

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Řízení lidských zdrojů v podniku**

**Anna Zelená**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anna Zelená

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Řízení lidských zdrojů v podniku**

Název anglicky

**Human Resources Management in Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část bude zpracována na základě odborné literatury. Praktická část bude zhotovena na základě výstupů z kvantitativního a kvalitativního výzkumu a bude obsahovat soubor opatření ke zlepšení úrovně řízení lidských zdrojů.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018 – 08/2019

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2019 – 11/2019

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2020

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální činnosti, personální útvar, manažer

---

## Doporučené zdroje informací

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

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

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

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

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 22. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení lidských zdrojů v 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22.3.2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odborné vedení, všestrannou pomoc a poskytování cenných rad a připomínek při tvorbě práce. Nadále bych ráda poděkovala HR oddělení společnosti MAFRA, a.s., za jejich vstřícnost a poskytnutí údajů k vyhotovení této bakalářské práce.

# Řízení lidských zdrojů v podniku

## Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o řízení lidských zdrojů ve společnosti MAFRA, a.s. Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, z části teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje literární rešerši a je zhotovena prostřednictvím analýzy sekundárních zdrojů. Teoretická část zahrnuje jednotlivé personální činnosti, konkrétně se jedná o vytváření a analýzu pracovních míst, získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a motivaci. Praktická část se zabývá úrovní řízení lidských zdrojů ve společnosti MAFRA, a.s. a je zpracována pomocí analýzy dokumentů, polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou a dotazníku zaslaného zaměstnancům. V závěru práce jsou uvedeny změny, které by mohly zlepšit úroveň personálních činností ve společnosti.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální činnosti, personální útvar, manažer

# **Human Resources Management in Company**

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with human resources management in MAFRA, a.s. The main aim of this bachelor thesis is to evaluate the level of human resources management in the selected company and to propose appropriate measures in case of identified shortcomings.

The bachelor thesis consists of two parts, theoretical and practical. The theoretical part contains a literature search and is made through the analysis of secondary sources. The theoretical part includes individual personnel activities, namely job creation and analysis, recruitment, selection, recruitment and adaptation of employees, evaluation and remuneration of employees, education and development of employees and motivation. The practical part deals with the level of human resources management in MAFRA, a.s. and is processed by analyzing documents, a semi-structured interview with the HR director and a questionnaire sent to employees. At the end of the thesis are mentioned changes that could improve the level of personnel activities in the company.

**Keywords:** human resources management, personnel strategy, personnel activities, personnel department, manager

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika práce.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů .....	14
3.1.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů .....	16
3.1.3 Osoby podílející se na řízení lidských zdrojů.....	17
3.2 Vytváření a analýza pracovních míst .....	19
3.2.1 Metody analýzy pracovních míst .....	22
3.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců .....	22
3.3.1 Získávání zaměstnanců.....	23
3.3.2 Výběr zaměstnanců .....	26
3.3.3 Přijímání a adaptace zaměstnanců .....	29
3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	30
3.5 Odměňování a motivace zaměstnanců .....	31
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>35</b>
4.1 Charakteristika společnosti MAFRA, a.s. ....	35
4.2 Personální činnosti ve společnosti .....	39
4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	40
4.2.2 Získávání zaměstnanců.....	40
4.2.3 Výběr zaměstnanců .....	42
4.2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců .....	43
4.2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	44
4.2.6 Odměňování a motivace zaměstnanců .....	45
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení.....</b>	<b>49</b>
<b>6 Závěr .....</b>	<b>53</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>54</b>
7.1 Literární zdroje.....	54
7.2 Internetové zdroje.....	56
<b>Přílohy.....</b>	<b>I</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	17
Obrázek 2 Postup obsazování volných pracovních funkcí.....	22
Obrázek 3 Princip Assesment centra.....	28
Obrázek 4 Systém formování pracovních schopností člověka .....	31
Obrázek 5 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	34
Obrázek 6 Logo společnosti MAFRA, a.s.....	35
Obrázek 7 Budova MAFRY, a.s. ....	36
Obrázek 8 Organizační struktura MAFRY, a. s.....	38
Obrázek 9 Část organizační struktury .....	39

## Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2014-2018 .....	37
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2014-2018 (průměrný přepočtený).....	38
Graf 3 Pohlaví respondentů .....	39
Graf 4 Věková struktura respondentů .....	40
Graf 5 Zdroje, ze kterých se zaměstnanci dozvěděli o volném místě ve společnosti .....	42
Graf 6 Dostatečný počet a úroveň školení.....	45
Graf 7 Možnost kariérního růstu.....	45
Graf 8 Nejdůležitější motivační faktor.....	46
Graf 9 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity.....	47
Graf 10 Spokojenost s atmosférou na pracovišti .....	47
Graf 11 Spokojenost s vedením a stylem řízení ve společnosti.....	48

# 1 Úvod

V dnešním globalizovaném světě se technika vyvíjí velmi rychle a nabízí tak mnoho moderních technologií sloužících k fungování různých společností. I přes tuto skutečnost je lidský kapitál považován za nejdůležitější a nejcennější zdroj v podniku. Lidské zdroje tak představují spolu s finančním, materiálním a informačním zdrojem základ fungování každé společnosti. Je proto nutné věnovat této oblasti značnou pozornost a klást velký důraz na vhodný výběr, rozvoj či motivaci zaměstnanců. Tyto všechny a mnoho dalších činností zahrnuje řízení lidských zdrojů.

Hlavní úkol řízení lidských zdrojů spočívá v zajištění dostatečného počtu schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Tento úkol je uskutečňován prostřednictvím personálních činností, které provádějí manažeři, v případě větších organizací za podpory specialistů.

Investice do lidských zdrojů a rozvoje lidského kapitálu by měla představovat jednu z hlavních priorit. Tato investice z dlouhodobého hlediska přispívá k dosahování podnikových cílů a rozvoj a vzdělávání zaměstnanců přispívá nejen k rozvoji samotného pracovníka, ale i k rozvoji celého podniku. Patříčná motivace a odměňování pracovníků tvoří podstatné činnosti vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec tak podává mnohem lepší pracovní výkony, což vede ke snazšímu dosažení cílů společnosti. Zásluhou kvalitních lidských zdrojů mohou firmy získat konkurenční výhodu a diferencovat se od ostatních podobně orientovaných společností.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti MAFRA, a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření pro zefektivnění jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů.

Jednotlivé dílčí cíle bakalářské práce zahrnují:

- zpracování teoretických východisek k danému tématu;
- charakteristiku zvolené společnosti a popis uplatňovaných personálních činností v podniku;
- analýzu dokumentů, anonymní dotazník zaslaný zaměstnancům podniku a osobní rozhovor s personální ředitelkou;
- návrhy vedoucí ke zlepšení řízení lidských zdrojů.

### 2.2 Metodika práce

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část je zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část se věnuje vlastnímu výzkumu řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti. Praktická část vychází z výstupů z kvalitativního a kvantitativního výzkumu, konkrétně z analýzy dokumentů, anonymního dotazníku zaslaného zaměstnancům a polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou.

K vyhotovení práce byly použity následující techniky sběru dat:

- analýza dokumentů (listopad 2019–únor 2020)
- anonymní dotazník zaslaný zaměstnancům (prosinec 2019)
- polostrukturovaný rozhovor s personální ředitelkou (leden 2020)

#### **Analýza dokumentů**

Analýza dokumentů se skládá ze sady metodických postupů, které slouží k získání dat prostřednictvím dokumentárních zdrojů za účelem řešení konkrétních výzkumných problémů (Surynek, Komárková, & Kašparová, 2001). Prostřednictvím analýzy dokumentů

byly prostudovány veřejně dostupné materiály. K analýze dokumentů byl využit zejména Veřejný rejstřík a sbírka listin zahrnující účetní závěrky a výroční zprávy za jednotlivé roky, Stanovy společnosti a dále byly informace čerpány z dalších veřejně dostupných internetových zdrojů. Interní materiály MAFRY, a.s. nejsou veřejně poskytovány.

### **Anonymní dotazníkové šetření**

Dotazník představuje strukturovaný prostředek sloužící ke sběru dat. Řadí se pod kvantitativní výzkum. Slouží k získávání informací, zkušeností, pocitů, myšlenek, postojů, znalostí a názorů pomocí dotazování osob. Hlavním cílem je sehnat co nejvíce dat souvisejících s daným výzkumným tématem (Hendl, 2005). Dotazník je tvořen soustavou předem připravených a pečlivě formulovaných otázek (Chráska, 2007). Skládá se ze vstupní části, kde se nachází hlavička obsahující název autora nebo instituce zadávající dotazník a stanoveného cíle dotazníku, dále obsahuje stručné pokyny k vyplnění, a nakonec poděkování za věnovaný čas (dotaznik-online, 2020).

Druhá část dotazníku je tvořena samotnými otázkami, v případě vlastního dotazníkového šetření se jedná o uzavřené otázky. Dotazník byl složen z jedenácti otázek a byl zaměřen na celkovou spokojenost zaměstnance v organizaci a zahrnoval všechny zkoumané oblasti, konkrétně způsob, jakým se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě, spokojenost s vedením, benefity, vztahy na pracovišti, a nakonec otázky týkající se úrovně vzdělávání, rozvoje a motivace.

Nejvíce otázek mělo možnost výběru z odpovědí ano/ne nebo ano/spíše ano/spíše ne/ne. Dále se v dotazníku vyskytovaly otázky výběrové, které umožnily výběr jedné uvedené alternativy a otázka škálová, kde respondent musel seřadit odpovědi dle svých preferencí. Poslední dvě otázky se týkaly věku a pohlaví respondentů. Dotazník byl zformulován jednoznačně a srozumitelně a jeho vyplnění zabralo zaměstnanci velmi krátkou dobu a byl anonymní.

Dotazníkové šetření probíhalo od 12.12. do 20.12. 2019 prostřednictvím internetového serveru survio.com a dotazníky byly prostřednictvím e-mailu zaslány všem zaměstnancům podniku, kteří nastoupili od 1. 1. 2018 do 30. 11. 2019 do pracovního

poměru. Dotazníky vyplnilo celkem 66 respondentů z celkového počtu 201, návratnost tedy činí přibližně 33 %.

Ve společnosti byl dotazník zaslán nejen lidem pracujícím v kanceláři, ale i lidem na dělnických pozicích, kteří nepracují s počítači, je tedy možné, že se k nim dotazníky nedostaly a z tohoto důvodu byla malá návratnost. Výstupy dotazníkového průzkumu byly zhotoveny v programu Microsoft Office Excel a vneseny do koláčových a sloupcových grafů.

### **Polostrukturovaný rozhovor**

Polostrukturovaný rozhovor je metodou kvalitativního výzkumu, při němž má tvůrce rozhovoru předem připravený návod, který však nemusí striktně dodržovat. Tato metoda je často využívána z důvodu případných změn či pořadí otázek (Reichel, 2009). Polostrukturovaný rozhovor proběhl v lednu 2020 s paní Ing. Zuzanou Mattovou, personální ředitelkou pro ČR a SR. Otázky byly předem připravené, v průběhu upravené a byly zaměřené na jednotlivé oblasti personálních činností.

Zjištěné výsledky byly následně porovnány s teoretickými poznatky a z vyplývajícího vyhodnocení výzkumu byla navržena vhodná doporučení.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Fungování podniku či jakékoliv jiné organizace závisí na shromáždění, propojení a využívání materiálních zdrojů, tedy strojů, materiálu, surovin či energie, finančních zdrojů, kam se řadí využitelné finanční prostředky, informačních zdrojů, pod které spadají například informace o dodavatelích, konkurenci či vývoji na trhu práce a lidských zdrojů (Sakslová & Šimková, 2013). Lidské zdroje zahrnující znalosti, dovednosti a schopnosti lidí v organizaci, představují pro podnik ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který z velké části ovlivňuje jeho konkurenceschopnost a prosperitu (Dvořáková, 2007).

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše ohledně člověka v pracovním procesu. Konkrétně se zabývá jeho získáváním, formováním, fungováním, hodnocením výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a chováním v pracovním kolektivu, vztahu k vykonávané práci a v neposlední řadě personálním a sociálním rozvojem pracovníků (Koubek, 2006).

