

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Činnosti personálního oddělení ve vybrané společnosti**

**Bc. Hana Šrámková**

© 2021 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Hana Šrámková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Činnosti personálního oddělení ve vybrané společnosti**

Název anglicky

**Activities of the HR Department in the Selected Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit činnosti personálního oddělení v konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2019 – 08/2020

Kvalitativní výzkum: 09/2020 – 11/2020

Agregace poznatků: 12/2020 – 02/2021

Odevzdání práce na katedru: 03/2021

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

lidské zdroje, personální činnosti, personální oddělení, řízení lidských zdrojů

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. How to Manage People. London: Kogan Page Limited, 2008. ISBN 978-0-7494-5241-4.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

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

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

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.

SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

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

VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Činnosti personálního oddělení ve vybrané společnosti jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.3.2021

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení, podnětné připomínky a cenné rady, které mi během psaní práce poskytovala. Dále děkuji zástupcům společnosti XY, a.s. za ochotný přístup a poskytnuté materiály a všem blízkým, kteří mě podporovali v průběhu celého studia.

# Činnosti personálního oddělení ve vybrané společnosti

## Abstrakt

Tématem diplomové práce jsou činnosti personálního oddělení ve vybrané společnosti. Hlavním cílem práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit činnost personálního oddělení ve společnosti a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření. Práce je podrobněji zaměřena na jednotlivé personální činnosti a hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Teoretická část práce je zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů dat a věnuje se vymezení základních pojmů - personalistika, personální činnosti, řízení lidských zdrojů a bližší charakteristice základních personálních činností. Analytická část je zpracována na základě studia vnitropodnikových dokumentů, pozorování, rozhovoru, zpracování průzkumu ve společnosti XY, a.s. a vlastního dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti. V úvodu analytické části jsou uvedeny základní informace o společnosti a charakteristika personálního oddělení. Informace získané z rozhovoru byly použity pro zpracování kapitol, týkajících se personální strategie a procesů ve společnosti. Největší úsek analytické části tvoří znázornění výsledků Průzkumu hodnocení spokojenosti zaměstnanců a výsledků Dotazníku na personální činnosti. Výsledky šetření jsou detailně rozebrány v závěru práce a pro zjištěné nedostatky jsou navržena doporučující opatření, jak činnosti ve společnosti zlepšit.

**Klíčová slova:** lidské zdroje, personální činnosti, personální oddělení, řízení lidských zdrojů, personalista, hodnocení spokojenosti zaměstnanců

# Activities of the HR Department in the Selected Company

## Abstract

The topic of the diploma thesis is Activities of the HR Department in the Selected Company. The main goal of this thesis is to identify and evaluate the activities of the HR department in the company based on an analysis. If shortcomings are identified appropriate suggestions for improvement will be made. The thesis is focused in detail on individual HR activities and evaluation of employee satisfaction. The theoretical part of this thesis is based on the analysis of secondary data sources and is focused on defining concepts such as human resources, personnel activities, human resources management and more detailed description of basic personnel activities. The analytical part is based on the internal documents of the company, an observation and employee survey. An interview and a questionnaire were used for data collection. The beginning of the analytical part contains basic information about the company and the characteristics of the HR department. The information obtained from the interview were used in the chapters related to the personnel strategy and processes in the selected company. The largest section of the analytical part consists of portraying results of the Employee Satisfaction Evaluation Survey and results of the Survey for Personnel activities. The results of the surveys are analyzed in detail at the end of this thesis. Based on the analysis suggestions were made to improve the HR activities in the company.

**Keywords:** human resources, personnel activities, personnel department, human resources management, human resources employees, evaluation of employee satisfaction



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>18</b>
3.1 Charakteristika základních pojmů.....	18
3.1.1 Personalistika .....	18
3.1.2 Personální činnosti .....	20
3.1.3 Řízení lidských zdrojů .....	21
3.2 Získávání, výběr a adaptace pracovníků .....	22
3.3 Pracovní vztahy, pracovní prostředí a péče o zaměstnance .....	27
3.4 Vzdělávání, odměňování a motivace pracovníků .....	29
3.5 Spokojenost zaměstnanců .....	33
3.6 Hodnocení zaměstnanců.....	35
3.7 Ukončení pracovního poměru .....	36
<b>4 Analytická část .....</b>	<b>38</b>
4.1 Charakteristika společnosti XY, a.s. ....	38
4.1.1 Základní ekonomické ukazatele.....	38
4.1.2 Organizační struktura.....	41
4.2 Personální oddělení ve společnosti XY, a.s. ....	41
4.2.1 Struktura personálního oddělení .....	42
4.2.2 Personální strategie .....	43
4.2.3 Personální procesy .....	46
4.2.4 Získávání, výběr a adaptace pracovníků .....	46
4.2.5 Pracovní vztahy, pracovní prostředí a péče o zaměstnance .....	47
4.2.6 Vzdělávání, odměňování a motivace pracovníků .....	49
4.2.7 Spokojenost zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců.....	50
4.3 Vyhodnocení Průzkumu hodnocení spokojenosti zaměstnanců .....	51
4.4 Vyhodnocení Dotazníku na personální činnosti .....	80
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>107</b>
5.1 Zhodnocení výsledků Dotazníku na personální činnosti .....	107
5.2 Doporučení ke zlepšení činností .....	110

<b>6 Závěr.....</b>	<b>116</b>
<b>7 Seznam zkratek .....</b>	<b>118</b>
<b>8 Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>119</b>
<b>9 Přílohy .....</b>	<b>122</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Postup obsazování volných pracovních míst .....	23
Obrázek 2: Struktura požadavků práce na pracovníka .....	26
Obrázek 3: Významy pojmu pracovní spokojenosti .....	34
Obrázek 4: Počet zaměstnanců XY, a.s. v letech 2006-2020 .....	39
Obrázek 5: Organizační struktura personálního oddělení .....	42
Obrázek 6: Pyramida hodnot společnosti XY, a.s. ....	44
Obrázek 7: Situace v útvaru / provozu .....	52
Obrázek 8: Tempo změn .....	53
Obrázek 9: Důvěra ve schopnosti společnosti .....	54
Obrázek 10: Komunikování strategií, cílů a změn .....	55
Obrázek 11: Digitalizace jednotlivých oborů .....	56
Obrázek 12: Služby a řešení v porovnání s konkurencí .....	57
Obrázek 13: Hodnoty a etika společnosti .....	58
Obrázek 14: Smysluplnost práce .....	59
Obrázek 15: Pracovní atmosféra v útvaru / provozu .....	60
Obrázek 16: Hrdost na práci .....	61
Obrázek 17: Doporučení práce blízkým .....	62
Obrázek 18: Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem .....	63
Obrázek 19: Pracovní podmínky .....	64
Obrázek 20: Zdraví a bezpečnost práce .....	65
Obrázek 21: IT / Digitální nástroje .....	65
Obrázek 22: Spolupráce .....	66
Obrázek 23: Inovace .....	67
Obrázek 24: Dosahování výsledků .....	67
Obrázek 25: Procesy ve společnosti .....	68
Obrázek 26: Znalosti a postupy .....	69
Obrázek 27: Role a odpovědnosti .....	70
Obrázek 28: Prostor být samostatný .....	71
Obrázek 29: Podpora vlastní iniciativy .....	71
Obrázek 30: Ocenění odvedené práce .....	72
Obrázek 31: Srozumitelnost pracovních cílů .....	73
Obrázek 32: Realistické pracovní cíle .....	74
Obrázek 33: Změny v útvaru / provozu .....	75
Obrázek 34: Utváření budoucnosti společnosti .....	75
Obrázek 35: Výcvik .....	76
Obrázek 36: Zlepšení dovedností .....	77
Obrázek 37: Podpora manažera .....	77
Obrázek 38: Pracovní ohodnocení .....	78
Obrázek 39: Budoucnost ve společnosti .....	79
Obrázek 40: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví .....	80
Obrázek 41: Rozdělení zaměstnanců dle věku .....	81
Obrázek 42: Rozdělení zaměstnanců dle nejvyššího ukončeného vzdělání .....	82
Obrázek 43: Rozdělení zaměstnanců dle pracovních pozic .....	82
Obrázek 44: Rozdělení zaměstnanců dle doby působení ve společnosti .....	83
Obrázek 45: První informace o pracovním místě .....	84
Obrázek 46: Zveřejněné informace .....	85

Obrázek 47: Pravdivost informací .....	86
Obrázek 48: Rychlost odezvy .....	87
Obrázek 49: První kontakt .....	87
Obrázek 50: Výběr na pracovní pozici .....	88
Obrázek 51: Prostor pro otázky .....	89
Obrázek 52: Poskytnutí důležitých informací.....	90
Obrázek 53: Délka pohovoru .....	91
Obrázek 54: Spokojenost s přijímacím řízením.....	92
Obrázek 55: Představení kolegům a vedení.....	93
Obrázek 56: Přijetí ve společnosti .....	94
Obrázek 57: Dodání prostředků k výkonu práce .....	95
Obrázek 58: Bezpečnostní předpisy.....	96
Obrázek 59: Zpětná vazba od nadřízeného .....	97
Obrázek 60: Pracovní kolektiv.....	98
Obrázek 61: Pracovní podmínky.....	99
Obrázek 62: Bezpečnost v práci.....	100
Obrázek 63: Dostatečná péče .....	101
Obrázek 64: Doporučení práce známým.....	102
Obrázek 65: Vzdělávání a kurzy .....	103
Obrázek 66: Povinná školení .....	104
Obrázek 67: Ohodnocení za práci .....	105
Obrázek 68: Výhody a benefity .....	106
Obrázek 69: Motivace.....	106

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Odhad činností pro zlepšení informovanosti zaměstnanců.....	112
Tabulka 2: Odhad nákladů na zlepšení průběhu přijímacího řízení.....	113

# 1 Úvod

Lidský kapitál je považován za nejdůležitější aktivum a většinou má největší podíl na výkonnosti celé společnosti. Řízení lidí je tedy nezbytnou součástí každé společnosti a je zaměřeno na motivaci a hledání nových talentovaných zaměstnanců. Dokonce i automatizované výrobní společnosti vyžadují pro běžný provoz kvalifikované a motivované zaměstnance.

Práce personálního oddělení a celkově řízení lidských zdrojů je považováno za jeden ze základních prvků pro naplnění obchodní strategie. Klíčovým zdrojem úspěchu je příkladná práce s lidmi. Koordinace osobních potřeb a cílů zaměstnanců s obchodními cíli společnosti je zásadní pro dosažení úspěchu.

Zaměstnance nelze vnímat pouze jako pracovní sílu, ale jako dílčí osobnosti a jednotlivé součásti funkčního komplexu. Je žádoucí využít potenciál každého pracovníka pro naplnění strategie společnosti. V této souvislosti je tedy nutné si zaměstnanců vážit a neustále se snažit vylepšovat jejich pracovní podmínky. Personalisté mají na starost nejen nábor a adaptaci nových zaměstnanců, jejich práce zahrnuje i vytváření kladných vztahů na pracovišti, motivování, odměňování, vzdělávání, poskytování benefitů a vytváření podmínek, které vedou ke všeobecné spokojenosti zaměstnanců.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit činnost personálního oddělení ve vybrané společnosti a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření. Práce je podrobněji zaměřena na jednotlivé personální činnosti a hodnocení spokojenosti zaměstnanců.

Vybraného cíle je dosaženo pomocí následujících dílčích cílů:

- zpracováním literárních rešerší k dané problematice,
- charakteristikou vybrané společnosti,
- zpracováním získaných dat,
- zhodnocením současného stavu,
- a vytvořením doporučených opatření.

### **2.2 Metodika**

Od listopadu 2019 do srpna 2020 byla prostudována odborná literatura, která byla podkladem ke zpracování teoretické části. V teoretické části se nachází vysvětlení základních pojmů souvisejících s problematikou, které je nutné znát pro pochopení obsahu celé práce. Prostudované zdroje byly zaměřeny především na problematiku řízení lidských zdrojů, personalistiku, psychologii práce a na další příbuznou tematiku. Literární rešerše je dále zaměřena na jednotlivé personální činnosti, o kterých tato práce pojednává.

V následujícím období, od září 2020 do listopadu 2020, byla blíže prostudována vybraná společnost XY, a.s. Název společnosti je v této práci fiktivní z důvodů žádosti o zachování anonymity při poskytování dat ze strany společnosti. Informace o společnosti byly získány z vnitropodnikových dokumentů, internetových stránek společnosti a vlastním pozorováním vnitřního prostředí.

V analytické části práce byly použity následující techniky pro sběr dat:

- analýza vnitropodnikových dokumentů,
- pozorování,

- osobní rozhovor,
- zpracování poskytnutých dat,
- dotazování.

Od listopadu 2020 do konce února 2021 byla vypracována analytická část. V této části byla využita metoda kvalitativního polostrukturovaného rozhovoru s personálním ředitelem společnost XY, a.s. Rozhovor byl uskutečněn 26. 1. 2021. Informace získané z rozhovoru a studia vnitropodnikových dokumentů jsou zpracovány v kapitolách 4.1 – 4.2, které jsou věnované charakteristice personálního oddělení a vybraným činnostem, které personální oddělení ve společnosti XY, a.s. vykonává.

Součástí práce jsou zpracované výsledky Průzkumu hodnocení spokojenosti zaměstnanců v kapitole 4.3., který byl vytvořen v posledních dvou letech přímo pracovníky z personálního oddělení společnosti XY, a.s. a byl poskytnut k vyplnění všem zaměstnancům. Výsledky průzkumu byly získány přímo ve společnosti XY, a.s. za účelem zpracování do této diplomové práce. Cílem Průzkumu hodnocení spokojenosti zaměstnanců bylo zjistit názory a postoje jednotlivých zaměstnanců na řízení společnosti z více pohledů, jak z hlediska tendence vývoje od posledního konaného průzkumu, tak z pohledu zhodnocení současného stavu společnosti. Výsledky průzkumu slouží k lepšímu pochopení vztahů na pracovišti a poskytují klíčové ukazatele zapojení zaměstnanců a představu o tom, jak zaměstnanci chápou vizi, politiku a kulturu společnosti. Otázky k průzkumu byly zaměstnancům rozesílány v elektronické podobě spolu s výplatními páskami. Většina zaměstnanců proto volila vyplnění odpovědí prostřednictvím online přístupu, avšak byla možnost odpovědi vyplnit i v papírové podobě. I v tomto případě byla zajištěna plná anonymita průzkumu.

Spolehlivost výsledků je závislá na míře účasti respondentů. Pokud by byla účast nižší než 50 %, nebyly by výsledky spolehlivé. V roce 2019 byla míra účasti 92,26 % a v roce 2020 85,4 %. Je však nutné brát v potaz odlišný počet zaměstnanců pracujících ve společnosti XY a.s. na hlavní pracovní poměr v roce 2019 a v roce 2020. V roce 2019 bylo ve společnosti XY a.s. zaměstnáno 1123 zaměstnanců, v roce 2020 počet zaměstnanců vzrostl na 1136. Průzkum v roce 2019 vyplnilo 1036 zaměstnanců, kdežto v roce 2020 to bylo pouze 970 zaměstnanců. Odchylna míry účasti je tedy necelých 7 %, což je poměrně nízké číslo, takže je možné výsledky mezi sebou porovnávat.

Průzkum hodnocení spokojenosti zaměstnanců byl zaměřen na vývoj společnosti a aktuální stav. Zaměstnanci odpovídali na otázky, týkající se změn ve společnosti, zapojení lidí, zkušeností, samostatnosti a odpovědnosti, rozvoje společnosti a spokojenosti s pracovními podmínkami. Průzkum tvořilo celkem 33 otázek, z čehož otázka č. 1 a č. 2 měly jinou strukturu odpovědí než zbývajících 31 otázek. Struktura Průzkumu hodnocení spokojenosti zaměstnanců je vložena na konci práce jako Příloha č. 4. Každá otázka z průzkumu je znázorněna v podobě samostatného grafu. Grafy jsou vždy sloupcového typu a jednotlivé roky průzkumu jsou barevně odlišeny, aby bylo snadné mezi sebou výsledky porovnávat. Rok 2019 je označen modrou barvou a rok 2020 oranžovou. Na ose x jsou jednotlivé odpovědi, ze kterých mohli zaměstnanci vybírat. Osa y udává počty odpovědí v procentech.

V poslední fázi analytické části byla použita metoda kvantitativního dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti a byl vytvořen Dotazník na personální činnosti. Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 1. 2. 2021 – 14. 2. 2021 prostřednictvím profesionálního online nástroje na tvorbu a export dotazníků – Survio. Dotazník na personální činnosti byl zaměřen na tyto konkrétní činnosti: získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptaci, pracovní prostředí a péči o zaměstnance a vzdělávání, odměňování a motivaci zaměstnanců.

Dotazník tvořilo 30 otázek a byl rozdělen na dvě části. První část, identifikační, obsahovala pět uzavřených otázek s možností výběru pouze jedné odpovědi, které rozdělily respondenty podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, pracovní pozice a délky praxe ve společnosti XY, a.s. Vyhodnocení těchto otázek je v kapitole 4.4 vyobrazeno v grafech koláčového typu. Druhá část, hodnotící, obsahovala zbývajících 25 otázek, týkajících se vybraných personálních činností. Převážnou většinu Dotazníku na personální činnosti tvořily otázky uzavřené, kde bylo možné vybrat pouze jednu odpověď. Pouze u tří otázek, týkajících se nábory a motivace zaměstnanců, bylo možné vybrat více odpovědí. Tyto tři otázky jsou vyhodnoceny v kapitole 4.4 a jejich sloupcové grafy jsou zbarveny oranžovou barvou. Ostatní otázky jsou v kapitole zachyceny v grafech sloupcového typu modrou barvou. Pouze čtyři doplňující otázky, týkající se výběrového řízení způsobem pohovoru, bylo možné přeskočit, jinak bylo nutné vždy vybrat alespoň jednu odpověď.



Email s odkazem na online Dotazník na personální činnosti byl rozeslán zhruba 500 zaměstnancům personální manažerkou společnosti XY, a.s. Odkazem se zaměstnanci přesunuli na webové stránky Survio.cz, kde mohli rovnou začít s vyplňováním vytvořeného dotazníku. Limit pro počet vyplnění dotazníků byl nastaven na 100 respondentů, neboť to je limit, který má portál Survio.cz nastavený pro neplacenou verzi dotazníku. Po vyplnění sto zaměstnanci se dotazník automaticky uzavřel. Vyhodnocení výsledků dotazníku, který vyplnilo 100 zaměstnanců ze společnosti XY, a.s. je zpracováno v kapitole 4.4.

V březnu 2021 bylo provedeno zhodnocení činností personálního oddělení ve společnosti XY, a.s. podle informací získaných v analytické části práce. V závěrečné kapitole byla navržena konkrétní opatření v případech, kde byly zjištěny nedostatky.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Charakteristika základních pojmů

V následujících kapitolách 3.1.1. až 3.1.3. jsou shrnuty základní pojmy, které souvisí s personálním řízením a řízením lidských zdrojů. V první části je analyzován pojem personalistika a rozdělení personální práce na jednotlivé útvary. Následuje definování personálních činností a vymezení konceptu řízení lidských zdrojů.

#### 3.1.1 Personalistika

Personalistika, neboli personální práce, se zabývá pracovním procesem a tvoří tak jádro řízení celé společnosti. Jedná se o základní nástroj ke zvyšování konkurenceschopnosti, efektivity a hospodářské úspěšnosti společnosti (Koubek, 2015). „*Manažerská práce personalistika je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení* (Weihrich, Koontz, 1993).“ Dle Šikýře (2016) je úlohou personalistiky zajistit dostatečné množství motivovaných a schopných pracovníků a s jejich přispěním zabezpečit očekávaný výkon a realizaci cílů společnosti.

Šikýř (2016) rozděluje personalistiku ve společnosti na tři vykonavatele personálních činností: manažery (vedoucí zaměstnance), poskytovatele personálních služeb a na personální útvar (personalisty).

#### Vedoucí zaměstnanci

Vedoucí pracovník (manažer) ze své pozice ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Svým stylem řízení a celkovým přístupem k zaměstnancům ovlivňuje značně pracovní prostředí. Nepříznivé prostředí může vytvořit autokratickým chováním a nespravedlivým jednáním s podřízenými (Pauknerová, 2012).

Halík (2008) rozlišuje šest základních povinností vedoucího zaměstnance:

- rozumět vybrané problematice,
- umět vybudovat, řídit a vést pracovní kolektiv,
- umět motivovat spolupracovníky a podřízené,
- umět řádně vyhodnotit a případně odměnit pracovníky,

- umět správně rozhodovat a být schopen činit rozhodnutí,
- být přirozeně autoritativní.

V rámci personálního řízení vymezuje Šikýř (2016) následující manažerské úkoly: vytváření pracovních pozic, plánování a rozvoj lidských zdrojů, obsazování volných pracovních pozic, řízení výkonu zaměstnanců a jeho hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky a správa personálního informačního systému. Thomas (2004) doplňuje základní úkoly ještě o kontrolu, podporu a sdílení informací s ostatními pracovníky.

Na konkrétní problematiku manažerských dovedností je zaměřena má bakalářská práce *Manažerské dovednosti* z roku 2019.

### **Poskytovatelé personálních služeb**

Poskytovatelé personálních služeb, tzv. outsourcing, představují využití cizích zdrojů pro zabezpečení některých činností, které doposud společnost prováděla pomocí vlastních zdrojů. Může se jednat např. o tyto činnosti: koučink, vzdělávání, právní poradenství, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, úprava mezd, nebo starost o informační systém (Šikýř, 2016).

Podle Koubka (2011) outsourcing aplikují zejména menší společnosti v zahraničí, a to konkrétně využíváním služeb poradenských společností. Jejich funkce je ovšem čistě poradenská a hlavní rozhodnutí je vždy na majiteli nebo vedoucím pracovníkovi společnosti.

### **Personální útvar**

Pod pojmem personální útvar je možné si představit specializované pracoviště, které slouží k řízení lidských zdrojů. „*Personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary* (Kociánová, 2004).“ Plní hlavní úkoly podporující personální práci, ale také specifické úkoly jako např. formulování personální strategie, doporučení postupů vedoucím pracovníkům, sděluje názory k záměrům společnosti a zabezpečuje fungování personálních služeb (Koubek, 2015).

Personální management je tvořen ze dvou vzájemně na sebe působících, ale poměrně samostatných oblastí. První oblastí, a zároveň přední činností, je tvorba předpokladů

a podmínek pro působení na jednání zaměstnanců. Druhou oblastí je řízení lidí, tedy přímé působení na jednání a chování pracovníků (Bedrnová, Nový, 2002).

### **Personalista**

Personalista je odborník, který je zaměstnancem personálního útvaru. Ke své práci potřebuje specifické dovednosti z různých oborů. Musí znát praktické i teoretické pojetí personálního řízení a ovládat metody personální práce (Kociánová, 2004).

Zaměstnanci HR jsou podle Grubera a kol. (2016) lidé, kteří často znají nejlépe jednotlivá oddělení a mají přehled o všech zaměstnancích. Jelikož mají všeobecný přehled o tom, co se kde děje, mělo by se při rozhodování dbát na jejich doporučení.

Podle Kociánové (2004) je k vykonávání práce personalisty vyžadován určitý stupeň vzdělání, velmi dobré komunikační schopnosti a znalost právních norem, především z oblasti pracovního práva. Je nutné, aby měl personalista přehled o podnikové ekonomice a orientoval se v podnikovém prostředí. Dále by měl ovládat základy strategického a finančního řízení, marketingu a informačních a komunikačních technologií.

Role personalisty by se dala rozdělit na tři složky: obchodní partner, poradce a obhájce. V roli obchodního partnera personalista koordinuje programy s podnikatelskou strategií, aby vše vyhovovalo dlouhodobým cílům společnosti. Musí tedy znát finanční a obchodní situaci společnosti. Role poradce je zmiňována v souvislosti se sledováním aktuálního dění. Personalista musí nejen sledovat aktuální vývoj vně společnosti a být dostatečně informován, ale zároveň musí o nových skutečnostech zpravovat vedení a usnadňovat komunikaci mezi odděleními. Úsilí o spravedlivé jednání mezi zaměstnanci spravuje pomocí potencionální role obhájce. Personalista rozhoduje o tom, koho přijmout, koho povýšit, jaká bude výše mzdy apod., tudíž musí zajistit, aby nedošlo u některého ze zaměstnanců k pocitu nerovnoprávnosti (Boudreau, Milkovich, 1993).

V analytické části této práce je výše zmiňované rozdělení pozic sledováno na skutečném příkladu zvolené společnosti XY, a.s.

#### **3.1.2 Personální činnosti**

Personální činnosti tvoří výkonnou složku personalistiky. Členění těchto činností může mít v literatuře různou podobu, ale v zásadě převažuje rozdělení podle Koubka (2015) na následujících čtrnáct funkcí:

1. Tvorba a rozbor pracovních pozic
2. Personální plánování
3. Získávání, vybírání a přijímání zaměstnanců
4. Posuzování zaměstnanců
5. Zařazování zaměstnanců a ukončení zaměstnaneckého poměru
6. Odměňování
7. Školení zaměstnanců
8. Mezilidské vztahy na pracovišti
9. Starost o zaměstnance
10. Informační systém
11. Kontrola trhu práce
12. Zaměstnanecká zdravotní péče
13. Kroky pro získávání a zpracování informací
14. Přehled o pracovních zákonech

Činnost personalistů se liší, ale přesto vždy tvoří významnou součást komunikačních procesů uvnitř i mimo společnost (Kociánová, 2004). Podle Šikýře (2016) je nutné posuzovat personální činnosti jako podsystém v řízení a vedení společnosti, jehož úkolem je dopracovat se k požadovaným pracovním výsledkům. V tomto systému je nutné zachovat tři následující souvislosti: musí k tomu docházet ve shodě s konkurenční strategií, ku prospěchu zainteresovaných stran a je nutné brát ohled na pracovní prostředí.

### **3.1.3 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů lze vymezit jako sjednocené a kompaktní pojetí k zaměstnávání a růstu pracujících lidí ve společnosti. Zabývá se veškerou činností, která má co do činění s přijímáním a řízením pracovníků (Armstrong, Taylor, 2015). Konkrétně pojem lidské zdroje vychází z anglického *human resources*, odkud je odvozena zkratka HR využívaná v praxi jako označení pro personální útvar (Šikýř, 2016). Podle Koubka (2015) je to pouze vývojová fáze, která je součástí pojetí personální práce.

Pojetí řízení lidských zdrojů v průběhu let prošlo třemi základními etapami:

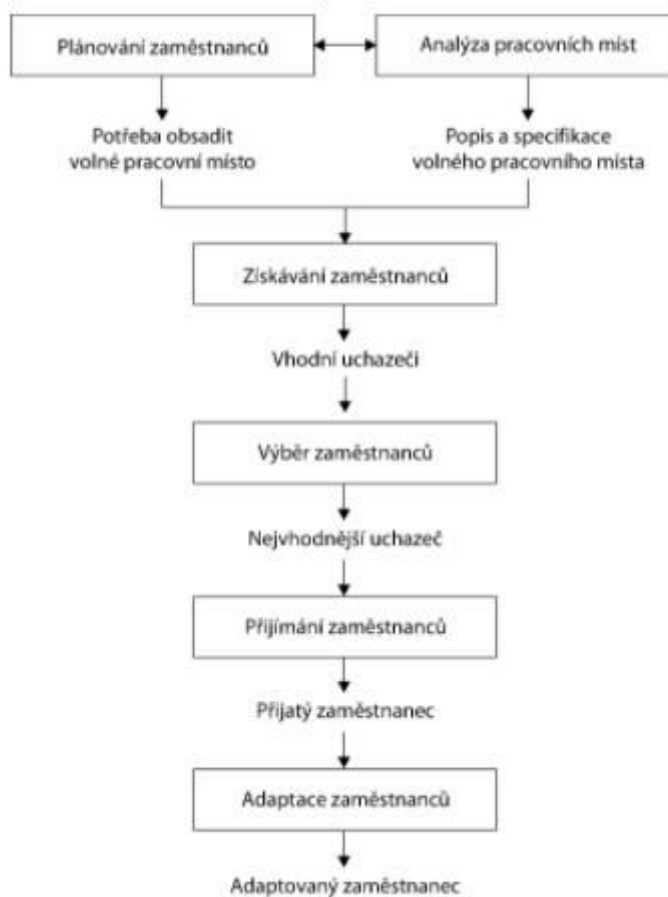
1. Byrokraticko-politický přístup, který byl využíván v 70. a 80. letech, existoval na principu systémové kontroly prováděné administrativními a politickými institucemi. Stát reguloval počty pracovníků, přijatých zaměstnanců, absolventů atd. Ve výběru a pracovním postupu rozhodovala především politická příslušnost.
2. Operativní přístup, který byl na vzestupu na počátku 90. let, si kladl za cíl odstranit vše politické z předchozího období. Naneštěstí toto úsilí vedlo ke zrušení základních nástrojů personálního řízení. Základem personalistiky tedy zůstalo přijímání a odvolávání zaměstnanců, mzdová činnost apod.
3. Strategický přístup, představený v druhé polovině 90. let, přišel s navrácením nástrojů jako např. hodnocení, vzdělávací plány, činnosti na rozvoj společnosti a osobní rozvoj (Košťan, Bělohávek, 2006).

Mezi základní cíle řízení je možné zařadit následující: pomoc při dosahování stanovených záměrů společnosti s využitím strategických postupů, podpora rozvoje vzdělanosti vedoucí k rozšíření znalostí a zvýšení kvality pracovního výkonu, snaha vybudovat pozitivní vztahy na pracovišti a zajištění kvalifikovaných zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).

### **3.2 Získávání, výběr a adaptace pracovníků**

Při zaplňování nových pracovních míst lze využít modelového postupu (Obrázek 1). V tomto postupu se začíná u plánování zaměstnanců a analýzou nově vzniklých pracovních pozic. Následuje získávání vhodných uchazečů a konkrétní výběr mezi kandidáty. Závěrem dochází k přijímání vybraných pracovníků a k jejich adaptaci ve společnosti. Výsledkem celého postupu je adaptovaný zaměstnanec, který je připravený k vykonávání uložené práce (Šikýř, 2012).

**Obrázek 1: Postup obsazování volných pracovních míst**



Zdroj: Šikýř (2012)

### **Získávání**

Získávání pracovníků je proces hledání nových zaměstnanců, které společnost aktuálně potřebuje. Podle Tegzeho (2019) je nejdůležitější vytvořit si náborový plán, který obsahuje sestavený profil ideálního kandidáta. Armstrong a Taylor (2015) rozdělují náborový proces do několika po sobě jdoucích kroků:

1. Vymezení předpokladů
2. Oslovení zájemců
3. Procházení žádostí uchazečů
4. Uskutečňování pohovorů
5. Zkoušení uchazečů

6. Hodnocení zájemců
7. Ověřování doporučení
8. Přezkoumání žádostí
9. Potvrzení přijetí
10. Pozorování nového pracovníka

Tyto kroky jsou splněny téměř při každém procesu získávání nových pracovníků. Při náboru nových lidí existuje několik možných způsobů, jak informovat potencionální uchazeče o volných pracovních pozicích. Široký okruh zájemců je možné oslovit pomocí inzerce. Další běžnou možností je Úřad práce, který má rozsáhlý přehled o uchazečích a o celkovém počtu zaměstnaných a nezaměstnaných osob. Dále je možné využít doporučení někoho z řad vlastních zaměstnanců. Předním zdrojem čerstvých absolventů, a tudíž nových pracovních sil, jsou školy. V neposlední řadě je možné využít personální agentury, které vyřizují celý nábor za klienta. Velké a úspěšné společnosti také využívají „headhunting“, kdy tzv. lovci hlav vyhledávají talentované vedoucí zaměstnance a snaží se je přemluvit k přestupu do klientské společnosti (Košťan, Bělohávek, 2006).

Častou eventualitou je získávání nových pracovníků přímo uvnitř společnosti. Koubek (2011) dokonce považuje získání nových pracovníků z vnitřního prostředí společnosti za prvotní cíl personalistů. Při získávání pracovníků z interních zdrojů je výhodou, že náklady jsou nízké. Dále je velké plus, že uchazeči už znají společnost a spolupracovníky. V případě získávání pracovníků uvnitř společnosti také dochází k rychlejšímu obsazení volné pozice a zabraňuje to fluktuaci. Nevýhodou výběru z interních zdrojů je omezenost volby. Může také docházet k rivalitě mezi kolegy a k automatickému povyšování. Výhodou získávání pracovníků z externích, mimopodnikových zdrojů je jednoznačně široký výběr potencionálních uchazečů a přesné pokrytí konkrétní potřeby. Nevýhodou jsou vyšší náklady a podporování fluktuace. Dále je potřeba více času na zaučení nového pracovníka a seznámení se společností. Obsazení místa kandidátem z mimopodnikových zdrojů je obvykle náročnější a trvá déle (Bedrnová, Nový, 2002).



## Výběr

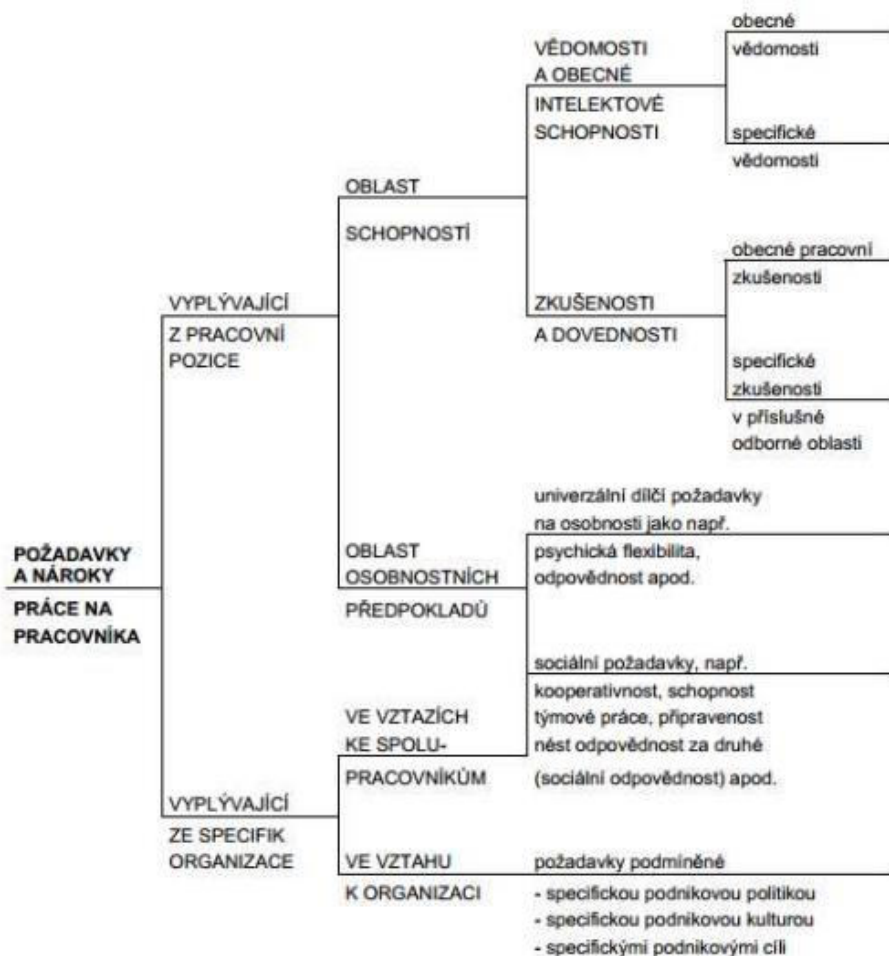
Při vybírání vhodných pracovníků je možné využívat více nástrojů. Ze začátku je nezbytné vymezit kritéria výběru (vzdělání, znalosti, zkušenosti). Pokud se jedná o pracovníka z dané společnosti, může být požádán o vyplnění žádosti. Dalším krokem bývá nejčastěji pohovor, ve kterém už se klade za cíl porovnat jednotlivé kandidáty (Weihrich, Koontz, 1993). Koubek (2011) považuje za ideální počet kandidátů, pozvaných na pohovor, takový, který nezatěžuje rozpočet společnosti a dovoluje uvážlivý přístup k výběru. Bývá to tedy 5–10 kandidátů na jednu pracovní pozici. Uchazeč může být přizván nejprve na pohovor orientační a při dalším postupu ještě na pohovor formální, za přítomnosti zástupce vedení společnosti. V rámci selekce kandidátů mohou být prováděny testy např. inteligence, schopností, osobnosti apod., které mají za cíl předvídat pozdější úspěšnost pracovníka (Weihrich, Koontz, 1993).

Při výběru uchazečů se posuzuje jejich odborná způsobilost a růstový potenciál. Vybere se uchazeč, který nejlépe splňuje vybraná kritéria společnosti pro výkon práce. Při posuzování by měl být uplatňován pozitivní přístup. V praxi to znamená, že se nehledají kritéria, která uchazeč nesplňuje a důvody proč ho odmítnout, ale naopak se vyhodnocují přínosy a přednosti, které uchazeč splňuje. Pozitivní přístup k výběru uchazečů je považován za základ pro úspěšnou personální práci (Šikýř, 2014).

Nový zaměstnanec by měl být dostatečně kvalifikovaný pro vybranou pozici, aby byl způsobilý vykonávat zadanou práci. Proto je nezbytné znát přesné požadavky každé konkrétní pozice a činnosti, které se na dané pozici vykonávají. Požadavky na zaměstnance lze rozdělit do dvou základních skupin: požadavky vznikající na základě charakteristik společnosti nebo vyplývající ze speciálních požadavků daného pracovního místa. Základní struktura požadavků je rozčleněna v následujícím obrázku 2 (Bedrnová, Nový, 2007).

Na obrázku 2 je znázorněna základní struktura požadavků na pracovníka, která se nejprve člení na nároky vyplývající z pracovní pozice a požadavky vyplývající ze specifík společnosti. Požadavky, které vyplývají z pracovní pozice, se dále člení podle oblastí schopností a osobních předpokladů, a dále na specifické dovednosti a požadavky. Nároky na pracovníka, vyplývající ze specifík organizace se dále dělí podle vztahu ke spolupracovníkům a vztahu k organizaci na konkrétní požadavky.

Obrázek 2: Struktura požadavků práce na pracovníka



Zdroj: Bedrnová, Nový (2007)

## Adaptace

Adaptaci lze charakterizovat jako přizpůsobení se. V pracovním prostředí se jedná o postupné seznámení s prostředím a začleněním do nového pracoviště. Proces adaptace lze podle Stýbla (1993) rozdělit do tří kroků:

1. Prvním krokem je seznámení zaměstnance se společností. Nový zaměstnanec by měl poznat s kým, pro koho a v jakých podmínkách bude pracovat.
2. Ve druhém kroku je nový zaměstnanec seznámen s provozním chodem společnosti. V praxi by měl znát alespoň činnosti probíhající v části společnosti, kam nastupuje.

3. Třetím, a zároveň klíčovým krokem adaptačního procesu, je začlenění zaměstnance na pracoviště.

Velké společnosti často pro urychlení začleňování nových pracovníků zpracovávají adaptační program. Zpravidla při nástupu nového zaměstnance jsou mu prostřednictvím personalistů sděleny základní informace o společnosti. Dále je zaměstnanci předána tzv. informační příručka, která obsahuje souhrn informací o struktuře a politice společnosti, pracovních podmínkách, systému odměn a zaměstnaneckých výhodách aj. I v tomto případě je zaměstnanec následně seznámen s pracovním prostředím a formálně představen jako nový zaměstnanec (Dvořáková, 2007).

Podle Pauknerové (2012) lze rozlišit základní znaky patřičné adaptovanosti zaměstnance na následující:

- Zdravý názor na život (existenční optimismus),
- Reálný vztah k novým podmínkám,
- Schopnost realistického sebehodnocení,
- Zralost (emocionální a sociální), sebekontrola,
- Patřičná sebedůvěra.

### **3.3 Pracovní vztahy, pracovní prostředí a péče o zaměstnance**

#### **Pracovní vztahy**

Pracovní vztahy se v základním dělení rozlišují na formální a neformální. Formální vztahy na pracovišti lze nazvat také jako pracovněprávní vztahy, jelikož jsou z části přizpůsobeny pracovním předpisům a jsou spojené s výkonem práce. Dělí se na individuální, které jsou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a kolektivní, které jsou mezi zaměstnavatelem a odborovou společností (Šikýř, 2014).

Zmiňované předpisy vykonávají zejména ochrannou funkci – chrání základní práva zaměstnanců a zabezpečují jim odpovídající podmínky a organizační funkci – pro zaměstnavatele představují nástroj k vedení lidí. Výchozím právním předpisem je Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ale patří sem také např. Zákon o kolektivním vyjednávání, Zákon o zaměstnanosti nebo Zákon o inspekci práce (Šikýř, 2016).

Neformální vztahy jsou normální mezilidské vztahy, vzniklé spontánně ve společnosti i mimo ni. Přirozené vytváření neformálních vztahů pomáhá celkovému chodu společnosti a je založeno na základních zásadách slušného chování (Šikýř, 2014).

