

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Lucie Háčková

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Háčková

Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Název anglicky

Human Resource Management in a business enterprise

Cíle práce

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

Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Syntéza teoretických výstupů: 5/2022 – 10/2022

Výzkum: 11/2022 – 2/2023

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

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2023

Doporučený rozsah práce

40 – 50 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

MITCHELL, B.. The Essential HR Handbook. Career Press, 2019. ISBN 9781632651396.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Drahotová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15. 3. 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Kateřině Drahotové Ph.D., své vedoucí bakalářské práce, za její pomoc, odborné vedení, poskytnutí cenných rad a připomínek a také čas, který si na mě vynahradila při společných konzultacích. Dále bych ráda poděkovala své rodině a příteli za jejich podporu, pomoc a trpělivost při psaní této bakalářské práce. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům společnosti XYZ, kteří se zúčastnili mého výzkumu a poskytli mi tak potřebné informace a údaje, a to jak při rozhovoru, tak při vyplňování dotazníkového šetření.

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Abstrakt

Řízení lidských zdrojů je velmi důležitou součástí podnikového řízení. Proto se i tato bakalářská práce zabývá právě tématem řízením lidských zdrojů ve vybraném podniku. Práce se skládá ze dvou částí, a to z teoretické a praktické, kdy je cílem práce zhodnotit aktuální úroveň řízení lidských zdrojů v logistické společnosti. V případě zjištěných nedostatků jsou navržena adekvátní opatření k zefektivnění jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů.

Teoretická část se zabývá zkoumanou problematikou řízení lidských zdrojů a je zpracována na základě literární rešerše a komparace jednotlivých autorů. Zahrnuje především vymezení konceptu řízení lidských zdrojů a jednotlivých personálních činností. Praktická část se zabývá analýzou aktuálního stavu řízení lidských zdrojů v podniku. Zpracována je na základě polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou HR oddělení, analýzy dokumentů a dotazníkového šetření, které bylo zasláno celkem 218 zaměstnancům, kteří pracují na pražské centrále vybraného podniku a pobočce v okolí Prahy.

Na základě vyhodnocení výsledků z kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že úroveň řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku je na velmi dobré úrovni. U procesů vzdělávání a rozvoje bylo doporučeno rozšířit nabídku externích školení, o kterou projevílo veliké množství zaměstnanců. V rámci odměňování bylo autorkou navrženo snížení nabízených benefitů za účelem zvýšení části mezd. Získávání zaměstnanců je ve společnosti na dobré úrovni, avšak k zefektivnění tohoto procesu bylo doporučeno, zařadit do stávajících činností i HR marketing, který by mohl pomoci k přilákání většího množství vyhovujících kandidátů.

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

Human Resource Management in a business enterprise

Abstract

Human resource management is a very important part of business management. Therefore, this bachelor thesis deals with the topic of human resources management in the selected company. The thesis consists of two parts, theoretical and practical, where the aim of the thesis is to evaluate the current level of human resource management in a logistics company. In case any deficiencies or shortcomings are found, adequate measures are proposed to make the individual processes of human resource management more effective.

The theoretical part examines the researched issue of human resources management and is based on a literature search and comparison of individual authors' methods. It includes mainly the definition of the concept of human resource management and individual HR activities. The practical part deals with the analysis of the current state of human resource management in the enterprise. It is based on a semi-structured interview with the manager of the HR department, document analysis and a questionnaire survey, which has been sent to a total of 218 employees working at the Prague headquarters of the selected company and a branch office in the vicinity of Prague.

Based on the evaluation of the results from the combination of quantitative and qualitative research, it was found that the level of human resource management in the selected company is at a very good level. For training and development processes, it was recommended to expand the external offer, which was expressed by a large number of employees. In terms of remuneration, it was suggested by the author to reduce the benefits offered in order to increase a portion of the wages. Recruitment is at a very fine level in the company, but to streamline the process it was recommended that HR marketing should be included in the existing activities to help attract more suitable candidates.

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

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	17
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	17
3.1.1 Subjekty řízení lidských zdrojů	18
3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	19
3.1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů	21
3.2 Vytváření a analýza pracovních míst	22
3.2.1 Vytváření pracovních míst.....	22
3.2.2 Analýza pracovních míst	23
3.2.3 Metody analýzy pracovních míst.....	23
3.3 Personální plánování	24
3.4 Získávání zaměstnanců	25
3.4.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků.....	26
3.4.2 Vnější zdroje získávání pracovníků	26
3.4.3 Metody získávání zaměstnanců	27
3.4.4 Získávání zaměstnanců podle generace	28
3.5 Výběr zaměstnanců	30
3.5.1 Kritéria výběru zaměstnanců	31
3.5.2 Metody výběru zaměstnanců	31
3.6 Vznik pracovního poměru.....	33
3.6.1 Náležitosti pracovní smlouvy	33
3.7 Přijímání a adaptace zaměstnanců	34
3.7.1 Přijímání zaměstnanců	34
3.7.2 Adaptace zaměstnanců.....	34
3.7.3 Formy adaptace.....	35
3.8 Péče o pracovníky	35
3.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	37
3.9.1 Metody vzdělávání.....	38
3.10 Hodnocení zaměstnanců.....	40
3.10.1 Metody hodnocení	41
3.11 Odměňování zaměstnanců	42
3.11.1 Formy odměňování	42
3.11.2 Mzda	43

3.12	Pracovní vztahy	44
3.13	Ukončování pracovního poměru	44
4	Vlastní práce.....	46
4.1	Charakteristika vybraného podniku	46
4.1.1	Charakteristika personálního útvaru	49
4.2	Aktuální stav řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.....	51
4.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	52
4.2.2	Personální plánování.....	53
4.2.3	Získávání zaměstnanců	54
4.2.4	Výběr zaměstnanců.....	55
4.2.5	Přijímání zaměstnanců	57
4.2.6	Adaptace zaměstnanců.....	57
4.2.7	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	59
4.2.8	Hodnocení zaměstnanců	60
4.2.9	Odměňování zaměstnanců	63
4.2.10	Péče o zaměstnance	65
4.2.11	Pracovní vztahy.....	66
4.2.12	Ukončování poměru.....	67
5	Výsledky a diskuse	69
5.1	Doporučení	70
5.1.1	Vzdělávání a rozvoj	70
5.1.2	Odměňování zaměstnanců	71
5.1.3	Získávání zaměstnanců	72
6	Závěr.....	74
7	Seznam použitých zdrojů	75
7.1	Knižní zdroje.....	75
7.2	Internetové zdroje.....	76
8	Přílohy	80

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	20
Obrázek 2: Plánovací proces.....	25
Obrázek 3: Řídicí struktura společnosti XYZ.....	47
Obrázek 4: Řídicí struktura pobočky	49
Obrázek 5: Řídicí struktura personálního oddělení	50

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2018-2022.....	47
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2018-2022 dle druhu pracovních úvazků	48
Graf 3: Množství práce a požadavků je v souladu s možnostmi zaměstnanců.....	53
Graf 4: Struktura získání stávajících zaměstnanců	55
Graf 5: Adaptační plán z pohledu zaměstnanců	59
Graf 6: Možnost kariérního růstu zaměstnanců	60
Graf 7: Sjednání schůzky v rámci osobního hodnocení	62
Graf 8: Férové výsledky ročního hodnocení.....	63
Graf 9: Finanční odměna z pohledu zaměstnance	64
Graf 10: Benefity z pohledu zaměstnanců	65
Graf 11: Spokojenost s pracovním prostředím a podmínkami	66
Graf 12: Struktura respondentů dle pohlaví.....	67
Graf 13: Struktura respondentů dle oddělení, kde pracují	68

Seznam tabulek

Tabulka 1: Důležitost motivů při vykonávání práce.....	51
--	----

1 Úvod

Dnešní doba není jednoduchá a odráží se to i na samotném trhu práce, který je v tuto chvíli velmi nestabilní. Minulý rok (2022) po covidu všechny zasáhl válečný konflikt na Ukrajině, energetická krize a vysoká inflace. Nikdo v tuto chvíli neví, co bude, a proto všichni prozatím vyčkávají, jak se vyvine ekonomická a energetická situace. Začátkem tohoto roku se většina firem snažila být opatrná a místo propouštění zaměstnanců zatím pouze pozastavila nábor nových zaměstnanců. Dle výzkumu, který nedávno provedl ManpowerGroup se očekává, že druhé čtvrtletí tohoto roku bude optimističtější a zaměstnavatelé budou postupně svá místa opět obsazovat (Manpowergroup.cz, 2023). Ačkoli se společnosti budou snažit šetřit kde se dá, tak se musí zaměřit i na udržení svých stávajících zaměstnanců, a to především těch kvalifikovaných a talentovaných.

I přes to, že žijeme v globalizovaném světě, kde moderní technologie mají tendenci se neustále vyvíjet, tak zaměstnanci jsou stále ti, kteří svým pracovním výkonem dosahují plnění cílů a úkolů společnosti. Z tohoto důvodu by podnik měl mít nejen jejich dostatečný počet, ale měl by se soustředit především na jejich vysokou kvalitu. Proto by se měla věnovat velká pozornost při jejich výběru, vzdělávání, odměňování a hlavně jejich odbornému rozvoji.

Aby podnik uspěl na trhu záleží na zdrojích materiálních, finančních nebo informačních, ale bez lidského kapitálu by fungovat nemohl. Stále ale lze ve světě nalézt podniky či jejich majitelé, který tento postoj nezaujímají, a proto může daná firma bojovat s vysokou fluktuací zaměstnanců.

Pod pojem řízení lidských zdrojů nespádají pouze procesy získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, jak si někteří často myslí. Je to komplexní obor, pod kterým se skrývá mnoho následných procesů. Spadá sem také vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování nebo následná péče o zaměstnance, tedy jejich adaptace, motivace, vzdělávání a především rozvoj, který přispěje jak k dobrému pocitu zaměstnanců, tak i ze všech těchto výsledků prospívá celá společnost. Koubek (2015) uvádí, že v první řadě je základem k úspěchu vycítit důležitost svých zaměstnanců a uvědomit si, že bez spokojených a motivovaných zaměstnanců společnost těžko může uspět. Proto mimo získávání kvalifikovaných pracovníků je nezbytné o ně i velice dobře pečovat a motivovat, aby podnik mohl být dlouhodobě konkurenceschopný.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce na téma *Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku* je zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů v logistické společnosti. V případě zjištěných nedostatků, dle provedeného šetření, jsou podniku navrhována patřičná opatření pro zefektivnění jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů.

Dílčí cíle bakalářské práce jsou:

- Zpracovat teoretická východiska k tématu bakalářské práce,
- Charakteristika vybrané společnosti,
- Zjistit a charakterizovat personální činnosti využívané společností XYZ.

2.2 Metodika

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část byla zpracována na základě analýzy a komparace jednotlivých autorů. Podle Synka, Sedláčkové a Vávrové (2002) je analýza chápána jako rozklad zkoumaného jevu na dílčí části, které se dále zkoumají za cílem hlubšího pochopení celého výzkumného problému.

Praktická část je zpracována na základě kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Pro průzkum byl využit anonymní dotazník (který byl vytvořen v elektronické formě a následně zaslán zaměstnancům), analýza dokumentů a polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou, která má i částečný přesah na pozici HR business partner.

Použité metody:

Cílem kvantitativní metody je výzkum, který se snaží získat číselná data, která může měřit, třídít nebo nějak uspořádat. Výsledné informace jsou měřitelné a využívají se k následnému analyzování statistickými metodami s cílem zjistit a ověřit jejich validitu. Naopak metoda kvalitativní je považována za nematematický analytický postup (Kutnohorská, 2009), kdy hlavním úkolem postupu je zanalyzovat zkoumaný jev, porozumět

mu a utvářet tak ucelený pohled včetně jeho vztahů a spojení. Údaje se získávají a zkoumají za cílem hlubšího pochopení (Reichel, 2009).

Metoda kvalitativní a kvantitativní se navzájem doplňují, a proto je vhodné při zkoumání používat oba postupy. Reichel (2009) uvádí, že pokud se využívá kombinace těchto metod ve výzkumu, tak se jedná o takzvaný výzkum smíšený, kdy nejvhodnější cestou při jejich společném použití je, aby metoda kvalitativní předcházela metodě kvantitativní. Autorka v praktické části využila výzkum smíšený, kdy postupovala na základě Reichela (2009) a uplatnila nejdříve polostrukturovaný rozhovor, který spadá do metody kvalitativní a poté až dotazníkové šetření, které se řadí mezi postupy kvantitativní.

Dle Hendla (2008) volba metody sběru dat má být určena dle výzkumného problému, avšak přitom záleží i na typu informací a na zkoumaném souboru.

❖ **Polostrukturovaný rozhovor**

Pro praktickou část bakalářské práce byl využit polostrukturovaný rozhovor, který spadá mezi metody kvalitativního výzkumu. Tazatel neboli vedoucí rozhovoru má předem připravené otázky, které v průběhu pokládá respondentovi. Otázky může během rozhovoru pozměnit či zcela změnit dle jeho potřeby eventuelně lze zaměnit jejich pořadí či pokládat otázky doplňující (Harantová, 2014).

Dílčí témata rozhovoru byla předem zaslána na email HR manažerce pár dní před daným setkáním. V průběhu dané diskuse byla formulace některých otázek pozměněna, některé otázky byly přidány dle potřeby výzkumu či naopak vynechány.

Polostrukturovaný rozhovor proběhl ve dvou sezeních. První z nich proběhl osobně a byl veden s HR manažerkou, která v této společnosti pracuje již osmým rokem a mohla mi tak poskytnout pravdivé, přesné a potřebné informace. Druhý rozhovor proběhl online formou přes aplikaci Microsoft Teams, který měl za cíl doplnit chybějící informace, které se nestihly na prvním setkání.

❖ **Dotazníkové šetření**

Tento typ výzkumu spadá mezi metody kvantitativní. Obecně cílem dotazníku je sběr dat a informací od velkého počtu jedinců, kde není potřeba obsáhlá informace nebo tam, kde víme, že budeme statisticky vyhodnocovat výsledek. Respondenti vybrané odpovědi zaznamenávají buď do tištěného formuláře, tedy na papír, nebo ho vyplňují v elektronického podobě. Pro všechny dotazované je seznam položených otázek, odpovědi ale i samotné

pořadí shodné (Krejčí, 2019). Otázky, které se používají v dotazníkovém šetření jsou dopředu důkladně připraveny a logicky seřazeny.

Jedním z používaného typu otázek jsou otázky otevřené, kdy respondenti odpovídají svými vlastními slovy a danou odpověď tak musí zformulovat. V tomto případě je nezbytné si všechny varianty odpovědi dále rozdělit a zařadit do skupin pro jejich následnou analýzu. Při velkém počtu respondentů a jejich odpovědi to může představovat problém při následné kategorizaci, a to z důvodů rozsáhlých odpovědi (Krejčí, 2019).

Dalším často využívaným typem jsou otázky uzavřené, kdy respondent může vybrat a zaškrtnout odpověď pouze z nabízeného souboru. U tohoto typu otázek je množina odpovědi omezena na výhradně připravené.

Veliké využití nacházejí i otázky polouzavřené. Respondent může odpovědět buď zaškrtnutím z množiny odpovědi a pokud mu ani jedna z nich nevyhovuje, tak ji lze zodpovědět jako otázku otevřenou. Speciálním typem, který se také používá je otázka škálová. V tomto případě si respondent vybírá vhodnou odpověď na předem připravené škále. Takovým typem je například Likertova škála, kdy dotazovaný uvádí svoji míru souhlasu či nesouhlasu (Keller a Kotler, 2007).

Při vytváření dotazníku je nezbytné dbát na seřazení jednotlivých otázek, které mají podstatný vliv na respondenty při jeho vyplňování. Krejčí (2019) uvádí, že správně seřazené otázky jsou předpokladem k úspěchu a zároveň napomáhají k tomu, aby dotazovaní daný formulář dokončili. Nejdříve je vhodné na samém začátku dotazník krátce představit. Zmínit, k jakým výzkumným účelům bude dále využit, neodhalovat však své výzkumné otázky, které by mohly narušit výsledky výzkumu. V závěru by nemělo chybět poděkování všem dotazovaným za jejich čas a vyplnění.

Nejvhodnější je začít jednoduchými otázkami, které navodí důvěru dotazovaného k jeho dokončení (Krejčí, 2019). Někteří autoři uvádějí, že by otázky úvodní měly být poutavé, aby respondenty zaujali a neztratili tak chuť v jeho vyplňování. Uprostřed by se měly nacházet ty nejpodstatnější otázky a ty, které by mohly dotazovanému zdát nepříjemné se umístí na samotný konec dotazníku.

Aby se dosáhlo co největší návratnosti vyplňovaného dotazníku, tak tomu výzkumník může sám pomoci. A to například tím, že se bude připomínat, nabídne odměnu za jeho vyplnění nebo se zkrátka zamyslí nad délkou svého dotazníku, jelikož s větším počtem otázek klesá jeho návratnost (Krejčí, 2019).

Dotazníkové šetření vztahující se k praktické části práce bylo vytvořeno prostřednictvím internetového serveru Google Forms. Daný dotazník byl zaslán pomocí emailu všem zaměstnancům, kde mimo jiné našli i vytvořený QR kód, který byl zhotoven pouze pro tento účel výzkumu. V úvodu dotazníkového šetření byl sepsán průvodní dopis, kde jim bylo krátce sděleno, ke kterým výzkumným účelům bude využit a následně bylo respondentům poděkováno za jejich drahocenný čas a vyplnění.

Celkem se v dotazníku nacházelo 21 otázek a z toho byly 4 otázky identifikační, které se nacházely v úplném závěru dotazníku. Jejich úkolem bylo zjistit pohlaví respondenta, dále byli dotazováni na jejich věk, kolik let ve společnosti pracují a na kterém oddělení.

Nejpočetnější skupinou byly otázky výběrové – uzavřené, kde si respondent mohl vybrat z odpovědí „Ano/Ne“ nebo „Rozhodně ano/ne“, „Spíše ano/ne“. Dále se v dotazníku vyskytovaly otázky polouzavřené, otevřené a otázka škálová, kdy dotazovaný seřazoval odpovědi dle svých vlastních preferencí. Celý dotazník je uveden v přílohách této práce.

Výzkumný soubor:

Celkem anonymní dotazníkové šetření vyplnilo 71 zaměstnanců z vybraného souboru ($n = 218$), což se rovná 32,6 % návratnosti. Návratnost byla vypočítána na základě výsledného počtu respondentů ku celkovému počtu výběrového souboru. Výzkumným souborem dotazníkového šetření byli zaměstnanci společnosti XYZ, kteří pracují na pražské centrále a pobočce v okolí Prahy. Bylo tak učiněno z toho důvodu, aby byla pokryta různorodost pracovních oddělení napříč podnikem.

Důvodů menší návratnosti může být více. Například zaměstnanci mohli mít v době rozeslaného dotazníku dovolenou, a tudíž se k nim daný dotazník nedostal, či se tento dotazník prolínal s jiným výzkumným šetřením.

❖ Analýza dokumentů

Analýza dokumentů se řadí mezi metody sběru dat používané ve výzkumu. Tento typ metody je založen na porozumění dokumentů, které mohou být primární (vytvořeny za jiným účelem) nebo sekundární (vznikly při analyzování primárních informací) (Pospíšilová, 2019). V této práci byly prostřednictvím analýzy dokumentů zkoumány interní materiály, které mi společnost XYZ mohla poskytnout a materiály, které jsou veřejně dostupné.

❖ **Komparační metoda**

Metoda komparační neboli srovnávací je základním typem metody empirického výzkumu, která má své určité kroky postupu.

- 1) Vymezení si objektu/věci k samotnému srovnávání
- 2) Určení si rysů porovnávání
- 3) Samotné posouzení podobnosti
- 4) Vybraný způsob komparace
- 5) Zhodnocení dat, které jsme zjistili

Tuto metodu lze například použít k zobecnění nebo charakteristice jevů, které chceme zkoumat (Linhart a Vodáková, 2017).

Zpracování dat:

V rámci praktické části práce byl využit kvantitativní i kvalitativní výzkum. Výsledkem kvalitativního výzkumu byly informace, které byly využívány k hlubšímu pochopení zkoumaného problému. Získaná data z kvantitativního výzkumu byla zpracována v Microsoft Excel a následně byla převedena do tabulky a jednotlivých grafů. Výsledné výstupy dat jsou uvedené ze statistického hlediska v absolutní a relativní četnosti. U některých otázek byly výsledky zpracovány pomocí střední hodnoty, a to dle aritmetického průměru, kdy byly sečteny jednotlivé hodnoty a vyděleny jejich počtem.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Pod pojem řízení lidských zdrojů lze zahrnout vše, co se týče zaměstnávání a řízení lidí v podniku. Spadají sem činnosti, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, řízení kapitálu, znalostí, rozvoje organizace, společenských hodnot, odměňování personálu anebo zajištění lidského kapitálu v podobě plánování lidských zdrojů, vyhledávání a výběru. Dále sem spadá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, pracovních vztahů a poskytování služeb. Armstrong (2015, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů: „*jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“.

Jak již ze samotného pojmu řízení lidských zdrojů (*anglicky Human resources management*) vyplývá, je zde kladen veliký důraz na člověka, kterého lze chápat jako výrobní vstup. V některých publikacích se uvádí za jakýsi motor celého podniku.

Zaměstnanci jsou velmi cenným zdrojem. Záleží na jejich schopnostech a znalostech, které vedou k prosperitě celé společnosti. Je proto nezbytné o své zaměstnance pečovat a dostatečně je motivovat, aby byl využit veškerý jejich potenciál. Podle Koubka (2015, s. 14) je první podmínkou úspěšné společnosti: „*uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.*“.

