdělávání – stanovení cílů a návrhů implementace metod vzdělávání.
- Realizace metod vzdělávání s ohledem na zúčastněné osoby a definované cíle.
- Zhodnocení výsledků vzdělávacích akcí a jejich porovnání s požadovanými cíli (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2001).

### **Formální vzdělávání**

Podle Armstronga (2007) je formální vzdělávání plánované, logické a využívá strukturované programy vzdělávání. Vzdělávací programy se týkají následujících oblastí:

- Definice vzdělávacích cílů.
- Tvorba prostředí k efektivnímu vzdělávání.
- Vyhledávání a uplatnění logického a plánovitého přístupu ke vzdělávání.
- Identifikace potřeb vzdělávání.
- Naplnění potřeb vzdělávání náležitou kombinací metod vzdělávání.
- Vyhodnocení efektivnosti vzdělávacích procesů.

### **Metody vzdělávání**

Dle Bělohlávka, Košťana & Šuleře (2001) se mezi základní metody formálního vzdělávání zaměstnanců řadí výklad, diskuse, koučování, metody aktivního učení i sebevzdělávání:

- Výklad – způsob předávání informací za pomoci vizuálních předmětů, u nichž účastníci nejsou přímo zapojeni, kromě závěrečné debaty. Jeden lektor může vést více účastníků, ovšem nedochází k žádoucí zpětné vazbě.
- Diskuse – metoda, ve které se účastníci více angažují než lektor. Aplikuje se s cílem generování nápadů pro vyřešení nastolených problémů, za předpokladu kvalitního řízení a znalostí účastníků o dané problematice.
- Koučování – snaha o rozvoj účastnickových dovedností a zkušeností. Nadřízená osoba jim přiděluje úkoly, které postupně hodnotí. Lektor může koučovat pouze limitované množství osob, u kterých je pohotová zpětná vazba.
- Aktivní učení – druhy vzdělávání, které zahrnují následující techniky:
  - ✓ skupinová cvičení, kde se simulují fyzické či sociální případy,
  - ✓ hraní rolí, jehož účastníci si hrají na osoby v konkrétních situacích,
  - ✓ případové studie, mající za cíl zrekapitulovat danou událost, aby ji účastníci mohli nastudovat, analyzovat a později o ní diskutovat.
- Sebevzdělávání – metoda rozvoje znalostí sebe sama. Studující si sám stanoví cíle a časové tempo výuky. Podstatná je samostatnost a neexistence zpětné vazby.

### **Neformální vzdělávání**

Walker et al. (2003) rozděluje neformální vzdělávání do následujících skupin:

- Vzdělávání pragmatické – žádoucí dovednosti či znalosti pro pracovní výkon.
- Intrapersonální učení (se) – nezbytné dovednosti zaměstnance pro jeho adaptaci na eventuální změny a schopnost řešit problémy.
- Vzdělávání interpersonální – vzájemná spolupráce se spolupracovníky.
- Učení se firemní kultuře – porozumění normám a žádoucímu chování daného podniku.

Mezi nejúčinnější formu tohoto typu vzdělávání se řadí týmové učení (se) ze zkušeností, kde skupina lidí sdílí shodné zájmy či úkoly. Jedná se o neformální schůzky, ve kterých zaměstnanci mezi sebou projednávají a generují nápady, jakými úspěšně eliminovat nastolené problémy (Walker et al., 2003).

## **Hodnocení vzdělávání**

Dle Bělohávků, Košťana & Šuleře (2001) hodnotí efektivnost procesu vzdělávání podle kritéria splnění cíle – jakou měrou byla docílena žádaná úroveň určité kompetence. Za tímto účelem se používá tzv. Hamblinův přístup:

- Reakce na akci, umožňující monitoring dané aktivity, např. dle stupně angažovanosti účastníka.
- Změny v dosavadních postojích, znalostech či dovednostech zaměstnance.
- Změny v pracovním chování účastníka akce.
- Změny v hospodářských výsledcích podniku, jež korespondují s vyšší úrovní kompetencí zaměstnance.

## **Rozvoj lidských zdrojů**

Rozvoj lidských zdrojů má za cíl rozšířit sociální a pracovní potenciál zaměstnanců, přičemž platí, že investované prostředky do osob se zhodnocují při neustálém zdokonalování jejich osobních, týmových i organizačních výkonů (Dvořáková et al., 2007).

## **Řízení a plánování kariéry**

Dle Dvořákové et al. (2007) v politice řízení kariéry dochází ke vzájemnému prolínání následujících rovin:

- Řízení kariéry – za účelem zabezpečení žádaného počtu kvalifikovaných lidských zdrojů, se zaměstnavatel zaměřuje na procesy výběru, hodnocení, orientace a rozvoje zaměstnanců.
- Plánování kariéry pro jednotlivce – lidské zdroje formulují a implementují kroky pro realizaci svých kariérních cílů.

### **2.2.11 Pracovní vztahy**

Vztahy na pracovišti hrají mimořádnou roli. Jejich kvalita ovlivňuje pracovní i sociální spokojenost zaměstnanců i jejich pracovní výkon (Koubek, 2007).

Při výkonu práce vznikají mezilidské vztahy, které mohou mít neformální formu (tj. příležitostné vztahy, u nichž závisí na osobnostech lidí) a formální charakter (respektující stanovené předpisy, např. zákoník práce). V podnicích se uplatňují následující vztahy:

- Vztahy zaměstnanecké (mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem).

- Vztahy zaměstnaneckých sdružení a zaměstnanců, např. odbory či komory zaměstnanců.
- Kolektivní pracovní vztahy, např. o odbory nebo sdružení zaměstnavatelů a zaměstnanců.
- Vztahy k zákazníkům a veřejnosti.
- Vztahy pracovních kolektivů v podniku.
- Vztahy mezi spolupracovníky (Koubek, 2007).

Podle Koubka (2007) k vytváření a udržení příznivých pracovních vztahů významně přispívají zaměstnavatelé, prostřednictvím sociálních, kulturních a sportovních událostí, které nabízejí zaměstnancům i členům jejich rodin.

Při vytváření příznivých vztahů na pracovišti se vychází z těchto zásad:

- Ustavičné respektování zákonů, lidských práv a dalších předpisů.
- Uznávání odborů a zaměstnanců v souvislosti rovnocenných partnerů.
- Definování a implementace korektních procesů pro získávání, výběr, hodnocení, rozmisťování, odměňování a rozvoj zaměstnanců.
- Tvorba vhodných podmínek pro práci.
- Neustálá komunikace a informování zaměstnanců o daném podniku.
- Péče o rozvoj zaměstnanců v rámci sociální politiky.
- Prevence a trestání možné diskriminace či sympatie k zaměstnancům (Koubek, 2007).

### **Zákon o kolektivním vyjednávání**

Zákon č. 2/1991 Sb. vymezuje způsob kolektivního vyjednávání mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi, s možným přispěním státu. Jeho smysl pramení v uzavření kolektivní smlouvy, která, podle zákona č. 262/2006 Sb., vymezuje práva lidských zdrojů v pracovněprávních vztazích, rovněž definuje práva a povinnosti ostatních smluvních stran.

Zákon č. 262/2006 Sb. se rovněž zaměřuje na působnost odborové organizace, která je kompetentní k pracovněprávnímu a kolektivnímu vyjednávání. Minimálně 3 její členové jsou zaměstnání u daného zaměstnavatele, který disponuje informační povinností, např. při změně mezd (platů) a jejich průměrné výše, včetně složek. Mezi sebou projednávají např. ekonomický stav zaměstnavatele, politiky odměňování, hodnocení či dalšího vzdělávání lidských zdrojů.

### 2.2.12 Péče o lidské zdroje

Zákon č. 262/2006 Sb. definuje problematiku péče o zaměstnance prostřednictvím pracovních podmínek, odborného rozvoje, stravování a zvláštních pracovních podmínek pro specifické zaměstnance:

- Pracovní podmínky – zaměstnavatel utváří podmínky pro bezpečný pracovní výkon zaměstnanců.
- Odborný rozvoj lidských zdrojů – školení a zaučení, odborná praxe školských absolventů, včetně prohlubování a zvyšování kvalifikace:
  - ✓ zaškolení a zaučení nekvalifikovaných zaměstnanců – při nástupu do zaměstnání či na jiný druh práce,
  - ✓ odborná praxe školských absolventů – obdržení praktických dovedností a zkušeností při výkonu práce,
  - ✓ prohlubování kvalifikace – udržování a doplňování kvalifikace, jejíž základní podstata zůstane zachována,
  - ✓ zvyšování kvalifikace – získávání či rozšiřování kvalifikace. Prostřednictvím vyššího stupně vzdělávání či školení bývá její hodnota pozměňována.
- Stravování lidských zdrojů pro zaměstnance ve veškerých směnách – v kolektivní smlouvě či vnitropodnikovém předpisu se formulují i další okolnosti stravování, např. zaměstnavatelský finanční příspěvek.
- Pracovní podmínky pro specifické zaměstnance – zaměstnavatel je povinen utvářet vhodné pracovní podmínky pro osoby se zdravotním postižením, těhotné zaměstnankyně, osoby pečující o děti a ostatní.

### Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

V rámci předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci má zaměstnavatel povinnost:

- Vytvářet neohrožující pracovní podmínky a prostředí pro své zaměstnance.
- Z důvodu prevence vydávat opatření, která umožňují předcházet rizikům. Rovněž obsahují pravidla pro odstranění jejich důsledků.
- Permanentně kontrolovat vybavení pracovišť, zejména bezpečnost pracovních a výrobních zařízení a stupně rizikovosti vlivů pracovních podmínek.
- Nabízet svým zaměstnancům práci podle jejich schopností a zdravotních způsobilostí.
- Školením seznámit zaměstnance s principy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

- Neustále informovat zaměstnance, odborové organizace a další zúčastněné strany např. o poskytovaných službách pracovně-lékařských a první pomoci (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Problematikou podmínek ochrany zdraví při práci se zabývá i nařízení vlády č. 361/2007 Sb. Mimo jiné stanovuje žádoucí uspořádání pracovního místa, osvětlení pracovního místa, ochranu zdraví při práci s chemickými látkami a prachem, fyzickou a psychickou zátěží:

- Uspořádání pracovního místa – prostory pro manipulaci a pohyb závisí na tělesných proporcích a normálních pohybech zaměstnaneckých končetin, aby zaujaly příznivou pracovní polohu.
- Osvětlení pracovního místa – dodržování odpovídající normové hodnoty denního, umělého či sdruženého (kombinovaného) osvětlení podle nároků na vykonávanou práci a ochranu zdraví.
- Ochrana zdraví při práci s chemickými látkami a prachem – definován přípustný limit, při kterém není ohroženo zdraví zaměstnanců a spolehlivost jejich pracovních výkonů. Zaměstnavatel je rovněž povinen zaměstnancům poskytovat ochranné pomůcky.
- Ochrana zdraví při práci s fyzickou zátěží – definované limity berou ohled na výdaje energií při směně i srdeční frekvenci během dynamické fyzické práce při zapojení více než 50% svalů v těle.
- Ochrana zdraví při práci s psychickou zátěží – povinnost bezpečnostních přestávek, obměny aktivit či lidských zdrojů konkrétních pracovních míst, a to při monotónní práci (pohybové či úkolové), stálém pracovním režimu či třísměnném provozu a noční práci.

### **2.2.13 Podnikový personální informační systém**

Personální informační systém je software, který umožňuje zadávat data, jejich monitoring a aktualizaci pro účely řízení lidských zdrojů (Heathfield, 2016b). Podle Kleibla, Dvořákové & Šubrta (2001) obsažené informace jsou síťově zpřístupněny zaměstnancům podniku i dalším externím partnerům.

Dle Armstronga (2007) personální informační systém upravuje mj. následující personální činnosti:

- Evidence lidských zdrojů – základní informace o zaměstnancích.

- Plánování zaměstnanců – formulace žádoucího počtu osob při jejich získávání, propouštění či penzionování.
- Získávání pracovních sil – evidence údajů o žadatelích, srovnání životopisů podle požadavků pracovních míst, monitoring nákladů na proces získávání.
- Řízení odměňování lidských zdrojů – analýza údajů o průměrné mzdě a jejich strukturách, odhady nákladů pro budoucí proces odměňování.
- Řízení pracovního výkonu zaměstnanců – sestavování formulářů pro hodnocení lidských zdrojů, analýza zjištěných výsledků, příprava hodnotících zpráv.
- Řízení dalšího vzdělávání – tvorba doporučení pro vzdělávání zaměstnanců (dle výsledků pracovních hodnocení), evidence programů vzdělávání, analýza plnění cílů.
- Řízení kariéry zaměstnanců – plány kariéry prostřednictvím monitoringu rozvoje jednotlivců a jejich srovnání s potřebami podniku a zjištěnými výsledky pracovního hodnocení zaměstnanců.

## **3 Metodický postup**

### **3.1 Cíl diplomové práce**

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav personálních činností ve vybraném podniku a stanovit návrhy na zlepšení.

### **3.2 Metodika práce**

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část obsahuje literární přehled, ve kterém jsou shrnuty nejdůležitější informace z dané problematiky. Informace byly nastudovány z české a cizojazyčné literatury, platných zákonů a nařízení vlády. Tyto literární prameny se staly významnými podklady pro následné zpracování praktické části.

V úvodu praktické části byla charakterizována vybraná společnost GEFOS Inženýring, s. r. o. Následoval popis jejích momentálně aplikovaných personálních činností, které byly zjištěny prostřednictvím kvalitativních a kvantitativních metod průzkumu. Takto získané informace se posléze utřídily, analyzovaly a k některým personálním činnostem navrhly změny zlepšující současnou praxi.

### **3.3 Techniky sběru dat**

Data pro zpracování praktické části práce byla získána prostřednictvím následujících metod:

- Neřízený rozhovor s jednatelkou společnosti.
- Dotazníkové šetření.
- Přímé zúčastněné pozorování.
- Prostudování podnikových dokumentů.

#### **Neřízený rozhovor**

V neřízeném rozhovoru nejsou obsah, znění ani pořadí otázek přesně formulovány. Dotazovaná osoba je podněcována k vyprávění, během něhož se tazatel pouze doptává, aby dosáhl cílů svého zkoumání. Mezi výhody tohoto typu rozhovoru se řadí hlubší poznání žádoucí problematiky a přirozenější působení na dotazovaného. Ovšem není vhodný při hromadném sběru dat, z důvodů jeho obtížné sumarizace a vyhodnocení (Nevoralová, 2012).



## **Dotazník a pravidla pro formulaci jeho otázek**

Dotazník je jeden z nejpoužívanějších nástrojů při sběru primárních informací. Jedná se o formulář s otázkami, na které respondenti odpovídají, eventuálně obsahuje varianty možných odpovědí. Výhody dotazníku spočívají v získání informací od respondentů, usměrnění procesu tázání, zajištění standardní jednotné matice pro sepisování dat a ulehčení procesů zpracování a vyhodnocování získaných informací. Nevýhody mohou být v nižší návratnosti či uvádění nepravdivých informací (Kozel et al., 2006).

Při formulaci otázek dotazníkového šetření se berou v úvahu následující zásady:

- Jednoznačnost a stručnost – používat stručné, výstižné a jednoduché věty.
- Srozumitelnost – aplikovat jazyk s ohledem na role respondentů.
- Validnost – dotazovat se na podstatné věci, které umožní dosáhnout cíle průzkumu.
- Vyvarovat se sugestivním otázkám – dané otázky napovídají odpověď.
- Nepoužívat haló-efekt – řadu podobných otázek za sebou (Dotazník-online, 2007a).

Dotazník obsahuje sérii otázek, které mohou být otevřené, uzavřené a polootevřené:

- V otevřených otázkách se respondenti mohou vyjádřit slovy podle svého uvážení, nedostávají na výběr z několika definovaných variant odpovědí (Dotazník-online, 2007b).
- Uzavřené otázky nabízejí více variant odpovědí, ze kterých si respondenti vybírají jednu či více možností (Dotazník-online, 2007c).
- Polootevřené (polouzavřené) otázky kombinují předchozí druhy otázek (Dotazník-online, 2007d).

### **3.3.1 Neřízený rozhovor s jednatelkou společnosti**

GEFOS Inženýring, s. r. o. je co do počtu zaměstnanců malá společnost. Většinu personálních činností obstarává její jednatelka a zároveň ředitelka Ing. Jaroslava Urbánková, která souhlasila s touto kvalitativní metodou průzkumu. Cílem rozhovoru bylo poznat a pochopit zavedené personální činnosti ve společnosti, a to od procesu analýzy a vytváření pracovních míst, přes způsoby plánování lidských zdrojů, jejich získávání, výběr, přijímání a adaptace, řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení, rozmíst'ování a ukončování pracovního poměru, odměňování, motivování a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy, péče o lidské zdroje, až po nastavený podnikový personální informační systém. Jednatelce společnosti byla při představování dílčích personálních činností ponechána volnost, pouze byly pokládány otázky pro jejich objasnění

či nasměrování na jinou oblast. Formulovány byly spontánně, na základě předchozích získaných informací. Doba realizovaného rozhovoru se pohybovala na hranici dvou hodin.

### 3.3.2 Dotazníkové šetření

Zjištěné personální činnosti z provedeného rozhovoru se staly důležitými podklady pro sestavení dotazníkového šetření. Dotazník se skládal z 32 otázek (2 otevřených, 16 uzavřených a 14 polootevřených), které se členily do třech oblastí. Úvodní část zahrnovala sociometrické otázky, kterými byli blíže identifikováni respondenti. Následovala všeobecná část ohledně personálních činností, jakými procházejí a závěrečné otázky se orientovaly na kvalitu mezilidských vztahů a pracovního prostředí. Dotazníkové šetření se blíže věnovalo personální činnosti *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*, protože jedním z dlouhodobých cílů analyzované společnosti je péče o zaměstnance ve smyslu jejich profesního a kvalifikačního růstu. Dotazník je obsažen v příloze č. 1 této diplomové práce.

Analyzovaná společnost v době provádění výzkumu zaměstnávala 20 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, z nichž 15 osob vyplnilo předložený dotazník. Jednalo se o průřezový vzorek respondentů z pozic vrcholového, středního i liniového managementu. Celková návratnost dotazníků byla 75%.

### 3.3.3 Přímé zúčastněné pozorování

Během návštěv u společnosti GEFOS Inženýring, s. r. o. byla uskutečněna přímá zúčastněná pozorování. Z hlediska jejího předmětu podnikání, se hlavním středem pozornosti stala kvalita mezilidských vztahů a pracovního prostředí. Takto zjištěné poznatky se promítly v analýze výsledků dotazníkového šetření a v následné kapitole 5 *Diskuse*.

### 3.3.4 Prostudování podnikových dokumentů

Za účelem bližšího seznámení s nastaveným systémem personálních činností, bylo umožněno nahlédnout do interních dokumentů společnosti, respektive její mateřské firmy GEFOS a. s. Při této příležitosti byly poskytnuty materiály k personálním činnostem *analýza a vytváření pracovních míst, přijímání a adaptace přijatých zaměstnanců, řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení, ukončování pracovního poměru, odměňování, motivování a zaměstnanecké výhody*:

- *Analýza a vytváření pracovních míst – „Popis pracovního místa“.*
- *Přijímání zaměstnanců – „Doklady při nástupu“ a „Osobní dotazník“.*

- *Adaptace přijatých zaměstnanců – „Adaptační program zaměstnance“.*
- *Řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení – „Příprava na sebehodnocení“ a „Hodnocení zaměstnance a plán osobního rozvoje“.*
- *Ukončování pracovního poměru – „Protokol o projednání organizačních změn“ a „Výstupní list“.*
- *Odměňování, motivování a zaměstnanecké výhody – „TOP 06-01 Pravidla odměňování a zaměstnanecké výhody“.*
- *Rámcové seznámení s personálními činnostmi, právy a povinnostmi zaměstnanců i zaměstnavatele tvořilo součást dokumentů „TOP 06-02 Zabezpečení lidských zdrojů“ a „TOP 06-08 Pracovní řád“.*

### **3.4 Technika zpracování dat**

Zjištěné informace o personálních činnostech byly zpracovány v balíku Microsoft Office 2010, respektive v jeho programech Microsoft Word (text) a Excel (tabulky a grafy).

