

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů v podniku

Nikola Mlatečková

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nikola Mlatečková

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Jičín

Název práce

Řízení lidských zdrojů v podniku

Název anglicky

Human Resources Management in Company

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je charakteristika a definování řízení lidských zdrojů v podniku, zhodnocení postupů a metod řízení, popis vzdělávání zaměstnanců, motivace a jejich rozvoj. Následné navržení změn v oblasti řízení lidských zdrojů na základě provedeného šetření ve vybraném podniku.

Metodika

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. K vypracování této části je použita odborná literatura.

Praktická část obsahuje krátké představení společnosti. Dále vyhodnocení dat získaných dotazníkovým výzkumem od zaměstnanců a individuálními rozhovory s personalisty, analýzu postupů a metod řízení ve vybraném podniku a interpretaci doporučených změn, které povedou ke zlepšení stávající situace.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, řízení lidí, výběr zaměstnanců, motivace, vzdělávání zaměstnanců

Doporučené zdroje informací

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

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

DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

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

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 28.2.2021

Nikola Mlatečková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c., za odborné vedení, konzultace a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Zároveň děkuji šetřené společnosti za vstřícnost a ochotu při poskytování dat k této bakalářské práci a v neposlední řadě rodině a přátelům za podporu během celého studia.

Řízení lidských zdrojů v podniku

Abstrakt

Tato bakalářská práce na téma Řízení lidských zdrojů v podniku se zabývá analýzou, zhodnocením a popisem řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ. Cílem práce je zhodnotit a popsat řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a navrhnout možná zlepšení, která budou sloužit ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů v organizaci. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, Je zde vysvětleno, co je cílem řízení lidských zdrojů, kdo je subjektem řízení a činnosti řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy jsou čerpány z odborné literatury, která je uvedena na konci práce. V praktické části je analyzováno řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ pomocí interních dat, osobních pohovorů se zaměstnanci personálního oddělení a účetního oddělení a také na základě mé více než roční praxe na pozici účetní v této společnosti. Na základě sběru informací jsou v praktické části navrženy změny, které mají pomoci ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů v organizaci.

Praktická část této bakalářské práce je pro lepší přehlednost doplněna grafy.

Veškeré připomínky byly konzultovány s personálním oddělením společnosti XYZ a byly jim předány mnou navržená doporučení, která pomohou ke zlepšení řízení lidských zdrojů v podniku.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, řízení lidí, personální činnosti, personalistika, personální plánování, výběr zaměstnanců, motivace, vzdělávání zaměstnanců, odměňování, pracovní vztahy, péče o zaměstnance.

Human Resources Management in Company

Abstract

This bachelor thesis on the topic of Human Resource Management in the Company deals with the analysis, evaluation and description of human resource management in the company XYZ. The aim of the work is to evaluate and describe the management of human resources in a selected company and to suggest possible improvements that will serve to improve the human resources management in the organization. In the theoretical part of the theses the basic concepts related to human resource management are introduced. It is explained what the goal of human resource management is, who the subject of management is and human resource management activities. These concepts are drawn from the literature, which is listed at the end of the work. The practical part analyzes the management of human resources in the company XYZ using internal data, personal interviews with employees of the personnel department and accounting department and also on the basis of my more than a year of experience as an accountant in this company. Based on the information collection, changes are proposed in the practical part to help improve the management of human resources in the organization.

The practical part of this bachelor thesis is supplemented by graphs for better clarity.

I consulted all of the comments with XYZ's Personnel department and provided them with recommendations made by me to help improve the company's human resource management.

Keywords: Human resource management, people management, personnel activities, human resource, personnel planning, selection of employees, motivation, education, compensation, work relationship, care of employees.

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika práce.....	11
2.2.1 Studium odborné literatury	11
2.2.2 Představení vybrané organizace.....	11
2.2.3 Zhodnocení řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ	11
2.2.4 Sběr informací.....	12
2.2.5 Individuální hloubkové rozhovory	12
2.2.6 Dotazníkové šetření.....	12
2.2.7 Srovnání teorie s praxí.....	14
2.2.8 Navržená opatření	14
3 Teoretická východiska	15
3.1 Pojem řízení lidských zdrojů	15
3.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	17
3.3 Subjekt řízení lidských zdrojů	18
3.4 Činnosti řízení lidských zdrojů	19
3.4.1 Personální plánování	21
3.4.2 Obsazování volných pracovních míst	21
3.4.3 Hodnocení pracovníků a jejich motivace	24
3.4.4 Pracovní mobilita	27
3.4.5 Odměňování pracovníků	28
3.4.6 Vzdělávání zaměstnanců	30
3.4.7 Pracovní vztahy.....	32
3.4.8 Péče o zaměstnance.....	32
4 Vlastní práce	34
4.1 Profil společnosti.....	34
4.2 Struktura personálního oddělení	37
4.3 Personální činnosti	38
4.3.1 Vytváření a analýza pracovního místa	38
4.3.2 Personální plánování	38
4.3.3 Obsazování volných pracovních míst	39
4.3.4 Hodnocení pracovníků a jejich motivace	42
4.3.5 Pracovní mobilita	42
4.3.6 Odměňování pracovníků	43
4.3.7 Vzdělávání pracovníků.....	45

4.3.8	Pracovní vztahy	46
4.3.9	Péče o pracovníky	46
4.3.10	Personální informační systém	48
4.4	Výsledky dotazníkové šetření	49
4.4.1	Zhodnocení výzkumných otázek	53
5	Návrh změn a diskuse	54
	Závěr	59
6	Seznam použitých zdrojů	60
7	Přílohy	61

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Vztah mezi pojetím řízení lidí	16
Obrázek 2:	Obecný úkol řízení lidských zdrojů	17
Obrázek 3:	Proces plánování pracovníků	21
Obrázek 4:	Faktory ovlivňující výši peněžní odměny	29

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Působení manažerů v jednotlivých kategoriích potřeb	27
Tabulka 2:	Složky celkové odměny	28

Seznam grafů

Graf 1:	Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví	35
Graf 2:	Rozdělení zaměstnanců dle odpracované doby	35
Graf 3:	Vývoj počtu zaměstnanců v roce	36
Graf 4:	Finanční ohodnocení	50
Graf 5:	Pracovní kolektiv	51
Graf 6:	Motivace k lepším pracovním výkonům	51
Graf 7:	Vzdělávací aktivity	52
Graf 8:	Druhy vzdělávacích aktivit	52

1 Úvod

Řízením lidských zdrojů se musí zabývat každá organizace, jelikož je to podmínkou pro správně fungující a prosperující podnik. Nezáleží, zda se jedná o velký či malý podnik, jelikož lidský kapitál je klíčovým zdrojem podniku stejně jako technické vybavení nebo zajištění financí.

Mnohdy i přes tuto skutečnost jsou řízení lidských zdrojů a personální činnosti opomíjeny a není jim věnováno tolik úsilí, kolik by si zasloužily. Často jsou tyto činnosti prováděny intuitivně a bez ohledu na to, jaké potřeby mají konkrétní zaměstnanci.

V minulosti byla řízení lidských zdrojů věnována minimální pozornost, a to z toho důvodu, že si majitelé podniků neuvědomovali, jak jsou pro ně zaměstnanci a jejich kvalitní práce důležití. V historii pojmu řízení lidských zdrojů předcházely pojmy jako personální administrativa, personální řízení a další. Podstatou všech pojmů však bylo a je si uvědomit význam člověka pro společnost.

Zaměstnanci představují pro podnik velmi cenný zdroj a záleží právě na jejich schopnostech a znalostech, zda bude organizace úspěšná a vybuduje si své místo na trhu, ať už se jedná o jakoukoli oblast podnikání. Důležité je zmínit, že zaměstnanci nepřinášejí pouze zisk, ale představují pro podnik velké náklady. Proto je třeba o své zaměstnance pečovat, a zároveň je dostatečně motivovat, aby byl využit veškerý jejich potenciál.

Existuje mnoho odborných publikací, které se zabývají novými postoji k personalistice v podniku. V současné době má v podnicích personalistika čím dál větší důležitost. Podniky si uvědomují, že personální činností není pouze získat zaměstnance a uzavřít s ním pracovní smlouvu. To představuje pouze zlomek činností. Důležité je následně věnovat úsilí personálním činnostem a udržet si stávající zaměstnance a zároveň rozvíjet jejich potenciál.

Toto téma je v současné době velmi aktuální, jelikož je třeba zavedené a fungující postupy a činnosti přizpůsobit, aby se daly aplikovat i na zaměstnance, kteří vykonávají svoji práci převážně z domova.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnotit a popsat řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a navrhnout možná zlepšení, která budou sloužit ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů v organizaci. Dále je cílem analyzovat oblast řízení lidských zdrojů na základě sběru dat, polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření, které odhalí možné problémy a nespokojenost nebo naopak spokojenost zaměstnanců organizace.

2.2 Metodika práce

Metodický postup je nastaven tímto způsobem:

2.2.1 Studium odborné literatury

Pro pochopení, zhodnocení a možné analyzování zvoleného tématu bylo nejprve potřeba prostudovat odbornou literaturu, která se zabývá tématem řízení lidských zdrojů v podniku. Podklady pro teoretickou část bakalářské práce jsou čerpány z knih zapůjčených v Krajské vědecké knihovně v Liberci a od personalistky ze společnosti XYZ.

2.2.2 Představení vybrané organizace

Vybrala jsem si organizaci, která se zabývá oblastí kosmetiky a parfémů. Zabývá se majoritně nákupem a prodejem kosmetického zboží. Jedná se o společnost, která je na trhu přes 15 let. Pro tuto společnost jsem se rozhodla zejména kvůli pracovním zkušenostem v této společnosti. Společnost si nepřeje být jmenována, proto v bakalářské práci bude použito označení společnosti XYZ.

2.2.3 Zhodnocení řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ

Podklady pro praktickou část bakalářské práce byly získány různými způsoby. Různorodé způsoby získávání a sběru informací byly zvoleny hlavně kvůli přesnější vypovídající hodnotě informací, jelikož bylo potřeba se na oblast řízení lidských zdrojů podívat, jak ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnanců.

2.2.4 Sběr informací

Prvotním zdrojem informací byly webové stránky společnosti, kde jsem čerpala základní informace o společnosti a interní doklady, které mi byly poskytnuty k nahlédnutí. Dalším zdrojem byly mé vlastní zkušenosti a pozorování, jelikož jsem zaměstnancem této společnosti. Díky vlastnímu pozorování jsem si vytvořila svoji představu o fungování jednotlivých procesů ve společnosti XYZ a také jsem si udělala představu o tom, jak spolu zaměstnanci spolupracují a vycházejí. V neposlední řadě byly provedeny hloubkové rozhovory a dotazníkové šetření.

2.2.5 Individuální hloubkové rozhovory

Jako další způsob sběru dat jsem použila kvalitativní metodu strukturovaných a polostrukturovaných rozhovorů. Během psaní bakalářské práce jsem se obracela s dotazy na pracovníky personálního, mzdového a účetního oddělení. Vždy jsem předem určila oblast řízení lidských zdrojů, kterou jsem se chtěla zabývat. Na tuto oblast jsem si sepsala soubor otázek a požádala konkrétního pracovníka o odpovědi. Počet otázek a čas strávený dotazováním se pro každý rozhovor lišil. Záleželo zejména na rozsahu konkrétní oblasti řízení, a zda zůstalo u připravených otázek nebo se rozhovor odklonil a byl volnější. Získané informace jsem využila k popsání současné situace ve společnosti XYZ. Rozhovory byly polostrukturované a probíhaly vždy osobně v časovém rozmezí 1.12.2020-31.1.2021. Otázky z rozhovorů jsou uvedeny v příloze č. 1.

2.2.6 Dotazníkové šetření

Připravila jsem dotazník, který měl sloužit ke sběru informací z pohledu zaměstnance. Měl nastínit celkovou situaci v pracovním kolektivu. Dotazník byl vzhledem k epidemické situaci dostupný pouze v online podobě. Byl vytvořen pomocí služby Formuláře od společnosti Google. Tato funkce nabízí tvorbu online dotazníků a následně lze sbírat a třídit získaná data.

Dotazník byl anonymní a obsahoval několik částí.

Úvodní část před zpuštěním samotného dotazování obsahovala představení, důvod dotazování, název tématu bakalářské práce, pokyny k vyplnění, kontakt, kam se obracet v případě dotazů, a nakonec poděkování za vyplnění dotazníku.

Dotazník obsahuje 12 otázek, z toho 3 poslední jsou sociodemografické. 8 otázek bylo uzavřených, kde respondent musel vybrat z předem nadefinovaných odpovědí, 2 polouzavřené, tedy, že respondent mohl dopsat vlastní odpověď a 2 otevřené. V uzavřených i polouzavřených otázkách mohl respondent zvolit pouze jednu odpověď. Nejprve se otázky týkaly obecných informací o způsobu získání pracovního místa, na jakém pracovním místě a jak dlouho respondent ve společnosti XYZ pracuje. Poté následovaly otázky, které měly zjistit spokojenost s výší finanční odměny a s pracovním kolektivem. Dále byly otázky zaměřeny na motivaci, vzdělávací aktivity a školení. Dotazník je uveden v příloze č. 2 i s kompletním vyhodnocením v příloze č. 3.