Dále je možné pracovní vztahy dělit na jednotné a pluralistické. Jednotné vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem představují nekonfliktní a přirozený vztah, kdy mají obě strany společné cíle a zájmy. Pokud dojde ke konfliktu, většinou se jedná o nedorozumění. Naopak vztahy pluralistické znamenají, že zaměstnavatel a zaměstnanec mají odlišné názory. Obě strany se snaží prosadit svůj názor, např. zaměstnavatel požaduje vyšší produktivitu za méně peněz, a naopak zaměstnanec se dožaduje zvýšení mzdy. V tomto případě je vždy na zaměstnavateli, aby se pokusil konflikt zvládnout a vyřešit kompromisem pro obě strany, než se konfliktu zcela vyhýbat (Bailey, Mankin, 2018).

### **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí je souhrn sociálních a materiálních podmínek k pracovní aktivitě. Při vytváření pracovních pozic je nezbytné zaměřit se na následující tři základní podmínky (Koubek, 2015):

- **Prostorové postavení místa výkonu práce:** Je nevyhnutelné zvolit optimální pracovní polohu, příznivé zorné podmínky pro výkon práce, přiměřenou výšku a velikost pracovní plochy, dostatečný prostor pro pohyb rukou i nohou a zajistit celkový komfortní přístup na pracoviště.
- **Fyzikální předpoklady:** Jedná se o kvalitu ovzduší, dostatečné osvětlení, míru hluku, barevnou kompozici pracoviště apod.
- **Sociálně psychologické předpoklady:** Do této skupiny lze zařadit vytvoření podmínek, ve kterých zaměstnanec může pracovat samostatně nebo v kooperaci s dalšími pracovníky. Zaměstnanec by neměl být rušen, ale neměl by se ani cítit příliš izolovaný od ostatních.

### **Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance je dána zejména pracovním právem obsaženém v zákoníku práce. Pod tímto pojmem si lze představit např. stravování, odborný rozvoj, životní a pracovní podmínky, kvalifikaci a její stupňování, bezpečnost při práci a další možnosti péče (Foot, Hook, 2002).

Péči o zaměstnance je možné dělit do tří základních skupin: povinná péče, smluvní péče a dobrovolná péče. Povinná péče je dána zákony a předpisy nadpodnikové úrovně. Smluvní péče o zaměstnance je dána smlouvami uzavřenými uvnitř společnosti. Dobrovolná péče je projevem personální politiky a ztvárňuje úsilí společnosti o získání konkurenční výhody na trhu práce (Koubek, 2015).

### **3.4 Vzdělávání, odměňování a motivace pracovníků**

#### **Vzdělávání**

Vzdělávání pracovníků se orientuje na formování schopností a dovedností pracovníků z hlediska růstu osobnosti a tvorby zdravých mezilidských pracovních vztahů (Koubek, 2015). Folwarczná (2010) rozlišuje zaměření vzdělávání manažerů na dva směry: odbornou stránku – tvrdé schopnosti, odborná kvalifikace a vztahovou stránku – měkké schopnosti, efektivní jednání a vůdcovské dovednosti. Zaměstnanci preferují vzdělávání v oblastech, které je zajímají a v kterých se mohou zlepšovat. Nevyplatí se, aby společnost posílala zaměstnance na školení, která je nezajímají, nebo která nemají nic společného s tím, co dělají. Taková forma vzdělávání by nebyla přínosná pro zaměstnance ani pro společnost (Cascio, 1992).

Samotnou realizaci vzdělávání lze rozdělit podle místa, na vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Na pracovišti se jedná převážně o místo běžného výkonu práce zaměstnance, což Koubek (2011) považuje za nejlepší způsob, jak vzdělávat nově přijaté pracovníky. Mezi metody, které se zde používají, patří instruktáž, při které se zaměstnanec učí pozorováním a následným napodobením práce zkušenějšího školitele. Další metodou je asistování, při kterém si zaměstnanec osvojuje pracovní úkony pomáháním zkušenému školiteli. Pověření úkolem je metoda, která povzbuzuje zaměstnance k samostatnosti, jelikož je mu přidělen konkrétní úkol, který musí splnit. Další metodou vzdělávání na pracovišti je rotace, kdy se zaměstnanec zaškoluje postupným přemisťováním mezi pracovními místy s různými úkoly a poznává tak komplexně systém celé společnosti. Koučink představuje vzdělávací metodu pod vedením kouče, který povzbuzuje k iniciativě a samostatnosti. Mentoring se koná pod vedením mentora, což je odborník v určité oblasti, z které může předávat zkušenosti a radit zaměstnanci při osvojování znalostí (Šikýř, 2014).

Další možností vzdělávání jsou metody, které se aplikují mimo pracoviště. Mezi nejznámější patří přednáška a seminář. Přednáška je oproti semináři pouze jednostranný výklad školitele. Seminář naopak podporuje diskusi školitele a ostatních účastníků. Další metodou je demonstrování, kdy je školitelem představen pracovní postup v reálných nebo napodobených podmínkách. Následující metodou je případová studie, která představuje hledání řešení modelové situace a podporuje týmovou práci. Mimo pracoviště se také používají metody outdoorových (venkovních) aktivit, které se konají převážně ve volné přírodě a mají za cíl zlepšit základní schopnosti zaměstnanců.

Zvláštní skupinu tvoří metody vzdělávání, které lze uplatnit na pracovišti i mimo ně. Řadí se do ní e-learning neboli elektronické vzdělávání. Tato technika využívá informační a komunikační technologie přístupné pomocí počítače a připojení do sítě (Šikýř, 2014).

Folwarczná (2010) uvádí jako nejvhodnější model vzdělávání tzv. kafeteria model, který je postaven na dvou prvcích, pevném jádru a volitelném obalu. Pevné jádro obsahuje prvky, které jsou základní pro všechny manažery (odborné dovednosti, řízení lidí, delegování, motivování apod.). Součástí volitelného obalu jsou programy podle zvolených preferencí každého manažera. Model je vhodný, jelikož zajišťuje potřebnou úroveň klíčových dovedností a zároveň umožňuje manažerům vybrat si aktivity k individuálním potřebám vzdělání.

## **Odměňování**

System odměňování patří k výchozím nástrojům řízení lidských zdrojů. Jedná se o vymezení základní mzdy a dalších hmotných a nehmotných výhod. Cílem je prosazení strategie společnosti, působení na získávání zaměstnanců, motivace ke vzdělávání a stimulace k lepšímu pracovnímu výkonu (Dvořáková, 2007). Zpravidla veškerá pracovní činnost je prováděna na základě představy, že za vykonání práce, získá pracovník jistou formu odměny a uspokojí tak své potřeby (Urban, 2017). Podle Cascia (1992) výzkumy ukazují, že pokud je nabízena odměna pro jednotlivce za určité množství práce, výkon se zvýší zhruba o 30 %, avšak pokud je odměna nabízena za výkon pro skupinu, průměrně se zvýší výkon pouze o 18 %.

Kromě mzdy, která je vytvořena na základě mnoha faktorů a tvoří jeden z nejdůležitějších prostředků, jak stabilizovat zaměstnance, existuje celá řada mimomzdových odměn. Volbu konkrétních zaměstnaneckých výhod v dané společnosti

vždy doprovází otázky, týkající se konkurenceschopnosti, rozsahu a formy odměny, zda jsou slučitelné se zákonem, a dále přizpůsobivosti co největšímu počtu zaměstnanců.

Mezi základní zaměstnanecké výhody patří sociální pojištění, podpora v nezaměstnanosti nebo pojištění zaměstnanců. Do další kategorie služeb zaměstnancům se zahrnují výhody typu poradenství, péče o děti, slevy na firemní výrobky, vzdělávací programy, zajištění dopravy do místa výkonu práce, tělocvičny a mnoho dalších (Milkovich, Boudreau, 1993).

Aby se jednalo o odměnu, musí být vždy splněna následující kritéria:

- Odměna musí vždy mít hodnotu sama o sobě nebo, kvůli tomu, co představuje. Jelikož odměna může mít materiální nebo symbolickou hodnotu, jednoduše to znamená, že hodnota odměny musí být spojena s naplněním základní lidské nebo společenské potřeby.
- Odměna musí být významná pro zaměstnance. V konkrétním případě to znamená, že firemní auto nezaujme pracovníka, který nemá řidičský průkaz a členství ve fitness klubu nevyužije člověk, který se nerad věnuje fyzické aktivitě.
- Odměna musí být spojena s konkrétním účelem, nebo sloužit pro konkrétní účel. Měla by vyvolat nějaký účinek nebo výsledek, který ovlivní jednu nebo druhou stranu.
- Odměna musí mít efekt na chování zaměstnance, ačkoliv se nemusí jednat vždy o efekt, který byl původně zamýšlený.
- Musí dojít k vědomému přijetí odměny ze strany zaměstnance. Ačkoliv záměr zaměstnavatele je odměnit zaměstnance, musí dojít k vědomému přijetí odměny, aby se předcházelo případnému nesprávnému výkladu ze strany zaměstnance (Banfield, Kay, 2018).

## **Motivace**

Výkon zaměstnance je dán nejen pracovní způsobilostí, ale především ochotou danou práci provádět, tedy pracovní motivací (Pauknerová, 2012). Motivace ovlivňuje pracovní činnost a přispívá k efektivitě práce. Motivovaný pracovní kolektiv má snahu dospět k lepším výsledkům a zvyšuje integraci všech svých členů (Stýblo, 1993). Urban

(2017) uvádí, že náležitě motivovaní zaměstnanci mají nejen lepší výsledky, ale dopouští se i menšího počtu chyb, a tudíž vyžadují celkově nižší kontrolu a dohled.

Pauknerová (2012) uvádí následující vzorec pro závislost schopností, výkonu a motivace:  $V = f(S \times M)$ , kde V = míra pracovního výkonu (z hlediska kvality i kvantity), S = schopnosti zaměstnance, M = motivace. Ze vzorce vyplývá, že pokud jsou schopnosti nebo motivační faktory zaměstnance nulové, bude i jeho výkon nulový.

Psychologie v praxi rozlišuje motivy neboli pohnutky určující směr lidského chování na dva typy: intrinsické a extrinsické. Intrinsické motivy souvisí s potřebou vykonávat určitou činnost. Mezi základní příklady těchto motivů patří: potřeba výkonu v souvislosti s uspokojením z dané činnosti, potřeba seberealizace a naplnění smyslu života, potřeba sociálního kontaktu s ostatními lidmi, nebo potřeba se posouvat hierarchicky na vyšší pozice. Extrinsické motivy souvisí spíše s finanční stránkou práce. Do této skupiny náleží potřeba finanční jistoty, potřeba sebepotvrzení, potřeba vytvářet pracovní kontakty a potřeba partnerských vztahů v souvislosti se zaměstnáním (Kociánová, 2010).

Pravidlo 50:50 říká, že 50 % motivace pochází z člověka a 50 % závisí na prostředí a na vedoucích pracovnících (Thomas, 2004). Aby byl zadaný úkol pro pracovníky motivační, uvádí Plamínek (2018) čtyři základní podmínky. Úkol musí být pro zaměstnance srozumitelný, proveditelný, úměrně obtížný vzhledem ke schopnostem zaměstnance a individuálně zadaný.

Motivační koncepce se v průběhu času postupně vyvíjely a vznikla jich celá řada. Mezi základní patří *Koncepce uspokojování potřeb*, jinak také známá jako Maslowova teorie. Principem této koncepce je přesvědčení, že chování člověka ovlivňují potřeby, které lze hierarchicky uspořádat. Nejprve člověk bude vždy řešit fyziologické potřeby a až následně sociální. Další známou koncepcí je *Herzbergova teorie dvou faktorů*, která stanovuje dva rozdílné typy faktorů, motivující a udržovací, kdy motivující vedou k uspokojení a udržovací nemají vliv na motivaci, avšak mohou vést až k nespokojenosti. Další poměrně často zmiňovanou koncepcí je *McGregorova teorie X a Y*, která rozděluje pracovníky na dvě skupiny. Skupina X jsou pracovníci, jež neradi pracují, jejich práce je neuspokojuje a mají velmi nízké ambice. Naopak skupina Y může ve vhodných podmínkách pracovat s vnitřním uspokojením (Veber, 2009).



Existují nástroje, které jsou považovány za nevhodnou formu motivace. Do této skupiny patří vyhlášení zaměstnance měsíce/roku. Původním cílem je motivovat pracovníky, aby se snažili o maximální výkon, nicméně zásadním problémem zůstává to, že odměněný zaměstnanec je pouze jeden, a tudíž ostatním se snaha nevyplatí. Dále lze za nevhodnou motivační techniku považovat soutěžení a vzájemné porovnávání zaměstnanců. Místo snahy o lepší výsledky dochází ke konfliktům a rivalitě mezi kolegy, což jistě není žádoucí výsledek. Jako poslední je vhodné zmínit tzv. talentování. Formování zvláštních kategorií pracovníků rozhodně nepřispívá ke zlepšení výkonů ostatních kolegů a pravděpodobně je nepříjemné i pro jmenované zaměstnance (Urban, 2017).

### **3.5 Spokojenost zaměstnanců**

Spokojenost obecně představuje rozsah vyrovnanosti s životními faktory. Spokojenost pracovní tvoří složku celkové spokojenosti a je důležitou součástí řízení společnosti. Dle Armstronga a Taylora (2015) je produktivita společnosti závislá na pracovní spokojenosti zaměstnanců. Pracovní spokojenost se často zaměňuje s pojmem kvalita pracovního života, který je podle odborníků dán určitými okolnostmi např.: dobré pracovní podmínky, dobré vedení, dostatečný plat, užitečné aspekty práce, sociální kontakt apod. Společnosti se systematicky snaží zlepšovat pracovní podmínky, aby dosáhly, co nejvyšší spokojenosti zaměstnanců. Proto je prospěšné poskytovat pracovníkům různorodé pracovní úkoly s vyšší mírou samostatnosti a dále poskytovat zpětnou vazbu po úspěšném dokončení zadané činnosti (Kociánová, 2010).

V následující tabulce (Obrázek 3) jsou uspořádány významy pojmu pracovní spokojenosti. Jako první význam je zde uvedeno subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance ve vztahu k pracovním podmínkám. Druhý význam je vnitřní uspokojení pracovníka a třetí význam je nízká úroveň nároků, která se vztahuje k pasivnímu sebeuspokojení zaměstnance.

**Obrázek 3: Významy pojmu pracovní spokojenosti**

1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
<b>Vztahuje se</b>		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>Znamená</b>		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil („Čím víc se snažím, tím víc!“)	demobilizaci pracovních sil („Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“)

Zdroj: Provasník, Komárková (2004)

Podle Pauknerové (2012) míru pracovní spokojenosti nejčastěji ovlivňují v určité míře následující faktory:

- obsah a typ práce,
- finanční ohodnocení,
- pracovní perspektiva,
- nadřizený pracovník,
- vztahy na pracovišti a spolupracovníci,
- struktura práce,
- fyzické předpoklady práce,
- stupeň péče o zaměstnance.

Na tyto faktory je znovu navázáno na konci kapitoly 3.7 Ukončení pracovního poměru, kde jsou uvedeny nejčastější důvody zaměstnanců pro odchod ze stávajícího zaměstnání.

Dědina a Odcházel (2007) se přiklání k myšlence, že jsou to především manažeři, kdo nejvíce ovlivňují kulturu společnosti. Celkový postoj k podřízeným a komunikace s nimi bývají často zásadní pro spokojenost zaměstnanců. Další možnosti rozvoje a vzdělání jsou spíše doplňující benefity, které pracovníci vítají.

### 3.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je způsob, jak získat informace o pracovním výkonu konkrétního zaměstnance. Poskytuje pohled na výsledky za hodnocené období, a to slouží ke zdokonalení budoucích cílů. Jedná se o zpětnou vazbu na práci vykonanou zaměstnancem za určité období a umožňuje posouzení různých aspektů vykonávané činnosti (Foot, Hook, 2002). Halík (2008) varuje, že pokud je hodnocení prováděno špatně, může mít na zaměstnance demotivující účinek.

Zpravidla při hodnocení zaměstnance nedochází k hodnocení pouze jeho pracovního výkonu, ale také jeho pracovního vystupování, jehož součástí je vztah k lidem a přístup k práci. Kociánová (2010) tradičně rozděluje několik funkcí hodnocení pracovníků:

- poznávací funkce (pozorování pracovních schopností z kvalitativního i kvantitativního hlediska),
- srovnávací funkce (prosazení principu rozdílnosti pracovníků),
- regulační funkce (krátkodobé nebo dlouhodobé změny pracovního rozložení zaměstnanců),
- kauzální funkce (průběžné pozorování změn v chování a hledání příčin, podpora pozitivních a odstraňování negativních),
- stimulační funkce (motivace pracovníků k dosažení lepšího hodnocení),
- výběrová funkce (eventualita kariérního postupu, jeho plánování u nadanějších zaměstnanců).

Správné hodnocení pracovníků by mělo probíhat na základě zahrnutí všech výše zmíněných funkcí hodnocení. Využití funkcí podporuje práce Košťana, Bělohávkova a Šuleře (2006), kteří rozlišují čtyři základní typy hodnocení, které se vzájemně liší účelově i formálně:

1. *Průběžné* nebo také *každodenní* hodnocení práce představuje komunikaci mezi vedoucím a podřízenými pracovníky. Nadřízený sděluje podřízeným svůj názor na jejich odvedenou práci.
2. *Dlouhodobé hodnocení výsledků* může být sestaveno na základě objektivních měřítek např: zisk, obrat, počet vytvořených kusů apod., nebo dle subjektivních

kritérií posuzovaných pomocí škál např: intenzita a kvalita práce, atmosféra na pracovišti apod.

3. *Hodnocení vymezených úkolů* se aplikuje na konkrétní úlohy, které byly předem stanoveny. Po uplynutí časové lhůty je posuzováno jejich splnění.
4. *Hodnocení kompetencí* je posledním typem hodnocení a hodnotí znalosti, dovednosti, iniciativu a další oceňované kompetence.

Koubek (2011) zastává názor, že bez pravidelného hodnocení zaměstnanců není možné efektivně provádět personální činnosti. Není jednoznačně vymezené, který typ hodnocení je v praxi nejlepší. V některých případech je prospěšnější využívat průběžné hodnocení a pro některé typy projektů se vyplatí využít spíše hodnocení konkrétního úkolu a splnění dílčích částí v předem daném časovém úseku. Ve všech případech by ovšem mělo hodnocení vést k posouzení vykonané práce zaměstnance a mělo by sloužit k případnému vylepšení zjištěných nedostatků.

Gruber a kol. (2016) zmiňují ve své knize o diagnostice další konkrétní techniku hodnocení, tzv. třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu. Tato technika je založena na principu využití otázek z reálných zkušeností, nikoliv z modelových situací, jak tomu bývá při diagnostice. Principem je získat od hodnoceného informace z různých úhlů pohledu. Hodnotitelem v tomto typu hodnocení jsou jak nadřízení, tak podřízení, také kolegové, a dokonce i samotní klienti a hodnocený sám.

### **3.7 Ukončení pracovního poměru**

Personální činnost nekončí získáním nového pracovníka, personální oddělení má na starosti i propouštění a odchod zaměstnanců. Ačkoliv propouštění pracovníků působí jako protipól k výběru nových pracovníků, ve skutečnosti tomu tak úplně není. Po ukončení propouštění zůstává vybraný soubor zaměstnanců a ten ovlivňuje budoucnost společnosti, tudíž propouštění má stále značný vliv (Milkovich, Boudreau, 1993).

Ukončení pracovního poměru může být buď dočasné, nebo trvalé. Mezi dočasné důvody patří odchod na mateřskou dovolenou, odjezd na dlouhodobou stáž, odchod do veřejné funkce nebo do školy. Mezi trvalé příčiny ukončení pracovního poměru spadá následující: rezignace zaměstnance, propuštění, penze nebo úmrtí (Kociánová, 2010).

Armstrong a Taylor (2015) považují odchody zaměstnanců ze společnosti za nákladnou a problematickou ztrátu. Zaměstnanci mohou odejít ze společnosti z různých důvodů a za rozdílných okolností. Odchod z práce, a s tím spojené ukončení pracovního poměru, může být dobrovolný, nebo nedobrovolný. Příčiny dobrovolného odchodu mohou být: nabídka jiného zaměstnání, dobrovolná nezaměstnanost (studium, rodičovství), odchod do důchodu. Nedobrovolné příčiny mohou být např.: propuštění ze zdravotních důvodů, nadbytečnost, odstěhování, povýšení apod. (Foot, Hook, 2002).

Jak již bylo v rámci práce zmiňováno, spokojenost zaměstnanců ovlivňují jisté faktory. Pokud ovlivňují negativně, může to vést až ke konečnému rozhodnutí opustit stávající zaměstnání. Tegze (2019) ve své knize uvádí sedm nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci odchází do jiné práce. Jako první důvod, který vyplývá z jeho výzkumu, uvádí nedostatek možností k využití schopností. Dalším důvodem, který je častý pro cca 22 % zaměstnanců, je selhání manažerů. Třetím nejčastějším důvodem jsou problémy na pracovišti, kdy se jedná spíše o mezilidské konflikty, které jsou řešeny odchodem jednoho z pracovníků. Následující důvody jsou typické pro méně než 10 % zaměstnanců a jedná se o: povýšení, nadbytek nebo nedostatek práce, zájem o zlepšení mzdy anebo nedostatek benefitů.

## **4 Analytická část**

### **4.1 Charakteristika společnosti XY, a.s.**

Jak již bylo zmíněno na začátku práce, nebylo možné použít opravdový název společnosti a je nadále vždy zmiňovaný pouze fiktivní název společnosti XY, a.s. Znění zdrojů a některých údajů je taktéž upraveno, aby nedošlo ke zveřejnění pravého jména.

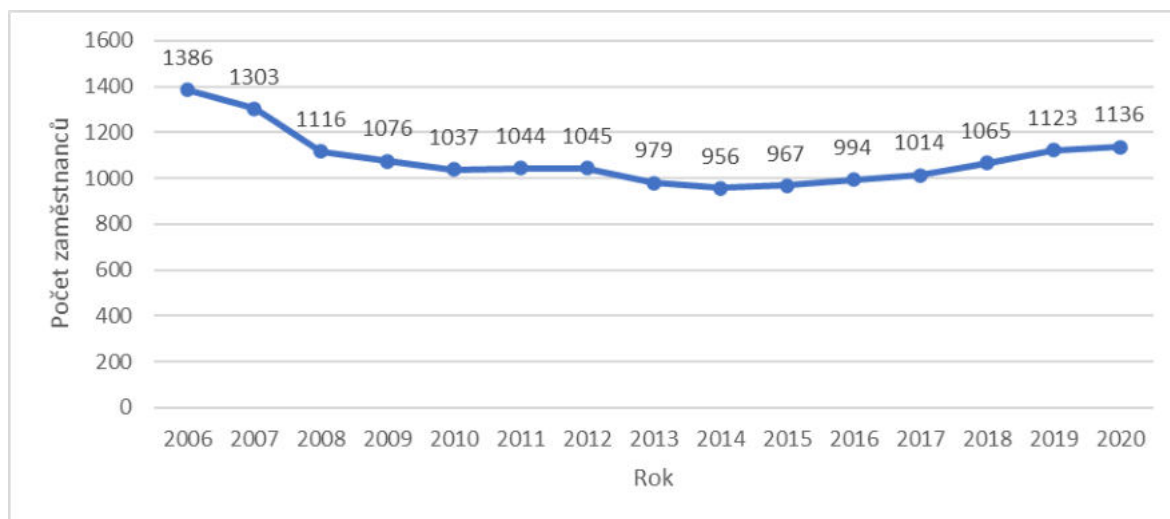
Společnost XY, a.s. působí v odvětví vodního hospodářství. Společnost patří do seskupení většího počtu dceřiných společností, které spadají pod mateřskou společnost působící mezinárodně. Hlavní produkt společnosti je voda – úprava na pitnou a čištění odpadní. Základní úlohou společnosti je tedy výroba a distribuce pitné vody a odvod a čištění odpadních vod v Praze a z části i ve Středočeském kraji. Kromě činností souvisejících s distribucí vody zákazníkům se XY, a.s. angažuje v ochraně životního prostředí a zprostředkovává vzdělání v této oblasti (XY, a.s., 2020).

Celá společnost, po vzoru mateřské společnosti, má za cíl vytvořit si dobré jméno v oblasti životního prostředí a působit jako zákaznický přívětivá společnost. Z tohoto důvodu XY, a.s. často vystupuje v tisku a v dalších sdělovacích prostředcích a využívá reklamu v médiích.

#### **4.1.1 Základní ekonomické ukazatele**

Společnost byla založena 1. 4. 1998 se sídlem v Praze. K 31. 12. 2020 zaměstnávala 1 136 zaměstnanců a zásobovala 1,5 mil. obyvatel pitnou vodou. Základní kapitál je 483 288 tis. Kč a obrat je zhruba 7,783 miliard Kč. Na obrázku 4 je zobrazen počet zaměstnanců v letech 2006 až 2020. Snižování počtu zaměstnanců ve společnosti je dovysvětleno v následující kapitole 4.2 (XY, a.s., 2021).

**Obrázek 4: Počet zaměstnanců XY, a.s. v letech 2006-2020**



Zdroj: vlastní zpracování dle XY, a.s., 2021

Společnost se pyšní dlouhodobými vztahy se svými zaměstnanci. Přes 60 % zaměstnanců je zde zaměstnáno více než 15 let a fluktuace je velmi nízká. Velkou zajímavostí společnosti je, že často zaměstnává celé rodiny. Jelikož personální oddělení při nábore usiluje zejména o zaměstnance z interních zdrojů, často zaměstnanci přivádí své příbuzné nebo rodinné známé. V některých případech jsou tedy v zaměstnanecké struktuře již třetí generace (XY, a.s., 2021).

### **Finanční ukazatele**

Pro účely diplomové práce byly vybrány některé finanční ukazatele, pro zhodnocení finanční situace společnosti. Všechna čísla využita ve výpočtech byla nalezena v účetní závěrce pro rok 2019 společnosti XY, a.s.

Hospodářský výsledek (2019): **548 693 tis. Kč**

#### **Ukazatele likvidity:**

- Běžná likvidita = Oběžná aktiva/krátkodobé závazky  
 $3\,789\,445\,000 / 3\,314\,793\,000 = 1,1432$
- Pohotová likvidita = Oběžná aktiva – zásoby/krátkodobé závazky  
 $(3\,789\,445\,000 - 51\,602\,000) / 3\,314\,793\,000 = 1,1276$
- Okamžitá likvidita = Peněžní prostředky/krátkodobé závazky  
 $1\,629\,000 / 3\,314\,793\,000 = 0,000491$

Ukazatelé likvidity prezentují skutečnost, jak je společnost schopna splácet krátkodobé závazky. Běžná likvidita má doporučenou hodnotu v rozmezí 1,5 – 2,5, což společnost XY, a.s. nesplňuje. Znamená to, že společnost má nevhodnou strukturu oběžných aktiv a nemá dostatečný majetek na splacení závazků. Když se z běžné likvidity odebere rozvahová položka Zásoby, zůstane pohotová likvidita, která by se měla pohybovat v rozmezí 0,7 – 1,2, což společnost s hodnotou 1,1276 splňuje. Doporučená hodnota okamžité likvidity se pohybuje v rozmezí 0,2 až 0,5 a vyhodnocuje schopnost společnosti hradit dluhy. V případě společnosti XY, a.s. vychází okamžitá likvidita výrazně nižší, než je doporučeno, a to znamená, že společnost není schopna uhradit své závazky ihned, pomocí peněz z bankovních účtů nebo hotovosti. Obecně v praxi bývá tato hodnota nižší, než se doporučuje, jelikož společnosti nedisponují velkým množstvím peněz v pokladnách a na účtech.

#### **Ukazatel zadluženosti**

- Celková zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva \* 100  
(3 361 437 000 / 4 394 431 000) \* 100 = 76,49 %

Celková zadluženost určuje finanční úroveň společnosti. Čím vyšší je hodnota zmiňovaného ukazatele, tím vyšší vzniká riziko věřitelů, že nebude jejich dluh splacen, jelikož také znamená vyšší zadluženost celkového majetku. Ve společnosti XY, a.s. je 1 Kč celkových aktiv kryta 76,49 % cizími zdroji.

#### **Ukazatel rentability**

- Rentabilita vlastního kapitálu = zisk před zdaněním / vlastní kapitál \* 100  
(676 946 000 / 1 032 917 000) \* 100 = 65,54 %

Čím vyšších hodnot dosáhne společnost ve vyjádření rentability, tím lépe. Rentabilita vlastního kapitálu představuje efektivnost zhodnocení prostředků, které byly do společnosti vloženy. Tudíž 65,54 % je dobrý výsledek. Konkrétně znamená, že z 1 Kč vložené do společnosti je pro akcionáře zisk 0,66 Kč, tedy téměř 66 haléřů.

#### **Ukazatel aktivity**

- Obrat aktiv = tržby / celková aktiva  
102 759 000 / 4 394 431 000 = 0,0234



Ukazatelé aktivity prezentují, jak společnost hospodaří s aktivy. Obrat aktiv neboli produktivita vloženého kapitálu, představuje využití všech aktiv ve společnosti. Výsledná hodnota 0,0234 je velmi nízká a znamená, že by měly být tržby zvýšeny nebo zpeněžena některá aktiva (XY, a.s., 2020).

#### **4.1.2 Organizační struktura**

Nejvyšším orgánem společnosti je představenstvo, které je kontrolováno dozorčí radou. Společnost XY, a.s. má hierarchickou strukturu. Společnost je rozdělena na jednotlivé úseky, které vedou specializovaní ředitelé pod vedením generálního ředitele. Podrobně rozvržená organizační struktura společnosti XY, a.s. je na schématu v Příloze č. 1. Jedná se o liniovou organizační strukturu.

Představenstvo jmenuje a odvolává vedoucí pracovníky a stanovuje podmínky jejich odměňování. Právní útvar ve spolupráci s personálním oddělením ve společnosti XY, a.s. připravuje návrhy organizačních změn. Všechny změny musí schválit generální ředitel společnosti (XY, a.s., 2020).

## **4.2 Personální oddělení ve společnosti XY, a.s.**

Následující kapitola byla vytvořena na základě analýzy vnitropodnikových dokumentů, výsledků pozorování a z informací získaných v osobním rozhovoru s personálním ředitelem společnosti XY, a.s. Celý rozhovor lze nalézt na konci práce v přílohách jako Příloha 3.

V současné době je hlavní dlouhodobou vizí personálního oddělení ve společnosti XY, a.s. práce s menším počtem, avšak lépe placených a motivovaných zaměstnanců. Jak vyplývá z obrázku 4, do roku 2014 docházelo pouze k poklesu zaměstnanců. Od toho roku se pak křivka opět zvedá, nicméně konečné číslo z roku 2020 je stále o 250 zaměstnanců nižší než v roce 2006, tudíž lze předpokládat, že se společnost opravdu snaží redukovat počty pracovníků (XY, a.s., 2021).

Tlak na snižování počtu zaměstnanců má také vliv na omezení předávání tacitních znalostí. Tacitní znalosti jsou znalosti, které je pro společnost těžké číselně či písemně vyjádřit, jelikož se jedná o osobní zkušenosti zaměstnanců. Úlohou personálního oddělení je zprostředkování přenosu těchto znalostí, a to zejména prostřednictvím tzv. mentorů, jimiž jsou zkušení a dlouholetí pracovníci v oboru (XY, a.s., 2021).

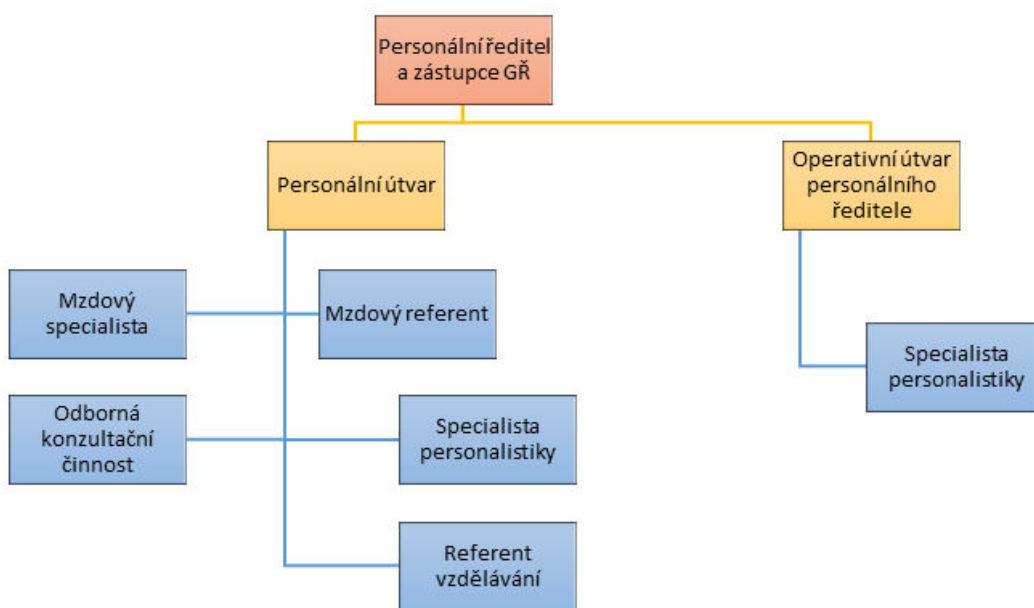
Jelikož cílem společnosti je dlouhodobě si udržovat spokojené zaměstnance, odpovídá tomu i fakt, že fluktuace ve společnosti je enormně nízká – pohybuje se kolem 8–10 %. Převažuje zejména fluktuace přirozená, tedy odchod zaměstnance do důchodu. Velmi málo zaměstnanců odchází z jiných důvodů, což je známka velmi stabilního pracovního prostředí (XY, a.s., 2021).

#### 4.2.1 Struktura personálního oddělení

V následujícím obrázku 5, je zobrazena organizační struktura personálního oddělení společnosti XY, a.s. Vedoucím oddělení je personální ředitel, který je zároveň zástupcem generálního ředitele společnosti XY, a.s. Personální ředitel má pod sebou personální útvar, který se skládá z pěti členů, a operativní útvar, kam patří specialista personalistiky. K 1. 1. 2021 je evidováno v personálním útvaru celkem 7 zaměstnanců. Pracovníci personálního oddělení tvoří zhruba 0,62 % z celkového počtu zaměstnanců. Na jednoho člena personálního oddělení tak teoreticky připadá asi 161 zaměstnanců společnosti XY, a.s.

Personální oddělení společnosti XY, a.s. je unikátní oproti oddělením v ostatních společnostech v tom, že není personálním oddělením jen pro zaměstnance společnosti XY, a.s. ale i v tak malém počtu pracovníků zajišťuje personální činnosti pro další sesterské společnosti, které patří do stejného seskupení (XY, a.s., 2021).

**Obrázek 5: Organizační struktura personálního oddělení**



Zdroj: vlastní zpracování dle XY, a.s., 2021

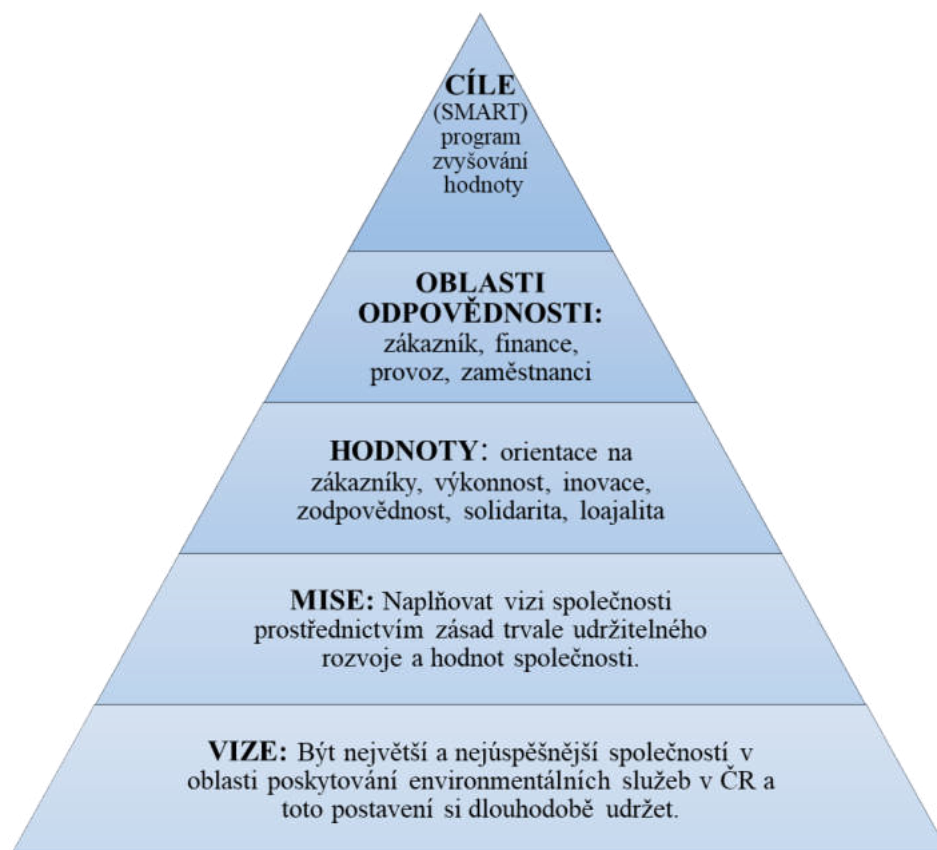
#### 4.2.2 Personální strategie

Personální strategie je založena na vizi a misi společnosti, což je zobrazeno na následujícím pyramidovém schématu (Obrázek 6). Společnost spoléhá na proces osobního rozvoje a kariérního postupu. Strategie je založena na detailně vypracovaných nástupnických plánech, které jsou vyhotoveny až na úroveň vedoucího oddělení. Tyto plány slouží jako nástroj k identifikaci potřeb, potenciálu, rozvoje a vzdělání stávajících zaměstnanců. Pro školení zaměstnanců se využívá samostatně zřízený vzdělávací institut. V rámci tohoto institutu probíhají školení, která jsou povinná ze zákona, ale také manažerské a vzdělávací kurzy, akreditované Ministerstvem školství apod.

Kromě nástupnických plánů má společnost zpracovaný tzv. Katalog pracovních míst. V něm jsou popsány pravomoci pro každé místo, které ve společnosti existuje. Každé místo je detailně vysvětleno ze čtyř hledisek – zákazník, finance, provoz a zaměstnanci. Tyto pojmy lze nalézt na obrázku 6. v části nazvané Oblasti odpovědnosti. V katalogu jsou dále představena organizační začlenění konkrétního místa – podřízená a nadřízená pozice, způsob odměňování, povinnosti a pravomoci, informace o BOZP a preventivní lékařské péči.

Na vrcholu pyramidy je formulován program zvyšování hodnoty, který má podobu osobních cílů pro každého zaměstnance společnosti XY, a.s. Cíle musí splňovat daná pravidla v rámci metody SMART – Stimulační, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický a Termínovaný (Směrnice GR č.06/2020: Pravidla personální agendy XY, a.s., 2020).

**Obrázek 6: Pyramida hodnot společnosti XY, a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování dle XY, a.s. (2020)

Personální strategie společnosti XY, a.s. je otevřená, profesionální a je úzce spjata s cíli, vizí a misí. Je zaměřená hlavně na zaměstnance, kteří jsou klíčovým faktorem stability a výkonnostního růstu celé společnosti. Pro naplnění mise potřebuje společnost odborníky s profesionálním přístupem k práci, s vysokým pracovním nasazením a v neposlední řadě se schopností týmové i individuální práce. Zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem společnosti a jsou také největší hodnotou. Hlavní zásadou personální strategie je upevnění vazeb mezi zaměstnanci, vytvoření příznivého pracovního klimatu, minimalizace konfliktů a podpora vzájemné soudržnosti. Společnost funguje na předpokladu vzájemné úcty a respektu mezi zaměstnanci. K tomu jsou využívány principy a nástroje personální politiky (XY, a.s., 2020).

### **Strategické cíle personálního oddělení**

1. Strategický cíl: Zlepšit kvalitu současných služeb

Prioritou lidských zdrojů na cestě ke zmiňovanému cíli je celoživotní proces vzdělávání a možnost rozvoje. Ke splnění dochází zejména pomocí školení komunikace se zákazníky. Další úlohou HR je sdílení a implementace know-how a osvědčených postupů využívaných ve společnosti. K tomu slouží zejména organizace stáží v ČR a zahraničí, kde je možné vzájemně porovnávat pracovní zkušenosti. Ke zlepšení kvality současných služeb může docházet také prostřednictvím úpravy a inovace systému odměn.

## 2. Strategický cíl: Zlepšit efektivitu stávajícího hlavního podnikání

K dosažení stanoveného cíle lze opět využít možnost dalšího vzdělávání a podporovat vysokoškolsky vzdělané zaměstnance pomocí navazujících kurzů v institutu pro vzdělávání. Dále je vhodné se zaměřit také na téma zdraví a bezpečnost. K tomu je žádoucí pořádat každoročně školení první pomoci a vytvářet opatření proti případným pracovním úrazům.