### **3.5 Charakteristika GEFOS Inženýring, s. r. o.**

GEFOS Inženýring, s. r. o. je jedna z dceřiných společností firmy GEFOS a. s. Tato mateřská společnost má své zastoupení i na Slovensku a v Polsku. Poskytuje služby v oblastech geodézie, geoinformačních systémů, fotogrammetrie a katastru nemovitostí.

GEFOS Inženýring, s. r. o., se sídlem v Českých Budějovicích, vznikla v roce 1997. Zabývá se poskytováním projektových a inženýrských služeb, včetně řešení právních vztahů k nemovitostem, technického dozoru investora a koordinátora bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

#### **3.5.1 Identifikační údaje GEFOS Inženýring, s. r. o.**

<i>Obchodní firma:</i>	GEFOS Inženýring, s. r. o.
<i>Sídlo:</i>	Plánská 1854/6, České Budějovice
<i>IČ/DIČ:</i>	251 66 891/CZ25166891
<i>Právní forma podnikání:</i>	společnost s ručením omezeným
<i>Datum zápisu do obchodního rejstříku:</i>	18. září 1997
<i>Základní kapitál:</i>	100.000 Kč
<i>Počet členů statutárního orgánu:</i>	1

*Jednatelka / statutární orgán:* Ing. Jaroslava Urbánková  
*Společníci:* 100 % GEFOS a. s., Kundratka 17, Praha 8  
*Účetní období:* hospodářský rok, tj. od 1. 4. od 31. 3. (GEFOS Inženýring, s. r. o., 2014)

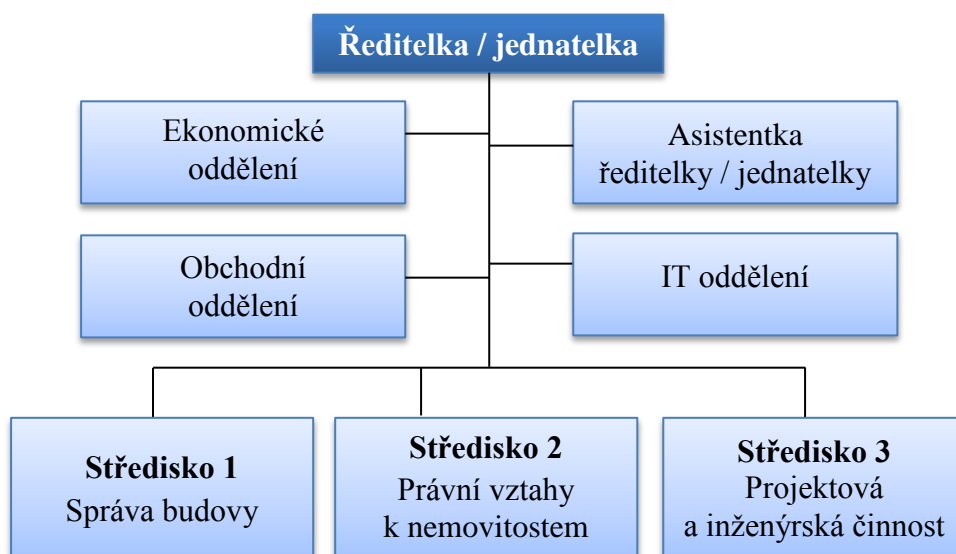
### 3.5.2 Významné časové milníky GEFOS Inženýring, s. r. o.

18. 9. 1997 ..... vznik společnosti pod názvem GEFOS-AIR, s. r. o.  
 18. 1. 1999 ..... nový název společnosti – GEFOS-TRADE, s. r. o.,  
 změna jednatele  
 1. 4. 2011 ..... změna jednatele, širší předmět podnikání  
 1. 3. 2013 ..... nový název společnosti – GEFOS Inženýring, s. r. o.  
 (GEFOS Inženýring, s. r. o., 2014)

GEFOS Inženýring, s. r. o. v období 1998 – 2007 zaměstnávala jediného zaměstnance, který se staral o správu budovy. Od následujícího roku rozšířila portfolio činností vzhledem k úspěchům ve výběrovém řízení významných celorepublikových firem. Touto událostí se postupně rozvíjela nejen svým předmětem podnikání, ale i v personální oblasti.

### 3.5.3 Organizační struktura

Obrázek č. 3: Organizační struktura GEFOS Inženýring, s. r. o.



Zdroj: interní materiály GEFOS Inženýring, s. r. o.

Obrázek č. 3 znázorňuje organizační strukturu GEFOS Inženýring, s. r. o. Její vrcholový management představuje jednatelka Ing. Jaroslava Urbánková, která rovněž zastává pozici ředitelky. Tuto funkci vykonává od roku 2011, do které se vypracovala během svého působení ve společnosti i její mateřské firmě. Střední management je reprezentován projektovými manažery a liový management je tvořen ekonomickými, obchodními, technickými a IT manažery, „manažerem správy majetku“ a sekretářkou jednatelky.

GEFOS Inženýring, s. r. o. je co do počtu zaměstnanců malá společnost, proto její organizační struktura zajišťuje přímé vztahy nadřízenosti a podřízenosti, lepší vzájemnou komunikaci a kontrolu.

## 4 Výsledky průzkumu

V úvodu této kapitoly jsou popsány personální činnosti v GEFOS Inženýring, s. r. o. zjištěné na základě neřízeného rozhovoru s jednatelkou společnosti Ing. Jaroslavou Urbánkovou. V následující části jsou analyzovány výsledky jednotlivých otázek dotazníkového šetření, které jsou doplněny dílčími diskusemi.

### 4.1 Personální činnosti v GEFOS Inženýring, s. r. o. dle neřízeného rozhovoru

#### 4.1.1 Analýza a vytváření pracovních míst

Společnost o počtu a druhu pracovních míst rozhoduje na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí, včetně vyhodnocení zpětné vazby svých zákazníků a obchodních partnerů. Společnost se orientuje na zákazníka a zaměstnance s cílem maximálního plnění požadavků na charakter, kvalitu, čas a množství poskytovaných služeb. Hrozí-li riziko neplnění smluvních povinností, společnost uskutečňuje nápravná opatření ve smyslu získávání potřebného počtu a kvality zaměstnanců, aby byly produkty a služby skutečně vytvořeny podle požadavků klientů.

Pracovní místo má definovanou kartu „*Popis pracovního místa*“, jejíž sestavení předchází vytvořením pracovního místa. Provádí se u každé profese, definuje požadované vlastnosti potenciálních zaměstnanců a jejich pracovní povinnosti. Specifikuje tedy žádoucí vzdělávání zaměstnanců, jejich dovednosti, odborné znalosti a rovněž obsahuje informaci o tarifní třídě. Pokud společnost získá osobu na dané pracovní místo, jednatelka nebo přímý nadřízený ho seznámí s „*Popisem pracovního místa*“. Na důkaz tohoto seznámení, zaměstnanec dokument podepíše.

#### 4.1.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů v GEFOS Inženýring, s. r. o. je v gesci jednatelky. Jeho proces, ve formě tzv. „*Personálního plánu*“, navazuje na tzv. „*Obchodní plán*“, jež obsahuje analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Vyplývají z něho mj. potřeby na snížení, udržení nebo navýšení počtu zaměstnanců, aktualizaci organizační struktury a definování nového pracovního místa, včetně jeho popisu.

Společnost sestavuje „*Personální plány*“ krátkodobé (do jednoho roku) a dlouhodobé (nad jeden rok), které se vytvářejí obdobným principem. Obsahují informace o profesních

charakteristikách potřebných zaměstnanců, aby po zaškolení byli kompetentní k výkonu pracovních činností. Součástí „*Personálního plánu*“ je „*Mzdový plán*“, jež obsahuje konkrétní mzdy zaměstnanců, eventuálně konkrétní mzdu pracovního místa, které není v čase vzniku plánu ještě obsazeno. Jednatelka rovněž musí posoudit, zda disponuje potřebným vybavením k pracovnímu výkonu nových zaměstnanců. Dané informace jsou následně zpracovány v „*Investičním plánu*“.

#### **4.1.3 Získávání zaměstnanců**

Proces získávání lidských zdrojů se realizuje za účelem nahrazení zaměstnance, který ukončil pracovní poměr, či z důvodu obsazování nově vytvořeného pracovního místa. Jednatelka společnosti zajišťuje celý proces vyhledávání vhodných uchazečů, jehož kritéria výběru jsou součástí „*Katalogu pracovních míst*“. Využívá interní i externí zdroje potenciálních zaměstnanců, ovšem při obsazování manažerských postů preferuje získávání zaměstnanců z vlastních řad. Tito zaměstnanci již poznali podnikovou kulturu, jejich proškolení a zaučení tak bývá snadnější než u zaměstnanců, získaných z externího prostředí.

Nedisponuje-li zaměstnanci z vlastních řad, obrací se na nabídku uchazečů z vnějších zdrojů, a to formou inzerátů (na předplaceném portálu Jobs.cz a firemní webové stránce) a osobního tážení svých známých. Velmi často sami uchazeči zasílají své životopisy s dotazem možného nástupu do zaměstnání, a to na e-mailovou adresu jednatelky společnosti. Jednatelka na veškeré e-maily odpovídá buď formou odmítnutí, z důvodu naplněné kapacity, nebo je pozve k osobnímu pohovoru. V současné době poptávka po pracovních místech převyšuje nabídku, kromě pracovní pozice projektantů dopravních a pozemních staveb.

V minulosti jednatelka využívala nabídku pracovních sil od úřadu práce, který vypisuje programy na zaměstnávání osob ve firmách, na jejichž mzdu je poskytována finanční dotace. Tento způsob získávání zaměstnanců nepreferuje, protože by je byla povinna zaměstnávat na konkrétní dobu i v případě, že se během prvních měsíců neprokáže shoda zaměstnance s požadovanou kvalifikací, znalostí a dovedností pracovního místa.

#### **4.1.4 Výběr zaměstnanců**

Po procesu získávání zaměstnanců, následuje jejich výběr. Na základě předvýběru, tj. z údajů předložených životopisů, eventuálně motivačních dopisů, se vytipují osoby

pro následné pozvání k osobnímu pohovoru. Osobní pohovor trvá 1 – 2 hodiny a blíže specifikuje informace, obsažené v curriculum vitae, včetně oblasti zájmů uchazeče. Následně jim jednatelka představí společnost, informuje o jejím fungování a způsobu péče o zaměstnance. Po ukončení osobního pohovoru, obě strany zváží, zda druhá strana odpovídá pracovnímu očekávání.

#### 4.1.5 Přijímání zaměstnanců

Po nalezení vhodné osoby, dochází k procesu jejího přijímání. Přijetí zaměstnance na pracovní smlouvu se realizuje dle dokumentu „*Návrh na přijetí zaměstnance*“ a na základě dohody o pracovní činnosti se postupuje dle „*Nástupního listu – dohody*“.

Zaměstnanec vyplní osobní dotazník, jenž obsahuje vstupní informace pro sestavení pracovní smlouvy (ev. dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce). Rovněž údaje o vzdělání a kvalifikaci, jazykových znalostech, odborných znalostech a dovednostech, průběhu dosavadního zaměstnání atd. Přílohy osobního dotazníku tvoří kopie občanského a řidičského průkazu, na jejichž základě se sestaví „*Dohoda o užívání služebního vozidla pro služební či soukromé účely*“. Každý firemní zaměstnanec je současně řidičem referentem. Osobní automobil používá na cesty k zákazníkům a jiným obchodním partnerům.

Mezi nástupní agendu se rovněž řadí tzv. vstupní lékařská prohlídka, kterou musí projít každý nově přijatý zaměstnanec. GEFOS Inženýring, s. r. o. má uzavřenou smlouvu s MUDr. Marií Kocánovou, u které probíhají i periodické a výstupní lékařské prohlídky. Následně zaměstnanec dodává informace o čísle účtu (pro zasílání bezhotovostní formy mzdy), o zdravotní pojišťovně a podepisuje „*Prohlášení poplatníka daně*“.

Kromě „*Pracovní smlouvy*“ a „*Dohody o užívání motorového vozidla pro služební či soukromé účely*“, jednatelka společnosti vypracovává „*Dohodu o mzdě*“ a „*Roční prémiový příslib*“, ev. další dokumenty, které jsou v souladu s platnou právní legislativou.

Povinností nově přijatého zaměstnance je podepsat pracovní smlouvu, seznámit se s interními předpisy, podnikovou kulturou a projít si vstupními školeními (ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a řidičů referentů). Rovněž je nutností podepsat „*Souhlas se zpracováním osobních údajů*“ (z hlediska obsahu důvěrných informací o jeho osobě) a „*Prohlášení zaměstnance pro oblast srážek ze mzdy*“.

Mzdová účetní přiřadí novému zaměstnanci osobní číslo a zařadí ho do elektronického firemního systému, ke kterému přiřadí všechny dokumenty pracovního rázu. Originály



dokumentů jsou v analogové podobě archivovány v místě pracoviště zaměstnance, na adrese Plánská 6, České Budějovice.

#### **4.1.6 Adaptace přijatých zaměstnanců**

Nově přijatý zaměstnanec se musí adaptovat ve společnosti, aby nabyl pracovní způsobilost k výkonu svých pracovních povinností, definovaných popisem pracovního místa. V této souvislosti se sestaví „*Adaptační program zaměstnance*“, který obsahuje charakteristiku pracovní oblasti, přiděleného garanta a prostor pro hodnocení.

Garant je stávající firemní zaměstnanec, který nově přijatému zaměstnanci napomáhá v procesu adaptace, a to v trvání 3 – 6 měsíců. Seznamuje ho s principy fungování společnosti, její dokumentací, procesem řízení lidských zdrojů i způsobem výkonu práce. Novému zaměstnanci je následně přiděleno pracovní místo v kanceláři, rovněž služební notebook, mobilní telefon a osobní automobil, který na jeho žádost může využívat i k soukromým účelům. Garant neustále sleduje způsob, jakým zaměstnanec vykonává přidělené pracovní úkoly a minimálně jednou měsíčně ho písemně hodnotí. Jelikož garant pracuje nad rámec svých pracovních povinností, společnost mu poskytuje peněžní odměnu ve výši 3.000 Kč za každý měsíc adaptace. Cca týden před koncem adaptační lhůty se garant, zaměstnanec a jeho přímý nadřízený sejdou a formou rozhovoru zhodnotí splnění odborných požadavků zaměstnance, jeho pracovní výsledky, přístup k práci, odpovědnost, spolehlivost, způsob vystupování a vztah ke svým spolupracovníkům. Výsledek hodnocení se eviduje v osobní složce zaměstnance.

Nově přijatí zaměstnanci jsou prvotně zaměstnáni na zkušební dobu, která obvykle trvá 3 měsíce, u vedoucích zaměstnanců až 6 měsíců. Během ní můžou zaměstnanci na vlastní žádost ukončit pracovní poměr i bez uvedení důvodu, např. při nenaplnění svého pracovního očekávání. Zaměstnavatel má rovněž právo ukončit pracovní poměr se zaměstnancem, např. z důvodu neodpovídajícím pracovním požadavkům.

Během adaptační a zkušební doby zaměstnanci pobírají pouze fixní část mzdy.

#### **4.1.7 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení**

V GEFOS Inženýring, s. r. o. se hodnotí zaměstnanci pravidelně, a to v měsíčních a ročních intervalech.

Měsíční hodnocení probíhá formou sjednané schůzky zaměstnanec se svým přímým nadřízeným, který hodnotí jeho pracovní výkon. Chválí ho za kvalitně odvedenou práci a asertivně kritizuje jeho slabiny, na kterých musí zapracovat. Vykonává-li zaměstnanec každý měsíc stejné chyby, na které byl předem upozorněn, krátí se mu osobní hodnocení. Jedná se o účinný faktor motivace zaměstnanců k podávanému pracovnímu výkonu.

Roční hodnocení se provádí začátkem IV. kvartálu příslušného hospodářského roku, a to formou osobního hodnotícího pohovoru jednatelky se všemi zaměstnanci. Před termínem jeho konání, jednatelka zaměstnancům předkládá formulář „*Příprava na sebehodnocení*“, na jehož vyplnění mají 14 dní. Na hodnotícím pohovoru nejprve zaměstnanci ohodnotí sami sebe a následně jednatelka společnosti. Během 1 – 2 hodin se odkryjí pracovní a osobní potíže zaměstnanců, které mohou mít negativní vliv na jejich celkový pracovní výkon. Jednatelka společnosti jim nabízí pomocnou ruku, aby dané obtíže úspěšně vyřešili. Tento způsob hodnocení rovněž představuje zpětnou vazbu zaměstnanců, kteří mohou sdělit své názory na to, co si přejí na společnosti i vedoucím managementu změnit.

Roční hodnocení zaměstnanců je důležitým pokladem pro sestavení plánu osobního rozvoje, který definuje potřebu dalšího školení s cílem odstranit zjištěné slabiny. Společnost používá formulář „*Hodnocení zaměstnance a plán osobního rozvoje*“, kde se definují potřebná školení v oblastech „*speciální odborné přípravy*“, „*jazykového vzdělávání*“ a „*manažerských dovedností*“. Zjištěný výsledek hodnocení má rovněž vliv na rozhodnutí jednatelky o tom, zda zaměstnanec ponechá na stávající pracovní pozici se stejnou výší mzdy, či dojde k jejím změnám.

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

##### **Rozmíst'ování zaměstnanců**

Každý zaměstnanec ve společnosti pracuje na stejných, opakujících se pracovních úkolech, které se provádějí buď v terénu (geodetické práce, technický dozor, koordinátor bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), nebo u počítače (projektový, obchodní a technický manažer). Jednatelka společnosti jim neumožňuje přeřazení na nižší pozici – nabízí výkon práce na současném pracovním místě či kariérní postup.

##### **Ukončování pracovního poměru**

GEFOS Inženýring, s. r. o. ukončuje pracovní poměr se svými zaměstnanci v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb. Nejčastěji na základě dohody, případně výpovědi se zákonnou

2měsíční výpovědní lhůtou. Pouze v roce 2013 jednatelka společnosti propouštěla zaměstnance z důvodu jejich nadbytečnosti. S odcházejícím zaměstnancem sepsala „*Protokol o projednání organizačních změn*“, který mj. obsahoval nabídku jiného pracovního místa, jejíž přijetí či nepřijetí bylo pouze v jeho kompetenci. Ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů byla pro společnost finančně náročná záležitost, z důvodu vyplácení tzv. odstupného. Výši odstupného definuje zákoník práce, dle délky zaměstnání u zaměstnavatele – viz tabulka č. 2.

**Tabulka č. 2: Výše odstupného dle zákona č. 262/2006 Sb.**

<b>Délka pracovního poměru u zaměstnavatele</b>	<b>Výše odstupného u zaměstnance</b>
Do 1 roku	jednonásobek průměrného výdělku
1 – 2 roky	dvojnásobek průměrného výdělku
Nad 2 roky	trojnásobek průměrného výdělku

Zdroj: Zákon č. 262/2006 Sb.

Od odcházejícího zaměstnance se vyžaduje výstupní lékařská prohlídka a navrácení půjčeného materiálového vybavení k pracovnímu výkonu. Obvykle se jedná o notebook, mobilní telefon a osobní automobil. Rovněž je povinen předat rozpracovanou práci jinému zaměstnanci, kterého určí jednatelka, a následně předat klíče od kanceláře a budovy.