Dotazníkové šetření, které proběhlo 20.-29.1.2021. Dotazník byl respondentům rozeslán pomocí e-mailové schránky. Společnost XYZ pro komunikaci se všemi zaměstnanci využívá jednu skupinovou e-mailovou adresu, prostřednictvím které jsem za pomoci personalistky mohla tento dotazník rozeslat. Společnost k 31.12.2020 zaměstnávala celkem 287 zaměstnanců a z tohoto počtu jsem obdržela zpětnou vazbu od 112 zaměstnanců. návratnost dotazníků je tedy 39 %. Zkoumaný soubor respondentů tedy není zcela reprezentativní. Vliv na návratnost dotazníků měla i skutečnost, která již byla zmíněna, a to že dotazník bylo možné vyplnit vzhledem k epidemické situaci pouze elektronicky. Získaná data z vyplněných dotazníků byla zpracována pomocí služby Google Formuláře. Věřím, že všichni kolegové k dotazníku přistoupili zodpovědně a odpovídali dle skutečnosti.

Výzkumné otázky

Před zahájením dotazníkového šetření jsem si určila výzkumné otázky, na které měl výzkum této práce odpovědět.

1. Výzkumná otázka: Je více než 75 % zaměstnanců spokojeno s pracovním kolektivem?
2. Výzkumná otázka: Je alespoň polovina zaměstnanců spokojena nebo spíše spokojena s výší finančního ohodnocení?

2.2.7 Srovnání teorie s praxí

Na základě získaných dat bylo možné porovnat teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, které jsem čerpala z odborné literatury v první části bakalářské práce s praktickým fungováním ve společnosti XYZ, které je popsáno a zhodnoceno v druhé části mé práce.

2.2.8 Navržená opatření

Výsledkem práce bylo navrhnout opatření, která mohou zlepšit a zefektivnit současné fungování řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ. Vzniklé návrhy budou poskytnuty personalistům a vedoucím pracovníkům, kteří mohou tato opatření uplatnit ve společnosti XYZ.

3 Teoretická východiska

3.1 Pojem řízení lidských zdrojů

V prvé řadě, než se zaměříme na konkrétní činnosti řízení je potřeba objasnit, co si pod pojmem řízení lidských zdrojů představít. Řízení se váže i k jiným oblastem než pouze k podnikům, a to například k armádě, umění, univerzitám, církvi, sportovním organizacím a dalším (Veber & kol., 2009).

Podle mnoha autorů se jedná o řízení lidí, což je proces, bez kterého by jinak nebylo možné dosáhnout vytyčených cílů organizace.

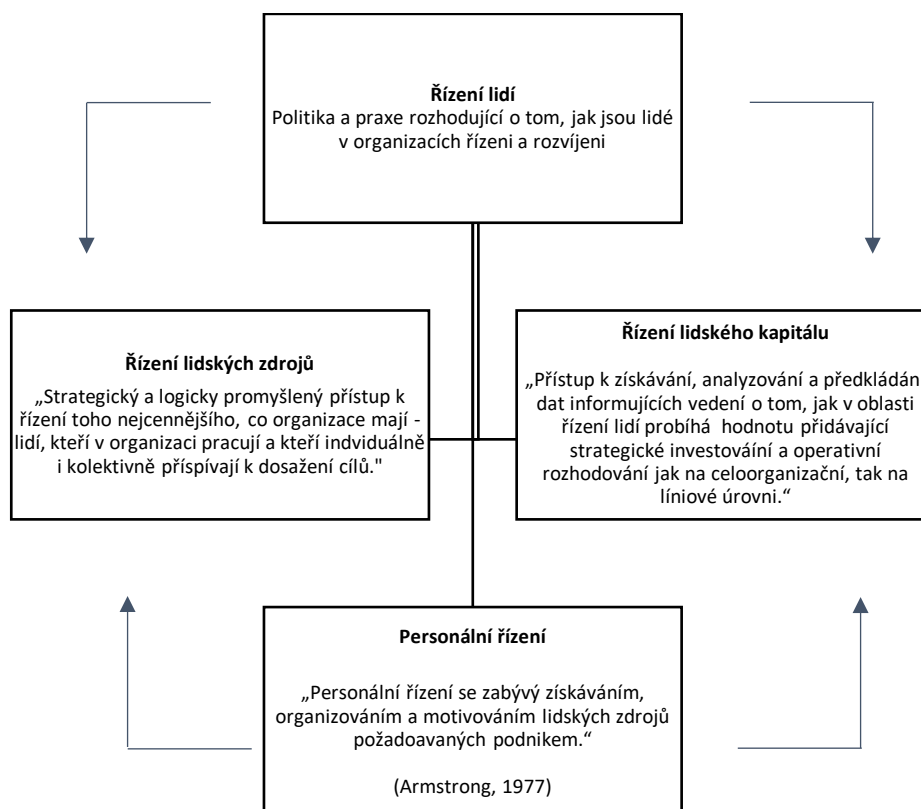
Armstrong (2007, s. 27) definoval řízení lidských zdrojů *„jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

Koubek (2007, s. 14) vysvětluje, že v souvislosti s řízením a vedením lidí v organizaci se setkáváme s pojmy jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů, které bývají označovány jako synonyma, ovšem odborná literatura rozlišuje rozdíl především mezi pojmem personální práce, popřípadě personalistika, označující specifickou oblast řízení organizace spojenou s řízením a vedením lidí v organizaci, kdežto pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé vývojové etapy a koncepce personální práce, které vyjadřují odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci.

Řízení lidských zdrojů podle Koubka (2009, s. 15) se stává *„jádrom řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.“*

Dvořáková (2012, s. 13) také hovoří o pojmu personální práce, který není zcela vymezen, avšak obecně lze říct, že se jedná o přístup k řízení a vedení lidí. Používá se v běžném životě k „označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným. U vedoucích zaměstnanců znamená směsici různých formálních a neformálních aktivit, které je obtížné taxativně vymezit. Samostatný pojem personální práce neříká nic o tom, zda organizace realizuje koncepci personálního řízení nebo řízení lidských zdrojů. Její úroveň – bez ohledu na to, o jakou koncepci se jedná – podstatně ovlivňuje získávání pracovníků, stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní spokojenost a motivaci k práci.“

Obrázek 1: Vztah mezi pojetím řízení lidí



Zdroj: Autorka podle Armstrong, 2007, s. 26

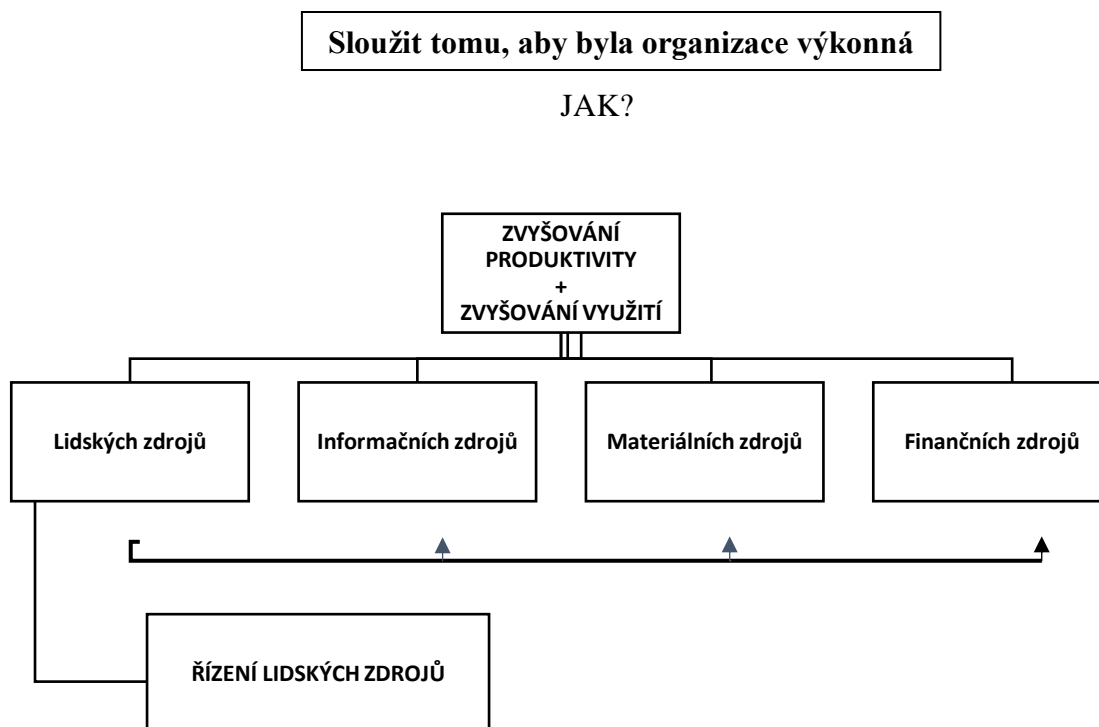
Z obrázku vyplývá vztah mezi pojetími řízení lidí. Schéma vyobrazuje vztah mezi dvěma příbuznými pojmy, tj. řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu. Můžeme říct, že tyto termíny nahradily „personální řízení“.

Lidský kapitál organizace je tvořen lidmi pracujícími v organizaci, což je kombinace inteligence, dovedností a znalostí, které dávají organizaci její zvláštní charakter. Lidé mají určité schopnosti a chování vrozené, a jiné se postupně doplňují a tvoří interakcí s dalšími lidmi uvnitř organizace i mimo ni. Tyto jevy představují tzv. společenský kapitál, který umožňuje uchovávat institucionalizované znalosti vlastněné organizací, a tím vytváří organizační kapitál. Všechny tyto tři kapitály dohromady tvoří intelektuální kapitál, tedy veškeré schopnosti, znalosti a dovednosti dostupné v organizaci reprezentující nehmotné zdroje organizace, a společně s hmotnými zdroji (materiál a peníze) tvoří celkovou nebo tržní hodnotu organizace. (Armstrong, 2007, s. 50-51)

3.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Jedná se o strategickou aktivitu, kterou management jako celek rozvíjí a předkládá, aby podporovala a prosazovala zájmy organizace (Armstrong, 2007, s. 35). Aby to byl udržitelný stav, musí řízení lidských zdrojů zajistit potřebný lidský kapitál a jeho neustálé zlepšování schopností. Jelikož lidský kapitál obstarává všechny ostatní kapitály, je potřeba klást důraz na kvalitu jeho obstarávání (Koubek, 2009, s. 16).

Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Autorka podle Koubek, 2009, s. 17

Obrázek znázorňuje, že aby byla organizace stále výkonná a zlepšovala svůj výkon je potřeba neustálé zlepšování všech zdrojů, které v organizaci jsou, tedy materiálních, finančních, informačních a lidských.

Podle Armstronga (2007, s.30) plní organizace své cíle prostřednictvím lidí v těchto oblastech:

- **efektivnost organizace;**
Podpora zlepšování efektivnosti organizace vytvářením nových postupů.
- **řízení lidského kapitálu;**
Lidský kapitál je hlavním bohatstvím organizace, podniky musejí do lidského kapitálu investovat nejen kvůli přežití, ale také kvůli růstu. Cíle jsou kvalifikování, oddaní a motivování pracovníci. Tato oblast zahrnuje rozvíjení schopností pracovníků a příležitosti k učení a rozvoji.
- **řízení znalostí;**
Podpora rozvoje znalostí a dovedností.
- **řízení odměňování;**
Motivace pracovníků a hodnocení a odměňování za to co dělají.
- **uspokojování rozdílných potřeb;**
- **překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.**

3.3 Subjekt řízení lidských zdrojů

Tato kapitola je zaměřena na vysvětlení pojmu personální útvar, jakož to subjekt řízení lidských zdrojů.

Personální útvar

Veškeré činnosti a úkoly související s řízením lidských zdrojů má na starosti personální útvar – od konce 20. století je ve většině velkých společností přejmenován na útvar lidských zdrojů. (Dvořáková, 2012, s. 14)

Útvar lidských zdrojů (personální útvar) je velmi důležitou součástí řízení podniku. Jeho hlavním úkolem jsou činnosti zaměřené na řízení a rozvoj pracovníků v organizaci. Mimo jiné se zaměřuje na tvorbu a realizaci personální strategie, politiky a činnosti, jako například personální plánování, získávání a výběr pracovníků, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Mezi další činnosti, kterými se zabývá personální útvar, můžeme zahrnout řízení talentů, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky a další zaměstnanecké vztahy. Důležitou rolí personálního útvaru je snaha o dosažení cílů organizace, a to prostřednictvím podnětů, poskytovaných rad a podpory ve všech oblastech, které souvisí s pracovníky organizace. (Armstrong, 2007, s. 64)

„Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky.“ (Armstrong, 2007, s. 65)

Tento útvar se dále podílí na tvorbě podmínek a prostředí, které pracovníkům nabízí možnosti k efektivnímu využití svých schopností, dovedností a realizaci svého potenciálu, a to tak, aby byly prospěšné nejen pro organizaci, ale i pro pracovníka samotného.