#### 3.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Termíny **personalistika**, **personální řízení** či **řízení lidských zdrojů** často bývají chybně používána za synonyma. Uvedené termíny však představují rozdílné vývojové fáze od té vývojově nejstarší až k té nejnovější a zároveň rozdílná pojetí personální práce. Řízení lidských zdrojů je označováno za nejmodernější pojetí personální práce (Koubek, 2009).

Ve druhé polovině 19. století se v důsledku špatných pracovních podmínek, týkajících se mezd, pracovních podmínek žen a dětí a dlouhé pracovní doby, začalo rozvíjet odborové hnutí a kolektivní vyjednávání, které přispělo k rozvoji péče o pracovníky a zajištění lepších podmínek. V období 1. světové války došlo k zaměření personalistiky na testování schopností lidí a jejich následně nejlepší možné využití, což se týkalo především ozbrojených sil (Kociánová, 2010).

Historicky nejstarší pojetí personální práce (do 30. let 20. století) chápalo personální práci jako službu, která v první řadě zajišťovala administrativní práci a administrativní

procedury spojené se zaměstnáváním lidí (Koubek, 1995). Personalistika představovala pasivní součást řízení organizace. Lidská práce byla ztotožňována s prací strojů. Produktivita a efektivnost práce byla udržována a zvyšována jednoduchostí a rutinností práce (Šikýř, 2012). Pro toto pojetí se později ujalo označení „**personální administrativa**“. V některých podnicích je tohle pojetí stále využíváno a samotná personální práce je důsledkem toho nedoceňována (Koubek, 1995).

Od čtyřicátých až padesátých let 20. století se začalo prosazovat skutečné **personální řízení** představující aktivní roli personální práce. Celá tato transformace se udála z důvodu touhy po ovládnutí co největší části trhu a následné nutné eliminaci konkurence. Došlo k uvědomění si, že tím nejsilnějším zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti podniku je člověk (Koubek, 2007). V důsledku toho začaly vznikat personální útvary nového typu disponující velkou autoritou a personalistika se tak stala skutečnou profesí. Úkolem těchto personálních útvarů bylo shromažďovat a spravovat evidenci pracovníků (Šikýř, 2012).

V průběhu 50. a 60. let došlo k vytvoření současné koncepce personální práce, a to **řízení lidských zdrojů**. V tomto konceptu dochází k rozšiřování pole působnosti o rozvoj manažerů pomocí systematického vzdělávání, využívání nových propracovanějších metod výcviku, výběru, hodnocení a odměňování pracovníků. Důležitý aspekt představuje dobré sociální klima, silná podniková kultura a zdravé mezilidské vztahy. Se vším také souvisí nárůst legislativy spojené se zaměstnáváním lidí, týkající se například bezpečnosti práce a zdraví při práci nebo důchodového zabezpečení z čehož vyplývá nutnost kvalifikace a odpovědnost personalistů (Kociánová, 2010).

Od 80. let představuje řízení lidských zdrojů oblast, která je řízena vrcholovým managementem. Řízení lidských zdrojů se především zaměřuje na dlouhodobou perspektivu a na fungování podnikové pracovní síly, trhu práce. Mezi hlavní faktory působící na změnu v pojetí personalistiky řadíme postupující globalizaci, rostoucí konkurenci, rozvíjející se technologie a dále pak měnící se požadavky zákazníků. Lidé představují hlavní zdroj, největší bohatství organizace a personalistika se dostává do popředí a stává se tak nejdůležitější oblastí řízení organizace (Šikýř, 2012).

Personální práce se tak stává každodenní prací každého vedoucího pracovníka a netýká se jen personalistů. Je kladen ještě větší důraz na týmovou práci, flexibilitu, dobré pracovní vztahy, přičemž je hlavním pilířem komunikace. V současnosti je hojně využívána práce doma, flexibilní pracovní doba a hledají se nové a netradiční způsoby odměňování v podobě různých zaměstnaneckých benefitů. Vše usnadňují informační systémy, kterými disponuje každá současná společnost (Kociánová, 2010).

### **3.1.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů**

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů v jakékoliv organizaci je zabezpečit, aby byl podnik úspěšný a jeho výkon se neustále zlepšoval. Realizace tohoto cíle je možná jen v případě zlepšování využití všech dostupných zdrojů, mezi které se řadí zdroje materiální, finanční a lidské (Koubek, 1995).

Šikýř (2012) považuje za hlavní cíl vytváření spokojených a stálých zákazníků, jehož realizace je opět možná pouze za předpokladu optimálního využívání a rozvíjení zdrojů, především těch lidských.

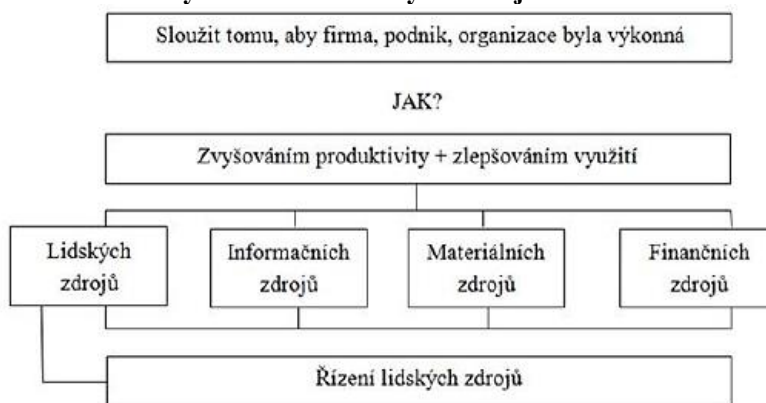
Dle Koubka (2007) se úkoly řízení lidských zdrojů dají zobecnit do několika kategorií:

- zařazení správného člověka na správné místo a z časového hlediska tak, aby počet a struktura pracovních úkolů odpovídala počtu a struktuře pracovníků vedoucí ke zvýšení efektivity práce;
- rovnoměrné využití pracovních sil v organizaci, tak aby jeden pracovník nezastal práci za dva, přičemž by ten druhý neudělal téměř nic a optimální využívání pracovních schopností;
- formování pracovního kolektivu, efektivního stylu řízení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- péče o personální a sociální rozvoj pracovníků podniku například formou školení a příznivého pracovního prostředí;



- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, k čemuž mj. slouží Zákoník práce, Zákon o kolektivním vyjednávání, Zákon o mzdě a platu.

**Obrázek 1** Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: (Koubek, 2009)

### 3.1.3 Osoby podílející se na řízení lidských zdrojů

Hlavními osobami podílejícími se na řízení lidských zdrojů jsou vedoucí pracovníci či jinak řečeno manažeři ve všech stupních řízení firmy. Personální management bývá tvořen odbornými útvary, které vykonávají koordinační, operativní, kontrolní a koncepční funkce personální práce. Odborné útvary jsou různě pojmenovány, jsou označovány jako například útvary personální, zaměstnanecké, útvary řízení lidských zdrojů apod. (Stýblo, 1993).

Každý řídicí pracovník vykonává celou škálu personálních činností. Řízení lidských zdrojů je odlišné v malých a velkých podnicích. V malých podnicích tuto funkci zajišťuje nejvyšší vedoucí pracovník (manažer) nebo majitel podniku, zato ve větších podnicích mají lidské zdroje na starost specialisté, označováni jako personalisté nebo se řízení provádí v takzvaných personálních útvarech, které bývají rozděleny na mnoho částí a jsou často velmi početné. Ve velkých podnicích jsou personalisté často specializováni na určitý úsek personální práce (Koubek, 2007).

### 3.1.3.1 Vedoucí zaměstnanci (manažeři)

Manažeři se podílejí na řízení a vedení podřízených zaměstnanců k výkonu jejich sjednané práce a tím naplňují úkol personalistiky. Podílejí se na úspěchu organizace tak, že vedou zaměstnance k využívání jejich nejlepších schopností. Zákoník práce vymezuje práva a povinnosti vedoucích pracovníků a opravňuje je tak například k ukládání pracovních úkolů podřízeným a dále je smí organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci.

Manažeři mají dále povinnost:

- hodnotit výkon svých pracovníků;
- zajistit co nejlepší organizaci práce;
- postarat se o vytvoření příznivých pracovních podmínek;
- zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- spravedlivě ohodnotit pracovní výkon;
- umožnit zaměstnancům zvyšování jejich odborné úrovně;
- dohlížet na dodržování právních a vnitřních předpisů (Armstrong & Stephens, 2008).

### 3.1.3.2 Personalisté

Personalisté mají v organizaci na starost:

- administrativu spojenou s pracovněprávními předpisy;
- metodické, analytické a koncepční činnosti související s vedením a řízením pracovníků;
- poradenství zaměstnancům i manažerům (Dvořáková, 2007).

Počet personalistů v organizaci závisí na velikosti dané organizace. Dvořáková (2007) uvádí, že potřeba přijmout personalistu vzniká při přibližně 100 až 150 zaměstnancích. Jedná se však o empiricky stanovený poměr, neexistuje žádná oficiální norma stanovující poměr počtu pracovníků a zaměstnanců (Armstrong, 2007).

V **malých organizacích** místo personalisty zpravidla vytvořeno není z důvodu ekonomické neúnosnosti. Personálními činnostmi se v malém podniku zabývá vrcholový

manažer či majitel podniku. Zajišťuje nezbytné personální činnosti, mezi které se řadí například nábor, odměňování a hodnocení pracovníků, jejich vzdělávání apod.

**Střední organizace** již obvykle disponují alespoň jedním místem pro personalistu. Ojedinelé není ani vytvoření personálního útvaru složeného z vedoucího pracovníka a dvěma až třemi personalisty. Personální útvar může patřit k jinému útvaru, například k finančnímu nebo může být samostatnou jednotkou a být na stejné úrovni jako ostatní funkční organizační jednotky. Mohou to být například jednotky týkající se výroby, obchodu, nákupu, prodeje apod.)

Pro **velké organizace** je typický obsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar, který tvoří vedoucí a již větší počet personalistů. Personalisté fungující ve velkém podniku se specializují na konkrétní personální činnost. Existují tedy personalisté starající se o výběr zaměstnanců, hodnocení, odměňování, vzdělávání a další činnosti (Dvořáková, 2007).

### 3.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, při kterém dochází k definování pracovních úkolů a k jejich následnému seskupování do základních organizačních jednotek, pracovních míst (Šikýř, 2012).

Analýza pracovních míst představuje klíčovou personální činnost, která je nezbytná pro vykonávání mnoha dalších personálních činností. Její kvalita má vliv na úspěšnost podnikové personální práce. Práce a pracovní místa musí být analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti (Koubek, 2003)

Analýza pracovních míst poskytuje obraz o práci vykonávané na pracovní pozici a specifikuje nároky na pracovníky, kteří by měli na daném místě pracovat. Jedná se o proces skládající se ze zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analýzy informací o metodách, úkolech, odpovědnosti a dalších souvislostech spojených s pracovními místy (Sakslová & Šimková, 2013).

Analýza poskytuje nejen obraz pracovního místa, ale zároveň představuje rozhodující východisko pro vytváření pracovních míst (design pracovních míst) nebo změnu profilu pracovního místa (redesign). Hlavními cíli analýzy je nalezení optimální struktury úkolů pracovního místa, uspokojení technologických a organizačních potřeb a sociálních a personálních potřeb držitele pracovního místa (Koubek, 1995).

Zároveň jsou zkoumány vazby pracovního místa na jiná pracovní místa. Následně se odvozují požadavky, které pracovní pozice klade na pracovníka, tzv. specifikace požadavků, které jsou důležité pro přijetí nových zaměstnanců nebo při zvyšování pracovní náplně stávajících zaměstnanců (Měrtllová, 2014).

Dle Koubka (2009) se analýza pracovních rozděluje na dva okruhy, a to na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a na otázky týkající se pracovníka.