Jednatelka vystaví „*Výstupní list*“ odcházejícímu zaměstnanci do 5 pracovních dnů, před dnem ukončení pracovního poměru, který podepíše v okamžiku navrácení všech materiálních vybavení. Potvrzený výstupní list je podmínkou pro předání písemností k ukončení pracovního poměru. Na jeho základě mzdová účetní vystavuje „*Potvrzení o zaměstnání*“ (tzv. zápočtový list, který dokumentuje vyrovnanost závazků a následně slouží jako podklad pro poskytování starobního důchodu), „*Evidenční list důchodového pojištění*“, „*Potvrzení o zdanitelných příjmech ze závislé činnosti a z funkčních požitků, sražených zálohách na daň a daňovém zvýhodnění*“.

Odcházející zaměstnanec odevzdá „*Pracovní výkaz*“ (docházku), vyúčtuje se mu mzda a poskytnou stravenky, na které má nárok.

#### 4.1.9 Odměňování, motivování a zaměstnanecké výhody

##### Odměňování a motivování zaměstnanců

Zaměstnanci v GEFOS Inženýring, s. r. o. jsou zaměstnání na základě pracovní smlouvy, případně dohod o pracovní činnosti a o provedení práce. Tyto dohody jsou zejména sjednávány se zaměstnanci, kteří provádějí administrativní činnosti, studenty či zaměstnankyněmi, jež jsou v současné době na mateřské nebo rodičovské dovolené. Poskytuje se jim příznivá pracovní nabídka, během níž si mohou přivydělat ke svému mateřskému či rodičovskému příspěvku.

Mzdovou agendu vede mzdová účetní, která je zaměstnaná ve společnosti s ručeným omezeným GRINEX. Tato firma je smluvním dodavatelem mzdových a daňových činností analyzované společnosti. Personální činnost je v kompetenci jednatelky GEFOS Inženýring, s. r. o. Způsob vytváření personálního systému tak upravuje vnitropodnikovým předpisem, jehož součástí je „*Katalog pracovních pozic*“. Zde se konkrétní pracovní pozice řadí do příslušné tarifní třídy se mzdovým tarifem. Společnost disponuje 8 tarifními třídami.

Jednatelka svým zaměstnancům nabízí základní mzdu (v časové formě), včetně její pohyblivé složky, která slouží jako nástroj motivace. Zahrnuje měsíční osobní hodnocení, ve výši 3.000 Kč – 5.000 Kč, které zaměstnancům náleží za kvalitně odvedenou práci. Rovněž se vyplácejí roční prémie, a to z důvodu dosažení předem definovaných kritérií, např. zisku z uskutečněné zakázky. Prémie přísluší zaměstnancům za uskutečnění prémieových ukazatelů, a to minimálně v 50% výši. Během hospodářského roku se vyplácejí ve formě záloh, doplatek je vyplácen v březnu, tedy na konci účetního období analyzované společnosti.

##### Osobní náklady zaměstnanců

Tabulka č. 3: Osobní náklady zaměstnanců

Položky/rok (v tis. Kč)	2010 – 2011	2011 – 2012	2012 – 2013	2013 – 2014	2014 – 2015	2015 – 2016
<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>20</b>
Mzdové náklady	2 716	4 604	5 651	5 757	5 180	5 380
Náklady na SZ a ZP	933	1 571	1 965	1 995	1 799	1 911
Ostatní sociální náklady	63	124	141	179	149	155
<b>Osobní náklady</b>	<b>3 713</b>	<b>6 299</b>	<b>7 756</b>	<b>7 931</b>	<b>7 128</b>	<b>7 446</b>

Zdroj: interní materiály GEFOS Inženýring, s. r. o.

Tabulka č. 3 znázorňuje osobní náklady zaměstnanců od hospodářského roku 2010 – 2011 do 2015 – 2016, s členěním na mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní sociální náklady. Jejich výše se odrážela od celkového počtu zaměstnanců, vyplácených mezd i jejich nároků na pohyblivou složku.

Počet zaměstnanců ve sledovaném období šesti let vykazoval stabilnější charakter, s výjimkou 2010 – 2011, kdy firma zaměstnávala pouze 14 osob. Tento personální stav se odrazil ve vykázaných nákladech na zaměstnance. Oproti nadcházejícímu období 2011 – 2012, společnost zaměstnávala o 6 osob více. Mzdové náklady vzrostly o 1.888 tis. Kč (tj. o 69,51 %), náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění o 638 tis. Kč (tj. 68,38 %) a ostatní sociální náklady o 61 tis. Kč (tj. o 96,83 %). Toto personální navýšení bylo nevyhnutelné, z důvodu neodpovídajícího množství nasmlouvaných zakázek.

V následujícím období bylo zaznamenáno navýšení celkového počtu zaměstnanců na 22. Tato skutečnost měla vliv na vykázanou výši jejich osobních nákladů, jež vzrostly na hodnotu 7.756 tis. Kč, tedy o 23,13 % více, oproti období 2011 – 2012.

V hospodářském roce 2013 – 2014 společnost snížila počet zaměstnanců. Položky osobních nákladů i přesto zaznamenaly nárůst, oproti předchozímu období, a to o 2,26 %. V následujícím hospodářském roce se navýšil celkový počet zaměstnanců, snížila výše jejich osobních nákladů (o 10,12 %) i vyplácená úroveň mezd. Zatímco poslední analyzované období 2015 – 2016 bylo reprezentováno sníženým počtem zaměstnanců o 2 osoby. Zároveň navýšenou hodnotou celkových osobních nákladů, a to o 4,46 %, oproti předchozímu období. V tomto hospodářském roce byla zaměstnancům vyplácena vyšší úroveň mzdového ohodnocení. Výše průměrné hrubé mzdy zaměstnanců blíže představuje tabulka č. 4.

### **Průměrná hrubá mzda zaměstnanců**

**Tabulka č. 4: Průměrná hrubá mzda zaměstnanců**

<b>Průměrná hrubá mzda / hospodářské roky</b>	<b>2010 – 2011</b>	<b>2011 – 2012</b>	<b>2012 – 2013</b>	<b>2013 – 2014</b>	<b>2014 – 2015</b>	<b>2015 – 2016</b>
	16 168	19 184	21 404	22 604	21 806	22 005

Zdroj: interní materiály GEFOS Inženýring, s. r. o.

Tabulka č. 4 znázorňuje vývoj průměrné hrubé mzdy zaměstnanců v GEFOS Inženýring, s. r. o. za hospodářská období 2010 – 2011 do 2015 – 2016. Jejich výše se pohybovala

v rozmezí 16.168 Kč – 22.604 Kč. Výraznější nárůst mezd byl zaznamenán v třech po sobě jdoucích letech, až do období 2012 – 2013, kdy navíc společnost postupně navyšovala své personální obsazení.

Hospodářský rok 2013 – 2014 se reprezentoval redukcí počtu zaměstnanců a opětovným navýšením úrovně mezd zaměstnanců stávajících. V následujícím období došlo k poklesu její hodnoty, a to o 3,53 %. Úroveň průměrné hrubé mzdy zaměstnanců v posledním zveřejněném období, tedy 2015 – 2016, byla stanovena na hranici 22.005 Kč. Došlo tedy k jejímu opětovnému nárůstu, ale pouze o 0,91 %, oproti předchozímu období.

### **Zaměstnanecké výhody**

Jednatelka společnosti si uvědomuje význam lidských zdrojů a jejich potřebnou pracovní spokojenost. Proto jim nabízí zaměstnanecké výhody, které tvoří podstatnou část celkových odměn za vykonanou práci. „*Benefitní program*“, který je upravován vnitřní směrnici, se zaměřuje na zaměstnanecké výhody sociálního charakteru, výhody na základě pracovního výkonu a postavení zaměstnance ve společnosti (tj. pracovní pomůcky k osobní potřebě).

### **Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru**

GEFOS Inženýring, s. r. o. nabízí svým zaměstnancům finanční příspěvky sociálního charakteru z těchto hlavních důvodů:

- Překlenutí finančních potíží:
  - ✓ vratná bezúročná půjčka – společnost ji poskytuje pro překování finančních potíží zaměstnance bez jeho zavinění nebo se jedná o nesplacenou půjčku u dřívějšího zaměstnavatele,
  - ✓ půjčka na bydlení – pro vyřešení bytové potřeby zaměstnance, kterého si společnost přeje ponechat v zaměstnaneckém poměru.

Půjčky se vyjednávají na žádost zaměstnance, který se svým zaměstnavatelem uzavře „*Smlouvu o návratné půjčce*“ a „*Dohodu o srážce ze mzdy*“. Doba splatnosti vratné bezúročné půjčky i půjčky na bydlení je max. 36 měsíců od podpisu smlouvy.

- Snahy chránit zaměstnance před následky možné tíživé situace:
  - ✓ životní pojištění se státním příspěvkem,
  - ✓ penzijní připojištění se státním příspěvkem.
- Finančně podpořit životní událost zaměstnanců:

- ✓ příspěvek při uzavírání manželství.
- Nápomoci rodinám s dětmi:
  - ✓ poskytování finanční pomoci při rehabilitačních a ozdravných procesů dětí do 18 let, jejich rekreace.

Výše jednotlivých příspěvků sociálního charakteru jsou uvedeny v tabulce č. 5.

**Tabulka č. 5: Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru GEFOS Inženýring, s. r. o.**

Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru	Peněžní částka
Životní pojištění se státním příspěvkem	8.000 Kč – ředitelé, vedoucí středisek
	4.000 Kč – projektoví manažeři, obchodní manažeři, manažeři správy, specialisti
Penzijní připojištění se státním příspěvkem	max. 8.000 Kč / rok (666 Kč/měsíc), max. ve výši 1/2 naspořené částky
Vratná bezúročná půjčka	-----
Příspěvek při uzavření manželství	5.000 Kč
Půjčka na bydlení	max. 20.000 Kč
Finanční pomoc rodinám s dětmi	max. 5.000 Kč

Zdroj: interní materiály GEFOS Inženýring, s. r. o.

### **Zaměstnanecké výhody na základě pracovního výkonu zaměstnance**

Společnost je poskytuje za účelem pracovní spokojenosti a loajality svých zaměstnanců.

Nabízí:

- Finanční příspěvek na stravování – společnost poskytuje zaměstnancům poukaz na stravování v hodnotě 60 Kč za každý den v zaměstnání. Hradí 51 % hodnoty, zbylá část je zaměstnancům předepsána k úhradě, dle „Dohody o srážce mzdy“. Zaměstnancům je vydává asistentka jednatelky, na konci měsíce.
- Podpora dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců:
  - ✓ prohlubování kvalifikace formou odborných kurzů a seminářů, rozvíjení jazykové vybavenosti nabízenými jazykovými kurzy,
  - ✓ zvyšování kvalifikace dalším vzděláváním.
- 5 týdnů dovolené.
- Pracovně-právní konzultace lidských zdrojů a jejich členů rodin.
- Příspěvky na kulturní a sportovní aktivity – hrazení vstupenek na divadelní představení, iniciování sportovních aktivit.

- Příspěvek na nákup oblečení – max. 10.000 Kč / 2 hospodářské roky.
- Otevření fitness centra – většina zaměstnanců, pokud nezpracovává data v terénu, vykonává práci vsedě u počítače. Jelikož je tu riziko blokace páteře a ostatních zdravotních komplikací, otevřelo se fitness centrum.
- Finanční příspěvky při pracovním a životním výročí zaměstnanců – za 20 let pracovního výkonu 20.000 Kč, při dosažení věku 40 a 50 let 10.000 Kč.

#### **Zaměstnanecké výhody na základě postavení zaměstnance ve společnosti**

- Služební automobily – na žádost zaměstnance se služební vozidlo může používat k soukromým účelům. K jeho hrubé mzdě bývá přičteno 1 % pořizovací ceny vozidla.
- Mobilní telefony – zaměstnanec svému přímému nadřízenému předloží seznam čísel pro soukromé účely. Na úhradě se bude podílet sám zaměstnanec.

#### **4.1.10 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Společnost svým zaměstnancům nabízí povinné i nepovinné formy vzdělávání, které hradí ze svých prostředků. Povinné vzdělávání zahrnuje pravidelné školení ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a řidičů referentů.

Nepovinné vzdělávání se uskutečňuje po procesu hodnocení zaměstnanců, s cílem odstranit zjištěné odborné nedostatky. „*Hodnocení pracovního výkonu*“ zaměstnance je rozhodujícím dokumentem pro vytvoření individuálního „*Plánu vzdělávání*“ a následného „*Plánu osobního rozvoje zaměstnance*“.

Vzdělávání zaměstnanců představuje jednu z forem poskytovaných firemních benefitů. Studující zaměstnanci jsou ze zaměstnání uvolňováni, bez nutnosti napracování části pracovní doby, kterou tráví ve škole.

Jednatelka podporuje své zaměstnance k dalšímu vzdělávání (ať ve formě samovzdělávání či celoživotního vzdělávání), které jim zajišťuje zvyšování a prohlubování profesní kvalifikace. Nabízí jim odborné kurzy, konference i semináře. Zaměstnance primárně školí jeho spolupracovník, který je v dané oblasti lépe znalostně a zkušenostně vybavený. Neeviduje-li se ve společnosti, využívá se služeb externích školitelů.



GEFOS Inženýring, s. r. o. vyžaduje od svých zaměstnanců jazykovou vybavenost anglického a německého jazyka, vzhledem ke komunikaci se zahraničními partnery. Nabízí jim jazykové kurzy, jejichž lektoři pravidelně dochází do společnosti.

#### **4.1.11 Pracovní vztahy**

Jednatelka společnosti preferuje přátelské vztahy (bez ohledu na nadřízenost a podřízenost) a vzájemnou důvěru. Ze zaměstnavatele vyplývá přirozená autorita, která byla přínosná zejména v období hospodářské krize, během níž docházelo k redukci mezd zaměstnanců. Toto tíživé období nepřispělo k vyšší fluktuaci zaměstnanců, z důvodu jejich loajality. Na pracovišti panují příznivé mezilidské vztahy, ke kterým dopomáhá jednatelka analyzované společnosti i mateřská firma GEFOS a. s. Jednatelka GEFOS Inženýring, s. r. o. je rozvíjí formou pořádaných vánočních večírků, letních i zimních sportovních akcí (např. volejbalových, squashových, fotbalových a bowlingových turnajů). Společně s GEFOS a. s. již 21 let iniciuje výstup na horu Klet'. Při této příležitosti jsou zaměstnancům hrazeny veškeré výdaje na ubytování i stravování.

#### **4.1.12 Péče o lidské zdroje**

##### **Pracovní doba**

Pracovní doba zaměstnanců je definována na 40 hodin týdně a 8,5 hodin denně (včetně oběda). Společnost vykazuje pružnou pracovní dobu, jejíž začátek je možný od 6:00 do 9:00 hodin. Zaměstnancům, vykonávající zeměměřické práce, předkládají přímí nadřízení rozvrhy pracovní doby, aby skutečně odpovídaly požadovanému rozmezí. Společnost respektuje zákonné přestávky v práci. Svým zaměstnancům umožňuje 30minutovou přestávku na jídlo a oddech, kterou mohou využít v časovém rozmezí od 11:30 do 13:30 hodin. Daná 30minutová přestávka náleží i zaměstnancům na pracovních cestách, jejíž uskutečnění závisí na druhu vykonávané práce, nejpozději však po 6hodinách neustálého pracovního výkonu. Zaměstnanci jsou ochotni pracovat i o víkendech. Na všech střediscích se eviduje kniha docházky, do které se zapisují časy začátku a konce pracovní doby, přestávek na jídlo a oddech, práci přesčas, v noci a během pracovní pohotovosti.

Jednatelka svým zaměstnancům rovněž umožňuje výkon práce z domova, při nemoci nebo nemoci jejich dětí.

## **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Jednatelka společnosti respektuje předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Svým zaměstnancům zabezpečuje podmínky k bezpečnému a zdraví neohrožujícímu výkonu práce. Povinností každého zaměstnance je seznámit se s těmito předpisy a dbát na bezpečnost a zdraví své osoby i osob, se kterými přichází do kontaktu. Povinností zaměstnavatele je vyhledávat, analyzovat a hodnotit veškerá možná rizika ohrožení zaměstnanců, informovat je a přijímat opatření k jejich ochraně a nižší úrazovosti. Podnikatelské činnosti analyzované společností se rovněž uskutečňují s ohledem na životní prostředí.

Další složkou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je poskytování ochranných nápojů, které slouží pro doplnění tekutin, jež tělo vyprodukovalo pocením či dýcháním. Jsou přímo umístěny na pracovišti, případně v jeho blízkosti. Ochranné nápoje se rovněž nabízejí zaměstnancům, pracujících v terénu, a to během zimního období (s teplotou nižší než 4 °C) i letních měsíců (s teplotou vyšší než 30 °C).

Jednatelka společnosti svým zaměstnancům poskytuje dezinfekční, čistící a jiné prostředky.

## **Závodní lékařská péče**

GEFOS Inženýring, s. r. o. disponuje závodní lékařkou MUDr. Marií Kocánovou, ke které mají zaměstnanci povinnost docházet ke vstupní, periodické i výstupní prohlídce. Vstupní prohlídka má za cíl posoudit, zda zaměstnanec je zdravotně způsobilý k výkonu daného druhu práce. Zatímco výstupní prohlídka hodnotí možné změny zdravotního stavu odcházejícího zaměstnance, které mohou být v důsledku pracovních činností u této společnosti.

## **Zaměstnání specifických zaměstnanců**

Jednatelka zaměstnává osoby na hlavní pracovní poměr, rovněž na dohody o pracovní činnosti a provedení práce. Na dohody se mj. zaměstnávají těhotné zaměstnankyně, které si mohou přivydělat ke svému mateřskému či rodičovskému příspěvku. Zaměstnání rovněž nabízí osobám se ZTP průkazem, které společnosti přinášejí výhody při ročních zúčtování daní.

## **Spolupráce se školami**

Management v analyzované společnosti nabízí stáže studentům Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, externí přednášky i spolupráci se studenty JU i VŠTE při zpracování bakalářských a diplomových prací, kde působí jako oponent. GEFOS Inženýring, s. r. o. rovněž zaměstnává brigádníky z řad studentů vysokých škol, kteří zde dostávají pracovní příležitost i po ukončení studia.

## **Pracovní prostředí**

Jelikož zaměstnanci tráví převážnou část pracovní doby v kancelářích, mohou si je zařídit podle svých představ, včetně výběru barev na vymalování. Každá kancelář je vybavena stropními světly a lampami, tudíž je dostatek světla pro výkon práce. Teplota v kancelářích je regulována podle pocitu zaměstnanců, aby jim bylo příjemně. V létě funguje klimatizace.

### **4.1.13 Podnikový personální informační systém**

Personální agenda je tvořena jednatelkou společnosti ve spolupráci s firmou GRINEX, s. r. o. Tato společnost je jejím smluvním dodavatelem mzdových a daňových činností. V této outsourcingové službě jsou rovněž zakomponovány konzultace a tvorba daňového přiznání.

Do účetního a daňového softwaru PREMIER má přístup pouze jednatelka analyzované společnosti. Personální a mzdová agenda obsahuje veškeré informace o zaměstnancích a umožňuje provádět potřebné personální analýzy.

## 4.2 Výsledky dotazníkového šetření

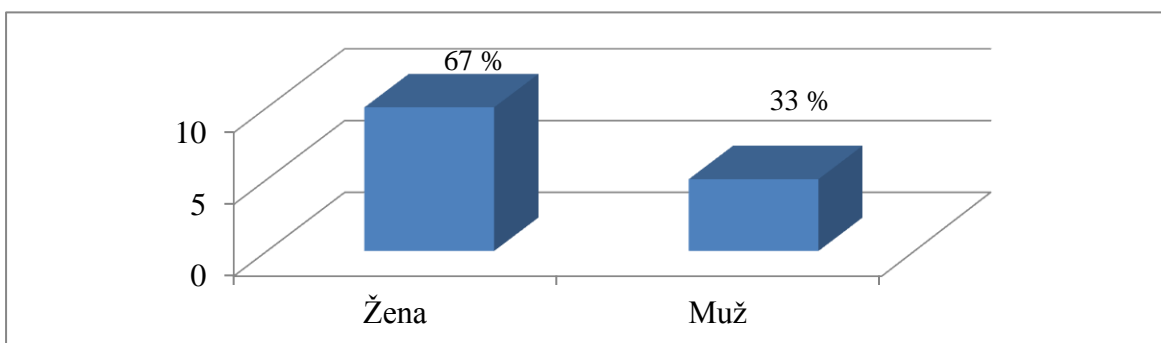
V době provádění výzkumu GEFOS Inženýring, s. r. o. zaměstnávala 20 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, 15 osob z nich souhlasilo se spoluprací na dotazníkovém šetření.