V posledních letech je novým trendem tzv. outsourcing personální práce, což znamená využívání služeb externích firem. Armstrong (2007, s. 71) popisuje, že je vhodné to, aby personální útvar některé své činnosti přenechal externím firmám nebo agenturám, které se zabývají poskytováním služeb jako vzdělávání, získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, poradenství pro pracovníky, administrativní záležitosti, personální audity a právní poradenství. Nutno podotknout, že pravomoci stále zůstávají personálnímu útvaru dané společnosti. Většinou externí firmy, které se zabývají řízením lidských zdrojů představují menší náklady pro společnost, a navíc mohou mít v určitých činnostech řízení větší zkušenosti a mohou vnést do práce nové přístupy. (Armstrong, 2007, s. 355-356)

3.4 Činnosti řízení lidských zdrojů

V literatuře je vymezeno mnoho různých činností, jedná se o činnosti koncepční, metodické, analytické a administrativně-správní (Dvořáková, 2012, s. 20)

Jedná se o činnosti v pracovním procesu, které se zaměřují na člověka v těchto oblastech:

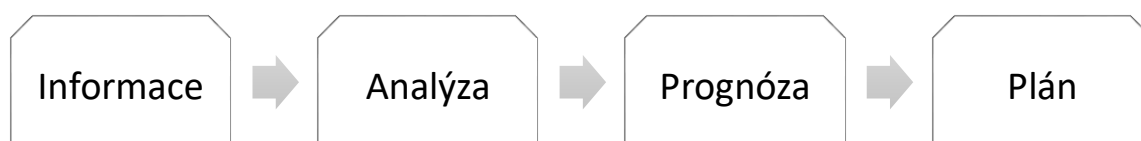
- **plánování lidských zdrojů**, tj. kolik a jak kvalifikovaných pracovníků bude organizace potřebovat z hlediska počtu a struktury;
- **analýza práce a vytváření pracovního výkonu**, tj. analýza pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníka;
- **obsazování volných pracovních míst, tedy získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců**; tj. na základě údajů v popisu pracovní funkce se provádí získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějšího kandidáta a jeho následné přijetí a adaptace;
- **řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**; tj. činnosti od metod výběru zaměstnance, nástupu zaměstnance do práce a jeho následné adaptaci až k ukončení pracovního poměru;
- **organizace práce a pracovní podmínky**;
- **bezpečnost práce a ochrana zdraví**; tj. prevence rizik a péče o bezpečnost zaměstnanců;
- **hodnocení zaměstnanců**; tj. zpracování metod hodnocení pracovníka;
- **odměňování zaměstnanců**; tj. odpovídající odměna za vykonanou práci pomocí mzdového systému a zaměstnaneckých výhod;
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**; tj. analýza a identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců, aby jeho schopnosti a dovednosti byly dále rozvíjeny a byly dostačující pro výkon dané práce;
- **péče o zaměstnance**; tj. vytvoření příznivých pracovních podmínek (pracovní doba, prostředí) pro dosažení požadovaného pracovního výkonu, poskytování zaměstnaneckých výhod (příspěvky na stravování, dopravu, ubytování, vzdělání, sport, kultura apod).

A mnoho dalších oblastí, kterými jsou interní mobilita, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, sociální rozvoj, komunikace a informování zaměstnanců a využívání personálního informačního systému (Dvořáková, 2012, s. 20-21)

3.4.1 Personální plánování

Podstatou při personálním plánování je předvídání a prognóza. V tomto případě se jedná o důkladnou znalost dosavadního stavu pracovních sil, a především o prognózu potřeby nových pracovních míst a o zdroje, z nichž je možné tuto potřebu pokrýt tj., zda je možné získat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů. Koubek (2009, s. 98)

Obrázek 3: Proces plánování pracovníků



Zdroj: Autorka podle Koubek (2009, s. 98)

Obrázek znázorňuje postup, který vede ke vzniku plánu. Abychom mohli vytvořit plán je potřeba dodržet stanovenou posloupnost. Stanovení plánu předchází prognóza potřeby pracovníků, která vychází z analýzy. Avšak analýzu není možné provádět bez potřebných informací.

3.4.2 Obsazování volných pracovních míst

„Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ (Dvořáková, 2012, s. 145)

Armstrong (2007, s 343) jmenuje tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- **definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavku a podmínkách zaměstnání;
- **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
- **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centre, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 343) v programu získávání pracovníků by měl být uveden počet a kategorie lidí, které jsou zapotřebí a následně provedena analýza pracovních míst, neboť pro efektivní proces získávání pracovníků je důležitá perfektní znalost povahy pracovních míst.

Dvořáková (2012, s. 145) vysvětluje proces získávání takto: „Získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potencionální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou stran.“

Dvořáková (2012, s. 146) jmenuje pět fází procesu získávání:

- **plánování lidských zdrojů;**
- **identifikace charakteristik požadovaných od uchazeče** (znalosti, schopnosti, dovednosti);
- **strategie získávání;**
- **metodika výběru** (předvýběr, testování, assessment center, pohovor);
- **hodnocení efektivnosti výběru.**

Zaměstnanci mohou být získáváni z vnitřních a vnějších zdrojů. Z vnitřních zdrojů mohou být pracovníci uspořeni z důvodu technického rozvoje společnosti, což vede k uspořeni počtu pracovníků nebo se může jednat o pracovníky, kteří dozráli k tomu, vykonávat náročnější práci nebo práci ve vedoucích pozicích. Lidskými zdroji z vnějšího trhu práce mohou být uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, absolventi, pracovníci jiných organizací nebo také důchodci, studenti apod. (Koubek, 2009, s. 129-130)

Organizace si určí vhodnou metodu získávání pracovníků, kterých existuje celá řada. Záleží primárně na požadavcích pracovního místa a finančních prostředcích společnosti. Většina společností se obvykle neomezuje jen na jednu metodu, ale využívá více možných variant.

Možnými metodami jsou:

- **nabídka na místní vývěsce nebo prostřednictvím úřadu práce;**
- **doporučení současného pracovníka;**
- **uchazeč sám osloví organizaci;**
- **organizace přímo osloví vyhládnutého kandidáta;**
- **letáky, inzerce;**
- **personální agentury;**
- **on-line nabídka (e-recruitment), job servery.**

Další etapou obsazování volných pracovních míst je předvýběr a výběr zaměstnanců, jehož účelem je rozhodnout, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků na pracovní místo.

Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců patří:

- **hodnocení životopisu**
Životopis by měl být stručný, přehledný a systematický, dává nám první představu o uchazeči. V současné době se preferuje strukturovaný, je možné ho využít jako přípravu na pohovor.
- **osobní dotazník**
Klade důraz na přesné odpovědi na položené otázky. Dle Dvořákové (2012, s. 152) může mít však řadu nevýhod, a to obsáhlost, stereotypní až učebnicové odpovědi a uchazeč může odpovídat podle toho co se od něj očekává, tím je pak zkreslena realita.
- **pohovor**
Výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných představ o uchazeči. Rozhovor může být veden strukturovaně, nestrukturovaně nebo polostrukturovaně.

K nejčastěji používaným metodám vedení pohovoru řadíme:

- rozhovor uchazeče s jedním reprezentantem zaměstnavatele (personalista, nadřízený);
- rozhovor před komisí;
- rozhovor k ověření odborných znalostí (hodnocen těmi, kdo znají pracovní činnost obsazovaného místa).

- **assessment centre**

Jedná se o vícestranné pozorování uchazečů, kteří plní různé úkoly. Cílem není získat nejlepšího kandidáta, ale nejvhodnějšího pro danou pracovní pozici.

„Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment centra rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv.“ (Armstrong, 2007, s.362)

- **testování uchazečů**

Testy můžeme dělit na mentální nebo kognitivní, někdy označované jako testy inteligence nebo na testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti (manuální zručnost, práce na PC, smysly) a testy osobnosti (zjišťují, zda uchazeč nemá nějaký rizikový faktor pro výkon dané práce).

- **zkoumání referencí**

(Armstrong, 2007, s. 360-362), (Koubek, 2009, s. 175-180), (Dvořáková, 2012, s. 150-153)
Po výběru toho nejvhodnějšího uchazeče a sjednání podmínek smlouvy už nic nebrání podpisu pracovní smlouvy a následné přijetí zaměstnance do společnosti.

3.4.3 **Hodnocení pracovníků a jejich motivace**

V této kapitole je vysvětleno, co je hodnocení pracovníků a jaké jsou cíle hodnocení. Druhá část je zaměřena na vysvětlení pojmu motiv a motivace, formy motivace a jak se na motivování podílí manažeři.

Hodnocení

Hodnocení pracovníků je především schopnost nadřízených hodnotit své podřízené objektivně a věcně, tak aby vedlo k rozvoji zaměstnanců. Cílem je poskytnout zpětnou vazbu za odvedenou práci v určitém období a určit potenciál rozvoje zaměstnance. (Dvořáková, 2007, s. 256-257)

Armstrong (2007, s.416) rozlišuje dva pojmy, a to hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu. Rozdíl popisuje takto „*Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru). Naproti tomu řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci, a zaměřuje se na budoucnost.*“

Z pohledu nadřízeného jsou cíle hodnocení tyto (Kociánová, 2010, s. 147-148):

- **zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa;**
- **zlepšit pracovní výkon, zvýšit efektivnost a kvalitu práce;**
- **zlepšit motivaci pracovníků;**
- **zlepšit vztahy mezi nadřízenými a podřízenými;**
- **využít výsledky hodnocení k plánování osobního rozvoje, vzdělávání, odměňování a řízení kariéry pracovníků.**

Z pohledu podřízeného jsou cíle hodnocení tyto:

- **získat zpětnou vazbu o své práci;**
- **získat informace o možnostech postupu v organizaci;**
- **získat informace o možnostech osobního rozvoje;**
- **možnost sdělit své představy o svém působení v organizaci i o svém osobním rozvoji.**

Existuje celá řada hodnotících metod a záleží pouze na organizaci pro jaké metody se rozhodne a jak je přizpůsobí vlastním potřebám. Mezi nejznámější metody patří například hodnocení podle stanovených cílů, na základě norem, kritických případů, dále Check-list nebo metoda BARS.

Motivace

Je důležité rozlišovat mezi pojmem motiv a motivace.

Motiv je hnací síla našeho jednání. Slouží k vysvětlení chování jedince – vnitřní pohnutka.

Motivace je v porovnání s motivem obsáhlejší pojem. Vyznačuje se motivovaným chováním, což je energizující, má selektivní roli a je cíleně zaměřené tzn. jednání člověka se stává „srozumitelné“. -vnitřní proces utváření cílů.

(Deibl, 2005, s. 53-54)

halek.info [online] [cit. 2020-08-20]. Dostupné z: <https://prezentace.halek.info/ZMNG-C08/06/obsah>

„Mají-li zaměstnanci podávat takové pracovní výkony, které odpovídají podnikovým cílům, musí být odpovídajícím způsobem motivováni a jejich chování musí být v tomto smyslu řízeno.“ (Deibl, 2005, s.58)

Rozlišujeme mnoho forem motivace jako jsou **vědomá** a **nevědomá**, **primární** a **sekundární** nebo **vnitřní** a **vnější**.

Vnitřně motivovaným zaměstnancům jde pouze o práci jako takovou, zatímco ti, co jsou motivováni zevně si zakládají na povýšení, zvyšování mzdy a také na chvále nadřízeného či kolegů. (Deibl 2005, s.55)

Asi nejznámější je Maslowova teorie motivace. Maslow vytvořil hierarchii potřeb, kde dělí potřeby na potřeby nižšího a vyššího řádu. Nižší řád obsahuje fyziologické potřeby a potřebu jistoty a bezpečí. Vyšší řád zahrnuje společenské potřeby, potřeby uznání a ocenění a seberealizaci.

Tabulka 1: Působení manažerů v jednotlivých kategoriích potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
SEBEREALIZACE	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
UZNÁNÍ	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Pověřování odpovědnosti
SOCIÁLNÍ POTŘEBY	Příležitosti k sociální interakci Stability pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
BEZPEČÍ / JISTOTA	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
FYZIOLOGICKÉ POTŘEBY	Spravedlivá odměna Teplo, světlo, prostor, pracovní podmínky



Zdroj: halek.info [online] [cit. 2020-08-20].

Dostupné z: <https://prezentace.halek.info/ZMNG-C08/06/obsah>

3.4.4 Pracovní mobilita

Rozmíst'ování pracovníků neboli pracovní mobilita je kvantitativní, kvalitativní, prostorové a časové spojování pracovníků s pracovními místy. Pracovní mobilita úzce souvisí s řízením pohybu pracovníků v organizaci. Může se jednat o pohyb **do organizace** (obsazení volného pracovního místa novým zaměstnancem), **uvnitř organizace** (povýšení nebo převedení pracovníka na jinou pozici) nebo **z organizace** (propuštění, výpověď, penzionování nebo úmrtí pracovníka).

Pokud pracovník přestupuje z organizace nebo do organizace jedná se o vnější pracovní mobilitu. Jestliže se jedná a povýšení nebo přesun na jinou pozici, jde o mobilitu vnitřní. Vnější mobilitu můžeme dále dělit na **aktivní** a **pasivní**. Do aktivní řadíme přijímání a obsazování volného pracovního místa, tedy pohyb směrem do organizace. Naopak pasivní mobilita (fluktuace) je snižování počtu zaměstnanců (propouštění, odchod na základě dohody nebo úmrtí, tedy pohyb směrem z organizace. (Koubek 2009, s. 235-241)

3.4.5 Odměňování pracovníků

Odměňování se zabývá procesy k zabezpečení toho, aby pracovníci byly za svůj výkon slušně a spravedlivě odměněni.