#### **Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek zahrnují:**

- **Kdo** má práci vykonávat, jaké má mít vlastnosti či kvalifikaci, jaký je název práce a pracovní funkce (Měrtllová, 2014).
- **Co** všechno daná práce vyžaduje a jaká je její povaha. Je nutné rozlišit a specifikovat povahu úkolů a které úkoly jsou stálé, pravidelné nebo které pouze příležitostné. K tomu je také vztažena odpovědnost spojená s pracovním místem. Odpovědnost může být například hmotná, za přidělování práce, za práci jiných pracovníků či odpovědnost na úseku hodnocení a odměňování pracovníků (Koubek, 1995).
- **Jak, kdy a kde** se práce provádí. Jak jsou dané úkoly splňovány, jakých metod je užíváno, zda je práce individuální nebo týmová, jaké nástroje či materiály jsou používány a jaké je pořadí jednotlivých operací. V jaké lokalitě, na jakém pracovišti a zda je pracoviště stabilní či pohyblivé (Koubek, 1995).

- **Další otázky**, například komu je pracovník odpovědný, jak bude vypadat systém kontroly a pravidel či jaké jsou obvyklé pracovní podmínky, týkající se fyzikální, sociální či platové stránky (Měrtllová, 2014).

Otázky zaměřené na pracovníka zahrnují požadavky na pracovníka z hlediska fyzického vzhledu a zdraví, duševních požadavků, dovedností, vzdělání, kvalifikace a praxe a osobní charakteristiky a dovednosti (Měrtllová, 2014).

### **Otázky zaměřené na pracovníka obsahují:**

- **Fyzické požadavky**

Mezi fyzické požadavky na pracovníka se řadí například jeho zdravotní stránka, manuální zručnost a síla. Zda se bude jednat o fyzicky náročnou či sedavou práci či jestli bude tato pracovní pozice zahrnovat například služební výjezdy do zahraničí (Koubek, 2007).

- **Duševní požadavky**

Duševní požadavky jsou zejména požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti, které zahrnují úroveň vzdělání, schopnost řešit problémy, odolnost pracovníka vůči stresu, verbální a numerické schopnosti, dále pak organizační a rozhodovací schopnosti (Koubek, 2007).

- **Vzdělání, kvalifikace a praxe**

Je stanovena požadovaná úroveň a stupeň dokončeného vzdělání a kvalifikace potřebná k výkonu dané práce. Dále pak (odborná) praxe, především na podobných místech. Je posuzována vhodnost absolvovaného vzdělání vzhledem k obsazované pracovní pozici (Měrtllová, 2014).

- **Osobní charakteristiky a dovednosti**

Mezi osobní charakteristiky se řadí například schopnost vést lidi, formovat pracovní tým, schopnost rozhodování či schopnost pracovat bez dozoru (Koubek, 2007). Dále je hodnocena i vhodná iniciativa, temperament, povaha a správné hodnotové orientace (Měrtllová, 2014).

### 3.2.1 Metody analýzy pracovních míst

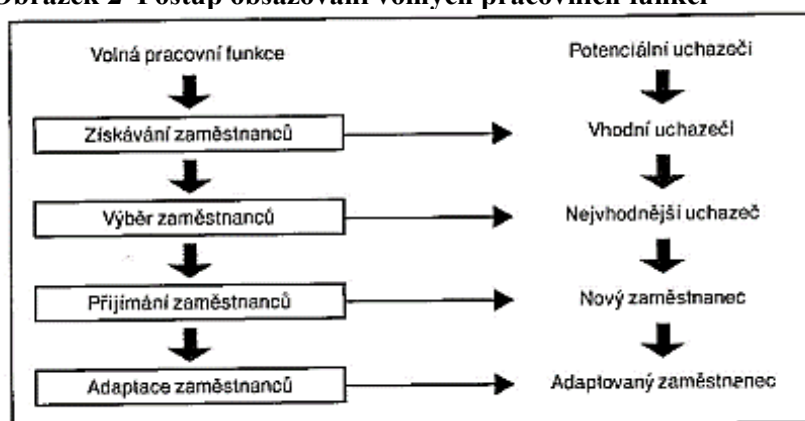
*Metody analýzy pracovních míst zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance (Šikýř, 2012, str. 56). Nejpodstatnější metodou je analýza dokumentů, která souvisí s pracovními místy a zahrnuje například popisy pracovních míst či pracovních postupů. Mezi další metody se řadí pozorování zaměstnanců při výkonu práce, dotazníky, analýza dokumentů nebo rozhovor se zaměstnanci (Šikýř, 2012).*

### 3.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Získávání pracovníků a jejich následný výběr patří mezi klíčové personální činnosti zajišťující kvalitu osob vstupujících do organizace. Hlavním cílem získávání je zaujetí optimálního počtu uchazečů splňujících předpoklady pro danou pracovní pozici, z něhož se následně vybere ten, který nejlépe vyhovuje daným požadavkům (Kociánová, 2010).

Přijímání zaměstnanců představuje velmi důležitou činnost vedoucí ke vzniku vzájemných práv a povinností, která obnáší celou sérii úkonů. Po nástupu na nové pracoviště následuje pro zaměstnance další proces, a to proces označovaný jako orientace či adaptace (Sakslová & Šimková, 2013).

**Obrázek 2** Postup obsazování volných pracovních funkcí



Zdroj: Šikýř (2014) in Němec, Bucman, & Šikýř, (2014)

### 3.3.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je také známé pod pojmem nábor zaměstnanců, v moderní teorii řízení lidských zdrojů je však popisován rozdíl mezi získáváním zaměstnanců a nábořem (Sakslová & Šimková, 2013). Zatímco nábor pracovníků znamená získávání lidských zdrojů z vnějších zdrojů, získávání zajišťuje nejen zaměstnance z vnějšku, ale především z řad stávajících zaměstnanců organizace – uvolňovaných, uspořených či jinak způsobilých (Kalnický, 2012).

Získávání zaměstnanců je součástí obsazování volných pracovních míst a konkrétně tvoří jeho úvodní etapu. Podstata procesu získávání zaměstnanců spočívá v navázání komunikace mezi zaměstnavatelem, který představuje poptávku a potenciálním uchazečem, tvořícím nabídku práce s účelem informování o volném pracovním místě a získání údajů o vhodnosti adepta. Výsledkem procesu získávání zaměstnanců je přiměřený počet vhodných uchazečů o pracovní místo (Šikýř, 2012).

#### Podmínky získávání zaměstnanců

Koubek (2007) rozděluje podmínky získávání zaměstnanců na vnitřní a vnější. Tyto podmínky mohou působit buď pozitivně, nebo negativně na zájem uchazečů.

**Vnitřní podmínky** jsou dále členěny na ty, které se vztahují k pracovnímu místu a na podmínky vztahující se k organizaci.

Vnitřní podmínky získávání pracovníků týkající se konkrétního pracovního místa zahrnují:

- povahu práce na pracovním místě;
- postavení pracovního místa v podnikové hierarchii funkcí;
- požadavky pracovního místa na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, schopnosti aj.);
- rozsah povinností a odpovědnost na pracovním místě;
- organizaci práce a pracovní doby;
- místo vykonávání práce;
- pracovní podmínky (odměna a zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí).

Vnitřní podmínky získávání pracovníků vztahující se k organizaci zahrnují:

- význam organizace, její úspěšnost, prestiž a pověst;
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s jinými organizacemi;
- nabízené zaměstnanecké výhody a úroveň péče o pracovníky;
- možnost rozvoje a vzdělání;
- sociální klima a mezilidské vztahy (Koubek, 2007).

Mezi **vnější podmínky získávání zaměstnanců** (organizací neovlivnitelné) se řadí například:

- **aktuální demografické podmínky** (např. reprodukce či prostorová mobilita obyvatelstva);
- **ekonomicko-technické podmínky** týkající se např. změn poměru mezi nabídkou a poptávkou, vývoje národního hospodářství či technologií (Kalnický, 2012);
- **sociální podmínky** zahrnující např. hodnotové orientace, profesně – kvalifikační, vzdělanostních či rodinné orientace lidí;
- **sídelní podmínky**, preference určitého druhu sídel;
- **politicko-legislativní podmínky** ovlivňující např. zaměstnávání cizinců (Koubek, 2007).

### **Zdroje pracovních sil**

Volná pracovní pozice může být obsazena jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů zaměstnanců (Němec, Bucman, & Šikýř, 2014). Čerpání pracovních sil z vnitřních zdrojů znamená pohyb zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho místa na druhé. Uvnitř podniku lze rozlišit tři druhy mobility zaměstnanců:

1. Vertikální pohyb související s postupem – povyšováním zaměstnanců;
2. Horizontální pohyb realizovaný převodem na jinou práci;
3. Přeražení na nižší pozici (Měrtlová, 2014).

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- zaměstnanci uvolnění v důsledku technického rozvoje (následkem nahrazení živé práce stroji – jedná se o tzv. technologickou nezaměstnanost);



- pracovníci uvolnění kvůli organizačním změnám či ukončení určité výroby;
- pracovníci, kteří mají zájem o nové, volné pracovní místo;
- pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci a mají předpoklady k převzetí odpovědnější pracovní pozice (Sakslová & Šimková, 2013).

K výhodám získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří především to, že zaměstnanec zná prostředí a spolupracovníky dané organizace a s tím související snadnější adaptace. Stejně tak organizace zná silné a slabé stránky uchazeče. V neposlední řadě se mezi výhody řadí i nízké náklady na získávání (Sakslová & Šimková, 2013).

Nevýhodou je například nedostatek nových myšlenek a přístupů zvenku nebo negativní vliv na vzájemné mezilidské vztahy způsobený vzájemnou rivalitou (Koubek, 2006).

Vnější zdroje pracovních sil tvoří poměrně rozsáhlé spektrum možností. Mezi vnější zdroje pracovních sil patří:

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní);
- absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí;
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo je zaujala nová pracovní nabídka.

K vnějším zdrojům pracovních sil se dále řadí doplňkové zdroje, kterými jsou např. ženy v domácnosti, studenti či pracovní zdroje v zahraničí (Šikýř, 2012). Výhodou využití vnějších zdrojů je přijetí zaměstnance s novými názory, zkušenostmi či nápady a širší možnost výběru. Mezi možné nevýhody se řadí neznalost situace v podniku, vyšší náklady či delší proces obsazení pracovního místa (Sakslová & Šimková, 2013).

### **Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

Mezi používané metody získávání zaměstnanců se řadí:

- inzerce na internetu (webové stránky zaměstnavatele, pracovních agentur, úřadů práce);
- inzerce na intranetu, úřední desce, místní vývěsce;
- inzerce v publikacích, rozhlase, televizi;

- spolupráce se vzdělávacími či personálními agenturami;
- doporučení či přímé oslovení jedince;
- uchazeči se přihlásí sami (Šikýř, 2012).

### 3.3.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje druhou fázi procesu obsazování volných pracovních míst. Úkolem výběru zaměstnanců je rozhodnout o nejvhodnějším uchazeči, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům pro výkon práce (Kociánová, 2010). Pro výběr zaměstnanců je nutné vytvořit objektivní a metodický systém výběru zaměstnanců, což vyžaduje hodně úsilí (Foot & Hook, 2002).

Proces výběru zahrnuje hodnocení způsobilosti uchazeče prostřednictvím srovnávání požadavků pracovního místa a předpokladů uchazeče o místo. Je nutné upřesnit kritéria, která budou při tomto hodnocení využita a vybrat co nejobjektivnější dokumenty a metody, které dokáží, jak uchazeč daným kritériům vyhovuje. Závěrečnou etapou této personální činnosti je rozhodnutí o konečném výsledku, tedy přijetí či nepřijetí (Sakslová & Šimková, 2013).

Rozeznávají se tři druhy kritérií výběru zaměstnanců.

1. Celopodniková kritéria, týkající se takových vlastností, které jsou důležité v měřítku celé organizace (například pružnost);
2. Útvarová kritéria, související s vlastnostmi, které by měl mít jedinec pracující v konkrétním útvaru;
3. Kritéria pracovního místa. Jedná se o nejdůležitější kritéria vyplývající z požadavků pracovního místa na pracovní schopnosti (Koubek, 2006).