## 3. Strategický cíl: Zaměření na dlouhodobě udržitelný rozvoj

Tento cíl se týká především zaměření pozornosti na oblast životního prostředí. Cílem je implementace „zelených“ technologií a snížení uhlíkové stopy. Úkolem personálního oddělení je vzdělávat zaměstnance v dané oblasti a motivovat k realizaci projektů, které budou šetrné k životnímu prostředí.

## 4. Strategický cíl: Rozvíjet průlomové iniciativy a úspora nákladů pomocí synergií

Dosáhnout tohoto cíle lze pouze s využitím zkušeností za účelem zlepšení, zjednodušení, sjednocení a optimalizace nákladů. Personální oddělení má k dispozici následující nástroje: nástupnické plány, roční hodnocení výkonu, vzdělávací programy a školení, HR zprávy a statistiky.

## 5. Strategický cíl: Rozvíjet podnikání a vytvářet obchodní příležitosti

Pro podporu tohoto cíle je nutné sjednocení technologických nástrojů – software apod. Dále je možné vylepšit stávající databázi zaměstnanců a celkový způsob hodnocení (XY, a.s., 2020).

### 4.2.3 Personální procesy

Tato podkapitola je věnována procesům, které má na starost personální oddělení ve společnosti XY, a.s. Podkapitola je strukturována podle literárních rešerší v první části práce.

Personální oddělení ve společnosti má podle *Směrnice GR č.06/2020: Pravidla personální agendy XY, a.s.* na starosti následující činnosti:

- Tvorbu a schvalování plánu osobních nákladů a vývoje počtu zaměstnanců,
- Výběr zaměstnanců,
- Výběr členů orgánů společnosti a dceřiných společností,
- Proces prověřování zaměstnanců a členů statutárních orgánů,
- Proces přijímání nových zaměstnanců,
- Změnu pracovního a mzdového zařazení,
- Ukončení pracovního poměru,
- Povinnosti vyplývající z právních předpisů, vztahující se k zaměstnancem vykonávané práci,
- Vydávání a evidenci zaměstnaneckých průkazů.

Následující informace byly získány především z rozhovoru s personálním ředitelem ve společnosti XY, a.s. a dále z poskytnutých materiálů a vnitropodnikových dokumentů.

### 4.2.4 Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Nábor nových zaměstnanců je koncepčně přizpůsoben potřebám společnosti a výběr je stanoven tak, že noví zaměstnanci jsou nezbytní k plnění cílů společnosti, a to jak ze současného, tak z budoucího hlediska i s vědomím možných strukturálních či organizačních změn.

#### **Získávání**

Získávání a výběr nových zaměstnanců je založen na filozofii využívání především vnitřních zdrojů společnosti. To znamená, že při obsazování volných pozic se preferuje výběr z vlastních řad. Personální oddělení také využívá k hledání nových kandidátů přímo své zaměstnance. Zaměstnancům je nabízena odměna za nábor, když přivedou na volnou

pozici vhodného uchazeče. Odměnu zaměstnanec obdrží, pokud doporučená osoba, kterou zaměstnanec přivedl, je přijata a projde úspěšně zkušební lhůtou.

Až v případě, že nelze čerpat z vnitřních zdrojů, je stanoven standardní postup pro vyhledávání, nábor a výběr nových pracovníků pro obsazení volné pracovní pozice. Zde se personální oddělení obrací do vlastní databáze uchazečů o zaměstnání. Personální oddělení je ve stálém kontaktu s několika odbornými školami všech stupňů (zde je využíváno referencí na žáky a studenty od jejich pedagogů) a vysokými školami. Až na posledním místě je využíván způsob inzerce. Tento náborový postup spolehlivě postačuje k výběru dostatečného počtu kandidátů.

## **Výběr**

Personální oddělení se angažuje ve výběru zaměstnanců především v první části výběru. Poté, co uchazeč zašle svůj životopis a projeví zájem o danou pozici, personalisté jsou schopni rozlišit kandidáty, kteří nejsou na pozici vhodní, a ty rovnou vyřadí z procesu výběru. Užší výběr kandidátů se tedy následně přeposílá konkrétním nadřízeným pro hledanou pozici a oni sami provádí pohovory s uchazeči a činí konečné rozhodnutí o jejich přijetí. Personální oddělení se angažuje více v případě přijímání pracovníků na manažerské pozice. I v tomto případě je však názor personalistů spíše doporučující, než že by měl rozhodující pravomoc.

## **Adaptace**

Po nástupu má každý zaměstnanec k dispozici tzv. adaptační balíček. Tento balíček obsahuje informace o společnosti, hierarchickém složení, práva a povinnosti zaměstnance apod. Všechny důležité informace jsou každému k dispozici v tomto balíčku. Zaměstnanci jsou také poskytnuty všechny potřebné kurzy a informace o benefitech, které společnost XY, a.s. nabízí. V adaptačním procesu má hlavní zodpovědnost za zaměstnance jeho přímý nadřízený. Personální oddělení v této fázi již slouží pouze jako pomocná ruka.

### **4.2.5 Pracovní vztahy, pracovní prostředí a péče o zaměstnance**

Pracovní prostředí hraje významnou roli ve vztahu zaměstnance k pracovnímu výkonu. Pracovní vztahy a prostředí ovlivňují celkovou spokojenost zaměstnanců a jsou důležitým faktorem, na který společnost musí brát ohled.

## **Pracovní vztahy**

Na pracovištích ve společnosti XY, a.s. panují spíše neformální vztahy mezi zaměstnanci. Je to především proto, že ve vodárenství spolu musí většina pracovních pozic velmi úzce spolupracovat. Jak již bylo zmíněno, zaměstnaneckou strukturu často tvoří přímo celé rodiny a jsou zde pozice obsazovány přes známé zaměstnanců. To má samozřejmě také velký vliv na chování v pracovním kolektivu.

Pracovní vztahy jsou také posilovány akcemi, které společnost XY, a.s. pořádá. Jedná se například o akce na úrovni jednotlivých pracovišť, kde se schází pracovníci ze stejného úseku. Jednou ročně se koná akce s názvem Setkání s mistry, která je pořádána na lodi pro přibližně 200 zaměstnanců. V neposlední řadě minimálně jednou ročně pořádá každý ředitel pro své oddělení společné setkání, kde se mohou zaměstnanci potkat mimo práci.

## **Pracovní prostředí**

Společnost XY, a.s. uplatňuje aktivní politiku v oblasti bezpečnosti práce, ochrany zdraví a prevence pracovních úrazů a nemocí z povolání. Jedním z nejdůležitějších faktorů pracovního prostředí, na který společnost dbá, a pyšní se velkou úspěšností v dané problematice, je bezpečnost práce. Pracovní prostředí ve vodohospodářství může být často potencionálně nebezpečné pro pracovníky v provozu, a tudíž má společnost XY, a.s. prioritní zájem o nadstandardní přístup v oblasti bezpečnosti práce.

Bezpečnost práce se ve společnosti XY, a.s. nachází na vysoké úrovni a potvrzují to i statistické výsledky, které dokládají, že za posledních 15 let byl nejnižší počet úrazů a nejnižší frekvence úrazů v celé historii společnosti. Zaměstnancům je poskytováno mimořádně kvalitní a funkční vybavení a je kladen velký důraz na dodržování všech předpisů. V průzkumech pro zaměstnance má otázka na bezpečnost práce průměrně 95 % souhlas s tím, že podmínky na pracovišti jsou opravdu dobře zajištěné.

## **Péče o zaměstnance**

Společnost pečuje o pracovní a sociální podmínky zaměstnanců s cílem zvyšovat jejich motivaci a pracovní výkonnost. V oblasti péče o zaměstnance poskytuje společnost XY, a.s. mnoho výhod a odměn. Zaměstnancům je poskytována např. nevratná sociální pomoc v mimořádně závažných problémech a neočekávaných sociálních situacích. Dále



mohou zaměstnanci zažádat o půjčku na bytové účely a další. Ve společnosti se také uděluje mnoho věrnostních odměn pro dlouhodobě působící zaměstnance. Společnost věnuje peněžní odměnu k příležitosti oslavení 50. narozenin a při odchodu do důchodu, která je určována podle celkové délky pracovního poměru. Dále zaměstnanci dostávají příspěvek při narození dítěte, při pracovním výročí apod. Společnost také uděluje příspěvky na sportovní a kulturní akce a umožňuje zaměstnancům prohlubovat jejich vzdělání a kvalifikaci.

#### **4.2.6 Vzdělávání, odměňování a motivace pracovníků**

Předávání znalostí a zvyšování kvalifikace zaměstnanců je ve společnosti XY, a.s. nepochybně jedním ze základních strategických cílů. Další vzdělávání stávajících zaměstnanců také napomáhá obsazování volných míst z vnitřních zdrojů společnosti.

##### **Vzdělávání**

Společnost XY, a.s. plánuje a realizuje vzdělávání, růst a osobní rozvoj zaměstnanců s cílem rozvíjet jejich znalosti a dovednosti dle zvyšujících se nároků a cílů společnosti. K realizaci vzdělávání slouží samostatný institut pro vzdělávání. Společnost využívá podpory moderních informačních a komunikačních technologií a progresivních výukových metod v oblasti vzdělávání.

Za pomoci vzdělávacího institutu bylo ve společnosti XY a.s. umožněno a je umožňováno zaměstnancům dokončit interně vysokoškolské vzdělání. Dále je zaměstnancům na manažerských pozicích poskytována možnost výuky jazyků – ať už ve skupině nebo v rámci individuální výuky. Všichni zaměstnanci mají online přístup na stránky vzdělávacího institutu, kde kromě povinných kurzů pro určité pozice, je možné absolvovat dobrovolné kurzy z různých oblastí.

##### **Odměňování**

Odměny a způsob odměňování stanovuje personální ředitel společnosti XY, a.s. Odměny se rozlišují podle úrovní pracovních pozic. Peněžní odměny k základní mzdě mohou být vypláceny formou měsíční, čtvrtletní nebo roční odměny. Dále mohou zaměstnanci dostat finanční odměny z peněz získaných vedlejší činností nebo z peněz, které se ušetří během roku na nezaručených částech mzdy.

Benefitů a odměn poskytuje společnost XY, a.s. celou řadu. Jedná se například o 2 týdny dovolené navíc, než je čtyřtýdenní zákonný limit, nebo příspěvky na pojištění. Dále společnost poskytuje zaměstnancům např. příspěvky na stravování, kartu Multisport, zvýhodněné telefonní tarify a mnoho dalších benefitů. Kompletní seznam je přiložen na konci této práce jako Příloha 2.

## **Motivace**

Společnost má adekvátně nastavené finanční ohodnocení práce na každé pozici, včetně vhodného nastavení motivačních bonusů. Zaměstnanci jsou informováni o způsobu a možnostech odměňování, růstu mezd a nabízených benefitech.

Společnost XY, a.s. se snaží neustále zvyšovat kulturu společnosti a udržovat si menší počet perspektivních zaměstnanců. Cílem je tedy mít méně, ale lépe placených zaměstnanců, namísto velkého počtu méně kvalifikovaných pracovníků. Z toho důvodu je motivace zcela klíčová a přístup lidských zdrojů hraje roli v tom, jak bude společnost vypadat v příštích letech.

### **4.2.7 Spokojenost zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců**

#### **Spokojenost zaměstnanců**

Spokojenost zaměstnanců je monitorována ve společnosti XY, a.s. pravidelnými průzkumy spokojenosti. Pro personální oddělení mají tyto průzkumy vypovídací hodnotu. Dříve se průzkumy připravovaly za delší časové období v řádu let, nyní jsou prováděny každoročně.

Detailnímu vyhodnocení Průzkumu hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. za poslední dva roky se věnuje následující kapitola 4.3.

#### **Hodnocení zaměstnanců**

Součástí systematické personální práce je pravidelné a standardizované vyhodnocování plnění pracovních povinností a postojů k práci. Toto hodnocení slouží jako zpětná vazba o plnění cílů společnosti, ale také jako možnost zlepšení výkonu jednotlivců. Optimální formou je hodnocení zaměstnanců, jehož výsledky se mohou projevit jednak v kariérovém růstu, a jednak v rozhodování o mzdovém zařazení.

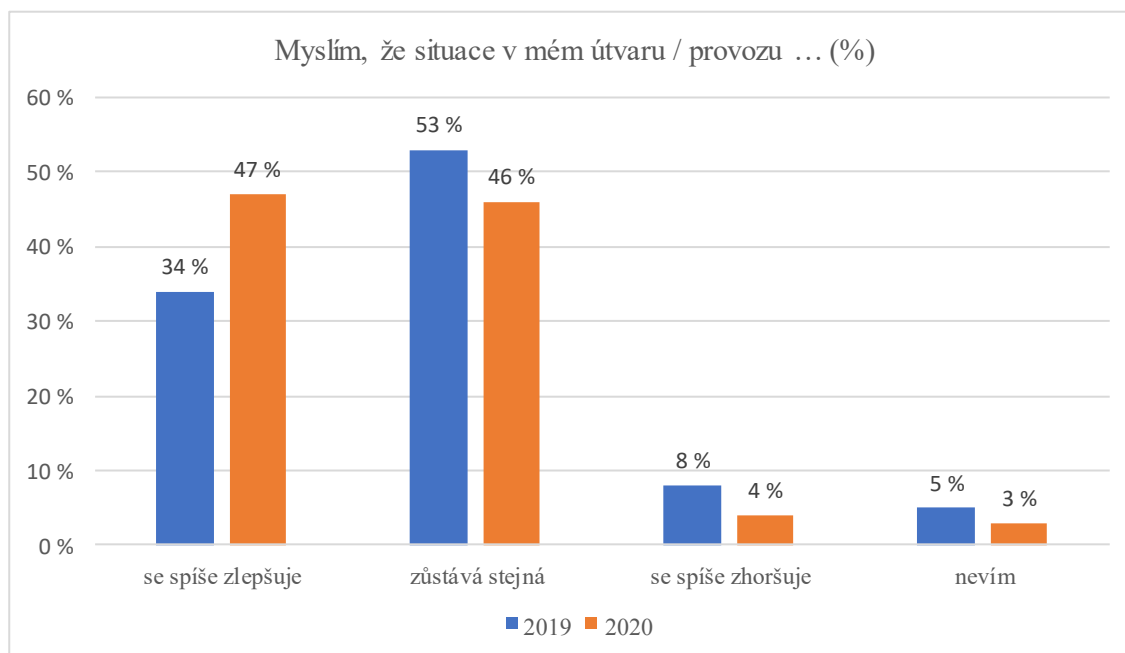
Většina společností využívá k hodnocení zaměstnanců hlavní roční hodnocení a k tomu podpůrné půlroční hodnocení. Ve společnosti XY, a.s. probíhá hodnocení zaměstnanců pravidelně, také alespoň jednou za rok. Ačkoliv lze společnost XY, a.s. považovat za velkou společnost, probíhá zde hodnocení formou hodnotícího pohovoru, který je typický spíše pro menší společnosti. Tento typ hodnocení probíhá spíše neformální formou, kdy podřízený a jeho přímý nadřízený diskutují o celoročním výkonu pracovníka a hodnotí jeho kompetence a dovednosti. V hodnotícím rozhovoru jsou vyjádřeny kladné i záporné postoje obou stran. Dochází zde také ke shrnutí případných změn, které bude nutné do budoucna zapracovat.

### **4.3 Vyhodnocení Průzkumu hodnocení spokojenosti zaměstnanců**

V této kapitole jsou graficky znázorněny a diskutovány výsledky anonymního zaměstnaneckého průzkumu z roku 2019 a 2020 prováděného ve společnosti XY a.s. Průzkum v roce 2019 vyplnilo 1036 zaměstnanců, kdežto v roce 2020 to bylo pouze 970 zaměstnanců. Rok 2019 je označen modrou barvou a rok 2020 oranžovou. Na ose x jsou jednotlivé odpovědi, ze kterých mohli zaměstnanci vybírat. Osa y udává počty odpovědí v procentech.

Graf na obrázku 7 hodnotí situaci v útvaru nebo provozu v porovnání s předchozím rokem. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností – situace se zlepšuje, zhoršuje, zůstává stejná nebo odpověď nevím. V obou letech převládá názor zaměstnanců, že je situace stejná nebo lepší než v předchozím roce. Pouze velmi malé procento respondentů hodnotí situaci v útvaru jako zhoršující se. Z grafu je patrné, že v roce 2020 stoupl názor, že se situace v útvarech zlepšila, zhruba o 13 % v porovnání s předchozím rokem. Z výsledků se dá odvodit, že situace ve společnosti XY a.s. má správnou tendenci a zaměstnanci tuto pozitivní změnu vnímají. Avšak stále téměř polovina zaměstnanců zastává názor, že situace zůstává stejná, z čehož vyplývá, že stále existují rezervy v této oblasti, které může společnost pozitivně využít pro zlepšování v dalším období.

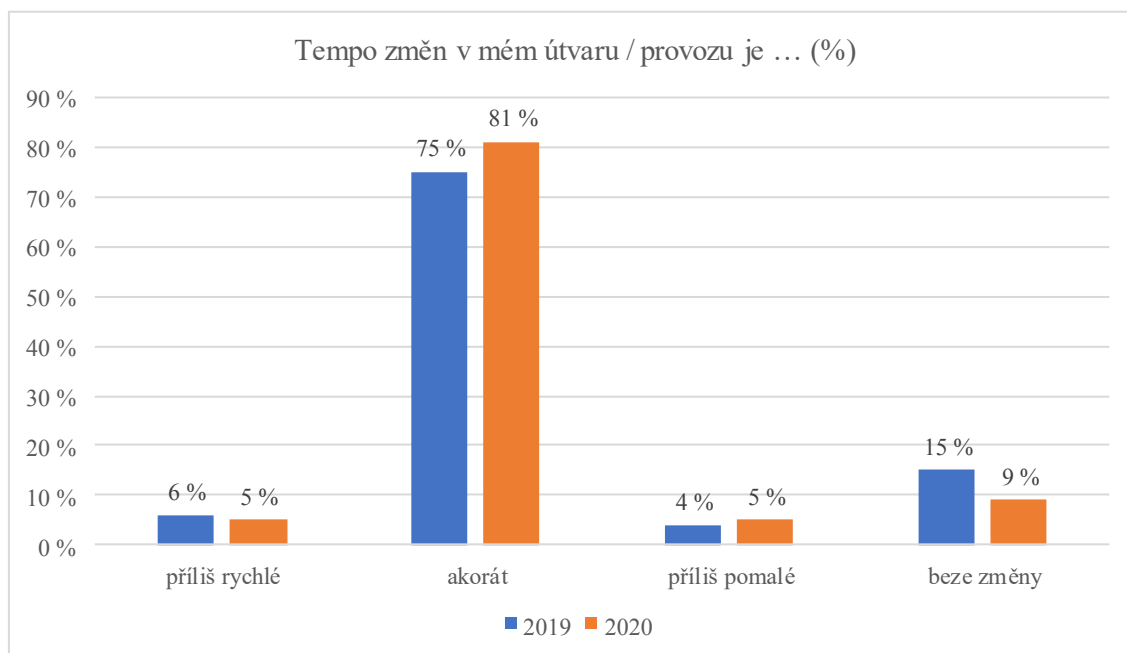
**Obrázek 7: Situace v útvaru / provozu**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Otázka č. 2 byla zaměřena na tempo změn v útvaru. Z obrázku 8 níže je patrné, že v roce 2019 i 2020 převládá stejná odpověď, že tempo růstu změn není příliš pomalé ani příliš rychlé, ale přiměřené. V roce 2020 se tento názor u zaměstnanců ještě posílil, když vezmeme v potaz i fakt, že v roce 2020 se účastnil průzkumu menší počet zaměstnanců. Z postoje zaměstnanců lze usuzovat, že jsou převážně spokojeni s aplikací změn ve společnosti.

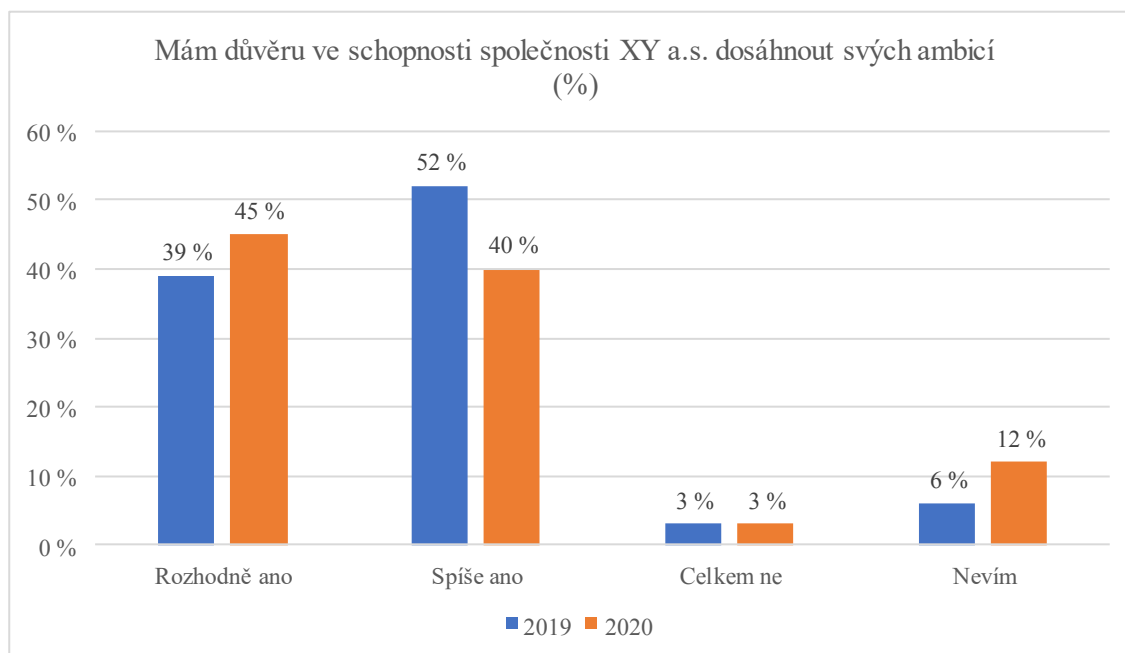
**Obrázek 8: Tempo změn**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Na obrázku 9 je graf, který znázorňuje stanovisko zaměstnanců k otázce, týkající se důvěry ve společnost z hlediska dosažení svých ambicí. V obou letech z výsledků vyplývá, že přes 80 % zaměstnanců má důvěru ve společnost, že dosáhne stanovených cílů a ambicí. V roce 2020 se zvýšil počet respondentů, kteří vybrali možnost Rozhodně ano, zvýšil se však i počet těch, kteří vybrali neutrální možnost Nevím.

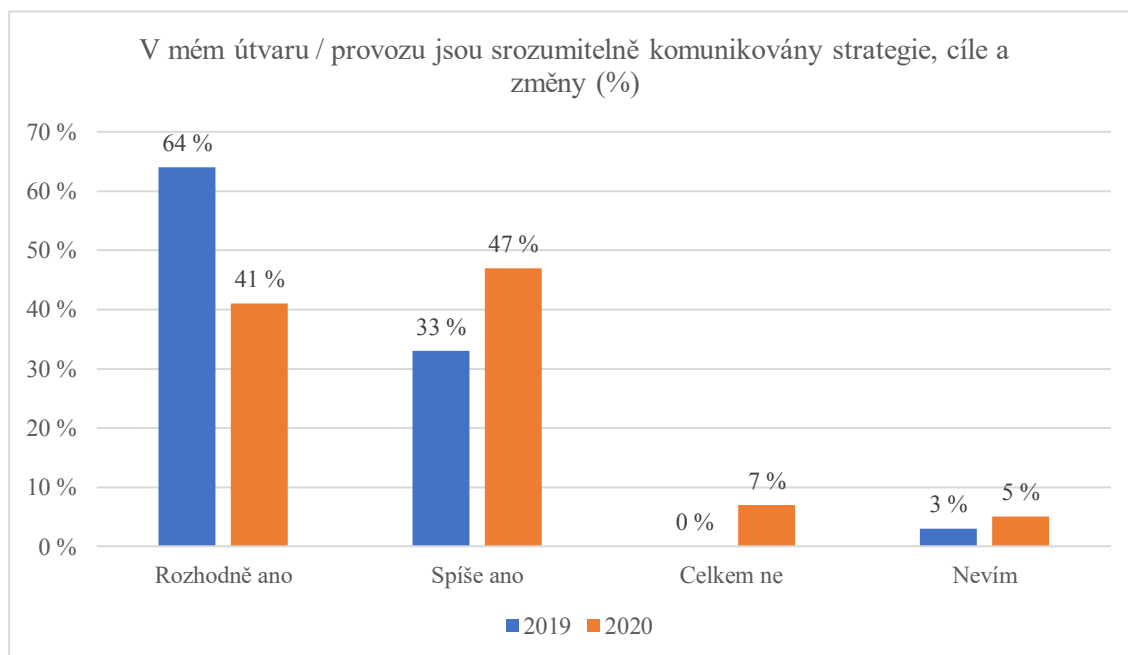
**Obrázek 9: Důvěra ve schopnosti společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Obrázek 10 zachycuje názory zaměstnanců společnosti XY a.s. na srozumitelnost komunikování strategie, cílů a změn v jednotlivých útvarech. Graf ukazuje, že názory na srozumitelnost byly pozitivnější v roce 2019. Absolutní souhlas v roce 2020 volilo o 23 % zaměstnanců méně a negativní odpověď se zvýšila z 0 % na 7 %. Lze usuzovat, že v této oblasti se zvýšily nedostatky společnosti a bylo by vhodné zapracovat na komunikaci v jednotlivých útvarech.

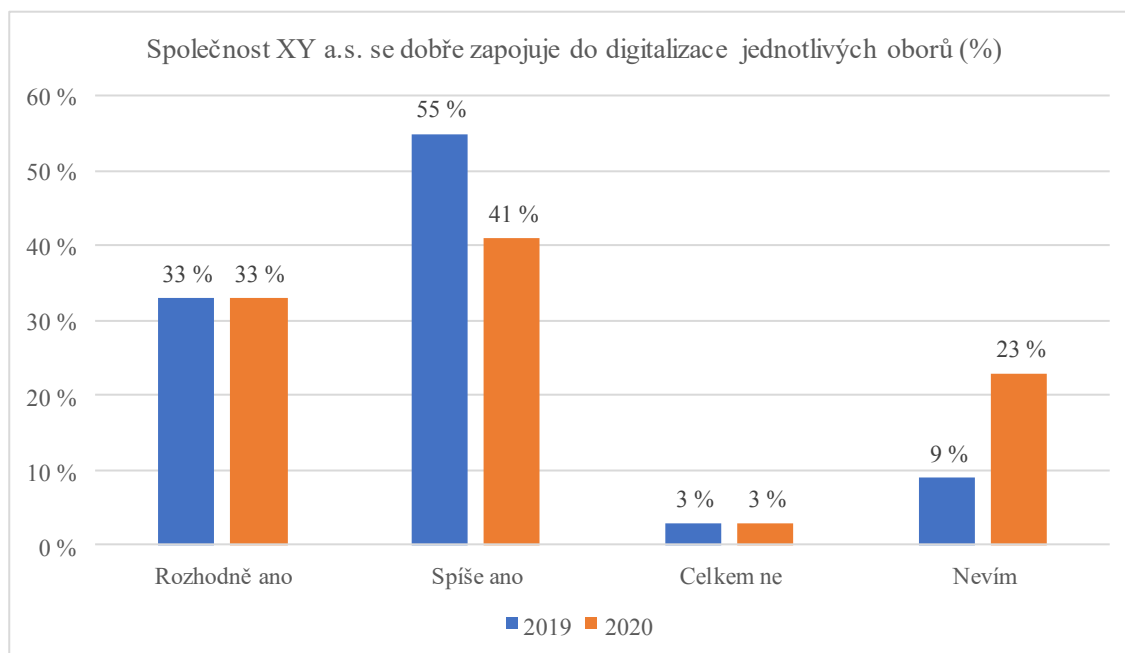
**Obrázek 10: Komunikování strategií, cílů a změn**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Obrázek 11 vystihuje zapojení digitalizace do jednotlivých oborů ve společnosti. V grafu je možné pozorovat, že ačkoliv převažuje souhlasný názor na dobré zapojování do digitalizace, v roce 2020 volil neutrální odpověď Nevím větší počet zaměstnanců. Z toho lze vyvodit názor, že zaměstnanci nemají dostatečné množství informací ohledně digitalizace ve společnosti.

**Obrázek 11: Digitalizace jednotlivých oborů**

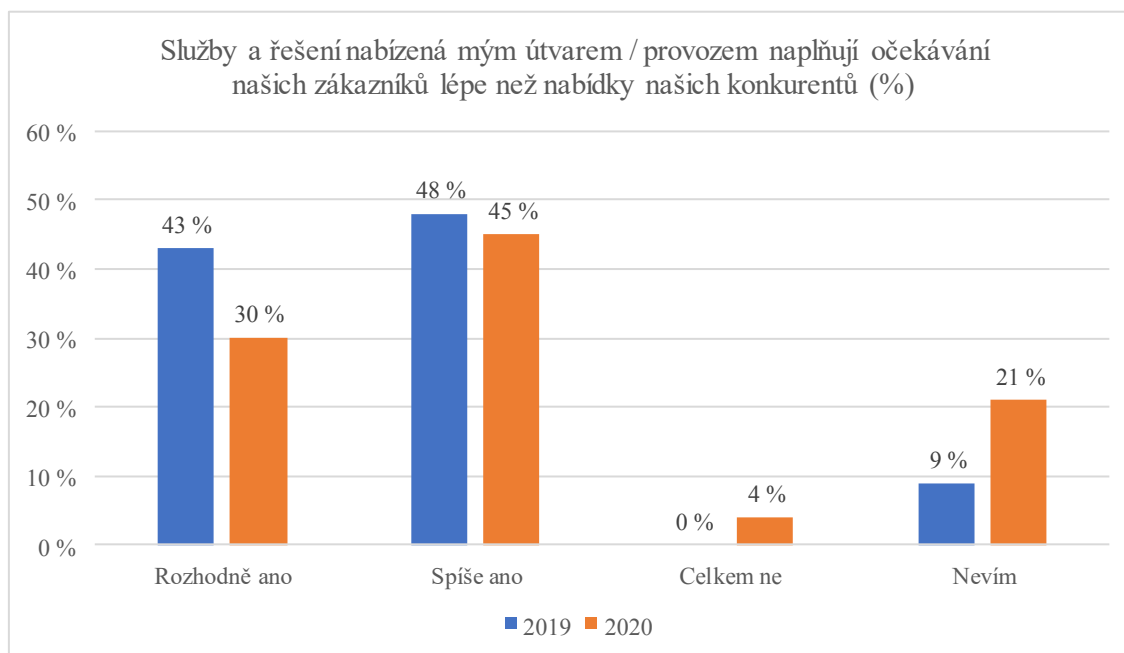


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Obrázek 12 zobrazuje graf, který je zaměřen na služby a nabízená řešení v porovnání s konkurencí. Většina zaměstnanců se v obou letech přiklání k odpovědi, že společnost XY a.s. v jednotlivých útvarech naplňuje očekávání zákazníků lépe než konkurence. Přesto lze v roce 2020 pozorovat snížení počtu souhlasných odpovědí a zvýšení výběru neutrální odpovědi Nevím. Opět lze předpokládat, že by bylo vhodné zvýšit informovanost zaměstnanců o informace, týkající se úspěšnosti v plnění očekávání zákazníků.



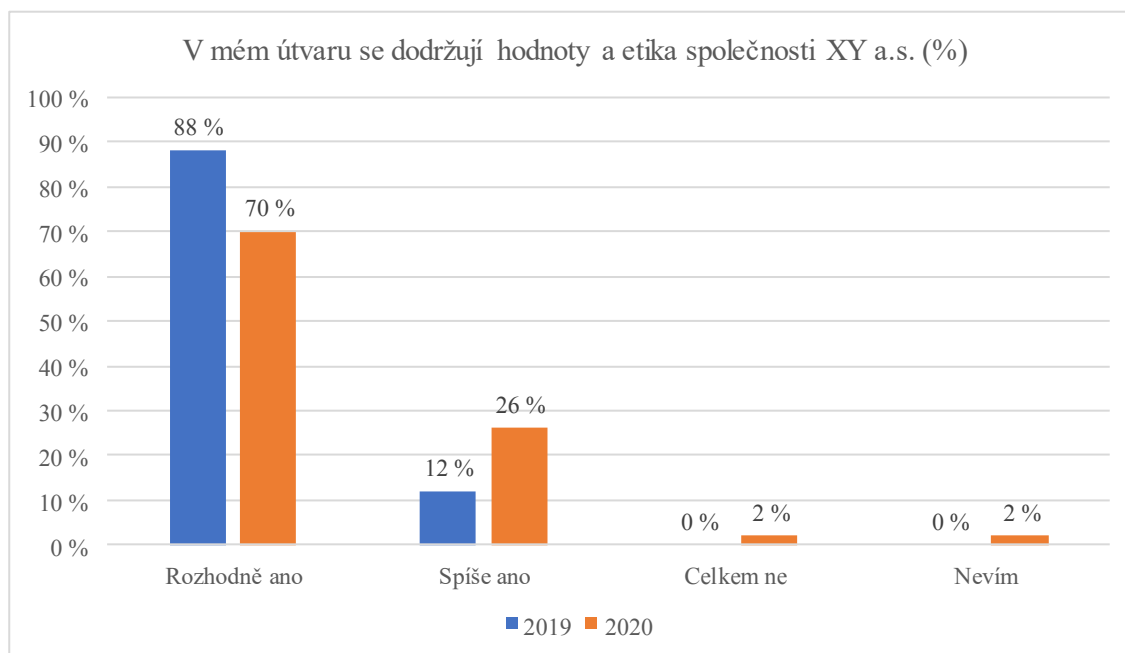
**Obrázek 12: Služby a řešení v porovnání s konkurencí**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

V následujícím grafu na obrázku 13 jsou znázorněny výsledky průzkumu na otázku, týkající se dodržování společných hodnot a etiky ve společnosti XY, a.s. V případě této otázky lze hovořit o tom, že převážná většina zaměstnanců zastává názor, že v jednotlivých útvarech se hodnoty společnosti dodržují. Z grafu však vyplývá, že jistota zaměstnanců v souvislosti s touto otázkou se v roce 2020, oproti roku 2019 snížila a objevil se i názor, že hodnoty dodržovány nejsou.

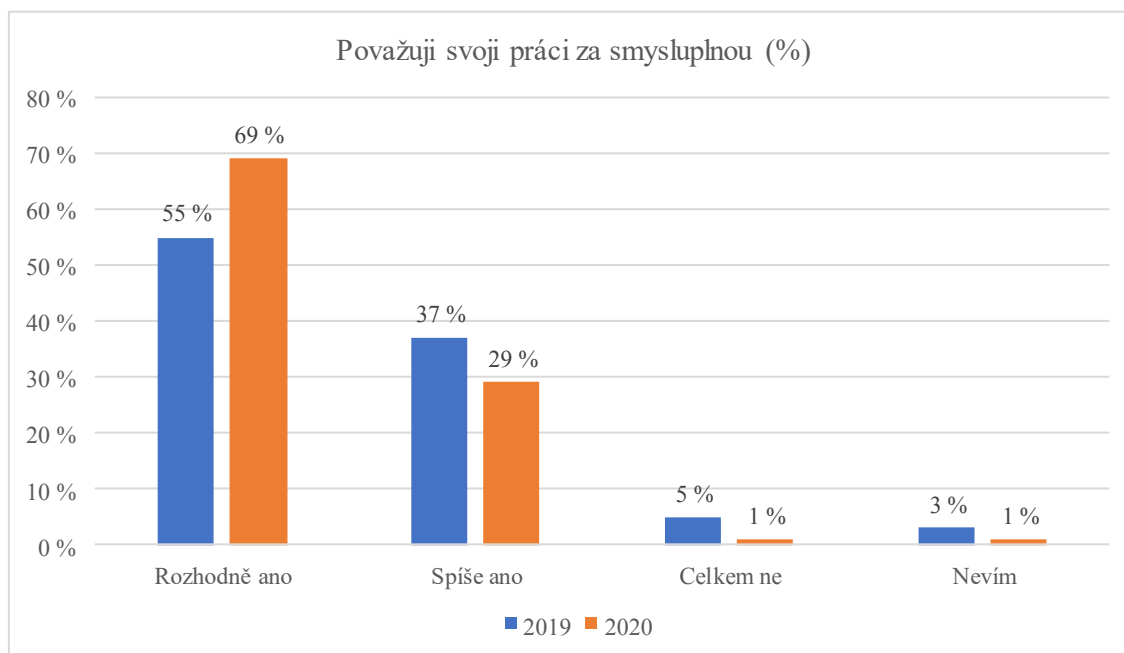
**Obrázek 13: Hodnoty a etika společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Otázka č. 8, jejíž výsledky je možné pozorovat v grafu na obrázku 14, byla zaměřena na smysluplnost práce. Většina zaměstnanců hodnotí svou práci jako smysluplnou. V roce 2020 pouhé 1 % ze všech účastníků průzkumu vybralo, že svou práci za smysluplnou nepovažuje a snížil se i počet neutrálních odpovědí Nevím. Z toho lze usuzovat, že v roce 2020 si je smysluplností své práce jisto více zaměstnanců než předchozí rok.

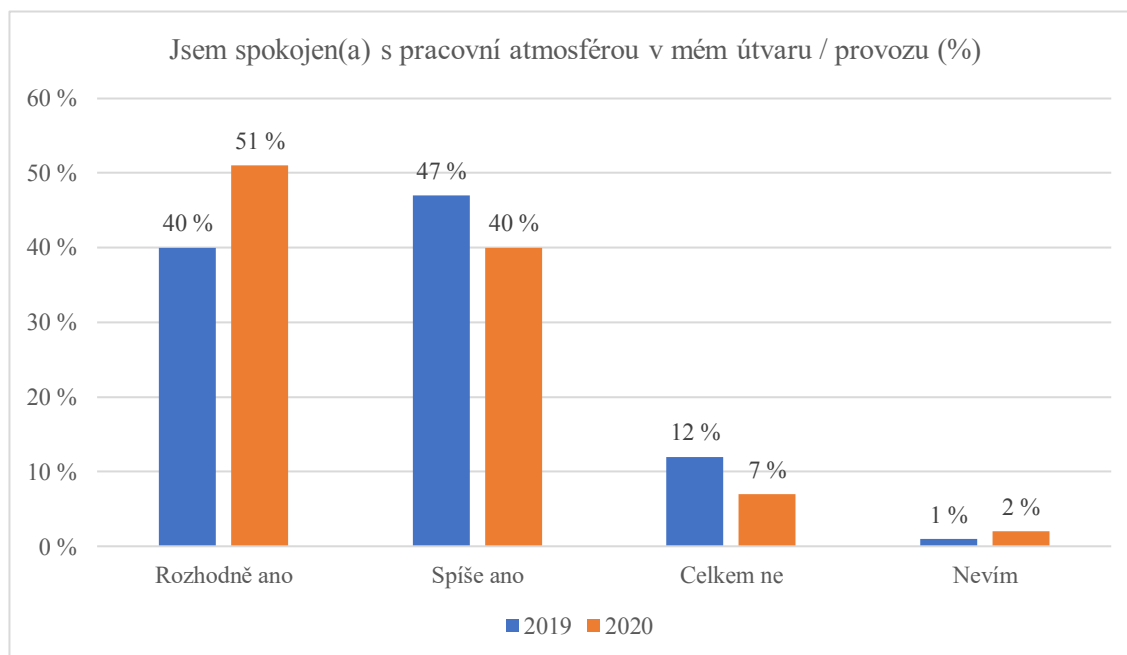
**Obrázek 14: Smysluplnost práce**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Obrázek 15 zachycuje výsledky, týkající se otázky na pracovní atmosféru ve společnosti XY, a.s. V roce 2019 volilo souhlasnou odpověď se spokojeností s pracovní atmosférou v útvary 87 % respondentů, následující rok to bylo již 91 %. V roce 2020 se zvýšil i počet odpovědí Rozhodně ano a snížila se negativní odpověď na otázku o 5 % oproti předchozímu roku.