Libuše Měrtlová (2014) považuje řízení lidských zdrojů za inovativní manažerský přístup k zaměstnancům a považuje ho za střed řízení celé společnosti a její nejdůležitější součástí. Mimo jiné se v odborné literatuře a běžném životě pokládá za nejmodernější koncepci personální práce. Dle (Šikýře, 2016) se dá rozdělit jednotlivé vývojové etapy personální práce na tyto:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů.

Dílčí vývojové etapy a koncepce nám ukazují, jak se postupně měnil pohled na důležitost lidí (zaměstnanců) a personální práce jako takové. Neustálé změny v personální práce souvisely s větší konkurencí na trhu a potřebami zákazníků, které se měnily v důsledku globalizace (především vývojem informačních technologií a bouráním překážek volného

obchodu). Každá vývojová etapa souvisí s jiným časovým obdobím, avšak i dnes je lze nalézt v organizacích a jejich jistých podobách. Výběr použité koncepce v organizaci záleží především na strategii dané organizace, její organizační struktuře, odborné způsobilosti zaměstnanců, velikosti společnosti či její činnosti a dalších.

Samotný pojem řízení lidských zdrojů, který je považován za nejmodernější fázi personální práce se začal objevovat ve vyspělých státech v průběhu 50. a 60. let 20. století. Tento název nahradil známý pojem „personální řízení“ a ještě dříve „personální administrativa“. Změna nesouvisela pouze v samotném názvu pojmu, ale jednalo se o změnu pohledu na zaměstnance v organizaci. A to ve smyslu, jak se může zlepšit kvalita a efektivita výkonu pracovníka za současných podmínek, aby byl maximálně rozvinut jeho potenciál.

Lze tedy obecně říct, že řízení lidských zdrojů se více zaměřuje na lidské zdroje a snahou je o ně pečovat a rozvíjet.

3.1.1 Subjekty řízení lidských zdrojů

Tato kapitola pojednává o personálním útvaru, který vykonává úkoly řízení lidských zdrojů. Personální útvar obstarává odbornou personální práci (například poradenskou nebo kontrolní) a zároveň nabízí i speciální služby manažerům a zaměstnancům. Dále zodpovídá za to, že personální práce jsou a budou v podniku existovat a fungovat (Měrtlová, 2014).

Úkoly řízení lidských zdrojů a jejich činnosti nevykonává pouze zmíněný personální útvar, ale každý, kdo má pod sebou na starost alespoň jednoho dalšího zaměstnance. Dle Koubka (2015) lze tedy říct, že skutečnou personální práci provozují z velké části i vedoucí pracovníci, v první řadě jsou to linioví či provozní manažeři a bezpochyby i nejvyšší management firmy. *„Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí.“* (Koubek, 2015, s. 29)

Vrcholný management firmy vytváří základní cíle, ale v první řadě zastává roli nositele filozofie firmy a určuje personální politiku. Samotná realizace pak závisí na vedoucích a personálních manažerech, kteří spolu úzce spolupracují.

Manažeři vykonávají různorodé personální dovednosti, ke kterým se postupně dostávají a osvojují si je. Aktivně se zabývají řízením zaměstnanců, jejich motivací, adaptací, vzděláním a rozvojem nebo samotným vytvářením pracovních míst, plánováním

lidských zdrojů, až po získávání a výběr zaměstnanců. Zapojují se i v rámci pracovních pohovorů, a to nejen do samotné přípravy, ale i jeho následného vedení. Dále zodpovídají za uskutečnění strategických cílů společnosti, které mimo svých schopností dosahují díky ostatním zaměstnancům. K docílení úspěšným výsledkům organizace mají manažeři povinnost, aby pečovali o své zaměstnance a ti tak mohli na oplátku využít své schopnosti a motivaci k jejich dosažení. Dle Šikýře (2014, s. 24) „...se očekává, že rovněž sami manažeři využijí své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace.“

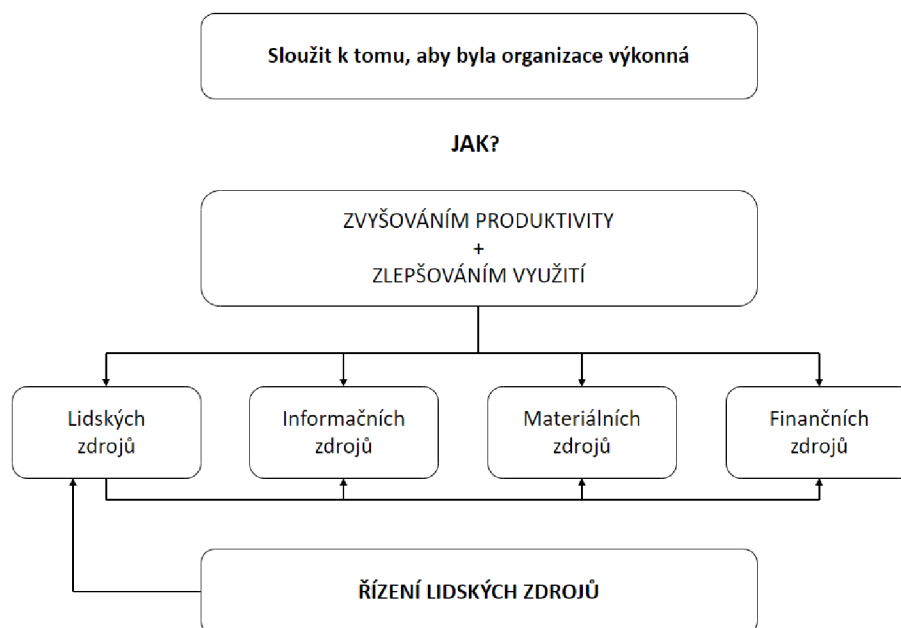
V neposlední řadě je rozšířen trend, kdy personální práce organizace provádějí pomocí outsourcingu neboli, využití externích personálních služeb dodavatelským způsobem. Část činností převezme externí firma a přebírá tak odpovědnosti za jednotlivé funkce. Tyto firmy se často nazývají jako personálně poradenské a nabízejí služby, které předtím vykonávali pracovníci ve firmě (Dvořáková a kol., 2012). Mezi služby, které firmy mohou využít v rámci outsourcingu jsou například vzdělávání, získávání i vyhledávání pracovníků, bezpečnost a ochrana při práci, poradenství pro zaměstnance, právní a administrativní mzdové služby. Využití outsourcingu neznamená přesun práv na dodavatele (externí firmu), ale dané organizaci se akorát sníží náklady na zaměstnance, kteří by tuto práci běžně zastávali. Proto se udává, že tento způsob je často nákladově efektivnější (Koubek, 2015, s. 34).

3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Obecně vzato je hlavním úkolem podle Koubka (2015), aby firma byla výkonná a neustále se zlepšovala. Dosáhnout toho lze tak, že firma se všemi svými zdroji, kterými disponuje, bude nakládat efektivně, aby se mohla neustále zlepšovat její produktivita.

Lidský kapitál je klíčový, jelikož rozhoduje o dalších zdrojích v rámci organizace. Každá firma vyžaduje mít dostatek schopných, pracovitých a motivovaných zaměstnanců, jelikož schopnosti a motivace lidí jsou to, co nejen zajišťuje výkon pracovníků, ale determinuje tím tak i výkon celé organizace. Tím je myšlen výsledek hospodaření a podnikání. „*Schopnosti a motivace lidí určují výsledky práce a chování lidí, které určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí je možné ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon lidí i výkon organizace.*“ (Šikýř, 2014)

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování (Koubek 2015, s. 17)

Koubek ve své literatuře uvádí 5 hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

1) Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů, vytvořenými pracovními místy a počtem strukturou pracovníků v organizaci.

Je důležité usilovat o zařazení správného člověka na správnou pracovní pozici a aby se tento pracovník dokázal přizpůsobovat situacím a požadavkům.

2) Optimální využívání pracovních sil v organizaci

Využívání kapacitní pracovní doby, schopností a zkušeností zaměstnanců

3) Tvoření kolektivních/kolegiálních mezilidských vztahů ve firmě

4) Rozvoj zaměstnanců v celé organizaci

Koubek píše o rozvoji personálním a sociálním, který vede k samotnému rozvoji osobnosti, sociálních vlastností, jejich pracovní kariéry, schopností a velmi důležitému a klíčovému pocitu z jejich vykonané práce.

5) Dodržování všech zákonů, které se jinak vztahují k práci a k formování příznivé zaměstnavatelské pověsti firmy (Koubek, 2015).

Přístupy, které jsou zmíněné výše se považují za spíše tradiční pojetí, avšak stále se objevují nové názory. Práce, která byla vytvořena *American Society for Training and Development* nalezla nový přístup, který se zaměřuje na rozdílně charakterizované hlavní úkoly s odlišně stanovenými prioritami.

- „Zlepšení kvality pracovního života.
- Zvýšení produktivity.
- Zvýšení spokojenosti pracovníků.
- Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů
- Zvýšení připravenosti.“ (Koubek, 2015, s. 19)

Armstrong (2015) mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů řadí:

- Napomáhat k dosažení strategických cílů celé firmy – tím, že se vytvoří strategie lidských zdrojů, které se využijí a budou v souladu se strategií společnosti. Zároveň budou dostatečně přispívat k plnění vytyčených cílů organizace.
- Zajištění předpokladů pro rozvoj a vzdělání, které budou zvyšovat výkon zaměstnanců.
- Nepodcenit výběr pracovníků, kteří jsou dostatečně nadaní, kvalifikovaní a zároveň spolehliví.
- Vytváření zdravých pracovních vztahů, kde mezi sebou panuje důvěra.

Kociánová (2012) ve své literatuře poznamenává, že úkolem řízení lidských zdrojů je využití potenciálu lidí a nákladů (které na ně již byly využity), aby společnost dosahovala svých plánů. Zároveň dalším cílem je dostatečné motivování pracovníků k dalšímu rozvoji.

3.1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů

K plnění cílů řízení lidských zdrojů mají úlohu jednotlivé činnosti, díky kterým společnosti mohou zaznamenávat a dosahovat strategické cíle celé organizace.

Autor Koubek (2015) popsal nejčastěji používanou koncepci, která je charakterizována následovně. K tomuto pojetí se přiklání také autor Šikýř (2014).

- Vytváření a analýza pracovních míst,
- Personální plánování,
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků,

- Hodnocení pracovníků,
- Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- Odměňování pracovníků,
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- Péče o zaměstnance.

3.2 Vytváření a analýza pracovních míst

3.2.1 Vytváření pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je důležitým počátečním bodem, který představuje základnu personálních činností. Považuje se za nepostradatelnou část, která rozhoduje o efektivní vykonávané práci, spokojenosti pracovníků a úspěšnosti personální práce v rámci firmy a mnoho dalšího (Koubek, 2015).

Vytváření pracovních míst lze charakterizovat jako proces, během kterého se definují dílčí pracovní úkoly pracovníka eventuálně skupiny zaměstnanců. Jedná se o charakterizování jednotlivých úkolů, souvisejících povinností, podmínek, ale i požadavků vykonávané práce. Následným propojováním pracovních míst vzniká potřebná organizační struktura (Šikýř, 2014).

Pracovní místa musí zajišťovat uspokojení organizace a pracovníků k plnění vytyčených cílů. Při vytváření pracovních míst a úkolů Šikýř (2016) popisuje jejich důležité náležitosti:

- Je podstatné, aby bylo zajištěno dosahování cílů firmy a zároveň uspokojení potřeb pracovníků.
- Schopnosti zaměstnance se musí využívat a rozvíjet.
- Pracovníky to musí motivovat a uspokojovat.
- Místo ani úkoly zaměstnance nesmí nijak ohrožovat nebo poškozovat,
- Vše musí být v souladu s právními předpisy a zákony (Šikýř 2016).

Podle Koubka (2015) je potřeba nejprve si zodpovědět jednotlivé otázky a to tak, aby bylo možné s nimi dále pracovat:

- *„Co? Úkol (úkoly), který je třeba splnit.*
- *Kde? Umístění organizace a umístění pracoviště.*
- *Kdy? Časový interval během dne; čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.*
- *Proč? Důvod, který má organizace k tomu, aby požadovala daný úkol; cíle a motivace pracovníka.*
- *Jak? Metody práce, jak se práce provádí.*
- *Kdo? Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.“*

3.2.2 Analýza pracovních míst

Zásadou analýzy pracovního místa lze zjistit přehled o daném pracovním místě a předběžnou představu o našem potenciálním zaměstnanci. Jedná se o proces, který má na starosti zjišťovat, registrovat, uchovávat a analyzovat informace o povinnostech, metodách, odpovědnosti a vytvořit spojitost mezi jinými pracovními místy. Cílem této analýzy je vypracovat informace a požadavky pracovního místa, jinak řečeno specifikaci pracovní pozice, které budou následně kladeny na budoucího zaměstnance (Koubek, 2015). Výstupem analýzy jsou dokumenty, které se také označují jako popisy a specifikace pracovních míst.

3.2.3 Metody analýzy pracovních míst

Analýzování pracovního místa se provádí různými postupy. Tyto metody obnášejí *„specifické postupy zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance.“* (Šikýř, 2014, s. 90)

Existují způsoby zjišťování informací o pracovních místech, které lze využít pro každé pracovní místo, jsou víceméně univerzální, a ty, které jsou vhodné pouze k použití popisu pracovního místa dané skupiny.

Jednou z univerzálních metod je funkční analýza, která využívá standardizované popisy pracovních činností, charakteristik zaměstnance a povinností na základě různých oblastí zaměstnání. Mezi další univerzální metodu se řadí metoda PAQ (*Position Analysis Questionnaire*), která klasifikuje činnosti zaměstnance do 6 základních kategorií.

K analyzování využívá poměrně dlouhý standardní dotazník. *Management Position Description Questionnaire* neboli zkráceně **MPDQ** je metoda, která se hodí pouze pro danou kategorii manažerských pracovních míst. Využívá mimořádně strukturovaný dotazník, který obsahuje 208 údajů a je rozdělen do 13 kategorií (Koubek, 2015).

Další používanou metodou je například analýza dokumentů (která je považována za výchozí metodu), pozorování zaměstnanců při práci, rozhovor s pracovníkem nebo individuální provedení práce analytikem (Šikýř, 2014).

3.3 Personální plánování

Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů slouží k plnění strategických cílů celé organizace. A to tím, že se zjistí potřeba jednotlivých pracovních sil, které budou společně fungovat a plnit tyto dané úkoly. Zároveň tento proces napomáhá k tomu, aby se s předstihem mohl naplánovat rozvoj zaměstnanců, jejich speciální potřeby nebo kariéra, které slouží k plnění a uspokojování jejich potřeb.

Součástí, kterou nelze opominout při plánování je i stanovení si cílů, metod, ale i cest, jak toho docílit. Jednou z cest je předvídaní vývoje, stanovení si cíle, a také samotné postupování a uskutečňování svých kroků k plnění daných úkolů. Mimo jiné personální plánování aspiruje o to, aby jejich pracovní síla byla flexibilní, mohla se lépe přizpůsobovat novým změnám a byla v adekvátním počtu. Zároveň musí brát ohled na to, aby byla dostatečně zkušená a vzdělaná.

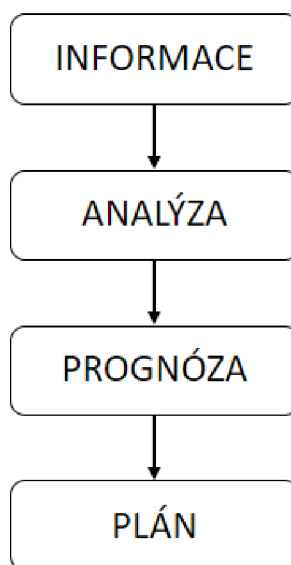
Strategické plánování dosahování cílů dle Šikýře (2014) poskytuje stanovení si potřebných množství pracovníků a jeho odhadnutí. Dále by se měl podnik zaměřit na návrhy, jak vyřešit případný nedostatek nebo nadbytek zaměstnanců. „*Každá organizace musí vědět, kolik lidí (počet) a jaké lidi (druh) potřebuje k uspokojení současných i budoucích požadavků své činnosti.*“ (Armstrong, 2015, s. 262)

Při domnívajícím se nedostatku pracovníků je potřeba množství zaměstnanců zvýšit. Nejprve by měla společnost tento problém řešit v rámci podniku, a to z vnitřních zdrojů. Například využitím přesčasů nebo přijatelným slučováním zaměstnaneckých úkolů. Pokud i nadále tento nedostatek přetrvává, využívají se zdroje vnější. To znamená, že se volná pracovní místa obsazují buď vlastními zaměstnanci, dočasně přidělenými anebo je možnost využít externích zdrojů firem.

Nadbytek zaměstnanců se řeší naopak, a to jejich snížením. To lze učinit způsoby jako je například omezení přesčasů, ujednání zkrácení pracovní doby nebo se omezí zabírání pracovních míst z vnějších zdrojů. Při přetrvávajícím nadbytku je na řadě ukončování poměrů dočasných pracovníků, zrušení dohod, které byly konané mimo pracovní poměr (DPP nebo DPČ) a nakonec ukončování pracovních poměrů. V první řadě se nejprve ukončují poměry ve zkušební době, poté následují poměry na dobu určitou a až nakonec lze přistoupit k celkovému propouštění v rámci organizace (Šikýř, 2014).

Ať už jde o jakékoliv plánování, vždy je vše z velké části postavené na základě nějaké předpovědi, a proto ani tento proces není výjimkou. I u tohoto plánování záleží na jisté prognóze a to například, kolik bude potřeba zaměstnanců v dané společnosti. Aby hodnota prognóz byla co nejlepší, je nezbytné mít důkladně zpracované plánování.

Obrázek 2: Plánovací proces



Zdroj: Vlastní zpracování (Koubek, 2015, s. 98)

3.4 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je počátečním krokem koncepce při obsazování volných pracovních pozic. Tento proces se řadí mezi činnosti, které mají ve většině případů na starosti

personalisté. Hlavním úkolem je oslovení a upoutání uchazečů o zaměstnání, kteří jsou zároveň i vhodnými kandidáty na hledanou pracovní pozici (Šikýř, 2014).

Je to proces, kdy mají personalisté za cíl vyhledat vhodné pracovní síly, rozpoznat je a podat relevantní údaje o volných pracovních místech. Zároveň je jejich úkolem atraktivně nabízet dané pozice a získávat informace o uchazečích. Tato fáze společně s výběrem je velmi důležitou součástí. Rozhoduje se o tom, kdo v dané organizaci bude pracovat, zda vybraný kandidát bude přispívat ke konkurenceschopnosti podniku a bude tak pomáhat budovat i jeho jméno nebo nikoliv. Koubek podotýká, že jde převážně o „...získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou.“ (Koubek, 2015, s.126-127).

3.4.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků

Nejprve je snahou organizací obsadit volné pozice z řady stávajících zaměstnanců. Jednotliví uchazeči se mohou o nabídku dozvědět z nástěnek, letáčků, hromadného emailu anebo z vnitřní sítě podnikového informačního systému.

Mezi výhody při metodě vnitřní získávání pracovníků lze zařadit:

- Společnost již zná uchazeče, jeho přístup k práci, slabé a silné stránky
- Lepší adaptace v rámci firmy – už ji zná
- Zvyšování morálky a motivace zaměstnancům (vyhlídka na lepší místo)
- Méně nákladnější a výhodnější investice do již stávajících zaměstnanců

Na druhou stranu mezi své nevýhody lze spatřovat omezený přísun nových přístupů ale i myšlenek, které by mohli poskytnou uchazeči z jiných organizací. Může se vyskytnout i nepřírozená soutěživost mezi kolegy, a to z důvodu povýšení. V tomto případě se tak mohou vztahy na pracovišti negativně ovlivnit (Koubek, 2015 a Měrtlová, 2014).

3.4.2 Vnější zdroje získávání pracovníků

Vnější metoda získávání zaměstnanců se využívá v případě, pokud byly vyčerpány vnitřní zdroje. Podmínky jsou v tomto případě objektivní a firma je nemůže nijak ovlivnit narozdíl od vnitřních. Výhodami při používání vnější metody jsou noví zaměstnanci, kteří mají například bohatší zkušenosti a mohou tak přijít s novými nápady nebo případným

vhodnějším řešením k problému. Při této metodě je širší možnost výběru. Naopak je v tomto případě potřeba vynaložit vyšší náklady a jejich adaptace je zdlouhavější.

Příklady vnějšího získávání pracovníků:

- Inzeráty (na internetu, v novinách...)
- Doporučení od pracovníka
- Veletrhy pracovních příležitostí
- Volné pracovní síly z úřadu práce (registrovaní uchazeči)
- Využívání externích služeb (outsourcing)
- Headhunting česky „lovení hlav“ (moderní využití pro vysoce výkonné manažery z jiných firem).

3.4.3 Metody získávání zaměstnanců

Výběr metody získávání zaměstnanců závisí na spoustě hledisek. Jednoznačně záleží na povaze pracovního místa, potřebného času, finančních nákladech a požadované kvalifikaci uchazečů. Ve většině případů organizace usiluje o využívání získání uchazečů z vnitřních zdrojů, jelikož je to metoda snadnější, není potřeba zdlouhavá adaptace zaměstnance, náklady na inzerci jsou podstatně nižší a výběr je užší než u postupu vnějšího.