K výběru zaměstnanců jsou nadále potřeba vhodné dokumenty obsahující základní informace o uchazečích a umožňující tak provést tzv. předvýběr, ve kterém jsou uchazeči rozčleněni na vhodné, méně vhodné a nevhodné adepty (Sakslová & Šimková, 2013). Jedná se především o životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a praxi, hodnocení a reference z předchozích zaměstnání, doklad o lékařském vyšetření a výpis z trestního rejstříku (Měrtllová, 2014).

Mezi nejčastěji používané metody výběru zaměstnanců patří:

- hodnocení životopisu;
- výběrový pohovor;
- testování uchazečů;
- Assessment centrum;
- zkoumání referencí (Němec, Bucman, & Šikýř, 2014).

### **Hodnocení životopisu**

Hodnocení životopisu uchazečů o zaměstnání je základní a univerzální metodou výběru zaměstnanců. Tato metoda se používá pro předběžný výběr vhodných uchazečů i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. Hodnocením životopisu se zjišťuje, zda uchazeči splňují požadavky nezbytné pro výkon práce, zároveň poskytuje přípravu na výběrový pohovor (Šikýř, 2012).

### **Výběrový pohovor**

Výběrovým pohovorem je myšleno osobní setkání zaměstnavatele s vhodnými adepty o zaměstnání, kteří již úspěšně absolvovali proceduru hodnocení životopisu a splňují potřebné požadavky pro výkon práce (Šikýř, 2012). Výběrový pohovor bývá označován za nepoužívanější metodu výběru zaměstnanců a personalisté mu při rozhodování přikládají značnou váhu (Sakslová & Šimková, 2013). Poskytuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení způsobilosti adeptů vykonávat danou práci (Šikýř, 2012).

Pohovor může mít podobu nestrukturovanou, strukturovanou či polostrukturovanou. U nestrukturovaného pohovoru obsah i postup vyplyne až při rozhovoru samotném. Oproti tomu strukturovaný pohovor spočívá v obsahu a počtu otázek striktně stanoveném předem. Polostrukturovaný pohovor je kombinací dvou předešlých typů a vykazuje náročnost na schopnosti posuzovatelů a jejich odpovídající proškolení (Měrtlová, 2014).

### **Testování uchazečů**

Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti jsou využívány zejména za účelem získání validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, osobnostních

charakteristikách či schopnostech a dovednostech, než jaké lze výtěžit z pohovoru (Armstrong, 2007).

Testování uchazečů se skládá z **testů inteligence**, prověřujících například verbální, numerické či abstraktní myšlení, **testů osobnosti**, které mají za cíl prozkoumat charakteristiky osobnosti uchazečů a **testů schopností**, které pomohou odhalit znalosti a dovednosti uchazeče nutné k výkonu dané práce (Němec, Bucman, & Šikýř, 2014).

### Assessment centrum

Assesment centrum představuje komplexní diagnosticko-výcvikový program, který kombinuje různé situace a úkoly, které svým zaměřením odpovídají požadavkům potřebným pro úspěch na dané pozici. Assessment centrum má zpravidla jednodenní program. Náplň AC může obsahovat prezentace na různá témata, hraní rolí, skupinové úkoly či modelové situace a případové studie (Assessment centre, 2020).

Uchazeči jsou tak testováni, jak dokážou zvládnout různé aspekty dané pracovní pozice jako je například schopnost efektivně hospodařit s časem, delegovat úkoly, práce v týmu či komunikační schopnosti (Němec, Bucman, & Šikýř, 2014).

Obrázek 3 Princip Assesment centra



Zdroj: (Assessment centre, 2020)

### Zkoumání referencí

Reference jsou získávány od osob, které uchazeče znají ze zaměstnání (spolupracovníci, nadřízení), ze školy (spolužáci, učitelé) apod. Pomocí referencí se zjišťují

a posuzují jen výsledky práce a chování uchazeče, nikdy však jeho osobní život (Šikýř, 2012).

### 3.3.3 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců představuje řadu procedur následujících poté, co je vybraný adept informován o tom, že byl vybrán a přijímá pracovní nabídku (Koubek, 2006).

Přijímání zaměstnanců představuje závěrečnou část procesu obsazování volných míst a skládá se z řady formálních procedur spojených s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným adeptem o zaměstnání. Zaměstnavatel tak obsazuje volné pracovní místo a zajišťuje výkon práce vlastním zaměstnancem v základním pracovněprávním vztahu v pracovním poměru nebo na základě dohody o provedení práce či na základě dohody o pracovní činnosti. Může také obsadit volné místo dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce nebo dočasně přiděleným zaměstnancem jiného zaměstnavatele prostřednictvím příslušných dohod (Šikýř, 2012).

Nejdůležitější formální náležitostí nutnou ke vzniku pracovního poměru je **uzavření pracovní smlouvy**. Smlouva musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Dále je pak nezbytné uvedení pracovníka (neboli adaptace) na pracoviště a seznámení s ostatními pracovníky, seznámení s jeho právy a povinnostmi a s podnikovými předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (Koubek, 2007).

#### **Adaptace zaměstnanců**

Cílem adaptace zaměstnanců je seznámení přijímaných zaměstnanců s podnikovou strukturou, organizačním uspořádáním a ztotožnění se s podnikovými cíli. Nezbytnou součástí adaptace je osvojení nového stylu práce a potřebných znalostí a dovedností. Některé firmy poskytují při nástupu novému pracovníkovi tzv. orientační balíček obsahující například organizační schéma firmy, popis pracovní pozice, telefonní čísla a informace o klíčových zaměstnancích, soupis zaměstnaneckých výhod, způsoby odměňování, informační zdroje, apod. (Kalnický, 2012). Doba adaptace se liší podle pracovní pozice, na nekvalifikovaných pracovních pozicích může trvat velmi krátce, zato u manažerských pozic bývá proces adaptace plánován i na dobu delší než půl roku (Kociánová, 2010).

### 3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Hlavním cílem vzdělávání pracovníků je utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti, tedy znalosti, dovednosti a chování zaměstnanců potřebných k dosažení výkonu práce (Šikýř, 2012). Systematické vzdělávání je přípravou na neustálé změny podmínek a požadavků pracovních pozic i organizace celkově (Němec, Bucman, & Šikýř, 2014).

Harrison (2005) uvádí čtyři typy vzdělávání:

1. **Instrumentální vzdělávání** - vzdělávání vedoucí k lepšímu výkonu práce, usnadňuje je vzdělávání při pracovním výkonu;
2. **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – cílí na zlepšení znalostí a pochopení věcí;
3. **Citové (emoční) vzdělávání** – zaměřuje se spíše na utváření postojů nebo pocitů než na utváření znalostí;
4. **Sebereflekující vzdělávání** – směřuje k formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a následným vytvářením nových znalostí.

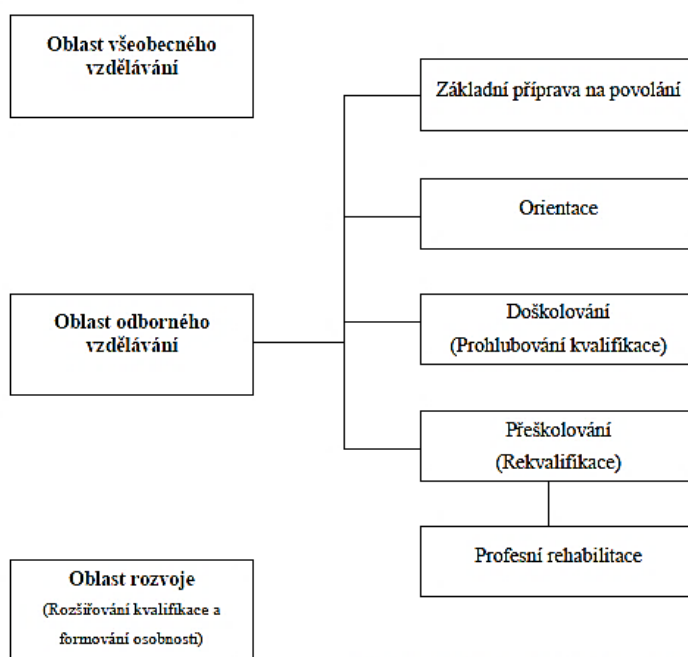
Měrtlová (2014) uvádí tři typy oblastí formování pracovních schopností člověka:

1. **Oblast všeobecného vzdělávání** – spadá sem oblast základního školství, jehož cílem je poskytnout základní znalosti všem občanům;
2. **Oblast odborného vzdělávání** – je dále rozlišeno na sféru základní přípravy na povolání, oblast orientace, doškolování, rekvalifikace a profesní rehabilitace;
3. **Oblast rozvoje** – je orientována na rozšíření profesní kvalifikace a znamená nabytí širší palety znalostí a dovedností, než jen těch nezbytně nutných k výkonu práce.

**Metody vzdělávání a rozvoje** lze rozdělit na metody používané na pracovišti a na metody používané mimo pracoviště. **Metody určené pro vzdělávání na pracovišti** se používají na konkrétním pracovním místě při provádění běžných pracovních činností a výkonů. Řadí se sem například koučink, mentoring, rotace práce, asistování, pověření úkolem nebo instruktáž. Druhý typ metod probíhá v rámci kurzů na školách, vzdělávacích

institucích, na vývojových pracovištích apod. **K metodám určeným pro vzdělávání mimo pracoviště** patří přednášky, semináře, simulace, workshopy i případové studie (Horváthová, 2014).

**Obrázek 4** Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: (Koubek, 2009)

Velmi důležitou částí je i vyhodnocování vzdělávání, protože umožňuje zpětnou vazbu toho, zda jsou metody vzdělávání efektivní a uspokojující pro organizaci i pro zaměstnance. Dochází k porovnávání dosažených výsledků s vytyčenými cíli a hledají se další možné změny či zlepšení pro ještě efektivnější vzdělávání pracovníků (d' Ambrosová, 2015).

### 3.5 Odměňování a motivace zaměstnanců

*Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2012, str. 124).*

Odměna za vykonanou práci a další odměny mají vliv na množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování tvoří jeden z nejeftivnějších nástrojů motivace pracovníků (Kociánová, 2010).

Dle Šikýře (2012) lze odměňování provádět prostřednictvím **peněžních** a **nepeněžních** forem. Do peněžních forem se řadí mzda, plat či odměna z dohody a do nepeněžních patří například různé zaměstnanecké výhody, flexibilní pracovní doba, odborný rozvoj nebo formální i neformální pochvaly.

### **Mzda**

Mzda představuje peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci v pracovním poměru za odvedenou práci (Němec, Bucman, & Šikýř, 2014). Je poskytována zaměstnavatelem za vykonanou práci a její výsledky dle sjednaných podmínek v pracovní smlouvě, vnitřních mzdových předpisech, v kolektivní smlouvě nebo mzdovým výměrem (Saksová & Šimková, 2013).

Výše mzdy je závislá na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dále podle obtížnosti pracovních podmínek a podle dosahovaného pracovního výkonu (Němec, Bucman, & Šikýř, 2014). Platem jsou odměněni zaměstnanci, jejichž zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace školská právnická osoba či veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení. Mzda je formou odměny všech ostatních zaměstnavatelů (Šikýř, 2012).

U podnikatelských subjektů jsou uplatňovány různé formy základní mzdy. Je to zejména mzda:

- **časová** (hodinová, měsíční) – uplatňuje se hlavně u pracovních činností, které nelze zcela objektivně měřit dle technických, respektive hodnotových ukazatelů nebo se jedná o práci tvůrčího či řídicího charakteru;
- **úkolová** – je závislá na výkonu pracovníka, její výhoda spočívá ve snadnější motivaci oproti mzdě časové;
- **podílová** – je vyjádřena procentuálním podílem z jednotky vyjádřené v Kč, například z tržeb;



- **provizní** – se stanoví především jako podíl v procentech z uskutečněných obchodů, zakázek či množství získaných klientů;
- **osobní** – uplatňuje se u pracovníků, kteří po delší dobu vykazují stabilní pracovní tempo a požadovanou kvalitu práce, je používána jak u dělnických, stejně tak i u manažerských pozic (Vybíhal, 2017).