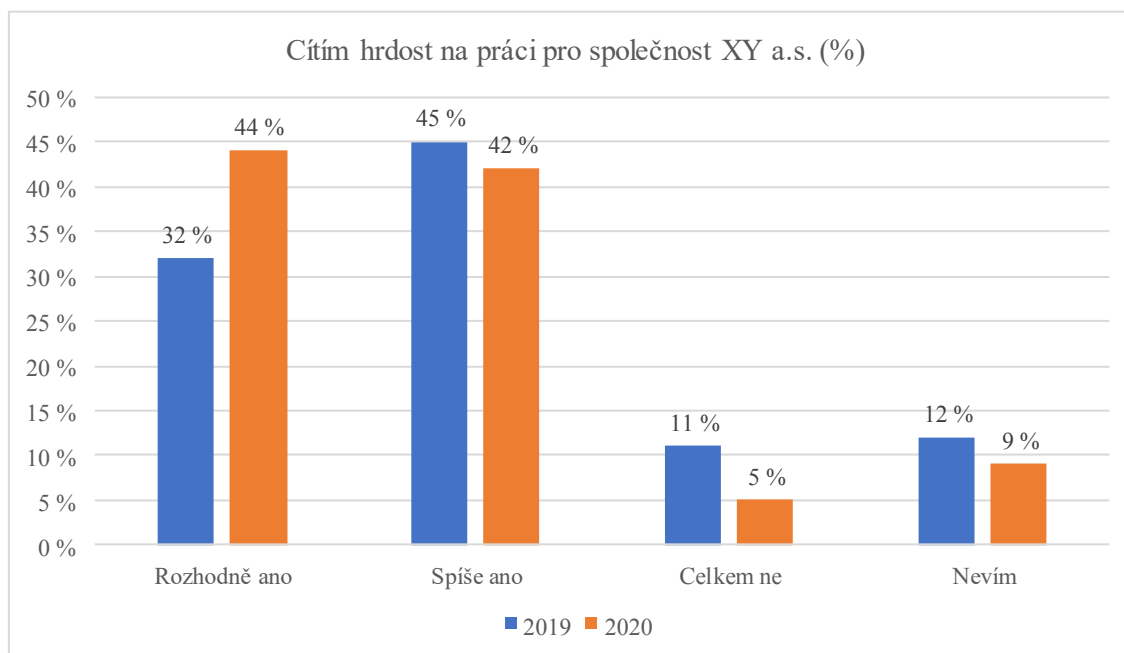
**Obrázek 15: Pracovní atmosféra v útvaru / provozu**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

V roce 2019 volilo v průzkumu pozitivní odpověď Rozhodně ano nebo Spíše ano, ohledně hrdosti na práci ve společnosti XY a.s., 77 % dotázaných zaměstnanců. Jak plyne z grafu na obrázku 16, v roce 2020 pozitivní reakce zaměstnanců stoupla na 86 %. Z toho vyplývá, že větší počet zaměstnanců se v posledním roce cítil být hrdý na práci pro společnost XY, a.s.

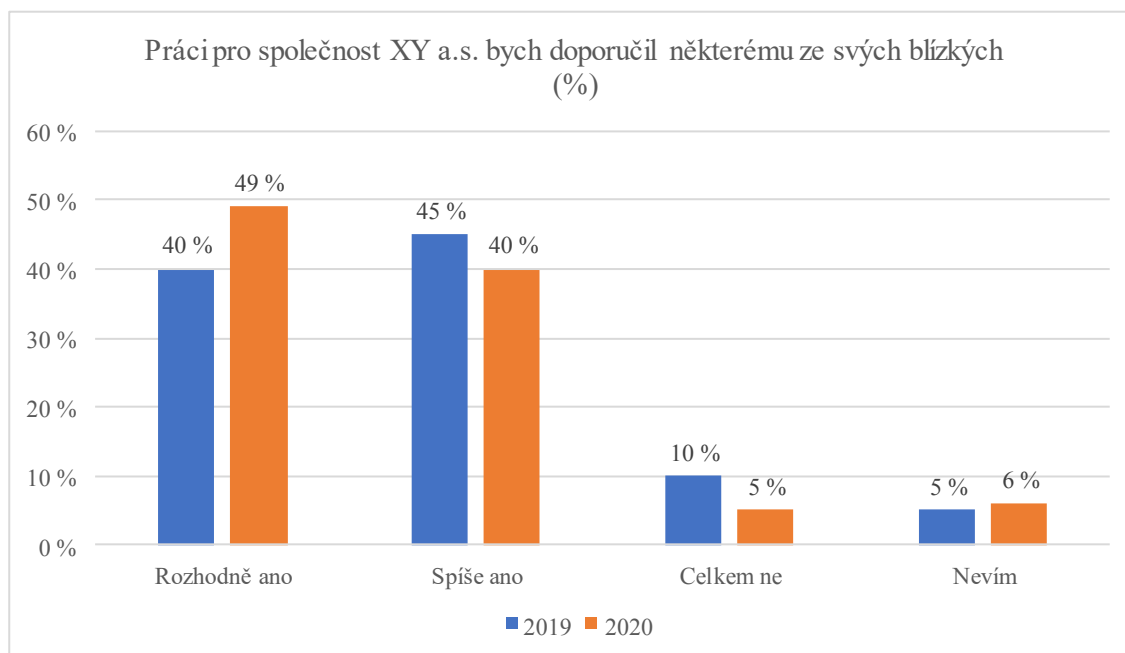
**Obrázek 16: Hrdost na práci**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

V roce 2019 odpovědělo na otázku, zda by doporučili společnost XY a.s. svým blízkým, 40 % dotázaných zaměstnanců Rozhodně ano, 45 % Spíše Ano a možnost Celkem ne zvolilo 10 % zaměstnanců. V grafu na obrázku 17 je možné sledovat pozitivní tendenci pro rok 2020, kdy odpověď Rozhodně ano volilo 49 % respondentů a odpověď Celkem ne zvolilo pouhých 5 % z dotázaných.

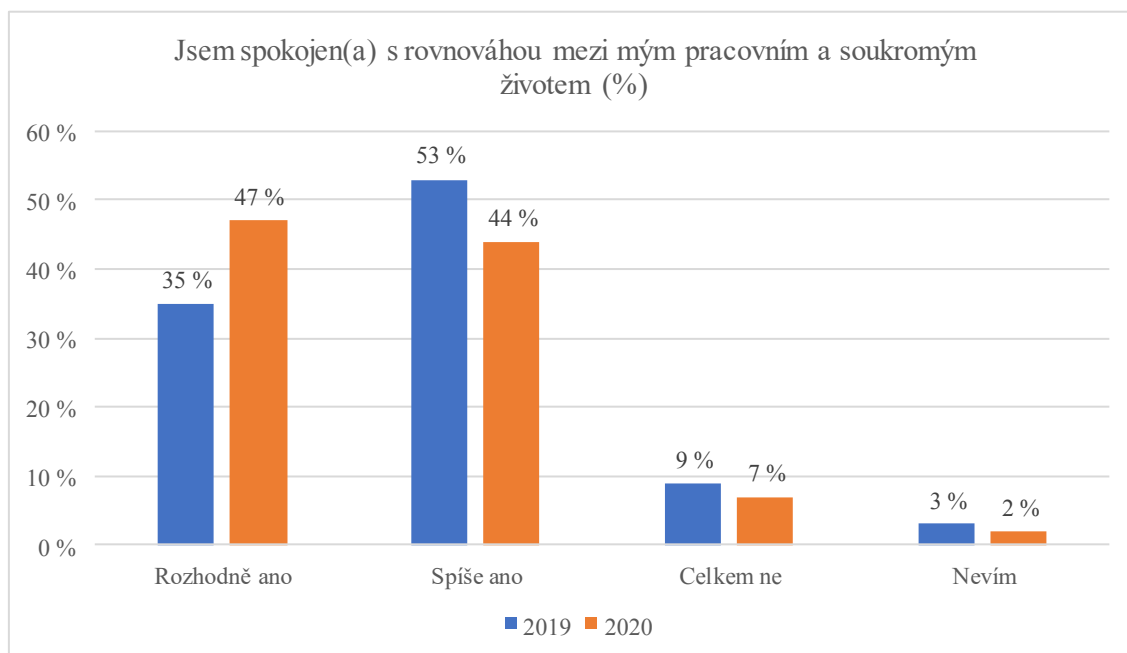
**Obrázek 17: Doporučení práce blízkým**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Obrázek 18 zachycuje výsledné odpovědi na otázku, týkající se rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. V roce 2019 bylo spokojeno 88 % dotázaných zaměstnanců a v roce 2020 hodnoty stouply na 91 %. Tak vysoké hodnoty odpovídají skutečnosti, že zaměstnanci jsou spokojeni s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem.

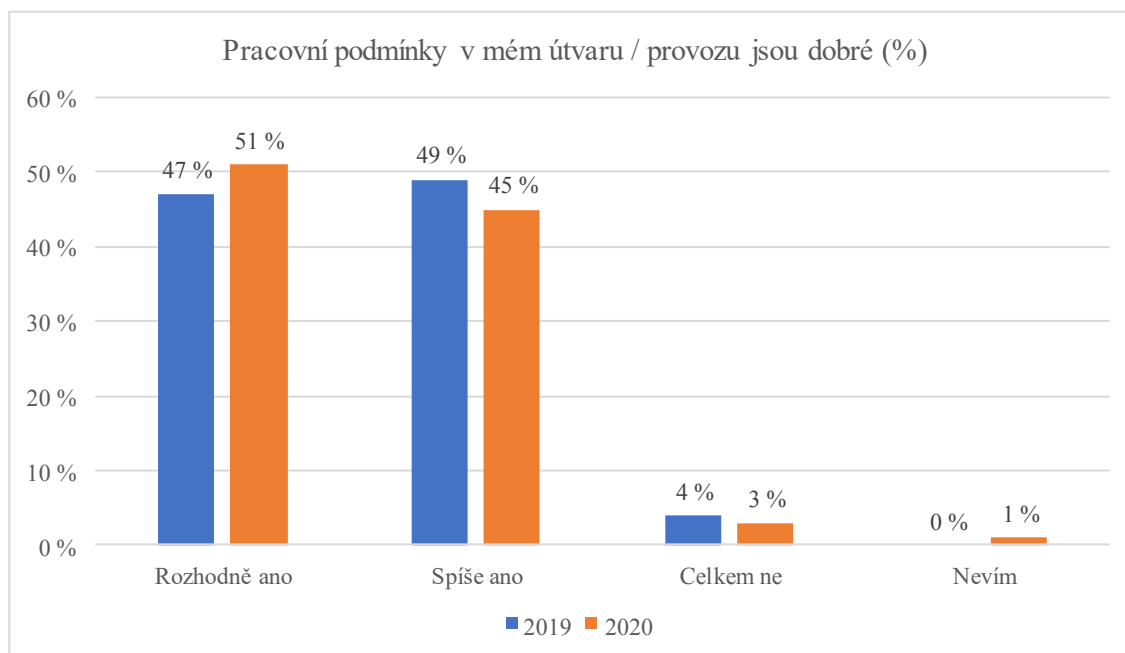
**Obrázek 18: Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Otázka na pracovní podmínky, která je zachycena v grafu na obrázku 19, má vysoké souhlasné hodnoty, jak v roce 2019, tak v roce 2020. S tím, že jsou pracovní podmínky v útvaru dobré, souhlasilo v roce 2020 96 % dotázaných zaměstnanců a pouhá 3 % měla opačný názor. Z toho vyplývá, že pracovní podmínky ve společnosti XY a.s. jsou na vysoké úrovni.

**Obrázek 19: Pracovní podmínky**

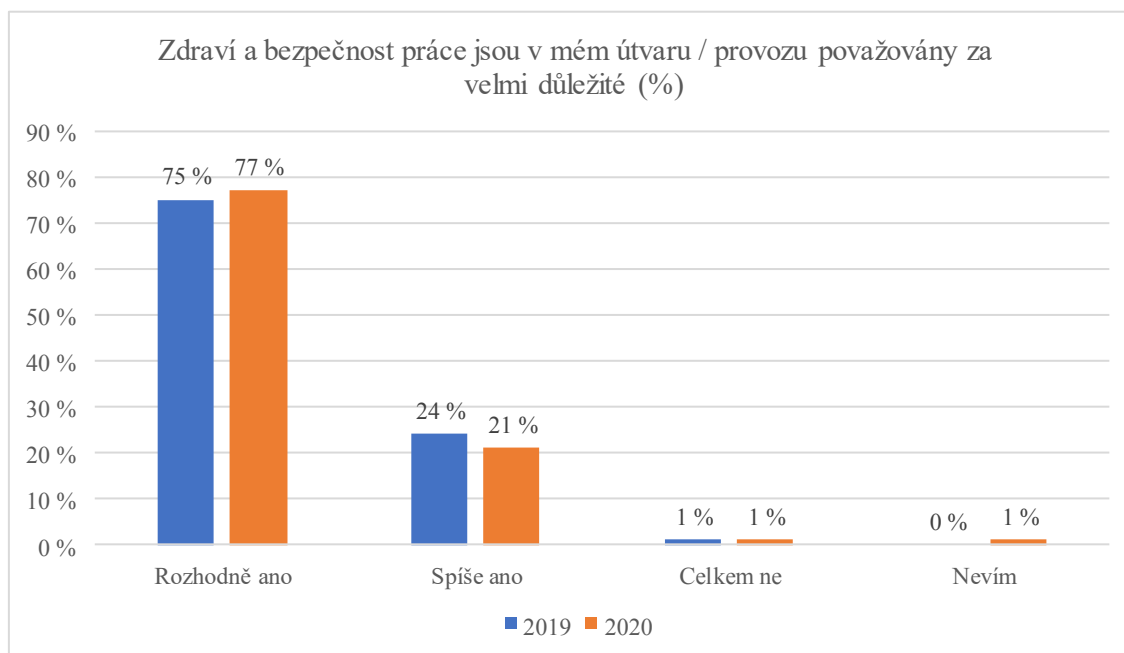


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Otázka na důležitost zdraví a bezpečnosti práce má ve společnosti XY a.s. rekordně vysoké počty odpovědí Rozhodně ano. Z grafu na obrázku 20 vyplývá, že v roce 2019 volilo Rozhodně ano, na otázku zdraví a bezpečnosti práce, 75 % respondentů. V roce 2020 to bylo dokonce 77 % a Spíše ano volilo 21 % dotázaných. Jelikož se jedná o absolutní většinu, není pochyb, že ve společnosti XY a.s. hrají bezpečné pracovní podmínky velkou roli.



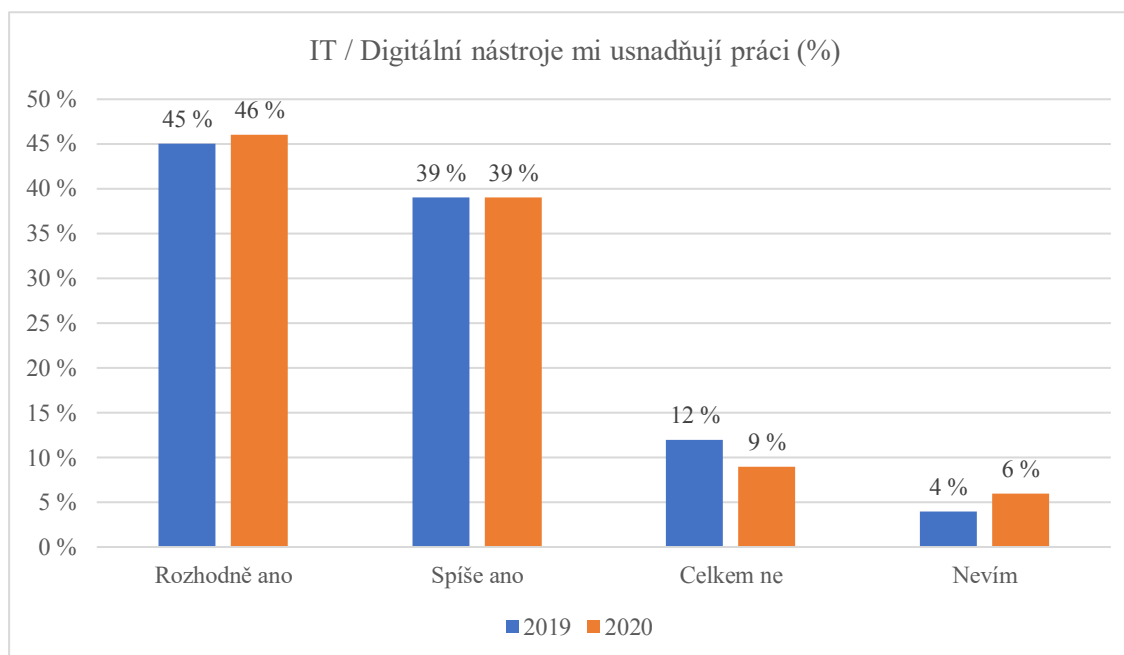
**Obrázek 20: Zdraví a bezpečnost práce**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Graf na obrázku 21 vyjadřuje přesvědčení zaměstnanců, zda digitální nástroje usnadňují jejich práci. Hodnoty v porovnání za r. 2019 a 2020 se od sebe výrazně neliší. Převažuje názor, že zaměstnanci digitální nástroje využívají a vede to k usnadnění jejich práce.

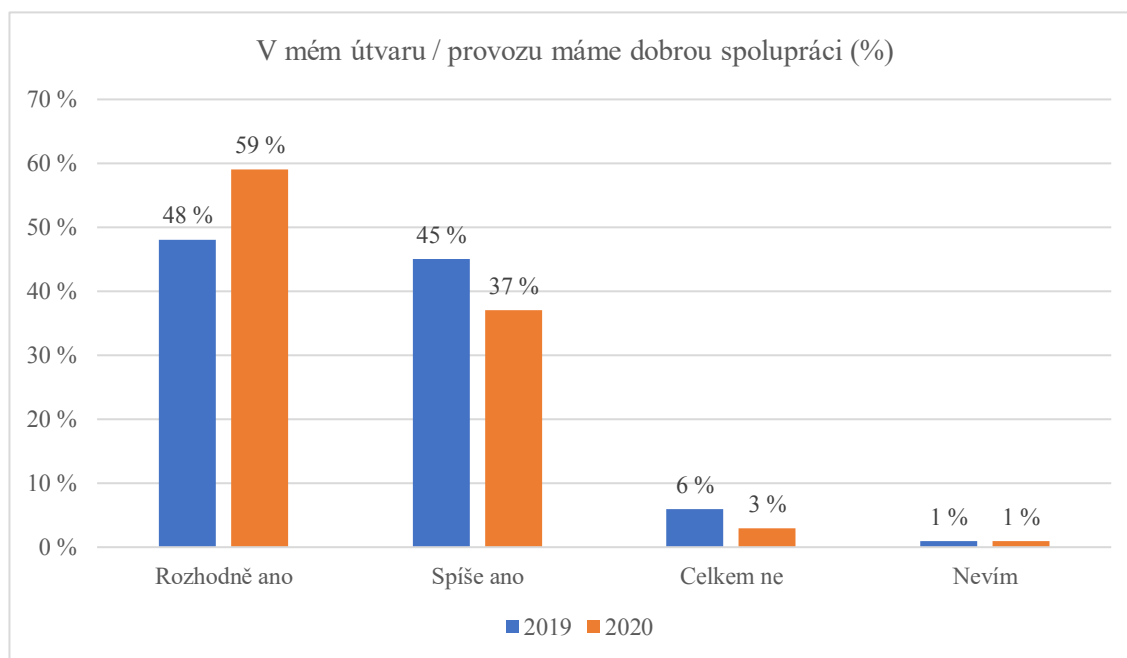
**Obrázek 21: IT / Digitální nástroje**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Obrázek 22 zachycuje mínění zaměstnanců ohledně spolupráce v útvaru. V roce 2020 odpovědělo 59 % dotázaných, že rozhodně mají v útvaru dobrou spolupráci. Odpověď Spíše ano vybralo 37 % respondentů. Z toho vyplývá, že vztahy na pracovištích jsou nadprůměrně dobré.

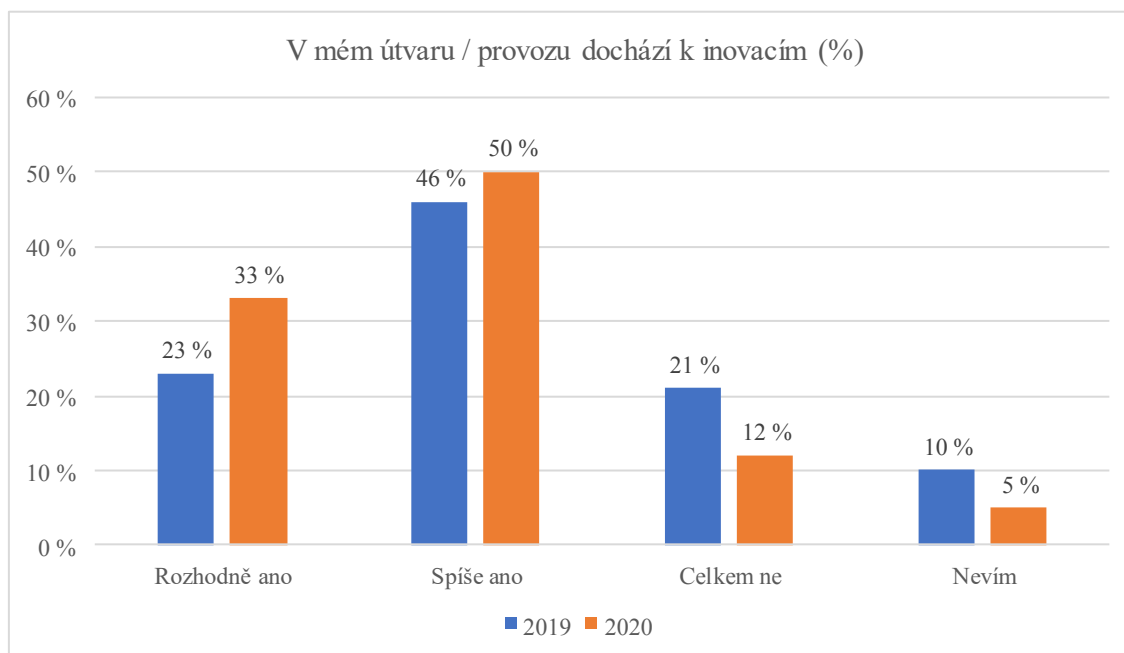
**Obrázek 22: Spolupráce**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Na obrázku 23 je graf, který vyhodnocuje odpovědi na otázku zaměřenou na inovace v jednotlivých útvarech. Od roku 2019 stoupl názor zaměstnanců, že v jejich útvaru dochází k inovacím, o 14 %. Znamená to, že fungují nástroje personální politiky aplikace inovací do jednotlivých útvarů. Avšak stále 12 % zaměstnanců zastává názor, že k inovacím vůbec nedochází. Řešením je tedy zvýšit informovanost o inovacích, s kterými společnost přichází.

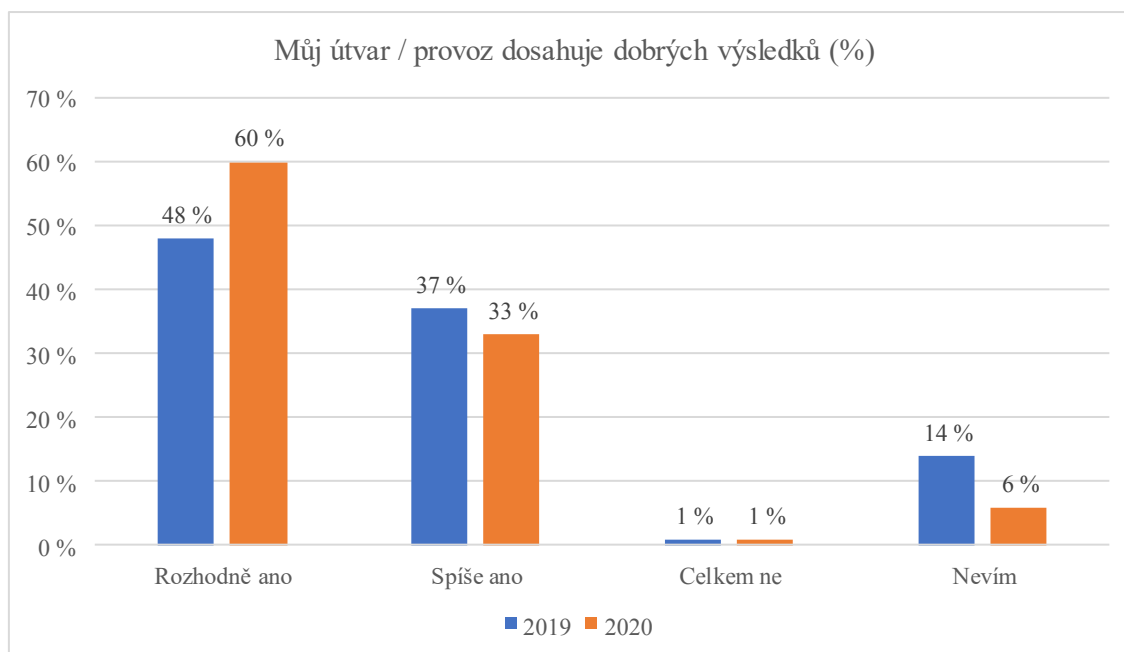
**Obrázek 23: Inovace**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Odpovědi na otázku, zda útvar dosahuje dobrých výsledků, jsou graficky znázorněny v obrázku 24. Oproti roku 2019 se zvýšil názor, že útvar rozhodně dosahuje dobrých výsledků o 12 %. Dalších 33 % dotázaných v roce 2020 zvolilo možnost, že Spíše ano. Negativní postoj zastávalo pouze 1 % ze všech dotázaných zaměstnanců.

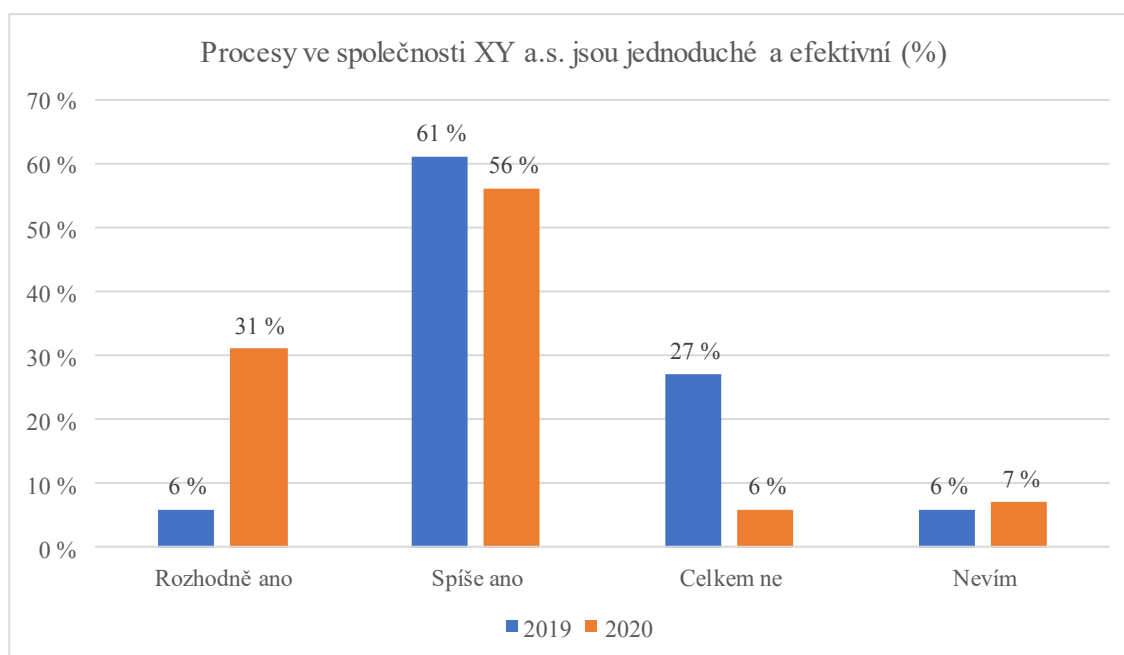
**Obrázek 24: Dosahování výsledků**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

V grafu na obrázku 25 jsou zobrazeny odpovědi zaměstnanců na otázku, týkající se procesů ve společnosti XY, a.s. Na otázku, zda jsou procesy v jejich společnosti jednoduché a efektivní, zvolilo v roce 2019 pouhých 6 % odpověď Rozhodně ano a 27 % odpověď Celkem ne. V roce 2020 možnost Rozhodně ano volilo 31 % zaměstnanců a četnost volby odpovědi Celkem ne se snížila na pouhých 6 %. Z toho vyplývá, že se buď zvýšila informovanost zaměstnanců, nebo se skutečně zvýšila efektivnost procesů ve společnosti XY, a.s.

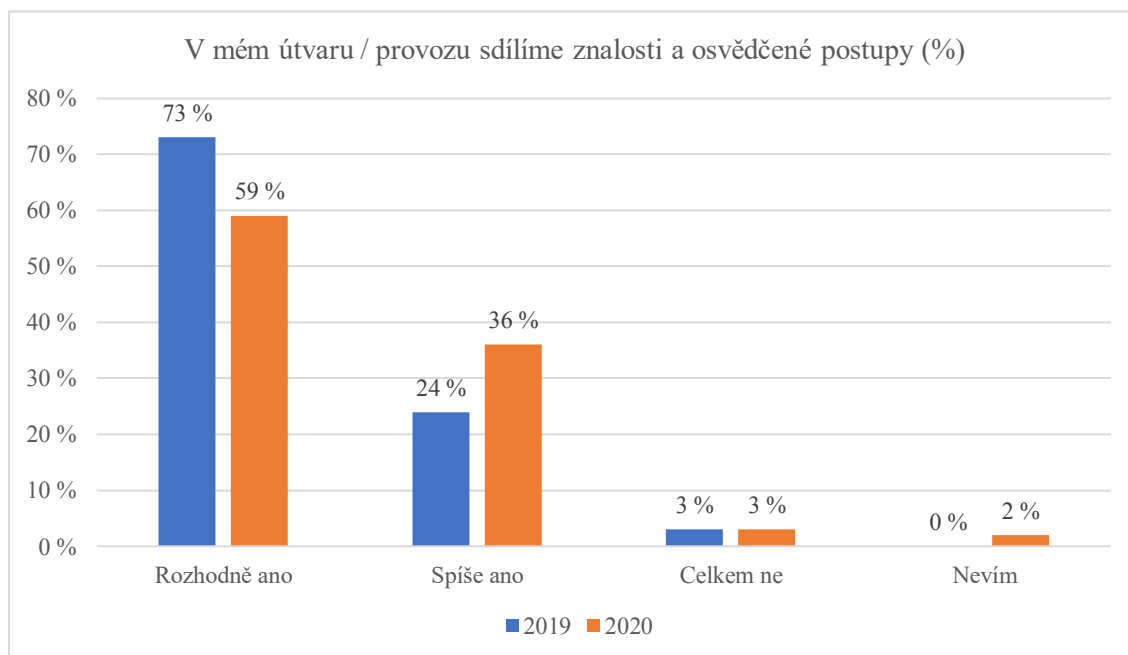
**Obrázek 25: Procesy ve společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Následující graf na obrázku 26 znázorňuje názor zaměstnanců na sdílení znalostí a postupů v rámci jednotlivých útvarů. Z grafu vyplývá, že jistota zaměstnanců v této otázce se oproti roku 2019 snížila o 14 % z odpovědi Rozhodně ano na Spíše ano.

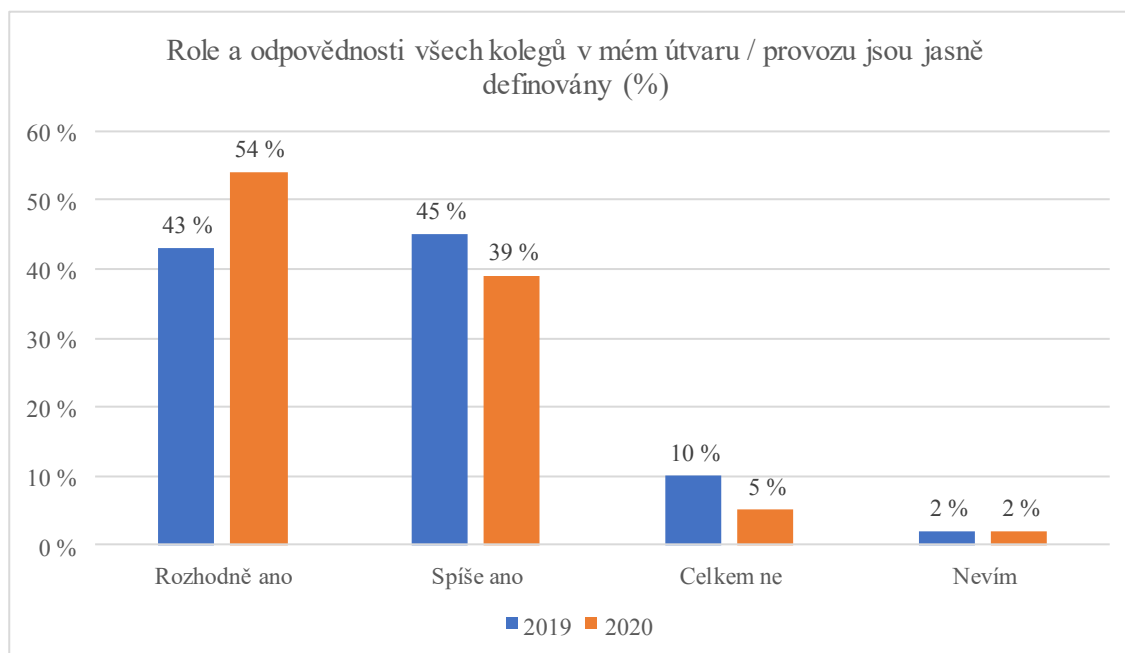
**Obrázek 26: Znalosti a postupy**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Odpovědi na otázku, týkající se jasně definovaných rolí a odpovědnosti, jsou znázorněny v grafu na obrázku 27. V grafu lze pozorovat nárůst ve volbě možnosti Rozhodně ano v roce 2020, oproti předchozímu roku, a snížení odpovědi Celkem ne o 5 %. Vzhledem k tomu, že v roce 2020 bylo 93 % odpovědí souhlasných, lze vyvodit, že zaměstnanci jsou si převážně vědomi, jakou roli ve společnosti zastávají a jaké odpovědnosti mají.

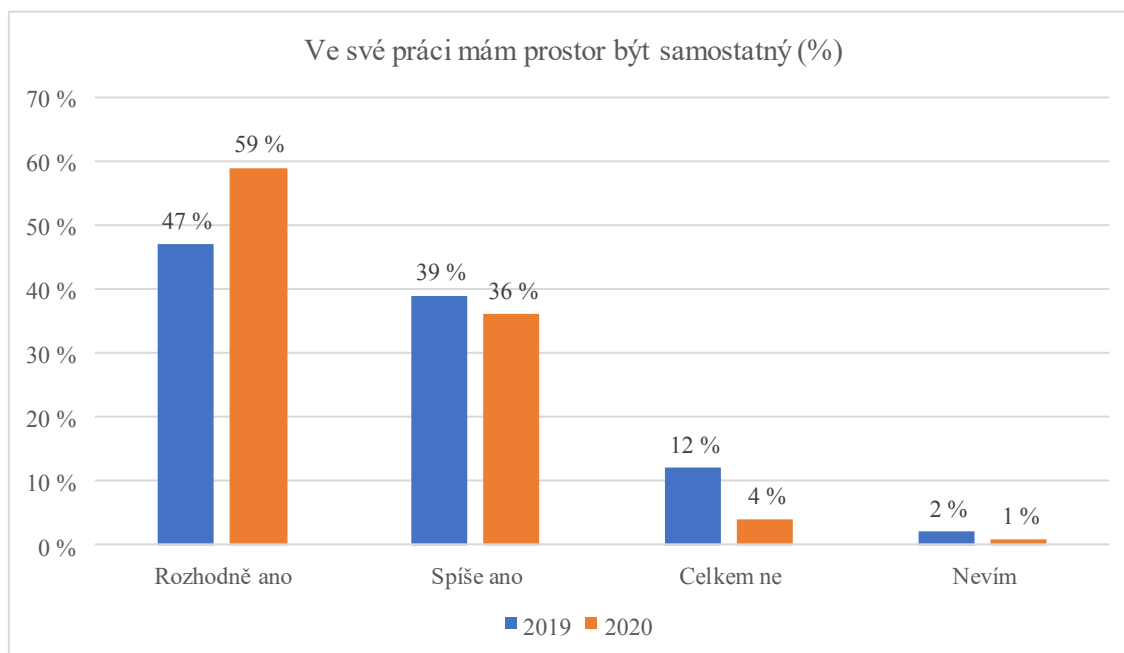
**Obrázek 27: Role a odpovědnosti**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Zda mají zaměstnanci prostor být v práci samostatní, znázorňuje graf na obrázku 28, kdy na tuto otázku souhlasně odpovědělo v roce 2020 o 9 % zaměstnanců více než v roce 2019, tedy 95 %. Téměř 60 % zaměstnanců v roce 2020 v průzkumu zvolilo možnost Rozhodně ano v otázce samostatnosti v práci. Svědčí to o tom, že společnost XY, a.s. dává zaměstnancům možnost se rozvíjet a přicházet s vlastními nápady.

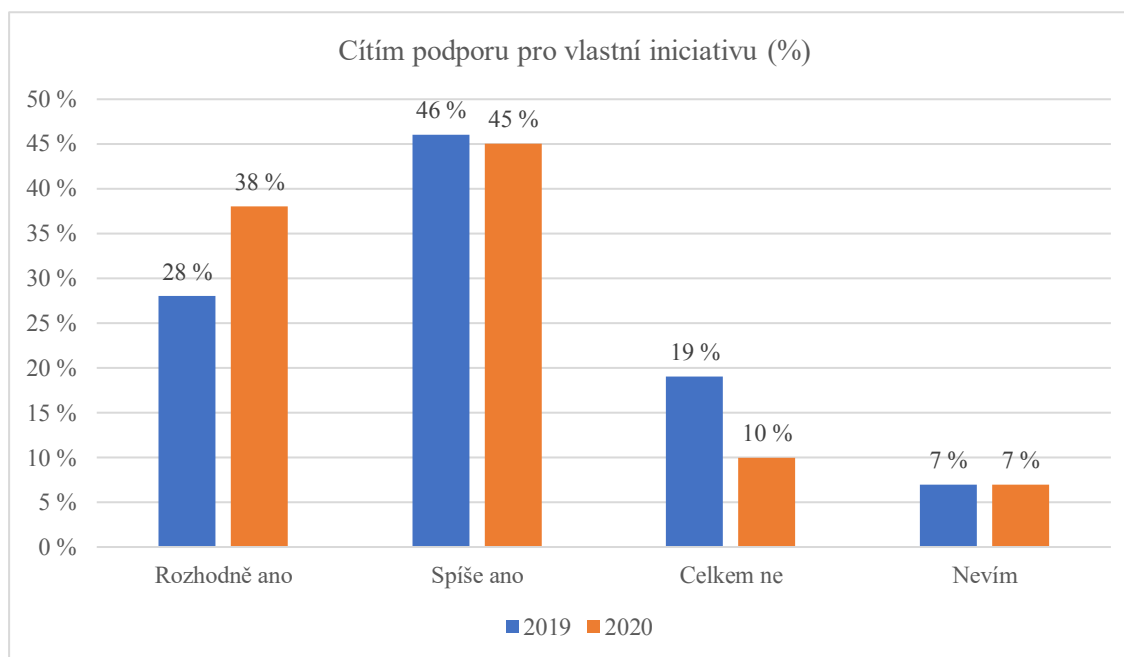
**Obrázek 28: Prostor být samostatný**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Na otázku samostatnosti v práci navazuje další otázka, zabývající se podporou vlastní iniciativy zaměstnanců. Z grafu na obrázku 29 je patrné, že opět v roce 2020 stoupla jistota zaměstnanců, že mají podporu společnosti pro vlastní iniciativu. Odpověď Rozhodně ano volilo v roce 2020 o 10 % více zaměstnanců než předchozí rok.

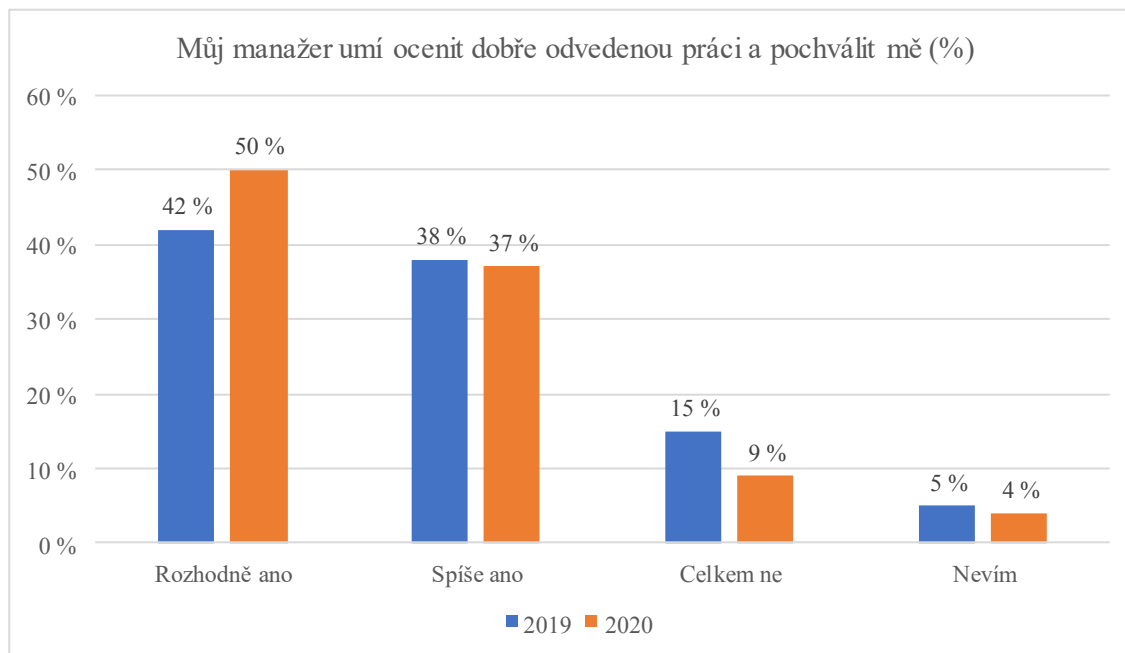
**Obrázek 29: Podpora vlastní iniciativy**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Zda se zaměstnanci cítí ocenění a pochválení za svou práci, zachycuje obrázek 30. Polovina všech zaměstnanců, kteří se šetření účastnili v roce 2020, zvolilo možnost Rozhodně ano. Odpověď Spíše ano vybralo dalších 37 % respondentů a Celkem ne už pouhých 9 %. Dalo by se tedy říct, že hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. má své výsledky a zaměstnanci jsou za dobře odvedenou práci náležitě oceněni.