### 4.2.1 Sociometrické otázky

Prvních šest otázek dotazníkového šetření se týkalo osobních charakteristik respondentů. V této podkapitole jsou analyzovány výsledky otázek č. 1 – č. 6.

#### Otázka č. 1 – Pohlaví respondentů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

#### Výsledky

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 15 zaměstnanců, z nichž bylo 10 žen (67 %) a 5 mužů (33 %), viz graf č. 1.

#### Otázky č. 2, 3 a 6 ohledně věku respondentů, jejich nejvyššího dosaženého vzdělání a délky zaměstnání

Tabulka č. 6: Věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délka zaměstnání respondentů

Věk	Počet	%	Vzdělání	Počet	%	Délka	Počet	%
do 20 let	-	-	Základní	-	-	Do 1 roku	1	7
21 - 29 let	2	13	Odborné	-	-	1 - 3 roky	7	46
30 - 39 let	3	20	Střední	10	67	4 - 6 let	6	40
40 - 49 let	8	54	Vyšší odborné	-	-	7 let a více	1	7
50 let a více	2	13	VŠ bakalářské	-	-	-----	-	-
-----	-	-	VŠ magisterské	5	33	-----	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuse

Věková struktura respondentů měla nejvyšší zastoupení v rozmezí 40 – 49 let. Jednalo se o 8 zaměstnanců, tj. 54 % dotázaných. GEFOS Inženýring, s. r. o. tedy převážně zaměstnává osoby s již získanou praxí, což se rovněž dokládá i zaměstnáváním 2 osob ve věku nad 50 let. Věk 21 – 29 let byl zastoupen 2 ženami (tj. 13 %), jedné v pozici technické manažerky a druhá zastává post obchodní manažerky, do kterého se postupně vypracovala během svého působení ve společnosti. Věkové rozmezí 30 – 39 let zahrnovalo 3 zaměstnance (20 %), vykonávající pozice technických manažerů.

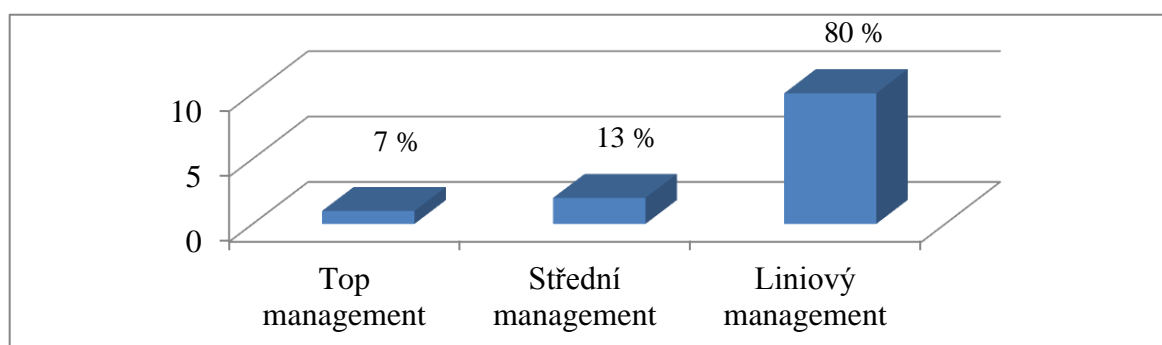
Nejvyšší zastoupení dosaženého stupně vzdělání osob byla ukončená střední škola s maturitní zkouškou. Jednalo se o 10 zaměstnanců, tj. 67 %. Zbýlých 33 % (5 respondentů) úspěšně ukončilo vysokoškolské vzdělání s magisterským titulem. Minimální získané vzdělání zaměstnanců, tedy střední škola, je odpovídající z důvodu specifického předmětu podnikání analyzované společnosti.

Tabulka č. 6 rovněž znázorňuje délku zaměstnání osob v GEFOS Inženýring, s. r. o. Plyne z ní, že nejvyšší počet respondentů vykonává práci od 1 do 3 let (tj. 46 %) a zároveň v rozmezí 4 – 6 let (40 %). Pouze jedna osoba zde pracuje do 1 roku a další zaměstnanec v rozmezí 7 let a více.

### Otázka č. 4 – Pracovní pozice zaměstnanců

Obrázek č. 4: Pracovní pozice zaměstnanců

Pracovní pozice	Management		
	Top	Střední	Liniový
Počet zaměstnanců	1	2	12



Zdroj: vlastní zpracování

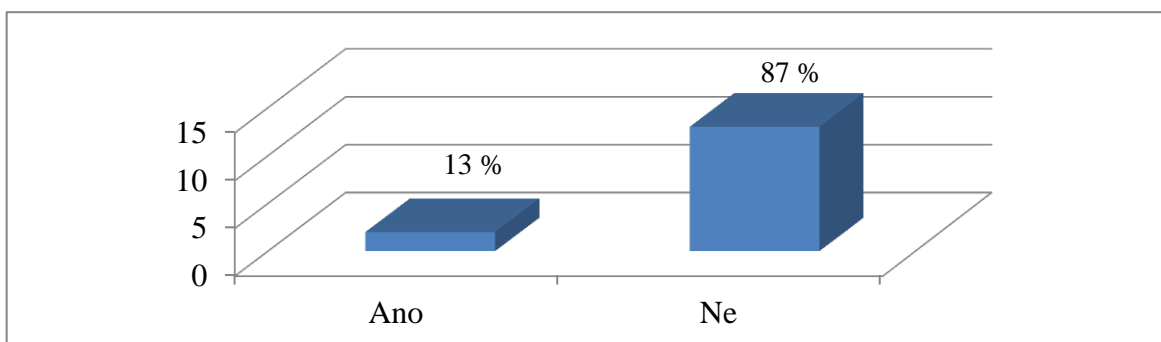
## Výsledky a diskuse

Z obrázku č. 4 je patrné, že respondenti dotazníkového šetření nejvíce zastávali pozice liniového managementu. Jednalo se o 80 % dotázaných osob, z nichž bylo 9 žen a 3 muži (obchodní a techničtí manažeři, „manažer správy majetku“ a sekretářka jednatelky). Pozice středního managementu reprezentovalo 13 % respondentů, tedy 2 zaměstnanci na postech projektových manažerů. Zatímco vrcholový management je tvořen jednou ženou, zastávající post jednatelky a zároveň ředitelky společnosti. Z provedeného výzkumu je zřejmé, že řídicí funkce společnosti zastávají jak muži, tak ženy, což značí rovnocenné pracovní příležitosti obou pohlaví.

### Otázka č. 5 – Zaznamenal(a) jste zde profesní růst?

Obrázek č. 5: Zaznamenal(a) jste zde profesní růst?

Zaznamenaný profesní růst	Ano	Ne
Počet zaměstnanců	2	13



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuse

Z obrázku č. 5 vyplývá, že z 15 respondentů jsou to právě 2 osoby (tj. 13 %), které zaznamenaly profesní růst. Jedná se o bývalou asistentku jednatelky, která se během svého působení ve společnosti (od 4 do 6 let) propracovala na současnou pozici obchodní manažerky. Profesně vzrostla i jednatelka, která zastávala mnoho pracovních míst, až na současně vykonávanou pozici statutárního orgánu. Ostatní zaměstnanci, kteří zatím nezaznamenali kariéerní růst, tj. 87 %, si cenní nabytých znalostí a zkušeností, jež získávají ve svých stálých pracovních pozicích.

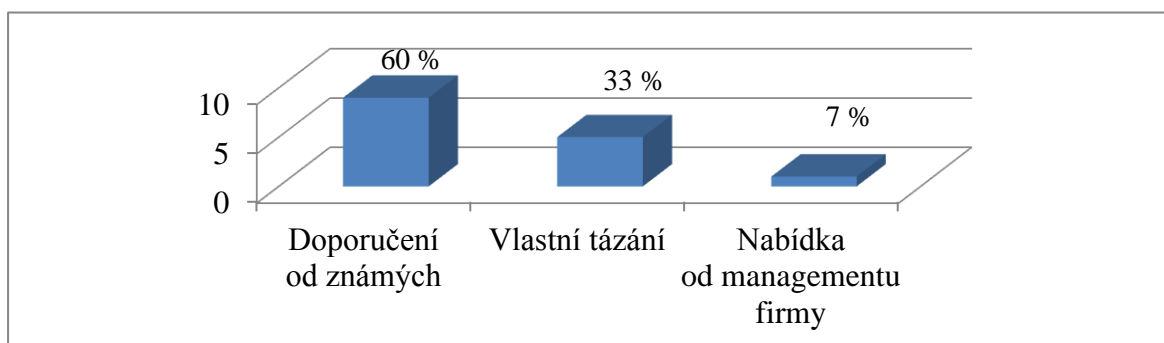
#### 4.2.2 Všeobecná část dotazníkového šetření ohledně personálních činností

V této fázi jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření od otázek č. 7 – č. 26, zejména otázky č. 24, která je analyzována v následující části.

##### Otázka č. 7 – Jak jste se dozvěděl(a) o pracovní pozici, na kterou jste se ucházel(a)?

Obrázek č. 6: Jak jste se dozvěděl(a) o pracovní pozici, na kterou jste se ucházel(a)?

Způsob	Doporučení od známých	Vlastní tážání	Nabídka od managementu firmy
Počet zaměstnanců	9	5	1



Zdroj: vlastní zpracování

#### Výsledky a diskuse

Z obrázku č. 6 plyne skutečnost, že nejvíce respondentů se o volné pracovní pozici dozvědělo na základě doporučení od svých známých. Jednalo se o 9 dotázaných osob, tj. 60 %. Dalších 33 % respondentů (5 zaměstnanců) vyvinulo vlastní iniciativu a zeptalo se jednatelky o možném nástupu do zaměstnání. Samotné jednatelce analyzované společnosti byla předložena nabídka od managementu firmy, na výkon funkce statutárního orgánu.

Jelikož zaměstnanci analyzovanou společnost doporučují svým známým, zlepšují jí image ve smyslu veřejné propagace pracovní a sociální spokojenosti. Příznivá image společnosti i její specifický předmět podnikání se tak stávají významnými faktory zájmů potenciálních zaměstnanců.

## Otázka č. 8 – Jakým výběrovým řízením jste zde prošel/prošla?

Tabulka č. 7: Jakým výběrovým řízením jste zde prošel/prošla?

Pracovní pozice zaměstnanců	Výběrové řízení (v počtu zaměstnanců)		
	Životopis	Motivační dopis	Osobní pohovor
Jednatelka společnosti	na základě letitých praktických zkušeností		
Projektoví manažeři	2	2	2
Techničtí manažeři	1	-	7
Obchodní manažeři	2	-	3
„Manažer správy majetku„	1	-	1
Sekretářka jednatelky	-	-	1

Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuse

Tabulka č. 7 blíže specifikuje průběh výběrového řízení na všech pracovních pozicích, dle odpovědí respondentů. Vrcholový management společnosti (jednatelka – ředitelka) byl jmenován na základě letitých praktických zkušeností. Zaměstnanci středního managementu byli zaměstnáni dle předložených životopisů a absolvovaných osobních pohovorů. Rovněž se přihlíželo k jejich motivačním dopisům, které byly podmínkou přijetí osob pouze této řídicí úrovně.

Všechny osoby liniového managementu byly vybrány na základě osobního pohovoru. Jedna osoba, zastávající pozici technického manažera navíc uvedla, že jemu předcházelo předložení životopisu. Tento způsob výběru byl rovněž uplatněn u všech kandidátů na pozice obchodních manažerů, vyjma zaměstnankyně, která byla na tento pracovní post povýšena.

„Manažer správy majetku“ byl zaměstnán na základě předloženého životopisu a absolvovaného osobního pohovoru. Pouze osobní pohovor byl podmínkou přijetí asistentky jednatelky.

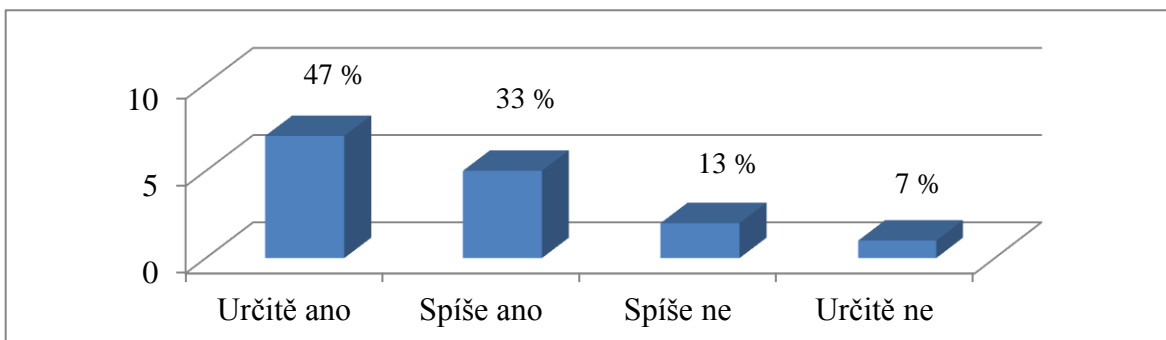
Někteří zaměstnanci ve společnosti pracují delší dobu. V minulosti nebylo tak obvyklé, že zájemci měli životopisy zpracované. Údaje, které nyní jednatelka GEFOS Inženýring, s. r. o. vyžaduje v životopise, dříve zjistila přímým dotazováním uchazečů.



**Otázka č. 9 – Jsou pro Vás přínosná povinná školení např. ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany či řidičů referentů?**

**Obrázek č. 7: Jsou pro Vás přínosná povinná školení např. ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany či řidičů referentů?**

Přínos	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	7	5	2	1



Zdroj: vlastní zpracování

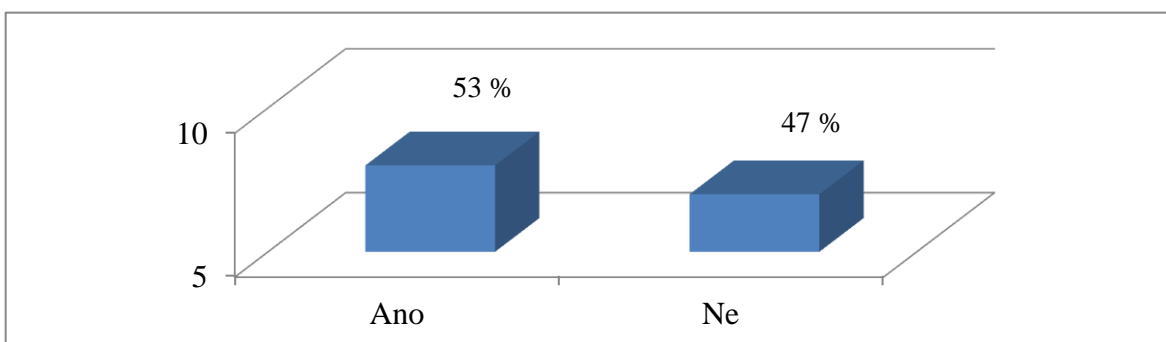
**Výsledky a diskuse**

Povinná účast zaměstnanců na školení ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a řidičů referentů plyne ze zákona. Obrázek č. 7 znázorňuje jejich přínos pro proškolené zaměstnance. Vyplývá z něho, že pro 47 % osob jsou významná z hlediska získaných informací, zatímco 33 % respondentů je shledává za spíše významná. Pro 20 % osob na pozicích liniového managementu jsou nepřínosná, z důvodů neobdržení nových informací a jiné zobrazení reality.

**Otázka č. 10 – Máte zájem o post garanta adaptačního programu pro nově přijatého zaměstnance, abyste mu usnadnil(a) pracovní a sociální začlenění?**

**Obrázek č. 8: Máte zájem o post garanta adaptačního programu pro nově přijatého zaměstnance, abyste mu usnadnil(a) pracovní a sociální začlenění?**

Zájem	Ano	Ne
Počet zaměstnanců	8	7



Zdroj: vlastní zpracování

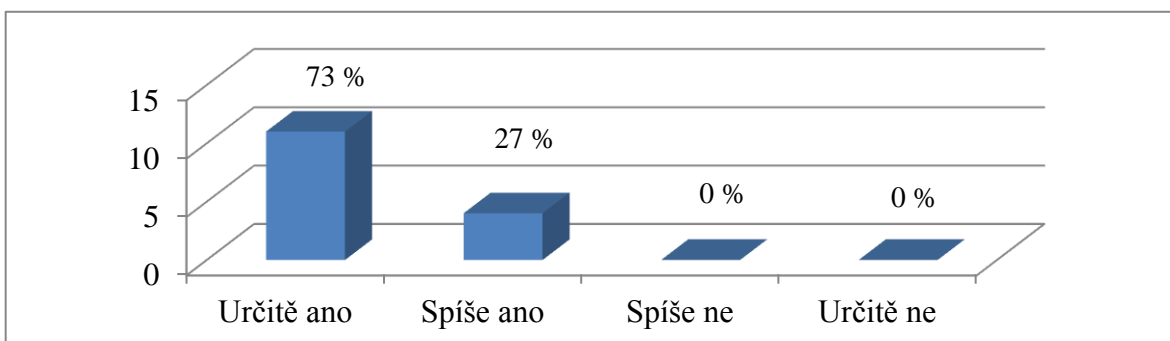
## Výsledky a diskuse

Z obrázku č. 8 je patrné, že zájem o post garanta adaptačního programu je poměrně vyrovnaný, ovšem 53 % osob se rádo této funkce účastní. Z výzkumu vyplývá, že se jedná o zaměstnance, kteří získali zkušenosti během svého působení v dané společnosti (nejčastěji v období 4 – 6 let), či v průběhu svého života (u osob s věkem od 40 let a více). Tyto osoby předávají nově přijatým zaměstnancům své nabyté zkušenosti, pro jejich dřívější zapracování a sžití s podnikovou kulturou. Zbylých 47 % respondentů nedisponuje zájmem o post garanta, protože danou problematiku nezná a potřebuje o ní mít více informací. Do této skupiny se řadí zaměstnanci, jež ve společnosti pracují do 1 roku a v období 1 – 3 let. Zbylí respondenti momentálně nemají čas pro zaškolování svých spolupracovníků nebo jejich pracovní zařazení a odbornost neodpovídají základním podnikovým činnostem.

## Otázka č. 11 – Vyhovuje Vám pružná pracovní doba?

Obrázek č. 9: Vyhovuje Vám pružná pracovní doba?

Názor	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	11	4	0	0



Zdroj: vlastní zpracování

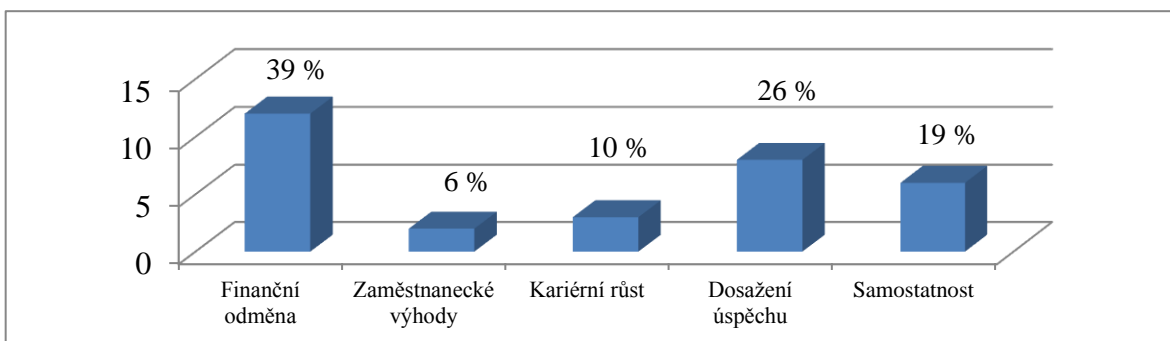
## Výsledky a diskuse

Dle obrázku č. 9 je patrné, že všem respondentům pružná pracovní doba vyhovuje. Pro 73 % z nich bez výhrad, zatímco 27 % respondentů je spíše spokojeno. Zaměstnanci si tak váží možnosti vlastní regulace začátku pracovní doby, aby si před nástupem do zaměstnání mohli zařídit osobní záležitosti.