### **Benefity – zaměstnanecké výhody**

Dle Koubka (2007) in Kalnický (2012) se zaměstnanecké výhody dělí do tří skupin:

1. **výhody sociální povahy** – spadají do nich podnikové výhody, životní pojištění, podpora v oblasti daňových záležitostí, příspěvky na studium či jesle a mateřské školky ;
2. **výhody vztahující se k práci** – patří do nich zejména stravování, odborné školení hrazené firmou, prodej podnikových produktů se zvýhodněnou cenou;
3. **výhody spojené s postavením ve firmě** – jedná se o možnosti firemního automobilu či telefonu, právo na pracovní reprezentační oděvy, poskytnutí parkoviště apod.

V ČR se na předních místech nabízených benefitů umísťují zejména krátkodobě orientované benefity, tedy benefity s okamžitým efektem, ke kterým se řadí příspěvky na stravování, delší dovolená, benefity v oblasti sportu, kultury a volného času, školení, kurzy nebo také výhodnější půjčky (Kociánová, 2010).

### **Motivace zaměstnanců**

Motivace je důvodem něco dělat, vydat se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když předpokládají, že jejich kroky pravděpodobně směřují k dosažení cíle. Dobře motivovaní lidé mají jasně určené cíle a podnikají kroky od nichž očekávají dosažení těchto cílů (Armstrong, 2009).

Rozlišují se dva typy motivace, vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** spočívá ve faktorech, které si lidé sami vytváří a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se ubírali určitým směrem. Mezi tyto faktory se řadí odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a iniciativní práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. **Vnější motivace** znamená to,

co se dělá pro lidi za účelem motivace. Tvoří ji odměny (zvýšení platu, povýšení), ale i tresty (kritika, disciplinární řízení) (Armstrong, 2007).

### Motivační faktory

Existuje celá řada motivačních faktorů, které mohou být použity k aktivnímu posílení motivačních pocitů (Forsyth, 2009). Stěžejním motivačním faktorem je **odměna** ve formě mzdy či platu (Armstrong, 2007). Dalším uváděným motivačním faktorem je **úspěch**, pod který spadá například kvalita a čas vykonané práce, spokojenost zákazníků či počet prodaných výrobků. Potřeba **uznání** neboli určitého druhu pochvaly představuje další důležitý motivační faktor. V pracovním životě je také důležitý kariérní posun, **možnost kariérního postupu** je také způsob motivace (Forsyth, 2009).

Potřeby, zájmy a hodnoty představují tři základní typy motivů, které poskytují lidskému chování směr, sílu a spoluurčují dobu jeho trvání. Maslowova pyramida potřeb na obrázku znázorňuje typy potřeb v pěti hierarchických úrovních (Tureckiová, 2007).

### Obrázek 5 Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: (Tureckiová, 2007)

## 4 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce navazující na část teoretickou prezentuje zjištěné výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumného šetření. V této části je představena společnost MAFRA, a.s. a jak v ní probíhá řízení lidských zdrojů. Za účelem seznámení s fungováním lidských zdrojů ve společnosti nejprve proběhla analýza dokumentů, poté bylo uskutečněno dotazníkové šetření určené zaměstnancům a následně proveden rozhovor s personální ředitelkou mediální skupiny MAFRA a.s. Na základě zjištěných informací a případných nedostatků jsou navrženy návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení činnosti řízení lidských zdrojů.

### 4.1 Charakteristika společnosti MAFRA, a.s.

Právní forma: akciová společnost

Datum založení: 31. 1. 1992

Sídlo: Praha, Česká republika

Adresa sídla: Karla Engliše 519/11, Praha, 150 00, Česká republika

#### Obrázek 6 Logo společnosti MAFRA, a.s.



Zdroj: (Mediální skupina MAFRA,2020)

**Obrázek 7 Budova MAFRY, a.s.**



Zdroj: Mafra (2020)

Mediální společnost MAFRA, a.s. byla založena 31. ledna 1992 zápisem do obchodního rejstříku. Od roku 1994 byla většinovým vlastníkem německá společnost Rheinisch-Bergische Druckerei- und Verlagsgesellschaft (RBDV) (Web.archive (MAFRA, a.s.), 2010) V roce 2013 se společnost stala součástí koncernu AGROFERT, a.s. V roce 2018 se na základě akvizice stalo součástí MAFRY, a.s. i portfolio časopisů vydavatelství Bauer Media (iDNES, 2018).

Základní jmění společnosti činí 1 800 000 000 Kč, které je rozděleno na 2 000 kmenových akcií po 900 000 Kč jmenovité hodnoty. Jedná se o akciovou společnost, složenou z valné hromady, představenstva a dozorčí rady (Stanovy akciové společnosti MAFRA, a.s., 2020)

Mediální skupina MAFRA je největší českou mediální společností, která vydává nejčtenější deníky Mladá fronta dnes a Lidové noviny. Součástí mediální skupiny jsou také internetové portály iDNES.cz, Lidovky.cz, deník Metro či týdeník 5plus2. V pestré nabídce časopisů se také objevuje například časopis Cosmopolitan, Žena a život nebo Rytmus života. Do skupiny dále patří i skupina hudebních stanic Óčko a Rádio Impuls, mobilní operátor MOBIL.cz či mobilní aplikace sloužící k vyhledávání jízdnic řadů IDOS.cz. MAFRA a.s. působí i na Slovensku, pod vydavatelstvím MAFRA Slovakia. Neopomenutelnou součástí společnosti tvoří také tiskárny MAFRAPRINT v Praze a v Olomouci, které zajišťují tisk veškerých titulů společnosti, ale i tisk pro obchodní partnery.

Statistiky ukazují, že celková čtenost titulů MAFRA je 5,1 milionů čtenářů, což tvoří 58 % populace v České republice, ve věkovém rozpětí 12-79 let (MAFRA, 2020).

MAFRA, a.s. dosáhla v roce 2018 celkového zisku 34,3 mil. Kč při obratu 2603 mil. Kč. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců MAFRA, a.s., za rok 2018 činil 1128 osob (Výroční zpráva společnosti MAFRA, a.s., 2020)

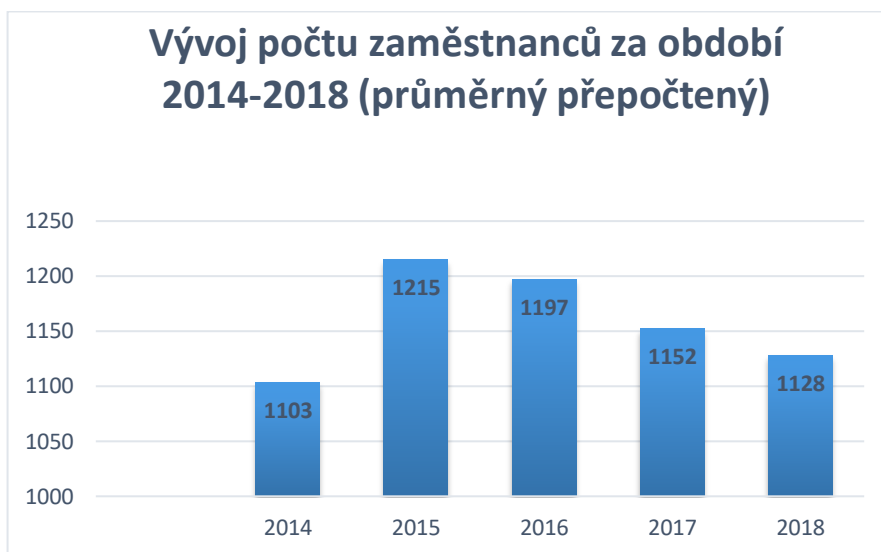
Následující dva grafy znázorňují vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti MAFRA, a.s. v letech 2014-2018. Graf č. 1 obsahuje počty zaměstnanců vždy k poslednímu dni daného roku. V grafu č. 2 jsou obsaženy průměrné přepočtené hodnoty počtu zaměstnanců za uvedený rok. Z grafů je patrné, že největší nárůst zaměstnanců nastal v roce 2015. V dalších letech však dochází k mírnému snižování počtu zaměstnanců.

**Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2014-2018**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv MAFRY, a.s. (2014-2018)

**Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2014-2018 (průměrný přepočtený)**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Výročních zpráv MAFRY, a.s. (2014-2018)

### **Organizační struktura podniku:**

Organizační struktura mediální skupiny MAFRA a.s. je vzhledem k velkému počtu zaměstnanců velmi rozsáhlá. První úrovní struktury je představenstvo, které tvoří 4 členové: předseda, dva místopředsedové a člen představenstva. Druhou úroveň tvoří úseky, kam se řadí například oddělení lidských zdrojů, obchodní oddělení, redakce, tiskárny apod. Každý úsek má ředitele, který je podřízen představenstvu. Třetí úroveň struktury se skládá z oddělení, která vedou manažeři. Čtvrtou úrovní jsou týmy. Ne vždy jsou ale všechny úrovně zastoupeny.

**Obrázek 8 Organizační struktura MAFRY, a. s.**



Zdroj: vlastní zpracování na základě Výroční zprávy MAFRY, a.s. (2018)

Zde je detail na část organizační struktury znázorňující oddělení lidských zdrojů:

**Obrázek 9 Část organizační struktury**

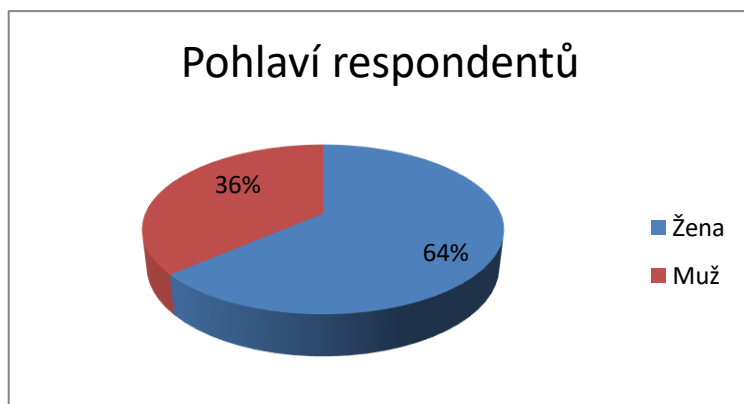


Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru (2020)

## 4.2 Personální činnosti ve společnosti

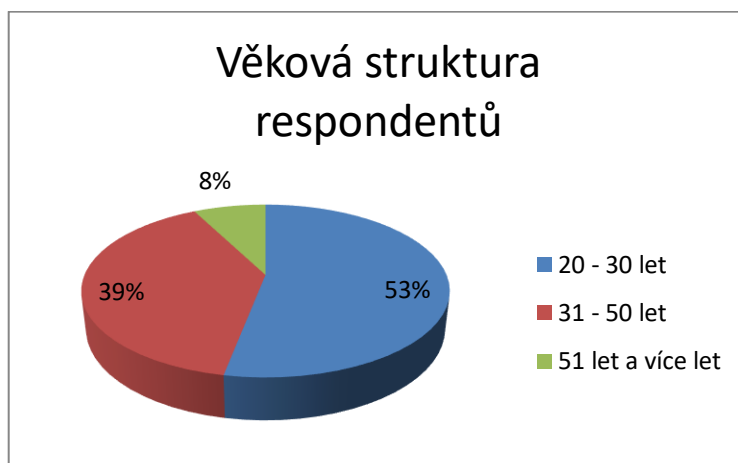
Graf č. 3 znázorňuje pohlaví dotazovaných respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo více žen, konkrétně 64 %, mužů celkem 36 %. Co se týče věkové struktury, která je vyobrazena v grafu č.4, největší zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku v rozmezí 20-30 let, tvořící celých 53 %. Následuje věková skupina od 31 do 50 let, čítající 39 % a nejméně respondentů, konkrétně 8 % odpovědělo ve věkové kategorii 51 a více let.

**Graf 3 Pohlaví respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

**Graf 4 Věková struktura respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

#### **4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Nová pracovní místa jsou plánována při sestavování personálních rozpočtů pro následující rok vzhledem k plánovaným projektům a změnám ve společnosti. Připravené návrhy personálních rozpočtů schvaluje představenstvo společnosti. Pokud je třeba vytvořit nové pracovní místo v průběhu roku, které není plánované, ale je potřeba vzhledem k novým skutečnostem, rovněž ho schvaluje představenstvo společnosti. Při vytváření nového pracovního místa musí být definován základní popis místa.