**Obrázek 30: Ocenění odvedené práce**

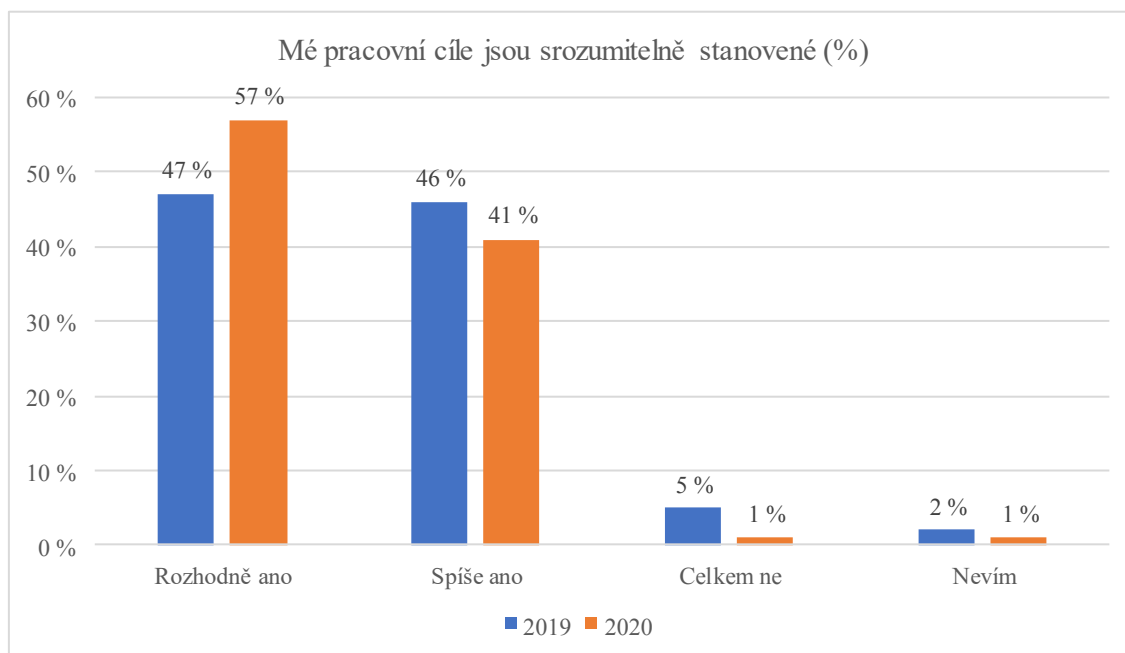


Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Respondenti byli dotázáni, zda jsou pracovní cíle srozumitelně stanovené a strukturu jejich odpovědí lze vidět v grafu na obrázku 31. Od roku 2019 stoupl názor, že jsou pracovní cíle rozhodně srozumitelně stanovené o 10 % oproti předchozímu roku. Vzhledem k tomu, že převážná většina, tedy 98 % zaměstnanců v roce 2020 volilo příkyvující odpověď, je možné předpokládat, že srozumitelnost pracovních cílů není ve společnosti XY, a.s. žádný problém.



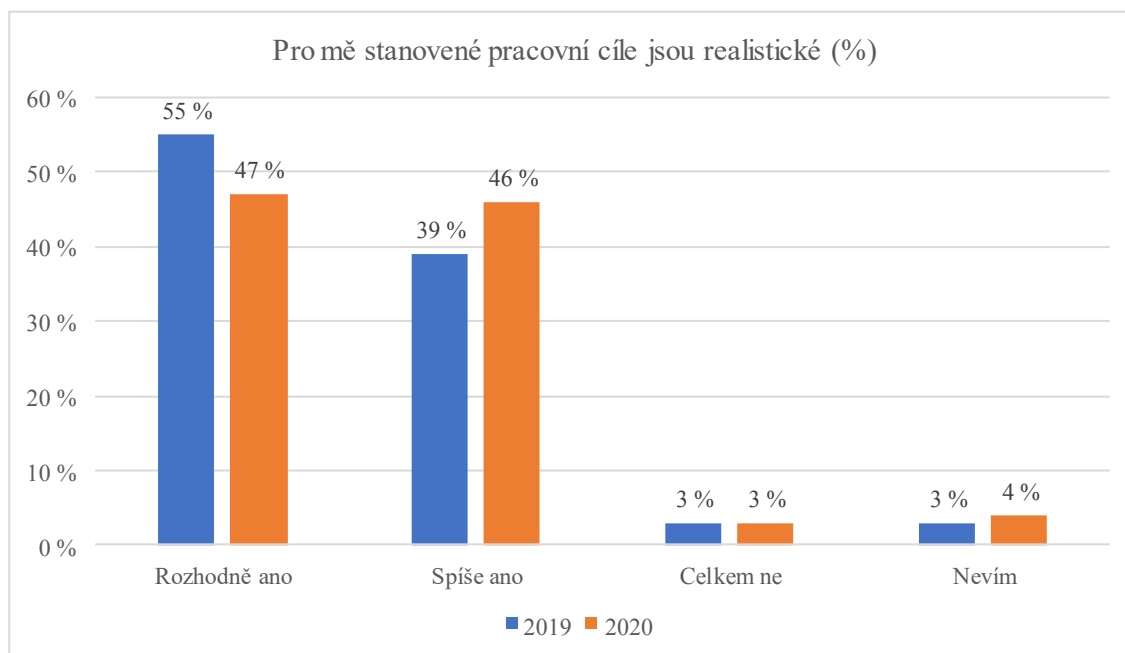
**Obrázek 31: Srozumitelnost pracovních cílů**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Oproti tomu otázka, zda jsou pracovní cíle realistické, která je vyhodnocena v obrázku 32, se potýká s nižším počtem odpovědí Rozhodně ano v roce 2020 v porovnání s rokem 2019. Názor, že jsou pracovní cíle rozhodně realistické, klesl o 8 % a stoupl počet odpovědí Spíše ano. Z toho vyplývá větší míra pochybnosti zaměstnanců nad tím, zda jsou cíle realistické.

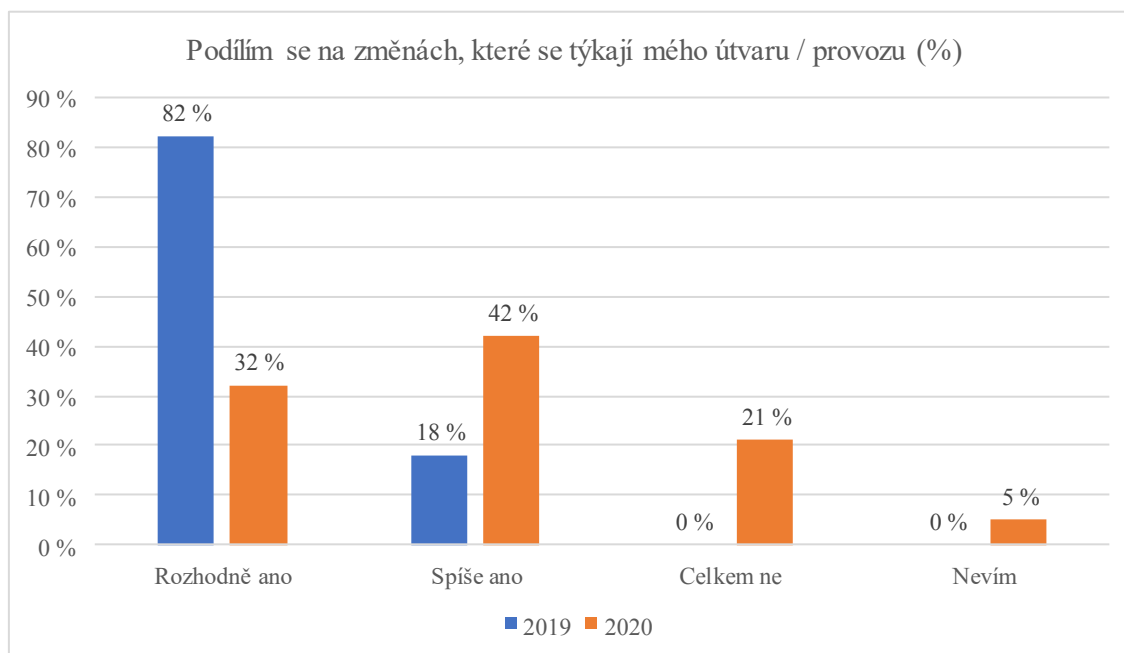
**Obrázek 32: Realistické pracovní cíle**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Výrazný rozdíl v odpovědích v porovnání let 2019 a 2020 přinesla otázka č. 27, jejíž výsledky jsou zachyceny na následujícím grafu na obrázku 33. V roce 2019 vybralo 82 % zaměstnanců odpověď 'Rozhodně ano' na otázku, zda se podílí na změnách ve svém provozu. V roce 2020 stejnou odpověď zvolilo o 50 % pracovníků méně. Naopak se objevila u 21 % respondentů odpověď 'Celkem ne', kterou v roce 2019 nikdo nezvolil. Z vyhodnocení odpovědí je patrné, že zaměstnanci ztratili pocit, že by se podíleli na změnách v jednotlivých úvarech ve společnosti XY, a.s. V tomto případě by bylo vhodné, aby došlo k nápravě ze strany společnosti a zaměstnanci získali větší povědomí o tom, jak dosahují stanovených cílů a jakým způsobem se podílí na změnách v útvaru.

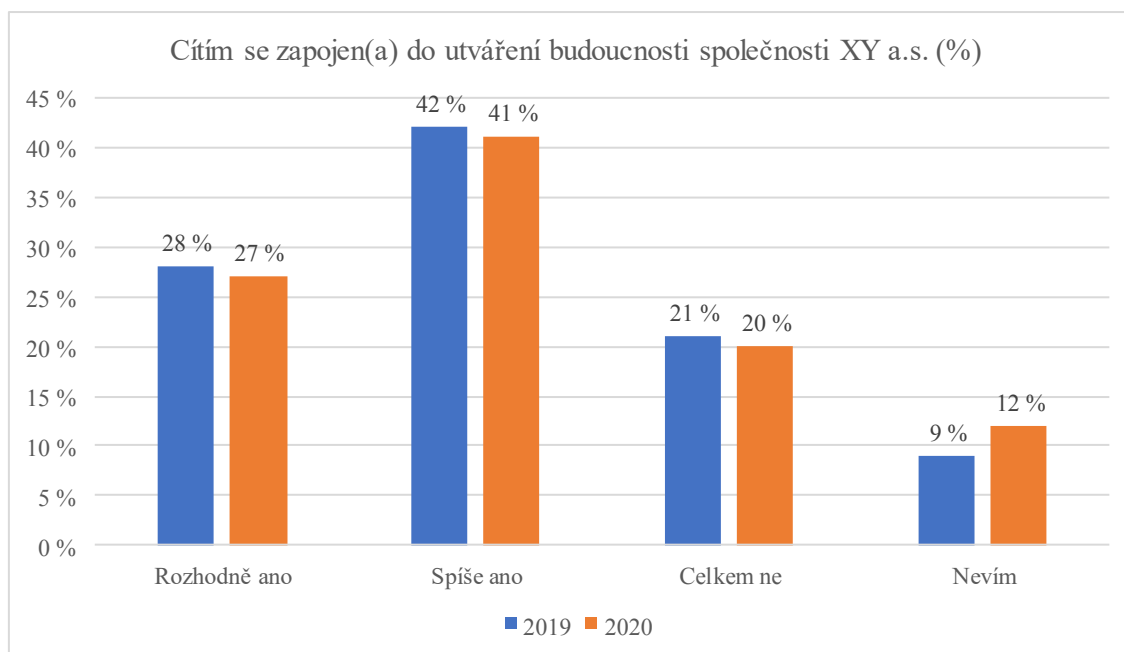
**Obrázek 33: Změny v útvaru / provozu**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

V grafu na obrázku 34 je vyobrazeno vyhodnocení otázky, týkající se zapojení jednotlivých pracovníků do utváření budoucnosti společnosti XY, a.s. V roce 2019 a 2020 zastávali zaměstnanci poměrně stejné názory, kdy téměř 70 % z nich se cítilo být spíše zapojeno.

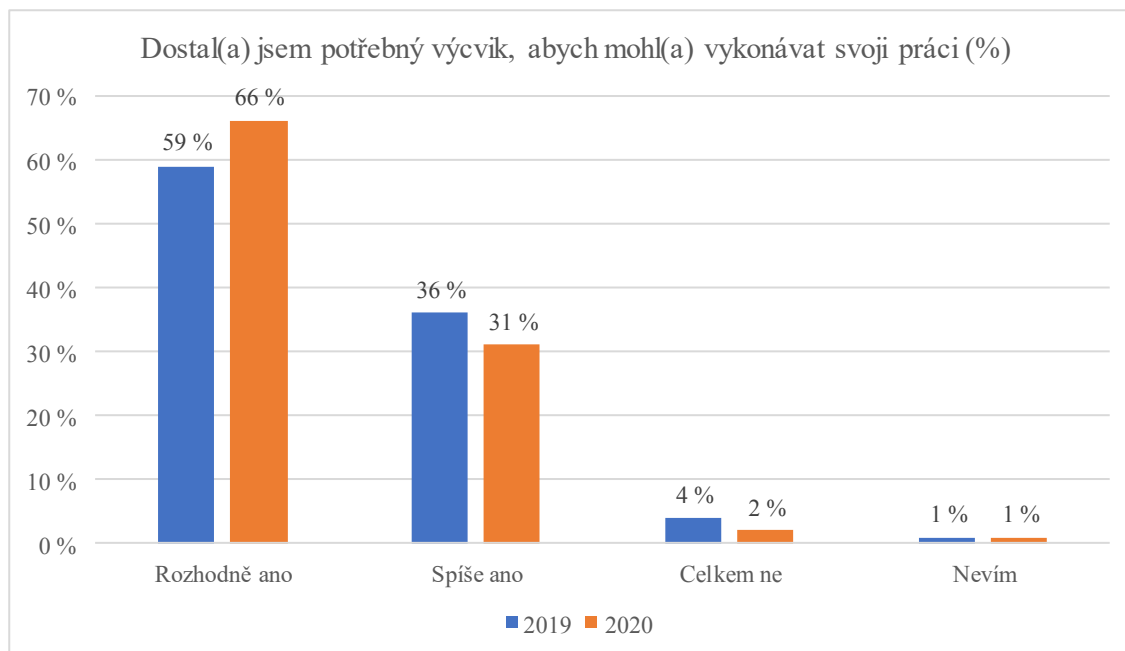
**Obrázek 34: Utváření budoucnosti společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Na obrázku 35 jsou zachyceny výsledky na otázku, zda byl zaměstnancům umožněn potřebný výcvik k vykonávání jejich práce. V roce 2020 odpovědělo 66 % Rozhodně ano a 31 % Spíše ano.

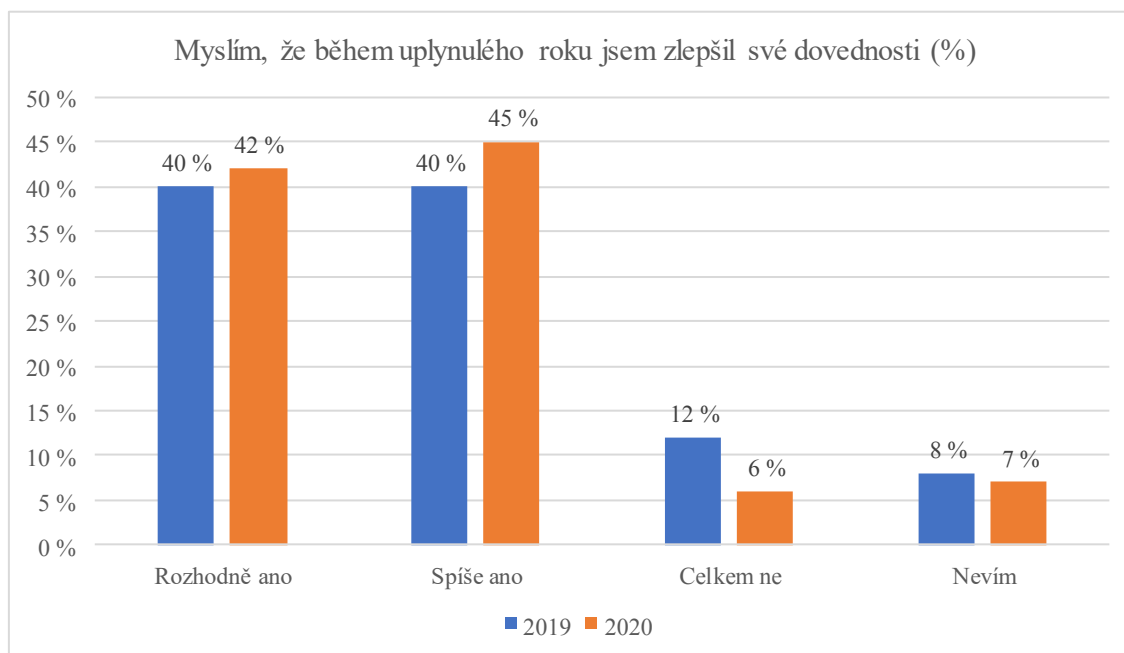
**Obrázek 35: Výcvik**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Většina zaměstnanců považuje svoje dovednosti za lepší oproti předchozímu roku, což vyplývá z grafu na obrázku 36. Rozdíly mezi roky 2019 a 2020 nejsou příliš velké, ale nesouhlasné odpovědi se v roce 2020 snížily o 6 % oproti předchozímu roku.

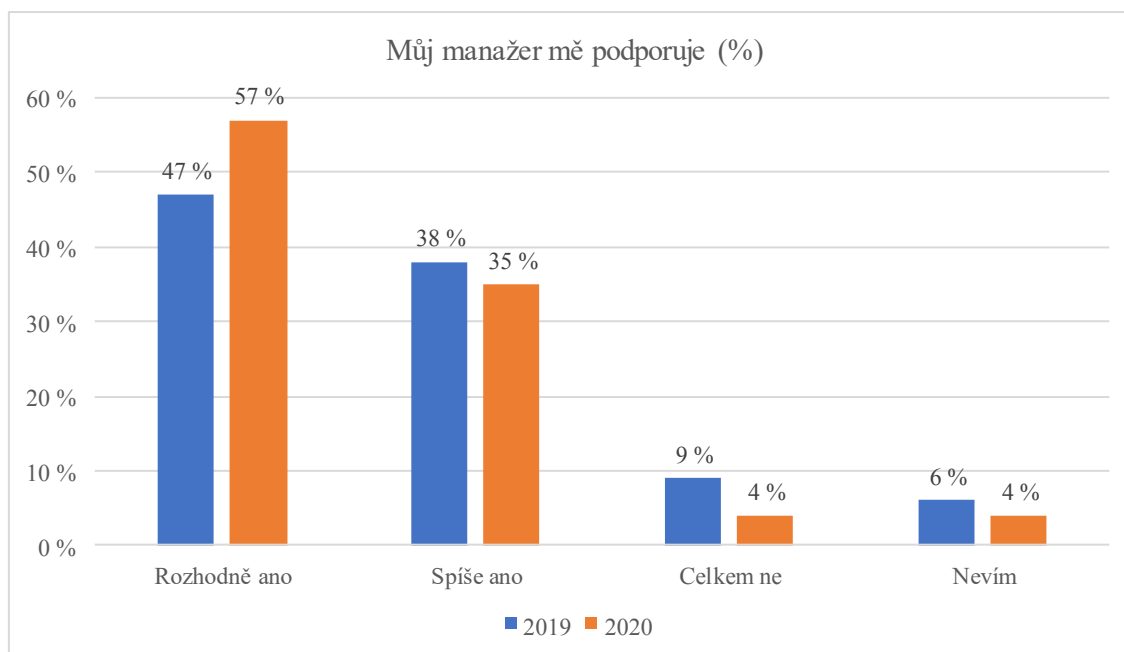
**Obrázek 36: Zlepšení dovedností**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Postoje, zda se cítí být zaměstnanci podpořeni svým manažerem, zobrazuje graf na obrázku 37. Oproti roku 2019 se zvýšil v roce 2020 názor, že manažer zaměstnance rozhodně podporuje o 10 % a nesouhlasný postoj klesl o 5 %. Z 92 % zastávali zaměstnanci v roce 2020 názor, že jsou svými manažery podporováni.

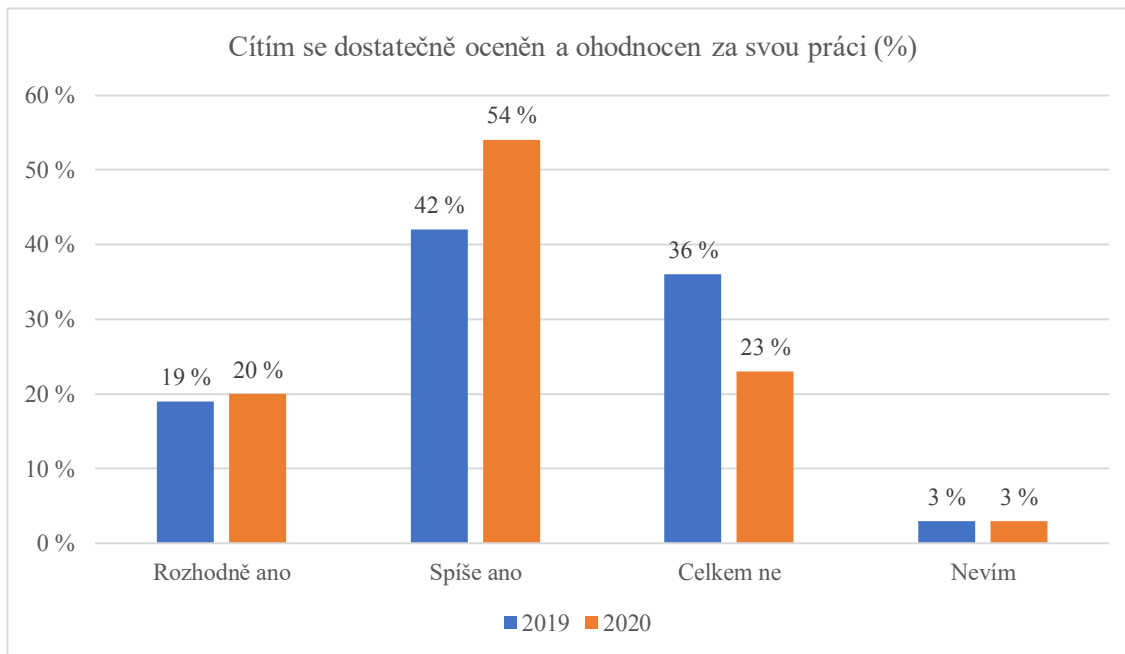
**Obrázek 37: Podpora manažera**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Z grafu na obrázku 38 vyplývá, že zaměstnanci jsou oproti roku 2019 více spokojeni s ohodnocením za svou práci. Že jsou dostatečně oceněni a ohodnoceni, volilo v roce 2020 celých 74 % zaměstnanců. V roce 2019 to bylo pouze 61 % ze všech zúčastněných.

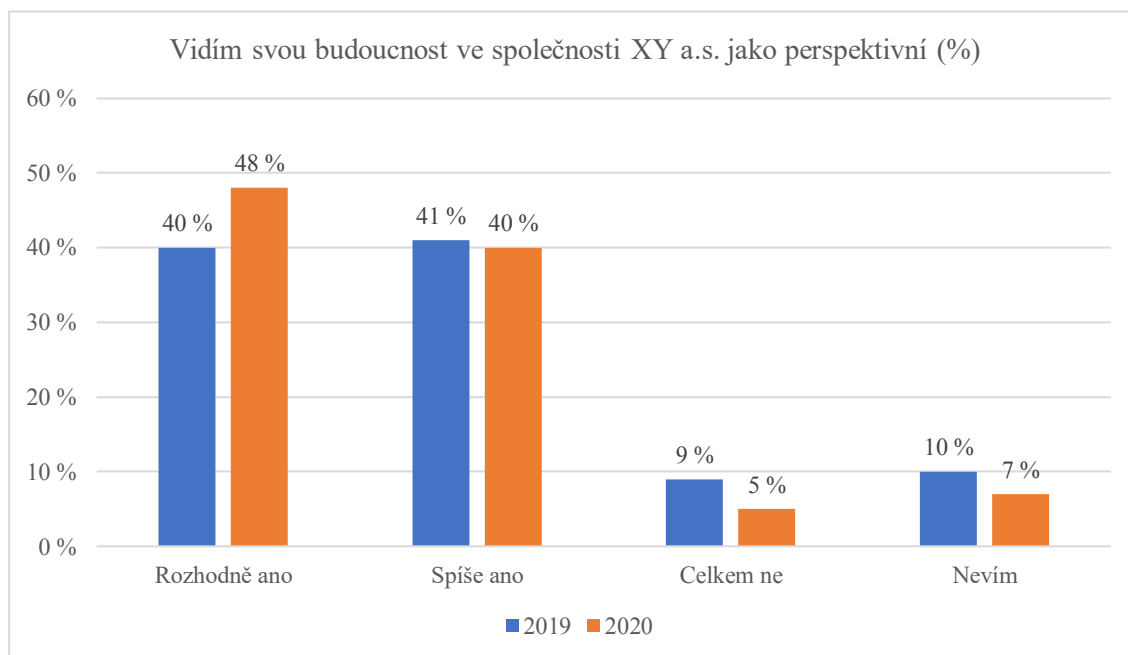
**Obrázek 38: Pracovní ohodnocení**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Poslední otázka, jejíž vyhodnocení lze pozorovat v grafu na obrázku 39, se týkala budoucnosti ve společnosti XY, a.s. V roce 2019 si budoucnost ve společnosti představovalo 81 % zaměstnanců a v roce 2020 došlo ke zvýšení na 88 %. Zároveň v roce 2020 klesl počet odpovědí, které by budoucnost ve společnosti zcela vylučovaly na pouhých 5 % z dotázaných zaměstnanců. To je pro společnost XY, a.s. dobrý výsledek, který vyjadřuje stabilitu, s kterou lze počítat i do budoucna.

**Obrázek 39: Budoucnost ve společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků průzkumu

Podle výsledků šetření z roku 2020, v porovnání s rokem 2019, většina zaměstnanců zastávala názor, že se situace v jednotlivých útvarech zlepšuje. Zvýšila se celková důvěra ve schopnosti společnosti a pracovní cíle zaměstnanci hodnotili jako srozumitelnější a práci smysluplnější. Zvýšil se počet zaměstnanců, kteří byli více spokojeni s pracovní atmosférou, která panuje na pracovišti a celkovou spoluprací se svými kolegy. Více lidí bylo hrdých na svou práci a pravděpodobně díky tomu se zvýšil počet zaměstnanců, kteří by doporučili práci ve společnosti XY, a.s. svým známým a kteří také viděli svou budoucnost ve společnosti jako perspektivní.

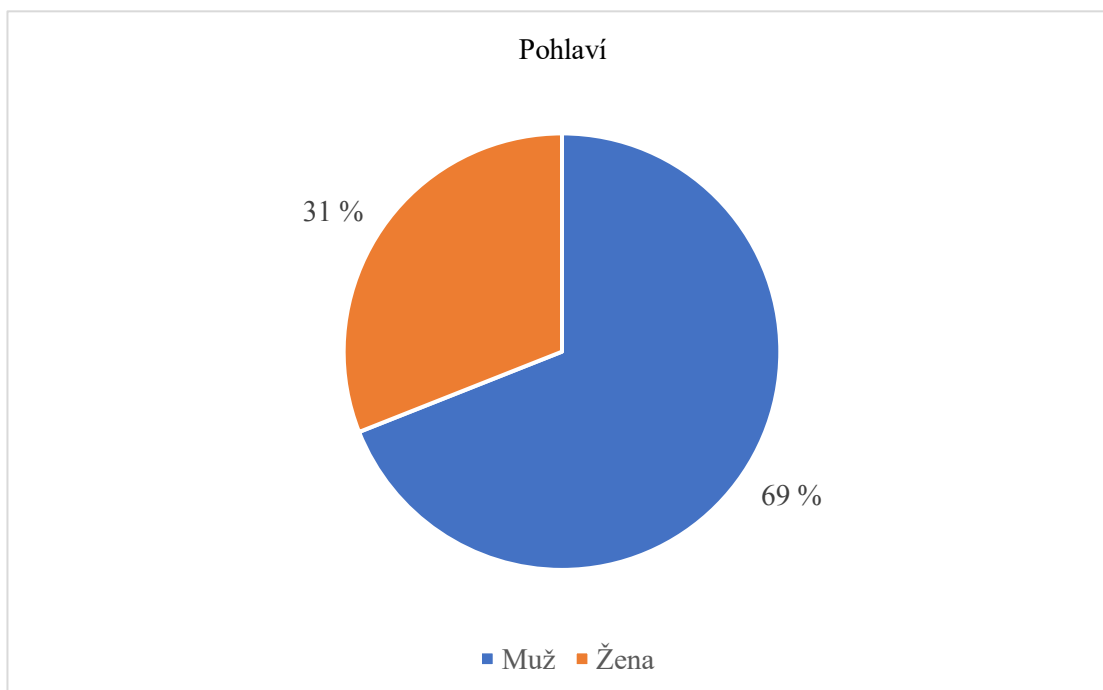
Oproti roku 2019 došlo podle zaměstnanců v útvarech k více inovacím, a to mělo za následek i zjednodušení a zefektivnění práce. Více zaměstnanců také získalo pocit, že mají prostor pro vlastní iniciativu a pro samostatnost. Jako negativní by se dalo vnímat, že v roce 2019 sdílelo více zaměstnanců názor, že se podílí na konkrétních změnách ve svých útvarech, oproti roku 2020. Avšak zvýšil se počet zaměstnanců, kteří byli spokojeni se svým pracovním ohodnocením a podporou svých nadřízených. Lze tedy závěrem říct, že podle průzkumu se spokojenost ve společnosti v roce 2020 zlepšila oproti roku předchozímu.

#### 4.4 Vyhodnocení Dotazníku na personální činnosti

V této kapitole jsou na obrázcích 40–69 graficky znázorněny výsledky dotazníkového šetření ve společnosti XY, a.s., které probíhalo v období 1.2.2021 – 14.2.2021. Anonymního dotazníkového šetření se účastnilo 100 zaměstnanců ze společnosti XY, a.s. Průzkum byl zaměřen na tyto konkrétní činnosti: získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace, pracovní prostředí a péče o zaměstnance, vzdělávání, odměňování a motivace zaměstnanců. Cílem bylo získat aktuální data, která by vyjadřovala postoje a názory zaměstnanců na jednotlivé činnosti personálního oddělení, a bylo možné zjistit případné nedostatky a navrhnout vhodná opatření k jejich odstranění.

Na obrázku 40 je graficky znázorněno rozdělení zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, dle pohlaví. Mužů, kteří jsou v grafu zachyceni modrou barvou, se účastnilo celkem 69. Žen, jejichž počet je označen oranžovou barvou, se dotazníkového šetření účastnilo 31. Toto rozložení víceméně vypovídá o rozložení zaměstnanců podle pohlaví v celé společnosti XY, a.s., kde převažují především zaměstnanci mužského pohlaví.

**Obrázek 40: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví**

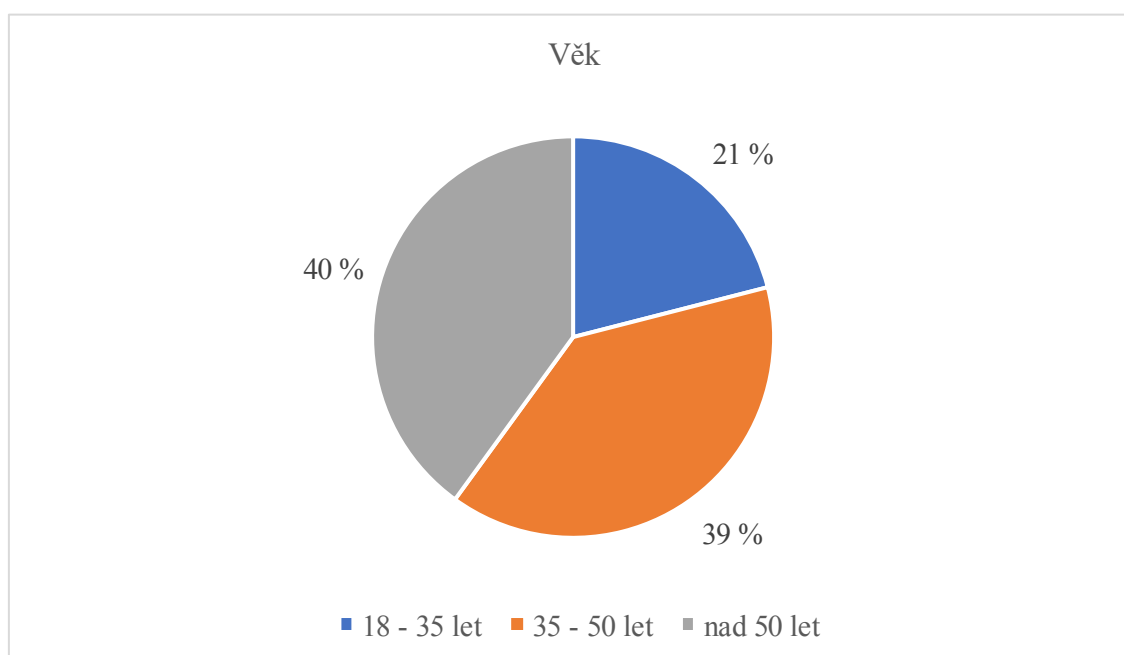


Zdroj: vlastní zpracování



Z grafu na obrázku 41 lze usuzovat, že věkové rozpětí ve společnosti XY, a.s. je poměrně velké a převažují zaměstnanci starší 35 let. Ze 100 náhodně vybraných zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, bylo pouhých 21 z nich mladších 35 let.

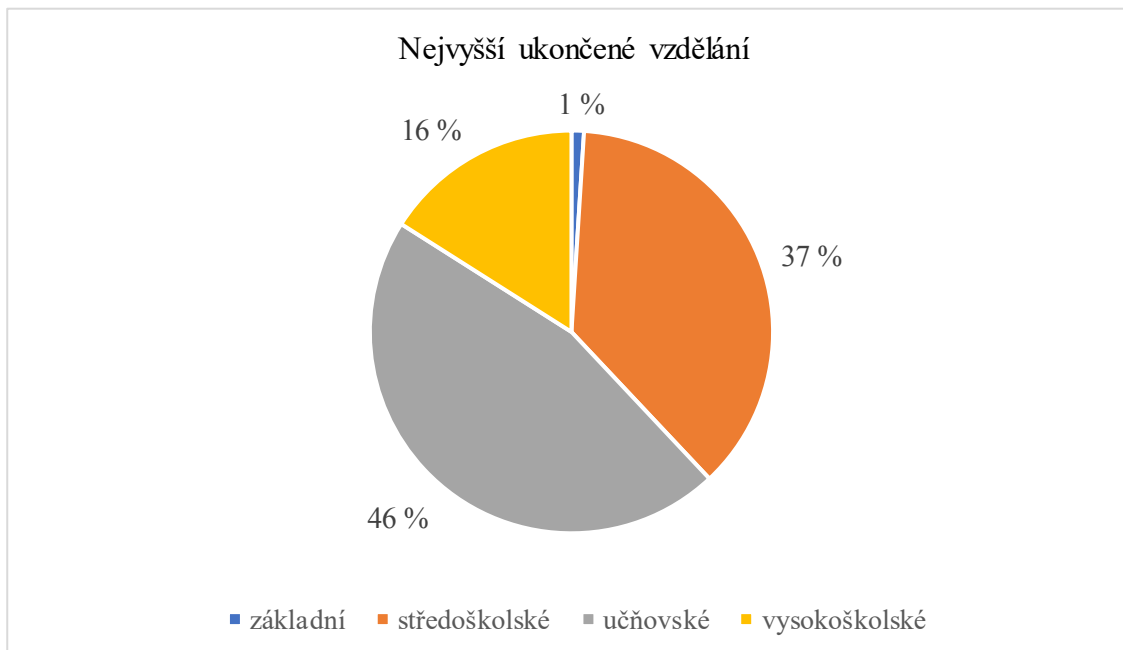
**Obrázek 41: Rozdělení zaměstnanců dle věku**



Zdroj: vlastní zpracování

Na následujícím obrázku 42 jsou obsažena data, týkající se nejvyššího ukončeného vzdělání, které respondenti mají. Ve vybraném vzorku ze 100 zaměstnanců, byl pouze jeden pracovník, který má pouze základní vzdělání. Jednoznačnou převahu měli zaměstnanci s učňovským vzděláním, což není překvapivé vzhledem k zaměření společnosti XY, a.s. Pouhých 16 z dotázaných zaměstnanců mělo dokončené vysokoškolské vzdělání.

**Obrázek 42: Rozdělení zaměstnanců dle nejvyššího ukončeného vzdělání**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 43 rozděluje respondenty dle pracovních pozic, které ve společnosti XY, a.s. zastávají. Pouze 4 zaměstnanci, kteří se průzkumu účastnili, zastávají pozici ředitele, manažera nebo administrativního pracovníka. Převážná většina dotázaných byli referenti a pracovníci provozu.

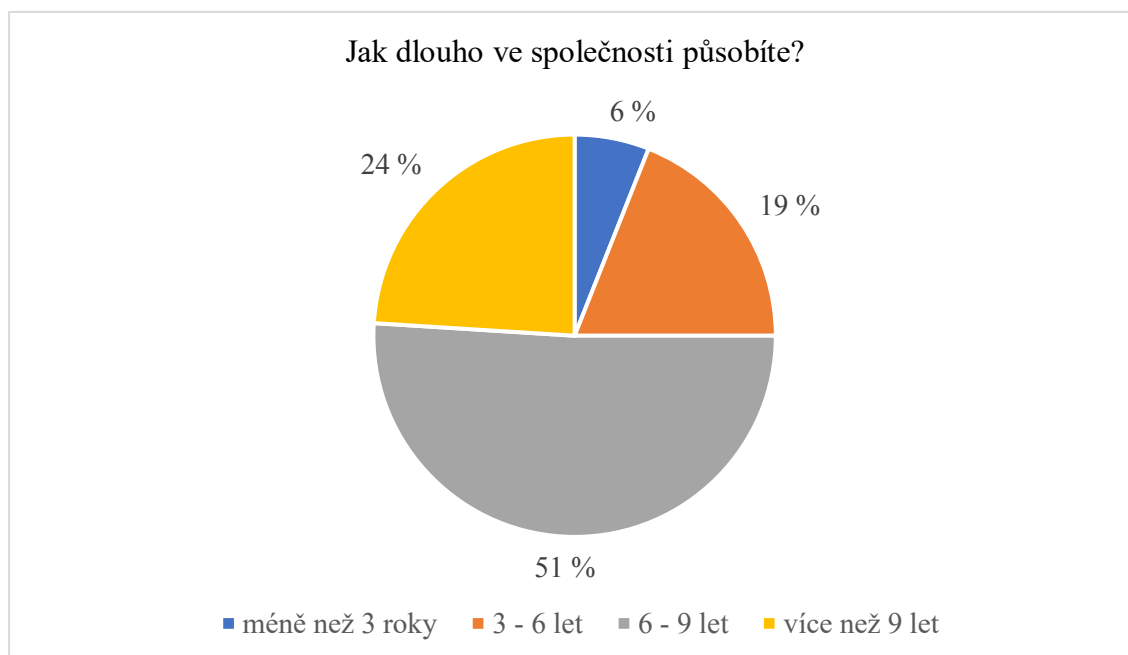
**Obrázek 43: Rozdělení zaměstnanců dle pracovních pozic**



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 44 plyne, že 51 dotázaných působí ve společnosti XY, a.s. 6–9 let. Nejmenší část vzorku dotázaných tvořili zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti méně než 3 roky, těch bylo pouze 6. Z grafu lze vyvodit, že společnost XY, a.s. si opravdu drží své zaměstnance dlouhodobě, neboť ze 100 dotázaných zaměstnanců jich 24 působí ve společnosti více než 9 let.