Armstrong (2007, s.20) uvádí, že „Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělání a rozvoji a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce.“

Tabulka 2: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřená (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

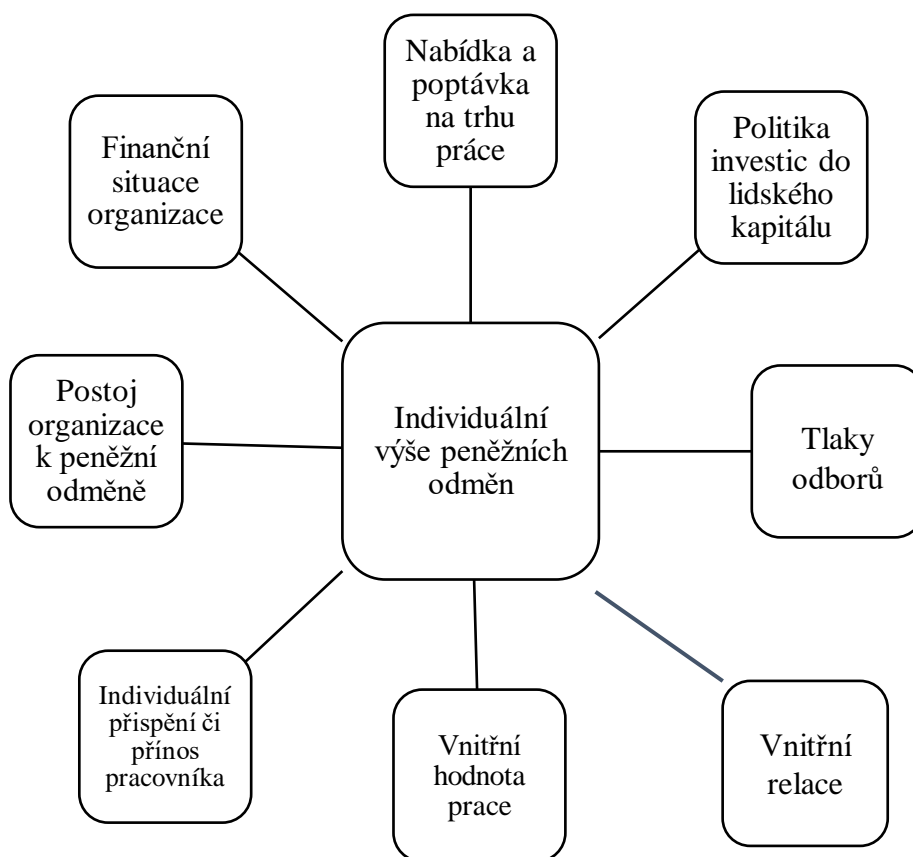
Zdroj: Autorka podle Armstrong, 2007, s.42

Obrázek znázorňuje všechny složky odměny, která je pracovníkům poskytována. Celková odměna obsahuje dvě kategorie odměn, a to **transakční**, která se týká peněžních odměn a **relační**, která se týká vzdělání, rozvoje a zkušeností.

Existuje několik mzdových forem a často se využívá jejich kombinace. Dvořáková (2007, s. 334) rozlišuje mzdové formy na:

- **základní (samostatné)**, tj. úkolová a časová mzda;
 - Úkolová mzda je efektivní při odměňování výrobních dělníků, jelikož je výše mzdy závislá na množství odvedeného výkonu, který se měří pomocí výkonových norem v kusech nebo normohodinách.
 - Časová mzda jde uplatnit u jakéhokoliv druhu práce.
- **doplňkové (nesamostatné)**, tj. osobní ohodnocení, prémie, provize, odměny a bonusy;
 - Osobní ohodnocení má záměr motivovat pracovníky k dalším výkonům.
 - Prémie doplňuje základní mzdu a může být jednorázová a pravidelná.
 - Provize je určena většinou procentem z obrátu, tržeb a zisku nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje.

Obrázek 4: Faktory ovlivňující výši peněžní odměny



Zdroj: Autorka podle Armstrong, 2007, s. 106

Obrázek znázorňuje faktory, které působí na výši peněžní odměny.

3.4.6 Vzdělávání zaměstnanců

„Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.“ (Dvořáková, 2007, s. 286)

Dvořáková (2007, s. 286-287) uvádí, že mezi oblastmi vzdělávání patří **orientace** (adaptace zaměstnance v organizaci), **prohlubování kvalifikace** (doškolení), **rekvalifikace** (přeškolení) a **profesní rehabilitace** (zařazení pracovníka zpět do výkonu zaměstnání).

Koubek (2009, s. 267-273) a Dvořáková (2007, s.298-304) rozdělují mnoho metod vzdělávání do následujících dvou skupin:

- **metody vzdělávání na pracovišti:**

- instruktáž při výkonu práce – nejjednodušší metoda, obvykle jde o jednorázový zácvik nového pracovníka;
- koučování – proces, kdy je zaměstnanec dlouhodobě pod dohledem školitele/kouče;
- mentoring – obdoba koučování, ale pracovník si vybírá sám svého mentora;
- counselling – jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování mezi školitelem a zaměstnancem;
- asistování – školený pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi a postupně se od něj učí;
- rotace práce – vzdělávaný pracovník je na určitou dobu pověřován pracovními úkoly na různých pracovištích.

- **metody vzdělávání mimo pracoviště:**

- přednášky a semináře –zprostředkování teoretických znalostí;
- demonstrování – praktické školení znalostí a dovedností názorným způsobem;
- případové studie, workshop, brainstorming – skutečná nebo smyšlená simulace problémů (workshop se řeší ve skupině a brainstorming je více zaměřen na kreativní myšlení);
- simulace – účastníci dostanou scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí;
- hraní rolí – slouží k rozvoji praktických schopností a emocionálního prožívání;
- assessment centre – jedná se o výcvikový program, kdy pracovník plní úkoly a řeší problémy;
- outdoor training – „učení se hrou či pohybovými aktivitami“.

3.4.7 Pracovní vztahy

Při jakékoliv lidské činnosti vznikají mezi lidmi vztahy, takže je logické, že vznikají i při vykonávání pracovních povinností.

Je důležité zmínit, že pojmy zaměstnanci a pracovníci nejsou synonyma, neboť zaměstnanci jsou lidé pracující v organizaci na základě pracovní smlouvy, tvoří jen část pracovníků organizace. Naopak pracovníky organizace jsou lidé, kteří v ní nebo pro ni pracují i na základě jiné smlouvy či dohody (Armstrong, 2007, s. 178).

Koubek (2009, s. 325) uvádí, že pracovní vztahy mohou mít dvojí podobu, a to **formální** (upravena pracovní smlouvou a pracovním řádem) nebo **neformální** (odráží charakter osobnosti účastníků).

Koubek (2009, s. 325-326) dále člení pracovní vztahy do následujících skupin:

- **vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem;**
- **vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla jde o odbory;**
- **vztahy mezi odbory či jiným sdružením zaměstnanců a zaměstnavatelem či sdružením zaměstnavatelů, nejčastěji se jedná o kolektivní pracovní vztahy;**
- **vztahy mezi nadřízeným a podřízeným;**
- **vztahy k zákazníkům a veřejnosti;**
- **vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci;**
- **vztahy mezi spolupracovníky.**

3.4.8 Péče o zaměstnance

Chod organizace je závislý na lidských zdrojích, proto jsou pracovníci označováni za nejdůležitější článek celé organizace. Nezbytnou součástí řízení lidských zdrojů je tedy péče o zaměstnance. Kleibl (2001, s. 182) hovoří o tom, že i když neexistuje přímá souvislost mezi výkonem pracovníků a jejich spokojeností, tak spokojený pracovník lépe akceptuje a vykonává požadavky a úkoly, které mu jsou přiděleny než pracovník nespokojený.

Koubek (2009, s.343) rozděluje péči o pracovníky do tří rovin:

- **povinná péče o pracovníky** – upravena kolektivními smlouvami, předpisy a zákony;
- **smluvní péče o pracovníky** – vymezena kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace;
- **dobrovolná péče o pracovníky** – spadá do sociální politiky zaměstnavatele, jedná se o konkurenční výhodu.

A dále Koubek (2009, s.344-360) vymezuje záležitosti péče o pracovníky v nejširším pojetí:

- **pracovní dobu a pracovní režim;**
- **pracovní prostředí;**
- **bezpečnost a ochranu zdraví při práci;**
- **personální rozvoj pracovníků;**
- **služby poskytované pracovníkům na pracovišti;**
- **ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám;**
- **péče o životní prostředí.**

Pracovní režim dělíme na provoz přetržitý a nepřetržitý. V současnosti je však moderní uplatňovat flexibilní pracovní režim, což znamená, že pracovník musí odpracovat smluvně určený počet hodin za určité období, ale jednotlivé dny nejsou časově vymezeny. Pracovní režim je upraven zákoníkem práce.

Pracovním prostředím ovlivňuje pracovní výkon. Pokud není pracovní prostředí vyhovující může snížit pracovní výkon, ale také poškodit zdraví pracovníka. Jestliže hovoříme o pracovním prostředí, máme na mysli stroje, vybavení, ochranné pomůcky a další.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci má za úkol odhalit bezpečnostní rizika pracovního prostředí a tato rizika odstranit nebo minimalizovat.

Služby poskytované pracovníkům na pracovišti jsou např. stravování, zdravotní služby, hygienická zařízení, poskytnutí pracovních oděvů, poskytnutí pracovních pomůcek a poradenské služby.

Mezi **ostatní služby poskytované pracovníkům** řadíme, např. kulturní a sportovní aktivity, zajištění bydlení, péče o děti pracovníků, půjčky, příspěvky na sociální a zdravotní pojištění, péče o pracovníky na mateřské a další.

4 Vlastní práce

V praktické části je stručně představena společnost XYZ a následně je provedena analýza vybraných personálních procesů. Jelikož si společnost nepřála být jmenována je použit název XYZ. K popisu současného stavu řízení lidských zdrojů v podniku bylo využito informací z hloubkových rozhovorů s personalistkou a mzdovou účetní. Dále jsem měla k dispozici některé interní dokumenty a data. Poslední důležitou částí byly informace od respondentů dotazníku a mé vlastní pozorování.

Nastínění současného profilu společnosti jsem provedla z hlediska počtu a struktury zaměstnanců na základě podkladů získaných z personálního informačního systému, které mi poskytla mzdová účetní dané společnosti.

4.1 Profil společnosti

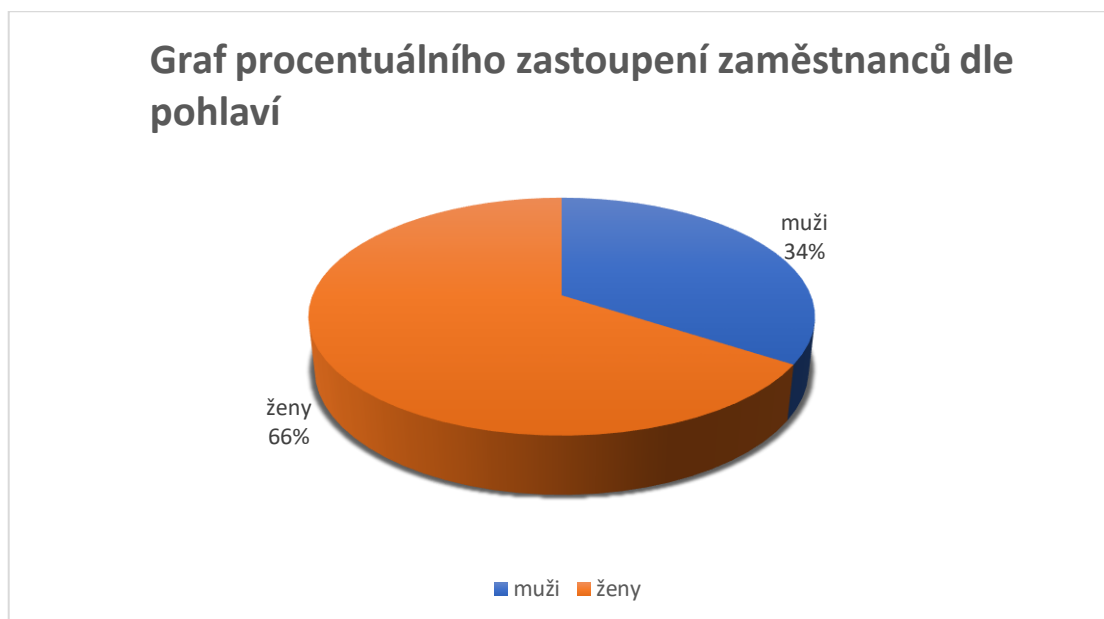
Společnost XYZ působí na trhu v oblasti kosmetiky a parfémů. Zabývá se majoritně nákupem a prodejem zboží. Jelikož byla společnost XYZ založena před více než 15 lety, má na trhu svoji tradici.

V současné době společnost působí jak na českém, tak zahraničním trhu a nabízí velkoobchodní i maloobchodní prodej. Díky dynamickému rozvoji společnosti zaznamenává firma nárůst tržeb z prodeje B2C formou internetového obchodu a také se daří zvyšovat počet otevřených kamenných prodejen v různých lokalitách České republiky. Vzhledem ke zvolené dlouhodobé strategii pokračuje expanze na zahraniční trhy. Tím získává a posiluje celkovou pozici na trhu.