#### **4.2.2 Získávání zaměstnanců**

MAFRA, a.s. využívá k obsazení volných pracovních míst vnitřní i vnější zdroje. Stávající zaměstnanci se mohou sami aktivně přihlásit na jakoukoliv volnou pozici, která je zaujme. Pokud je třeba získat nové kandidáty z vnějších zdrojů, je využíváno několik metod. Vždy však záleží na konkrétní obsazované pozici. Personalisté obsazují široké spektrum pozic a na každou z nich se jim osvědčil jiný způsob. Majoritním zdrojem kandidátů jsou pracovní portály. Dále se k inzerci využívají i kariérní stránky MAFRY, a.s., kde jsou uvedena aktuální volná místa.

Inzerce se nachází i v oborových skupinách na Facebooku. Pro specifické typy pozic bývá využívána i inzerce skrze stránky Úřadu práce. Společnost však nespolečá jen na pasivní přísun kandidátů, proto je aktivně vyhledávají např. na pracovních sociálních sítích.



LinkedIn, kde mají vlastní kariérní stránku a recruteři mají zaplacený přístup do všech databází. Se zástupci LinkedIn probíhá aktivní komunikace o obsahu a celkové komunikaci směrem ke kandidátům. Dále je aktivně tvořen personální marketing například pomocí natáčení náborových videí. Profil společnosti je také na kariérních portálech VímVíc.cz a Welcome to the Jungle. Na obou kariérních portálech jsou k dispozici natočená videa se zaměstnanci, kteří mluví o své práci. Potenciální kandidáti si tak mohou lépe představit nejen náplň daných pozic, ale dozví se také informace o kultuře a celkové atmosféře ve společnosti. Jsou tam k dispozici i články a fotky z jednotlivých akcí pořádaných firmou.

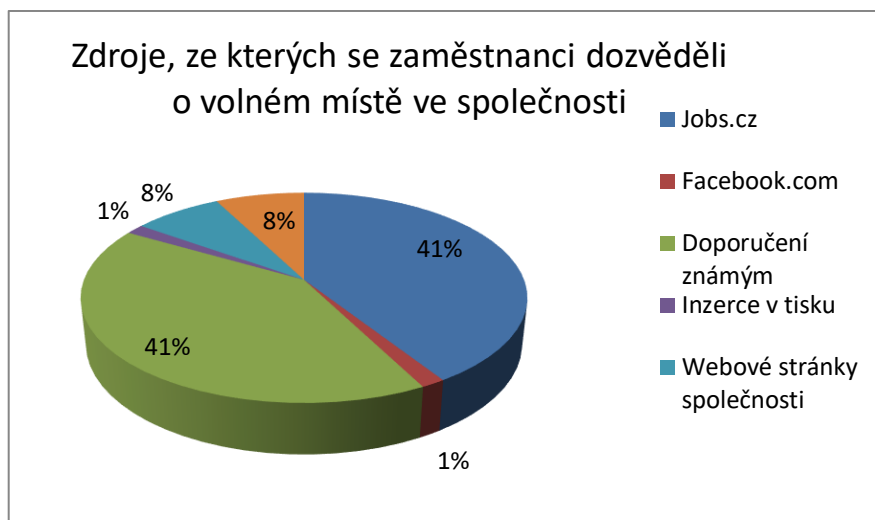
Dalším velice úspěšným zdrojem kandidátů, který ve společnosti vede v efektivitě, je program na doporučování nových zaměstnanců. Zaměstnanci mohou na volné pozice doporučovat své známé. Pokud je známý vybrán na danou pozici, za časový úsek čeká zaměstnanec finanční odměna. Pokud ale zaměstnanci zrovna nikoho na doporučení nemají, mohou se do programu i tak zapojit. Při speciálních příležitostech mohou soutěžit o ceny např. sdílením volných pozic mezi své známé skrze sociální sítě apod. Nejsou opomenuti ani budoucí hráči na trhu práce, proto jsou oslovováni i studenti. Personalisté například chodí na přednášky na vysokých školách, prezentují se na kariérních dnech, nabízejí stáže v oblastech administrativy, médií, financí, IT a další.

V případě obsazování vysoce kvalifikovaných pozic, na které je potřeba jako majoritní cestu nábory využít aktivní oslovování kandidátů se zapojují do nábory i externí dodavatelé jako jsou např. personální agentury, nebo v případě pozic do TOP managementu tzv. head hunteri.

Vlastností, kterých si personalisté u uchazečů o pracovní místo ve společnosti nejvíce všimají, se opět liší vzhledem ke konkrétním pracovním pozicím. Obecně je potřeba, aby uchazeči měli pro danou pozici potenciál a chuť práci vykonávat. Na některé pozice je třeba mít předchozí praxi v oboru nebo odborné vzdělání. Vždy se ale snaží najít kandidáta, který má ideální předpoklady danou práci vykonávat a osobnostně zapadne do kolektivu. Pro společnost a její týmy je důležité, aby noví kolegové byli s týmem na stejné mentální vlně. Proto recruteři velmi citlivě vybírají budoucí kolegy. Znají jednotlivé manažery a týmy, které mají na starosti, a proto dokážou vybrat ty správné typy osobností.

Z dotazníku vyplývá, že nejvíce zaměstnanců, konkrétně 41 % dotazovaných se o novém volném místě ve společnosti dozvědělo doporučením známého a stejného výsledku dosahuje i internetový portál Jobs.cz, kde si tak našlo práci rovněž 41 % zaměstnanců. Dalšími hojně zastoupenými zdroji jsou webové stránky společnosti (8 %) a možnost jiné zaškrtno také 8 % zaměstnanců, kteří nejčastěji uvedli aplikaci Práce za rohem, poté praxi při škole a oslovení recruiterkou.

**Graf 5 Zdroje, ze kterých se zaměstnanci dozvěděli o volném místě ve společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

#### 4.2.3 Výběr zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců navazuje na proces získávání zaměstnanců. Celý proces začíná identifikací potřeby obsadit volné pracovní místo buď po končícím zaměstnanci, anebo při vytvoření nového pracovního místa.

Proces výběru zaměstnanců probíhá zjednodušeně v těchto krocích:

- poptávka hiring managera na obsazení pozice recruiterovi;
- definice klíčových požadavků na vhodného uchazeče;
- inzerce pozice na pracovních portálech, kariérních stránkách, sociálních sítích (pod firemním i osobním profilem recruitera);
- správa všech došlých reakcí i kandidátů z jiných zdrojů;
- telefonický prescreening vybraných kandidátů;
- 1., 2. a 3. kola osobních setkání s kandidáty (záleží na typu pozice);

- podání nabídky nejlepšímu z kandidátů;
- pokud kandidát akceptuje, předání personalistovi k další pracovně právní agendě.

Použité metody výběru zaměstnance jsou závislé na typu pozice. V první fázi dochází k předvýběru, v rámci, kterého recruiter zjistí, zda se shoduje profil kandidáta a jeho očekávání s klíčovými požadavky společnosti a možnostmi případné nabídky ke spolupráci. Dále jsou realizovány standardní osobní pohovory, do kterých je snaha již od prvních kol zahrnout jak personální oddělení, tak potenciálního přímého nadřízeného. Dle typu pozice je pohovor jedno nebo více kolový, aby se s uchazečem poznal nejen potenciální nadřízený, ale např. i ředitel útvaru nebo vedení společnosti. V případě, kdy na danou pozici musí kandidát disponovat odbornou znalostí, dochází k testování, případně k zadávání modelových situací. V určitých případech jsou využívány i verbální, numerické, logické anebo osobnostní testy.

Následně se zaměstnancem probíhá komunikace ohledně nástupu, získávání potřebných údajů k přípravě smlouvy a zajištění vstupní lékařské prohlídky. V den nástupu zaměstnance do zaměstnání jsou nachystány všechny zákonné náležitosti, zároveň i pracovní místo, technika apod. tak, aby nástup proběhl hladce. V nástupním dni zaměstnanec rovněž absolvuje uvítací den, kde se dozví všechny potřebné prvotní informace.

#### **4.2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců**

Pro nového zaměstnance je vždy přichystána složka, která obsahuje pracovní smlouvu a mzdový výměr, osobní dotazník a další dokumenty a směrnice společnosti, se kterými se nový zaměstnanec seznamuje. Následně absolvuje povinná školení a v závěru dochází k předání všech potřebných dokumentů. Zaměstnanec dostane vstupní kartu a přístupy do PC.

Každý první pracovní den v měsíci je pro nové zaměstnance připravený uvítací den. Na úvod proběhne prezentace Mediální skupiny MAFRA, následují odborné prezentace z oblasti právní, personální, IT, oddechová prezentace na téma „Exkurze do historie iDNES.cz“ a prohlídka budovy. Novým zaměstnancům to tak pomůže v prvotní orientaci. Zaměstnanci mají v rámci uvítacího dne zajištěné občerstvení i oběd.

Po uvítacím dni jsou zaměstnanci uvedeni do týmů, kde se jich již ujme jejich nadřízený, ukáže jim jejich pracovní místo a seznámí s týmem. Po uvítacím dni následuje adaptační proces, který má přesně stanovený harmonogram pro všechny zaměstnance a jednotlivé aktivity, který nový zaměstnanec v daném měsíci plní. Na konci adaptačního období proběhne sezení nového zaměstnance, nadřízeného a specialisty z HR a společně adaptační plán vyhodnotí, aby každý měl zpětnou vazbu.

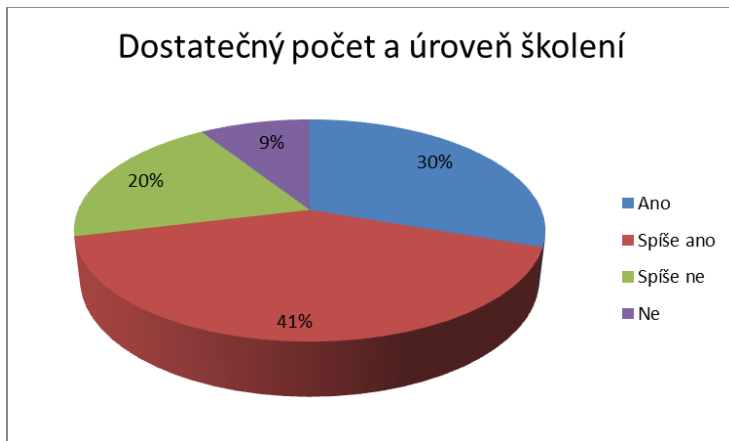
#### **4.2.5 Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců**

Ve společnosti neprobíhají pouze zákonem povinná školení, ale zaměstnanci jsou vzděláváni i nad rámec zákona. Jsou pořádána školení tematicky zaměřená na jednotlivé skupiny zaměstnanců, např. pro obchodníky, pro redaktory, pro finanční specialisty, ale také školení, na které se může přihlásit kdokoli. Jedná se např. o kurzy MS Office, kurzy sebeobrany, první pomoci. Každý zaměstnanec může využít i jazykové výuky.

Ve společnosti neprobíhá plošné tabulkové vzdělávání, které nereflektuje aktuální potřeby a potřebu individualnosti. Při plánování vzdělávacích aktivit je klíčová komunikace s manažerem týmu a jeho zaměstnanci. Společně jsou identifikovány jejich potřeby, očekávání manažerů a potenciál jednotlivých kolegů. Po absolvování daného školení proces nekončí. Setkávání probíhají i nadále a je zjišťováno, jaký dopad mělo školení na rozvoj zaměstnance v praxi a co bylo přínosem. Získávána je také zpětná vazba na agentury a jednotlivé lektory. Ve společnosti je snaha o to, aby se zaměstnanci na vzdělávacích kurzech nejen něco naučili, ale aby je i bavily.