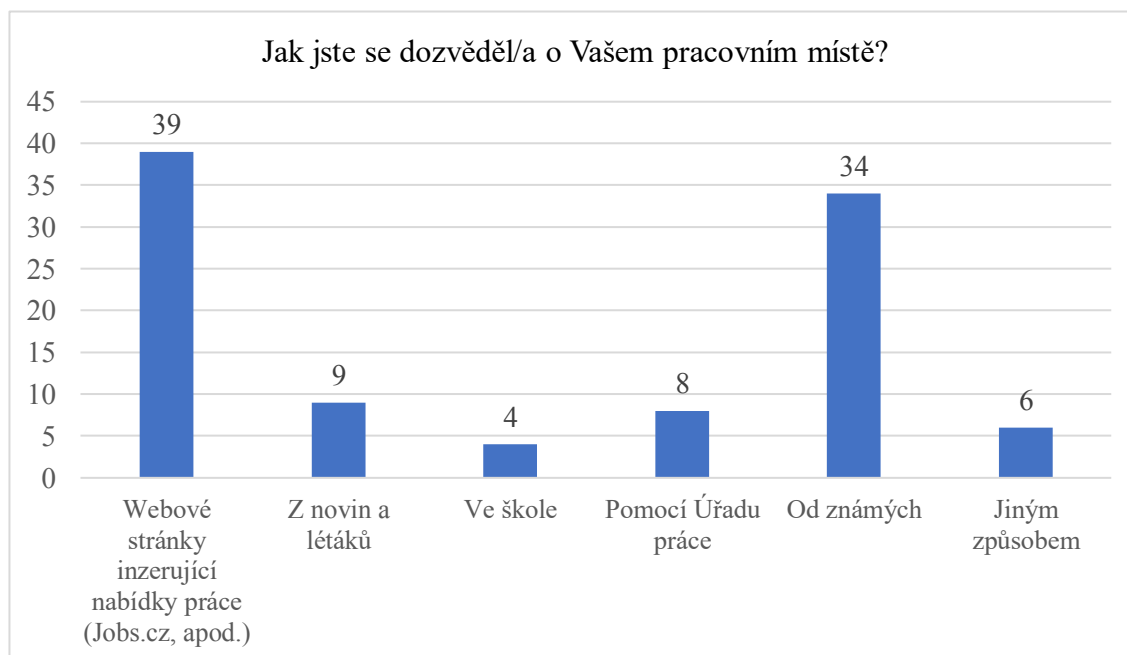
**Obrázek 44: Rozdělení zaměstnanců dle doby působení ve společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka, jejíž grafické vyhodnocení lze pozorovat na obrázku 45 níže, zjišťovala, jak se zaměstnanci dozvěděli o volné pozici ve společnosti XY, a.s., o kterou následně projeví svůj zájem. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že z webových stránek, inzerujících práci, konkrétně 39 zaměstnanců a podobné množství pracovníků, tedy 36, se o práci dozvědělo od svých známých. Nejméně zaměstnanců uvedlo jako zdroj informací o své pracovní pozici školu. Z výsledků této otázky se dá usuzovat, že opravdu alespoň třetina nových zaměstnanců se do společnosti dostane pomocí doporučení stávajících zaměstnanců, což svědčí o jejich dlouhodobé spokojenosti.

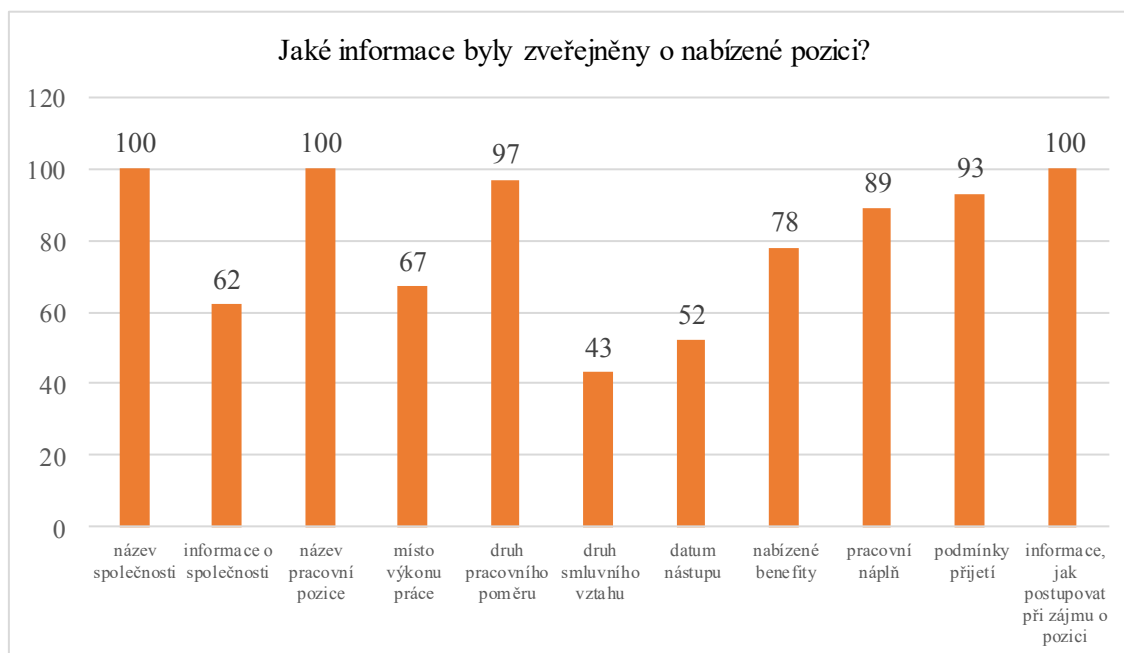
**Obrázek 45: První informace o pracovním místě**



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 46 je graf zbarvený oranžově, neboť se jednalo o otázku s možností volby více odpovědí. Otázka se týkala informací, které byly zveřejněny při hledání nových zaměstnanců. Všichni z dotázaných uvedli, že inzerát obsahoval název společnosti, název pracovní pozice a informace o tom, jak postupovat při zájmu o pozici. Většina také uvedla, že mezi informacemi, které byly zveřejněny, byl druh pracovního poměru, podmínky přijetí a pracovní náplň. Pouhých 43 zaměstnanců ze 100 dotázaných mělo mezi informacemi o pozici druh smluvního vztahu a pouhých 52 den nástupu. Je možné vyvodit, že v inzerátech se opravdu objevují nejdůležitější informace, avšak den nástupu a druh smluvního vztahu by se určitě také neměl opomíjet a měl by se v dané nabídce práce objevit, pokud možno vždy.

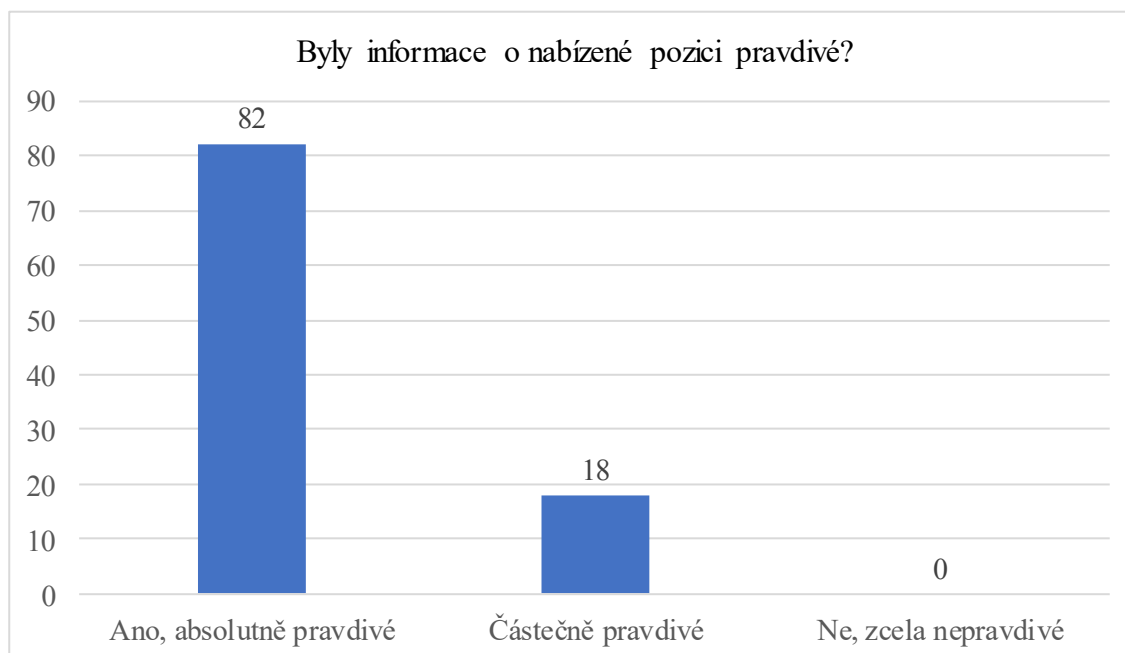
**Obrázek 46: Zveřejněné informace**



Zdroj: vlastní zpracování

V obrázku 47 jsou vyhodnoceny výsledky odpovědí na otázku, zda informace, které byly o pozici uvedeny, byly pravdivé. Z dotázaných zaměstnanců 82 odpovědělo, že byly absolutně pravdivé a 18 z nich, že pouze částečně. Vzhledem k tomu, že žádný z dotázaných zaměstnanců nehodnotil informace o pozici jako zcela nepravdivé, dá se odvodit, že se v inzerátech opravdu takové informace neobjevují.

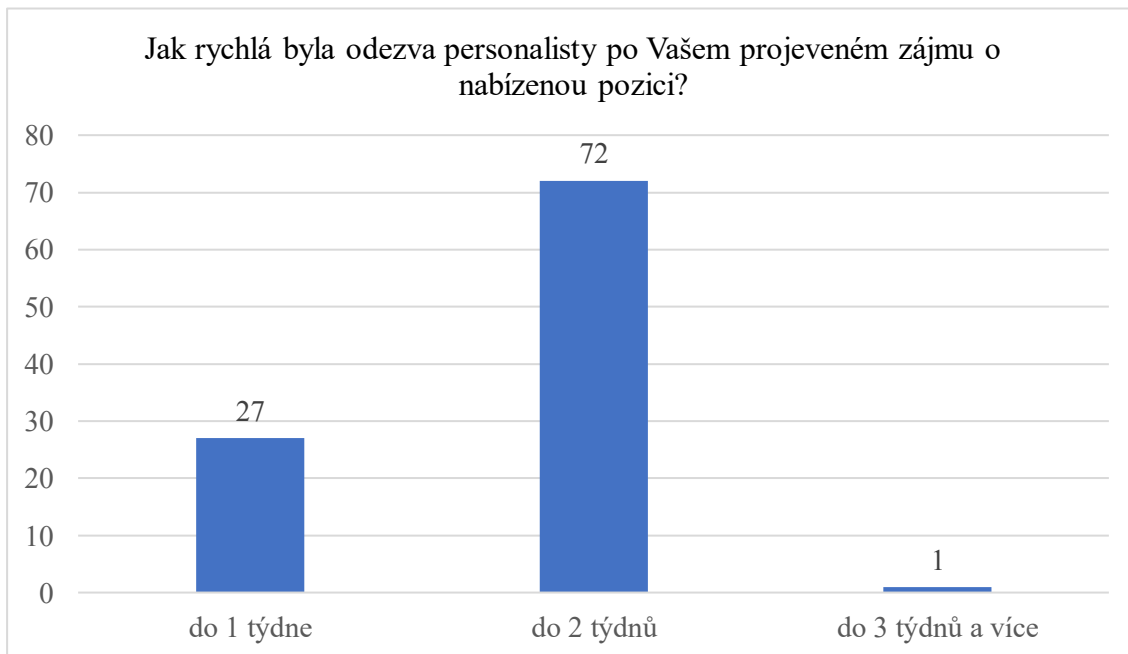
**Obrázek 47: Pravdivost informací**



Zdroj: vlastní zpracování

V obrázku 48 jsou graficky znázorněny odpovědi zaměstnanců na otázku, týkající se rychlosti odezvy personalisty po projeveném zájmu o nově vypsanou pozici. Podle výsledků průzkumu je ve společnosti XY, a.s. dodržován termín odpovědi personalisty do dvou týdnů. 27 zaměstnanců dokonce obdrželo odpověď během 1 týdne. Pouze jeden zaměstnanec ze sta byl kontaktován až po dvou týdnech.

**Obrázek 48: Rychlost odezvy**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 49 ukazuje výsledky otázky, jakým způsobem byli zaměstnanci prvně kontaktováni. Převážná většina, tedy 72 dotázaných, bylo prvně kontaktováno telefonicky. Pouhá čtvrtina z nich byla kontaktována pomocí emailu. Lze usuzovat, že personalisti volí spíše telefonický způsob kontaktu nových uchazečů, jelikož je to osobnější a rychlejší.

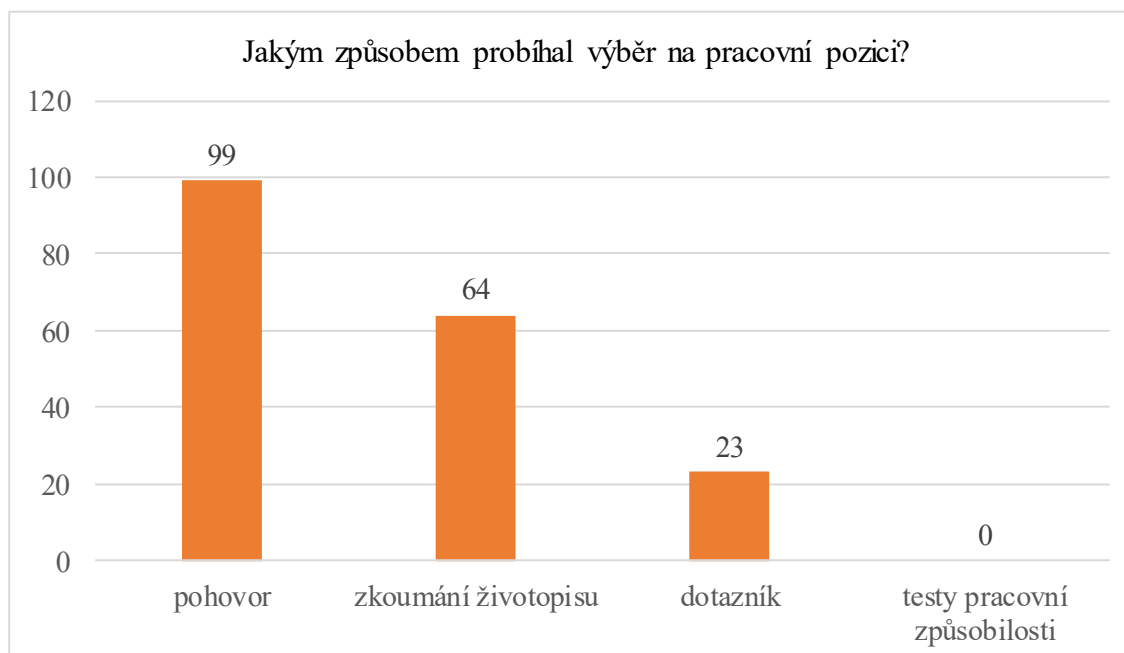
**Obrázek 49: První kontakt**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 50 znázorňuje odpovědi na otázku, jakým způsobem probíhal výběr zaměstnanců na vypsanou pracovní pozici. V otázce bylo možné zvolit více odpovědí, a proto je graf opět znázorněn oranžovou barvou. Ze sta dotázaných zaměstnanců, bylo 99 přijímáno na základě pohovoru. U 64 z nich hrál roli také životopis, který byl blíže zkoumán pracovníky personálního oddělení.

**Obrázek 50: Výběr na pracovní pozici**

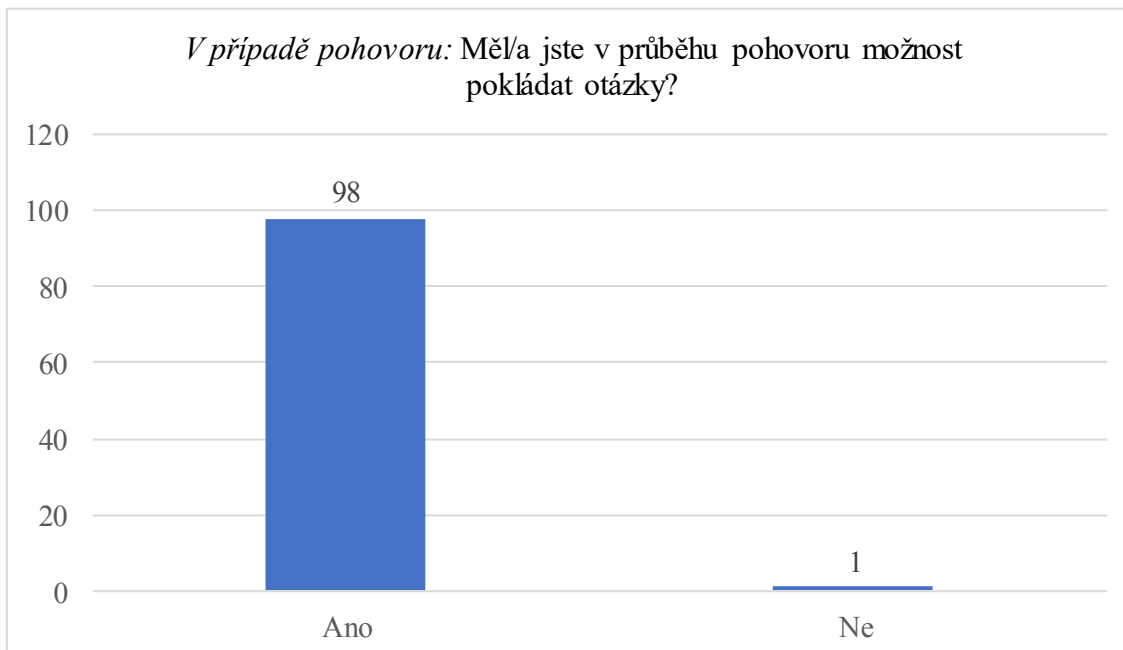


Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 51 je graf, který zachycuje pohled zaměstnanců na skutečnost, zda měl daný zaměstnanec dostatečný prostor pokládat při pohovoru otázky. Na tuto otázku odpovídalo pouze 99 zaměstnanců, kteří prošli při přijímání pohovorem. 98 respondentů zastává názor, že měli možnost pokládat během pohovoru otázky. Pouze 1 člověk uvedl, že při pohovoru možnost pokládat otázky neměl. Dá se tedy říct, že personalisté dávají dostatečný prostor při pohovoru pro případné doplňující otázky, což je velmi důležitou součástí přijímacího řízení.



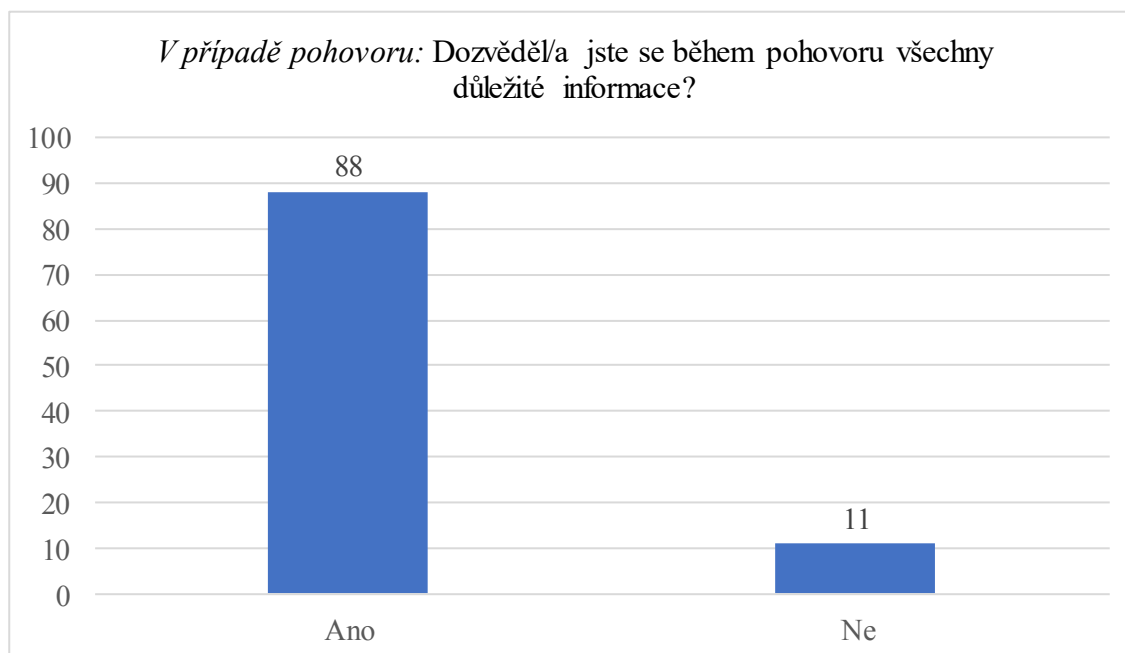
**Obrázek 51: Prostor pro otázky**



Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím obrázku 52 bylo hodnoceno, zda se zaměstnanci během pohovoru dozvěděli všechny zásadní informace. 88 zaměstnanců ze 100 dotázaných se informace dozvědělo, avšak 11 pracovníků uvedlo, že nikoliv. Ačkoliv se nejedná o velké množství zaměstnanců, je vždy důležité, aby na pohovoru zazněly všechny podstatné informace, týkající se pracovní pozice a nástupu do společnosti.

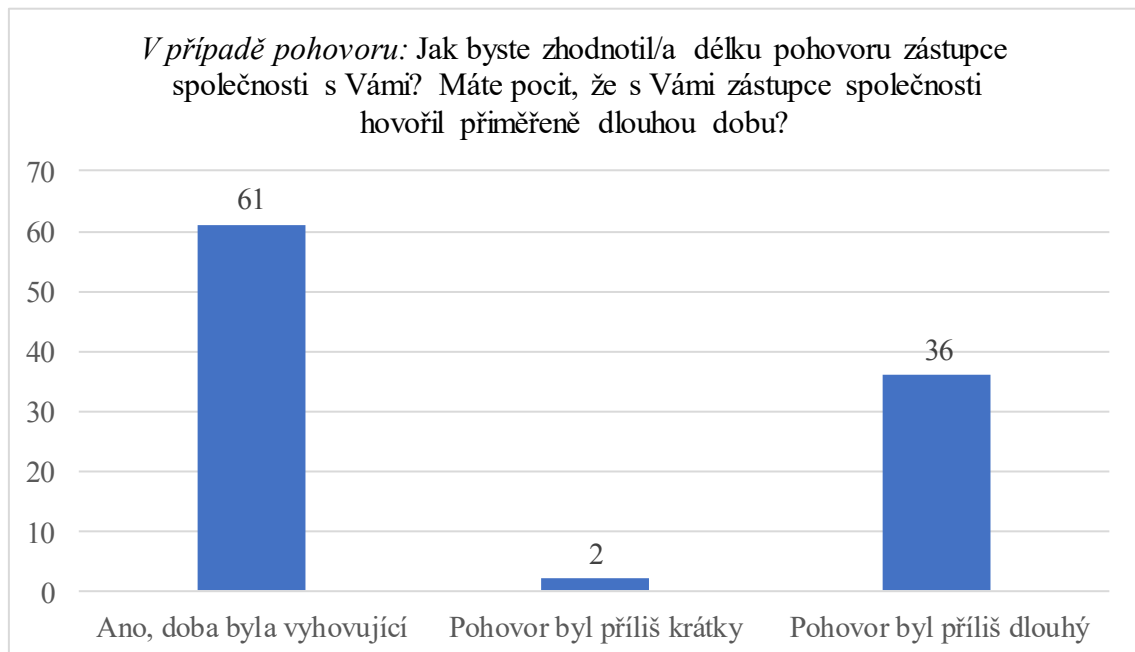
**Obrázek 52: Poskytnutí důležitých informací**



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s délkou pohovoru hodnotili respondenti v další otázce, jejíž výsledky jsou zachyceny graficky v obrázku 53. Z dotázaných zaměstnanců považovalo 61 délku pohovoru za vyhovující. Nicméně 36 zaměstnanců zastává názor, že jejich pohovor byl příliš dlouhý. Je sice vždy nezbytné, aby na pohovoru zazněly všechny důležité informace a obě strany získaly veškeré odpovědi, které potřebují, ale je nutné hlídat i přiměřenou deélku pohovoru. Názory na délku pohovoru jsou velice subjektivní záležitost pro každého jednotlivce, tudíž odpověď na tuto otázku nemá příliš velkou vypovídací hodnotu.

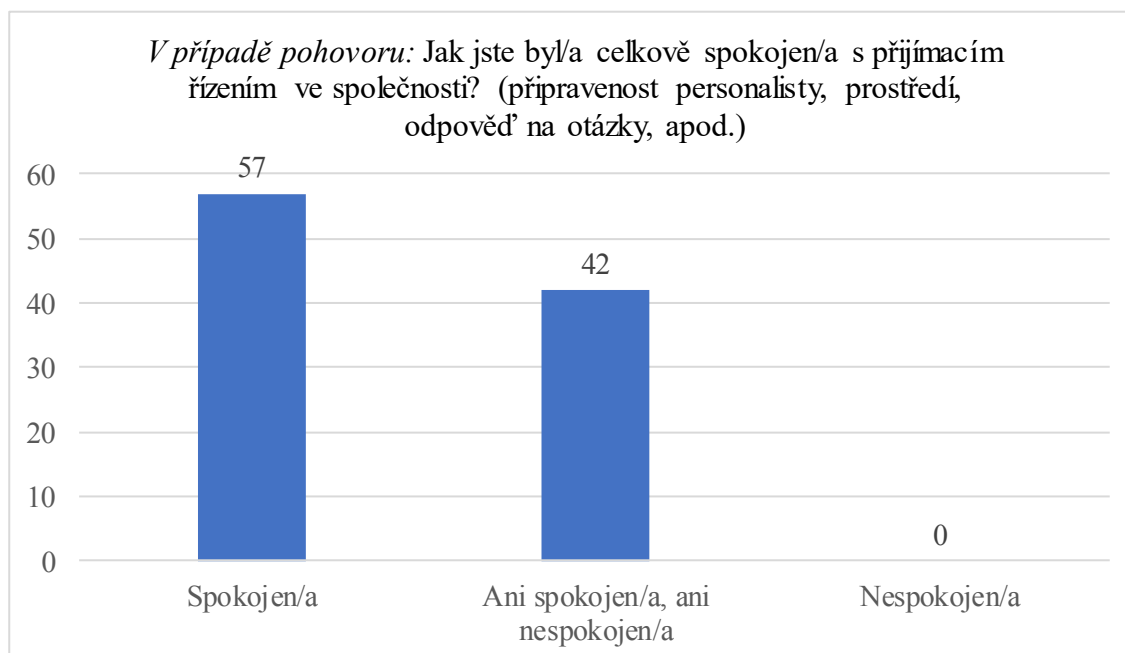
**Obrázek 53: Délka pohovoru**



Zdroj: vlastní zpracování

Zda byli zaměstnanci spokojeni s celkovým průběhem přijímacího řízení, je zobrazeno v obrázku 54. S přijímacím řízením bylo spokojeno 57 zaměstnanců. 42 z dotázaných uvedlo neutrální odpověď, že nebyli ani spokojeni, ani nespokojeni. Přímo nespokojený s přijímacím řízením nebyl ani jeden z dotázaných zaměstnanců. Je možné tedy hodnotit, že proces přijímání nových pracovníků ve společnosti XY, a.s. je prováděn na uspokojivé úrovni.

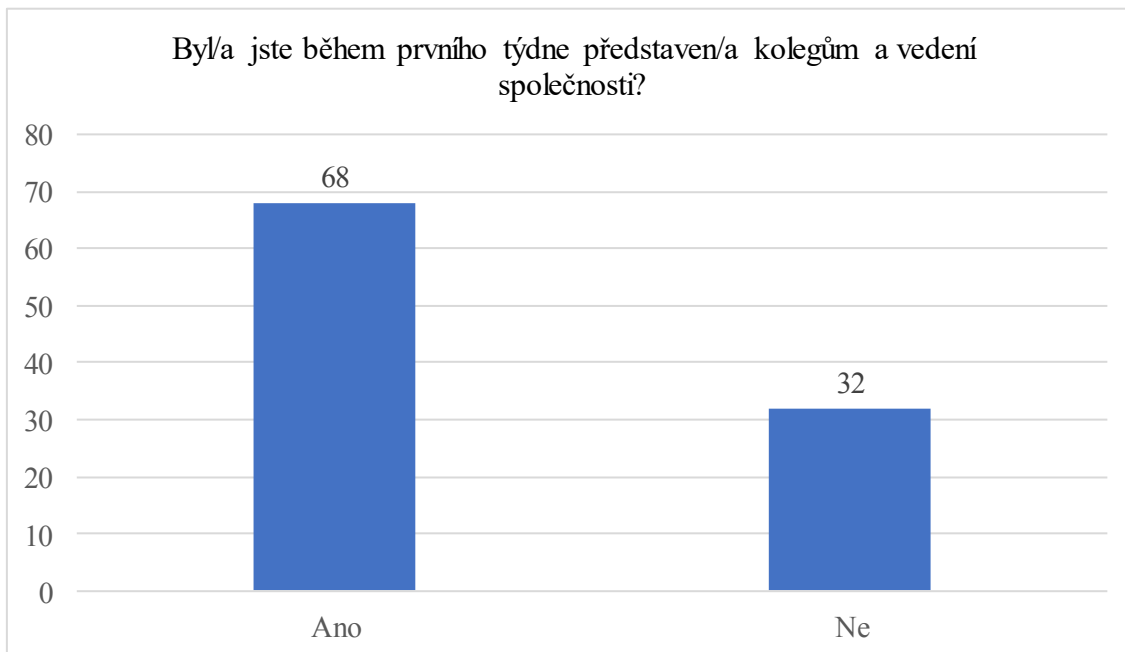
**Obrázek 54: Spokojenost s přijímacím řízením**



Zdroj: vlastní zpracování

Z následujícího obrázku 55 vyplývá, že pouze 68 ze 100 dotázaných zaměstnanců bylo během prvního týdne v nové práci řádně představeno kolegům a vedení společnosti XY, a.s. Při adaptačním procesu je seznámení s novými spolupracovníky a s vedením jeden z nejdůležitějších kroků. Z průzkumu mezi zaměstnanci vyplynulo, že třetina zaměstnanců nebyla dostatečně tímto krokem provedena, což je mohlo v prvních dnech ve společnosti negativně ovlivnit. Je nutné zdůraznit každému nadřízenému, aby nového pracovníka, kterého má na starost, řádně seznámil se všemi, kterých se jeho nástup nějakým způsobem dotýká.

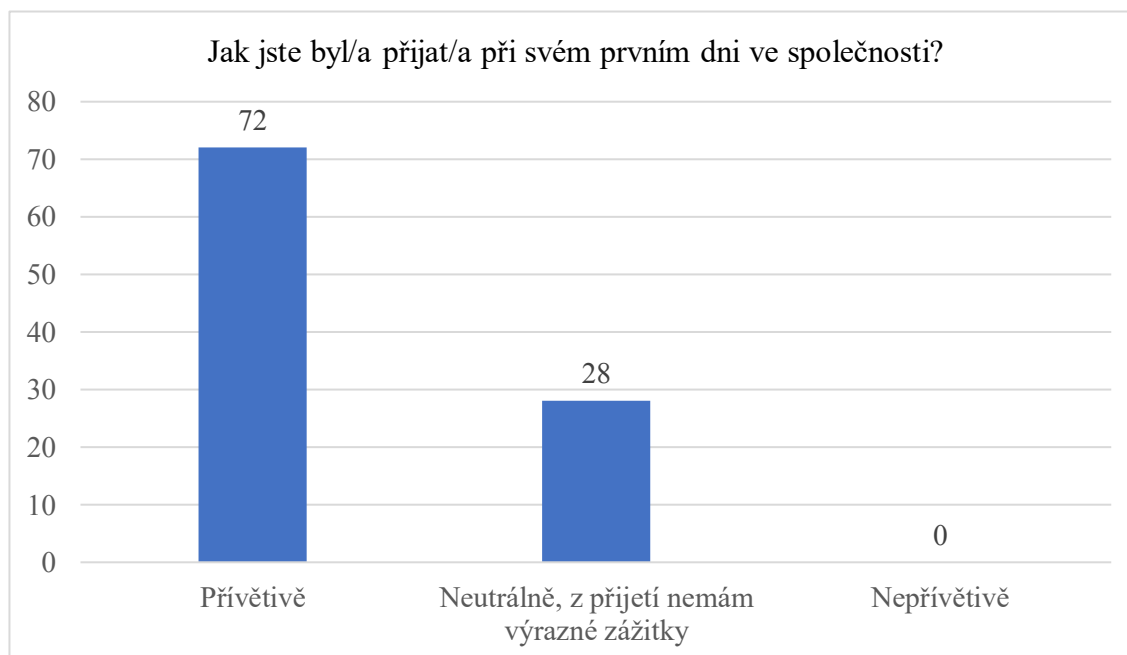
**Obrázek 55: Představení kolegům a vedení**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 56 je grafickým znázorněním odpovědí na otázku, zda byl zaměstnanec při nástupu do společnosti XY, a.s. přívětivě přijat. Z dotázaných zaměstnanců jich 72 považuje své přijetí za přívětivé a 28 z nich z prvního dne ve společnosti nemá příliš výrazné zážitky. Podstatné je, že ani jeden ze zaměstnanců neměl první den pocit, že by ho v práci nechtěli a necítil se být kolegy a vedením špatně přijat.

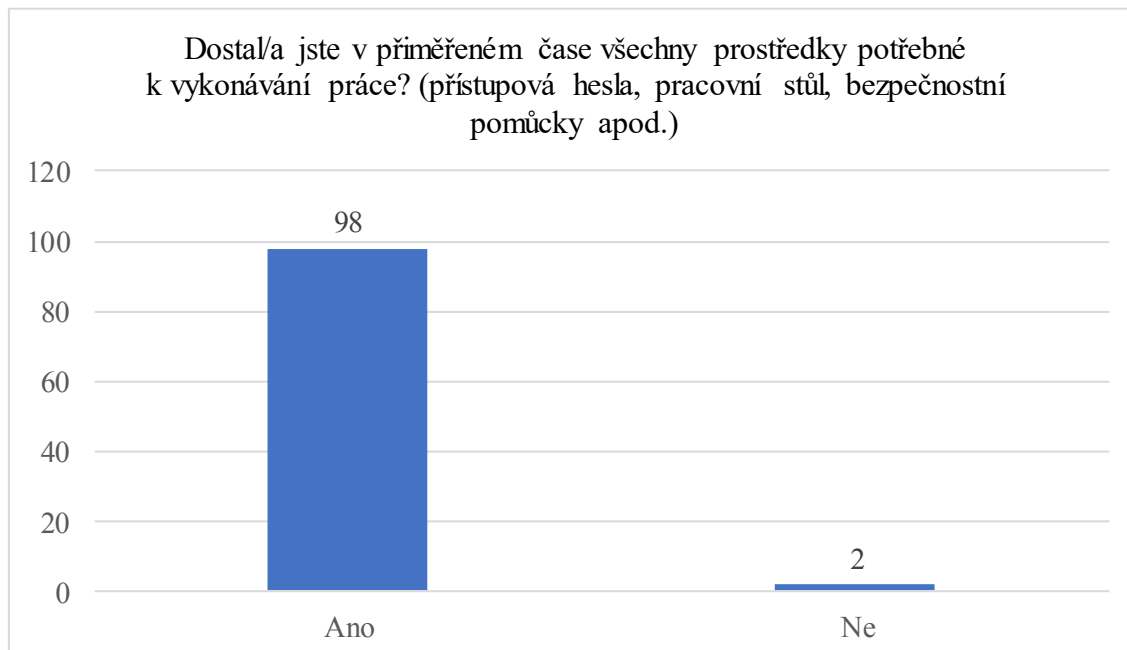
**Obrázek 56: Přijetí ve společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka v dotazníkovém šetření se týkala zajištění prostředků k výkonu práce v přiměřeném čase. Odpovědi, které jsou zobrazeny na obrázku 57 níže, dokazují, že absolutní většina respondentů všechny potřebné prostředky, jako např. přístupová hesla a bezpečnostní pomůcky, získala v přiměřeném čase. Pouze 2 zaměstnanci ze 100 dotázaných odpověděli, že vše potřebné k výkonu práce v přiměřeném čase neměli. Je důležité, aby novému zaměstnanci bylo předáno vše potřebné k výkonu práce, a tudíž mu bylo umožněno pracovat v bezpečných podmínkách a se všemi zdroji.

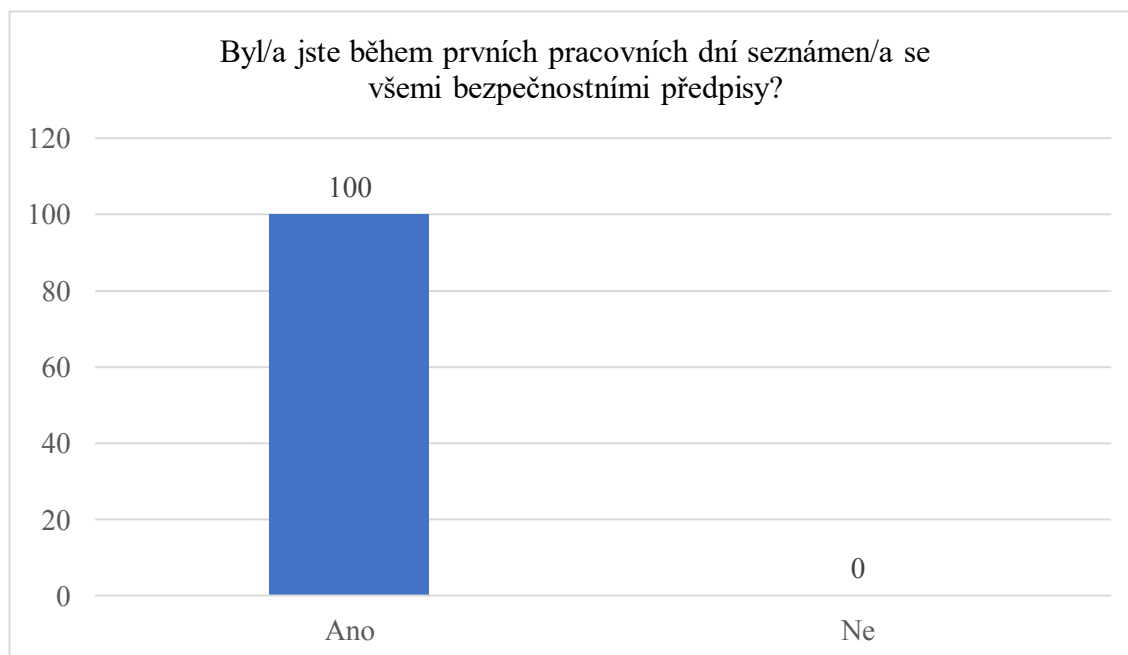
**Obrázek 57: Dodání prostředků k výkonu práce**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 58 dokazuje pravdivost informací, že společnost XY, a.s. velmi dbá na bezpečnostní předpisy a celkově má vysokou úroveň bezpečnosti práce. Všichni dotázaní odpověděli, že byli hned během prvních dní seznámeni s bezpečnostními předpisy. Tato skutečnost je opravdu věrohodným důkazem, že si společnost XY, a.s. v této oblasti vede ukázkově.

**Obrázek 58: Bezpečnostní předpisy**



Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vyvodit z obrázku 59, 94 zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, bylo spokojeno se zpětnou vazbou od svého nadřízeného během zaučování na nové pozici ve společnosti XY, a.s. Pouhých 6 zaměstnanců ze 100 nepovažovalo zpětnou vazbu za dostatečnou. Je možné vyhodnotit, že i v oblasti hodnocení podřízených si nadřízení pracovníci vedou velmi dobře.



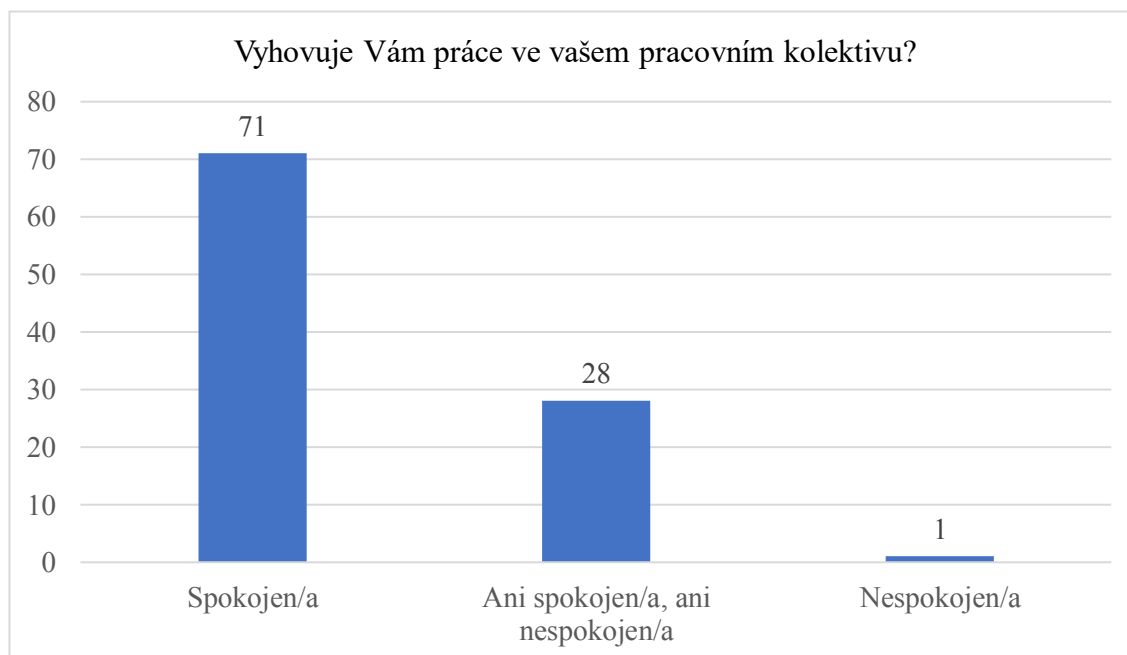
**Obrázek 59: Zpětná vazba od nadřízeného**



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka, jejíž výsledky lze vidět na obrázku 60, se týkala pracovního kolektivu zaměstnanců společnosti XY, a.s. Z dotázaných zaměstnanců většina odpověděla, že jim práce v jejich pracovním kolektivu vyhovuje. Pouze 1 zaměstnanec je nespokojen se svým pracovním kolektivem a zbylí respondenti nejsou ani spokojeni ani nespokojeni. Lze usuzovat, že dobré pracovní vztahy na pracovišti má převážná většina zaměstnanců a určitě se to odrazí v jejich pracovních výsledcích, jelikož spolupráce je ve společnosti XY, a.s. velmi důležitá pro většinu pozic.