Přímé oslovování

Přímé oslovování je nejčastěji používáno headhuntingovými agenturami. Oslovují se především vedoucí pracovníci z řad konkurenčních společností, tudíž je zde jistota plnohodnotné odbornosti a kvalifikace jedince. Oslovování zaměstnanci jsou zaměstnaní a práci aktivně nehledají. Motivují je však lepší pracovní podmínky nebo finanční odměna (BusinessInfo.cz, 2020). Velkou výhodou je, že je kontaktován uchazeč, který je vysoce kvalifikovaný a pravděpodobně i zkušený, avšak tomu odpovídají i podstatně vysoké finanční náklady a časová náročnost.

LinkedIn

LinkedIn je jednou ze sociálních sítí, která se využívá při získávání zaměstnanců. Charakterizuje se jako profesní sociální síť, která patří mezi jedničky při hledání nových zaměstnanců. U personalistů je velmi oblíbená, jelikož si zde mohou vybírat mezi širokým množstvím vhodných kandidátů a snadněji tak obsadit volnou pracovní pozici. Vyhovující pracovníky si vybírají podle dosavadních pracovních zkušeností, dosaženého vzdělání nebo praxí, které mají uvedené na svém LinkedIn profilu. Navázat kontakt lze odesláním pozvánky, zprávou, InMairem anebo e-mairem. Na této síti se mimo jiné dají najít i noví zákazníci, obchodní společníci ale i přátele.

Úřad práce

Firmy využívají spolupráce s úřady práce, který jim mohou umožnit zveřejnit nabídky práce a to bezplatně. Požadavky na pracovníka musí být formulované tak, aby byly detailní a zároveň zřejmé (uradprace.cz). Velkou výhodou této metody jsou malé finanční náklady a bezplatné zveřejnění na jejich portálu. Naopak nevýhoda může být ve velmi omezeném množství výběru případných uchazečů s možnou nízkou kvalitací, než je potřeba.

Metod vyhledávání zaměstnanců je mnoho a řadí se sem mimo zmíněné například doporučení pracovníka, kooperace se vzdělávacími institucemi anebo využití externích služeb.

3.4.4 Získávání zaměstnanců podle generace

Každá generace vyrůstala v jiných letech, podmínkách a díky tomu byli nějakým způsobem ovlivněni. Odráží se to na jejich pracovních, ale i životních hodnotách. A proto je nezbytné nejprve těmto generacím porozumět a zjistit, co vlastně chtějí a čím se vyznačují. Pochopení je samotných a jejich hodnot vede ke správnému nastavení metod při získávání zaměstnanců pro dílčí generace.

❖ Generace X

Tato generace je narozena od roku 1968 až 1975. Společná definice, která by vymezovala přímo roky není, proto se někdy uvádí až do roku 1982 (Kociánová, 2012).

Někdy se tato generace uvádí pod pojmenováním Husákovy děti. Mít rodinu je pro ně zásadní, kladou důraz na vzdělání, snaží se finančně zabezpečit a mít své vlastní bydlení. Lidé narozené jako generace X jsou vůči svému zaměstnavateli věrní a chtějí pracovat v profesích, kde budou mít možnosti nadále se rozvíjet a vzdělávat (Kutlák, 2018). Na pracovišti chtějí mít kladné vztahy s kolegy, protože ve firmě zůstávají poměrně nejdéle ze všech generací. Od svého zaměstnavatele vyžadují, aby pracovní doba byla flexibilní, mohli kariérně růst a měli pocit bezpečí. Ale ani oni se nebojí změnit práci tak, aby odpovídala jejich smyslu práce. Je to generace, která se momentálně stará o své děti a zároveň své rodiče, a proto potřebují častěji flexibilní pracovní dobu. Nejdůležitějším motivačním nástrojem však stále zůstává finanční zajištění, aby měli kde bydlet a živit svou rodinu (Magazin.lmc.eu, 2020). Důvodem odchodu od zaměstnavatele může být vyšší finanční obnos u jiného zaměstnavatele.

Jelikož tvoří významnou část populace, tak by je personalisté měli mít na paměti. Jejich výhodami jsou vysoká loajalita, zkušenosti, ale i nadhled. Zároveň požadují jistotu práce, příjemné pracovní vztahy a flexibilitu práce.

❖ Generace Y

Tito lidé jsou narozeni od roku 1983 a uvádí se až do roku 1999, jsou mimo jiné známí pod názvem mileniálové, kteří prožili dětství v míru a bez válek (Kutlák, 2018). Jsou realisti, kteří jsou vybíraví, sebejistí (Kotler, Keller 2013), rádi cestují a děti si pořizují později než generace X. Co se týče motivace k práci, tak jsou peníze stále na prvním místě. Své finanční prostředky používají k plnění svých snů. Podle Rakové (Studenta.cz, 2014) jsou jejich hodnotami dynamické a atraktivní pracovní zázemí a spousta času pro jejich osobní život. Vyžadují work-life balance, což znamená rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Z tohoto důvodu jim firmy vycházejí vstříc a zřizují jim zkrácené úvazky, flexibilní pracovní dobu anebo jim umožňují homeoffice, aby mohli pracovat odkudkoliv. Do popředí se dostává vzdělání a erasmus. Díky prestižní škole a titulu doufají k získání kvalitního pracovního místa (Svobodníková, Forbes, 2016). Hledají práci, která pro ně bude zajímavá, bude je rozvíjet, bavit a zároveň tam nebudou trávit celé dny. Jsou méně loajálnější než generace před nimi.

Hlavními podmínkami, které mileniálové požadují jsou adekvátní finanční ohodnocení, jistota práce, potřebný čas na svůj osobní život a záliby. Stejně jako generace X požadují

dobrý pracovní kolektiv. Pokud chcete zaujmout generaci Y, je potřeba vymýšlet pozice, které je nadchnou.

❖ Generace Z

Podle Kutláka (2018) se tito lidé považují za nejmladší generaci, která je ekonomicky aktivní. Jsou velmi ovlivněny informačními a komunikačními technologiemi, sociálními sítěmi a všelijakou novou technologií. Z toho důvodu se u nich objevuje spíše individualismus. Chtějí se neustále vzdělávat, a to i díky novějším technologiím a lepší dostupnosti zdrojů. Motivátorem této generace je kariérní růst, vzdělání (poskytnuté od zaměstnavatele), rozvoj, ale stále stejně jako u přechozích dvou generací vítězí finanční obnos, který nápodobně jako lidé z generace Y využívají k plnění si svých snu a přání. Dále sem například spadá vztah k životnímu prostředí, zvědavost, odhodlanost a soutěživost. Uplatňují work-life balance stejně jako její předchozí generace.

K tomu, aby personalisté přiměli pracovat generaci Z u nich ve společnosti, je potřeba jim vyjít vstříc co se týče jejich preferencí. Požadují flexibilní pracovní dobu, která nebude striktně daná od 8 do 16 hod, jistou volnost například při výběru dovolené a další možnosti vzdělání například různá školení nebo odborné stáže (Dömeová, 2018).

3.5 Výběr zaměstnanců

Cílem výběru zaměstnanců je zajistit ty nejhodnotnější a nejlépe odpovídající pracovníky. Je proto nezbytné rozeznat, který z vybraných uchazečů bude ten pravý. Měl by splňovat požadavky daného pracovního místa a zároveň by měl zapadnout do pracovního týmu. A to proto, aby mohl sdílet stejné hodnoty a vytvářet tak zdravé mezilidské vztahy, a také přispívat svým potenciálem celé organizaci. Výběry zaměstnanců se provádí dvěma způsoby, a to dle vybraných kritérií a vhodných metod výběru pracovníka. Při tomto procesu by měl být uplatňován pozitivní přístup, což znamená, že by se o daném uchazeči měli hledat důvody proč daného účastníka přijmout a jaké náležitosti splňuje. Tento přístup je základním principem personální práce, který přispívá k možnosti výběru těch nejschopnějších a nejmotivovanějších zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Důležitým aspektem v tomto procesu je proto brát v úvahu jak odbornou, tak ale i osobní charakteristiku člověka a jeho potenciál. Při výběru se například hodnotí i způsobilost uchazeče vykonávat potřebnou pozici, na kterou se hlásil. Proces výběru

zaměstnanec musí být kvalitní a přiměřený, protože ovlivňuje to, jací zaměstnanci budou v dané organizaci pracovat (Koubek, 2015).

3.5.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Spadají sem náležitosti, které jsou nepostradatelné k výkonu práce a které si stanovuje sama organizace. Lze sem například zařadit dosažené vzdělání uchazeče, dosavadní práce, znalosti, ale i jeho dovednosti. Společnosti také velmi často kladou důraz na požadavky, které se týkají speciálních právních předpisů, kam spadá zdravotní způsobilost anebo bezúhonnost. Z dlouhodobého hlediska a účinnosti zaměstnance v organizaci je podstatné, aby nejvhodnější uchazeč o zaměstnání prokázal, jak potřebnou odbornou způsobilost pro výkon práce, tak i nepostradatelný rozvojový potenciál pro odborný růst a funkční postup v organizaci (Šikýř, 2016).

3.5.2 Metody výběru zaměstnanců

Jedná se o postup, kdy se zkoumá a posuzuje způsobilost zaměstnanců obsazované pozice (Šikýř, 2016).

Při výběru pracovníků na obsazované místo se běžně využívají tyto metody:

- Výběrové pohovory
- Dotazníky
- Testování uchazečů (výběrové testy)
- Zkoumání referencí
- Assessment centra
- Životopis a jeho hodnocení

Reference

Reference poskytují bývalí zaměstnavatelé, učitelé či spolužáci ze škol a zkoumají se pouze se souhlasem uchazeče o zaměstnání. Cílem referencí je zjistit informace, ať už odborné, motivační nebo ty, které se týkají jeho rozvojového potenciálu (Šikýř, 2014).

Dotazník

Dotazník je považován za prostředek, který má za cíl poskytnout standardizované informace o potenciálním zaměstnanci a zároveň má napomáhat k vytvoření si základů,

kteří slouží k třídění dalších uchazečů. Díky tomu si dále zhotovíme seznam kandidátů, kteří odpovídají našim požadavkům. Následně je lze pozvat na pohovor nebo další aktivity, kterými si v rámci řízení absolvovat.

Assessment centre

Assessment centre lze považovat za diagnosticko-výcvikový program. Při této metodě se využívají způsoby práce ve skupině, ale také i jako jednotlivci. Uchazeči plní řadu sestavených úkolů a na základě nich jsou poté hodnoceni. Využívají se simulované situace a denní problémy manažerů, díky čemuž lze velmi přesně zjistit a předpovědět výkon potenciálního zaměstnance.

Assessment centre spadá mezi finančně nákladnější a časově náročnější metody výběru pracovníka. Zároveň je ale výsledkem velká přesnost vhodného výběru uchazeče (Koubek, 2015).

Výběrové pohovory

Výběrové pohovory se dělí do dvou skupin, a to dle počtu zúčastněných osob, kol výběru nebo metod zkoumání jejich schopností a dovedností.

Pohovory podle počtu účastníků se dělí na pohovor 1+1, kterého se účastní jeden představitel společnosti, většinou nadřízený a účastník pohovoru. Dalším je pohovor postupný, který je vždy 1+1 a posuzuje se s různými hodnotiteli. Většinou se používá u manažerských pozic. Přesto, že je rozhovor časově náročný a pro uchazeče i daleko únavnější, je možné díky tomu otestovat kandidátovu odolnost vůči stresu. A poslední z této skupiny je pohovor skupinový, který probíhá mezi skupinou uchazečů, kteří se uchází o volné pracovní místo, a hodnotitelem.

Pohovory dle obsahu a průběhu se dělí na pohovor nestrukturovaný, který je volně plynoucí, kdy si sám hodnotitel nachází vlastnosti, které se mu líbí a podle toho si určuje cestu vedení pohovoru. Dalším typem je pohovor strukturovaný, kdy množství otázek i obsah je předem připraven a subjektivní přístup oproti volně plynoucímu je zde potlačen. Využit lze i pohovor polostrukturovaný, který kombinuje oba zmíněné přístupy.

Obecně výběrové pohovory se považují za neoptimálnější metody při výběru zaměstnance. Cílem pohovoru je posouzení uchazeče o jeho způsobilosti, chování nebo jeho motivaci. Zároveň se na něm mohou doplnit chybějící informace, díky kterým se například

může rozhodnout. Současně je nezbytné ho informovat o podmínkách práce a prozkoumat jeho požadavky na práci (Měrtlová, 2014).

3.6 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr vzniká podpisem pracovní smlouvy, a to mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Vzniká v den, který byl ujednáán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce. Jestliže pracovní poměr vzniká jmenováním na vedoucí pracovní místo, tak vzniká dnem, kdy byl ujednáán v pracovní smlouvě jako nástupní den do práce.

„Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit vybraného uchazeče o zaměstnání s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování i s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů.“ (Šikýř, 2016, s. 111)

Po podpisu smlouvy je zaměstnanec zařazen do personální evidence, je mu vytvořena osobní karta, mzdový a důchodový list. Pokud byl již zaměstnanec někde dříve zaměstnán je od něj požadován zápočtový list, který mimo jiné slouží jako potvrzení o pracovním poměru u bývalého zaměstnance a zároveň je důležitý k důchodovému zabezpečení. Povinností zaměstnavatele je přihlásit pracovníka k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

3.6.1 Náležitosti pracovní smlouvy

Zjednodušeně řečeno jsou to věci, které pracovní smlouva musí obsahovat. Náležitosti, které pracovní smlouva musí zahrnovat jsou:

- **druh práce** – vymezuje okruh pracovních úkolů, které je zaměstnanec podle pokynů zaměstnavatele povinen vykonávat osobně (epravo.cz),
- **místo výkonu práce** – vymezuje pracoviště nebo jiné dohodnuté místo, na kterém má zaměstnanec sjednanou práci vykonávat (Šikýř, 2016),
- **den nástupu do práce** – určení dne vzniku pracovního poměru. (Šikýř, 2016),

Pracovní smlouva je upravena v zákoníku práce a musí být písemně uzavřena. Každá smluvní strana, zaměstnanec i zaměstnavatel, obdrží jedno vyhotovení pracovní smlouvy (Šikýř, 2016).

3.7 Přijímání a adaptace zaměstnanců

3.7.1 Přijímání zaměstnanců

Na základě Koubka (2015, s. 189) je přijímání pracovníků definováno jako: „*Řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.*“

Pracovní vztah se nejčastěji upravuje mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem podepsání předem vypracované pracovní smlouvy. Tato nejdůležitější formální náležitost musí být podepsána nejpozději v den jeho nástupu (Měrtlová, 2014). Před uzavřením smlouvy zaměstnavatel musí seznámit zvoleného uchazeče se všemi jeho právy, povinnostmi a podmínkami vyplývající z pracovní smlouvy.

Dalšími formálními náležitostmi, kterými si vybraný uchazeč prochází je vstupní lékařská prohlídka, která se provádí před podpisem pracovní smlouvy, zařazení pracovníka do personální evidence neboli pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění a uvedení na své pracoviště (Koubek, 2015).

Poté následuje poslední krok postupu při obsazování volného pracovního místa a tím je adaptace.

3.7.2 Adaptace zaměstnanců

Obecný pojem adaptace je definován jako dovednost, či proces se přizpůsobovat podmínkám a situacím v životě (www.bzcompany.cz, 2019). Každý jedinec se adaptuje odlišně. Vše záleží na vlivech jako je jeho vzdělání, sociální podmínky a určitá část je také determinována jeho geny.

Adaptace zaměstnanců je závěrečnou částí procesu modelového postupu při obsazování volných pracovních míst (Šikýř, 2016). Uskutečňuje se dvěma postupy – formálně a neformálně. Zahrnuje informování uchazeče o skutečnostech, které jsou podstatné pro firmu, odborné zapracování a sociální zabezpečení, kdy se setkává se svými novými kolegy.

Přizpůsobení neboli adaptace se provádí formou adaptačního programu, který se může ovšem lišit, a to v rámci daného pracovního místa. Proces začleňování se dělí do tří

základních fází: fáze přednástupní, fáze nástupní, a nakonec poslední fáze, vyhodnocovací, která se uskutečňuje pomocí rozhovorů (Galová, 2022). Autoři se v charakteristice první fáze (přednástupní) rozcházejí. Není, proto pro ni pevně stanovená definice. Někteří ji pokládají za úplně první kontakt s uchazečem o zaměstnání tedy na samotném pohovoru, jiní ji vnímají za den, kdy byla podepsána pracovní smlouva nebo počínající den nástupu do zaměstnání. Hlavními cíli celého adaptačního procesu je, aby se zaměstnanec snadněji začlenil do nového kolektivu mezi své kolegy, měl přehled o tom, co se po něm bude chtít (náplň jeho práce) a poznal v jakých hodnotách se nese celá organizace.

Podle Šikýře celý program začíná dnem nástupu a odehrává se za pomoci vzdělávacích postupů na pracovišti (instruktáží) anebo probíhá mimo pracoviště, a to například ve formě pracovních porad. Program je zakončen na základě uplynutí zkušební doby nebo rozhodnutím vedoucího manažera (Šikýř, 2014).

3.7.3 Formy adaptace

Formální adaptace probíhá dle adaptačního programu, který má na starosti vedoucí manažer anebo pověřený zaměstnanec, většinou je to kolega, který je zkušenější.

Neformální adaptace probíhá samovolně pod vlivem sociálního prostředí, zvláště spolupracovníků (Šikýř, 2016).

„Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2014, s. 109)

3.8 Péče o pracovníky

„Pracovníci jsou ve firmě nejdůležitější zdroj, v tržním prostředí jsou i nejdražší. Zároveň jsou předpokladem úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy, proto je nutno se věnovat schopnostem pracovníků a jejich rozvoji. Nelze podceňovat ani vytváření profiremních postojů a chování pracovníků.“ (Měrtlová, 2014, s. 122) Jednotná definice pro „péči o pracovníky“ neexistuje, jelikož v různých zemích jsou jiné zvyklosti i jiné zákony, proto se v literatuře můžeme setkat s různými popisy, co to zahrnuje. Péče o zaměstnance

společně s odměňováním je část personální práce, kterou uchazeči o práci a zaměstnanci využívají k porovnávání firem od jiných (Koubek, 2015).

Koubek vidí péči o pracovníky v těchto následujících bodech:

- pracovní doba a pracovní režim pracovníků,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- osobní rozvoj zaměstnanců,
- služby, které jsou poskytovány zaměstnancům v práci,
- ostatní služby – ty, které jsou poskytovány zaměstnancům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí (Koubek 2015, s. 343).

➤ **Pracovní doba a pracovní režim**

Pracovní dobu určuje zákon a stanovuje ji během týdne a dne, která je považována za zákonnou pracovní délku týdne a dne. Je tomu tak proto, protože pracovní doba zaměstnance určuje jeho časovou využitelnost a zároveň i jeho volný čas a tím tedy i jeho životní úroveň.

➤ **Pracovní prostředí**

Do pracovního prostředí se řadí pracovní místo, podmínky, ale i způsob, jak se lidé chovají, nadřízení a kolegové. Pracovní podmínky musejí splňovat nároky na bezpečnost, zdraví jednotlivých zaměstnanců a na způsob zacházení s lidmi. Na to má vliv chování nadřízených, zvládnutí stresu, sexuálního obtěžování a šikana (Armstrong, 2015).

➤ **Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Úkolem managementu je vytvořit takové prostředí práce pro zaměstnance, aby dosahovaly požadovaných standardů, které jsou vyžadovány právními předpisy. Armstrong (2015) sem kupříkladu zařazuje:

- vyloučit všechno nebezpečí,
- zrušit jakékoliv postupy a materiály, s kterými pracovníci přicházejí do styku a jsou nebezpečné,
- změnit postupy a materiály, aby se eliminovala rizika,

- poskytování ochranných pracovních prostředků,
- vzdělávat a poučit zaměstnance, jak dopředu předcházet nebezpečí.

➤ **Personální rozvoj zaměstnanců**

Je ustanoveno v zákoníku práce. Zahrnuje všelijaká zaškolení, zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace (Měrtlová, 2014).

➤ **Služby poskytované pracovníkům na pracovišti**

Spadá sem například stravování, kdy je povinností zaměstnavatele zařídit stravovací systém ve firmě nebo mimo ni. Eventuelně může využít finančního příspěvku na stravování, který není povinný. Dalšími službami jsou zdravotní služby, poskytování pracovního oděvu anebo může přispívat na dopravu do zaměstnání či ji plně zorganizovat (Měrtlová, 2014).

➤ **Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejím rodinám**

Jde především o sociální služby, které mohou poskytnout poradenské služby zaměstnancům od právníka až po lékaře. Nebo se také spojují s využitím volného času. (Měrtlová, 2014).

3.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj je proces, kterým společnosti zajišťují, aby měli zaměstnance, kteří jsou požadovaně vzdělání a kvalifikovaní. Tento postup napomáhá k tomu, aby se lidé mohli nadále rozvíjet a vzdělávat a tím tak uspokojili své potřeby. Zároveň přispívá i k tomu, aby firma dosahovala svých strategických cílů.