Celkem ve společnosti k 31.12.2020 pracovalo 287 zaměstnanců, z toho 189 žen a 98 mužů. Což je vyobrazeno v grafu 1.

Mnoho zaměstnanců pracuje ve společnosti již od jejího vzniku a za tuto dobu vystřídalo několik pracovních pozic. Je to dáno tím, že společnost slibuje svým zaměstnancům možnost osobního růstu, což se také daří plnit. Díky tomu zaměstnavatel zabraňuje fluktuaci, a tím je zajištěn bezproblémový chod firmy. Společnost si váží věrnosti zaměstnanců a jako poděkování jim nabízí lákavé benefity a příjemné zázemí.

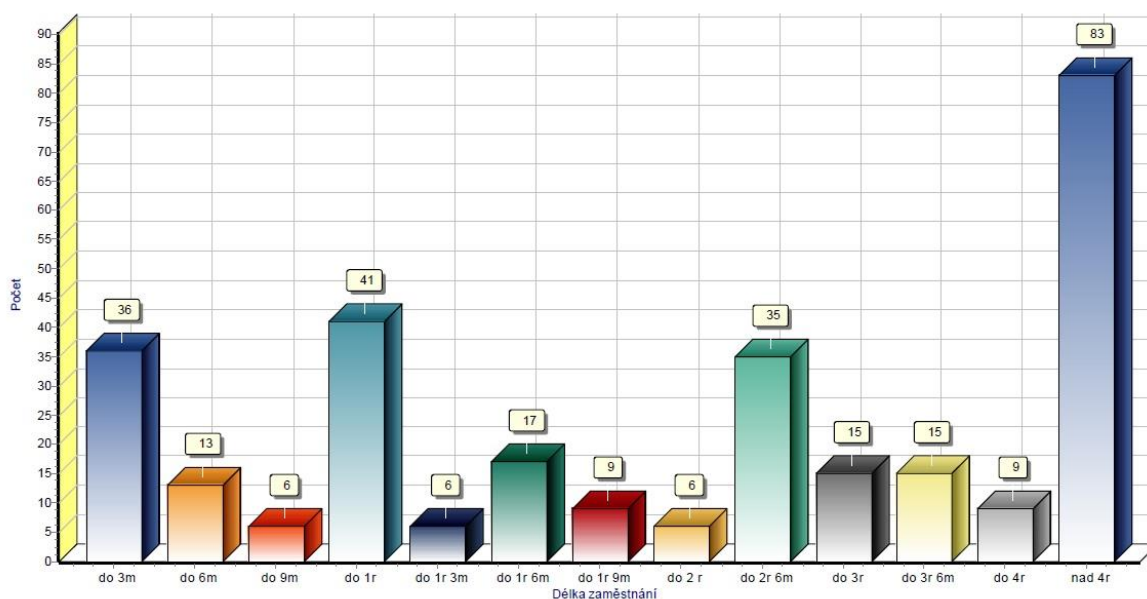
Graf 1: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: zpracováno autorkou (interní data)

Graf 2 nabízí pohled na délku zaměstnání. Zaměstnanci jsou rozděleni do kategorií podle počtu odpracovaných měsíců, a to až do 4 let od nástupu do společnosti XYZ. Tento graf je dle údajů ke 31.12.2020.

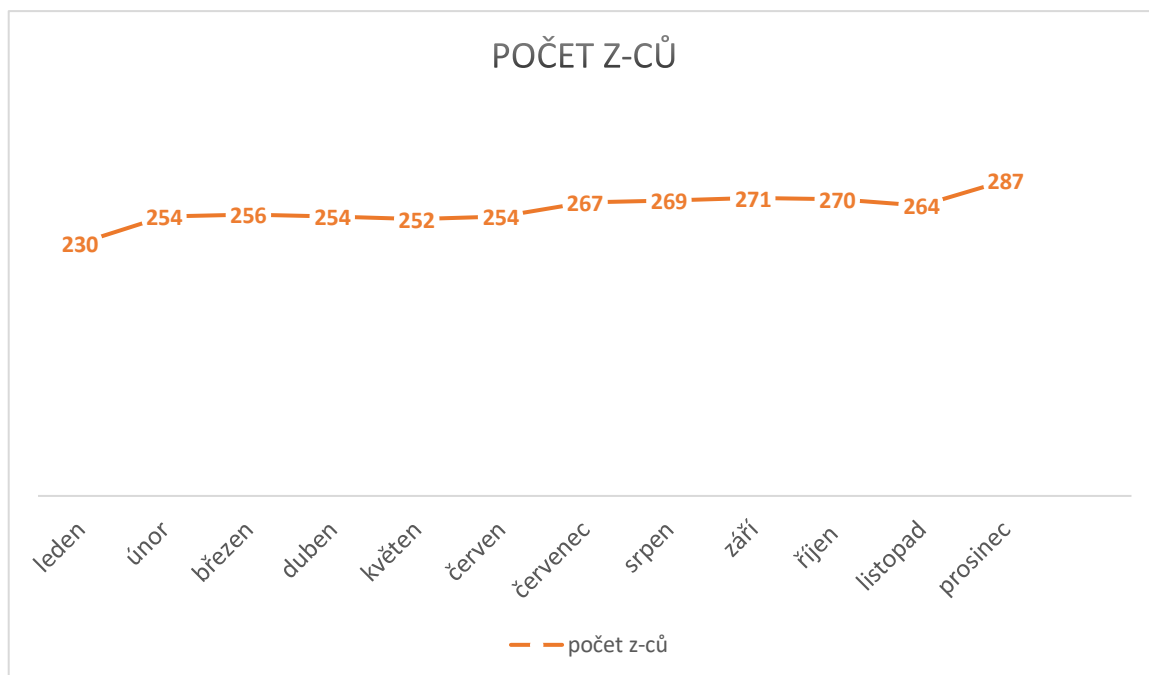
Graf 2: Rozdělení zaměstnanců dle odpracované doby



Zdroj: personální informační systém společnosti (interní data)

Graf 3 vyobrazuje, jak se měnil počet zaměstnanců v roce 2020 v konkrétních měsících. Ze schématu je patrné, že se během roku zvětšil počet zaměstnanců o 57, což vypovídá o tom, že se společnosti XYZ daří a stále se vyvíjí.

Graf 3: Vývoj počtů zaměstnanců v roce



Zdroj: vytvořeno autorkou (interní data)

4.2 Struktura personálního oddělení

Personální oddělení je složené ze mzdové účtárny, personalistů a náborového specialisty. Všechny tyto složky řídí personální ředitel. Mzdovou účtárnu tvoří vedoucí mzdové účtárny, 2 mzdové účetní a jedna kombinovaná pozice mzdová účetní/personalista, která z části vykonává mzdové účetnictví a částečně má na starosti i personální činnost. Mzdové účetní mají na starosti vedení mzdové agendy a zpracování mezd, kontrolu docházky, zpracování průkazů pracovní neschopnosti, komunikaci se zdravotními pojišťovnami, ČSSZ, exekutorskými úřady, úřady práce. Dále zpracovávají roční zúčtování daní a jsou k dispozici zaměstnancům, pokud jim není něco jasné ohledně mzdy, daní, potřebují potvrzení pro banky apod. Každá mzdová účetní má na starosti určitou skupinu zaměstnanců podle oddělení, jsou ale schopné se i zastoupit v případě nepřítomnosti.

Personální část tvoří 2 personalisté, kteří mají na starosti vedení personální evidence, vyřizování pracovněprávních záležitostí spojených se vznikem, průběhem a ukončením pracovního poměru (příprava, tisk, zadání do systému, založení do osobních složek zaměstnanců). Vedou evidenci lékařských prohlídek, povinných školení a kontrolují jejich platnosti. Vyřizují individuální personální záležitosti zaměstnanců a poskytují poradenství pro vedoucí pracovníky ohledně pracovního práva. Zpracovávají různé personální statistiky podle požadavků vedoucích, vedou evidenci pracovních úrazů apod. Každý personalista má na starosti určitou skupinu zaměstnanců. Někteří personalisté mají rozšířenou pozici ještě např. o vzdělávání, dotační programy, nábor, reporting, mateřské a rodičovské dovolené a firemní benefity. I zde funguje schopnost zastoupení v případě nepřítomnosti.

Náborový specialista má na starosti nábor nových zaměstnanců – aktivně vyhledává vhodné kandidáty, komunikuje s uchazeči o zaměstnání, inzeruje volná pracovní místa, monitoruje situaci na trhu práce a spolupracuje s úřady práce. Náborář má na starosti nábor na všechny pracovní pozice.

V neposlední řadě, bych ráda zmínila marketingového manažera, který podle organizačního schématu nespadá pod personální oddělení, ale má na starosti veškeré činnosti spojené s oblastí marketingu HR i celé společnosti. Tvoří a aktualizuje různé marketingové materiály (letáky, prezentace, web), komunikuje s dodavateli (grafiky, tisk, produkce), organizuje různé firemní akce (vánoční setkání, teambuildingy), spravuje a

aktualizuje intranet společnosti, facebookové stránky a LinkedIn společnosti. Spolupracuje s personálním oddělením ohledně náborových kampaní a podílí se na tvorbě firemního magazínu.

4.3 Personální činnosti

4.3.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Pokud se jedná o novou pozici ve společnosti. Vedoucí informuje personální oddělení a zašle požadavek na obsazení nově vzniklé pracovní pozice, kde jsou uvedeny všechny podstatné informace pro personalistu – název pozice, lokalita, nadřízený, termín nástupu, návrh mzdy, pracovní doba a zjednodušený popis funkce. (viz příloha č. 4 Požadavek na nábor)

4.3.2 Personální plánování

Personální plánování ve společnosti XYZ probíhá spíše na základě odhadu než dlouhodobého plánování. Plánování se řeší tak, že vedoucí jednotlivých oddělení spolupracují s personálním oddělením. Pokud hledá vedoucí uchazeče na pozici jako náhradu za odcházejícího zaměstnance, předá tuto informaci personalistovi. Ve společnosti XYZ je utvořen dokument kvalifikační požadavky, kde je u každé pozice uvedeno, jaké kvalifikační požadavky by měl mít uchazeč o danou pozici (vzdělání, praxe, znalost práce na PC –Word, Excel, PowerPoint, jazykové znalosti apod.) Dále je definováno, jaké odborné znalosti a dovednosti by uchazeč na danou pozici měl mít (organizační schopnosti, manažerské, samostatnost, vedení lidí). Zároveň je zde uvedeno, jaká jsou požadovaná školení na danou pozici – informace pro personalistu. Na základě požadavku vystaví personalista inzerát na volné pracovní místo. Před vystavením inzerátu si inzerát ještě projde společně s vedoucím, zda obsahuje vše potřebné, případně zda by vedoucí chtěl do inzerátu ještě něco přidat. Může se zároveň s vedoucím domluvit, zda bude pozice vyvěšena na pracovní portály a bude se hledat z vnějších zdrojů, případně zda je možnost na danou pozici posunout někoho v rámci firmy a bude se vyvěšovat interní výběrové řízení.

4.3.3 Obsazování volných pracovních míst

Způsoby získávání pracovníků

Primárně se společnost soustředí na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, ale výjimečně se na některé pracovní pozice zaměřuje na vnitřní zdroje, a to zejména z důvodů, že chce stávajícímu zaměstnanci nabídnout lépe placené pracovní místo. Přínosem obsazení volného místa vlastním zaměstnancem je fakt, že vedoucí pracovník nebo personalista je schopen předem posoudit, zda je daný adept na volné pracovní místo vhodný a zvládne danou činnost vykonávat. Poslední výhodou jsou minimální náklady na získání pracovníka.

K získání zaměstnanců z vnějších zdrojů společnost XYZ využívá různých pracovních portálů (jobs.cz, prace.cz, pracezaroheem.cz a další), některé pozice jsou vyvěšovány na úřadu práce a společnost XYZ má také svoji širokou databázi uchazečů. Těmto kandidátům je zaslána nabídka volné pracovní pozice emailem nebo jsou oslovováni přímo. Životopisy poskytují personálnímu oddělení také stávající zaměstnanci, kteří doporučují vhodné kandidáty na určité pozice. Na obsazení některých pozic společnost využívá i spolupráci s personálními agenturami. Další možností jsou i sociální sítě, kde jsou vystavovány volné pracovní pozice.

Společnost XYZ vidí budoucnost ve studentech, proto spolupracuje se školami v okolí a pokud jsou volné pracovní pozice ke konci školního roku, jsou nabídky práce rozesílány i do škol, kde cílí na absolventy.

Metodika výběru

Výběrové řízení ve společnosti XYZ nelze zcela generalizovat, jeho forma a délka závisí zejména na typu a úrovni obsazované pozice.

Celkově lze proces výběrového řízení shrnout takto:

Personalista provede prvotní selekci přihlášených kandidátů. Vyřadí ty kandidáty, kteří nespĺňují požadovaná kritéria na danou pracovní pozici a následně provede telefonické rozhovory se zbylými uchazeči. Tyto rozhovory slouží k tomu, aby si personalista mohl případně ujasnit nejasnosti v životopisech. Další selekci přihlášek provádí vedoucí oddělení,

pro které je výběr nového zaměstnance prováděn. Vybraný kandidátům je nabídnuto osobní setkání.