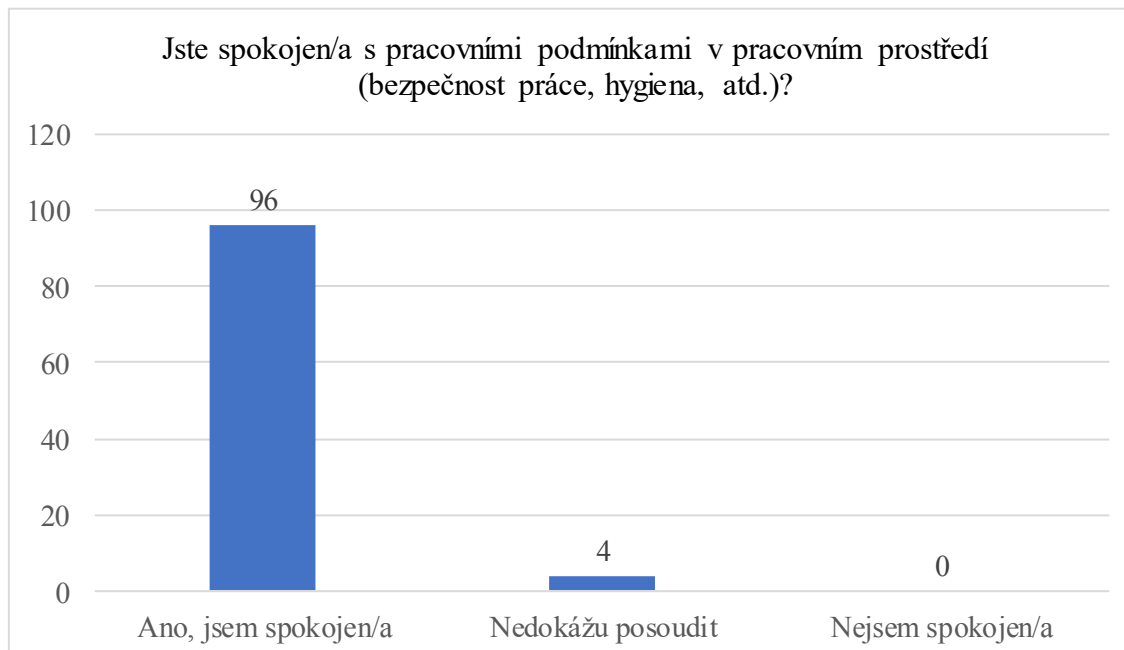
**Obrázek 60: Pracovní kolektiv**



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 61 je vyhodnocena spokojenost zaměstnanců společnosti XY, a.s. s pracovními podmínkami ve společnosti. Absolutní většina respondentů, tedy celkem 96 dotázaných zaměstnanců, je spokojeno s pracovními podmínkami, jako jsou bezpečnost práce a hygiena. Nespokojenost neprojevil žádný z dotázaných, tudíž je možné usoudit, že v oblasti nastavení pracovních podmínek si společnost XY, a.s. vede velmi dobře.

**Obrázek 61: Pracovní podmínky**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 62 zachycuje názor na bezpečnost zaměstnanců v práci. Všichni dotázaní uvedli, že se v práci cítí bezpečně. Opět to potvrzuje tvrzení, že podmínky bezpečnosti jsou přední prioritou vedení společnosti XY, a.s. Je důležité, aby se zaměstnanci ve výkonu práce cítili bezpečně a to jim společnost XY, a.s. plněním bezpečnostních podmínek pro práci opravdu zajišťuje.

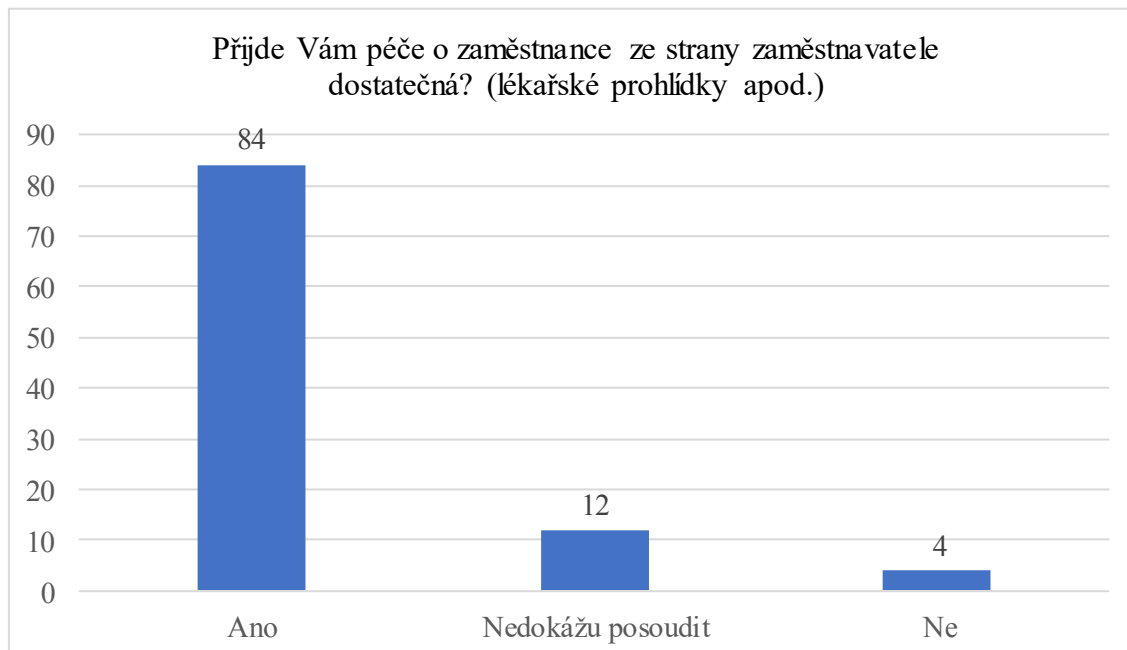
**Obrázek 62: Bezpečnost v práci**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka, zda je péče ze strany zaměstnavatele dostatečná, je vyhodnocena v grafu na obrázku 63. Za dostatečnou, označilo péči 84 zaměstnanců a pouze 4 ze všech dotázaných zhodnotili péči zaměstnavatele jako nedostatečnou. Tato data lze považovat za velmi dobrý výsledek, i za okolností, že 12 zaměstnanců vybralo odpověď Nedokážu posoudit.

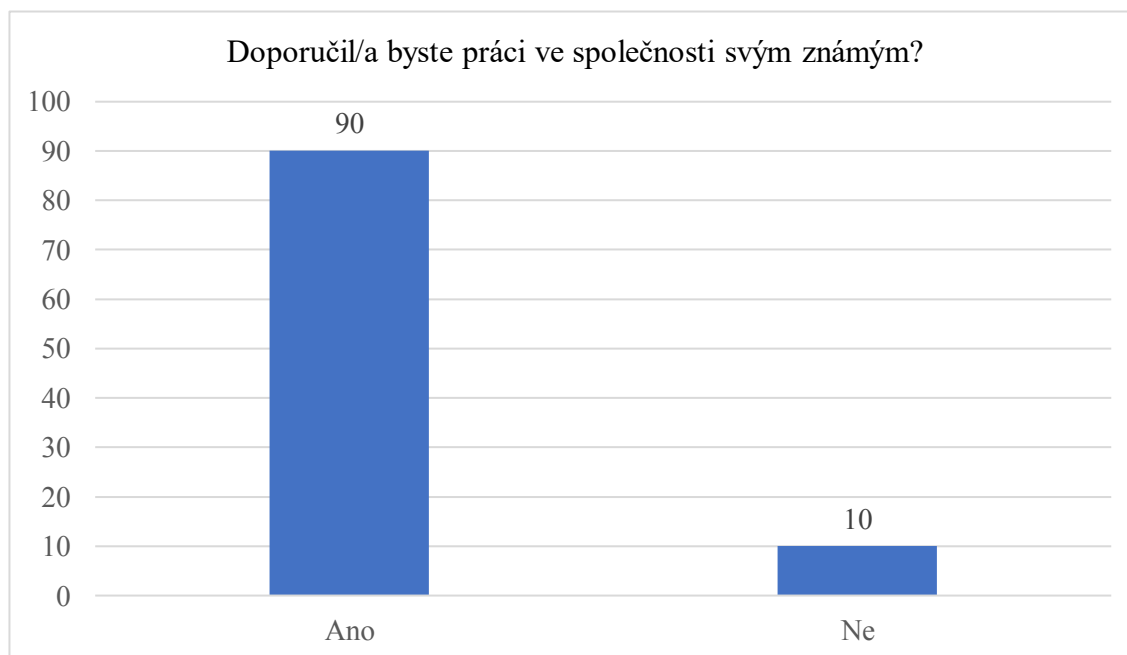
**Obrázek 63: Dostatečná péče**



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka, jejíž grafické posouzení je v obrázku 64, se týkala doporučení práce ve společnosti svým blízkým. 90 ze 100 dotázaných, odpovědělo, že by práci ve společnosti doporučilo svým známým, což je velmi vysoké číslo a lze předpokládat, že jsou zaměstnanci spokojeni ve společnosti XY, a.s. Je také možné díky těmto výsledkům potvrdit tvrzení, že přijímání nových pracovníků je často na doporučení stávajících zaměstnanců.

**Obrázek 64: Doporučení práce známým**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 65 graficky znázorňuje výsledky odpovědí na otázku, zda zaměstnanci využívají možnost dalšího vzdělání a dobrovolných kurzů, které jsou ve společnosti XY, a.s. k dispozici. Více než polovina zaměstnanců uvedla, že možnost dalšího vzdělávání využívá, což je dobrým výsledkem a znamená to, že kurzy rozhodně mají smysl. Naopak 43 zaměstnanců odpovědělo, že tuto možnost nevyužívá a je možné se domnívat, že určitá část z tohoto počtu o kurzech nemá dostatečné povědomí. Bylo by tedy dobré ve společnosti XY, a.s. více rozšířit informace o možnostech vzdělávání, které společnost svým zaměstnancům poskytuje.

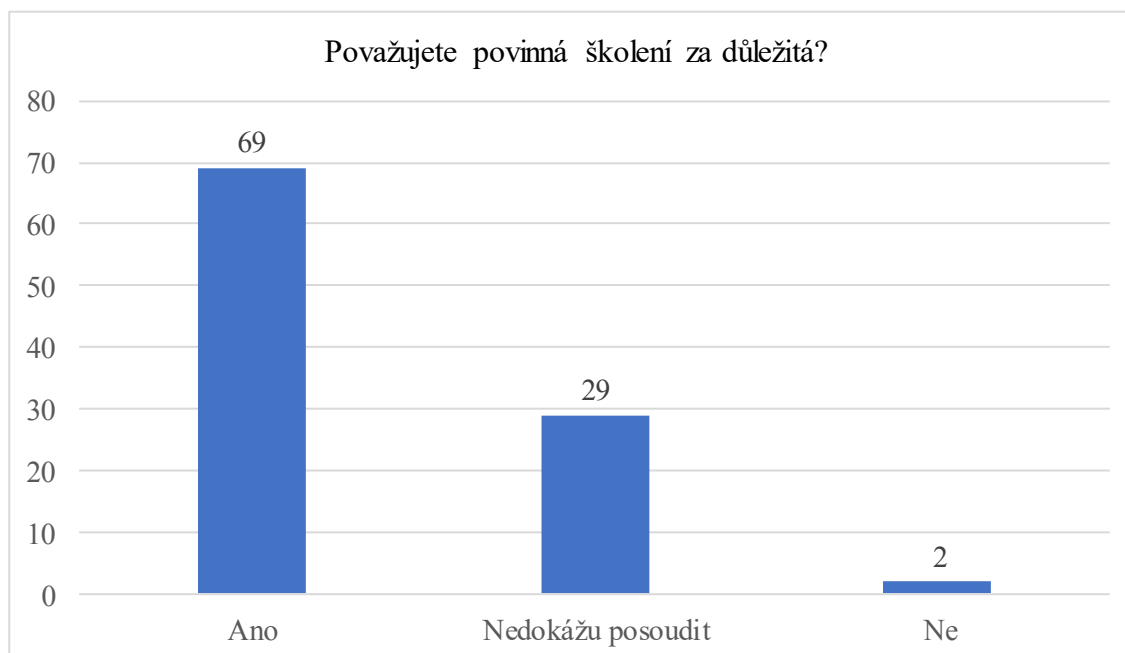
**Obrázek 65: Vzdělávání a kurzy**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka, zda zaměstnanci považují povinná školení za důležitá, je vyhodnocena v grafu na obrázku 66. Z dotázaných zaměstnanců považuje školení za důležitá 69 z nich a pouze 2 zaměstnanci zpochybňují jejich důležitost. Ve větším počtu, tedy konkrétně v počtu 29 odpovědí, se zde objevila odpověď 'Nedokážu posoudit, pravděpodobně od zaměstnanců, kteří žádné povinné školení neabsolvovali.

**Obrázek 66: Povinná školení**

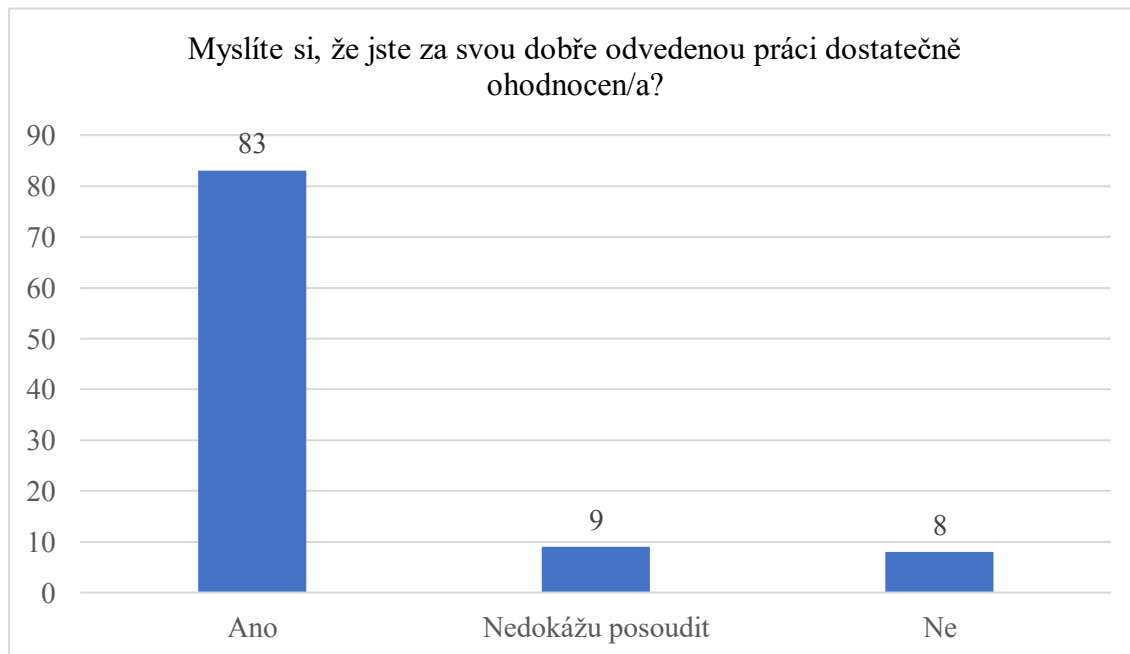


Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 67 je vyhodnocena otázka spokojenosti s pracovním ohodnocením zaměstnanců. Otázka, týkající se ohodnocení za dobře odvedenou práci, má často spíše negativní odpovědi, avšak v případě společnosti XY, a.s. 83 zaměstnanců zastává názor, že jsou za svou práci dostatečně ohodnoceni. Pouhých 8 z dotázaných si nemyslí, že jsou dostatečně ohodnoceni, což je stále velmi dobrý výsledek v případě takového typu otázky.



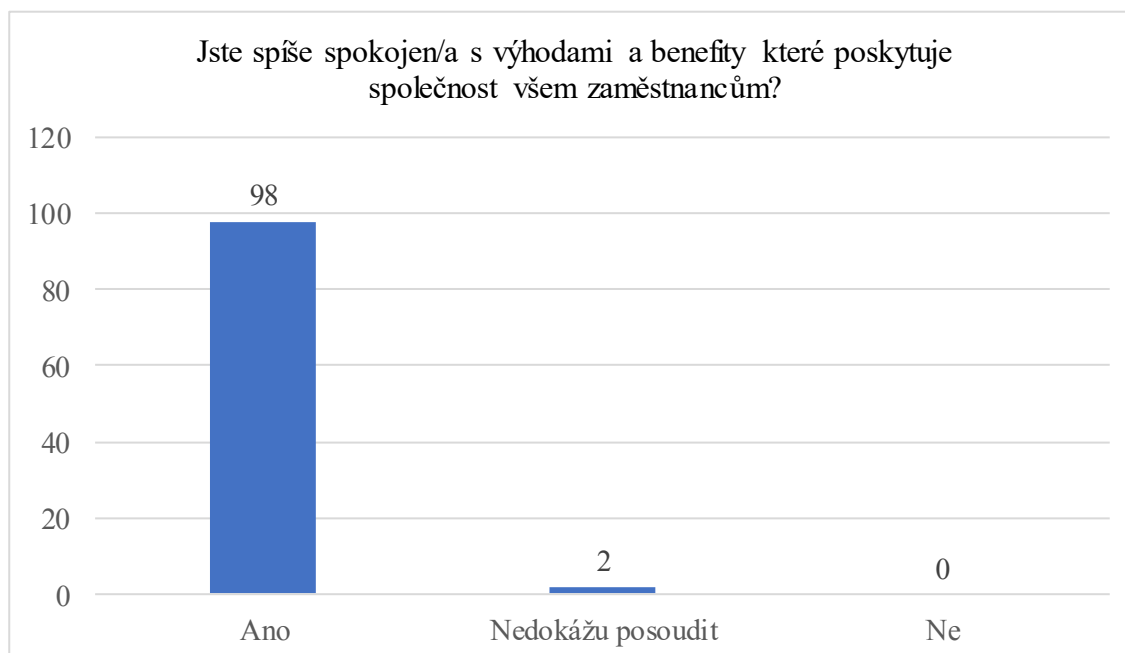
**Obrázek 67: Ohodnocení za práci**



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s výhodami a benefity, které společnost XY, a.s. svým zaměstnancům nabízí, je posouzena v obrázku 68. Absolutní většina, konkrétně 98 z dotázaných zaměstnanců, je spíše spokojena s benefity poskytované společností. Takto vysoké číslo opět svědčí o dobrém programu, který má společnost XY, a.s. pro své zaměstnance nastaven.

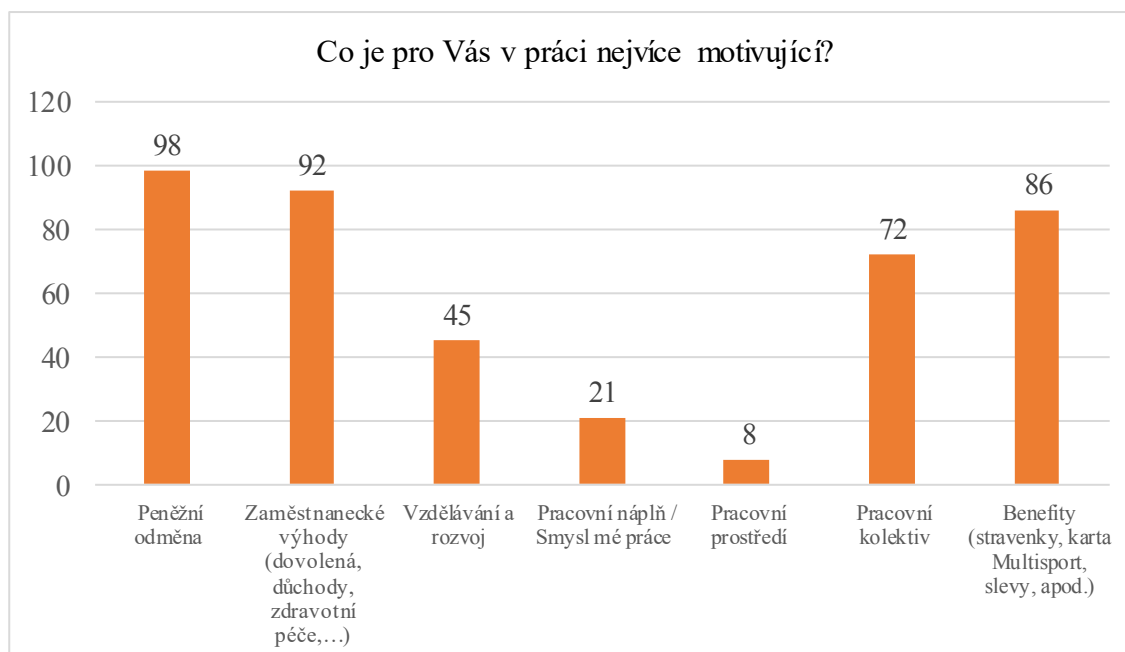
**Obrázek 68: Výhody a benefity**



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka, jež je zachycena na obrázku 69, opět umožnila respondentům možnost volby více odpovědí. Jako nejvíce motivující pro zaměstnance byla vyhodnocena peněžní odměna, následovaná zaměstnaneckými výhodami a benefity. Převážná většina, tedy 72 z dotázaných, považuje za motivační prvek v práci také pracovní kolektiv.

**Obrázek 69: Motivace**



Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Výsledky a diskuse

V této kapitole jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření se zaměstnanci ve společnosti XY, a.s. získané v únoru roku 2021. K vyhodnocení výsledků byly dále využity informace získané z rozhovoru s personálním ředitelem, výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců v letech 2019 a 2020, závěry z pozorování a studia vnitropodnikových dokumentů společnosti XY, a.s. Dále jsou v podkapitole 5.2 navržena opatření pro zlepšení činností personálního oddělení u případů, kde byly zjištěny rezervy.

### 5.1 Zhodnocení výsledků Dotazníku na personální činnosti

V dotazníkovém šetření byly zjištěny následující nedostatky v oblasti získávání zaměstnanců:

- pouze 43 % z dotázaných zaměstnanců mělo v informacích o nabízené pozici druh smluvního vztahu, pouze 52 % z nich mělo uveden datum nástupu a jen 62 % zaměstnanců našlo v informacích základní informace o společnosti XY, a.s.,
- 18 % zaměstnanců uvedlo, že informace o zveřejněné pozici byly nepravdivé,
- 73 % zaměstnanců bylo prvně kontaktováno až po týdnu od projevení zájmu o pozici.

Výše zmíněné nedostatky nepatří mezi velmi závažné a určitě se vhodnými opatřeními dají eliminovat na minimum. V souvislosti s činností získávání zaměstnanců lze kladně hodnotit, že všichni dotázaní uvedli, že v nabídce pozice měli uveden název společnosti, název pracovní pozice a informace, jak postupovat při zájmu o pozici. Dále 97 % zaměstnanců mělo v informacích zveřejněný druh pracovního poměru a 93 % podmínky přijetí. Všechny tyto informace jsou zcela zásadní a rozhodně musí být v řádně zpracovaném inzerátu uvedeny.

V dotazníkovém šetření byly zjištěny následující nedostatky v oblasti výběru zaměstnanců:

- 11 % z dotázaných uvedlo, že se během pohovoru nedozvěděli všechny důležité informace,

- 36 % zaměstnanců uvedlo, že pohovor byl příliš dlouhý a 2 % z dotázaných se domnívá, že pohovor byl příliš krátký,
- 42 % respondentů na otázku, týkající se spokojenosti s pohovorem uvedlo, že nebylo ani spokojeno ani nespokojeno.

Z výše zmíněných výsledků je opět možné zhodnotit, že vybrané nedostatky jsou vedlejší povahy. Je nutné zdůraznit, že vyloženě nespokojený s pohovorem nebyl ani jeden z dotazovaných zaměstnanců. Za pozitivní se dá považovat také výsledek otázky, týkající se možnosti pokládat dotazy během pohovoru. Z 99 zaměstnanců, kteří zodpověděli tuto otázku, jich dokonce 98 odpovědělo, že měli dostatečný prostor otázky pokládat, což je bezpochyby velmi dobrý výsledek.

V dotazníkovém šetření byly zjištěny následující nedostatky v oblasti adaptace zaměstnanců:

- 32 % zaměstnanců uvedlo, že nebylo během prvního týdne představeno kolegům a vedení společnosti,
- 28 % z dotázaných odpovědělo, že z prvního dne nemá příliš výrazné zážitky, týkající se přijetí do společnosti,
- 6 % ze zaměstnanců, kteří se účastnili průzkumu, zhodnotilo, že jim nebyla poskytována dostatečná zpětná vazba od nadřízeného pracovníka během zaučovací doby.

První dny ve společnosti mohou být pro nového zaměstnance zásadní, a proto je důležité, aby mu byla věnovaná patřičná pozornost a sděleny všechny důležité informace a zpětná vazba. Vybrané nedostatky se týkají především nadřízených pracovníků nově přijatých zaměstnanců, avšak je nutné na ně také upozornit. Společnost XY, a.s. má vypracované detailní adaptační plány, kterými by se měli řídit noví zaměstnanci i jejich nadřízení pracovníci, tudíž by nemělo docházet k nejasnostem ze strany nadřízených pracovníků a je doporučeno, aby si nástupnické plány znovu prošli. Velmi pozitivně se dá zhodnotit výsledek otázky, týkající se seznámení s bezpečnostními předpisy, jelikož všichni zaměstnanci se shodli, že během prvních pracovních dní byli seznámeni se všemi bezpečnostními předpisy.

V dotazníkovém šetření byly zjištěny následující nedostatky v oblasti pracovního prostředí a péče o zaměstnance:

- 4 % z dotázaných vybrala neutrální možnost Nedokážu posoudit na otázku, týkající se spokojenosti s podmínkami pracovního prostředí,
- 4 % ze zúčastněných zaměstnanců uvedla, že nepovažují péči ze strany zaměstnavatele za dostatečnou a 12 % zvolilo neutrální odpověď Nedokážu posoudit,
- 10 % zaměstnanců by práci ve společnosti XY, a.s. nedoporučilo svým známým.

Výše uvedená negativa svědčí spíše o nedostatečné informovanosti zaměstnanců, vzhledem k problému zvolit konkrétní odpověď, týkající se spokojenosti s podmínkami pracovního prostředí a s péčí zaměstnavatele. Kladně se dá zhodnotit otázka, týkající se bezpečnosti, ve které 100 % zaměstnanců uvedlo, že se v práci cítí bezpečně.

V dotazníkovém šetření byly zjištěny následující nedostatky v oblasti vzdělávání, odměňování a motivace zaměstnanců:

- 43 % z dotázaných uvedlo, že nevyužívá možnost vzdělávání a dobrovolných kurzů, které společnost nabízí,
- 8 % ze zaměstnanců považuje své pracovní ohodnocení za práci nedostatečné a 9 % zvolilo odpověď Nedokážu posoudit,
- na otázku, co zaměstnance nejvíce motivuje, zvolilo jen 21 % smysluplnost práce / pracovní náplň a pouze 8 % pracovní prostředí.

Vzhledem k tomu, že společnost XY, a.s. poskytuje mnoho kurzů a možností dalšího vzdělávání, je překvapivé, že tuto službu využívá pouze 47 zaměstnanců ze 100. Lze předpokládat, že část respondentů, kteří odpověděli, že kurzy nevyužívají, o nich nemá dostatečné množství informací. Pozitivní ovšem je výsledek otázky hodnotící výhody a benefity. Ze sta dotázaných, 98 zaměstnanců je spíše spokojeno s výhodami a benefity, které společnost XY, a.s. nabízí a zbylí dva respondenti zvolili neutrální odpověď Nedokážu posoudit.

V porovnání s Průzkumem hodnocení spokojenosti zaměstnanců, který probíhal ve společnosti v roce 2019 a 2020, lze vyhodnotit, že lidé jsou více spokojeni s ohodnocením za svou práci. V roce 2019 bylo spokojeno jen 61 % z dotázaných zaměstnanců. V roce 2020 už to bylo 74 % a podle výsledků Dotazníku na personální činnosti, který byl vytvořen pro zhodnocení společnosti v rámci této práce, je s ohodnocením za svou práci spokojeno 83 % zaměstnanců. Je nutné brát v úvahu, že respondentů, kteří odpovídali na Dotazník na personální činnosti, bylo podstatně méně, než zaměstnanců, kteří odpovídali v Průzkumu hodnocení spokojenosti zaměstnanců, nicméně lze předpokládat, že je spokojenost stále vysoká.

Z výsledků průzkumu dále vyplývá, že se v roce 2020 zlepšila spokojenost s pracovní atmosférou a podporou ze strany manažerů, celková hrdost na práci ve společnosti a také se oproti roku 2019 zvýšil počet zaměstnanců, kteří vidí budoucnost ve společnosti XY, a.s. perspektivně. Došlo také k většímu vývoji v oblasti inovací a zlepšila se efektivita procesů. Z výsledků lze dále pozorovat, že zaměstnancům je umožněno více samostatně pracovat a vzrostla podpora vlastní iniciativy u zaměstnanců.

Na základě odpovědí získaných v Dotazníku na personální činnosti lze hodnotit personální oddělení a činnosti, které ve společnosti XY, a.s. vykonává, spíše kladně. Zjištěné nedostatky nejsou zásadním problémem pro chod společnosti, avšak není určité od věci, aby byla implementována nápravná opatření pro zajištění lepšího dosahování cílů společnosti a větší spokojenosti zaměstnanců.

## **5.2 Doporučení ke zlepšení činností**

Na základě dotazníkového šetření, průzkumů a dalších aktivit spojených s hodnocením činností personálního oddělení ve společnosti XY, a.s., bylo zjištěno, že personální oddělení si vede velmi dobře. Až na pár nedostatků, které nejsou příliš závažné, vyplývá z Dotazníku na personální činnosti a Průzkumů hodnocení spokojenosti zaměstnanců spokojenost s fungováním činností ve společnosti. Níže uvedená opatření jsou tedy spíše doporučující pro úplné odstranění menších nedostatků, které byly objeveny.

### **1. Zlepšit informovanost zaměstnanců**

Po vyhodnocení Dotazníku na personální činnosti bylo z části výsledků patrné, že někteří zaměstnanci nemají dostatečné množství informací na zodpovězení některých

otázek. Nedostatečná informovanost byla na základě dotazníku zjištěna např. u možnosti dalšího vzdělávání, zhodnocení práce jednotlivých útvarů nebo také, jak velký vliv má konkrétně práce jejich útvaru na chod celé společnosti XY, a.s. Jelikož personální oddělení je opravdu velmi malé na tak velkou společnost, nelze zařídit osobnější přístup k jednotlivým zaměstnancům a pravidelné setkávání. Doporučením je zlepšit informovanost zaměstnanců v oblasti dosahování cílů a pracovních úspěchů společnosti oproti konkurenci, vzdělání a dobrovolných kurzů, hodnocení jednotlivých útvarů, benefitů a péče o zaměstnance. Řešením je na konci každého měsíce posílat všem zaměstnancům do emailu sdělení s nejdůležitějšími novinkami a shrnutím měsíce s odkazem na Intranet společnosti, kde jsou zveřejňovány nejdůležitější zprávy. Zaslání emailů zaměstnancům by bylo automaticky nastaveno a emaily by obsahovaly úryvky a odkazy na jednotlivá sdělení, která byla zveřejněna v daném měsíci na Intranetu. Na konci každého měsíce by se na Intranetu zveřejnila vyhodnocující zpráva pro jednotlivé útvary a vývoj v rámci plnění cílů společnosti XY, a.s. Tím by byl umožněn zaměstnancům přístup k nejnovějším údajům a zprávám o chodu společnosti prostřednictvím systému, který je už k dispozici.

V tabulce 1 jsou rozvrženy činnosti, které je nutné provést pro implementaci zmiňovaného doporučení. Náklady jsou stanoveny podle finančního ohodnocení jednotlivých zaměstnanců, jelikož se jedná o práci, kterou budou zaměstnanci vykonávat v rámci svých pracovních úkolů. Počet hodin na vybranou činnost je pouze odhadovaný, nicméně práce bude plněna v rámci běžných pracovních činností, tudíž doba trvání je údaj důležitý jen pro vhodné naplánování činnosti. Ke zveřejňovaným informacím na Intranetu, týkajících se aktualit, benefitů a zajímavostí pro zaměstnance, nově přibude pouze měsíční zhodnocení útvarů, které provede 1x měsíčně zaměstnanec z útvaru plánování, cen a kontrolingu. Zprávu sepiše a zveřejní člen personálního oddělení a zaměstnanec útvaru IT se postará o nastavení měsíčních emailů pro zaměstnance.

**Tabulka 1: Odhad činností pro zlepšení informovanosti zaměstnanců**

Činnost	Odpovědná osoba	Počet hodin / 1 osoba	Pravidelnost	Náklady celkem
Analýza činnosti jednotlivých útvarů	Zaměstnanec útvaru plánování, cen a kontrolingu	5–15 hodin	1x za měsíc	V rámci finanční odměny zaměstnance
Zpráva o činnosti jednotlivých útvarů a zveřejnění na Intranetu	Zaměstnanec personálního útvaru	2–4 hodiny	1x za měsíc	V rámci finanční odměny zaměstnance
Nastavení pravidelných emailů zaměstnancům	Zaměstnanec útvaru IT	2–4 hodiny	Pouze jednou	V rámci finanční odměny zaměstnance
Kontrola činností, případně implementace úprav	Zaměstnanec útvaru IT	2–4 hodiny	Nepravidelně dle potřeby	V rámci finanční odměny zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

## 2. Zlepšit průběh přijímacího řízení

Z výsledků šetření bylo dále zjištěno, že v některých případech se zaměstnanci v průběhu přijímacího řízení nedozvěděli všechny zásadní informace, pohovor považovali za příliš dlouhý a neodcházeli spokojeni s celkovým průběhem řízení. V rámci pohovoru by měli zástupci společnosti XY, a.s. zajistit potencionálnímu novému zaměstnanci, aby se cítil dobře a sdělit mu všechny podstatné informace, ale zároveň pohovor příliš neprodlužovat. Vzhledem k malému počtu pracovníků v oboru, a tedy nižšímu počtu uchazečů na vybrané technické pozice, je vhodné praktikovat ke každému uchazeči individuální přístup. Uchazeč by měl z pohovoru odcházet spokojený a znát všechna fakta, pokud se má o práci ve společnosti XY, a.s. dále ucházet. Společnost si zakládá na dlouhodobých pracovních vztazích a upřednostňuje méně, ale za to kvalitních a lépe placených zaměstnanců, než více pracovníků s nižší kvalifikací a menším platem. Doporučeným řešením je uspořádat školení pro nadřízené pracovníky, kteří mají nábor nových uchazečů pro své útvary na starosti. Vzhledem k počtu těchto pracovníků by se školení uspořádalo opakovaně s kapacitou pro maximálně 30 osob. Nadřízení pracovníci



provádějící pohovory by si museli vybrat termín školení a alespoň jednou se zúčastnit, ale bylo by jim to proplaceno v rámci pracovní doby. Na školení by se zaměstnanci dozvěděli způsoby, jak nejlépe postupovat při konkrétních pohovorech a získali by nové informace, které by při přijímání nových pracovníků mohli v praxi aplikovat.

Tabulka 2 znázorňuje odhad nákladů na školení, která jsou navržena jako opatření pro zlepšení průběhu přijímacího řízení. V nákladech je zohledněna cena přednášejícího, místnosti, občerstvení pro zaměstnance a proplacení pracovních hodin, které zaměstnanci stráví na školení. Cena přednášejícího byla stanovena porovnáním cen skutečných kurzů, týkajících se náboru a výběru zaměstnanců na stránkách sovastudio.cz, kursy.cz a dtocz.cz. Cena občerstvení a pronájmu místnosti byla odhadnuta dle předchozích zkušeností.

**Tabulka 2: Odhad nákladů na zlepšení průběhu přijímacího řízení**

Činnost	Počet opakování	Počet hodin / 1 osoba	Náklady za 1 seminář
Zajištění občerstvení	3-6 x	-	500–1500 Kč
Pronájem místnosti	3-6 x	2 hodiny	1000–2000 Kč
Cena přednášejícího	3-6 x	2 hodiny	1500 – 3000 Kč
Účast zaměstnanců	1 x	2 hodiny	V rámci finanční odměny zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

### 3. Zlepšit hodnocení a rozvoj zaměstnanců

Ačkoliv otázka na podporu ze strany manažerů získala v Průzkumu hodnocení spokojenosti zaměstnanců v posledním roce převážně kladné hodnocení a otázku zpětné vazby od nadřízeného v zaučovací době hodnotilo v Dotazníku na personální činnosti nedostatečně pouze 6 % z dotázaných, je dalším doporučením vylepšit systém hodnocení zaměstnanců. Jak je zmiňováno v teoretické části, hodnocením jsou získávány informace o pracovním výkonu jednotlivých zaměstnanců a slouží ke zdokonalení procesů ve společnosti a tím zlepšují dosahování dlouhodobých cílů a vizí. Společnost XY, a.s. provádí hodnocení zaměstnanců zhruba 1x ročně formou hodnotícího pohovoru. Hodnocení se provádí na základě plnění ročních cílů a dokončení stanovených projektů a výsledkem je rozhodnutí o případném zvýšení platu a aktualizace plánu osobního rozvoje zaměstnance. Navíc ještě poskytuje nadřízený zpětnou vazbu v zaučovací době novým zaměstnancům.

Vzdělání a další rozvoj zaměstnanců v současné době poskytuje především vzdělávací institut společnost XY, a.s. Vedle povinných kurzů jsou k dispozici i dobrovolné kurzy, které mohou zaměstnanci absolvovat. Je však nutné pomoci zaměstnancům přizpůsobovat se měnícím se potřebám a technologiím. Školení a kurzy nejsou systematicky plánovány podle nových změn, ale slouží k procvičování a zlepšování tzv. měkkých dovedností a základních technických znalostí. Požadavky na zaměstnance se stále mění, a proto je nutné upravit i metodu současného rozvoje zaměstnanců.

Ve společnosti XY, a.s. neexistuje žádný kompetenční model, který by sloužil k jednotnému hodnocení zaměstnanců, a přitom se jedná o účinný nástroj propojující hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Návrhem tedy je sestavit modely pro vybrané skupiny pracovních míst, které by sloužily jako nástroj pro hodnocení výkonu zaměstnanců a zároveň pomáhaly formulovat požadavky na nové kandidáty na pracovní pozice. V kompetenčním modelu budou definované základní skupiny hodnoceny podle požadovaných znalostí, zkušeností, kvalifikace, dovedností a schopností, které zaměstnanci potřebují k efektivnímu plnění pracovních úkolů. Je nutné nejprve stanovit skupiny pracovních pozic, pro které budou klíčové charakteristiky nastaveny. Charakteristiky musí být měřitelné a musí být nastaveny vhodně pro konkrétní pozice. Další činností je vytvořit soubor technik, kterými budou jednotlivé pracovní skupiny podle pozic hodnoceny. Kompetenční modely v praxi pomohou správně směřovat rozvoj zaměstnanců a plánovat nábor nových v souladu se zjištěnými potřebami společnosti.