Z grafu č. 6 lze vyčíst, že 41 % dotázaných zaměstnanců je spíše spokojeno s počtem a úrovní školení ve společnosti, s odpovědí ano se ztotožňuje celých 30 %. Odpověď spíše ne uvedlo 20 % a 9 % se nezdá počet a úroveň školení dostačující.

### Graf 6 Dostatečný počet a úroveň školení



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Následující graf č. 7 znázorňuje to, jak pohlíží zaměstnanci na kariérní růst ve společnosti. Otázka zněla, zda zaměstnanci mají možnost kariérního růstu. 52 % respondentů si nemyslí, že by jim byla umožněna možnost kariérního růstu. 48 % respondentů považuje možnost kariérního růstu za dostatečnou.

### Graf 7 Možnost kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

#### 4.2.6 Odměňování a motivace zaměstnanců

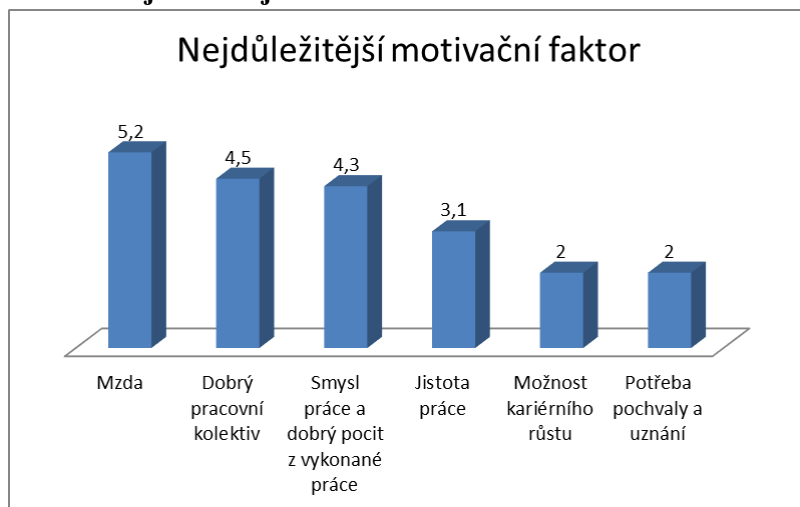
Odměňování zaměstnanců ve společnosti probíhá na základě fixní základní mzdy, pohyblivé složky, provize včetně kvartálních a ročních bonusů a z mnoha benefitů.

Na zaměstnance čeká balíček benefitů, který obsahuje například:

- 5 týdnů dovolené;
- 2 sick days;
- možnost využívat multisport kartu;
- příspěvek na penzijní připojištění;
- vzdělávací projekt MAFRAakademie;
- stravenky v hodnotě 85 Kč již ve zkušební době;
- stravovací zařízení přímo v budově pracoviště;
- zvýhodněné pojištění nebo mobilní tarify pro celou rodinu;
- firemní akce;
- zázemí stabilní mediální skupiny;
- volné vstupy nejen do ZOO a mnoho dalšího. (Mediální skupina MAFRA, 2020)

Graf č. 8 znázorňuje nejdůležitější motivační faktory dle zaměstnanců. Ze škály od 0 do 6 se na první místo dle preferencí řadí mzda s hodnotou 5,2. Dalším velice důležitým motivačním faktorem, je dobrý pracovní kolektiv s hodnotou 4,5. Smysl práce a dobrý pocit z vykonané práce následuje hned po dobrém pracovním kolektivu a dosahuje hodnoty 4,3. Dalším motivačním faktorem je jistota práce s hodnotou 3,1 a shodnou hodnotu 2 má možnost kariérního růstu a potřeba pochvaly a uznání, které zaměstnanci považují za nejméně důležité z uvedené nabídky motivačních faktorů.

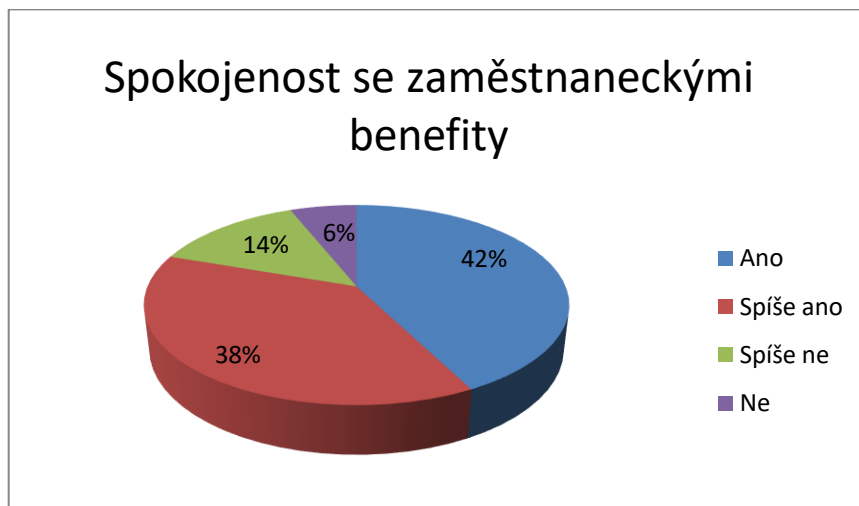
**Graf 8 Nejdůležitější motivační faktor**



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Níže vložený graf č. 9 znázorňuje spokojenost se zaměstnaneckými benefity. 42 % dotázaných uvedlo, že je se zaměstnaneckými benefity spokojeno. Spíše spokojeno je 38 % zaměstnanců. Možnost spíše ne zvolilo 14 % zaměstnanců a zbylých 6 % vyjádřilo nespokojenost se zaměstnaneckými benefity.

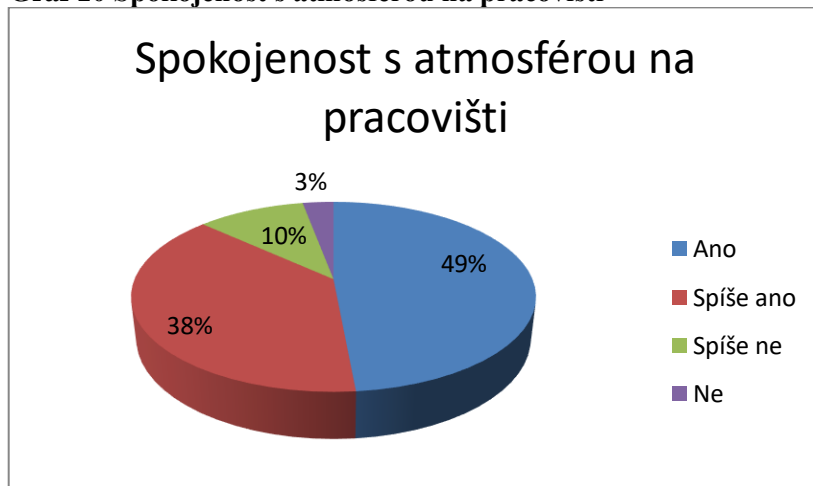
**Graf 9 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity**



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Graf č. 10 zobrazuje spokojenost s atmosférou na pracovišti, čímž se rozumí především mezilidské vztahy v pracovním kolektivu. Z grafu vyplývá, že 49 % procent dotázaných je spokojeno a 38 % spíše spokojeno. Spíše nespokojenost vyjádřilo 10 % a pouhá 3 % zaměstnanců je nespokojena se svými spolupracovníky.

**Graf 10 Spokojenost s atmosférou na pracovišti**



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Následující graf na základě dotazníkového šetření znázorňuje celkovou spokojenost s vedením a stylem řízení ve společnosti. Možnost spíše ano zvolila největší část respondentů, konkrétně 44 %, možnost ano zaškrtilo 35 %. Spíše nespokojeno je 15 % respondentů a zcela nespokojeno s vedením a stylem řízení je pak 6 % respondentů.

**Graf 11 Spokojenost s vedením a stylem řízení ve společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)



## **5 Zhodnocení výsledků a doporučení**

Zhodnocení výsledků bylo provedeno na základě důkladné analýzy dokumentů, informací nabytých prostřednictvím osobního rozhovoru s ředitelkou a dotazníku určeného zaměstnancům. Obecně lze tvrdit, že řízení lidských zdrojů ve společnosti MAFRA, a.s. je na dobré úrovni. Celých 35 % dotázaných zaměstnanců je zcela spokojeno s vedením a stylem řízení ve společnosti a 44 % spíše spokojeno.

Spokojenost s atmosférou na pracovišti dosahuje rovněž vysokých hodnot, 49 % je spokojeno a 38 % spíše spokojeno, což je důsledkem zdravých vztahů ve společnosti. To také vyplývá z otázky položené v dotazníkovém šetření zaměřené na posouzení nejdůležitějšího motivačního faktoru a výsledek potvrdil, že dobrý pracovní kolektiv je pro zaměstnance velmi důležitý hned po mzdě.

### **Vytváření a analýza pracovních míst**

Plánování nových pracovních míst probíhá vždy při sestavování personálních rozpočtů pro následující rok vzhledem k plánovaným projektům a změnám ve společnosti. Připravené návrhy personálních rozpočtů schvaluje představenstvo společnosti. Stejně to vypadá i v případě potřeby nového pracovního místa během roku.

### **Získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců probíhá s využitím vnitřních i vnějších zdrojů. Z vnějších zdrojů jsou hojně využívány pracovní portály. Z dotazníkového šetření je patrné, že pracovní portály skutečně vykazují velkou úspěšnost. Díky pracovnímu portálu Jobs.cz se o volném místě dozvědělo 41 % uchazečů a přes webové stránky MAFRY, a.s. se k volné pozici dostalo 8 % uchazečů.

Z rozhovoru je zřejmé, že ve společnosti je také kladen patřičný důraz na personální marketing a personalisté se snaží kandidáty získat například prostřednictvím videí na kariérních portálech, díky nimž si mohou lépe představit pracovní náplň, ale také poznat tamní firemní kulturu a celkovou atmosféru.

Z dotazníkové šetření však vyplývá velmi malý dosah sociálních sítí, jmenovitě portálu LinkedIn a Facebooku, kde se o volné pracovní pozici dozvědělo minimum dotazovaných, konkrétně pouhé 1 % z Facebooku a možnost LinkedIn nezaškrtnul v dotazníku ani jeden respondent. Proto by bylo vhodné se více zaměřit na zlepšení těchto zdrojů. Sociální sítě mají v dnešní době obrovský dosah a mohly by tak přilákat mnohem více adeptů. Správou sociálních sítí se zabývá mnoho specializovaných firem a dokáží tak vytvořit lepší komunikační plán.

Správou sociálních sítí (media marketingem) se zabývá například studio Marionetti a zejména se zaměřuje na Facebook, Twitter a YouTube. Stránky pak budou díky odbornému vedení lépe propagovány a cíleny na zvýšení zpětné vazby od fanoušků a klientů. Náplní jejich práce je udržovat stránku stále aktuální a analyzovat strategii jejího správného zacílení na požadovanou skupinu uživatelů Facebooku. Tato servisní služba je účtovaná sazbou od 1 800 Kč/měsíc. Odborné konzultace jsou účtované sazbou marketingových služeb ve výši 680 Kč/hod. (Správa sociálních sítí, 2013).

Z rozhovoru i dotazníkového šetření také vyplývá velice efektivní zdroj přísunu kandidátů, kterým je doporučování nových zaměstnanců zaměstnanci stávajícími. Tímto způsobem se o volné pozici dozvědělo 41 %, což je srovnatelný výsledek s karierním portálem Jobs.cz. Při obsazování vysoce kvalifikovaných pozic je využíváno i služeb personálních agentur.

### **Výběr zaměstnanců**

K výběru zaměstnanců jsou nejčastěji využívány osobní pohovory a u odborných pozic jsou případně využity i testovací metody, případně mohou být zadány modelové situace, které dokážou adepty lépe a hlouběji poznat. U této personální činnosti nebyly nalezeny žádné nedostatky.