Rozvojem lidských zdrojů je myšlen rozvoj jejich pracovních schopností a dovedností. Hlavním smyslem vzdělávání a rozvoje je prostředí, kde jsou zaměstnanci podněcováni k tomu, aby se mohli rozvíjet a nadále vzdělávat (Armstrong, 2015). *„Účelem je tedy rozvíjení lidského kapitálu organizace, stejně jako zabezpečování toho, aby organizace disponovala kvalitními lidmi, které potřebuje pro uspokojování současných i budoucích potřeb.“* (Armstrong, 2015, s. 337)

Nároky na znalosti a dovednosti zaměstnanců v moderní době se ustavičně mění, a proto, aby lidé mohli fungovat jako pracovní síla a být někde zaměstnaní, tak své

dovednosti a znalosti musí neustále prohlubovat. Tento proces se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Základem všech úspěšných společností spočívá ve flexibilitě a připravenosti na změny. Flexibilitu firmy vytváří právě zaměstnanci tím, že ji schvalují a podporují, a proto je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tak rozhodujícím posláním personální práce. Tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců jako je například zácvik, doškolení či přeškolení nestačí na to, aby je učili flexibilitě. Aby společnosti formovali flexibilitu pracovníků je nutné využívat více rozvojových aktivit jako je rozšíření znalostí a dovedností, které vyžaduje pracovní místo, a formování identity zaměstnanců a jejich hodnot (Koubek, 2015).

Níže jsou uvedené některé důvody dle Měrtlové (2014) proč by se firmy měly více zajímat o vzdělávání a rozvoj pracovníků, aby firma byla konkurenceschopná:

- *„Stále častěji se objevují nové poznatky a nové technologie, znalosti lidí rychle zastarávají.*
- *Proměnlivost lidských potřeb a tím proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější, Organizace na to musí pružně reagovat a mít přizpůsobivé pracovníky.*
- *Častěji se mění technika a technologie.*
- *Mění se organizace práce, povaha a způsoby řízení, dochází k prohlubování a rozšiřování práce, častější jsou plošší organizační struktury, rychle se rozvíjí delegování a posilování pravomocí.*
- *Globalizace a internacionalizace si vynucují nutnost mobility a komunikace v internacionálním prostředí.*
- *Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání pracovníků.“ (Měrtlová, 2014, s. 114)*

3.9.1 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání se rozdělují na dvě základní skupiny. První skupinou je metoda, která se používá ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, čímž je myšleno vykonávání všedních pracovních úkolů. Druhou skupinou je styl, který se používá ke vzdělávání, ale mimo své pracoviště. Tento styl zaujímá velikou podobu školnímu vzdělávání, jelikož se tyto postupy používají ve skupině účastníků, kteří se vzdělávají společně. Klade důraz na rozvoj znalostí a sociálních vlastností (Koubek, 2015).

Šikýř (2014) s Koubkem souhlasí a metody vzdělávání rozděluje rovněž na dvě jmenovité skupiny: vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště:

Vzdělávání na pracovišti

- Instruktaž při práci

Pracovník se učí od zkušenějšího zaměstnance tím, že ho pozoruje při práci a následně i napodobuje. Díky tomu si jednotliví pracovníci práci osvojí a nadále ji pak mohou vykonávat bez dozoru.

- Rotace práce

Učení se touto metodou má zaměstnanci umožnit vyzkoušet si dočasná pracovní místa s jinými zadanými výkony práce, než je jeho vlastní a zvyšovat si tak svoji kvalifikaci. Často se využívá u nastávajících manažerů.

- Mentoring

Vzdělávání je vedeno pod zvoleným mentorem (odborníkem), který předává souhrn svých znalostí, rad a zkušeností k výkonu dané práce.

Vzdělávání mimo pracoviště

- Seminář

Seminář je založen na učení pomocí výkladu od školitele, diskusi s ním a ostatními zúčastněnými.

- Outdoorové činnosti

Je vzdělávání formou sportovních činností, které mají za cíl rozvíjet bezprostřední schopnosti zaměstnance jako je například umět se rozhodnout, plánovat, komunikovat a kooperovat mezi sebou. Všechno, co se zde naučí poté aplikují na svém pracovišti při výkonu práce.

- e-learning

Dle Šikýře (2014) se e-learning dá zařadit mezi obě skupiny vzdělávání. V současné době je tato metoda velmi rozšířená, a to díky tomu, že zaměstnanci stačí pouze počítač nebo mobilní telefon a internet, který má dnes skoro každý. Díky různým vizualizacím a cvičením si zaměstnanec může opakovaně procvičovat jednotlivá cvičení a učit se tak efektivněji.

3.10 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je činnost, která je považována za velmi složitou a citlivou. Zabývá se získáváním informací o tom, jak svoji práci pracovník vykonává, jaké vztahy má ke kolegům či zákazníkům. Následně se mu sdělují výsledky, které se s ním projednávají, a nakonec se hledají postupy na zdokonalení jeho výkonu. V případě jeho nedostatků, kterému brání v jeho kvalitně odpracované práci se stanovují kroky k jejich odstranění.

Hodnocení pracovníků má za úkol zjistit a posoudit stanovené cíle a najít správné řešení, které se zabývá pracovním výkonem. U hodnocení zaměstnanců hraje důležitou roli jeho nadřízený (Koubek, 2015). Klasifikace a zpětná vazba zaměstnanci prováděna bezvadně, průběžně posiluje jeho motivaci. Zpětná vazba by měla být velmi konkrétní a podána okamžitě. Při dobře vykonané práci je důležité pracovníkovi poskytnout uznání, a to k tomu, aby se podpořila jeho motivace a zároveň k uvědomění si jeho správného postupu.

Existují dva druhy hodnocení zaměstnanců formální hodnocení a neformální.

- Formální hodnocení

Formální hodnocení je charakteristické plánovitostí, ale může k němu dojít i ve výjimečných případech například při ukončení pracovního poměru. Dopředu jsou známy dané kroky, kdy nadřízený zaměstnance hodnotí, a přitom i zapisuje. Výstupy z hodnocení mimo jiné slouží i pro další personální činnosti, proto je potřeba, aby se dodržovala jistá pravidelnost, objektivnost a konkrétnost (Fejfarová, 2013).

- Neformální hodnocení

Naopak neformální hodnocení je průběžné, nezaznamenává se na rozdíl od formálního a nemá dopředu stanovená kritéria ani způsoby. Taktéž ho vykonává nadřízený pracovník a většinou je dáno okamžikem, situací a jeho vlastním pocitem (Koubek, 2015). Využívá se k tomu, aby se regulovala jeho práce a motivace. Za dobře odvedenou práci je vhodné zaměstnance ocenit pochvalou.

3.10.1 Metody hodnocení

Důležitým bodem u hodnocení zaměstnance je potřeba vybrat vhodnou metodu. Dle Fejfarové (2013) patří mezi nejčastější způsoby tyto:

- Hodnocení podle stanovených nebo dohodnutých cílů
- Hodnocení norem a standardů
- Slovní
- Klasifikační stupnice (číselná, slovní nebo grafická)
- Dotazník
- Způsob kritických případů
- Sebehodnocení
- Metoda 360 stupňů
- Týmové hodnocení

Lze sem ale například zařadit i Assessment centra a kontrolní seznamy (checklist), které se používají ke kontrole a plynulému hodnocení u nových zaměstnanců.

Metoda 360 stupňů

Metoda 360 stupňů je založena na hodnocení, kdy se ho účastní více lidí. Jsou daná totožná kritéria, kterými jiní pracovníci hodnotí a poskytují zpětnou vazbu jinému určitému zaměstnanci. Klasifikovat ho mohou pouze ti, kteří jsou s ním v častém pracovním kontaktu, kam spadá jeho nadřízený, podřízený, spolupracovníci nebo kdy zaměstnanec hodnotí sám sebe tedy sebehodnocení. Cílem je snížit subjektivitu a podpořit spravedlnost daného hodnocení a zjistit jeho slabé a silné stránky (360° zpětná vazba, 2022).

Assessment centre

Assessment centre zkráceně AS, někdy se také vyznačuje pojmem *Development centre* (zkráceně DC) se využívá především u manažerských pozic nebo specialistů, kdy je potřeba zjistit jejich silné a slabé stránky a jejich rozvojové ambice. K zjištění se používají diagnostické postupy, které mají za cíl zjistit dané schopnosti a dovednosti jedince a navrhnout jim správné metody k vzdělávání a rozvoji.

BARS

Hodnotící metoda BARS (anglicky *Behaviorally Anchored Rating Scale*) je určená ke klasifikaci pracovního chování podle stupnice, která bývá pěti nebo sedmi stupňová, kde číslo 5 nebo 7 je považováno za vynikající a číslo 1 za nevhodné. Touto metodou je zjišťován přístup a chování zaměstnance a zároveň dodržení pracovního postupu. Nevýhodou této metody je její celková náročnost (Altaxo.cz, 2019).

3.11 Odměňování zaměstnanců

Jde o spokojenost, radost, pocit z dobře odvedené práce, užitečnosti, z postavení nebo neformální uznání. Do procesu odměňování pracovníků se nezahrnují pouze peněžní formy, ale i ty nepeněžní, které společně tvoří celek odměňování.

3.11.1 Formy odměňování

Do peněžní formy spadají již zmíněné platy, mzdy, příplatky, podíly anebo přiznávané benefity v penězích, které jsou například v podobě příspěvků na dopravu, bydlení nebo stravování.

Nepeněžní formy se dále rozdělují na odměny hmotné povahy a nehmotné, kde mezi hmotné lze zařadit výrobky, služby, služební auto nebo mobil či počítač. A za nehmotné odměny se považují pocity z vykonávané práce, užitečnosti, formální nebo neformální uznání nebo také z postavení. Vytvářejí jakýsi pocit uspokojení zaměstnance (Měrtllová, 2014).

Kterákoliv firma by měla mít svůj vlastní odměňovací systém, který mu bude na míru vytvořen. A to z toho důvodu, jelikož každý podnik má svoji specifickou povahu práce, a to ať už materiální, finanční nebo práci s lidskými zdroji. Koubek takto charakterizuje úkoly systému odměňování:

- Upoutat vhodný počet a kvalitu uchazečů o pracovní místa ve firmě,
- Odměňovat zaměstnance za jejich výsledky, splněné úkoly, schopnosti a dovednosti,
- Pomocť dosáhnout konkurenceschopného postavení organizace na trhu,
- Mít uznání zaměstnanců,

- Motivovat a vést pracovníky, aby podávali ty nejlepší výkony, které jim dovolí jejich schopnosti (Koubek, 2015).

3.11.2 Mzda

Mzda je uvedena v zákoníku práce a definuje: „*podstatu a definici pojmu mzda jako plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.*“ (Měrtllová, 2014, s. 102) Plat a mzda jsou často zaměňovány a často je lidé považují za synonyma, ale jsou mezi nimi „drobné“ rozdíly. Plat je odměna za práci pracovníků, kteří pracují ve veřejných správě a službách, kdy zaměstnavatelem je stát. Mzda je peněžité plnění, naturální mzda, kterou zajišťuje zaměstnavatel pracovníkovi za práci. Proto pokud se budeme bavit o zaměstnancích státní sféry, například o doktorech nebo učitelích použijeme slovo plat a v případě nestátních zaměstnanců, kupříkladu manažeri, se použije pojem mzda.

Formy mezd Libuše Měrtllová (2014) rozděluje na:

- časová neboli základní mzda,
- úkolová mzda,
- podílová, také se jí říká provizní mzda,
- kombinovaná (smíšená) mzda.

Podle Měrtllové (2014) se mezi složky mezd řadí:

- **Příplatky** – dělí se na nárokové, které zaměstnavatel povinně musí pracovníku zaplatit, dle zákoníku práce a ty, co nárokové nejsou a záleží pouze na zaměstnavateli, zda mu je vyplatí nad rámec.
- **Prémie a odměny** – opět záleží na zaměstnavateli, je pro to potřeba splnit některá kritéria, která jsou stanovená a při jejich splnění jsou vyplaceny.
- **Příplatek za noční práci**
- **Příplatek za práci v sobotu a v neděli**
- **Příplatek za práci přesčas**
- **Příplatek za práci ve svátek** – nenároková složka.
- **Příplatek za vedení** – získávají vedoucí pracovníci oddělení.
- **Osobní příplatek** – nenároková složka, která je vyplácena za příznivé pracovní výsledky (Měrtllová, 2014).

3.12 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy se rodí mezi zaměstnanci ve firmě nebo mimo ni a rozdělují se na formální a neformální.

Formální vztahy jsou pracovněprávní, které jsou mimo jiné upraveny pracovněprávními předpisy, různorodými pravidly, které se dodržují buď v rámci skupiny pracovníků anebo celé společnosti. Jsou rozlišovány na individuální, ty vznikají mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, a na kolektivní, ty se soustřeďují na vztah mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli. Mezi formální lze navíc zařadit pracovní vztahy mezi zaměstnanci obecně, nadřízeného a podřízeného a vztahy mezi zaměstnanci a lidmi mimo společnost, například zákazníky, dodavateli nebo odběrateli.

Neformální vztahy jsou ty, které vznikají samovolně a často se nazývají jako společenské. Lze je spatřovat, jak se budují v organizaci, ale i mimo ni. Důležitým aspektem v tomto případě je jednotlivé jednání lidí a celkový provoz firmy (Šikýř, 2014).

I pracovní vztahy, a hlavně jejich kvalita přispívají k dosahování vytyčených cílů celé firmy, ale i jednotlivých zaměstnanců. Příjemné a přátelské vztahy budují spokojenost pracovníků, kteří jsou poté produktivnější a tím přispívají k pozitivnímu jednání mezi ostatními. Mimo jiné účinnost personálních činností je navíc pracovními vztahy velmi ovlivňována (Koubek, 2015).

3.13 Ukončování pracovního poměru

Pracovní poměr může být rozvázán více způsoby. Ukončen však může být z důvodů, které jsou ustanoveny a upraveny zákoníkem práce. Podle Zákoníku práce § 48 může být pracovní poměr rozvázán způsoby:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době (Sbirkazakon.u.info, 2023).

Mimo zmíněné lze pracovní poměr uzavřít i jinak. Například pokud je pracovní smlouva na dobu určitou, tak pracovní poměr končí uplynutím sjednané doby.

Po ukončení pracovního vztahu má zaměstnavatel stále povinnosti vůči jeho bývalému pracovníkovi. Zaměstnavatel musí pracovníkovi vystavit zápočtový list, nahlásit zdravotní pojišťovně, že došlo k ukončení pracovního poměru a poslat evidenční list důchodového pojištění.

4 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na analýzu úrovně řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ.

Nejdříve se tato část zabývá stručnou charakteristikou vybraného podniku a následně jsou v této části identifikovány činnosti řízení lidských zdrojů v podniku. Z důvodu konkurence byla se společností uzavřena dohoda, že v této práci bude vystupovat anonymně. Proto je v této práci nazývána a reprezentována pod názvem společnost XYZ.

K zjištění fungování těchto činností byly využity získané výsledky z kvantitativního a kvalitativního výzkumného šetření. Přesněji byla použita analýza dokumentů, polostrukturovaný rozhovor s manažerkou HR oddělení a dotazníkové šetření, které je vyhodnoceno níže. Nejprve byl proveden polostrukturovaný rozhovor a analýza dokumentů dále bylo pak provedeno dotazníkové šetření, které bylo určeno pro zaměstnance vybraného podniku.

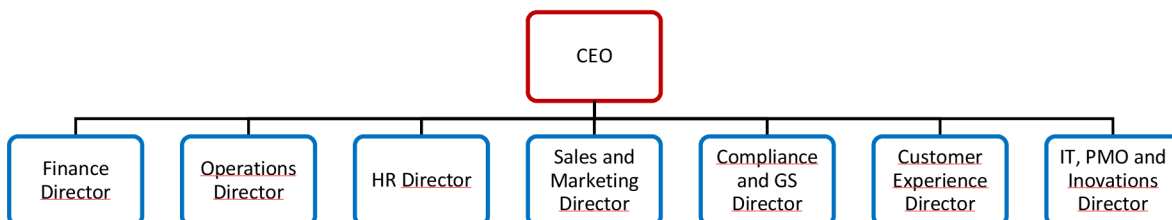
4.1 Charakteristika vybraného podniku

Podnik, který byl vybrán pro psaní této bakalářské práce, zde nazýván společnost XYZ, je společností s ručením omezením. Jedná se o logistickou firmu, která na českém trhu působí necelých 30 let a její hlavní činností je doručování balíků. Před 3 lety se díky akvizici nejmenované společnosti stala společnost XYZ největším privátním balíkovým přepravcem.

Mimo svoji hlavní činnost se podnik každý den zaměřuje na oblasti, které má ve svých silách možnost změnit. Jejich snahou je snižovat emise CO₂, aby nezatěžovali přírodu, a proto všechny jejich vyprodukované emise nějak kompenzují. Například podporují větrné elektrárny v zahraničí či hojně využívají na svých depech fotovoltaiku. Při doručování balíků přichází s nápady, které snižují znečištění, dopravní zácpy nebo kvalitu života. K tomu využívají elektromobily, elektrokola, koloběžky nebo cyklokurýry a jiné zelené dopravní prostředky. Mimo to se zabývají inovacemi, které aplikují jak uvnitř společnosti, tak i mimo ni. Podílejí se na jejich vývoji a podporují je.

Zároveň se věnují činnostem jako je podpora institucí, dobrovolnictví nebo vypomáhají různými sbírkami, skrze které mohou pomoci různým prospěšným organizacím. Již opakovaně společnost XYZ podporuje projekt Nadačního fondu Českého rozhlasu – Běh pro Světlušku, kterého se osobně účastní i jednotliví zaměstnanci.

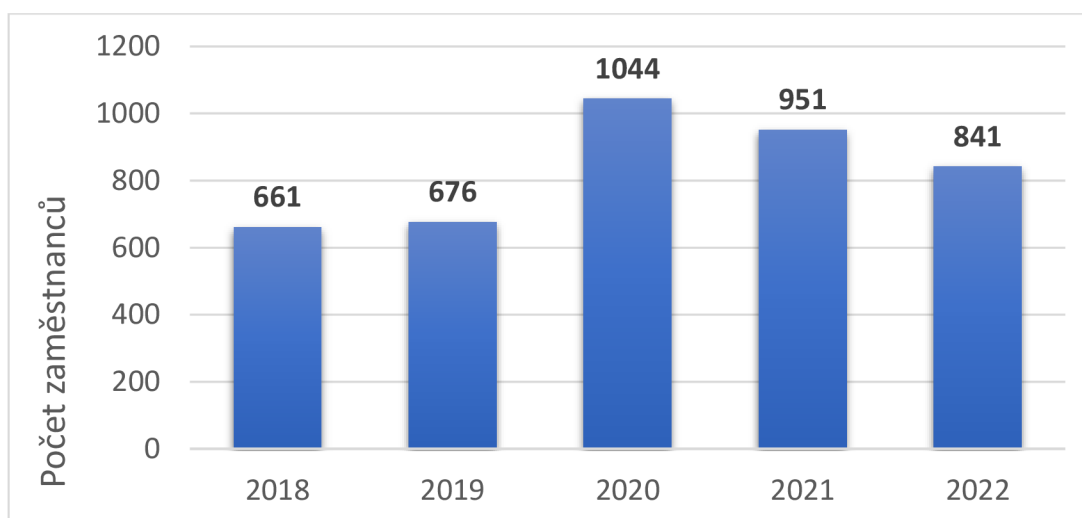
Obrázek 3: Řídící struktura společnosti XYZ



Zdroj: Zpracováno autorkou dle poskytnutých interních materiálů společnosti

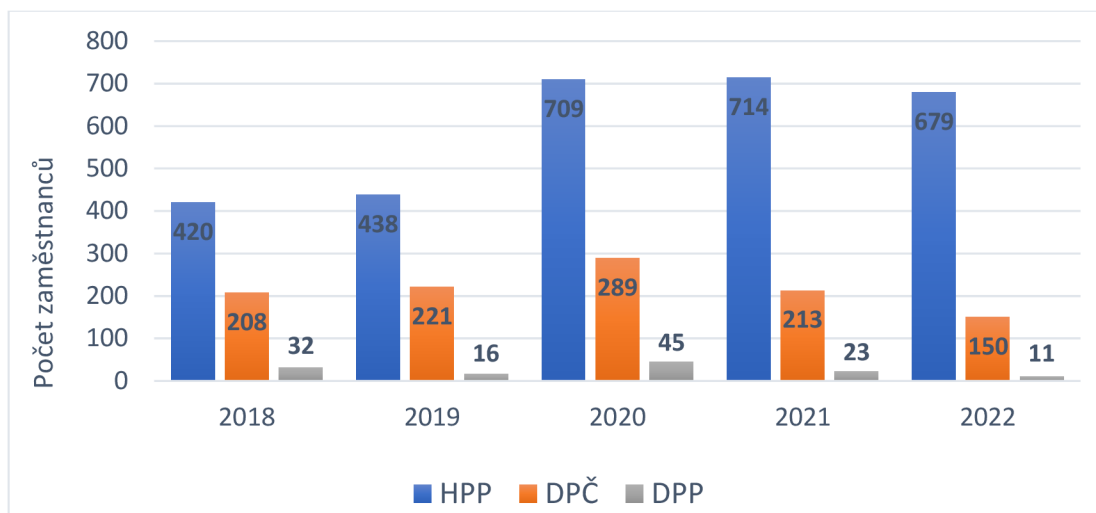
Organizační struktura je v podniku poněkud rozsáhlá, a proto byla vytvořena zjednodušená řídicí struktura, která zahrnuje jednatele společnosti XYZ a úroveň ředitelů. Každý z ředitelů pokrývá určitou oblast, která se pak dále dělí na jednotlivá oddělení a pracovní místa.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2018-2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních údajů

Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2018-2022 dle druhu pracovních úvazků

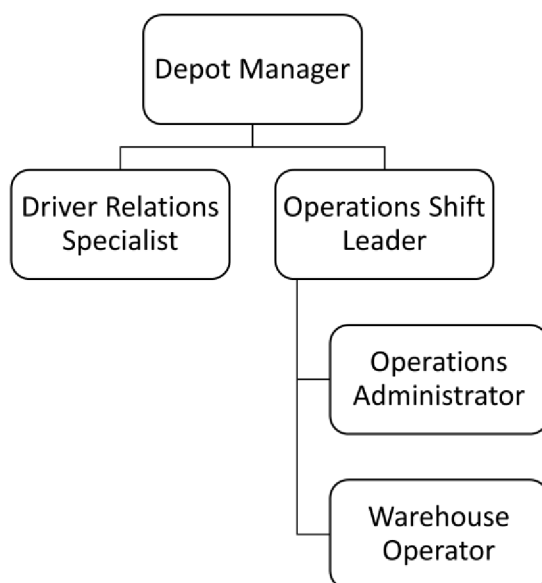


Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních údajů

S růstem společnosti roste i počet zaměstnanců v podniku. V současné době je zaměstnáno 841 zaměstnanců z toho jich 679 pracuje na hlavní pracovní poměr, 150 má podepsanou dohodu o pracovní činnosti a zbylých 11 pracovníků má uzavřenou dohodu o provedení práce. Společnost XYZ má již dlouhodobě stabilní týmy. Aktuální fluktuace zaměstnanců se pohybuje okolo 30 %, to znamená, že v průběhu roku se jedna třetina pracovníků obměňuje. Největší fluktuace je zaznamenávána u základních skladnických pozic.