Pro tvorbu jednotlivých kompetenčních modelů je navržen následující seznam postupných činností, náklady však nebylo možné pro tak velký projekt odhadnout. Doporučené kompetenční modely budou vypracovány dle následujícího harmonogramu:

1. Vymezení skupin dle pracovních pozic
2. Definice jednotlivých kompetencí pro vytvořené skupiny
3. Tvorba souboru měřitelných technik a systému hodnocení
4. Tvorba kompetenčního modelu s podporou Katalogu pracovních míst XY, a.s. a Nástupnických plánů
5. Testování vzniklého modelu
6. Úprava případných nedostatků

7. Tvorba modelů pro všechny skupiny
8. Seznámení zaměstnanců s novými kompetenčními modely
9. Využívání modelů k náboru, hodnocení a rozvoji zaměstnanců
10. Vyhodnocení využívání kompetenčních modelů

Co nejdříve po vytvoření, by bylo vhodné kompetenční modely propojit i s plánem školení, která napomáhají zaměstnancům prohloubit jejich dovednosti a přizpůsobit jim i systém odměňování. Návrh obecné struktury kompetenčního modelu pro společnost XY, a.s. je v příloze č. 6.

## 6 Závěr

Personální oddělení je nedílnou součástí každé společnosti. Jedná se o zásadní oddělení pro dosažení konkurenceschopnosti na trhu, ale i pro naplnění stanovených cílů společnosti. Motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou základním kamenem pro dlouhodobý úspěch společnosti.

Hlavním cílem této práce bylo charakterizovat společnost XY, a.s., zhodnotit činnost personálního oddělení a navrhnout případná opatření v případě zjištění nedostatků. K dosažení tohoto cíle byly využito pozorování, práce s vnitropodnikovými dokumenty, rozhovor s ředitelem personálního oddělení, vyhodnocení výsledků Průzkumu hodnocení spokojenosti zaměstnanců a vyhodnocení Dotazníku na personální činnosti. Na základě provedených kroků bylo možné zhodnotit personální procesy ve společnosti.

Na začátku analytické části byla v úvodu představena společnost XY, a.s. pomocí ekonomických ukazatelů a dalších informací získaných ze studia vnitropodnikových dokumentů. Následně bylo charakterizované personální oddělení společnosti a personální strategie a procesy, které ve společnosti probíhají. Zhodnocení personálních činností bylo možné především na základě vyhodnocení Průzkumu hodnocení spokojenosti zaměstnanců a Dotazníku na personální činnosti, jejichž grafické znázornění tvoří hlavní část analytické části.

Jednotlivé personální činnosti ve společnosti XY, a.s. byly zhodnoceny převážně kladně. Ačkoliv je personální oddělení společnosti velmi malé, má velmi dobře zpracované nástupnické plány, které slouží ke snadné adaptaci zaměstnanců, systém benefitů, systém dobrovolných kurzů a odměňování zaměstnanců. Přesto důsledkem šetření bylo zjištěno několik nedostatků, pro jejichž odstranění byla sepsána doporučující opatření, která tvoří hlavní přínos této diplomové práce.

Mezi nalezené nedostatky společnosti patří nízká informovanost mezi zaměstnanci o chodu společnosti, nabízených benefitech, možnostech dalšího vzdělání a hodnocení jednotlivých útvarů. K tomuto nedostatku bylo doporučeno pravidelně na konci měsíce zasílat emailem zaměstnancům shrnutí měsíce pomocí článků, které by byly zveřejněny na Intranetu společnosti a měsíčně vykazovat hodnocení jednotlivých útvarů. Zaměstnanci tím získají celkový přehled o chodu společnosti, o úspěšnosti práce jejich útvaru a dalších novinkách. Dále bylo doporučeno zlepšit dovednosti nadřízených pracovníků v rámci

přijímacích řízení. Bylo navrženo uspořádat školení, kde by si zaměstnanci prohloubili své znalosti, týkající se náboru a postupu při pohovorech. Doporučení bude mít za následek zlepšení přijímacích řízení pro nové pracovníky. Tím se dosáhne spokojenosti potencionálních uchazečů a zvýší se zájem o práci ve společnosti XY, a.s. Posledním doporučením, ke zlepšení personálních činností, je tvorba kompetenčních modelů, které budou mít za následek zlepšení hodnocení, náborového procesu a rozvoje zaměstnanců. Kompetenční modely slouží k přehlednému zhodnocení znalostí, dovedností a dalších charakteristik nutných pro efektivní vykonávání pracovních úkolů jednotlivých zaměstnanců. Vytvořením kompetenčních modelů získá společnost XY, a.s. silný nástroj pro účinné posuzování práce zaměstnanců a poskytování zpětné vazby, snadnějšímu plánování náboru nových pracovníků, díky konkrétnímu vymezení požadavků na jednotlivé pozice, ve shodě s odpovídajícími potřebami společnosti a v neposlední řadě modely přispějí k rozšíření podstatných znalostí a dovedností zaměstnanců.

Uvedená doporučení by měla vést k větší spokojenosti zaměstnanců a zlepšení dosavadních personálních činností. Jelikož společnost XY, a.s. si zakládá na dlouhodobých pracovních vztazích se zaměstnanci a udržuje si nízkou fluktuaci, spokojení zaměstnanci jsou pro ni nejvyšší prioritou. Zlepšením zmíněných personálních činností, ve kterých byly nalezeny rezervy, by mělo dojít i k celkovému zlepšení všech procesů ve společnosti.

## 7 Seznam zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HR	angl. <i>human resources</i> = lidské zdroje
např.	například
tzv.	tak zvaně

## 8 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje:

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

BAILEY C., MANKIN D., KELLIHER C. and GARAVAN T., *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 2018, ISBN: 9780198705406.

BANFIELD Paul, KAY Rebecca, ROYLES Dean, *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 2018, ISBN: 978-0-19-870282-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

CASCIO, Wayne F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1992. McGraw-Hill series in management. ISBN 0-07-010996-6.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

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

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

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

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. V Praze: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

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



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

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

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

THOMAS, Neil. *Concise Adair on Teambuilding and Motivation*. London: Thorogood Publishing, 2004. ISBN: 9781854182685.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

### **Podnikové dokumenty a internetové zdroje:**

Dodatek č. 2 KS 21\_Čerpání soc. nákladů a SF 2021

Kolektivní smlouva 2021

Pr\_GR\_2020\_09 - Systém výpočtu a výplaty motivačních odměn v XY, a.s.

Směrnice GŘ č. 06/2020: Pravidla personální agendy XY, a.s.

Tabulka odměňování dle hierarchické úrovně řízení

Účetní závěrka společnosti XY, a.s. k 31.12.2019

Výsledky průzkumů spokojenosti za r. 2019 a 2020

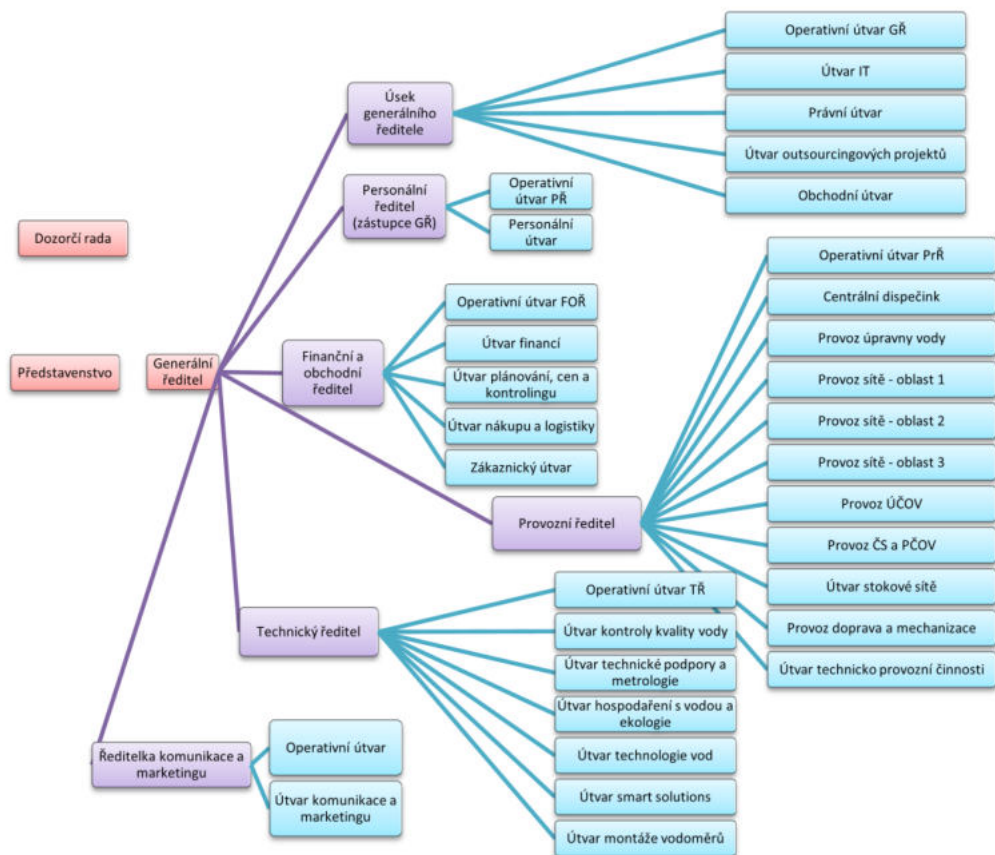
Webové stránky společnosti XY, a.s.

Webové stránky vzdělávacího institutu pro XY, a.s.

## 9 Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura XY, a.s. ....	I
Příloha 2: Benefity pro zaměstnance .....	II
Příloha 3: Rozhovor s ředitelem personálního oddělení .....	III
Příloha 4: Průzkum hodnocení spokojenosti zaměstnanců .....	VIII
Příloha 5: Dotazník na personální činnosti .....	X
Příloha 6: Vzor obecného kompetenčního modelu .....	XIV

Příloha 1: Organizační struktura XY, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování, XY, a.s. (2020)

## Příloha 2: Benefity pro zaměstnance

### **Nadstandardní benefity pro zaměstnance společnosti XY, a.s.**

1. **Dovolená** – 2 týdny nad zákonný čtyřtýdenní limit
2. **Sick days** - 2 dny
3. Příspěvek na stravování – stravenky v hodnotě **123,- Kč**, příspěvek zaměstnavatele **78,- Kč**
4. **Slevy na pojištění** – Kooperativa až 70%
5. **Příspěvek na penzijní a životní pojištění** od zaměstnavatele min. 750 Kč/měsíc
6. **Zvýhodněné telefonní tarify - O2** – výrazně zvýhodněné volání pro zaměstnance a rodinné příslušníky, výhodné tarify a volání v rámci skupiny zdarma
7. Zvýhodněná nabídka od **KB Domino** – vedení účtu zdarma, slevy na produkty
8. Karta Multisport (750 Kč/měsíc)
9. **Slevy na nákupy zboží** – vzhledem k velikosti skupiny jsou zaměstnancům nabízeny slevy od nejrůznějších firem - dovolená, IT produkty, wellness, auta apod.
10. **Firemní vzdělávání** – vzdělávací institut – jazyky, VŠ studium, odborné kurzy, e-learningový portál
11. **Příspěvky zaměstnavatele na sociální náklady**, dle VKS a KS – jubilea, odchody do důchodu, půjčky zaměstnancům, sociální výpomoci zaměstnancům, porodné
12. Možnost zvýhodněného nákupu zaměstnaneckých akcií
13. **Nadstandardní zdravotní péče/Očkování** – proti chřipce, žloutence, klíšťové encefalitidě – hrazeno v určených případech zaměstnavatelem
14. Možnost **part time** pozic pro maminky na rodičovské dovolené – pokud to pozice umožňuje, vycházíme maminkám vstříc pro sladění soukromého a pracovního života
15. Firemní akce
16. **Výše odstupného až 4x nad zákonnou povinnost** – dle počtu let, odpracovaných ve společnosti

Zdroj: XY, a.s., 2021

## **Příloha 3: Rozhovor s ředitelem personálního oddělení**

### *A. Základní otázky*

#### **1. Jak vypadá zaměstnanecká struktura společnost XY?**

Aktuálně zaměstnáváme asi 1136 zaměstnanců, z čehož 189 zaměstnanců je na manažerské pozici. Většinou jsou zaměstnanci na dělnických a technických pozicích. Nejvíce je u nás zaměstnanců ve věku 40 až 55 let, z čehož většinu tvoří muži. Naše společnost se velmi pyšní loajalitou našich zaměstnanců. Téměř 60 % pracovníků je u nás zaměstnáno už více než 15 let. Zaměstnanci často nastupují hned po škole a zůstanou celý život. Také naši zaměstnaneckou strukturu tvoří hodně rodin. Často k nám zaměstnanci přivádí další své rodinné příslušníky, a v některých případech už zaměstnáváme i třetí generace.

#### **2. Jak velké je personální oddělení společnosti XY?**

Celkově nás je v personálním oddělení pouze 7 zaměstnanců, což by si někdo řekl, že je nemožné vzhledem k velikosti společnosti, ale není tomu tak. Oddělení vedu já, jako personální ředitel. Dále se oddělení dělí na personální útvar a operativní útvar.

#### **3. Liší se podle vás společnost XY z hlediska HR oddělení od ostatních společností?**

To nejzajímavější je, že jsme příkladem toho, že naše oddělení neobsluhuje jen společnost XY a.s. ale zároveň je stejným personálním oddělením pro další sesterské společnosti. Takže v tom malém počtu, v kterém tady jsme, poskytujeme služby další právnické osobě, včetně mateřské společnosti XY. Já jsem například zapsaný jako personální ředitel asi čtyřech organizací, z čehož jedna je společnost XY a.s. Takže v tom je to nové a moderní. Organizace dlouhodobě spějí k tomu, že při téhle skupinové organizaci vytvářejí centrální orgány, které sestavují support services. První krok k tomu je, že personální oddělení se stahují na větší kondenzační jádro. Takže personální oddělení XY a.s. je kondenzačním jádrem pro fungování všech organizací skupiny, přinejmenším v Praze.

#### **4. Jak byste charakterizoval práci personalisty a personálního útvaru?**

Za svou praxi mám vybudováno takových 5 základních bodů, které splňuje personalista. Především je nutné brát v potaz, že personální oddělení je službou. My jsme tu pro ostatní zaměstnance, kteří pracují a vydělávají ty peníze. Dále jako personální oddělení jsme službou liniovému managementu. Také máme neustále otevřené dveře pro kohokoliv. Musí zde fungovat komunikace, jinak se práce personalisty dělat nedá. Čtvrtým bodem je, že sedíme na dvou židlích. Protože lidi v tom týmu nás vidí jako zástupce jejich zájmů vůči organizaci, že se staráme, aby byly benefity, aby měly lepší výplatu. To se od nás očekává. Ale proti tomu je druhá strana, vedení. Vedení očekává, že budeme součástí spoření apod, protože personální oddělení musí také odpovídat za mzdový rozpočet. Musím to být já, kdo rozhoduje o mzdách, což je zhruba 30 % nákladů v našem případě. A když takto rozhodujeme o nákladech a tvoříme mzdovou politiku, za kterou zodpovídáme, tak jsme taky partneři pro finančáky, pro provozní atd. Pokud personální nezodpovídá za mzdy a nerozhoduje za ně, tak podle mě je to k ničemu. To je vlastně posledním bodem, protože personální manažer bez odpovědnosti a rozhodování o mzdách je šašek.

#### **5. Jaká je fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY a.s.?**

Fluktuaci zaměstnanců máme velmi nízkou, stabilně se pohybuje pod 10 %. Lze říct že u nás fluktuace je ovlivněna něčím co se nedá ovlivnit, a to je časem, tedy věkem. V tomhle jsme opravdu velmi nadstandartní. Málo lidí odchází z jiných důvodů než z důvodu odchodu do důchodu, což znamená absolutně stabilní pracovní kolektiv.

### *B. Získávání, výběr, adaptace*

#### **1. Jaký je obecný postup při obsazování volného pracovního místa?**

Výběr nových zaměstnanců je koncepčně veden vzhledem k potřebám společnosti a vybírají se tak, aby že jsou nezbytní k plnění úkolů společnosti, a to jak ze současného, tak z budoucího hlediska. Vždy se snažíme nejdříve obsadit pozici z interních zdrojů, pokud to není možné požádáme zaměstnance o pomoc s hledáním vhodného uchazeče. Nabízíme pro zaměstnance podpory pro nábor. Pokud sháním nějakou pozici, řekněme, strojní zámečnick, máme vytvořený náborový leták, když někdo někoho na toto místo doporučí a daná osoba nastoupí a projde úspěšně zkušební lhůtou, pak dostane zaměstnanec, který ho doporučil, odměnu za nábor zaměstnance. Radši platím zaměstnancům než agentuře.

## **2. Vzhledem k častým specializovaným pozicím technického rázu, spolupracujete se školami nebo agenturami při hledání nových zaměstnanců?**

S agenturami si rád povídám, ale práci jim nezádáváme. Pro modré límečky používáme portál Jobs.cz se kterými máme dlouhodobou smlouvu, což vyústilo také v novou grafiku našich náborových stránek.

Co se týká škol, ano, největší spolupráce jsou tři školy – Vysoká škola chemickotechnologická v Praze, kvůli vodárenské specializaci, univerzita v Ostravě a ČVUT. V Ostravě je velmi hluboká spolupráce, kde máme podepsané smlouvy o spolupráci atd. Nemohu říct, že bychom propadli módě mít nějaké klasické vysokoškolské programy trainees. Potom máme také slušnou komunikaci se středním odborným školstvím, kde umožňujeme v našich provozech praktickou výuku u některých oborů – instalatér, elektrikář, strojní zámečnick apod.

## **3. Je vaším prvotním cílem oslovit pro nové místo spíše pracovníky z interních zdrojů nebo z externích?**

Na 110 % se snažíme nabírat pracovníky z interních zdrojů. Pro nás je havárie, když má někdo pro vedení lidí přijít zvenčí. Moje zásada je, že musíme vybírat lidi do manažerských pozic právě z našich zaměstnanců, jinak bychom zastavili jakoukoliv motivaci. Jsme rodinný podnik, to znamená 80 % lidí kteří k nám nastupuje přivádějí zaměstnanci sami – svoje příbuzné, rodinné příslušníky nebo rodinné přátelé. Máme tady spoustu klanů. U nás, kdo má 15 let odsloužených je tak nějak začátečník. Což je v porovnání s vnějškem velmi jiná situace. Nabírat lidi zvenčí je pro mě nouzová záležitost. Jeden z dvaceti nebo možná třiceti se dostane do společnosti zvenčí. Jinak pracujeme s vlastními lidmi a povyšujeme lidi uvnitř společnosti.

## **4. Jak nejčastěji informujete uchazeče o volných pozicích?**

Na pracovištích visí letáčky. Na personálním vydáváme letáček, který je jednotný a má jednotnou strukturu a grafiku. A odpovídá i těm inzerátům, které přijdou na naše náborové stránky prostřednictvím Jobs.

## **5. Jaké informace zveřejňujete o volné pozici?**

Každý letáček má stejnou strukturu a obsahuje následující informace: název pracovního místa, pro jakou společnost, místo výkonu a datum nástupu, o jaký jde pracovní poměr a typ smlouvy. Určitě jsou tam vyjmenované také základní benefity a co uchazeči nabízíme. Dále co pro konkrétní pozici požadujeme a jaká je pracovní náplň.

## **6. Po jak dlouhé době odpovídáte na zaslání životopisů a odpovídáte všem kandidátům?**

Odpovídáme všem kandidátům a v co nejkratší době. Snažíme se ihned, řádově nejdéle do dvou týdnů, ale to je spíše mimořádné, většinou to stíháme dřív.

## **7. Jakým způsobem vybíráte vhodné uchazeče?**

U mě platí za celou dobu mojí praxe jedno heslo, personální oddělení je službou. My jsme tu pro ty, kteří vytváří hodnotu, za kterou se platí a která nás všechny živí, my to neděláme. Expertízou, kterou může poskytnout personalista přímému nadřízenému je maximálně to, že když na to má, tak se na toho člověka kouká z hlediska jeho morálně volných vlastností a charakteru, jak by zapadl do toho prostředí, protože každá organizace si vytvoří nějaké prostředí. Já jsem tu od toho, abych řekl, zda se nám ten člověk do kolektivu

hodí nebo ne. Jako personalistu mě nezajímá, a ani to neumím posoudit, jestli umí to vlastní řemeslo. Z toho vyplývá, že rozhodující slovo, pro to, koho si vybere do toho svého týmu, má vždy přímý nadřízený. Ten se musí rozhodnout, jestli s tím člověkem chce pracovat a když je to chytrý nadřízený, tak se zeptá ještě někoho zkušenějšího, jestli si myslí, že ten nový člověk, tam vydrží, coby persona, osobnost. K tomu jsme tady my.

Nicméně tu první linii, která reaguje případně na ty inzeráty zvenčí, pokud to není někdo doporučený zevnitř nebo nepovyšujeme někoho z našich lidí, tak to je naše personální oddělení. To je schopné vybrat a odpovědět těm, kteří se nám nebudou líbit a těm děkují. My už takhle prosetý počet lidí předáme tomu přímému nadřízenému, ten se s nimi sejde na schůzce a dohaduje se s nimi. A předtím, než udělá poslední rozhodnutí, především u manažerské pozice, tak to chci, aby mi toho člověka ukázal. A já jim řeknu, nedoporučuji, nebo doporučuji, ale stejně se rozhodují oni. Pokud se týká funkcí, u kterých jde opravdu o řemeslo, např. dělníci, administrativní zaměstnanci, ty já vidět nemusím. To je vše na přímém nadřízeném, který má na to zkušební lhůtu, aby poznal, jestli to je nebo není dobré. Ale u lidí, kteří mají nějakým způsobem řídit, jsem rád, když je vidím a dám doporučení, ale to rozhodnutí je vždy na přímém nadřízeném. On s tím člověkem bude pracovat, on za něj bude plnit úkol, on za něj bude odpovědný.

## **8. Jak probíhá přijímání nového pracovníka a adaptační proces?**

Máme k dispozici na PC pro každého nového zaměstnance adaptační balíček. Při nástupu by si ho měl každý nový zaměstnanec projít. V tomto školení jsou prezentovány základní informace o společnosti, kolektivní smlouva. Já hlavně vždy chci, aby každý, kdo nastoupí, věděl, že první odpovědnou osobou je jeho přímý nadřízený. To musí být každému jasné, že nadřízený je ten člověk, který se o něj postará, zajistí mu, aby měl kde sedět a případně dostal další věci, které potřebuje k práci.

Máme také zpracované popisy práce, které jsou jakousi smlouvou, kde je sepsáno, jakou mám odpovědnost, a co pro to já udělám. My se pracovního procesu účastníme jako pomoc, ale většina se musí odehrát v nejbližším pracovním kolektivu. To je nezastupitelné. Pokud se nový zaměstnanec tam neintegruje, tak já mu tady odtud nepomohu.

### *C. Pracovní vztahy, prostředí, péče o zaměstnance*

#### **1. Převažují na pracovištích XY spíše formální či neformální vztahy?**

Já si myslím, že ve společnosti XY, to možná má historickou podstatu a historický základ. Pro XY platí dvě protichůdné skupiny. Před vznikem XY existovaly dvě oddělené státní organizace, které se sloučily. Do té doby byla jedna organizace, které pracovala s pitnou vodou a druhá se zabývala čištěním odpadních vod. Po sloučení do jedné organizace ovšem zaměstnanci zůstali rozdělení na dvě části. Ještě teď jsou v XY zaměstnanci, kteří toto rozdělení pamatují. Ovšem postupem času už se to vnitřní rozdělení zmenšuje, jelikož ubývá generace, která pamatuje ty dvě samostatné organizace. Teď je spíše větší rozpor mezi provozními pracovníky a vedením. Takže osobně si myslím, i z toho důvodu, že tu fungují ty rodinné klany, že převažují spíše neformální vztahy, protože vodárenství je práce kolektivní a lidé spolu musí spolupracovat. Formální vztahy převažují spíše na pracovištích, kde je vysoká fluktuace.

#### **2. Pořádá XY během roku teambuildingové aktivity pro zlepšení vztahů na pracovišti?**

Teambuildingové aktivity bychom rádi pořádali, ale bohužel za současné situace to není možné. Předtím se tedy dělaly akce třeba na úrovni jednotlivých pracovišť, kdy se lidé mezi sebou scházeli na barbecue apod. Jinak máme za společnost XY několik akcí, které se každoročně konají. Jednou ročně se dělá Setkání s mistry, což je akce asi pro 200 lidí (20 % zaměstnanců). Schází se zde mistři a od mistrů nahoru všichni vedoucí pracovníci. Akce se pořádá na lodi a mohou se vzájemně poznat. Dále jednou za rok si dělá každý ředitel akci sám za sebe se svými podřízenými. Což je tedy akce jednotlivých útvarů, která se také pořádá minimálně jednou ročně. Jednou nebo dvakrát za rok vyjíždí na akci ještě užší vedení, což je cca 80 lidí. A pak máme ještě zhruba pro těch 200 lidí možnost Školení emoční inteligence.

#### **3. Jakým způsobem je pečováno o pracovníky?**

V oblasti péče o zaměstnance poskytujeme mnoho výhod a odměn. Poskytujeme např. nevratnou sociální pomoc v mimořádně závažných problémech a neočekávaných sociálních situacích. Poskytujeme také půjčku na bytové účely a máme spoustu dalších odměn pro dlouhodobé zaměstnance. Poskytujeme peněžní odměnu při oslavení 50 narozenin a při odchodu do důchodu, což se určuje podle délky pracovního poměru. Dále zaměstnanci dostávají příspěvek při narození dítěte, při pracovním výročí apod. Poskytujeme příspěvky na sportovní a kulturní akce a umožníme zaměstnancům prohlubovat jejich vzdělání a kvalifikaci.

#### **4. Většina vašich zaměstnanců pracuje v provozu. Jak řešíte bezpečnost práce?**

Bezpečnost práce je u nás na vysoké úrovni. Měli jsme za posledních 15 let nejnižší počet úrazů a měli jsme nejnižší frekvenci. Pro nás je bezpečnost práce absolutně prvotní. Stalo se to opravdu běžnou součástí práce, že jsou lidé vybaveni mimořádně kvalitním a funkčním vybavením. A to neříkám jenom já, podle nejnovějších průzkumů se mnou souhlasí 95 % zaměstnanců, že tedy bezpečné podmínky máme opravdu zajištěné.

#### *D. Vzdělávání, odměňování, motivace zaměstnanců*

##### **1. Nabízí společnost XY možnost dalšího vzdělání pro zaměstnance?**

Možnost dalšího vzdělávání je u nás úžasná věc. Jednou z největších mých radostí za posledních 15 let, že jsme pomocí našeho vzdělávacího institutu, umožnili interně udělat vysokou školu alespoň v bakalářské úrovni asi 120 zaměstnancům. Z toho část se týká i společnosti XY a.s. Dřív jsme měli asi 8 % vysokoškoláků, co se týče struktury vzdělanosti a dnes se blížíme 20 %. A ten největší náskok je, že to bylo pod naší střechou, vlastní cestou při zaměstnání. Jednou ze součástí nabídky vzdělávání je, že poskytujeme nepřetržitě možnost jazykového vzdělávání, jak v úrovni skupin, tak v úrovni individuálního doučování, pro vyšší pozice. Dále nabízíme v našem vzdělávacím institutu online formou spoustu kurzů. Pro speciální pozici jsou zde povinné kurzy, kterých se zaměstnanec musí účastnit. Kurzy jsou většinou dělané online formou i s testem na závěr, ale některé je nutné dělat prezenčně (práce nad hloubkou apod.)

##### **2. Jaké výhody, benefity nebo mimomzdové odměny poskytujete zaměstnancům?**

Tak kromě toho, co už jsem vyjmenoval, tak nabízíme například o 2 týdny dovolené více než je čtyřtýdenní zákonný limit. Nabízíme příspěvky na stravování a na penzijní a životní pojištění. Naším zaměstnancům poskytujeme možnost karty Multisport a zvýhodněné telefonní tarify. Je toho opravdu hodně, co v této oblasti můžeme našim zaměstnancům nabídnout. Chceme, aby u nás zůstávali všichni co nejdéle, což se nám také daří, a proto se snažíme vycházet všem vstříc a poskytovat širokou nabídku benefitů nad naše povinnosti.

##### **3. Jakým způsobem jsou stanovovány odměny pro zaměstnance?**

Odměny stanovuji já. U nás základní mzda představuje asi 70 % hrubé mzdy. Co je pro naši společnost napsáno jako základní mzda, zaměstnanci dostávají v čistém. Podle úrovně práce se potom odlišují odměny. Pokud má zaměstnanec tarifní mzdu, znamená to, že k ní má měsíční 20 % odměny. Pokud je zaměstnanec na manažerské pozici, tak má základní mzdu a k tomu 30 % čtvrtletní odměny. Pak ještě může být manažerská pozice s ročními odměnami, kdy k základnímu platu je 40 % roční odměna na konci roku.

Ještě existuje jeden zdroj, odkud je možné čerpat odměny. Jedná se o tzv. nadvýkony. Naši zaměstnanci mají ještě vedlejší činnost, kdy pracují na zakázkách, které nejsou placeny z vodného a stočného, ale od zákazníků. Na to jsou vypsány podíly z hospodářských výsledků těchto nehlavních činností. Podle toho, co se v roce nahospodáří, podle toho je daný klíč, kdy se rozpočítají podíly na jednotlivé pracovníky a ty si peníze mezi sebou rozdělí.

Dále jsou mimořádné odměny, kde se slévá vše, co se ušetří během roku na nezaručených částech mzdy. Je určitý plán, kde je vypočítáno, kolik peněz půjde na základní mzdy, ale mohou chybět zaměstnanci, tudíž se dělá s menším počtem, nebo je větší nemocnost, a tam se šetří výkonnostní odměny.



#### **4. Jaké stimuly používáte pro motivování zaměstnanců?**

Jak už bylo vyjmenováno, nabízíme širokou nabídku mimomzdových odměn a benefitů. Jednou z věcí je ale pocitová záležitost. Mladá generace často přechází od peněžního vyjádření spokojenosti. Sahrává tam čím dál víc roli volnost, respektive vyváženost profesionálního a neprofesionálního a i takové otevřené situace na pracovištích. Pro ně to začíná tvořit větší hodnotu než pro starší, kteří vyrostli v systému pořádku. Mladá generace to tak nemá a svobodu pro ně představuje klouzavá pracovní doba, vzdělávací benefity atak.

Já osobně nesouhlasím s jednou věcí. Jelikož všechny organizace jsou ve formě pyramidové struktury, dole je spousta lidí, a čím víc se šplhá nahoru, tím je jich tam méně. Tudíž tvrdit všem, kteří jsou na té nejširší základně, že jednou se dostanou nahoru, je na jednu stranu povzbuzující, ale zároveň dost zavádějící. Jelikož u nás bývají lidé celoživotně, tak je velké čekání, když je mladý vedoucí. Šance že odejde a uvolní se jeho pozice, je velmi nízká, takže je nutné smířit se s danou pozicí, protože fluktuace je tak nízká, že čekání na povýšení není řešením. Občas se u nás dělají přesuny na vertikální bázi mezi jednotlivými dceřinými společnostmi, z jednoho provozu do druhého, nicméně jistota to není.

##### *E. Spokojenost zaměstnanců*

#### **1. Jakým způsobem vyhodnocujete spokojenost zaměstnanců?**

Pomocí zpětných vazeb s komunikací na všech úrovních. Personalista nemůže jen sedět v kanceláři a neznat své lidi. Pokud se nedostane ven, tak se nic nedozví. Pokud máte otevřené dveře a lidé se vám nebojí sdělovat svoje názory a pocity, tak je tam vždy zpětná vazba. Je to nevyhlášená, ale nejdůležitější zpětná vazba. Oficiálně co rok, dříve to bylo za delší časové období, se dělá průzkum spokojenosti zaměstnanců.

#### **2. Má tento průzkum po vyhodnocení vliv na aplikaci změn?**

Nemá. My to vypracujeme, získáme vysokou účast, která je mimořádně dobrá, většinou 80 %, ale zásadní vliv to nemá. Příliš se s tím dále nepracujeme. Já jsem rád, že to lidi vyplní, že se nad tím chvíli zamyslí, ale situace se velmi rychle vyvíjí a čelíme neustále nějaké změně, a tudíž není čas řešit, co bylo.

##### *F. Hodnocení zaměstnanců*

#### **1. Jak u vás funguje hodnocení zaměstnanců? Jak často a jakým způsobem probíhá?**

Ano, hodnocení probíhá. Máme formuláře a systém, který je vyhlášený alespoň jednou za rok. Teď už se to bude překlápět do systému na počítači, protože skladovat, co si mezi sebou řekne dělník a mistr, takové papírové záznamy nevedeme. Já považuji za nutné, aby hodnocení probíhalo nepřetržitě. Komunikace zaměstnanec a zaměstnavatel je důležitá neustále. Aby nadřízený řekl, co se mu líbí a co mu nelíbí, a zároveň zaměstnanec měl možnost se vyjádřit, a nečeká se na formální chvíli. Tudíž to oficiální hodnocení jednou za rok je spíše záležitost, která je nutí, aby si sedli k tomu rozhovoru a povídali si. Stačí, že si řeknou v pár větách, co se jim líbí, co se jim nelíbí, co by chtěli a co by nechtěli. Za mě je tento neformální rozhovor, aby zaměstnavatel znal pocity a hodnocení situace podřízených, určitě svým způsobem důležitý.

Zdroj: vlastní zpracování, XY, a.s. (2021)

#### Příloha 4: Průzkum hodnocení spokojenosti zaměstnanců

#### DOTAZNÍK NA PRŮZKUM HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Název společnosti:

V následujícím přehledu zhodnoťte, prosím, vývoj ve společnosti (označte křížkem).

<b>I. Vývoj</b>	<b>Se spíše zlepšuje</b>	<b>Zůstává stejná</b>	<b>Se spíše zhoršuje</b>	<b>Nevím</b>
1. Myslím, že situace v mém útvaru / provozu				

V následujícím přehledu zhodnoťte, prosím, současný stav ve společnosti. (označte křížkem).

<b>II. Současný stav</b>	<b>Příliš rychlé</b>	<b>Akorát</b>	<b>Příliš pomalé</b>	<b>Beze změny</b>
2. Tempo změn v mém útvaru / provozu je				

V následujícím přehledu zhodnoťte, prosím, současný stav ve společnosti. (označte křížkem).

<b>III. Personální a sociální politika společnosti</b>	<b>Rozhodně Ano</b>	<b>Spíše Ano</b>	<b>Celkem Ne</b>	<b>Nevím</b>
3. Mám důvěru ve schopnosti společnosti XY a.s. dosáhnout svých ambicí				
4. V mém útvaru / provozu jsou srozumitelně komunikovány strategie, cíle a změny				
5. Společnost XY a.s. se dobře zapojuje do digitalizace jednotlivých oborů				
6. Služby a řešení nabízená mým útvarem / provozem naplňují očekávání našich zákazníků lépe než nabídky našich konkurentů				
7. V mém útvaru se dodržují hodnoty a etika společnosti XY a.s.				
8. Považuji svoji práci za smysluplnou				
9. Jsem spokojen(a) s pracovní atmosférou v mém útvaru / provozu				
10. Cítím hrdost na práci pro společnost XY a.s.				
11. Práci pro společnost XY a.s. bych doporučil některému ze svých blízkých				
12. Jsem spokojen(a) s rovnováhou mezi mým pracovním a soukromým životem				
13. Pracovní podmínky v mém útvaru / provozu jsou dobré				
14. Zdraví a bezpečnost práce jsou v mém útvaru / provozu považovány za velmi důležité				
15. IT / Digitální nástroje mi usnadňují práci				

<b>III. Personální a sociální politika společnosti</b>	<b>Rozhodně Ano</b>	<b>Spíše Ano</b>	<b>Celkem Ne</b>	<b>Nevím</b>
16. V mém útvaru / provozu máme dobrou spolupráci				
17. V mém útvaru / provozu dochází k inovacím				
18. Můj útvar / provoz dosahuje dobrých výsledků				
19. Procesy ve společnosti XY a.s. jsou jednoduché a efektivní				
20. V mém útvaru / provozu sdílíme znalosti a osvědčené postupy				
21. Role a odpovědnosti všech kolegů v mém útvaru / provozu jsou jasně definovány				
22. Ve své práci mám prostor být samostatný				
23. Cítím podporu pro vlastní iniciativu				
24. Můj manažer umí ocenit dobře odvedenou práci a pochválit mě				
25. Mé pracovní cíle jsou srozumitelně stanovené				
26. Pro mě stanovené pracovní cíle jsou realistické				
27. Podílím se na změnách, které se týkají mého útvaru / provozu				
28. Cítím se zapojen(a) do utváření budoucnosti společnosti XY a.s.				
29. Dostal(a) jsem potřebný výcvik, abych mohl(a) vykonávat svoji práci				
30. Myslím, že během uplynulého roku jsem zlepšil své dovednosti				
31. Můj manažer mě podporuje				
32. Cítím se dostatečně oceněn a ohodnocen za svou práci				
33. Vidím svou budoucnost ve společnosti XY a.s. jako perspektivní				

*Děkujeme Vám za Váš čas, který jste tomuto dotazníku věnovali, vyplněný dotazník prosím vložte do přiložené obálky a zalepenou předejte svému nadřízenému, který zajistí její předání personálnímu oddělení.*

Zdroj: XY, a.s., 2021

## Příloha 5: Dotazník na personální činnosti

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI XY, A.S.

### I. část – Identifikační otázky

#### 1. Pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž  Žena

#### 2. Věk

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 35 let  35-50 let  nad 50 let

#### 3. Nejvyšší ukončené vzdělání

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- základní  středoškolské  
 učňovské  vysokoškolské

#### 4. Na jaké pozici pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ředitel, manažer, administrativní pracovník  
 vedoucí střediska, specialista, vedoucí skupiny, mistr  
 referent, pracovník

#### 5. Jak dlouho ve společnosti působíte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 3 roky  6–9 let  
 3–6 let  více než 9 let

### II. část – Hodnotící otázky

#### 6. Jak jste se dozvěděl/a o Vašem pracovním místě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Webové stránky inzerující nabídky práce (Jobs.cz, apod.)  Ve škole  
 Z novin a letáků  Pomocí Úřadu práce  
 Od známých  Jiným způsobem

#### 7. Jaké informace byly zveřejněny o nabízené pozici?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- název společnosti  místo výkonu práce  datum nástupu  
 informace o společnosti  druh pracovního poměru  nabízené benefity  
 název pracovní pozice  druh smluvního vztahu  pracovní náplň

- podmínky přijetí
- informace, jak postupovat při zájmu o pozici

**8. Byly informace o nabízené pozici pravdivé?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, absolutně pravdivé
- Částečně pravdivé
- Ne, zcela nepravdivé

**9. Jak rychlá byla odezva personalisty po Vašem projeveném zájmu o nabízenou pozici?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 1 týdne
- do 2 týdnů
- do 3 týdnů a více

**10. Jakým způsobem jste byl/a prvně kontaktován/a?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- emailem
- telefonicky
- osobně
- jiný způsob

**11. Jakým způsobem probíhal výběr na pracovní pozici?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- pohovor
- zkoumání životopisu
- dotazník
- testy pracovní způsobilosti

**12. V případě pohovoru: Měl/a jste v průběhu pohovoru možnost pokládat otázky?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

**13. V případě pohovoru: Dozvěděl/a jste se během pohovoru všechny důležité informace?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

**14. V případě pohovoru: Jak byste hodnotil/a délku pohovoru zástupce společnosti s Vámi? Máte pocit, že s Vámi zástupce společnosti hovořil přiměřeně dlouhou dobu?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, doba byla vyhovující
- Pohovor byl příliš krátký
- Pohovor byl příliš dlouhý

**15. V případě pohovoru: Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením ve společnosti?**

(přípravenost personalisty, prostředí, odpověď na otázky apod.)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Nespokojen/a

**16. Byl/a jste během prvního týdne představen/a kolegům a vedení společnosti?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne



- Ano  Ne

**27. Považujete povinná školení za důležitá?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano  Nedokážu posoudit  Ne

**28. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano  Nedokážu posoudit  Ne

**29. Jste spíše spokojen/a s výhodami a benefity které poskytuje společnost všem zaměstnancům?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, spokojen/a  Nedokážu posoudit  Ne, nespokojen/a

**30. Co je pro Vás v práci nejvíce motivující?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Peněžní odměna
- Zaměstnanecké výhody (dovolená, důchody, zdravotní péče,...)
- Vzdělávání a rozvoj
- Pracovní náplň / Smysl mé práce
- Pracovní prostředí
- Pracovní kolektiv
- Benefity (stravenky, karta Multisport, slevy, apod)

Zdroj: vlastní zpracování

## **Popis pracovního místa**

### 1. Identifikační údaje

- Název pracovní pozice
- Název útvaru a oddělení
- Místo výkonu práce
- Nadřízená pozice
- Zastupitelnost

### 2. Systém odměňování

- Typ pracovní doby
- Druh mzdy
- Tarifní třída

### 2. Charakteristika pracovního místa

### 3. Okruhy pracovních činností

### 4. Odpovědnosti a pravomoci (př. hmotná odpovědnost apod.)

### 5. Kvalifikační požadavky

- Vzdělání
- Odborná praxe
- Certifikáty, Osvědčení, Oprávnění
- Požadavky na školení
- Fyzické a duševní požadavky

### 6. Požadované kompetence

- Měkké kompetence (př. komunikace, vedení, týmová práce, ..)
- Obecné dovednosti (př. anglický jazyk, analytické myšlení, organizování, ..)
- Odborné znalosti a dovednosti

Zdroj: vlastní zpracování