### **Přijímání a adaptace zaměstnanců**

Přijímání a adaptace zaměstnanců následuje po procesu výběru zaměstnanců. Na nově přijatého zaměstnance vždy čeká složka obsahující pracovní smlouvu se mzdovým výměrem, osobní dotazník a další potřebné dokumenty. Zaměstnanci dále obdrží vstupní kartu a přístupy do PC. Zahájení pracovního poměru začíná prostřednictvím tzv. uvítacího

dne, kde se zaměstnanec dozví nové informace z prezentací a následuje prohlídka samotné budovy. Následuje uvedení do týmů a seznámení s kolegy. Po uvítacím dni následuje adaptační proces, ve kterém jsou obsaženy jednotlivé aktivity určené ke splnění zaměstnancem, u kterých následně proběhne zhodnocení na konci adaptačního procesu.

Úspěšná adaptace je velice důležitá pro to, aby nový zaměstnanec ve společnosti zůstal déle a nepodílel se tak na fluktuaci zaměstnanců.

### **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Z rozhovoru vyplývá, že dle personalistů je školení i následná diskuze o kvalitách uskutečněných vzdělávacích kurzů na velmi dobré úrovni, z výsledků dotazníkového šetření ale vyplývá, že pro 29 % zaměstnanců není dostatečná úroveň školení a 52 % dotázaných si myslí, že ve společnosti není možnost kariérního růstu. Mezi vhodná doporučení podporující kariérní růst patří různé typy od vyššího managementu ke zlepšení pracovních schopností a vedoucí k povýšení. Dále by bylo vhodné zavést další nadstavbová školení, která by zaměstnancům pomohla v seberozvoji, získání nových znalostí a dále pak přispěla k možnému povýšení.

Je doporučeno vypracovat širší nabídku školení odpovídající různým pracovním pozicím dle oboru. Vhodná je i přiměřená kombinace s e-learningovými kurzy. Výhoda tohoto vzdělávacího způsobu spočívá především v jeho flexibilitě. Pracovníkům umožňuje pohodlné vzdělávání prostřednictvím videokurzů od zkušených lektorů bez nutnosti cestování. Lekci se lze rovněž zúčastnit kdykoliv, když budou mít pracovníci příležitost a čas. Takové služby jsou mj. k nalezení na webové stránce Gradua. (Gradua, 2015)

Topvision.cz taktéž poskytuje nabídku vzdělávání v různých oblastech i dle vykonávané profese, kde by zaměstnanec dostal příležitost se v daném oboru zlepšit, ale je zde i nabídka kurzů vedoucích k osobnímu rozvoji. (Top vision, 2015)

### **Odměňování a motivace zaměstnanců**

S benefity je spokojeno 42 % dotazovaných. 38 % se vyjádřilo jako spíše spokojených. 14 % respondentů je spíše nespokojených a 6 % je zcela nespokojených. Zde se nabízí řešení v podobě zvýšení hodnoty stravenek, alespoň na 100 Kč. Nynější hodnota poskytovaných stravenek je 85 Kč, což je vzhledem k vysokým cenám jídel v okolí nedostačující.

Z výročních zpráv MAFRY, a.s. je také zřejmý každoroční úbytek zaměstnanců (vyjma roku 2015) a bylo by tak vhodné zjistit příčinu, a to pomocí lepší komunikace se zaměstnanci. Je velmi důležité klást důraz na zpětnou vazbu. Bylo by tak vhodné umožnit poskytování větší zpětné vazby například v podobě dotazníků týkajících se průzkumu spokojenosti a dát tak zaměstnancům prostor k vyjádření. Dotazníky by mohly být poskytovány například čtvrtletně.

Důležité je také poskytování zpětné vazby pomocí uznání či pochvaly. Dále je doporučeno případné možné zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů v podniku a podpoření jejich nápadů či připomínek, což může pomoci k prohloubení pocitu sounáležitosti zaměstnance se společností a přispět k udržování dobrých pracovních vztahů.

## 6 Závěr

Kvalitní řízení lidských zdrojů představuje jeden ze základních pilířů správného fungování organizace. Z důvodu velmi nízké nezaměstnanosti v současné době se oblast řízení lidských zdrojů dostává do popředí zájmu všech organizací, protože je obtížné sehnat kvalitní zaměstnance disponující odpovídající kvalifikací. Schopní a motivovaní zaměstnanci zvyšují konkurenceschopnost podniku, a proto je důležité věnovat řízení lidských zdrojů náležitou pozornost. Na základě bakalářské práce byl ověřen fakt, že práce s lidskými zdroji a jejich následná motivace či odměňování by měly představovat jednu z nejdůležitějších činností v podniku. Význam lidských zdrojů je pro úspěch a prosperitu podniku nesporný. Manažeři velkých společností se často soustředí jen na plnění firemních cílů a své zaměstnance tak mnohdy opomíjejí. Přitom je zcela na místě si uvědomit, že právě bez zaměstnanců by dané cíle nebylo možné splnit a vedení by tak mělo věnovat více svého času práci se svými zaměstnanci.

Mediální skupina MAFRA, a.s. je největší českou mediální společností, ve které bylo k roku 2018 zaměstnáno 1152 zaměstnanců, čímž se řadí mezi velké podniky. Na základě vlastního provedeného šetření bylo zjištěno, že řízení lidských zdrojů ve společnosti MAFRA, a.s. je na dobré úrovni. Z dotazníkové šetření je patrné, že valná většina zaměstnanců je zcela či spíše spokojena s vedením a stylem řízení ve společnosti. Dále je zřejmé, že na pracovišti panuje příjemná atmosféra.

Bylo však nalezeno pár nedostatků, které by bylo zapotřebí vylepšit. Společnost k získávání zaměstnanců rovněž využívá personální marketing. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že jen malé procento adeptů se o volné pozici dozvědělo prostřednictvím sociálních sítí. Na základě tohoto zjištění bylo doporučeno zvážit správu sociálních sítí jinou společností. Dále bylo doporučeno se více zaměřit na školení a vypracovat širší nabídku školení zaměstnancům na míru a využít pestrou nabídku e-learningových kurzů, a to především kvůli jejich flexibilitě. Více nadstavbových školení by mohlo zaměstnancům přispět ke kariéernímu růstu, který zaměstnanci z většiny postrádají. Co se týče poskytovaných benefitů, vhodným zlepšením by bylo zvýšení hodnoty stravenek, která je v současné době nedostačující. Rovněž je velice důležité klást důraz na zpětnou vazbu, ta se dá získat pomocí dotazníků, které by mohly být zaměstnancům zasílány čtvrtletně.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 9788024728902.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ a další. *Abeceda personalisty*. 6. aktualizované vydání. Praha: Anag, 2015, 520 s. ISBN 978-80-7263-934-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009, 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014, 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9.

HARRISON, Rosemary. *Learning and Development*. 4th edition. London: CIPD Publishing, 2005, 389 s. ISBN 9781843980506.

KALNICKÝ, Juraj. *HRM řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012, 190 s. ISBN 978-80-7329-300-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání (dotisk). Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2014, 150 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., edice Eupress, 2014, 124 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. V Praze: Grada, 1993, 334 s. ISBN 8085424924.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001, 164 s. ISBN 80-7261-038-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013, 688 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví 2017 – praktický průvodce*. Praha: Grada, 2017, 464 s. ISBN 978-80-271-0426-0.

## 7.2 Internetové zdroje

Assessment centre (PSYCHOMETRIC SUCCESS). *Assessment Centers – What to Expect. Psychometric Tests – Practice Free Psychometric Tests* [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://psychometric-success.com/assessment-centers/assessment-center/>

DOTAZNÍK-ONLINE, 2007. *Základy dotazníku*. [online]. [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>

GRADUA, 2015. *Katalog kurzů*. [online]. [cit.2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu.html>

iDNES, 2018. *MAFRA převzala české a slovenské vydavatelství Bauer Media* [online]. [cit. 2020-01-15] Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/mediahub/mafra-bauer-media-prevzeti.A181204\\_122856\\_mediahub\\_jpl](https://www.idnes.cz/zpravy/mediahub/mafra-bauer-media-prevzeti.A181204_122856_mediahub_jpl)

JUSTICE, 2015. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Stanovy společnosti MAFRA, a.s.* [online]. 2015 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=56128412&subjektId=14225&spis=74074>



MAFRA. *Aktuální volná místa*. [online]. [cit.2020-03-01]. Dostupné

z: <https://mafra.jobs.cz/>

MAFRA, 2020. *O společnosti – Mediální skupina MAFRA*. [online]. [cit. 2020-01-12].

Dostupné z: <https://www.mafra.cz/o-spolecnosti.aspx>

MAFRA (VIMVIC, 2020). *MAFRA – Profil firmy*. [online]. [cit.2020-03-01]. Dostupné

z: <https://www.vimvic.cz/firma/mafra>

Mediální skupina MAFRA (Facebook). Mediální skupina MAFRA [online]. [cit. 2019-12-

12]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/medialniskupinamafra/>

Mediální skupina MAFRA (WELCOME TO THE JUNGLE). *Mediální skupina MAFRA*

[online]. [cit.2020-03-01]. Dostupné

z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/companies/medialni-skupina-mafra>

SPRÁVA SOCIÁLNÍCH SÍTÍ, 2013. *On-line marketing – ceník*. [online]. [cit.2020-03-

05]. Dostupné z: <http://www.sprava-socialnich-siti.cz/cenik.php>

TOP VISION, 2015. *Vzdělávací kurzy a diskusní fóra pro manažery*. [online]. 2015

[cit.2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Účetní závěrka, výroční zpráva, zpráva auditora MAFRA,*

*a.s.* [online]. eJustice.cz. 2015 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl->

[detail?dokument=58072116&subjektId=14225&spis=74074](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58072116&subjektId=14225&spis=74074)

Web.archive (MAFRA, a.s.), 2010. *Portrét společnosti*. [online]. 2010 [cit. 2020-01-15].

Dostupné z:

[https://web.archive.org/web/20110404214515/http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra\\_all%5Ccs\\_o-spolecnosti\\_portret-spolecnosti.htm](https://web.archive.org/web/20110404214515/http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_all%5Ccs_o-spolecnosti_portret-spolecnosti.htm)

## **Přílohy**

Příloha 1 Otázky určené pro rozhovor s paní ředitelkou .....	II
Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance .....	II

## **Příloha 1 Otázky určené pro rozhovor s paní ředitelkou**

- 1) Jaká je v podniku organizační struktura?
- 2) Na čem závisí a jak probíhá vytváření nového pracovního místa v podniku?
- 3) Jaké zdroje společnost využívá k získávání nových zaměstnanců?
- 4) Kterých vlastností si nejvíce všímáte u uchazečů o pracovní místo?
- 5) Jak probíhá proces výběru a přijímání pracovníků?
- 6) Jakými metodami vybíráte zaměstnance?
- 7) Jakým způsobem probíhá nástup a adaptace nového zaměstnance?
- 8) Probíhají u Vás nějaká pravidelná školení? Případně jakými jinými způsoby rozvíjíte a vzděláváte zaměstnance?

## **Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance**

### **Celková spokojenost zaměstnance v organizaci**

Dobrý den,

jsem studentka Anna Zelená z České zemědělské univerzity v Praze a píšu bakalářskou práci na téma Řízení lidských zdrojů a výzkum praktické části je směřován na společnost MAFRA a.s. Chtěla bych Vás poprosit o věnování několika minut času k vyplnění následujícího anonymního dotazníku.

- 1) Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o volném místě ve společnosti MAFRA a.s.?
  - Jobs.cz
  - LinkedIn.com
  - Facebook.com
  - Doporučení známým
  - Inzerce v tisku
  - Webové stránky společnosti
  - Webové stránky úřadu práce
  - Jiný...

2) Jste spokojen/a s vedením a stylem řízení ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3) Máte možnost kariérního růstu?

- Ano
- Ne

4) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5) Jaký je Váš nejdůležitější motivační faktor?

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. nejdůležitější, poslední – nejméně důležitá)

1. Mzda
2. Dobrý pracovní kolektiv
3. Smysl práce a dobrý pocit z vykonané práce
4. Jistota práce
5. Možnost kariérního růstu
6. Potřeba pochvaly a uznání

6) Jste spokojen/a s atmosférou na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7) Je ve společnosti dostatečná četnost a úroveň školení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8) Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

9) Jaký je Váš věk?

- 19 a méně let
- 20-30 let
- 31-50 let
- 51 a více let