Počet kol výběrového řízení záleží na druhu pracovní pozice. Jednokolové je zpravidla výběrové řízení na pozici skladníka. Dvoukolové je výběrové řízení na administrativní pozici a mohou probíhat i tříkolová výběrová řízení, a to v případě výběru vedoucích pracovníků.

Osobní pohovor

V prvním kole výběrového řízení se uchazeč setká s personalistou a většinou i s přímým nadřízeným. Je veden strukturovaný rozhovor. Stěžejním úkolem tohoto kola je získat veškeré potřebné informace o uchazeči. Naopak uchazeč zde získá podrobnější popis nabízené pozice, informace o pracovním poměru a o poskytovaných bonusech.

Druhého kola výběrového řízení se účastní užší výběr kandidátů a tento pohovor vede vždy personalista spolu s přímým nadřízeným hledané pozice. Často se druhého kola účastní více lidí, a to například potencionální klíčový spolupracovník nebo liniový vedoucí. Cílem tohoto kola je ověření znalostí a dovedností konkrétního uchazeče, ale také je uchazeč hodnocen i po osobní stránce. Hraje zde zásadní roli jeho motivovanost a zájem o práci ve společnosti XYZ. I zde se jedná o strukturovaný rozhovor. Toto kolo má za cíl prověřit jazykové znalosti uchazeče. Pokud se jedná o obchodní pozici je pro uchazeče připraven určitý obchodní případ a je sledováno, jak se k obchodnímu případu postaví a jak by postupoval v jeho řešení. Uchazeč získá podrobné informace o pracovní náplni a pracovišti.

Obě kola osobních pohovorů trvají přibližně 45 minut.

Po absolvování všech pohovorů v rámci výběrového řízení doporučí personalista nejvhodnějšího kandidáta. Při rozhodování o vhodnosti kandidáta má finální slovo vedoucí pracovník hledané pozice, personalista zde vystupuje jakožto poradce. Vybranému kandidátovi dává nabídku výhradně personalista, a to telefonicky s e-mailovým potvrzením. Zamítnutí kandidáti obdrží e-mailové vyjádření.

Dokumenty požadované po uchazečích

Před nástupem uchazeče jsou po něm požadovány tyto dokumenty:

- potvrzení o vstupní lékařské prohlídce u smluvních lékařů společnosti XYZ;
- k ověření informací vyplněných v osobním dotazníku – k nahlédnutí – občanský průkaz, řidičský průkaz, průkaz pojišťovny, doklad o nejvyšším ukončeném vzdělání;
- zápočtový list nebo potvrzení z úřadu práce o době evidence;
- pojištění odpovědnosti vůči zaměstnavateli;
- u řidičů navíc psychologické vyšetření, digitální karta do tachografu, profesní průkaz.

Typické otázky pro určité pracovní pozice

Skladník:

Jste ochotný pracovat ve 3 směnném provozu?

Máte řidičský průkaz na VZV?

Řidič:

Máte řidičský průkaz skupiny C+E, profesní průkaz a kartu do tachografu?

Máte platné psychologické vyšetření?

Administrativní pozice:

Jakou máte představu o nabízené pozici?

Jste odolný/á vůči stresu?

Zvládáte práci s PC?

Jak byste hodnotil/a své jazykové znalosti?

Jaké jsou vaše předchozí pracovní zkušenosti?

Účastníte se v nejbližší době jiných výběrových řízení?

U všech uchazečů společnost zjišťuje finanční požadavky na mzdu a termín nástupu.

4.3.4 Hodnocení pracovníků a jejich motivace

Hodnocení pracovníků probíhá ve společnosti XYZ v několika fázích:

V průběhu zkušební doby u dělnických pracovních pozic probíhá neformální ústní vyhodnocení vedoucím týmu nebo vedoucím pracovníkem. U administrativních pozic probíhá adaptační pohovor za přítomnosti dotyčného vedoucího pracovníka a personalisty. (viz příloha č. 5 Adaptační pohovor)

Před koncem zkušební doby je hodnocení provedeno vedoucím pracovníkem a toto hodnocení je sdíleno se zaměstnancem.

Roční hodnocení zaměstnanců probíhá po sezóně, tj. začátkem nového kalendářního roku a je spojeno i se mzdovou revizí. Zaměstnanci pracující na dělnické pracovní pozici jsou hodnoceni vedoucím pracovníkem a administrativní pracovníci jsou hodnoceni při hodnotícím pohovoru. Tento hodnotící pohovor je realizován pro účely zpětné vazby o pracovním chování zaměstnance za uplynulý rok. Tuto zpětnou vazbu mu přímý nadřízený v rámci hodnotícího pohovoru poskytuje. Cílem hodnocení je motivovat zaměstnance tím, že získá rámcovou informaci o své práci v následujícím roce, komunikuje společně s nadřízeným o osobních a firemních hodnotách a cílech. Nadřízený se věnuje výhradně hodnocenému zaměstnanci a udělá si na něj dostatek času. Cílem pro firmu je také získat informace o vzdělávacích potřebách, o potenciálu rozvoje jednotlivých zaměstnanců a získat podněty ke zlepšení firemní kultury. (viz příloha č. 7 Hodnotící pohovor)

Namátkou probíhají ve společnosti i dotazníková šetření zaměřená na spokojenost zaměstnanců, kde má zaměstnanec možnost navrhnout, co by měla společnost XYZ zlepšit. (viz příloha č. 6 Pohovor spokojenosti)

4.3.5 Pracovní mobilita

Společnost XYZ se při náboru zaměřuje i na oblast pracovní mobility a vhodné spojení pracovníka s pracovním místem. Při náboru pracovníka je vedoucím zaměstnancem specifikován požadavek na nábor (viz příloha č. 4 Požadavek na nábor), pro dělnické pozice jsou stanoveny základní požadavky, pro pozice administrativní jsou funkční popisy vč. kompetencí potřebných k výkonu funkce. Pravidelným hodnocením a pohovory se vyhodnocuje rozvoj zaměstnance i jeho spokojenost na dané pracovní pozici.

Volné místo je zveřejněno vč. popisu požadavků a pracovní náplně na nástěnkách, aby měli zaměstnanci možnost se o dané pozici dozvědět a případně se přihlásit. Poté probíhá standardní výběrové řízení. Interní kandidáti mívají za splnění předpokladů vzhledem ke zkušenostem často přednost před externími kandidáty. V případě, že neuspějí, dostane se jim zpětné vazby, aby věděli, na čem mohou dále pracovat, jejich aktivita je oceňována v rámci firmy jako snaha pracovat na sobě a dále se rozvíjet pro společnost. Příkladem z poslední doby může být pracovnice skladu, která se stala členkou týmu zákaznického servisu, další pracovnice skladu se stala recepční nebo vedoucí týmu.

Mezi nejčastější důvody patří zrušení pracovního poměru ve zkušební době nebo ukončení pracovního poměru uplynutím doby určité. Pokud je toto ze strany zaměstnavatele, důvodem bývá nesplnění pracovních požadavků (výkon, spolupráce v týmu, opakované drobné porušování pracovní kázně apod.)

4.3.6 Odměňování pracovníků

Každému zaměstnanci náleží za vykonanou práci měsíční mzda, která je stanovena mzdovým výměrem, jenž je nedílnou součástí pracovní smlouvy. Mzdové účetní se řídí při tvorbě mezd nařízením vlády 487/2020 Sb., tedy nařízením o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Všem zaměstnancům je vyplácena časová hodinová mzda. Mzda se skládá ze 2 složek **základní mzdy a osobního ohodnocení.**

K základní mzdě a osobnímu ohodnocení mohou být poskytnuty na základě hospodářských výsledků další cílové prémie nebo odměny. Podle motivačních předpisů jim náleží i prémie, které jim jsou vyplácené ke mzdě. Výše základní mzdy stabilizuje pracovníka ve firmě a prémie přispívají k motivaci. Tyto prémie jsou vypláceny na základě hodnocení pracovníka, které provádí přímý nadřízený. Ten vyhodnocuje zejména pracovní výsledky a plnění zadaných úkolů.

Zaměstnavatel dále poskytuje jednorázové mimořádné odměny nebo prémie za mimořádný výkon nebo v souvislosti s mimořádným výkonem práce, dále vyplácí odměny za delší časové období, mezi které patří prémie, roční prémie, roční odměny.

Složení mzdy:

1) základní mzda + osobní ohodnocení

skutečně odpracovaná doba + hodiny přesčas

2) příplatky

zákonný příplatek za práci přesčas, příplatek za práci v noci, za práci ve svátek, v sobotu či v neděli

3) náhrady

náhrada mzdy ve svátek, za překážky v práci (na straně zaměstnavatele či zaměstnance), náhrada za čerpanou dovolenou (za proplacenou dovolenou), náhrada mzdy při návštěvě lékaře(paragrafy)

4) odměny či prémie

5) ostatní

plnění poskytnutá k životnímu či pracovnímu jubileu

6) náhrada za dočasnou pracovní neschopnost (PN či OČR)

Z hrubé mzdy zaměstnance jsou odváděny daně a zákonná pojištění a výplatní termín je stanoven 20. den následujícího měsíce. Výplata je zaměstnancům posílána na bankovní účet nebo v ojedinělých případech vyplácena v hotovosti. Celý tento proces provádí mzdové účetní. Nejdříve musejí zkontrolovat a doplnit docházku (neplacené volno, dovolená, návštěva lékaře atd.) každého zaměstnance v systému RON. Následně jsou zpracovány mzdy také pomocí systému RON a posledním krokem je zadání příkazu v bance, který zadává finanční ředitel společnosti.

4.3.7 **Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků probíhá ve spolupráci personálního oddělení a vedoucích zaměstnanců tak, aby byla naplněna strategie společnosti. Samozřejmostí jsou povinná školení vyplývající z legislativy.

Vedoucí zaměstnanci odpovídají za odbornou způsobilost podřízených zaměstnanců a za identifikaci potřeb vzdělávání a hodnocení efektivnosti proběhlého vzdělávání. Zajištění konkrétních kurzů probíhá příslušnými zaměstnanci při individuálním rozvoji. Při hromadných akcích zajišťuje včetně evidence personální oddělení.

Personální oddělení zajišťuje tyto vzdělávací aktivity:

- vstupní a pravidelná školení BOZP, PO;
- vstupní seznámení s dokumentací (GDPR, Organizační řád, Pracovní řád, Provozní řád apod.);
- školení řidičů referentských vozidel;
- jazykové vzdělávání.

Vedoucí pracovník zajišťuje tyto vzdělávací aktivity:

- školení nového zaměstnance na pracovišti;
- školení vyplývající z legislativy (motorové vozíky, práce ve výškách apod.);
- odborná profesní školení (zákoník práce, soft skills apod.).

Další vzdělávání zaměstnanců, jako například první pomoc, online vzdělávání, zakoupení odborné literatury, koučování a mentoring vedoucími zaměstnanci zajišťuje personální oddělení po domluvě s vedoucím pracovníkem. Školení, která nevyplývají z legislativy jsou spíše nepravidelná a zajišťována podle potřeby a nutnosti.

Společnost se nebrání vlastní iniciativě zaměstnance. Pokud zaměstnanec projeví zájem o absolvování vzdělávacího programu či školení, které souvisí s jeho náplní práce, je mu ve většině případů vyhověno.

4.3.8 Pracovní vztahy

Ve společnosti nepůsobí odbory ani žádní jiní zástupci zaměstnanců. Na základě vlastních poznatků bych zhodnotila pracovní vztahy ve společnosti XYZ kladně. Pracovníci spolu mezi odděleními úzce spolupracují a jsou si nápomocni. Vztahy na horizontální i vertikální úrovni jsou velice kolegiální a přátelské. Většina zaměstnanců udržuje neformální vztahy. Formální vztahy se řídí zákony, normami a pracovním řádem. Vedoucí pracovníci se snaží dělat maximum proto, aby vyšli svým podřízeným vstříc. Tato skutečnost platí zejména díky tomu, že společnost patří mezi středně velké společnosti a vedoucí pracovníci i zaměstnanci se navzájem znají a přistupují ke každému individuálně.

Pracovní vztahy dále upevňují firemní a teambuildingové akce.

4.3.9 Péče o pracovníky

Péče o zaměstnance zahrnuje povinnou péči vymezenou zákoníkem práce – vytváření vhodných pracovních podmínek, zajištění zdravotní péče, vhodných prostor pro stravování, uložení svršků, zajištění pracovních oděvů, obuvi a dalších prostředků jako například čisticí a dezinfekční přípravky. Společnost XYZ zajišťuje ve velké míře i dobrovolnou péči a různé výhody, aby byly zaměstnanci v práci spokojeni. Nový zaměstnancům jsou vytvářeny vhodné podmínky pro adaptaci a se všemi zaměstnanci je jednáno vstřícně. Je zde uplatňován individuální přístup.

Každé oddělení je vybaveno tak, aby bylo vhodné pro výkon dané práce. Zaměstnanci mají k dispozici kuchyňku a místnosti pro hygienickou potřebu, tedy umývárny, sprchy a toalety. Kuchyňky jsou moderně zařízeny a plně vybaveny. Jsou zde k dispozici mikrovlnná trouba, chladničky, rychlovarné konvice, kávovary. Kuchyňka v blízkosti skladu je vybavena soda barem a automatem s pochutinami. Dále mají pracovníci skladu možnost a k tomu uzpůsobený prostor, kde mohou konzumovat potraviny a nápoje na pracovišti. Společnost XYZ svým zaměstnancům poskytuje dotované stravování, kdy mají možnost volit ze 4 až 5 jídel, která se každý den obměňují.