## Otázka č. 12 – Jaký je pro Vás nejdůležitější motivující faktor k pracovnímu výkonu?

Obrázek č. 10: Jaký je pro Vás nejdůležitější motivující faktor k pracovnímu výkonu?

Motivující faktor	Finanční odměna	Benefity	Kariérní růst	Dosažení úspěchu	Samostatnost
Počet zaměstnanců	12	2	3	8	6



Zdroj: vlastní zpracování

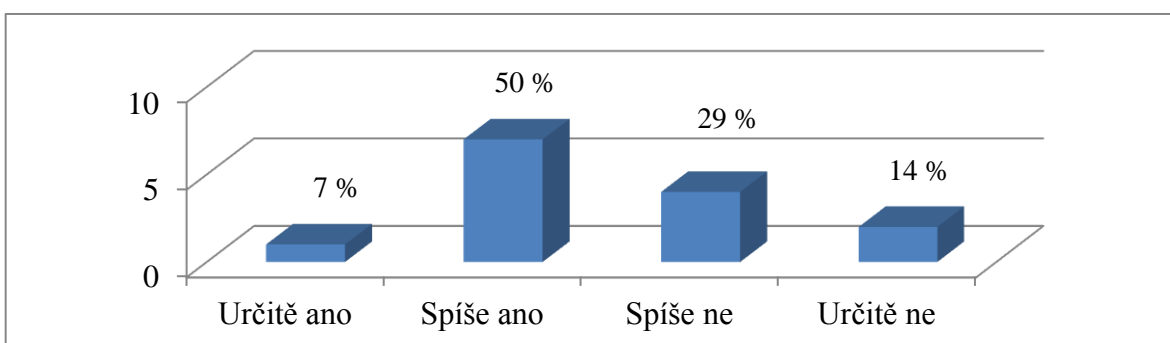
### Výsledky

Obrázek č. 10 znázorňuje motivující faktory zaměstnanců. Někteří z nich uvedli více alternativ, jakými jsou podněcováni k vyššímu pracovnímu výkonu. Pro 39 % respondentů je významným motivujícím faktorem výše finanční odměny, pro 26 % osob dosažení úspěchu a uznání, 19 % respondentů upřednostňuje svou pracovní samostatnost a 10 % zaměstnanců možnost kariérního růstu. Pouze 2 osoby (tj. 6 %) uvedly, že jejich pracovní výkon rovněž motivuje nabídka zaměstnaneckých výhod.

## Otázka č. 13 – Odpovídá výše Vaší mzdy úrovni vzdělání, dovedností či pracovních zkušeností, kterými disponujete?

Obrázek č. 11: Odpovídá výše Vaší mzdy úrovni vzdělání, dovedností či pracovních zkušeností, kterými disponujete?

Náзор	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	1	7	4	2



Zdroj: vlastní zpracování

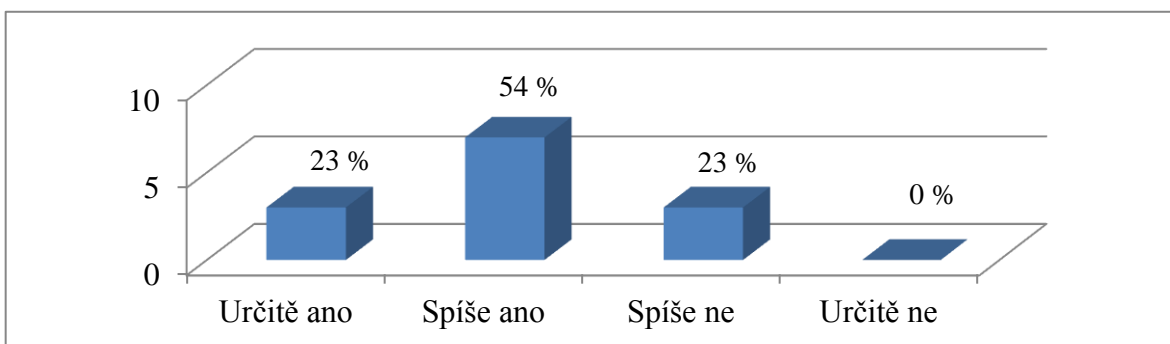
## Výsledky a diskuse

Z předchozí otázky dotazníkového šetření vyšlo najevo, že hlavním motivujícím faktorem zaměstnanců je vyplácená výše mezd. Proto jsem se zaměřila na jejich spokojenost, jejíž výsledky jsou reprezentovány v obrázku č. 11. Vyplývá z něho, že pro 50 % oslovených zaměstnanců je výše mezd spíše vyhovující, pouze jedna osoba vykazuje maximální spokojenost. Výši mezd převážně oceňují zaměstnanci s ukončenou střední školou a osoby s věkem nad 40 let, jež v dané společnosti pracují od 4 let a více. Dalších 29 % zaměstnanců odpovědělo, že s výší mezd je spíše nespokojeno a navíc 14 % osob uvedlo, že určitě neodpovídá dosaženému vzdělání, dovednostem a pracovním zkušenostem. Nejčtenější zastoupení těchto zaměstnanců je v liniovém managementu, zastávajících pozice technických manažerů. Zde je zahrnut i zaměstnanec, který u daného zaměstnavatele vykonává práci do 1 roku. Během zkušební doby totiž pobíral pouze základní mzdu, bez jejích dodatkových složek. Také polovina z oslovených respondentů se získaným vysokoškolským titulem si představuje vyšší úroveň svého mzdového ohodnocení.

### Otázka č. 14 – Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami, které poskytuje zaměstnavatel?

Obrázek č. 12: Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami, které poskytuje zaměstnavatel?

Spokojenost	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	3	7	3	0



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuse

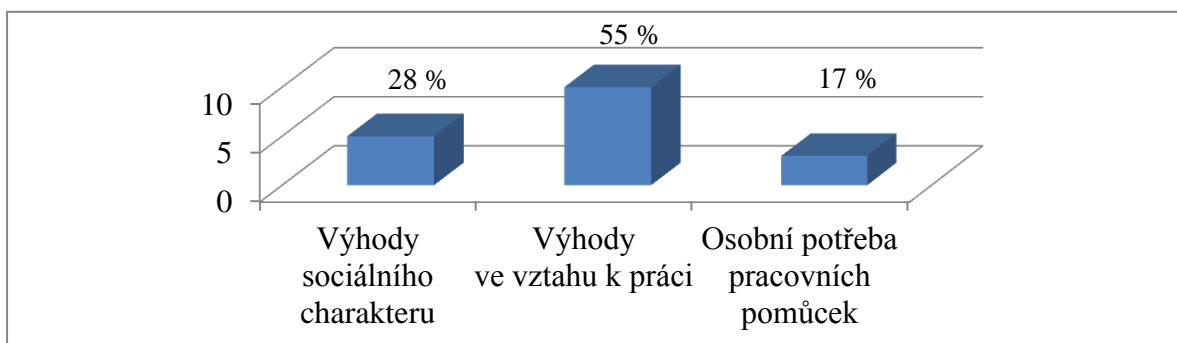
Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, kromě mzdového ohodnocení, také benefity. Nabízí jim výhody sociálního charakteru, ve vztahu k práci a postavení zaměstnance ve společnosti (tj. pracovní pomůcky k osobní potřebě). Z obrázku č. 12 plyne skutečnost, že nadpoloviční většina respondentů (tj. 54 %) je s danou nabídkou spíše spokojena a navíc 23 % osob nemá v tomto ohledu námitek. Stejný počet osob, tedy 23 %, uvedlo, že se za-

městnaneckými výhodami je spíše nespokojeno. Uvítalo by rozšíření nabídky poskytovaných benefitů ve vztahu k pracovnímu výkonu, třeba na úkor výhod sociálního charakteru nebo pracovních pomůcek k osobní potřebě.

### Otázka č. 15 – O jakou oblast zaměstnaneckých výhod máte největší zájem?

Obrázek č. 13: O jakou oblast zaměstnaneckých výhod máte největší zájem?

Oblast	Výhody sociálního charakteru	Výhody ve vztahu k práci	Osobní potřeba pracovních pomůcek
Počet zaměstnanců	5	10	3



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuse

Z obrázku č. 13 vyplývají preference zaměstnanců ohledně poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Respondenti na tuto otázku mohli odpovídat více možnostmi. Nadpoloviční většina z nich (55 %) upřednostňuje benefity ve vztahu k vykonávané práci, s důrazem na položku dalšího vzdělávání. Dalších 28 % osob uvedlo zájem o výhody sociálního charakteru, zatímco 17 % zaměstnanců preferuje benefity ve formě pracovních pomůcek k osobní potřebě (tj. služební automobily, mobilní telefony).

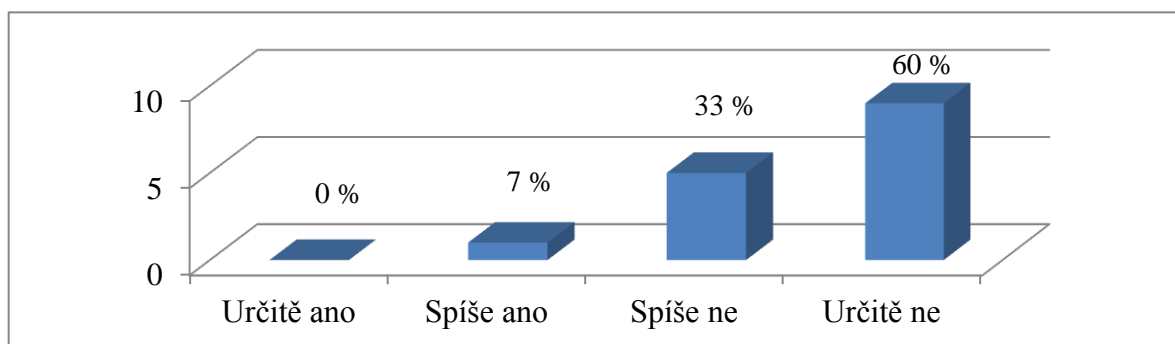
### Otázka č. 16 – Vnímáte svou práci jako nezajímavý stereotyp pracovních činností?

Tabulka č. 8: Vnímáte svou práci jako nezajímavý stereotyp pracovních činností?

Názor	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	0	1	5	9

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf č. 2: Vnímáte svou práci jako nezajímavý stereotyp pracovních činností?**



Zdroj: vlastní zpracování

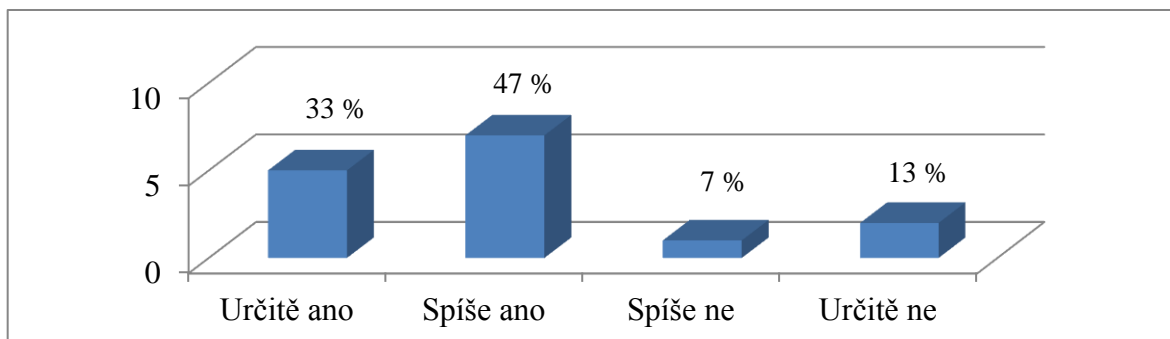
### Výsledky a diskuse

Každý zaměstnanec v GEFOS Inženýring, s. r. o. má přesně vymezené pracovní činnosti, které každodenně vykonává. Tabulka č. 8 a graf č. 2 zobrazují stanoviska respondentů, zda tyto aktivity vnímají jako nezajímavý stereotyp. Pramení z nich, že pro 60 % zaměstnanců stálý výkon pracovních činností určitě nepřipadá stereotypní, pro 33 % osob spíše ne. Pouze jedna zaměstnankyně, zastávající pozici technické manažerky, vnímá své pracovní činnosti jako spíše nezajímavý stereotyp. Jedná se o zaměstnankyni ve věkovém rozmezí 40 – 49 let, jež v analyzované společnosti pracuje od 1 do 3 let. Jelikož se jedná o zaměstnankyni s touto charakteristikou, lze předpokládat, že ve svém profesním životě dlouhodobě vykonává stejnou pracovní pozici, i u předchozích zaměstnavatelů.

### Otázka č. 17 – Zajímáte se o možnost kariérního růstu?

**Obrázek č. 14: Zajímáte se o možnost kariérního růstu?**

Zájem	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	5	7	1	2



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuse

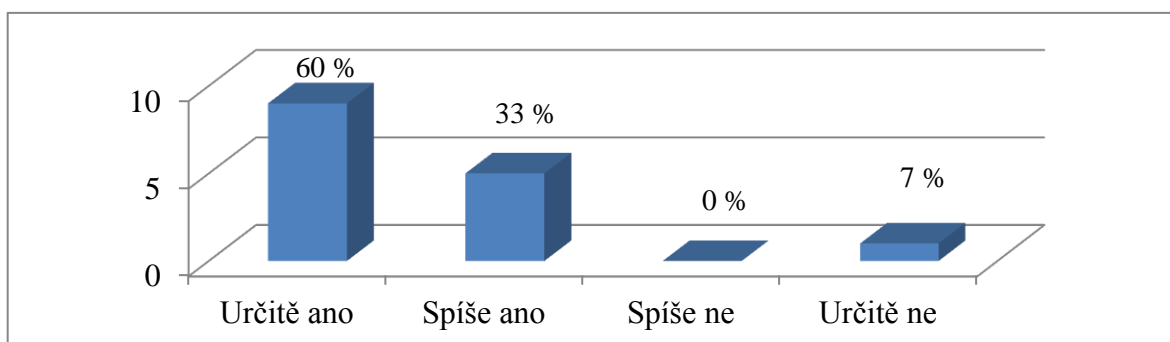
Z obrázku č. 14 je patrné, že převážná část respondentů se zajímá o svůj kariérní růst. Z nich 33 % osob má v tomto ohledu určitě jasno, 47 % respondentů se k této variantě spíše přiklání. Zájem o kariérní růst je zastoupen všemi respondenty vrcholového a středního managementu a rovněž 9 zaměstnanci, z celkového počtu 12 osob, z řad managementu liniového.

Zbylých 20 % respondentů nepovažuje kariérní posun za svůj prvořadý cíl, vykazuje tedy pracovní spokojenost se svou současnou pracovní pozicí. Z liniového managementu zájem o svůj kariérní posun neprojevují „manažer správy majetku“, sekretářka jednatelky a technický manažer, který u GEFOS Inženýring, s. r. o. pracuje do 1 roku.

### Otázka č. 18 – Máte zájem o zvyšování / prohlubování úrovně Vaší kvalifikace?

Obrázek č. 15: Máte zájem o zvyšování / prohlubování úrovně Vaší kvalifikace?

Zájem	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	9	5	0	1



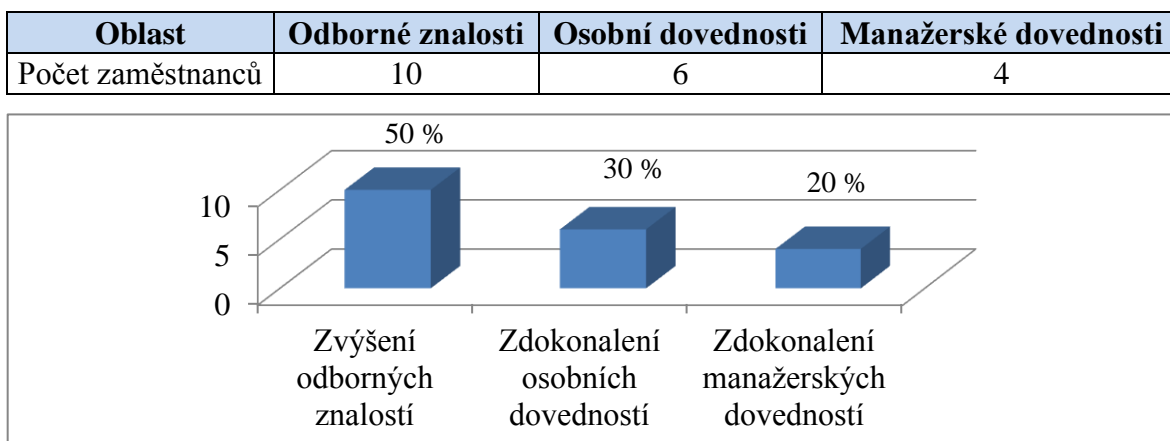
Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuse

Jedním z dlouhodobých cílů analyzované společnosti je péče o zaměstnance s cílem jejich profesního a kvalifikačního růstu. Jak je patrné z obrázku č. 15, 93 % respondentů (tj. 14 osob) se zajímá o své odborné zdokonalování. Z nich 60 % osob tomu přikládá značný význam, pro 33 % respondentů je to spíše důležitá oblast svého profesního rozvoje. Jediná osoba uvedla současný nezájem ke zvyšování či prohlubování úrovně své kvalifikace. Opět se jedná o technického manažera, který u společnosti pracuje do 1 roku.

### Otázka č. 19 – O jaké vzdělávací akce máte největší zájem?

Obrázek č. 16: O jaké vzdělávací akce máte největší zájem?



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuse

Z obrázku č. 16 je patrné, že si zaměstnanci váží nabídky dalšího vzdělávání, které jim analyzovaná společnost poskytuje, s plnou úhradou vynaložených nákladů. Všichni respondenti si uvědomují své slabiny, které chtějí odbourat procesem dalšího vzdělávání, ať v současné době či v budoucnosti. Někteří respondenti dokonce uvedli zájem o více oblastí svého profesního zdokonalení. Z výzkumu vyplývá, že polovina respondentů se zajímá o zvýšení svých odborných znalostí vzhledem k vykonávané práci. Dalších 30 % osob by rádo zdokonalilo své osobní dovednosti, zatímco 20 % zaměstnanců, včetně jednatele společnosti, své manažerské dovednosti.

### Otázka č. 20 – Jak často se účastníte vzdělávacích akcí?

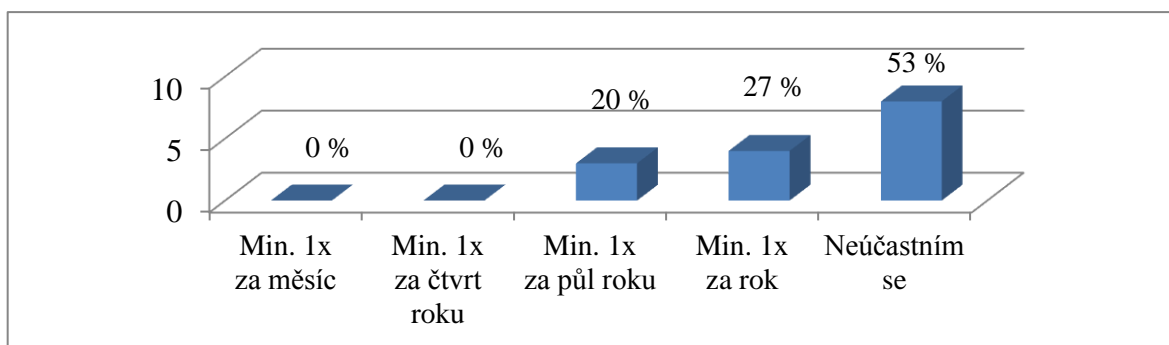
Tabulka č. 9: Jak často se účastníte vzdělávacích akcí?