V rámci kvantitativního výzkumu byli osloveni k vyplnění dotazníkového šetření i zaměstnanci z pobočky, která se nalézá kousek u Prahy. Pro lepší pochopení byla proto zpracována její řídicí struktura, která je zobrazena níže.

Obrázek 4: Řídící struktura pobočky



Zdroj: Zpracováno autorkou dle poskytnutých interních materiálů společnosti

4.1.1 Charakteristika personálního útvaru

Hlavou personálního útvaru ve zvolené společnosti je personální ředitelka, která má pod sebou čtyři přímé podřízené. Prvním z podřízených je zaměstnanec X1, který zastává pozici HR manažera. Na starosti má převážně správu a zajištění provozu HR systémů (agendu v nich evidovanou), projekty a procesy v rámci oddělení. Pod sebou má své dva podřízené. Oba podřízené zastávají roli HR Specialist a jejich činností je zpracovávat právní dokumenty. To znamená, že mají za úkol zajišťovat pracovní smlouvy, dodatky k pracovním smlouvám, zpracovávají podklady do mezd či se starají o změny osobních údajů zaměstnanců. Zkrátka mají na starosti veškerou pracovněprávní dokumentaci.

Druhým z podřízených personální ředitelky je zaměstnanec X2, který zastává pozici Training and Development manažer neboli manažer vzdělávání a rozvoje. Ten má na starosti veškeré vzdělávání ve společnosti, jak interní, tak externí. Zároveň pracovník X2 částečně pracuje jako Business Partner. Je pravou rukou manažerů, kterým vypomáhá v pracovněprávních otázkách, a to například při náboru, povýšení či různých změn. Pod sebou má své tři podřízené, kteří jsou interními trenéry.

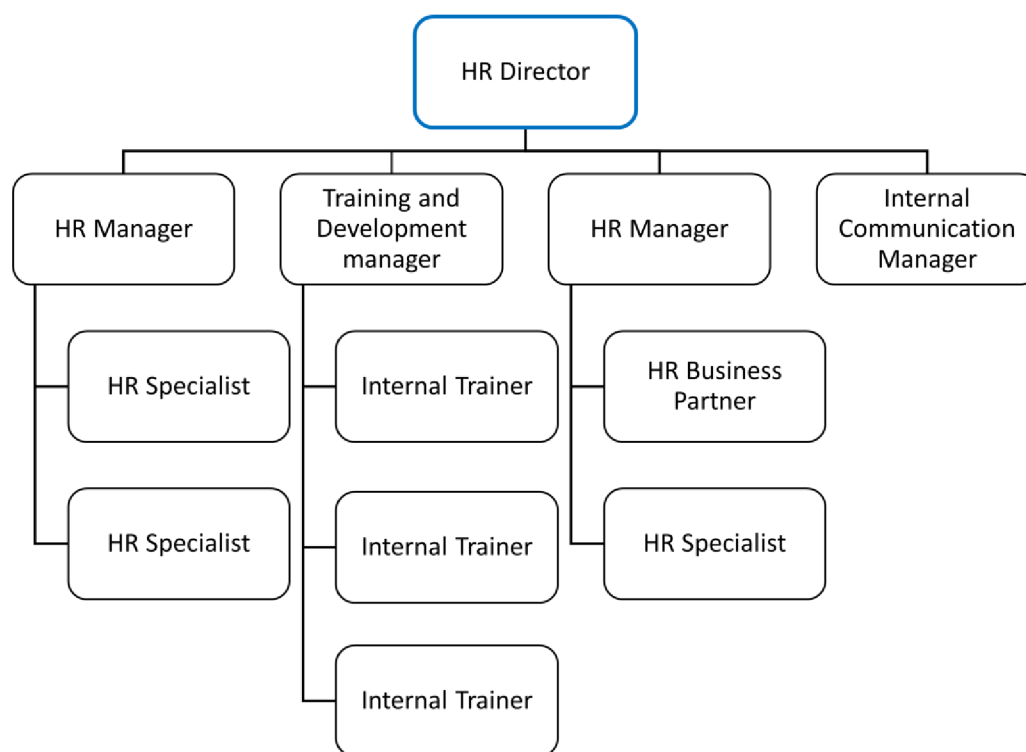
Dalším přímým podřízeným je zaměstnanec X3, který zastává pozici HR manažer. Jeho náplní práce je pomoc při školení (týmová spolupráce, emoční inteligence či zpětná vazba týkající se interních školení). Zároveň se také částečně zabývá Business partneringem. Jeho úkolem je starat se o jednotlivá depa nebo vypomáhat manažerům v pracovněprávních

otázkách, které se například týkají podřízených či zajišťují pomoc při řešení problémů s motivací. Zaměstnanec X3 má pod sebou dva podřízené. První z podřízených je pracovník na pozici HR Business partner, který má na starosti určitá depa, business partnerství a zároveň se stará o některé manažery. Druhým z podřízených je zaměstnanec na pozici HR Specialist, což je osoba, která je primárně zodpovědná za náborů zaměstnanců ve firmě. Na náborů zaměstnanců ale není pracovník sám, pomáhají mu totiž i Business partneři, kteří mají na starosti jak náborů na depech, tak zároveň participují na nábořech z centrály. V průměru je ve společnosti XYZ otevřeno cca 20 pozic měsíčně, z toho půlku těchto pozic tvoří skladníci.

Posledním podřízeným zaměstnancem pod ředitelkou personálního oddělení je člověk X4, který má na starosti interní komunikaci ve firmě. I přes to, že je tato pozice mimo oblast HR oddělení, tak v organizační struktuře společnosti stále spadá do personálního oddělení. Pozice Internal Communication Manager má na starosti veškerou interní komunikaci (oznámení, novinky, a jiné) a jejich interní časopis, který již několikrát vyhrál celorepublikovou soutěž.

Pro přehlednost a úhlednost je níže zpracována řídicí struktura personálního oddělení vybraného podniku.

Obrázek 5: Řídicí struktura personálního oddělení



Zdroj: Zpracováno autorkou dle poskytnutých informací z polostrukturovaného rozhovoru

4.2 Aktuální stav řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Tato část práce byla autorkou zpracována na základě výsledků z kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumného šetření. V první řadě se nejdříve použil ke zkoumání polostrukturovaný rozhovor a poté bylo vytvořeno a spuštěno výzkumné šetření v podobě anonymního dotazníku, který byl zaslán zaměstnancům společnosti XYZ. Z hlediska přehlednosti a lepší orientace byly získané údaje z dotazníkového šetření přeneseny do grafů a tabulky.

Tabulka 1: Důležitost motivů při vykonávání práce

Důležitost	1	2	3	4	5	6	7
Peněžní odměna	30	25	9	1	1	3	2
Pracovní kolektiv	20	17	12	11	4	2	5
Benefity	1	3	25	15	13	7	7
Vzdělávání a rozvoj	0	8	6	17	17	11	12
Možnost kariérního růstu	3	4	9	11	12	18	14
Potřeba pochvaly a uznání	2	5	3	8	16	20	17
Jistota práce	15	19	7	8	8	10	14

Zdroj: Vlastní zpracování

Do dotazníkového šetření byla zařazena otázka, která měla za cíl zjistit, který z motivů zaměstnanci považují za nejdůležitější při vykonávání práce. Úkolem bylo seřadit jednotlivé položky dle svých preferencí, kde číslem 1 se označoval motiv nejdůležitější a číslem 7 nejméně důležitý. V každém sloupci museli respondenti vybrat pouze jednu odpověď od čísla jedna až sedm dle toho, co upřednostňují. Na základě výsledků byla poté zpracována tabulka, která je zobrazena výše. Jednotlivé hodnoty v tabulce jsou uvedené výsledky v absolutní četnosti odpovědí.

Z výsledné tabulky lze vyčíst, že nejdůležitějším motivem pro respondenty je jednoznačně peněžní odměna, kterou na první a druhé místo zvolilo celkem 55 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí považují zaměstnanci pracovní kolektiv, který byl zvolen ve 20 případech jako nejdůležitější. Například „Vzdělávání a rozvoj“ zaměstnanci neuvedli ani jednou jako prvořadý. Naopak nejméně důležitým vlivem při vykonávání práce byl z výsledků vyhodnocen motiv „Potřeba pochvaly a uznání“. V tomto případě ji na sedmé, tedy poslední místo, vybralo 17 zaměstnanců, avšak v těsné blízkosti se 14 respondenty se na stejném místě umístil motiv „Možnost kariérního“ růstu a „Jistota práce“.

4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Organizační struktura je stanovená tak, že ke každému pracovnímu místu je připraven „*job description*“ neboli popis pracovní činnosti. Tyto popisy pracovních činností jsou uvedeny bez konkrétních jmen, pouze v nich je uvedeno, co má na starosti jednotlivá pracovní pozice. Například u pozice HR Business partner lze najít, komu je nadřízená, co je obsahem dané role, co člověk na této pozici dělá, ale i jaké jsou na ni kladeny požadavky. Při nástupu nového zaměstnance každý z nich podepisuje dokument, který potvrzuje, že je seznámen s popisem své dané pracovní činnosti.

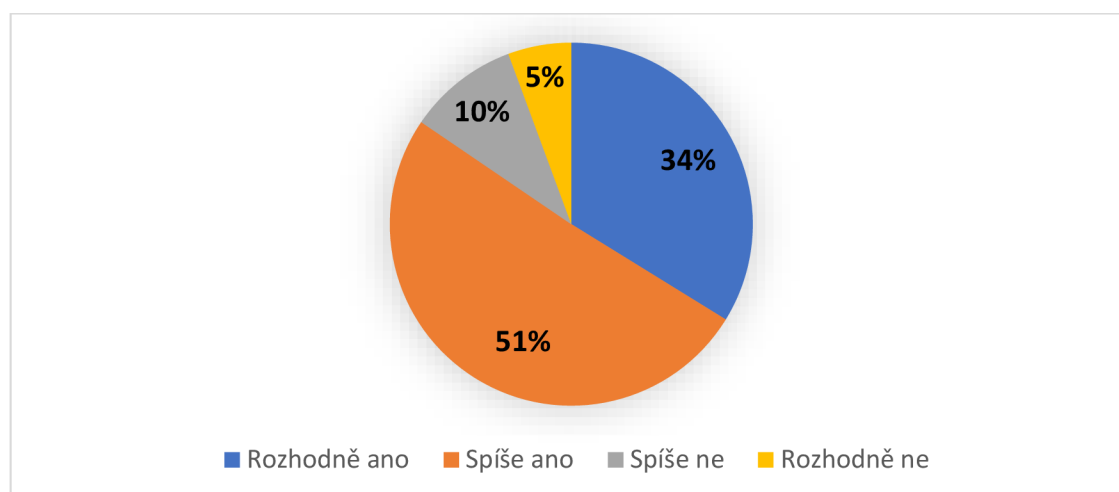
V rámci organizační struktury se ve společnosti XYZ zaměstnanci nahrazují. Když jeden odchází, tak se místo něj nahradí někdo jiný. V případě, že má ve firmě vzniknout nové pracovní místo, tak je nejdříve potřeba udělat analýzu potřeby. Pokud je vyhodnocena, že je opravdu nutné, aby toto nové pracovní místo vzniklo, tak HR ředitelka tomuto místu udává jisté parametry. Manažer (potenciálního nového zaměstnance) ve spolupráci s personální ředitelkou připraví „*job description*“. Dále je ke každému pracovnímu místu připraven takzvaný HAY GRADE.

Společnost XYZ řadí zaměstnance dle sjednaného druhu práce na příslušnou pozici a do mzdové úrovně. Referenční úroveň pro stanovení mzdy je mzdový průzkum HAY. V tomto podniku mají stanové mzdové úrovně HAY v rozpětí 10–20. Pro představu na úroveň 10 je možné zařadit pozici administrativní specialista provozu. Na nejvyšší úrovni, tedy 20, lze najít pozice, které se nachází v top managementu. Personální ředitelka tyto parametry HAY GRADE pomáhá definovat společně s další agendou a manažer formuluje popisy pracovních činností. Aby se vědělo, do jaké škály ta osoba spadá, je nejdříve potřeba mít zpracovaný popis pracovních činností.

4.2.2 Personální plánování

Manažeři si vždy na konci roku plánují budgety, které v sobě obsahují i personální složku. To celé podléhá schválení jednatele společnosti a na základě tohoto schválení si rozplánují, kdy a koho v příštím roce budou potřebovat. Vše se řeší s předstihem a probíhá to na ředitelské úrovni. Společnost XYZ má dlouhodobě stabilní týmy a fluktuace zaměstnanců se pohybuje kolem 30 %. To znamená, že v průběhu roku se 1/3 zaměstnanců obměňuje. Nejsilnější fluktuace ve firmě je zaznamenána u základních skladnických pozic, kdy nejčastější iniciativou k odchodu zaměstnance je ze strany zaměstnavatele. Řada zaměstnanců odchází i z jiných důvodů například kvůli stěhování, vyšším mzdovým nárokům anebo chtějí kariérní růst v jiné organizaci.

Graf 3: Množství práce a požadavků je v souladu s možnostmi zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 znázorňuje odpovědi na otázku, zda množství práce a požadavků odpovídá možnostem zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že 5 % respondentů si myslí, že množství práce a požadavků rozhodně neodpovídá jejich možnostem a 10 % se domnívá, že spíše neodpovídá. Veliká část, tedy 51 % zaměstnanců odpovědělo, že množství práce a požadavků spíše odpovídá a zbylých 34 % je přesvědčeno, že rozhodně odpovídá.

Z výsledků kvantitativního šetření bylo dále zjištěno, že zaměstnanci tráví v průměru měsíčně přesčas, a to o 11 a půl hodiny.

4.2.3 Získávání zaměstnanců

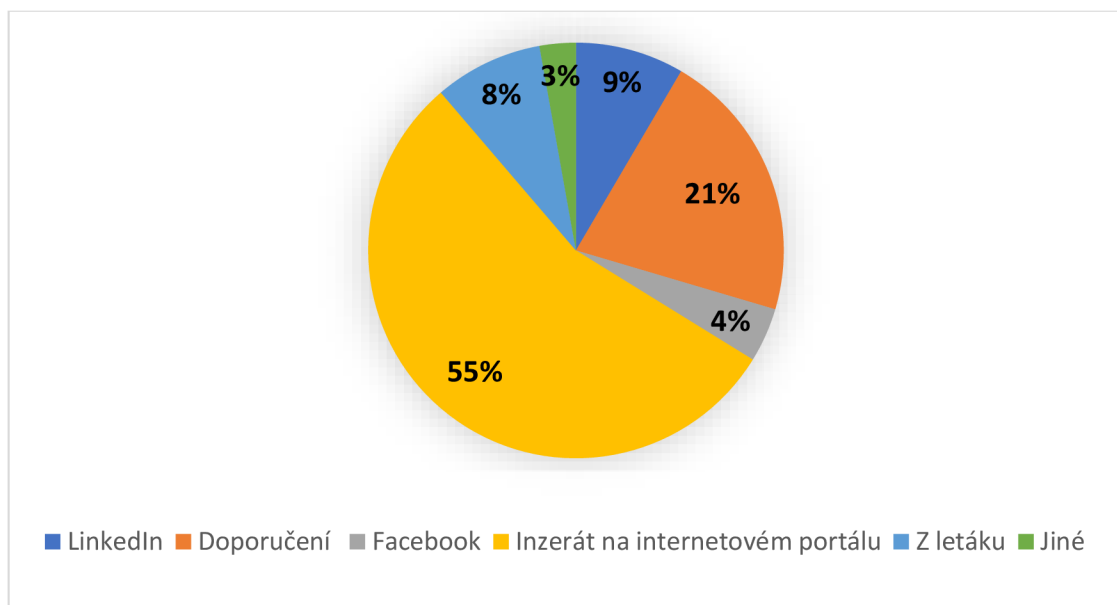
Ve společnosti XYZ se snaží především o kariérní růst svých zaměstnanců. Proto před tím, než se spouští externí výběrové řízení, tak firma nejprve rozesílá informaci všem zaměstnancům, že se hledá například nový obchodní zástupce a kdo má zájem, ať se přihlásí. Zároveň mají pracovníci společnosti XYZ možnost někoho na danou pozici doporučit, například svého známého nebo kamaráda, a dát tak tip personálnímu oddělení. Výsledkem interního řízení v tomto případě je, že se buď přihlásí interní zaměstnanec, s kterým se udělá klasický interní pohovor a danou roli získá, případně se domluví na něčem jiném. V případě, že stávající zaměstnanec na tu pozici někoho doporučil, ať již známého nebo kamaráda a ten tu roli dostane, tak tento pracovník získává odměnu ve výši 7–15 tisíc korun. Pokud by doporučil osobu na pozici skladníka, jednalo by se o výši odměny 7 tisíc korun. V případě doporučení důležitého manažera zaměstnanec získává odměnu 15 tisíc korun. Až když se vyčerpají veškeré interní možnosti získávání zaměstnanců, tak poté firma spouští externí výběrové řízení.

Společnost XYZ má uzavřenou smlouvu s firmou LMC, která zaštiťuje Jobs.cz, práce.cz nebo práce za rohem. Uzavírá se každý rok v říjnu. Na základě smlouvy je vybrané společnosti poskytnuto určité množství kreditů. Při otevření nové inzerce, například na portálu jobs.cz, se postupně tyto kredity odčerpávají. Jejich cena se odvíjí od typu uzavřené smlouvy, kdy velké společnosti mají cenu nižší, a naopak malé společnosti mají cenu vyšší.

Drtivou většinu kandidátů společnost hledá na Jobs.cz, Práce.cz nebo práce za rohem. Na portálu Jobs.cz hledají především střední a vyšší pozice, na stránkách Práce.cz se hledají střední a nižší pozice a na Práce za rohem, zveřejňují inzerci všech pozic.

Zároveň sami personalisté využívají i síť LinkedIn, kde neinzerují konkrétní pozice, ale pouze na svých osobních profilech zmiňují, že právě někoho hledají. Případně stejným způsobem využívají i Facebookovou stránku, kde do různých tematických skupin zveřejňují aktuální pracovní nabídky. K získávání zaměstnanců využívají i letáčky, které jsou dány například na pobočce, kam si chodí zákazníci pro své balíky. Místo je vybráno úmyslně, a to z toho důvodu, že mezi zákazníky se může nacházet někdo, kdo má o danou pozici zájem případně má známého z té lokality, který momentálně hledá práci. Získávání zaměstnanců ve společnosti XYZ probíhá jak prostřednictvím inzerce, tak zároveň i letáků, kdy se snaží zaujmout své potenciální zaměstnance.

Graf 4: Struktura získání stávajících zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4 lze vyčíst, že největší procento zaměstnanců našlo práci skrze inzerát, který byl umístěn na internetovém portálu a to přesně 55 % oslovených dotazovaných. Druhým nejčastějším způsobem bylo uváděno, že se o práci dozvěděli na základě doporučení a to z 21 %, z 9 % se respondenti dozvěděli o volné pozici skrze LinkedIn a 8 % dotazovaných uvedlo z letáku. Pouhé 4 % zaměstnanců se o práci dozvědělo skrze Facebook. Mezi zbylými 3 % respondenti odpověděli, že se o volné pracovní pozici dozvěděli skrze webové stránky zaměstnavatele či nastoupili rovnou po školní praxi.

Dotazovaní, kteří odpověděli, že danou práci našli na internetovém portálu dále zodpovídali otázku, která měla za úkol zjistit skrze který internetový portál. Z výsledků bylo zjištěno, že 69 % zaměstnanců našlo inzerát na internetovém portálu Jobs.cz, 26 % uvedlo, že inzerát na svoji aktuální pozici našli na Práce.cz a zbylých 5 % na portálu Práce za rohem.

4.2.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců navazuje na proces získávání zaměstnanců. Ten ve společnosti XYZ začíná shromážděním veškerých životopisů. Personální pracovníci tyto životopisy prochází a pokud je někdo zaujme, tak danému uchazeči zasílají email společně s osobním dotazníkem, který je potřeba vyplnit. V tomto dotazníku se jich například dotazují, jakou mají představu mzdy. Tímto si udělají takzvanou preselekcí vybraných kandidátů. Ti

uchazeči, kteří jsou dále vyhodnoceni jako vhodní, tak jsou zaslány k nahlédnutí manažerovi, který se stane jejich budoucím nadřízeným. Ze zvolených kandidátů si sám vybere ty, které by rád viděl v prvním kole výběrového řízení. Všem pozvaným kandidátům na pohovor personalista nejdříve zasílá seznam benefitů, které společnost XYZ nabízí. Dále v příloze emailu kandidáti naleznou i QR kód, pod kterým jsou nahrané fotky, aby uchazeč měl možnost se podívat, jaká je jejich firemní kultura. Nalezne tam fotky z různých firemních akcí, které proběhly v minulosti.