Většina technickohospodářských zaměstnanců má možnost pružné pracovní doby, a to s ranním příchodem mezi 6-8 hodinou. Někteří zaměstnanci, zejména marketingové

oddělení mohou pracovat i na homeoffice, pokud jim to náplň jejich práce umožňuje. V současné době je práce z domu povolena a nabízena i jiným zaměstnancům a je společností podporována. Některé pracovní pozice, však tyto výhody nemají, a to například recepční, zákaznické nebo reklamační oddělení, ti pracují denně od 7.00 do 15.30. Stejně tak mají pevně stanovenou pracovní dobu zaměstnanci skladu. Řidiči mají pracovní dobu, dle dohody se svým nadřízeným. Dle provozních možností je snaha o sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců.

Pracovníkům je poskytováno 20 dní dovolené, které si mohou zpravidla vybrat dle vlastního uvážení.

Společnost XYZ má svého poskytovatele pracovnělékařských služeb, u kterého zaměstnancům hradí náklady na povinné vstupní lékařské prohlídky, eventuálně ověření zdravotní způsobilosti k vykonávání příslušné práce. S poskytovatelem pracovnělékařských služeb, tzv. závodním lékařem, je zaměstnavatel v pravidelném kontaktu. Závodní lékař provádí prohlídky pracoviště a je informován o případných změnách či úpravách.

Společnost XYZ si také velice zakládá na konání společenských, sportovních a neformálních akcí. Pokud to podmínky dovolí snaží se personální oddělení každý měsíc připravit akci pro zaměstnance, jako například výlet do přírody, kino, bowling a mnoho dalších činností. Cílem těchto akcí a setkání je posílení věrnosti zaměstnanců a utužení vztahů v kolektivu.

Dále dle firemní směrnice mají zaměstnanci nárok na odměnu loajality za odpracované roky ve společnosti a na odměnu k významným událostem. Odměna je vyplácena za odpracovaných 5, 10 a 15 let ve společnosti a při oslavě kulatých narozenin, svatby nebo narození dítěte.

Zaměstnanci mají také nárok 2x ročně na výběr benefitu, a to s těchto možnostmi: Unišek+, poukaz na nákup zboží ve společnosti nebo příspěvek do posilovny či bazénu.

4.3.10 Personální informační systém

Společnost XYZ používá informační systém RON.

Jedná se o systém pro práci s daty o zaměstnancích za dodržení platných pravidel GDPR. Program využívá modulární řešení, které umožňuje implementovat konkrétní moduly samostatně nebo v jakékoli kombinaci. Společnost postupně implementovala moduly Docházka, Personalistika, Mzdy, Jídelna.

Jednotlivé moduly čerpají data ze společné databáze. Lze rozdělit přístupová práva pro konkrétní uživatele. Díky velkému množství datových můstků pro export a import dat lze tyto data přenášet do jiných systémů.

Software využívají personalisté a mzdová účtárna. Zároveň systém umožňuje prostřednictvím tzv. RON portálu jednotlivým zaměstnancům náhled na docházku a objednávky jídel – vždy vidí zaměstnanec jen sám na svoji osobu. Vedoucí pracovník pak vidí docházku svého týmu a může ji editovat a schvalovat jako podklad pro mzdy. Ron portál je přístupný z pracovních PC, z dotykové obrazovky pro zaměstnance, kteří nepracují na PC, ale i z mobilního telefonu.

Se souhlasem zaměstnance společnost XYZ eviduje pouze údaje nezbytné pro plnění smlouvy, tedy pro vedení personální a mzdové agendy. Zaměstnanci jsou seznámeni s informačním memorandem „Informace o zpracování osobních údajů získaných od zaměstnance“ a dále je ve společnosti zpracována podrobná směrnice Zabezpečení ochrany osobních údajů, která vymezuje jednotlivé pojmy. Její součástí jsou i instrukce k datové bezpečnosti (používání hesel, obezřetné používání internetu, emailu atd.)

Kromě docházky a mezd zaměstnanců sleduje společnost absolvovaná povinná školení. Do systému je možné zadávat i seznam převzatých věcí jako například notebook, telefon a další. Modul Jídelna umožňuje objednaná jídla uhradit na konci měsíce srážkou ze mzdy zaměstnance.

Systém RON je velmi variabilní a nabízí opravdu nepřeberné množství využití, přehledů, šablon apod. Nicméně modulární řešení propojené můstky skýtá problémy, servis je specializován na jednotlivé moduly a propojení je pak těžší. Dotazovaná personalistka

sdělila, že taková variabilita je pak spíše na obtíž a pro účely společnosti XYZ není třeba. Pokud zaměstnanec nepracuje se systémem denně, je jeho používání obtížné a často potřebuje mzdové a personální oddělení konzultace k fungování od dodavatele systému. Personalistka také sdělila, že má osobní zkušenost z přechozího zaměstnání například se softwarem Nugget, který byl jednodušší, a i tak plnil funkci požadovaných přehledů, evidence atd., dle požadavků nadřízených a majitelů společnosti. Tento personální informací software byl na rozdíl od RONu relativně intuitivní a uživatelsky přátelštější.

4.4 Výsledky dotazníkové šetření

Tato kapitola je zaměřena na nastínění stávající situace ve společnosti XYZ z pohledu zaměstnanců společnosti. Vzhledem k rozsahu bakalářské práce jsem se zaměřila jen na určité oblasti personálních činností, kde jsem dle vlastních zkušeností čekala možné nedostatky. V této kapitole jsou vyhodnoceny pouze odpovědi na otázky týkající se výzkumných otázek, tedy otázky na spokojenost s pracovním kolektivem a výší finanční odměny. Dále zde jsou uvedeny zpracované odpovědi na otázky týkající se motivace a vzdělávání zaměstnanců. Zbylé otázky jsou uvedeny v příloze 3.

Cílem dotazníkového šetření bylo utvořit si představu, kde zaměstnanci vidí nedostatky personálního řízení a následně tyto poznatky využít při návrhu změn.

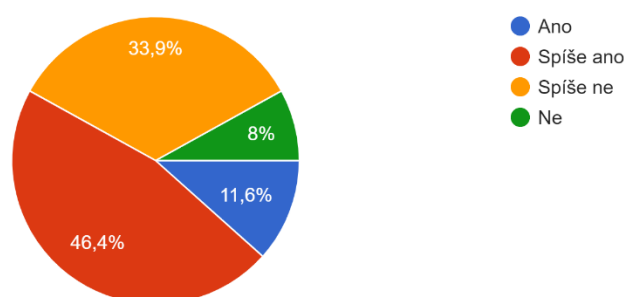
Odkaz na vyplnění online dotazníku byl poslán na skupinovou e-mailovou adresu, ke které má většina zaměstnanců přístup. Byl osloveno cca 230 zaměstnanců z celkového počtu 287 zaměstnanců. Důvodem je skutečnost, že ne všichni pracovníci skladu mají přístup k e-mailu a vzhledem k interním epidemickým nařízením nebylo možné vyplnit dotazník v papírové podobě. Bylo vráceno 112 odpovědí. Soubor respondentů tvořilo 72 žen (64,3 %) a 40 mužů (35,7 %).

Graf 4 prezentuje míru spokojenosti s výší finančního ohodnocení. Spokojenost projevilo 65 zaměstnanců (58,1 %). 47 respondentů (41,9 %) odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni nebo nejsou spokojeni vůbec. Dále lze z odpovědí analyzovat, že se jedná zejména o pracovníky skladu, kteří jsou s finanční odměnou nespokojeni. Jinak lze konstatovat, že se nejedná plošně o nějaké jiné oddělení ve společnosti, spíše je to individuální názor konkrétních respondentů.

Graf 4: Finanční ohodnocení

4) Jste spokojen/a s výší finančního ohodnocení?

112 odpovědí



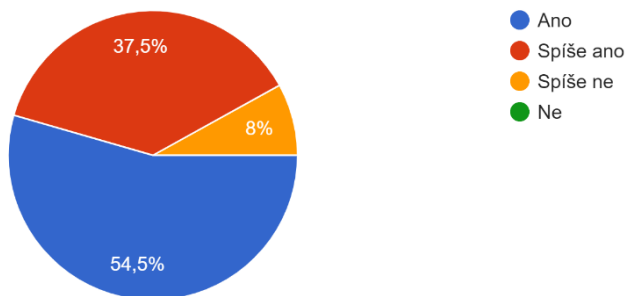
Zdroj: zpracováno autorkou

Jak již bylo zmíněno z vlastní zkušenosti, ve společnosti XYZ panuje velmi přátelská a kolegiální atmosféra. Tuto skutečnost také potvrzuje graf 5, který zkoumá, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním kolektivem. Pracovní kolektiv ve společnosti XYZ je i respondenty hodnocen velice kladně, jelikož 92 % tj. 103 respondentů z celkového počtu 112 je spokojeno nebo spíše spokojeno s pracovním kolektivem. Zbýlí 8 % tj. 9 respondentů je spíše nespokojeno. Žádný respondent na otázku neodpověděl, že je nespokojen s pracovním kolektivem. Respondenti, kteří odpovídali, že spíše nejsou spokojeni jsou především pracovníci skladu a marketingového oddělení.

Graf 5 Pracovní kolektiv

5) Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

112 odpovědí



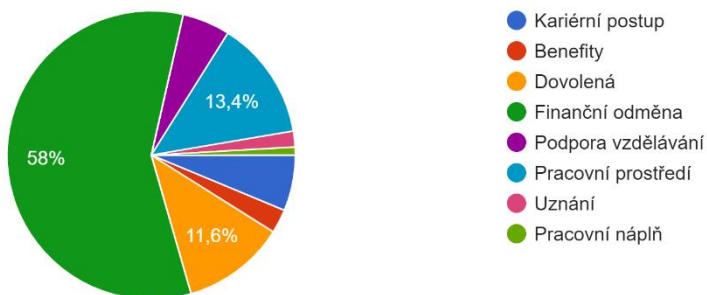
Zdroj: zpracováno autorkou

Graf 6 prezentuje odpověď na otázku č. 6, která zjišťovala, co by pracovníky motivovalo k lepším pracovním výkonům, Respondenti mohli volit pouze jednu odpověď. Nejvíc motivující je pro zaměstnance finanční odměna, která by motivovala 65 zaměstnanců, tj. (58 %). Dále na zaměstnance dle odpovědí působí kladně pracovní prostředí. Tuto možnost zvolilo 15 respondentů, tj. (13,4 %), dále 13 respondentů, tj. (11,6 %) by přivítalo delší dovolenou.

Graf 6: Motivace k lepším pracovním výkonům

6) Co je pro Vás motivací k lepším pracovním výkonům?

112 odpovědí



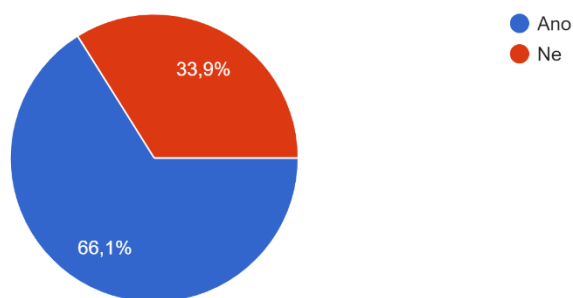
Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka na vzdělávací aktivity je rozdělena na dvě části. První uzavřená otázka měla za cíl zjistit, zda společnost všem zaměstnancům poskytuje vzdělávací aktivity nebo je tato personální činnost ve společnosti XYZ opomíjena. Dle odpovědí respondentů, které jsou znázorněny v grafu 7 je více než 66 % zaměstnanců, tj. 74 zaměstnanců poskytována možnost vzdělávání se. Je však patrné, že se tak neděje u všech zaměstnanců. Otázka je dále doplněna o informace, které jsou zpracovány v grafu 8. V tomto grafu je shrnuto, jaké vzdělávací aktivity jsou zaměstnancům XYZ poskytovány.

Graf 7: Vzdělávací aktivity

7) Nabízí Vám společnost vzdělávací aktivity?

112 odpovědí

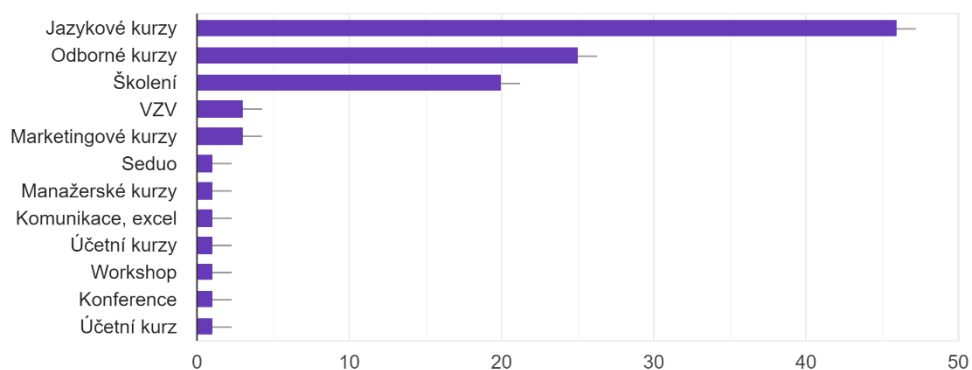


Zdroj: zpracováno autorkou

Graf 8: Druhy vzdělávacích aktivit

8) Pokud ano, jaké?