Minimální účast	1x / měsíc	1x / čtvrt roku	1x / půl roku	1x / rok	Neúčastním se
Počet zaměstnanců	0	0	3	4	8

Zdroj: vlastní zpracování



**Graf č. 3: Jak často se účastníte vzdělávacích akcí?**



Zdroj: vlastní zpracování

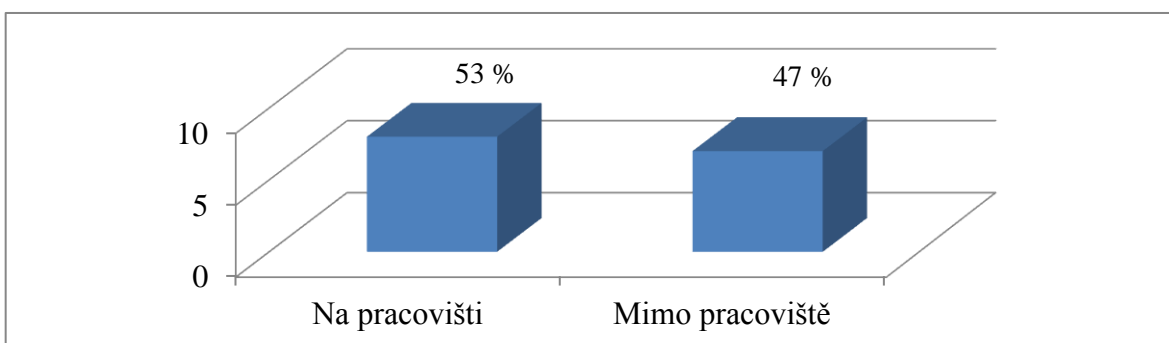
### Výsledky

Tabulka č. 9 a graf č. 3 znázorňují četnost respondentů na vzdělávacích akcích. Nadpoloviční většina respondentů (tj. 53 %) se jich momentálně neúčastní, zatímco 27 % zaměstnanců se dále vzdělává minimálně jednou za rok. Na školení v tomto rozsahu mají zájem linioví manažeři (na postech technických a obchodních manažerů) a také jednatelka společnosti. Zbýlých 20 % respondentů uvedlo účast na školení s četností minimálně jednou za půl roku. Jedná se o zaměstnance na pozicích středního managementu (projektový manažer) a liniového managementu (obchodní manažer a „manažer správy majetku“).

### Otázka č. 21 – Preferujete aktivity dalšího vzdělávání na pracovišti, nebo raději mimo něj?

**Obrázek č. 17: Preferujete aktivity dalšího vzdělávání na pracovišti, nebo raději mimo něj?**

Preference	Na pracovišti	Mimo pracoviště
Počet zaměstnanců	8	7



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuse

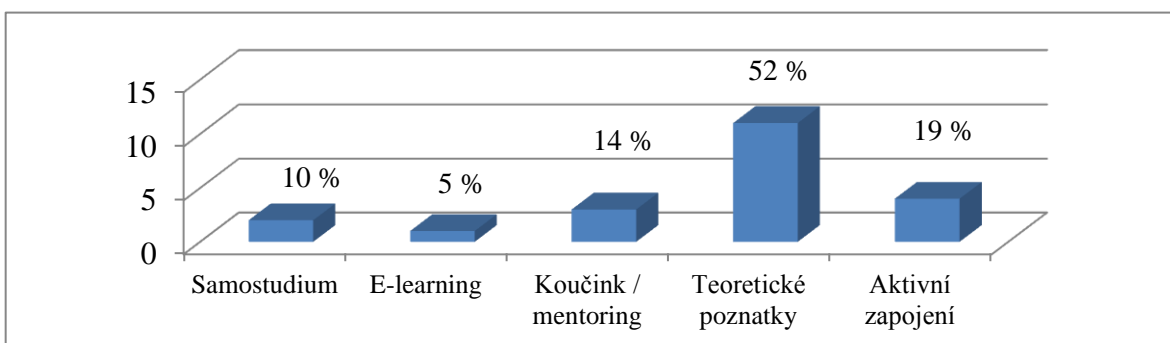
Obrázek č. 17 znázorňuje rozložení respondentů dle jejich preferencí míst konání aktivit dalšího vzdělávání. Nadpoloviční většina zaměstnanců, tj. 53 %, upřednostňuje aktivity

vzdělávání na pracovišti, i když je to zásah do běžného pracovního výkonu. Počet těchto respondentů je pouze o jednu osobu více, než osob, preferujících aktivity dalšího vzdělávání mimo svá pracoviště.

### Otázka č. 22 – Jaká forma vzdělávacích akcí by Vám nejvíce vyhovovala?

Obrázek č. 18: Jaká forma vzdělávacích akcí by Vám nejvíce vyhovovala?

Forma	Samostudium	E-learning	Koučink / mentoring	Teoretické poznatky	Aktivní zapojení
Počet zaměstnanců	2	1	3	11	4



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Obrázek č. 18 znázorňuje preferované formy vzdělávacích akcí respondentů dotazníkového šetření. Na tuto otázku rovněž mohli odpovídat více možnostmi. Z provedeného výzkumu vyplývá, že nejvyšší počet respondentů upřednostňuje osvojení si teoretických poznatků. Jedná se o 52 % osob. Četnost ostatních forem vzdělávání už není zastoupena v takovém počtu, nicméně 19 % osob upřednostňuje vzdělávání v podobě aktivního zapojení (praktické využití nabytých znalostí), kterou mimo jiné uvedla i jednatelka společnosti. Dalších 14 % zaměstnanců dává přednost metodám koučinku či mentoringu, zatímco 10 % osob samostudiu. Jediná zaměstnankyně (technická manažerka) upřednostňuje nabídku e-learningu.

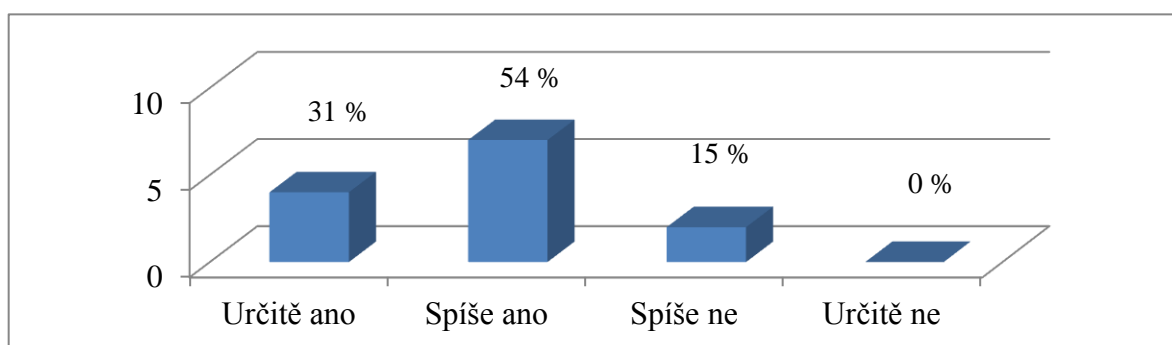
### Otázka č. 23 – Dokážete nabyté znalosti ze vzdělávacích akcí uplatnit při svém pracovním výkonu?

Tabulka č. 10: Dokážete nabyté znalosti ze vzdělávacích akcí uplatnit při svém pracovním výkonu?

Názor	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	4	7	2	0

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf č. 4: Dokážete nabyté znalosti ze vzdělávacích akcí uplatnit při svém pracovním výkonu?**



Zdroj: vlastní zpracování

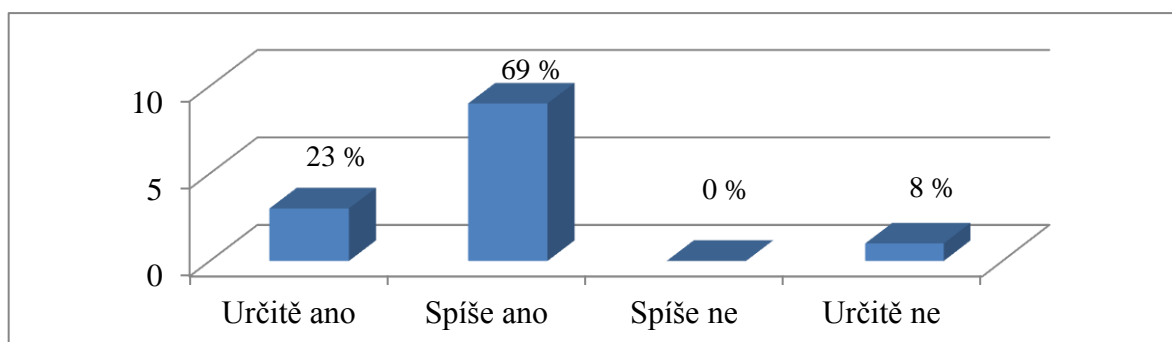
### Výsledky a diskuse

Tabulka č. 10 a graf č. 4 znázorňují postoje respondentů, zda dokážou nově nabyté znalosti uplatnit do praxe. Z oslovených respondentů jich 54 % uvedlo, že je uplatnit spíše dokáže, zatímco 31 % zaměstnanců je s tímto názorem určitě spojeno. I když celková 85% úspěšnost může připadat jako příznivá bilance, stále je tu 15 % osob, pro které to značí obtíže. Investice do dalšího vzdělávání tak mohou znamenat neúčinně vynaložené náklady na jejich rozvoj.

### Otázka č. 25 – Jste spokojen(a) se současným způsobem hodnocení práce od svého nadřízeného?

**Obrázek č. 19: Jste spokojen(a) se současným způsobem hodnocení práce od svého nadřízeného?**

Spokojenost	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	3	9	0	1



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

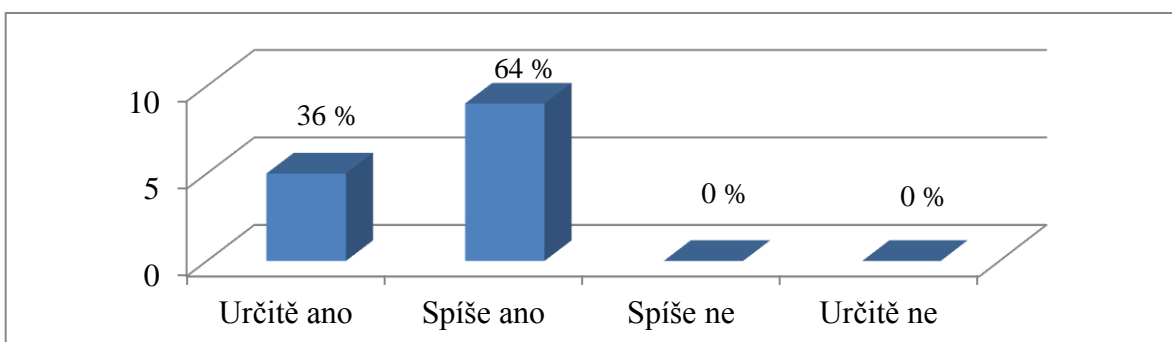
Zaměstnanci v GEFOS Inženýring, s. r. o. jsou hodnoceni pravidelně, a to v měsíčních a ročních intervalech. Z obrázku č. 19 vyplývá, že celkem pro 92 % respondentů je daný způsob hodnocení vyhovující. Z nich 69 % osob je spíše spokojeno a 23 % respondentů

je spokojeno určitě. Pro jednoho respondenta liniového managementu (na pozici technické manažerky) je způsob hodnocení určitě nevyhovující.

### Otázka č. 26 – Vnímáte kritiku od svého nadřízeného jako správné vysvětlení chyby k poučení se do budoucna?

Obrázek č. 20: Vnímáte kritiku od svého nadřízeného jako správné vysvětlení chyby k poučení se do budoucna?

Názor	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	5	9	0	0



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuse

Z obrázku č. 20 vyplývá příznivá zpráva, že všem respondentům vyhovuje způsob podávání kritiky pracovních výkonů od svých nadřízených – pro respondenty je kritika zdrojem ponaučení do budoucna. Z nich 64 % osob se k tomuto názoru spíše přiklání, 36 % respondentů kritiku vnímá určitě příznivě.

#### 4.2.3 Otázky ohledně mezilidských vztahů a pracovního prostředí

Závěrečná část dotazníkového šetření se zaměřila na kvalitu mezilidských vztahů a pracovního prostředí. V této fázi jsou reprezentovány výsledky otázek č. 24, č. 27 – č. 32.

## Otázky č. 24, 27, 28 ohledně spokojenosti zaměstnanců s jednáním svých nadřízených

Tabulka č. 11: Spokojenost zaměstnanců se způsobem vedení svým nadřízeným, vnímání pocitů důvěry, přátelství a otevřenosti, strach vyjadřovat nesouhlas svému nadřízenému

Způsob vedení	Počet	%	Důvěra	Počet	%	Strach z nesouhlasu	Počet	%
Určitě ano	5	36	Určitě ano	9	64	Určitě ano	-	-
Spíše ano	9	64	Spíše ano	5	36	Spíše ano	-	-
Spíše ne	-	-	Spíše ne	-	-	Spíše ne	7	50
Určitě ne	-	-	Určitě ne	-	-	Určitě ne	7	50

Zdroj: vlastní zpracování

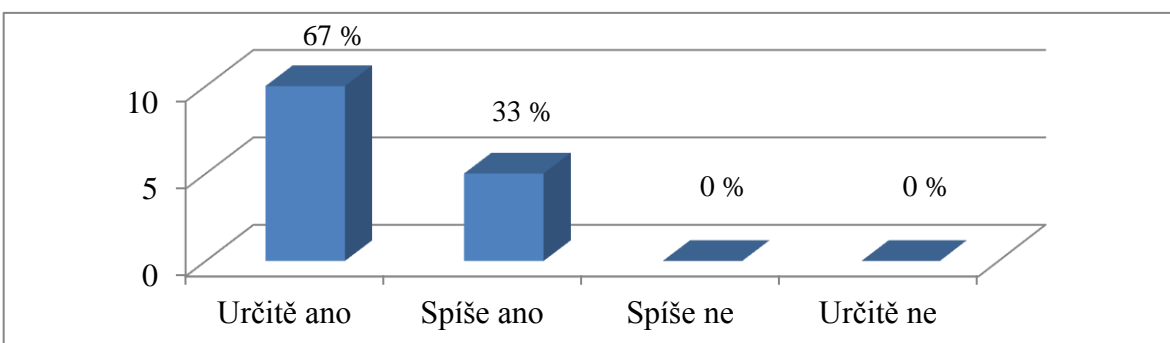
### Výsledky a diskuse

Management v analyzované společnosti upřednostňuje přátelské vztahy bez ohledu na nadřízenost a podřízenost, otevřenou komunikaci a vzájemnou důvěru. Z tabulky č. 11 vyplývá příznivá skutečnost, protože respondenti tyto vztahy vnímají kvalitně obdobným způsobem. S uplatňovaným stylem vedení je 64 % osob spíše spokojeno, zatímco 36 % respondentů vykazuje spokojenost maximální. Až 64 % respondentů ze svých nadřízených určitě vnímá pocity důvěry, přátelství a otevřenosti, zbylých 36 % osob je spíše vnímá. Takto nastavená atmosféra důvěry může přispívat ke svobodným projevům názorů a nesouhlasů zaměstnanců vůči svým nadřízeným. V tomto ohledu 50 % respondentů určitě nemá strach vyjadřovat své názory, zatímco druhá polovina osob ho spíše nemá.

### Otázka č. 29 – Panují ve Vašem pracovním kolektivu příznivé mezilidské vztahy?

Obrázek č. 21: Panují ve Vašem pracovním kolektivu příznivé mezilidské vztahy?

Názor	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	10	5	0	0



Zdroj: vlastní zpracování

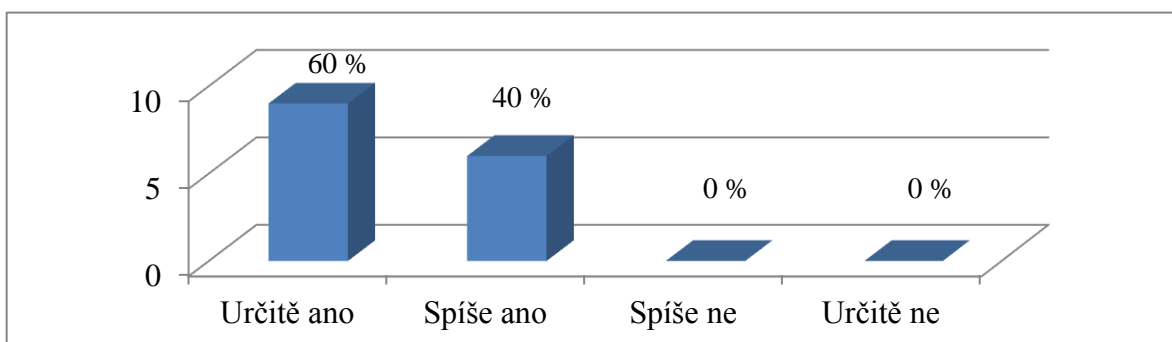
## Výsledky a diskuse

Kvalita mezilidských vztahů významným způsobem ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Obrázek č. 21 reprezentuje pozitivní výsledky provedeného výzkumu, jelikož všichni respondenti vnímají panující mezilidské vztahy příznivě. Z nich 67 % osob je shledává za bezchybné, zbylých 33 % osob je vnímá spíše příznivě.

### Otázka č. 30 – Jste spokojen(a) s nabídkou volnočasových aktivit, které jsou poskytovány k vytvoření a udržení přátelských mezilidských vztahů?

Obrázek č. 22: Jste spokojen(a) s nabídkou volnočasových aktivit, které jsou poskytovány k vytvoření a udržení přátelských mezilidských vztahů?

Spokojenost	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	9	6	0	0



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuse

GEFOS Inženýring, s. r. o. i její mateřská firma si uvědomují nezbytnost příznivých mezilidských vztahů mezi zaměstnanci i napříč pozic v organizační struktuře. Proto jim nabízejí volnočasové aktivity, jež k nim významně dopomáhají. Obrázek č. 22 zobrazuje spokojenost zaměstnanců s jejich nabídkou. Vyplývá z něho, že 60 % osob je s ní určitě spokojeno a zbylých 40 % zaměstnanců ji bere za spíše uspokojivou.

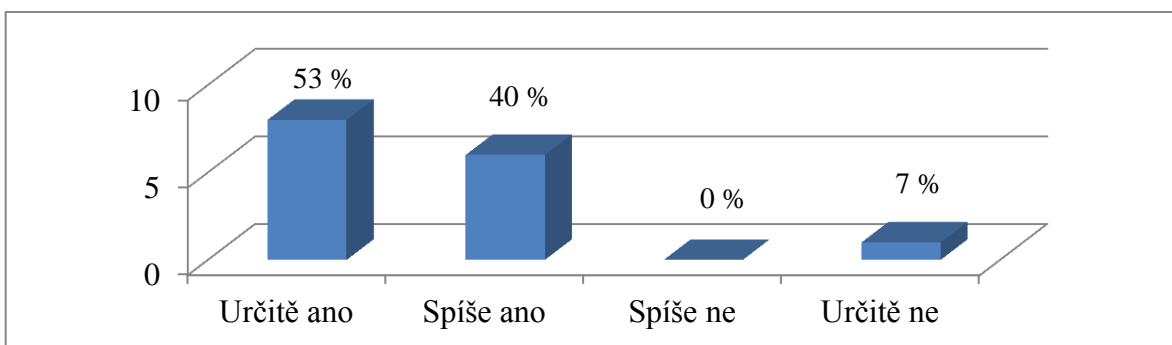
### Otázka č. 31 – Jste spokojen(a) s vybavením a celkovým prostředím své kanceláře?