Z 90 % ve společnosti XYZ probíhá první kolo výběrového řízení online přes Teamsy. V průběhu prvního kola se kandidátům představuje daný podnik, pracovní pozice, na kterou se hlásí a zároveň se personalisté dozvídají o jeho zkušenostech a očekávání.

Po prvním kole výběrového řízení si manažer ve spolupráci s HR oddělením vybírá, kdo bude pozván do 2. kola, které již probíhá osobně. V tomto kole je úkolem konkretizovat představu jak kandidáta, tak i manažera. Poté obvykle následuje pracovní nabídka, která je závazná pro obě strany. Vybraného kandidáta informuje personalista telefonicky a společně s tím, mu do emailu zasílá nabídkový dopis, kde je přesně specifikováno, za jakou mzdu nastupuje a s jakými benefity. Pokud uchazeč nabídku akceptuje, domlouvají se na termínu zdravotní prohlídky, uzavření pracovní smlouvy a výpisu z rejstříku trestu.

Některá výběrová řízení jsou rozšířená o aktivity, kdy je nezbytné udělat test osobnostního profilu, test v Excelu nebo si společně vyzkouší obchodní schůzku. Personalisté s oblibou využívají i aktivitu, kdy si kandidát připraví krátkou prezentaci například na téma „Moje kariéerní cesta“. Tu následně odprezentuje v rámci prvního online kola výběrového řízení, kde se rozhodne, jak budou dále pokračovat.

Z výsledků dotazníkového šetření se zjistilo, že pohovor byl nejčastěji používanou metodou při výběru zaměstnance, tuto odpověď zaškrtno 100 % z celkového počtu respondentů. V případě této otázky měli dotazovaní možnost zaškrtnout jednu nebo více možností. Dále z celkového počtu uvedlo 16,9 % dotazovaných, že museli projít i testováním (například testem z Excelu či vyplněním testu osobnosti). Pouhých 8,5 % odpovědělo, že mimo pohovor bylo využito zjištění referencí, simulovaný pohovor či obchodní schůzka. Nejméně procent (4,2 %) získala metoda, kdy si uchazeč měl připravit prezentaci, kterou následně odprezentoval. Respondenti neuvedli žádnou jinou možnost než ty, které byly uvedeny v množině odpovědí.

4.2.5 Přijímání zaměstnanců

Když kandidát pracovní nabídku akceptuje, tak mu personalista zaslá osobní dotazník, který musí vyplnit. Dotazník obsahuje základní údaje – na který bankovní účet mu má chodit mzda, jakou má adresu a tak podobně. Tyto údaje jsou potřeba pro přípravu pracovní smlouvy, ale i k tomu, aby mohl být objednan na zdravotní prohlídku. Dále je nezbytné, aby zaměstnanec zaslal svoji fotku, která bude použita k vytvoření zaměstnanecké karty, a došel si ke svému lékaři pro výpis ze zdravotní dokumentace. Tento výpis je taktéž nezbytný k tomu, aby mohl být objednan k firemnímu lékaři. V emailu má dále sepsané všechny úkoly, které jsou potřeba, aby si zařídil před samotným nástupem.

Je nutné, aby si zařídili výpis z rejstříku trestu, doložili zápočtový list nebo potvrzení o evidenci z úřadu práce a donesli doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, které je nutné evidovat. Tyto údaje jsou zasílány zaměstnanci HR oddělení, který se následně pustí do přípravy jeho pracovní smlouvy a zároveň ho objedná na zdravotní prohlídku. Nastoupit může den po zdravotní prohlídce nebo kdykoliv v průběhu měsíce, případně na přání manažera či kandidáta.

První den nástupu manažerům pomáhá manuál, kde je sepsáno vše, co je nutné zařídit. A to z toho důvodu, aby se nováček v podniku cítil dobře a na nic se nezapomnělo. Manuál se nazývá checklist a je v něm uvedeno vše, co se musí udělat a zařídit při nástupu nového zaměstnance. Checklist obsahuje dokonce i postup, jak objednat notebook, zaměstnaneckou kartu nebo telefon. To, co je již splněno si manažer odškrťává.

To stejné má HR oddělení zpracované i pro odchod zaměstnance, kdy je potřeba, aby manažeři zkontrolovali, zda odcházející zaměstnanec vše vrátil. Podobné dokumenty jsou zpracované i pro pobočky, aby věděli, co dělat, když jim nastupuje nový zaměstnanec. Díky podrobnému popisu těchto dokumentů postupují dle návodu – zkontrolují nástupní dokumenty a podepíší pracovněprávní dokumenty.

4.2.6 Adaptace zaměstnanců

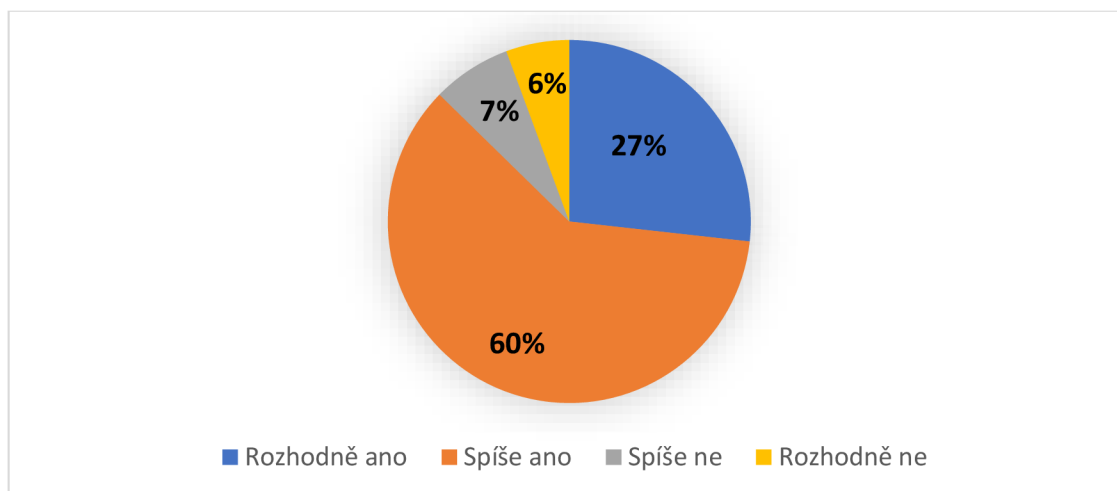
Každý nově přichozí zaměstnanec má svůj vlastní adaptační plán, který se jim zobrazuje v systému. Je to velmi podobné checklistu, jelikož si sami zaměstnanci odškrťávají aktivity v rámci adaptačního plánu, které splnili. Například tam lze nalézt úkoly: „Seznámit se s kolegy“, „Už se orientuji na pracovišti“, „Seznámil/a jsem se s pracovním řádem“ a tak podobně. Dále jsou v adaptačním plánu zařazeny e-learningy, které jsou připraveny pro

každé odvětví (etický kodex, informační bezpečnost, ...), aby se seznámili se všemi nezbytnými informacemi. Na konci každého e-learningu je jim položena otázka, zda všemu rozumí a ví, jak dál postupovat. Pokud odpoví ano, mohou si tento e-learning odškrtnout. A pokud odpoví že ne, tak se vrací zpátky do daného e-learningu a chybějící informace si doplní. Dokonce mají možnost si e-learning stáhnout jako aplikaci do mobilního telefonu, a díky tomu tak mohou zaměstnanci plnit adaptační plán ze svého telefonu. V prvních dnech/týdnech po nástupu má personalista schůzku s novým pracovníkem, kde si ověřují některé informace. Zjišťují zpětnou vazbu na nábor, proč si vybral právě tuto společnost, zda mu byly poskytnuty veškeré informace či jak se mu momentálně daří při zaškolení. V rámci adaptačního plánu musí každý nováček, nezávisle na pracovní pozici, absolvovat jízdu s kurýrem a nahrát do systém pár základních informací.

Na konci celého adaptačního plánu a zkušební doby si personalista se zaměstnancem domluví druhou schůzku, na které nehodnotí jeho zkušební dobu to dělá jeho nadřízený, ale ptají se ho na konkrétní otázky. Například, zda je spokojený se spoluprací s kolegy, jestli všechno funguje s nadřízeným a tak podobně. Tyto postřehy jsou pro personální oddělení společnosti XYZ velmi důležité, jelikož tito noví zaměstnanci mohou vidět a vnímat věci jinak než oni sami. Tyto postřehy se zapisují a nadále s nimi pracují. Tímto mu personalista odškrťává poslední bod adaptačního plánu a dostává symbolický dárek, který se dává všem novým zaměstnancům za zvládnutí adaptačního programu. Dostávají malé kormidlo, které symbolizuje, že jsou již na palubě společnosti XYZ a drží své kormidlo pevně v rukách.

Zároveň mimo adaptační plán firma připravuje pro zaměstnance každý měsíc zkušební školení, které je pro všechny nováčky ve firmě. Celé je organizováno personálním oddělením. Na tomto školení se setkávají jak skladníci, tak třeba i noví zaměstnanci z obchodního oddělení. Program je připraven tak, že jim je nejprve představena společnost, jsou jim poskytnuty zajímavé informace a poté se společně jdou podívat na to, jak funguje provoz v hale. Všichni zaměstnanci včetně skladníků, mají povinnou jízdu s kurýrem, aby věděli, o čem ta práce na konci je. Kurýři jsou totiž nositelem jejich značky. Nutno říci, že kurýři nejsou zaměstnanci společnosti XYZ, ale zaměstnanci dopravců, s kterými má podnik uzavřen smluvní vztah. Proto firma není zodpovědná za dostatek kurýrů a ani nedělají nábor, to vše mají na starosti jejich dopravci.

Graf 5: Adaptační plán z pohledu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů si 27 % myslí, že nastavená adaptace ve společnosti je rozhodně na velmi dobré úrovni, 60 % odpovědělo, že adaptační plán ve společnosti XYZ je spíše dostačující. Dále 7 % uvedlo, že adaptace je spíše nedostačující a zbylých 6 % se domnívá, že rozhodně není.

Dílní otázka následovala pro ty respondenty, kteří uvedli adaptaci ve společnosti XYZ jako nedostačující a navrhují, co by změnili. Všechny získané odpovědi se týkaly školení nebo zaškolení. Zaměstnanci uvedli, že by upravili a přidali jiná školení, aby bylo zohledněno více času na zaškolení či aby se zavedlo lepší individuální zaškolení.

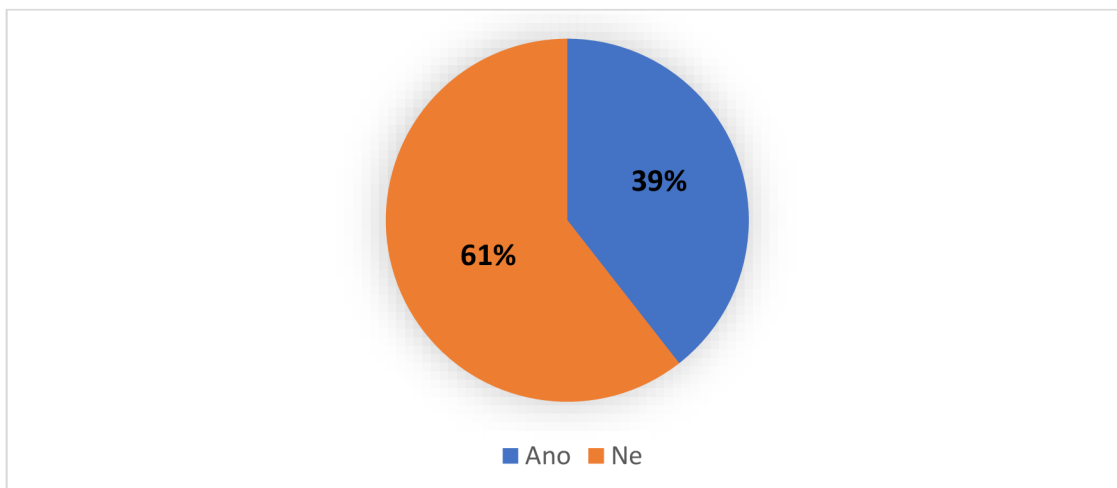
4.2.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Každý rok je součástí ročního hodnocení připravená nabídka školení a rozvojových aktivit, kam se mohou jednotliví zaměstnanci sami přihlásit. Nabídka se otevírá každoročně na jaře a je nezbytné, aby daný výběr školení byl schválen jejich nadřízeným.

Vzdělávání a rozvoji je ve společnosti XYZ kladen veliký důraz. Uvědomují si totiž, jak hodnotu svých zaměstnanců, tak jejich potenciál, který je potřeba nadále rozvíjet. Nabízejí spoustu různých a zajímavých e-learningů. Například pokud chce člověk řídit jejich firemní vůz, tak je pro ně připravený e-learning pro získání referentské zkoušky potřebné k řízení služebních vozů. V případě, že se zjistí, že ve firmě něco nefunguje, tak se zkrátka vytvoří nějaký e-learning, který pomůže situaci napravit. V posledních měsících potřebovali aktualizovat informace o etickém kodexu, a tak připravili nový e-learning o etickém kodexu.

Někteří zaměstnanci ho absolvovali v elektronické verzi a jiní měli osobní školení na toto téma. V průběhu roku personalisté s těmito informacemi pracují a postupně je analyzují a aktualizují.

Graf 6: Možnost kariérního růstu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda zaměstnanci mají možnost kariérního růstu uvedlo 61 % respondentů, že nemají a 39 % ze 71 dotazovaných odpovědělo, že možnost kariérního růstu mají.

4.2.8 Hodnocení zaměstnanců

Personální oddělení i pro tento případ vytvořilo pro manažery a ostatní zaměstnance zajímavý letáček, který se nazývá „Rozvojový rok“. Lze v něm najít, potřebné informace o školení nebo kdy a jakým způsobem hodnocení zaměstnanců probíhá.

Před ročním hodnocením zaměstnancům ve společnosti XYZ předchází takzvaně „hodnocení Férové“. To znamená, že se setkají všichni manažeři, kteří jsou služebně na stejné úrovni společně s členem HR týmu a probírají úspěchy, výkony a výsledky svých podřízených za celý uplynulý rok. Usilují o to, aby hodnocení všech zaměstnanců bylo co nejobjektivnější a nebylo nijak zkreslené. Proto tato schůzka, Férové hodnocení, probíhá formou diskusí. Zmiňovaná část hodnocení byla zavedena z toho důvodu, aby se nemohlo stát, že nějaký nadřízený bude jinému zaměstnanci nadřizovat či naopak. Cílem je zjistit pohled nadřízeného a ostatních manažerů/nadřízených na zaměstnancovu práci. Svůj

výsledek z této diskuse se pracovníci vždy osobně dozví během Ročního hodnocení. Takzvané Férové hodnocení probíhá každoročně od ledna do února.

Poté následuje Roční hodnocení, které probíhá pouze mezi jedním zaměstnancem a jeho nadřízeným. Zde se detailně probírá a hodnotí jeho celoroční práce, úsilí, zdary ale i neúspěchy. Tato schůzka je vedena jako otevřená diskuse. Před schůzkou je potřeba, aby každý zaměstnanec vyplnil formulář Ročního hodnocení, kde sami za sebe vyplňují, co se mu povedlo, čeho dosáhnul a jaké má obavy z budoucnosti. Zároveň se označují, na kterém místě se vidí v Matici výkonu a potenciálu (vysvětlena níže) dle svého názoru, zda pracoval s hodnotami společnosti XYZ či nikoliv. Roční hodnocení probíhá od února od března, kdy schůzku pořádá zaměstnancův nadřízený.

Po zhodnocení a výsledků Ročního hodnocení následuje sestavení si vlastního plánu aktivit, který napomáhá zaměstnancům jak v osobním, tak v profesním rozvoji. Každý zaměstnanec si plán osobního rozvoje vyplní a na jeho splnění mají přesně jeden rok, to znamená do příštího Ročního hodnocení. Aby pracovníci dosáhli svých cílů, plánují si školení a další rozvojové aktivity. V průběhu dubna by tyto aktivity měly být vyplněné.

Jednotlivé termíny školení a dalších rozvojových aktivit se pracovníkovi zobrazí, až po vyplnění všech plánů osobního rozvoje. Všechna školení jsou omezena pouze svojí kapacitou. Ale i to není problém, jelikož si zaměstnanec může nastavit hlídacího psa – robota, který ho upozorní, pokud se uvolní místo na termín, který se mu hodí. Školení a rozvojové aktivity probíhají od května do října (interní materiály společnosti XYZ).

Popis Matice výkonu a potenciálu

Matice má 9 škál, která rozděluje jednotlivé zaměstnance dle jejich Potenciálu (Jak to dělám) a Výkonu (Co dělám). Potenciál může být žádný až vysoký a výkon se rozděluje od nízkého až po vysoký výkon. Pro lepší představu je matice výkonu a potenciálu uvedena v přílohách této práce.

K řešení – zaměstnanec, jehož úsilí je s nastavenými požadavky nedostatečné. Daný pracovník pravděpodobně nemá dostatečnou kompetenci k vybranému pracovnímu místu.

Nováček – člověk, který relativně nedávno nastoupil a seznamuje se s věcmi.

Nováček s potenciálem – je osoba, která nastoupila, ale už teď je na něm vidět, že má mnohem na víc. S těmito lidmi je potřeba více pracovat, aby se ve firmě nezačali nudit případně neutekli někam jinam. Proto je nutné je zapojovat do různých projektů a aktivit.

Specialista – je zaměstnanec, který se specializuje na určitou oblast a je v tom dobrý. Neřeší ve velké míře přesah do jiných oddělení. Je více specializován.

Užitečný hráč – drtivá většina firmy 70–80 % pracovníků by měla být v této kategorii užitečný hráč. Jsou to lidi, kteří dobře pracují, je na ně spolehnouti a udělají si co mají. Jsou více univerzální.

Vycházející hvězda – člověk, u kterého vnímají, že má vysoký výkon a veliký potenciál. Tudiž by se z něj mohl vyprofilovat například vedoucí.

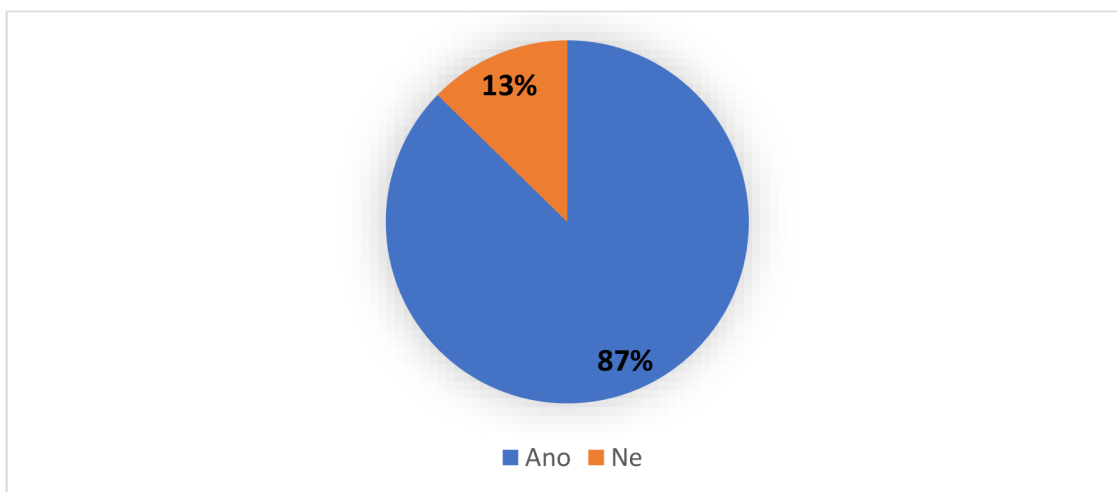
Expert – zaměstnanec, který býval dříve specialista až se vyprofilovat do expertních znalostí.

Profesionál – tato osoba pracuje opravdu skvěle. Pracuje nad rámec svých povinností, má přesah i do jiných oddělení a neřeší jen svoji agendu. Pomáhá i s něčím dalším.

Talent – sem spadají nejlepší lidi ve firmě, kteří pomáhají firmu posouvat výše (interní materiály společnosti XYZ).

Pro nejvyšší kategorie – Expert, Profesionál a Talent je navíc nabízen nadstandardní talentový program. Například v minulosti byla zorganizována přednáška od Ing. Petra Sedláčka, Ph.D., kam byli pozváni osoby patřící do těchto tří skupin.