Tabulka č. 12: Jste spokojen(a) s vybavením a celkovým prostředím své kanceláře?

Spokojenost	Spíše ano	Určitě ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	6	8	0	1

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf č. 5: Jste spokojen(a) s vybavením a celkovým prostředím své kanceláře?**



Zdroj: vlastní zpracování

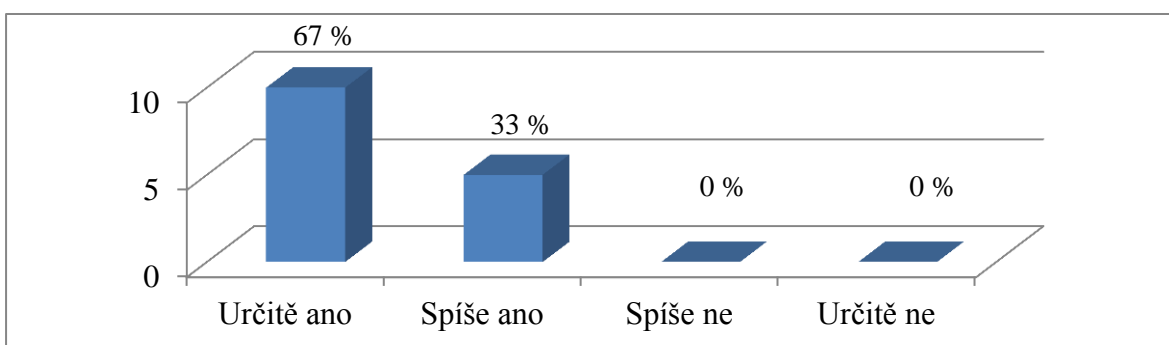
### Výsledky a diskuse

Tabulka č. 12 a graf č. 5 znázorňují míru spokojenosti zaměstnanců s vybavením a celkovým prostředím kanceláří. Nadpoloviční většina respondentů (tj. 53 %) nemá v tomto ohledu žádné námítky, 40 % respondentů je spíše spokojeno. Pouze jeden respondent (projektový manažer) uvedl, že s vybavením kanceláře je spokojen, ale určitě mu nevyhovuje prostředí, ve kterém vykonává pracovní činnosti. Vadí mu přehřívání prostor a nedostatečné proslunění denním světlem.

### Otázka č. 32 – Pracujete zde rád(a)? Jste tu spokojený/spokojená?

**Obrázek č. 23: Pracujete zde rád(a)? Jste tu spokojený/spokojená?**

Název	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Počet zaměstnanců	10	5	0	0



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Poslední otázka dotazníkového šetření se týkala celkového zhodnocení společnosti, zda zaměstnanci jsou rádi součástí jejího personálního obsazení. Z obrázku č. 23 je patrné, že 67 % osob je tu určitě spokojeno a dalších 33 % respondentů spokojeno spíše.

## 5 Diskuse

Za účelem lepší provázanosti diplomové práce, byly dílčí diskuse součástí analyzovaných výsledků jednotlivých otázek dotazníkového šetření. V úvodu této kapitoly je posuzována shoda personálních činností, které byly představeny v literárním přehledu, s jejich praktickou aplikací v GEFOS Inženýring, s. r. o. Následně jsou sumarizovány a analyzovány klíčové výsledky provedeného výzkumu, ke kterým byly navrženy změny zlepšující současnou praxi.

### 5.1 Porovnání výsledků průzkumu personálních činností s literárním přehledem

GEFOS Inženýring, s. r. o. aplikuje veškeré personální činnosti, jež jsou popsány v literárním přehledu diplomové práce.

Pouze s autorem Koubkem (2007) je lehce v rozporu v personálních činnostech *průzkum trhu práce; zdravotní péče o lidské zdroje; činnosti, týkající se metodiky průzkumů, zjišťování a analyzování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů pro využívání statistických a matematických metod v personální práci a dodržování zákonů z oblasti práce*. Podle Koubka (2007) se tyto aktivity v dnešní době mohou osamostatnit od běžného pojetí personálních činností (viz literární přehled), avšak analyzovaná společnost je vykazuje v následujících momentálně aplikovaných personálních činnostech:

- Personální činnost *průzkum trhu práce* je ve společnosti součástí personální činnosti *získávání zaměstnanců*, při níž vyhledává vhodné uchazeče na uvolněná pracovní místa, uvnitř i vně společnosti.
- Personální činnost *zdravotní péče o lidské zdroje* je obsahem aktivit *přijímání, péče o zaměstnance a ukončování pracovního poměru*. Zdravotní péči, za účelem vstupní, periodické a výstupní prohlídky pro zaměstnance společnosti, zabezpečuje závodní lékařka MUDr. Marie Kocánová.
- *Činnosti, týkající se metodiky průzkumů, zjišťování a analyzování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů pro využívání statistických a matematických metod v personální práci* jsou běžnou součástí personálního informačního systému společnosti, který je tvořen jednatelkou ve spolupráci s GRINEX, s. r. o. Tato firma je smluvním dodavatelem veškerých mzdových a daňových činností analyzované společnosti.



- Poslední od Koubka (2007) definovaná personální činnost je v ohledu *dodržování zákonů z oblasti práce*, což je pro GEFOS Inženýring, s. r. o. směrodatné ve všech aplikovaných personálních činnostech.

Způsob provádění personálních činností v GEFOS Inženýring, s. r. o. se příliš neliší od názorů jednotlivých autorů, popsanych v literárním přehledu.

Pouze se zaměřím na oblast *řízení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich hodnocení*, ve které je lehce v rozporu.

GEFOS Inženýring, s. r. o. hodnotí své zaměstnance v měsíční a roční periodicitě. Měsíční hodnocení je náplní práce přímých nadřízených, kteří hodnotí slabiny a přínosy pracovních výkonů svých podřízených. Způsob hodnocení zaměstnanců v této periodě neodpovídá názoru Koubka (2007), podle kterého se provádí 2x – 3x ročně, v jehož rámci nadřízené osoby méně formálně hodnotí pracovní výsledky a chování svých podřízených, podle momentálních nálad.

V ročním hodnocení zaměstnanců se angažuje jednatelka analyzované společnosti. Se všemi svými zaměstnanci si sjednává osobní hodnotící pohovor, před jehož dnem konání mají zaměstnanci prostor pro vyplnění formuláře „*Příprava na sebehodnocení*“. Po uplynutí 14 dnů se sejdou a začnou s procesem hodnocení, ve kterém nejprve zaměstnanci ohodnotí sami sebe a následně je ohodnotí jednatelka (v roli personalistky). Tento způsob pravidelného hodnocení zaměstnanců již odpovídá názoru Koubka (2007).

Závěry ročního hodnocení jsou podkladem pro sestavení plánu osobního a profesního rozvoje, jsou definovány potřeby dalšího školení, zohledňuje se možné povýšení či změna mzdového ohodnocení zaměstnance. Tyto dopady odpovídají stanovisku Vebra et al. (2000).

## **5.2 Diskuse k personálním činnostem**

GEFOS Inženýring, s. r. o. je co do počtu zaměstnanců malá společnost, která nedisponuje personálním útvarem. Většinu personálních činností obstarává její jednatelka, včetně výběru kandidátů na uvolněná pracovní místa. Pro úspěch celé společnosti je nezbytné, aby přijímala kvalitní zaměstnance, kteří mohou svým profesním i osobnostním potenciálem společnost dlouhodobě obohatit. Jednatelka upřednostňuje obsazování manažerských postů z interních zdrojů. Nedisponuje-li zaměstnanci z vlastních řad, obrací se na nabídku

kandidátů ze zdrojů externích, prostřednictvím inzerce na portálu Jobs.cz, podnikové webové stránce a osobního tázání svých známých.

Dle výsledků výzkumu se žádný oslovený respondent o nabídce zaměstnání nedozvěděl z předplacených portálů, ale 3/5 z nich dostali impuls od svých známých a 1/3 respondentů se sama informovala u jednatelky o možnosti nástupu do zaměstnání v GEFOS Inženýring, s. r. o. Oslovování kandidátů na uvolněná pracovní místa v malých společnostech, z řad známých, se řadí (i podle jednatelky) mezi ideální způsoby, jakými lze získat žádoucí zaměstnance, jejichž kvalifikace a jiné vlastnosti by naplňovaly požadavky pracovních míst. Navíc lze očekávat obohacení podnikové kultury a snížení míry fluktuace.

Jednatelka společnosti přijímá zaměstnance formou předvýběru (tj. z údajů předložených životopisů, eventuálně motivačních dopisů), ve kterém vytipuje osoby k následnému pozvání na osobní pohovor. Při této příležitosti se seznamuje s osobností, způsobem chování a vyjadřování potenciálních zaměstnanců.

Kandidáty na posty středního a liniového managementu (respektive obchodních manažerů), jejichž pracovní činností by mj. bylo vedení podřízených zaměstnanců, komunikace s klienty nebo reprezentace společnosti, lze doporučit výběr formou osobního pohovoru s prvky pohovoru behaviorálního (praktické řešení nastolených situací). Jednatelka by mohla důkladněji posoudit profesní potenciál kandidátů k příslušné pracovní pozici, například při simulaci úkolů, které by uchazeče vedly k názorné ukázce komunikačních schopností, schopností plánovat, organizovat nebo asertivně podávat kritiku „podřízeným zaměstnancům“ (u uchazečů středního managementu) či při simulaci jednání s nepříjemnými klienty (u kandidátů liniového managementu – obchodních manažerů).

Personální činnosti *odměňování, motivování a zaměstnanecké výhody* se ve společnosti aplikují za účelem posílení pracovní spokojenosti zaměstnanců, jejich produktivity a loajality k zaměstnavateli. Management svým zaměstnancům poskytuje, kromě měsíční mzdy, širokou nabídku zaměstnaneckých výhod (benefitů), se kterou je spokojeno přes 3/4 respondentů. Zbývá méně než 1/4 respondentů by uvítala rozšíření nabídky benefitů ve vztahu k vykonávané práci. Za tímto účelem lze společnosti doporučit nabízet benefit sick days, a to v počtu 2 – 4 dnů za rok za účelem pracovního volna na vyléčení nachlazení a počínající nemoci zaměstnanců. Přitom by jim mohla být vyplácena běžná výše mezd, na rozdíl od dnů pracovní neschopnosti, kdy u prvních třech dnů by neměli nárok ani na náhradu mzdy. GEFOS Inženýring, s. r. o. je malá společnost, jejíž dlouhodobý

úspěch závisí na pracovních výkonech zaměstnanců. Tímto benefitem by nebyl ohrožen jejich maximální pracovní výkon při přecházení nemoci a navíc by ji zaměstnanci ani neměli v úmyslu přecházet. Přecházení nemoci, z obavy nižší mzdy, přispívá ke zdravotním komplikacím, jejichž následná léčba spojená s dlouhodobou nemocí bývá pro zaměstnavatele finančně náročnější.

Obrázek č. 24 znázorňuje náklady pro zaměstnavatele při zavedení benefitu sick days. Pro výpočet průměrné hrubé denní mzdy v Kč bylo počítáno s průměrným počtem dnů 20,83. Tyto údaje reprezentovaly hospodářské období 2015 – 2016, během níž byla průměrná hrubá mzda stanovena na úrovni 22.005 Kč.

**Obrázek č. 24: Náklady na sick days**

<b>Období 2015 - 2016 / průměrná hrubá mzda na jednoho zaměstnance (v Kč)</b>	<b>Denní mzda</b>	<b>Sick days 2 dny</b>	<b>Sick days 3 dny</b>	<b>Sick days 4 dny</b>
	1056,41	2 112,82	3 169,23	4 225,64

<b>Náklady na sick days pro 20 zaměstnanců (v Kč)</b>	<b>Sick days 2 dny</b>	<b>Sick days 3 dny</b>	<b>Sick days 4 dny</b>
	42 256,40	63 384,60	84 512,80

Zdroj: interní materiály GEFOS Inženýring, s. r. o.

Pro téměř 2/5 respondentů je nejučinnější motivační faktor výše mezd. Přitom více než 2/5 osob je s její výší spíše a určitě nespokojeno, podle nich neodpovídá dosaženému vzdělání, dovednostem a pracovním zkušenostem. Jednatelka si uvědomuje nespokojenosti svých zaměstnanců, proto se jí v současné době snaží eliminovat navýšením, spojeným s redukcí provozních nákladů. O tyto uspořené finanční prostředky chce navýšit úroveň mezd klíčových zaměstnanců, počínaje dubnem 2017. Redukce provozních nákladů spočívá v následujících bodech:

- Vyjednávání s firmou LeasePlan o lepších smluvních (finančních) podmínkách pro dodávku služebních vozidel a poté výměna stávajícího vozového parku za nová vozidla, již v souladu s nově vyjednanými podmínkami. Podle typu a hodnoty osobního automobilu, společnost dosahuje finanční úspory cca 500 Kč – 2.500 Kč / měsíc / vozidlo.
- Jednání s majitelem administrativní budovy o snížení nájmu za poskytované nebytové prostory (kanceláře a parkovací stání před budovou). Získaná úspora na nájmu je v hodnotě 15.000 Kč / měsíc.

- V měsíci březnu došlo k podpisu nové smlouvy s poskytovatelem telekomunikačních služeb. Od mobilních operátorů se vyjednaly tarify, které generují úsporu ve výši 3.000 Kč – 5.000 Kč / měsíc (dle počtu tarifních jednotek).
- Příprava výběrového řízení na dodavatele úklidových služeb, jejichž vítěz by měl poskytnout služby v nižší finanční hodnotě, než stávající dodavatel.

Více než 1/4 respondentů je rovněž motivována nefinančními prostředky ve formě dosažení úspěchu a uznání. Přitom pochvala od nadřízených, naslouchání zpětným vazbám, oslava a písemné blahopřání k pracovním a životním úspěchům zaměstnanců se řadí mezi finančně nenáročné způsoby, jakými lze sdělit jejich výjimečnost, důvěru a pracovní nepostradatelnost.

Jelikož jedním z dlouhodobých cílů GEFOS Inženýring, s. r. o. je péče o zaměstnance ve smyslu jejich profesního a kvalifikačního růstu, analyzovaná společnost klade důraz na personální činnost *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Jednatelka své zaměstnance podporuje v procesu dalšího vzdělávání, nabízí jim odborné kurzy, konference i semináře za účelem zvyšování či prohlubování úrovně kvalifikace. Všichni respondenti dotazníkového šetření mají určitě a spíše zájem o tento způsob profesního zdokonalování, s výjimkou jednoho zaměstnance, který je zaměstnán do 1 roku. Lze konstatovat, že je pro něho žádoucí nejprve se sžít s fungováním celé společnosti i svým pracovním zařazením. V současné době se vzdělávacích akcí účastní téměř 1/2 respondentů, a to v periodicitě min. 1x za půl roku a min. 1x za rok. Všichni respondenti na postech vrcholového, středního a liniového managementu (vyjma zaměstnance pracujícího do 1 roku, „manažera správy majetku“ a sekretářky jednatelky) určitě a spíše projevují ambice svého kariérního růstu, proto lze v budoucnosti předpokládat vyšší účast na aktivitách dalšího vzdělávání, ve kterých by měli možnost eliminovat profesní nedostatky. Ze zájmů respondentů o kariérní růst v téže společnosti lze poukázat na jejich loajalitu, se kterou disponuje i jediná zaměstnankyně na pozici technické manažerky, která svou práci vnímá za spíše nezajímavý stereotyp pracovních činností. Ze společnosti neplánuje odejít, naopak má ambice svého povýšení na pracovní pozici, která by jí mohla zajistit uspokojení z pracovních činností, které by pro ni nebyly známé.

V dnešním globalizovaném světě, který vstupuje do „*znalostní ekonomiky*“, se zaměstnanci řadí mezi nezbytné zdroje inovací, tedy kreativního myšlení. Proto lze společnosti doporučit jejich kreativitu rozvíjet formou vzdělávacích kurzů osobního rozvoje, v jejichž rámci

by zaměstnanci poznali sami sebe, skrytý potenciál růstu osobní produktivity i kreativního řešení nastolených problémů.

Z dostupných kurzů soft skills v Českých Budějovicích lze doporučit nabídku lektora Pavla Štursy, respektive jeho kurzy *Self leadership* a *Time management a efektivita práce* (viz tabulka č. 13).

**Tabulka č. 13: Kurzy osobnostního rozvoje zaměstnanců**

<b>Druh osobnostního kurzu</b>	<b>Cíl školení</b>	<b>Rozsah školení</b>	<b>Cena za školení</b>
Self leadership	Vést zaměstnance k sebepoznání, sebeakceptaci, sebedůvěře a sebevědomí. Procesem autentického řízení sama sebe je podněcovat k objevení tvůrčího přístupu při řešení nastolených problémů, odpovědnosti a následování vlastní cesty ku prospěchu celé společnosti.	2 dny a více	Dohodou
Time management a efektivita práce	Zvýšit efektivitu práce, soustředění a strategické uvažování. Lepší sebeorganizace a sebeřízení zaměstnanců, orientace na klíčové činnosti a efektivní hospodaření s drahocenným časem.	2 – 3 dny	Dohodou

Zdroj: Kurzy Pavla Štursy (2017)

Tato školení by rovněž zaměstnance podněcovala k samostatnostem a schopnostem sebeřízení a sebehodnocení – nemuseli by vyžadovat důrazné vedení a kontrolu od svých nadřízených.

Management v analyzované společnosti rovněž klade důraz na personální činnost *pracovní vztahy*, a to z důvodu, že jejich kvalita výrazně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců i jejich pracovní a sociální spokojenost ve společnosti. Upřednostňuje přátelské vztahy (bez ohledu na nadřízenost a podřízenost), otevřenou komunikaci a vzájemnou důvěru. Blízké vztahy jsou také patrné z postojů jednatelky ke svým podřízeným, kterým tyká a nabízí pomocnou ruku pro vyřešení tíživé pracovní i osobní situace. Se svými podřízenými se účastní volnočasových aktivit, které mají za následek další stmelování mezilidských vztahů i napříč pozic v organizační struktuře společnosti.

S personální činností *péče o lidské zdroje*, ve smyslu nabízeného zázemí kanceláří, je celkem 93 % respondentů určitě a spíše spokojeno. Pouze jedné osobě nevyhovuje přehřívání

prostor a nedostatečné proslunění denním světlem. Nespokojenost zaměstnance ohledně přehřívání prostor je překvapující zjištění, protože jednatelka společnosti nabízí možnost regulace teplot v kancelářích dle pocitů zaměstnanců tak, aby jim bylo příjemně, a navíc v létě funguje klimatizace. Z názoru zaměstnance lze usoudit dvě možné příčiny jeho stanoviska, buď neznalost o možnosti regulace, či neshoda se spolupracovníky v kanceláři. Nepostačující osvětlení, prostřednictvím denního světla, může být spojeno s prostorovým vybavením kanceláří. Stoly zaměstnanců jsou umístěny tak, že práci vykonávají zády k přirozenému zdroji světla. Jelikož jednatelka společnosti svým zaměstnancům umožňuje přizpůsobit prostorové a funkční řešení kanceláří svým individuálním potřebám, nespokojenému zaměstnanci lze doporučit její materiální přeorganizování tak, aby práci nevykonával zády k přirozenému zdroji světla.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit současný stav personálních činností ve vybraném podniku a stanovit návrhy na zlepšení.

Personální činnosti v GEFOS Inženýring, s. r. o. jsou nastaveny na vysoké úrovni, působí organizovaným a fungujícím systémem řízení lidských zdrojů. Jejich současná aplikace přispívá nejen k pracovní produktivitě, loajalitě a vlastní spokojenosti zaměstnanců, ale také k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a dalšími obchodními partnery. Zpětná vazba zákazníků a dalších obchodních partnerů je nezbytná při rozhodování o počtu a kvalitaci nově získávaných zaměstnanců, aby byli schopni v maximálně možné míře splnit zákaznickovy požadavky na charakter, kvalitu, množství a čas poskytovaných služeb.

Management v GEFOS Inženýring, s. r. o. si uvědomuje nepostradatelnosti svých zaměstnanců pro dlouhodobý úspěch společnosti a její konkurenceschopnost na trhu, proto ve svých personálních činnostech klade důraz na osobní přístup k zaměstnancům a celkovou péči o ně a jejich loajalitu. O své zaměstnance pečuje již při nástupu do zaměstnání, prostřednictvím přiděleného garanta adaptační doby, který jim pomáhá s procesem začleňování do pracovního a sociálního zázemí společnosti. Ve společnosti se uplatňují přátelské vztahy, otevřená komunikace a vzájemná důvěra mezi zaměstnanci navzájem i ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Management respektuje potřeby svých zaměstnanců, nabízí jim pružnou pracovní dobu i vzdálení se z pracovního procesu, aby si mohli vyřídit své osobní záležitosti. Současně aplikovaná podniková atmosféra zaměstnancům nebrání ve svobodném vyjadřování svých názorů, dokonce je sama jednatelka podněcuje ke sdělení toho, co si přejí na společnosti i vrcholovém managementu změnit (v rámci ročního osobního hodnotícího pohovoru). Zaměstnancům jsou nabízeny vzdělávací akce, pestrá nabídka benefitů i spravedlnost v personálních činnostech hodnocení a odměňování. Zaměstnanci pracují v kancelářích zrekonstruované budovy, jejich prostorové a funkční vybavení mohou přizpůsobit svým potřebám.

Momentálně aplikované personální činnosti mají pozitivní vliv na pracovní a sociální spokojenost současných zaměstnanců. Všichni respondenti dotazníkového šetření si váží pracovní příležitosti v GEFOS Inženýring, s. r. o. Jedinou oblastí, kterou si více než 2/5 respondentů přeje zlepšit, je výše vyplácených mezd, aby více odpovídala dosaženému vzdělání, dovednostem a pracovním zkušenostem. Tento nedostatek lze ovšem kompenzovat i celkovou péčí o zaměstnance, zahrnující plné hrazení aktivit dalšího vzdělávání, umožně-

ní kariérního růstu, nabídku zaměstnaneckých výhod, příznivých mezilidských vztahů a v neposlední řadě již prokazovaným zájmem manažerů o své podřízené.

### **Shrnutí návrhů změn zlepšující současnou praxi personálních činností v GEFOS Inženýring, s. r. o.**

Momentálně aplikované personální činnosti v GEFOS Inženýring, s. r. o. lze považovat za správně organizované a fungující systémy řízení lidských zdrojů, proto navržené změny pouze rozvíjejí již vhodně zavedené personální činnosti *výběr zaměstnanců* a *péče o lidské zdroje*. Podrobnější popis navržených změn je uveden v kapitole 5 *Diskuse*, v následujícím textu jsou návrhy pouze rámcově shrnuty:

- Osobní pohovor s uchazeči na posty středního a liniového managementu (respektive obchodních manažerů) obohatit o prvky pohovoru behaviorálního (praktické řešení nastolených situací). Tímto způsobem by jednatelka společnosti mohla důkladněji posoudit pracovní potenciál uchazečů k příslušné pracovní pozici.
- Podněcovat zaměstnankyni, která svou práci považuje za spíše nezajímavý stereotyp pracovních činností, k aktivitám dalšího vzdělávání za účelem umožnění kariérního růstu a výkonu pracovních činností, které by pro ni nebyly tak jednotné a známé.
- Přeorganizovat materiální vybavení kanceláří tak, aby zaměstnanci nevykonávali práci zády k přirozenému zdroji světla.
- Rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod o benefit sick days (viz provedené výpočty).
- Kurzy profesního rozvoje doplnit o kurzy:
  - ✓ soft skills (zvýšit efektivitu práce zaměstnanců, jejich soustředění, strategické uvažování a efektivní hospodaření s časem),
  - ✓ osobnostního rozvoje (vést zaměstnance k sebepoznání, sebeakceptaci, sebevědomí, sebedůvěře a schopnosti sebeřízení),za účelem poznání sama sebe, skrytého potenciálu růstu osobní produktivity, kreativního řešení nastolených problémů, rovněž přebírání odpovědnosti a následování vlastní cesty ku prospěchu celé společnosti.

Z provedeného výzkumu lze konstatovat, že momentálně aplikované personální činnosti v GEFOS Inženýring, s. r. o. se příznivě podílejí na současném pozitivním stavu konkurenceschopnosti.



## **7 Summary and keywords**

The aim of the thesis was to evaluate personnel activities in the selected company and to suggest changes to improve them. The basic personnel activities are described in the literature review of this work. It explains the following activities: job analysis, personnel planning, recruitment, selection and adaptation of employees, performance management and appraisal, placement and termination of employment, remuneration of employees, education and development, interpersonal relationships, employee care and personnel information system. The practical part was created in collaboration with the limited liability company GEFOS Inženýring. Based on an interview with its directress were found out the personnel activities. She allowed me to look into company's documents. Based on this information was compiled a questionnaire. Results of the questionnaire inquiry were supplemented by information from my direct observation. Research shows that employees like working for this company. They are satisfied with the following areas: leadership from their superiors, interpersonal relationships, employee benefits and training opportunities. Some of them want to raise wages. The final phase of this thesis consists of suggestions for improving the current situation in the company.

Keywords: personnel activities, employees, leadership, interpersonal relationships, training opportunities.

## 8 Přehled použité literatury

### Literární zdroje

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10th ed.). Praha: Grada Publishing.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practices* (13th ed.). London: Kogan Page.
3. Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
4. Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
5. Cienciala, J., et al. (2011). *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing.
6. Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.
7. Dvořáková, Z., et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
8. Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing.
9. Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
10. Holátová, D., Doležalová, V., et al. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost*. Žilina: Nakladatelství GEORG.
11. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
12. Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations* (2nd ed.). Amsterdam: Elsevier.
13. Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
14. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
15. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4th ed.). Praha: Management Press.

16. Kozel, R., et al. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.
17. Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
18. Matějka, M., & Vidlař, P. (2002). *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing.
19. Rathouský, B., & Soukup, J. (2013). *Znalostní ekonomika v České republice a Evropské Unii*. Praha: Management Press.
20. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
21. Veber, J., et al. (2000). *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
22. Veber, J., Srpová, J., et al. (2012). *Podnikání malé a střední firmy* (3rd ed.). Praha: Grada Publishing.
23. Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.
24. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené vydání* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing.
25. Walker, A. J., et al. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.

### **Internetové zdroje**

26. Browne, C. (2012). *Job Rotation in the Workplace Definition*. Získáno: 2016-10-19, dostupné z: <http://work.chron.com/job-rotation-workplace-definition-11826.html>.
27. BusinessDictionary. (2016). *motivation*. Získáno: 2016-10-19, dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>.
28. Dotazník-online. (2007b). *Otevřené otázky*. Získáno: 2016-10-19, dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/otevrene-otazky.htm>.
29. Dotazník-online. (2007d). *Typy otázek v dotazníku*. Získáno: 2016-10-19, dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/otazky-dotazniku.htm>.

30. Dotazník-online. (2007c). *Uzavřené otázky*. Získáno: 2016-10-19, dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/uzavrene-otazky.htm>.
31. Dotazník-online. (2007a). *Základy tvorby dotazníku*. Získáno: 2016-10- 19, do-  
stupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>.
32. GEFOS Inženýring, s. r. o. (2014). *O společnosti*. Získáno: 2016-10-19, dostupné z: <https://www.gefosinzenyring.cz/o-spolecnosti.html>.
33. Heathfield, S. M. (2016a). *A Cafeteria Plan Gives Employees Choices about Their Benefits: Employees May Select among a Variety of Nontaxable Benefits Options*. Získáno: 2016-10-19, dostupné z: <https://www.thebalance.com/what-is-a-cafeteria-plan-1919082>.
34. Heathfield, S. M. (2016b). *Human Resources Information System (HRIS): HRIS Definition*. Získáno: 2016-10-19, dostupné z: <https://www.thebalance.com/human-resources-information-system-hris-1918140>.
35. Kurzy Pavla Štursy. (2017). *Rozvoj osobních kvalit*. Získáno: 2017-04-06, dostupné z: [http://www.pavelstursa.cz/1\\_1\\_1\\_osobnost.html](http://www.pavelstursa.cz/1_1_1_osobnost.html).
36. Learning theories. (2016). *MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS*. Získáno: 2016-10-19, dostupné z: <https://www.learning-theories.com/maslows-hierarchy-of-needs.html>.
37. Nevoralová, M. (2012). *Rozhovor jako evaluační nástroj*. Získáno: 2016-10-19, do-  
stupné z: <http://www.adiktologie.cz/cz/articles/detail/593/3849/Rozhovor-jako-evaluacni-nastroj>.

## Legislativa

38. Nařízení vlády č. 361/2007Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.
39. Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.
40. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

## 9 Seznamy grafů, obrázků a tabulek

### Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů .....	47
Graf č. 2: Vnímáte svou práci jako nezajímavý stereotyp pracovních činností? .....	57
Graf č. 3: Jak často se účastníte vzdělávacích akcí?.....	60
Graf č. 4: Dokážete nabyté znalosti ze vzdělávacích akcí uplatnit při svém pracovním výkonu? .....	62
Graf č. 5: Jste spokojen(a) s vybavením a celkovým prostředím své kanceláře? .....	66

### Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Metoda 360° hodnocení zaměstnanců.....	14
Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb .....	18
Obrázek č. 3: Organizační struktura GEFOS Inženýring, s. r. o. ....	31
Obrázek č. 4: Pracovní pozice zaměstnanců .....	48
Obrázek č. 5: Zaznamenal(a) jste zde profesní růst?.....	49
Obrázek č. 6: Jak jste se dozvěděl(a) o pracovní pozici, na kterou jste se ucházel(a)?.....	50
Obrázek č. 7: Jsou pro Vás přínosná povinná školení např. ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany či řidičů referentů? .....	52
Obrázek č. 8: Máte zájem o post garanta adaptačního programu pro nově přijatého zaměstnance, abyste mu usnadnil(a) pracovní a sociální začlenění? .....	52
Obrázek č. 9: Vyhovuje Vám pružná pracovní doba?.....	53
Obrázek č. 10: Jaký je pro Vás nejdůležitější motivující faktor k pracovnímu výkonu?....	54
Obrázek č. 11: Odpovídá výše Vaší mzdy úrovni vzdělání, dovedností či pracovních zkušeností, kterými disponujete?.....	54
Obrázek č. 12: Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami, které poskytuje zaměstnavatel?.....	55
Obrázek č. 13: O jakou oblast zaměstnaneckých výhod máte největší zájem?.....	56
Obrázek č. 14: Zajímáte se o možnost kariérního růstu? .....	57
Obrázek č. 15: Máte zájem o zvyšování / prohlubování úrovně Vaší kvalifikace? .....	58
Obrázek č. 16: O jaké vzdělávací akce máte největší zájem? .....	59
Obrázek č. 17: Preferujete aktivity dalšího vzdělávání na pracovišti, nebo raději mimo něj? .....	60
Obrázek č. 18: Jaká forma vzdělávacích akcí by Vám nejvíce vyhovovala?.....	61
Obrázek č. 19: Jste spokojen(a) se současným způsobem hodnocení práce od svého nadřízeného?.....	62
Obrázek č. 20: Vnímáte kritiku od svého nadřízeného jako správné vysvětlení chyby k poučení se do budoucna?.....	63
Obrázek č. 21: Panují ve Vašem pracovním kolektivu příznivé mezilidské vztahy?.....	64
Obrázek č. 22: Jste spokojen(a) s nabídkou volnočasových aktivit, které jsou poskytovány k vytvoření a udržení přátelských mezilidských vztahů? .....	65
Obrázek č. 23: Pracujete zde rád(a)? Jste tu spokojený/spokojená? .....	66

Obrázek č. 24: Náklady na sick days.....	70
--	----

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Nabízené podnikové benefity .....	19
Tabulka č. 2: Výše odstupného dle zákona č. 262/2006 Sb. ....	38
Tabulka č. 3: Osobní náklady zaměstnanců .....	39
Tabulka č. 4: Průměrná hrubá mzda zaměstnanců .....	40
Tabulka č. 5: Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru GEFOS Inženýring, s. r. o. ...	42
Tabulka č. 6: Věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délka zaměstnání respondentů .....	47
Tabulka č. 7: Jakým výběrovým řízením jste zde prošel/prošla? .....	51
Tabulka č. 8: Vnímáte svou práci jako nezajímavý stereotyp pracovních činností?.....	56
Tabulka č. 9: Jak často se účastníte vzdělávacích akcí?.....	59
Tabulka č. 10: Dokážete nabyté znalosti ze vzdělávacích akcí uplatnit při svém pracovním výkonu? .....	61
Tabulka č. 11: Spokojenost zaměstnanců se způsobem vedení svým nadřízeným, vnímání pocitů důvěry, přátelství a otevřenosti, strach vyjadřovat nesouhlas svému nadřízenému .	64
Tabulka č. 12: Jste spokojen(a) s vybavením a celkovým prostředím své kanceláře?.....	65
Tabulka č. 13: Kurzy osobnostního rozvoje zaměstnanců .....	72

## **10 Seznam příloh**

Příloha č. 1: Předložený dotazník .....	83
---	----

## 11 Přílohy

### Příloha č. 1: Předložený dotazník

Vážené dámy a pánové,

jmenuji se Jana Čechová a jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Pro účely mé diplomové práce Vás prosím o vyplnění anonymního dotazníku ohledně personálních činností. *Děkuji Vám za spolupráci.*

#### 1. Pohlaví

- žena       muž

#### 2. Věk

- do 20 let  
 21 – 29 let  
 30 – 39 let  
 40 – 49 let  
 50 let a více

#### 3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- základní  
 odborné bez maturity (vyučení)  
 střední s maturitou  
 vyšší odborné  
 vysokoškolské bakalářské  
 vysokoškolské magisterské

#### 4. Vaše pracovní pozice

.....

#### 5. Zaznamenal(a) jste zde profesní růst? Pokud ano, uveďte prosím, z jaké pozice jste se vypracoval(a) do současné.

- ano: .....
- ne

#### 6. Jak dlouho zde pracujete?

- do 1 roku  
 1 – 3 roky



- 4 – 6 let
- 7 let a více

**7. Jak jste se dozvěděl(a) o pracovní pozici, na kterou jste se ucházel(a)?**

- inzerát na serveru jobs.cz
- nabídka volných míst na firemní webových stránkách
- spolupráce s úřadem práce
- na základě doporučení od známých
- na základě vlastního tázání
- uvolněné pracovní místo, na které jste měl(a) zájem přejít
- jiné: .....

**8. Jakým výběrovým řízením jste zde prošel/prošla?**

- vyhodnocením předloženého životopisu
- vyhodnocením předloženého motivačního dopisu
- osobním pohovorem
- testem pracovní způsobilosti
- jiným: .....

**9. Jsou pro Vás přínosná povinná školení např. ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany či řidičů referentů?**

- určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

*Pokud odpovíte spíše ne/ určitě ne, uveďte prosím důvod: .....*  
.....  
.....

**10. Máte zájem o post garanta adaptačního programu pro nově přijatého zaměstnance, abyste mu usnadnil(a) pracovní a sociální začlenění?**

- ano, protože:  
.....  
.....
- ne, protože:  
.....  
.....

**11. Vyhovuje Vám pružná pracovní doba?**

- určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

*Pokud odpovíte spíše ne/ určitě ne, uveďte prosím důvod:*

.....  
.....

**12. Jaký je pro Vás nejdůležitější motivující faktor k pracovnímu výkonu?**

- finanční odměna  
 zaměstnanecké výhody  
 kariérní růst  
 dosažení úspěchu, uznání  
 samostatnost  
 jiné: .....

**13. Odpovídá výše Vaší mzdy úrovni vzdělání, dovedností či pracovních zkušeností, kterými disponujete?**

- určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

**14. Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami, které poskytuje zaměstnavatel?**

- určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

**15. O jakou oblast zaměstnaneckých výhod máte největší zájem?**

- výhody sociálního charakteru (životní pojištění, penzijní připojištění, ...)  
 výhody, mající vztah k vykonávané práci (stravenky, vzdělávání, 5 týdnů dovolené, kulturní aktivity, otevření fitness centra, ...)  
 pracovní pomůcky k osobní potřebě (služební automobily, mobilní telefony)

**16. Vnímáte svou práci jako nezajímavý stereotyp pracovních činností?**

- určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

**17. Zajímáte se o možnost kariérního růstu?**

- určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

**18. Máte zájem o zvyšování / prohlubování úrovně Vaší kvalifikace?**

- určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

**19. O jaké vzdělávací akce máte největší zájem?**

- zvýšení odborných znalostí vzhledem k vykonávané práci
- zdokonalení osobních dovedností – např. jazykové znalosti, práce s počítačem, organizační schopnosti
- zdokonalení manažerských dovedností – např. asertivita, komunikace, vedení osob, motivace
- o další vzdělávání nemám zájem
- jiné: .....

**20. Jak často se účastníte vzdělávacích akcí?**

- min. 1x za měsíc
- min. 1x za čtvrt roku
- min. 1x za půl roku
- min. 1x za rok
- neúčastním se vzdělávacích akcí

**21. Preferujete aktivity dalšího vzdělávání na pracovišti nebo raději mimo něj?**

- na pracovišti       mimo pracoviště

**22. Jaká forma vzdělávacích akcí by Vám nejvíce vyhovovala?**

- samostudium
- e-learnig
- prostřednictvím koučinku či mentoringu
- formy vzdělávání pro osvojení si teoretických poznatků (např. přednáška)
- formy vzdělávání s aktivním zapojením / vyzkoušením (např. demonstrace)
- žádná
- jiná:.....

**23. Dokážete nabyté znalosti ze vzdělávacích akcí uplatnit při svém pracovním výkonu?**

- určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

**24. Vyhovuje Vám způsob vedení svým nadřízeným?**

- určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

*Pokud odpovíte **spíše ne/ určitě ne**, uveďte prosím důvod: .....*

.....  
.....

**25. Jste spokojen(a) se současným způsobem hodnocení práce od svého nadřízeného?**

určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

*Pokud odpovíte **spíše ne/ určitě ne**, uveďte prosím důvod: .....*

.....  
.....

**26. Vnímáte kritiku od svého nadřízeného jako správné vysvětlení chyby k poučení se do budoucna?**

určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

**27. Vnímáte ze svého nadřízeného pocity důvěry, přátelství a otevřenosti?**

určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

**28. Máte strach vyjadřovat nesouhlas svému nadřízenému?**

určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

**29. Panují ve Vašem pracovním kolektivu příznivé mezilidské vztahy?**

určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

*Pokud odpovíte **spíše ne/ určitě ne**, uveďte prosím důvod: .....*

.....  
.....

**30. Jste spokojen(a) s nabídkou volnočasových aktivit, které jsou poskytovány k vytvoření a udržení přátelských mezilidských vztahů?**

určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

*Pokud odpovíte **spíše ne/ určitě ne**, uveďte prosím důvod: .....*

.....  
.....

**31. Jste spokojen(a) s vybavením a celkovým prostředím své kanceláře?**

určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

*Pokud odpovíte **spíše ne/ určitě ne**, uveďte prosím důvod: .....*

.....  
.....

**32. Pracujete zde rád(a)? Jste tu spokojený/spokojená?**

určitě ano       spíše ano       spíše ne       určitě ne

*Pokud odpovíte **spíše ne/ určitě ne**, uveďte prosím důvod: .....*

.....  
.....

***Děkuji Vám za čas strávený vyplněním tohoto dotazníku a přeji Vám příjemný zbytek dne.***