Graf 7: Sjednání schůzky v rámci osobního hodnocení

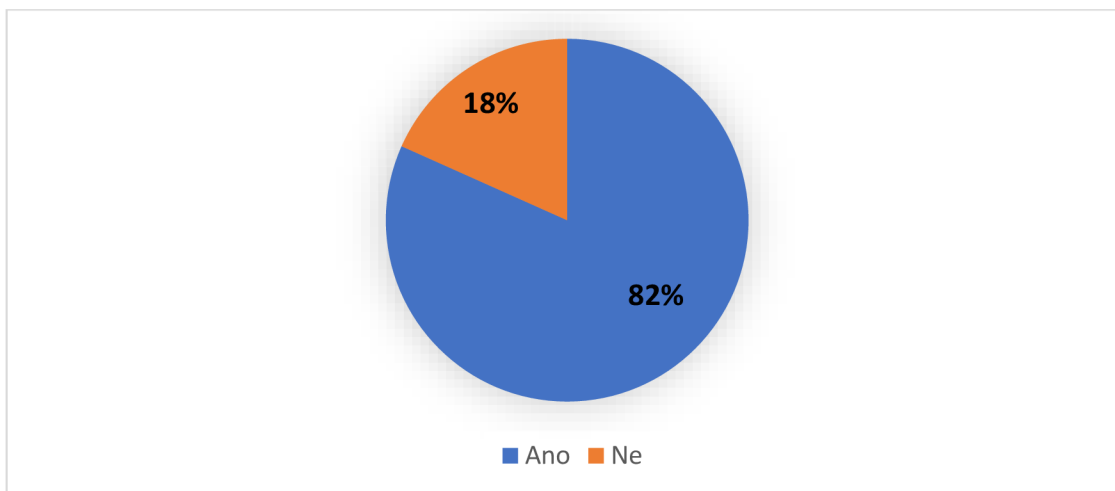


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 znázorňuje, zda zaměstnanci společnosti XYZ mají sjednanou schůzku v rámci každoročního hodnocení. Z celkového počtu 71 dotazovaných uvedlo 87 %, že sjednanou schůzku se svým nadřízeným mají a zbylých 13 %, že nemají.

Následující položená otázka měla za úkol zjistit, zda výsledky ročního hodnocení zaměstnanci považují a hodnotí za férové.

Graf 8: Férové výsledky ročního hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Většinová část přesněji 82 % uvedla, že zaměstnanci opravdu své hodnocení považují za spravedlivě ohodnocené. Zbýlých 18 % si myslí, že výsledky ročního hodnocení nejsou spravedlivě ohodnocené.

4.2.9 Odměňování zaměstnanců

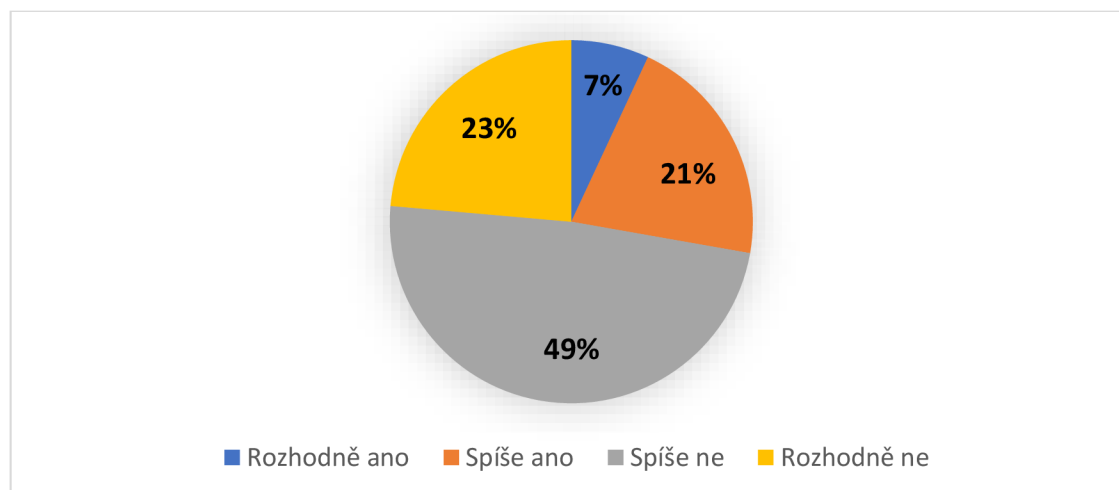
V každé pracovní smlouvě, vyjímaje obchodníky, je uvedena jejich mzda, která je rozdělena na 90 % fixní část a 10 % variabilní část. To znamená, že 90 % mzdy dostanou pokaždé a zbylých 10 % je variabilní část, to je částka, kterou dostanou téměř vždy. V případě, že by zaměstnanec opakovaně hrubě nedodržel pracovní pokyny, například chodil opakovaně pozdě do práce a nepomohla by domluva, tak mu jeho nadřízený může odebrat část anebo celou variabilní složku.

Některé vyšší manažerské pozice mají navíc i kvartální odměny, které fungují tak, že si manažeři stanoví jisté cíle na daný kvartál a pokud jsou splněny, tak tyto odměny obdrží. Jiné odměňování mají obchodníci, kteří mají trochu nižší základy. Jak již bylo zmíněno obchodní zaměstnanec má nižší základ mzdy, ale zároveň si velkou část mzdy může sám vydělat v rámci obchodních bonusů. Struktura jejich bonusů je jiná než u jiných pozic.

Mimo to společnost XYZ nabízí pestrou nabídku benefitů. Zaměstnancům je umožněno vybrat si i benefit na míru. Uvědomují si totiž, že každý svůj volný čas využívá jinak, proto nabízejí 3 varianty, jak mohou čerpat benefity. První z nich je čerpání pravidelného měsíčního příspěvku v hodnotě 1000 korun, který se jim nahraje do jejich aplikace benefitů. Další z možností je, že se jim tento pravidelný příspěvek vyplatí společně s jejich výplatou. A poslední třetí možnost, kterou mají na výběr je, že si místo příspěvku vyberou jeden týden dovolené navíc. Mezi další benefity, které jim podnik nabízí patří:

- 5 týdnů dovolené,
- stravenky,
- 2 sick days,
- příspěvek na penzijní pojištění (pohybuje se od 500 do 1000 korun),
- pracovní jubilea (za 5, 10, 15, 20, 25 let),
- reklamní dárečky (sluchátka, klíčenky, tašky, ...),
- a spoustu dalšího (*interní materiály společnosti XYZ*).

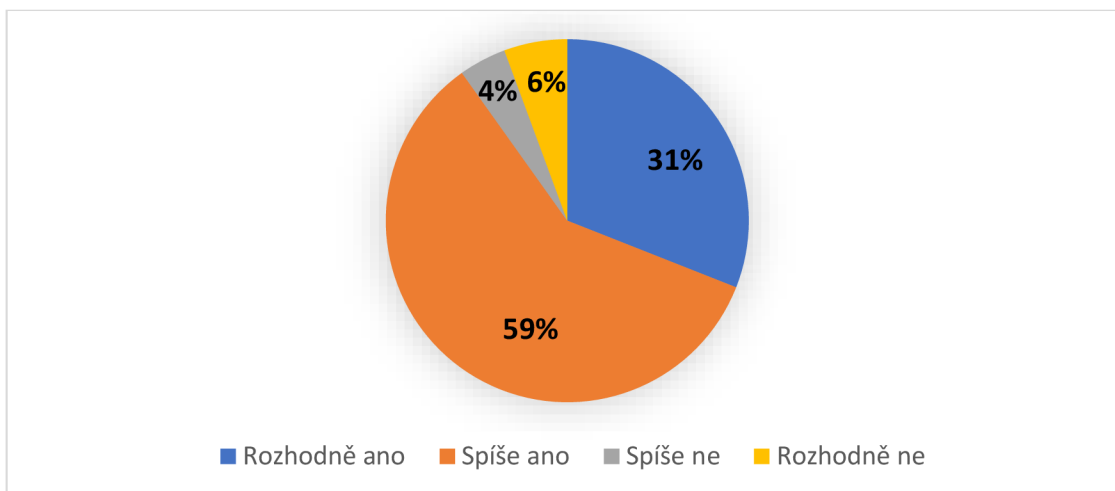
Graf 9: Finanční odměna z pohledu zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků kvantitativního šetření bylo zjištěno, že 23 % zaměstnanců si myslí, že rozhodně nejsou spravedlivě finančně ohodnoceni dalších 49 % si myslí, že jejich finanční odměna spíše není dostačující. Zbytek dotazovaných uvedlo, že svojí finanční odměnu považují za adekvátní. Z toho 21 % odpovědělo, že si to spíše myslí a pouhých 7 % zaměstnanců uvedlo, že jsou o tom rozhodně přesvědčeni.

Graf 10: Benefity z pohledu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zabývající se tím, zda benefity, které jsou nabízeny zaměstnancům dostačující uvedlo 31 % že rozhodně dostačující jsou a 59 % si myslí, že spíše jsou dostatečné. Ze zbylých 10 % se 4 % zaměstnanců domnívá, že nabízené benefity jsou spíše nedostačující a 6 %, že dostačující rozhodně nejsou.

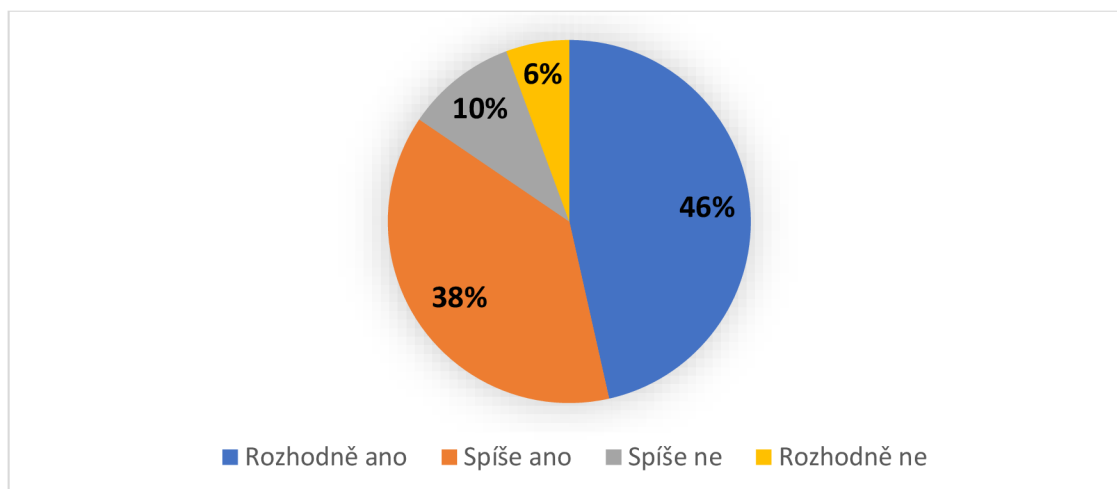
Navazující otevřená otázka se opět zabývala benefity a cílem bylo zjistit, který z těch, které firma nabízí je podle nich nejlepší. Nejčastěji uváděná odpověď byla možnost týdnu dovolené navíc či příspěvek do Cafeterie, který lze využít například na nákupy v lékárně, či na kulturu a tak podobně. Dalším velmi zmiňovaným oblíbeným benefitem byly samotné stravenky či Multisport karta.

4.2.10 Péče o zaměstnance

Od prvního dne, kdy zaměstnanec nastoupí do podniku, tak o něj pečují. Od připraveného adaptačního plánu zaškolení až po další rozvojové aktivity. Mimo interní školení firma nabízí i proces rotace, kdy se zaměstnanci z jiného oddělení mohou podívat na samotný provoz. Mimo to společnost XYZ klade veliký důraz na bezpečnost práce. Proto musí všichni jejich zaměstnanci absolvovat školení bezpečnosti práce, na které mají i připravené e-learningy.

V rámci péče o zaměstnance jsou jim dále nabízené stravenky, psychologická anebo právní poradna.

Graf 11: Spokojenost s pracovním prostředím a podmínkami



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 11 vyplývá, že 46 % pracovníků je rozhodně spokojeno a dalších 38 % zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše spokojeni s pracovním prostředím a podmínkami. Z celkového počtu respondentů odpovědělo pouhých 10 %, že jsou spíše nespokojeni s pracovním prostředím a podmínkami a zbylých 6 %, že spokojeni rozhodně nejsou.

4.2.11 Pracovní vztahy

V rámci upevňování kolegiálních vztahů společnost XYZ pořádá celofiremní akci, kde se střetávají všichni zaměstnanci z různých oddělení. Kvůli covidu to nemohlo být pořádáno jako každý jiný rok, ale postupně se to vrací do svých kolejí.

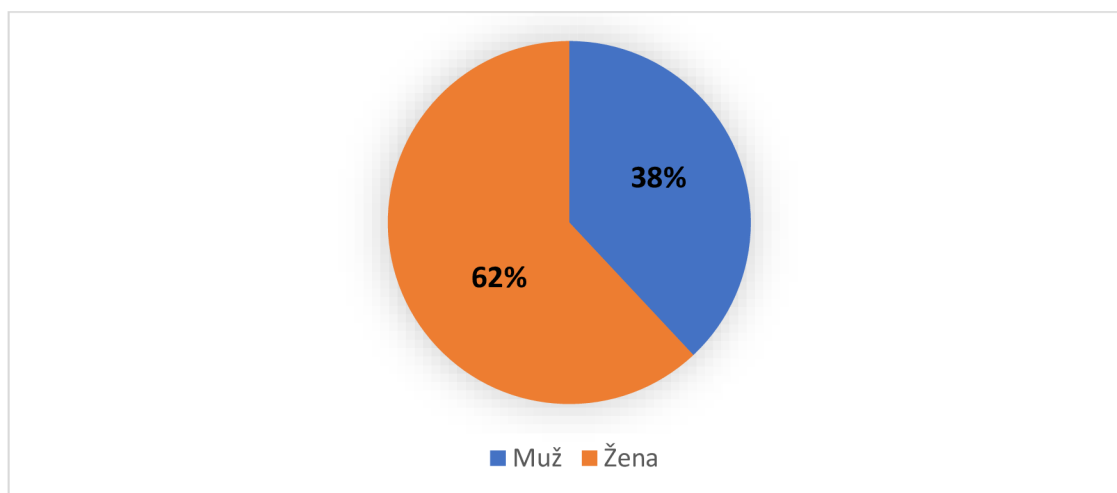
Například v roce 2022 měli zaměstnanci povinné školení na téma Customer Experience, kde se měli zaměřit na téma věnování zákazníkům. A to nejen těm externím, což jsou příjemci balíčků, ale i těm interním. To znamená mezi kolegy, kteří se nacházejí na jiném oddělení. K tomu, aby to ve společnosti všechno fungovalo, je zapotřebí se zaměřit na to, aby mezi sebou dodržovali to, co si slíbí a tak podobně. Cílem celého školení tedy bylo podpořit zákaznickou zkušenost. Povinné bylo pro všechny jejich zaměstnance a zároveň i pro jejich kurýry, kteří nejsou jejich zaměstnanci. Celé školení bylo koncipované interaktivní formou.

4.2.12 Ukončování poměru

Pokud se nějaký ze zaměstnanců rozhodne ukončit pracovní poměr, ať už standardní dvouměsíční výpovědí, dohodou o ukončení pracovního poměru nebo odchodu do důchodu, je s ním vždy proveden výstupní pohovor neboli Exit interview. Zkrátka s každým takovým zaměstnancem se setká někdo z personálního oddělení a zjišťují zpětnou vazbu na působení ve společnosti XYZ. Personalista se jich například ptá, co se jim ve společnosti líbilo a naopak nelíbilo, ověřují si důvody, proč odchází, případně kam odchází, co jsou ty taháky na co je přilákali jiní zaměstnavatelé.

Výstup z těchto výstupních pohovorů se posílá personální ředitelce, která tyto informace předává ostatním ředitelům, aby se monitorovalo, čím jsou jejich zaměstnanci nespokojeni a něco se s tím udělalo.

Graf 12: Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

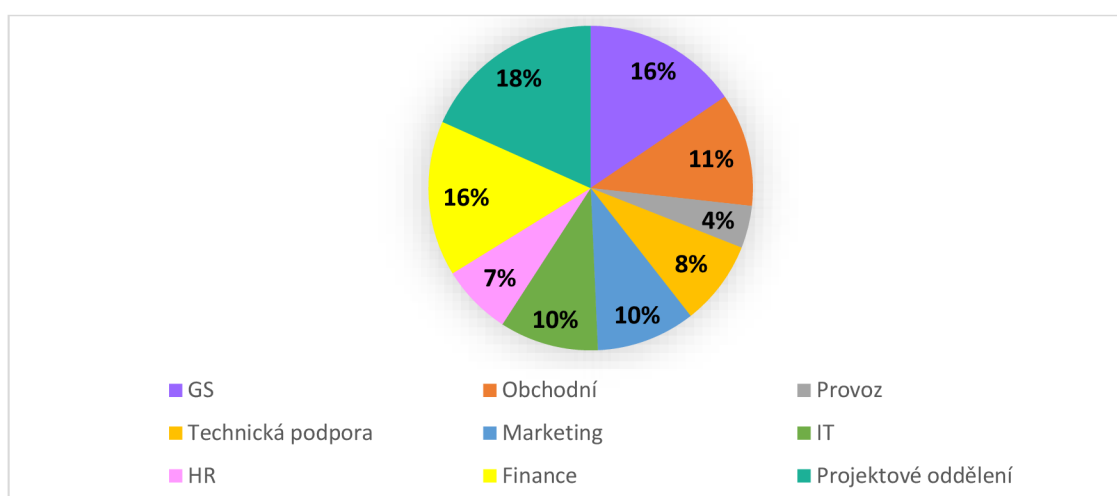
Na konci samého dotazníku respondenti odpovídali na 4 identifikační otázky, které jsou vyhodnoceny níže.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že z celkového počtu dotazovaných ho vyplnilo 38 % mužů a 62 % žen, čemuž odpovídá i složení zaměstnanců ve firmě. V podniku pracuje větší procento žen než mužů, a to přesně v procentech 51 % žen a 49 % mužů.

Průměrný věk respondentů vychází na 42 let. Bylo tak vypočítáno na základě aritmetického průměru, kdy se sečetly všechny uvedené hodnoty dané otázky a vydělily se celkovým počtem respondentů.

Poslední dvě otázky v dotazníkovém šetření měly za úkol zjistit, jak dlouho zaměstnanci v podniku pracují a na kterém oddělení. Opět byla vypočítaná střední hodnota. Průměrným rokem práce zaměstnanců ve společnosti XYZ vychází z výsledků anonymního dotazníku na 4,98 let.

Graf 13: Struktura respondentů dle oddělení, kde pracují



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledného počtu respondentů vyplnilo dotazníkové šetření 18 % zaměstnanců z projektového oddělení, 16 % z finančního a GS oddělení, 11 % z obchodního oddělení, 10 % z IT a marketingového oddělení, 8 % zaměstnanců z technické podpory, 7 % z HR oddělení a konečná 4 % dělají zaměstnanci z provozu. Díky tomuto průřezu skrze různá oddělení si tak lze udělat lepší obraz k pochopení a zjištění důležitých informací k následnému zhodnocení a doporučení.

5 Výsledky a diskuse

Na základě informací a výsledků, které byly získány prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou HR oddělení a anonymního dotazníkového šetření poslané zaměstnancům bylo zjištěno, že úroveň řízení lidských zdrojů je ve vybraném podniku na velmi dobré úrovni. K některým činnostem by autorka dodala pouze pár drobných návrhů, které by mohly ještě více zefektivnit dané procesy a u dalších činností jsou vytvořena případná doporučení k jejich celkovému zlepšení. Níže jsou uvedena opatření a návrhy změn, které by společnost mohla do budoucna použít.

Dle výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že necelá polovina přesněji 46 % zaměstnanců je naprosto spokojeno s pracovním prostředím a podmínkami. Dalších 38 % odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Pracovní prostředí a podmínky jsou jednou z velmi podstatných částí, které mají značný vliv na zaměstnancův výkon a jeho celkovou spokojenost.

Výběr zaměstnanců ve společnosti XYZ probíhá shromážděním veškerých životopisů a následnou preselekcí kandidátů na základě vyplněného osobního dotazníku. Uchazeči vyhodnoceni jako vhodní kandidáti jsou pozváni na první kolo výběrového řízení, které se z 90 % koná online přes aplikaci Teams. Ti nejúspěšnější jsou poté pozváni do druhého kola. Výběr zaměstnanců probíhá primárně prostřednictvím pohovorů. Někdy jsou výběrová řízení rozšířena o další aktivity, a to například vyplnění testu, simulovaného rozhovoru, obchodní schůzky nebo odprezentování prezentace na vybrané téma.

Proces přijímání a adaptace zaměstnance má společnost XYZ na velmi dobré úrovni. Tato činnost je opravdu promyšlená od A až po Z. Na začátku a na konci adaptačního procesu má nově příchozí zaměstnanec schůzku s personalistou, který se ujišťuje, zda je všechno v pořádku či nepotřebuje s něčím pomoci nebo poradit. Na samém konci je daný proces ukončen malým dárečkem pro nového zaměstnance, který symbolizuje to, že je na palubě společnosti XYZ. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 87 % respondentů považuje adaptační plán na velmi dobré úrovni.

Důkladně propracovanou a fungující činností je i samotné hodnocení zaměstnanců, které probíhá ve více fázích. Každý pracovník je hodnocen z více stran, a to z toho důvodu, aby se udržela co největší objektivnost. Na základě výsledků z anonymního dotazníku bylo zjištěno, že v rámci každoročního osobního hodnocení má 87 % dotazovaných sjednanou

schůzku se svým nadřízeným. Navíc 82 % respondentů své výsledky hodnocení považují za spravedlivě ohodnocené.

V následující části jsou popsány činnosti, u kterých autorka zjistila nižší úroveň a navrhla jim opatření či malé změny k následnému zefektivnění.

5.1 Doporučení

5.1.1 Vzdělávání a rozvoj

Dle rozhovoru s manažerkou HR oddělení bylo zjištěno, že na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je kladen veliký důraz. Podnik nabízí různá interní školení například, jak probíhá nábor nových zaměstnanců či mzdové školení. Otevírají se vždy na jaře a zaměstnanci mají možnost se přihlásit, dokud není naplněna kapacita. Poměrně menší část školení však tvoří ty externí. Je velmi důležité své zaměstnance rozvíjet, a to z důvodu, že zvyšováním jejich kvalifikace a znalostí přináší i spoustu benefitů celé společnosti. Zároveň jsou však díky seberealizaci sami pracovníci více spokojeni, a tím tak vytváří příjemné pracovní prostředí a zaměstnanecký kolektiv. Na základě zjištění výsledků z kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu by bylo vhodné rozšířit nabídku externích školení.

Proto je autorčiným doporučením pro společnost XYZ rozšířit část externích školení, a to například o jazykové kurzy, práce v programu Microsoft Excel nebo přímo Microsoft semináře, kdy za jejich splnění obdrží certifikát, který může podpořit zaměstnancovu jistotu v tom, co dělá. V rámci tohoto návrhu by bylo přínosné rozšířit i nabídku speciálních externích školení pro jednotlivá oddělení či pozice. Například pro IT oddělení, marketingové pracovníky či obecně vedoucí manažery. Nejdříve by však bylo nezbytné provést šetření, aby se zjistilo, po kterém typu výuky je největší poptávka, a to například rozesláním dotazníku zaměstnancům či to přenechat samotnému manažerovi. Ten by měl za úkol zjistit a zapsat v rámci svého oddělení tyto poznatky, které by se následně podaly k vyřízení personálnímu oddělení. Tímto by se tak zjistily jednotlivé potřeby daných oddělení či přání zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že 61 % respondentů nemá možnost kariérního růstu. V navazující otázce byly jednotlivé příčiny odůvodněny, proč tomu tak je. Na základě všech odpovědí, bylo nalezeno, že ve většině případů to neumožňuje organizační struktura. V tomto případě je navrženo, aby každý zaměstnanec, který chce kariérně růst

a jeho struktura oddělení mu to neumožňuje, aby měl kdykoliv možnost si domluvit individuální schůzku se svým nadřízeným a personalistou o jeho dalším postupu. Je důležité těmto zaměstnancům podat pomocnou ruku a najít společné řešení, když neví kudy kam či tu možnost sami nevidí. A to z toho důvodu, aby tito pracovníci zbytečně neodcházeli z podniku, čímž by se zvyšovala fluktuace. Zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem podniku, a proto by o ně mělo být i tak pečováno. Nebudou totiž zůstat někde, kde o ně nemají zájem či nevidí lepší vyhlídky na svoji budoucnost.

5.1.2 Odměňování zaměstnanců

V rámci odměňování je zaměstnancům společnosti XYZ nabízena široká škála všelijakých benefitů od stravenek, psychologické či právní poradny až po Multisport kartu. Benefity jsou stimuly, které ve své podstatě mají přimět zaměstnance být více motivovaní ve své práci. Motivace je při vykonávání práce velmi důležitá. Vnitřní motivace je silnější a vytrvalejší než motivace vnější, která na zaměstnance působí skrze nabídku benefitů (Hron, Traxler 2018). Tento typ motivace lze u zaměstnanců například zvýšit tím, že podniky je budou více zapojovat do rozhodovacích procesů, budou se podporovat jejich připomínky, návrhy na změny či samotné nápady.

Bylo zjištěno, že 72 % zaměstnanců se domnívá, že za svoji práci nejsou adekvátně finančně ohodnoceni. Finanční odměna je pro zaměstnance také velmi obrovským motivátorem. Vyplývá to i z otázky, která měla za cíl zjistit, který z vybraných faktorů považují zaměstnanci při vykonávání práce za nejdůležitější. Z celkového počtu dotazovaných odpovědělo 55 respondentů (tj. 77,5 %), že prvním či druhým nejdůležitějším faktorem je pro ně rozhodně peněžní odměna. Ačkoliv má firma velmi propracovanou péči o zaměstnance, tak ale nepatří mezi podniky, které nabízejí vyšší mzdy, což může způsobovat i odchod některých jejich zaměstnanců. Fluktuace se v této firmě pohybuje okolo 30 %, což není málo, avšak navýšení mezd u všech pracovníků by znamenalo řádově o tisíce. I přes to, že v podniku nenabízejí vyšší mzdy, tak dle autorčina názoru se vybraný podnik snaží vyvážit danou situaci s velmi propracovanou péčí o své zaměstnance.

V tomto případě je společnosti XYZ doporučeno zamyslet se nad celkovou nabídkou benefitů, zda jejich množství nesnížit a ponechat pouze ty, o které je největší zájem. Bylo zjištěno, že nejvíce oblíbeným benefitem mezi zaměstnanci je týden dovolené navíc, příspěvek do Cafeterie či Multisport kartu, na kterou by ocenili finanční příspěvek od

zaměstnavatele. Společnost sice Multisport kartu nabízí, ale bez jakéhokoliv finanční podpory.

Doporučením v rámci činnosti odměňování je z autorčina pohledu snížit nabídku benefitů a ponechat ty, které jsou nejčastěji používané a méně finančně náročné. Tyto ušetřené peníze by mohly být zdrojem zvýšením mezd zaměstnanců. Například místo stravenek by zaměstnavatel mohl jejich celkovou částku posílat pracovníkům na účet, aby dané peníze mohli použít téměř na cokoli. Dále by bylo vhodné projednat, zda vánoční dárky, které pracovníci každoročně obdrží není lepší vyměnit za menší finanční odměnu, kterou by jistě ocenili nebo poukázku například do restaurace. V rámci narozenin všichni zaměstnanci dostávají též dárek, a to v podobě předmětu s logem firmy, který ve většině případů nikdy nevyužijí. Bylo by proto lepší se zamyslet nad tím, zda se tento benefit vyplatí, vzhledem k vynaložení celkových nákladů na koupi a výrobu potisků. Místo těchto dáreků by zaměstnavatel mohl ušetřené peníze využít jinak. Případně by bylo vhodné projednat i jiné možnosti, které by vedly k zvýšení zdrojů, z kterých by se mohly financovat mzdy. V rámci velké inflace, která momentálně trápí celou Českou republiku by bylo na místě toto opatření zavést.

5.1.3 Získávání zaměstnanců

Z výsledků výzkumu bylo zjištěno, že podnik získává zaměstnance mimo vnitřní i vnějšími zdroji. Nejvíce uchazečů dle dotazníkového šetření získala na základě umístění inzerátu na internetových portálech. Z celkového počtu respondentů bylo díky inzerátu osloveno 55 %. Nejúspěšnějším portálem je jednoznačně Jobs.cz.

Čeští zaměstnavatelé to se získáváním zaměstnanců mohou mít někdy obtížné. A to z toho důvodu, jelikož má Česká republika mnoho let nejnižší nezaměstnanost v rámci Evropské unie, tudíž je náročné najít dostatečný počet kvalitních kandidátů či pokrýt náborové potřeby firem. V současné době společnosti musí počítat s tím, že na zveřejněnou inzerci nemohou očekávat vysoké množství uchazečů. Naopak musí aktivně hledat další jiné možnosti, jak kvalitní kandidáty získat. A to ať už atraktivními inzercemi nebo různými médii například skrze LinkedIn, Facebook nebo aktivním oslovováním jiných vhodných kandidátů z ostatních firem. Sehnat dostatečný počet kvalitních kandidátů, je bolístkou, s kterou bude bojovat každá společnost.

Proto autorka navrhuje, aby vybraný podnik zakomponoval do své činnosti i HR marketing. Začít se jako podnik sám prodávat s cílem přilákání velkého množství kandidátů, z kterých pak personalisté mají mnohem širší výběr k nalezení toho ideálního zaměstnance. V první řadě by společnost XYZ měla provést průzkum zaměstnanců a zjistit, s čím jsou oni nadměru spokojeni, jaké byly důvody výběru stávajícího zaměstnance atp., aby věděli, na čem dále stavět svoji nabídku pro potenciální kandidáty. Vybraná společnost by v rámci tohoto doporučení mohla vylepšit své kariérní stránky, na kterých by byli představeni jednotliví zaměstnanci pomocí různá krátkých videí, představení firmy či její kulturu. Dále by se zde mohly nacházet atraktivní volné pozice, a to například pro studenty a absolventy, kterým by společnost mohla nabízet praxe a neplacené stáže. Mohly by se zde nacházet přátelské příběhy současných zaměstnanců, videa, ve kterých by byl znázorněn den zaměstnance nebo nabídka zajímavých seminářů pořádané společností XYZ na zajímavá témata pro širokou veřejnost. Možností je v tomto směru opravdu mnoho a meze se nekladou. Je dobré se také zamyslet nad jazykem, který bude v tomto případě používán, aby se zaujala správná cílová skupina.

Následně by chtělo tento web dát do většího povědomí kandidátů, a to prostřednictvím reklam či bannerů, ať na nějaké sociální sítě či běžné stránky, dle toho, o jaké kandidáty mají zájem.

6 Závěr

Řízení lidských zdrojů je část podnikového řízení, která by nikdy neměla být opomíjena ani vynechávána. Bez kvalifikovaných a spokojených zaměstnanců totiž podnik nemusí být konkurenceschopný. Proto vytvořením příjemného pracovního prostředí a péčí o ně lze tak přimět a motivovat své zaměstnance a tím si tak zajistit jednoznačný úspěch.

Dle výsledků bylo zjištěno, že většina personálních činností je ve společnosti XYZ na velmi dobré úrovni, čemuž odpovídá i vysoká spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami a prostředím.

Opatření, která byla navržena k zefektivnění jednotlivých procesů se týkají vzdělávání a rozvoje, odměňování a získávání zaměstnanců. V rámci vzdělávání a rozvoje bylo doporučeno, aby se rozšířila nabídka externích školení, a to jak pro jednotlivé zaměstnance, tak i nabídka specializovaných školení pro dílčí oddělení. Mimo jiné by do stávajících školení bylo adekvátní zahrnout i jazykové kurzy, které by zaměstnanci uvítali, a to jak v rámci prohlubování svých znalostí, tak i seberozvoje. Dále bylo zjištěno, že nadpoloviční většina zaměstnanců se domnívá, že nemá možnost kariérního růstu. V tomto případě bylo autorkou navrženo opatření, kdy by každý zaměstnanec měl možnost domluvit si schůzku se svým nadřízeným a personálním pracovníkem, kde by projednávali jeho kariérní postup.

U procesu odměňování zaměstnanci uvedli, že nejsou adekvátně finančně odměňováni za svoji práci. Ačkoliv společnost XYZ má velmi dobře propracovanou péči o své zaměstnance, tak nepatří mezi ty, které nabízí vysokou finanční odměnu za práci. Na základě tohoto zjištění bylo navrženo doporučení, které zahrnuje snížení nabízených benefitů ve prospěch zvýšení mezd, a to alespoň v částečné míře. V rámci činnosti získávání zaměstnanců bylo doporučeno, aby podnik zařadil do své činnosti i HR marketing, který by měl pomoci k lepšímu a většímu výběru vhodných kandidátů do firmy.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DÖMEOVÁ, Ludmila, Jaroslav HAVLÍČEK a Robert HLAVATÝ. *Generace Z na pracovišti: "Mladí zaměstnanci a zaměstnavatelé"*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2018. ISBN 978-80-2132-919-5.

FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-2328-5.

HARANTOVÁ, Lenka. *Vnímání sociální reklamy vysokoškolskými studenty*. Zlín: VeRBuM, 2014. ISBN 978-80-87500-52-1.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER. *Dovednosti v řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2833-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2009. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-2713-4.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

7.2 Internetové zdroje

2022 IVITERA a.s (2017). *Techniky nábory zaměstnanců pomocí sítě LinkedIn (6/7): Jak se dostat opravdu ke komunikativnímu*. [online]. [cit. 2022-06-25]. Hrnews.cz. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/techniky-naboru-zamestnancu-pomoci-site-linkedin-6-7-jak-se-id-2948483>

360° zpětná vazba. (2022). *360° zpětná vazba | 360° zpětná vazba – komplexní a strukturovaná zpětná vazba*. [online]. [cit. 2022-09-08]. Dostupné z: <https://www.360zpetnavazba.cz/>

4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ 4.1 Úvod. (n.d.). [online]. [cit. 2022-07-10]. Dostupné z: https://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2657/hodnoceni_pracovniku.pdf.

AION CS - info@aion.cz (2022). *262/2006 Sb. Zákoník práce*. [online]. [cit. 2022-07-17].
Zákony pro lidi. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast2>.

Altaxo.cz. (2019). *Hodnoticí metoda BARS | ALTAXO*. [online]. [cit. 2022-08-13]. Dostupné
z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/hodnotici-metoda-bars>.

BusinessInfo.cz. (2020). *Výběr zaměstnanců | BusinessInfo.cz*. [online]. [cit. 2022-06-16].
Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vyber-zamestnancu/3/>.

BZCompany Internacional s.r.o., www.bzcompany.cz (2019). *Adaptace | Everesta*.
[online]. [cit. 2022-08-13]. Everesta.cz. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/hr-slovník/>.

EPRAVO.CZ. (2012). *Druh práce a pracovní náplň | epravo.cz*. [online]. [cit. 2022-09-12].
Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/druh-prace-a-pracovni-naplň-84152.html>.

Gradua.cz. (2016). *Generace XYZ - seznamte se*. [online]. [cit. 2022-07-14]. Dostupné z:
<https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>.

<https://www.brilo.cz>, B. and Galová, J. (2022). *Adaptační proces v novém zaměstnání - Průvodce kariérou*. [online]. [cit. 2022-08-13]. Průvodce kariérou. Dostupné z:
<https://pruvodcekarierou.zkola.cz/adaptacni-proces-v-novem-zamestnani/>.

Jindřich Kašpar (2015). *PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ - PDF Free Download*.
[online] adoc.pub. [cit. 2022-09-12]. Dostupné z: <https://adoc.pub/pijimani-a-orientace-pracovnik.html>.

Kariera v kostce. (2022). *Jak napsat výpověď z pracovního poměru? | Kariera v kostce*.
[online]. [cit. 2022-09-07]. Dostupné z: <https://www.profesia.cz/kariera-v-kostce/vypoved/chci-dat-vypoved/>.

Krejčí, A. (2019). *Název projektu Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě*
Registrační číslo projektu Metodologie andragogického a gerontagogického výzkumu
Distanční studijní text. [online]. [cit. 2023-02-16]. Dostupné
z: https://repozitar.cz/repo/37876/Metodologie_andragogickeho_a_gerontagogickeho_vyzkumu.pdf.

Manpowergroup.cz. (2023). *ManpowerGroup Index trhu práce Q2 2023*. [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/manpowergroup-index-trhu-prace-q2-2023/>

Manpowergroup.cz. (2023). *ManpowerGroup index trhu práce Q1 2023*. [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/manpowergroup-index-trhu-prace-q1-2023/>

Markéta Kadeřábková (2020). *Metody vzdělávání zaměstnanců: Víte, jaké lze použít? - Blog Orange Academy*. [online] Blog Orange Academy. [cit. 2022-09-09]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/metody-vzdelavani-zamestnancu/>.

Markéta Šimáková (2017). *Jak pracovat s generací Y?* [online] CFOworld. [cit. 2022-07-14]. Dostupné z: <https://www.cfoworld.cz/clanky/jak-pracovat-s-generaci-y/>.

Pohoda.cz. (2012). *Rozvázání a skončení pracovního poměru*. [online]. [cit. 2022-09-07]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/rozvazani-a-skonceni-pracovniho-pomeru/>.

Pohoda.cz. (2019). *Skončení pracovního poměru*. [online]. [cit. 2022-09-07]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/skonceni-pracovniho-pomeru/>.

Podnikohospodářská, F., Synek, M., Sedláčková, H. and Vávrová, H. (2002). *VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. [online]. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://kp.vse.cz/wp-content/uploads/Jak-psat-diplomove-bakalarske-prace.pdf>.

Pospíšilová, A. (2019). *Analýza dokumentů - Podnikas.cz*. [online] Podnikas.cz. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.podnikas.cz/analyza-dokumentu/>.

Sbirkazakonu.info. (2023). *Zákoník práce paragraf § 48*. [online]. [cit. 2022-09-07] Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/zakonik-prace/pracovni-pomer-muze-byt-rozvazan-jen.html>.

Soc.cas.cz. (2017). *Metoda srovnávací – Sociologická encyklopedie*. [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Metoda_srovn%C3%A1vac%C3%AD.

solidpixels (2020). *Jak si generace Y vybírá práci*. [online] teamtest. [cit. 2022-07-14]. Dostupné z: <https://www.teamtest.cz/blog/jak-si-generace-y-vybira-praci>.

Studenta.cz (2014). *Skluzavky, graffiti a lego v kanceláři. Firmy lákají generaci Y do práce*. [online] Studenta.cz. [cit. 2022-07-14]. Dostupné z: <https://www.studenta.cz/skluzavky-graffiti-a-lego-v-kancelari-firmy-lakaji-generaci/r~st:article:1900/>.

Uradprace.cz. (2021). *Informace pro zaměstnavatele*. [online]. [cit. 2022-07-16]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/informace-pro-zamestnavatele1>.

webees.cz s.r.o (2017). *Tabulka generací - Boj o generace...* [online]. [cit. 2022-07-14]. Boj o generace... Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>.

webees.cz s.r.o (2016). *Při práci legraci - Boj o generace...* [online]. [cit. 2022-07-14]. Boj o generace... Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/pri-praci-legraci/>.

webees.cz s.r.o (2016). *Jen škola nestačí - Boj o generace...* [online]. [cit. 2022-07-15]. Boj o generace... Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/jen-skola-nestaci/>.

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření zaslané zaměstnancům	81
Příloha 2: Matice výkonu a potenciálu	84

Příloha 1: Dotazníkové šetření zasláné zaměstnancům

Dobrý den, jmenuji se Lucie Háčková a studuji třetím rokem obor Podnikání a administrativa na České zemědělské univerzitě v Praze. Jsem již v posledním ročníku a píšu bakalářskou práci na téma „*Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku*“. Praktická část této práce se zabývá dotazníkovým šetřením, které má za úkol získat potřebná data, která mi umožní její zpracování. Hlavním cílem je získat informace a názory, ale i preference od velkého počtu respondentů tedy Vás, zaměstnanců. Veškeré Vaše poznatky mi moc pomohou.

Dotazník je anonymní a všechny výsledky jsou a budou použity pouze za účelem daného výzkumu. Pokud máte jakýkoliv dotaz nebo připomínky, můžete mne kontaktovat na emailové adrese: **xxx**. Všechny Vaše dotazy velice ráda zodpovím.

Mnohokrát Vám tímto děkuji, vážím si toho, že jste si udělali čas a pomohli mi.

Přeji hezký zbytek dne.

1) Jak jste se dozvěděl/a o Vašem současném pracovním místě?

- LinkedIn
- Doporučení
- Facebook
- Inzerát na internetovém portálu
- Z letáku
- Jiné – doplňte

2) Pokud jste v předchozí otázce uvedli, na internetovém portálu. Zaškrtněte, skrze který z nich.

- Práce.cz
- Práce za rohem
- Jobs.cz
- Jiné – uveďte

3) Jaká metoda byla použita personalisty při Vašem výběru do společnosti? Vyberte jednu nebo více možností. Pokud zaškrtnete políčko „Jiné**“ - dopište která metoda.**

- Pohovor
- Zjištění referencí
- Testování (Excelovský test, test osobnosti a podobně)
- Simulovaný rozhovor/obchodní schůzka
- Odprezentování si připravené prezentace na dané téma
- Jiné – uveďte

4) V rámci každoročního osobního hodnocení máte sjednanou schůzku se svým nadřízeným?

- Ano
- Ne

- 5) **Považujete Vaše výsledky ročního hodnocení za férově ohodnocené?**
- Ano
 - Ne
- 6) **Považujete Vaši finanční odměnu za adekvátní?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 7) **Benefity, které Vám společnost nabízí jsou dostačující?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 8) **Uved'te, který z nabízených benefitů ve společnosti se Vám nejvíce líbí?**
- 9) **Jste spokojen/a s pracovním prostředím a podmínkami?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 10) **Odpovídá množství práce a požadavků Vaším možnostem?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 11) **Kolik hodin trávíte (v průměru) měsíčně přesčas v práci? Uved'te číslo.**
- 12) **Považujete adaptační plán ve Vaší společnosti za dostačující?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 13) **Pokud jste odpověděl/a NE, co byste změnil/a?**
- 14) **Který z motivů považujete za nejdůležitější při vykonávání práce? Seřad'te položky dle svých preferencí. (1. – nejdůležitější, 7. – nejméně důležitá)**
- Peněžní odměna
 - Dobrý pracovní kolektiv

- Zaměstnanecké benefity
- Vzdělávání a rozvoj
- Možnost kariérního růstu
- Potřeba pochvaly a uznání
- Jistota práce

15) **Máte možnost kariérního růstu?**

- Ano
- Ne

16) **Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ANO napište, kam máte možnosti kariérně růst. Pokud jste odpověděl/a NE napište, proč nemáte.**

17) **Chtěl/a byste něco změnit v oblasti „Řízení lidských zdrojů“ ve Vaší společnosti? Pokud ANO, tak co byste změnil/a?**

18) **Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

19) **Kolik je Vám let? Uveďte číslo.**

20) **Kolik let pracujete ve společnosti? Uveďte číslo.**

21) **Na jakém oddělení ve společnosti pracujete? Prosím uveďte.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2: Matice výkonu a potenciálu

	Expert	Profesionál	Talent
Výkon – co dělám	Specialista	Užitečný hráč	Vycházející hvězda
	K řešení	Nováček	Nováček s potenciálem
	Potenciál – jak to dělám		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních dokumentů