74 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou

4.4.1 Zhodnocení výzkumných otázek

Z výsledků dotazníkového šetření je možné odpovědět na předem definované výzkumné otázky, které byly zmíněny v kapitole 2.

Výzkumné otázky

1. Výzkumná otázka: Je více než 75 % zaměstnanců spokojeno s pracovním kolektivem?

Tuto oblast řešila otázka č. 5: Jste spokojen/a s pracovním kolektivem? Z možných odpovědí respondenti dotazníkového šetření odpověděli, že jsou spokojeni nebo spíše s pokojeni v 92 %, tedy 103 respondentů. Zbýlí 8 % tj. 9 respondentů je spíše nespokojeno. Žádný respondent neodpověděl, že je nespokojen. **Tato výzkumná otázka je tedy potvrzena.**

2. Výzkumná otázka: Je alespoň polovina zaměstnanců spokojena nebo spíše spokojena s výší finančního ohodnocení?

Oblast spokojenosti zaměstnanců s výší finančního ohodnocení řešila dotazníková otázka č. 4: Jste spokojen/a s výší finančního ohodnocení? Z odpovědí vyplývá, že 58 %, tj. 65 zaměstnanců je spokojeno nebo spíše spokojeno s finančním ohodnocením. **I tato výzkumná otázka je tedy potvrzena.**

5 Návrh změn a diskuse

Jak z práce vyplývá je důležité věnovat oblasti řízení lidských zdrojů dostatečné úsilí a ve společnosti XYZ tomu není jinak. Z individuálních rozhovorů i vlastního pozorování je zřejmé, že se personalisté a vedení společnosti snaží každé oblasti personálních činností dostatečně věnovat, avšak ne v každé oblasti se to tak úplně daří. Pokusím se odhalené nedostatky a odchylky od literatury popsat a navrhnout změnu, jak danou činnost provádět lépe.

Personální činnosti jsou stále se vyvíjející proces a je nezbytné se v této oblasti stále vzdělávat a aplikovat nové přístupy a postupy. Stále je potřeba se řídit obecným úkolem řízení lidských zdrojů dle Koubka (2009), a to že je potřeba neustálé zlepšování všech zdrojů, které v organizaci jsou, tedy:

- **materiálních**
- **finančních**
- **informačních**
- **lidských**

Proto navrhuji jako první krok zaměřit se na **vzdělávání personalistů a vedoucích pracovníků** v oblasti řízení lidských zdrojů. Jelikož bez toho, aby si personalisté a vedoucí pracovníci uvědomili, jaký význam má pro společnost personální práce, nelze odstranit nedostatky a zlepšit její funkce ve společnosti. Personalisté a mzdové účetní se pravidelně účastní školení na mzdové a personální změny v daném roce, což považuji na naprostý základ. V současné době, ale trh nabízí mnohem více možností. Na výběr jsou různé vzdělávací nebo výcvikové agentury. Outsourcing může společnosti XYZ přinést větší zkušenost a vnést nové přístupy řízení. Podporou pro tato školení může být odborná literatura a časopisy zabývající se personálním řízením.

Pro vedoucí pracovníky doporučuji alespoň jednou ročně školení v oblasti managementu a řízení lidí. Některá školení jsou však dost nákladná a pohybují se v řádech tisíců, proto je zde možnost i bezplatně čerpat informace s ověřených internetových stránek.

Dále doporučuji více **rozvíjet pracovní schopnosti a vědomosti na všech pracovních pozicích**. Navrhuji, aby vedoucí pracovníci ve spolupráci s personálním oddělením aktivně zajišťovali a nabízeli různá školení a vzdělávání pro zaměstnance. Tyto nabídky je možné zveřejňovat ve firemním měsíčníku. Zaměstnanci se v případě zájmu mohou hlásit na personální oddělení. Toto vzdělávání by zároveň mohlo sloužit jako podklad pro osobní ohodnocení zaměstnanců. Pokud se zaměstnanec bude aktivně vzdělávat a věnovat se osobnímu rozvoji, tak k tomu bude přihlédnuto při stanovení osobního ohodnocení.

I přesto, že se jedná o středně velký podnik, kde se zatím dá vytvořit a analyzovat každé pracovní místo individuálně, měla by se společnost XYZ zaměřit hlouběji na **personální plánování**, nikoliv jen okrajově.

Obecně je známo, že pokud chceme dosáhnout stanovených cílů je potřeba postupovat podle určeného plánu. Cílem společnosti by mělo být, aby zaměstnanci byli výkonní, jelikož právě na zaměstnancích záleží, jaký bude mít společnost profit. Z tohoto důvodu považuji za důležité mít stanoven plán zaměstnanců a jasně definovat pracovní místa.

Dle Koubka (2009) je podstatou při personálním plánování předvídání a prognóza. V tomto případě se jedná o důkladnou znalost dosavadního stavu pracovních sil, a především o prognózu potřeby nových pracovních míst a o zdroje, z nichž je možné tuto potřebu pokrýt, tj. zda je možné získat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů.

Tyto činnosti by měl v podniku vykonávat provozní ředitel společně s marketingovým ředitelem a personalistou. Předpokládám, že provozní ředitel s personalistou budou nejvhodnější na tuto činnost, jelikož mají ucelený přehled o pracovních pozicích. Tuto skutečnost je třeba zanalyzovat, optimalizovat počet pracovních míst, popřípadě vytvořit prognózu, jak se stav zaměstnanců bude vyvíjet. Dále bude potřeba rozhodnout z jakých zdrojů budou nová pracovní místa obsazována. V tuto chvíli by se do činnosti zapojil marketingový ředitel. Ten by zmapoval na trhu práce aktuální situaci. Na základě této spolupráce bude možné dokončit proces plánování a zpracovaná data se přenesou do personálního informačního systému společnosti, kde budou uchována k dalšímu použití a nemusela by se opět provádět analýza stejného pracovního místa v případě potřeby.

Analýza a optimalizace pracovních míst může také ukázat, že jsou někteří zaměstnanci ve firmě nadbyteční. Připravila jsem propočty, pokud by k takové situaci došlo, kolik společnost XYZ minimálně ušetří na mzdových nákladech, v případě propuštění tohoto nadbytečného pracovníka. Jedná se o roční minimálně šetřené mzdové náklady u dvou pracovních kategorií. Vybrala jsem pozici skladníka a administrativního pracovníka, a to z toho důvodu, že tyto dvě pozice jsou ve společnosti nejvíce zastoupeny.

Jelikož mi nebyly od mzdové účtárny poskytnuty konkrétní průměrné mzdy vybraných pracovních pozic, využila jsem údaje o zaručené mzdě pro rok 2021, ke které společnost přihlíží při stanovení mzdy. (nařízení vlády č. 487/2020 Sb.) Výpočet představuje minimální náklady, které podnik ušetří. Zpravidla však společnost XYZ ušetří propuštěním zaměstnance o několik tisíc více.

V tabulce č. 3 je vymezena průměrná úspora mzdových nákladů na nadbytečného skladníka. Vezmeme-li hodinovou a měsíční mzdu, dle zaručené mzdy pracovníka. Skladník spadá do 1. skupiny prací, tedy jeho hodinová mzda je pro rok 2021 90,5 Kč a měsíční mzda 15 200 Kč. Budeme-li počítat s počtem odpracovaných hodin 160hod/měsíc, pak jsou roční mzdové náklady vypočteny v tabulce.

Tabulka 3: Průměrné mzdové náklady skladníka

Mzdové náklady – skladník		
	Měsíční náklady	Roční náklady
Průměrná hrubá mzda	15 200 Kč	182 400 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (34 %)	5 138 Kč	61 656 Kč
Celkem	20 338 Kč	244 056 Kč

Zdroj: vypracováno autorkou

Společnost XYZ by propuštěním nadbytečného pracovníka skladu ušetřila minimálně 244 056 Kč za rok.

V další tabulce je vymezena průměrná úspora mzdových nákladů nadbytečného administrativního pracovníka, který spadá do 3. skupiny zaručené mzdy, což znamená, že se jedná o pracovníka, který manipuluje s hotovostí, samostatně pracuje na počítači a zpracovává a ukládá písemnosti. Jeho hodinová mzda je pro rok 2021 110,3 Kč a měsíční mzda 18 500 Kč. Budeme-li počítat s počtem odpracovaných hodin 160hod/měsíc, pak jsou roční mzdové náklady vypočteny v tabulce.

Tabulka 4: Průměrné mzdové náklady administrativního pracovníka

Mzdové náklady – administrativní pracovník		
	Měsíční náklady	Roční náklady
Průměrná hrubá mzda	18 500 Kč	222 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (34 %)	6 253 Kč	75 036 Kč
Celkem	24 753 Kč	297 036 Kč

Zdroj: vypracováno autorkou

Společnost XYZ by propuštěním nadbytečného administrativního pracovníka ušetřila minimálně 297 036 Kč za rok.

Na základě vlastního pozorování navrhuji v oblasti péče o zaměstnance z hlediska motivace **přidat týden dovolené**. Tedy místo stávajících 4 týdnů poskytovat 5 týdnů. Toto je ve společnosti XYZ velmi diskutované téma a většina zaměstnanců by tento benefit ocenila. Tato skutečnost vyplývá i z dotazníkového šetření, kdy na otázku: „Co je pro vás motivace k lepším pracovním výkonům?“ DOVOLENÁ odpovědělo 11,6 %, což byla třetí nejčastější odpověď, hned po finanční odměně a pracovním prostředí. Četnost této odpovědi by však výrazně stoupla, pokud by byla možnost zvolit více než jednu odpověď na danou otázku. Proto navrhuji zavedení tohoto benefitu, který by přispěl k větší motivaci pracovníka, takže by pracoval rychleji a efektivněji, a zároveň by si mohl užít více času s rodinou nebo by mohl využít svůj čas k volnočasovým aktivitám a sebevzdělávání.

Další rezervy shledávám opět v oblasti péče o zaměstnance. Konkrétně je zde problém, s **dotovaným stravným**. Někteří zaměstnanci s touto variantou nejsou zcela spokojeni, jelikož nemohou tento benefit využívat. Problém mají zaměstnanci, kteří mají určitá stravovací omezení, a to ať z vlastního rozhodnutí nebo ze zdravotních důvodů. Navrhuji personálnímu oddělení, které dotované stravování zajišťuje, provést analýzu mezi zaměstnanci a více přizpůsobit stravování jejím potřebám. Osobně znám ve společnosti zaměstnance, kteří mají například bezlepkovou dietu a jejich možnost výběru jídel je minimální. Navrhuji více zařadit vegetariánská jídla, které se sice v nabídce objevují, ale často se jedná o dvě až tři jídla týdně. Dále věnovat větší pozornost lidem s celiakií, alergií a dalšími zdravotními problémy.

Závěr

Cílem bakalářské práce na téma Řízení lidských zdrojů v podniku je zhodnotit a popsat řízení lidských zdrojů včetně personálních činností ve společnosti XYZ a navrhnout možná zlepšení současné situace. Tato zlepšení budou sloužit ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů a personálních činností. Dále je cílem analyzovat oblast řízení lidských zdrojů na základě sběru dat, polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření, které odhalí možné problémy a nespokojenost nebo naopak spokojenost zaměstnanců organizace.

Tento výzkum může být pro společnost XYZ velice přínosný a umožní na základě získaných dat zlepšení stávajícího stavu v organizaci.

Postup k dosažení těchto cílů byl následovný. V první řadě bylo potřeba nastudovat odbornou literaturu, která je zaměřena na řízení lidských zdrojů a vypracovat teoretickou část. Po zpracování teoretické části se pak opírají praktická část a vlastní výzkum práce.

Teoretická část uvádí, jak by mělo řízení lidských zdrojů za optimálních podmínek v podniku probíhat a praktická část vymezuje současný stav ve společnosti XYZ. Vymezení současného stavu probíhalo pomocí sběru dat (interní data společnosti XYZ). Sběr dat byl proveden pomocí hloubkových rozhovorů a dotazníkového šetření. Při porovnání teorie s praxí vyplynuly určité odchylky a nedostatky, na které je vhodné se zaměřit a eliminovat je.

Díky zpracování této bakalářské práce jsem získala nejen větší teoretické znalosti v dané problematice, ale také jsem měla možnost hlouběji poznat oblast řízení z hlediska praxe, a to ve společnosti ve které pracuji. Dalším vedlejším přínosem bylo navázání přátelštějších vztahů s kolegy, kteří mi ochotně pomáhali při získávání potřebných informací pro dokončení bakalářské práce.

Byla bych ráda, kdyby tato práce byla přínosem jak pro společnost XYZ, tak pro její zaměstnance a další zájemce, kteří se chtějí zabývat problematikou řízení lidských zdrojů.

6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

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

DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

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

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

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

halek.info <https://halek.info/>

7 Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1 Soubor otázek pro hloubkové rozhovory	61
Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance společnosti XYZ.....	63
Příloha č. 3 Vyhodnocení dotazníku	66
Příloha č. 4 Požadavek na nábor.....	73
Příloha č. 5 Adaptační pohovor	74
Příloha č. 6 Pohovor spokojenosti.....	75
Příloha č. 7 Hodnoticí pohovor	76

Příloha č. 1 Soubor otázek pro hloubkové rozhovory

Oblast: Struktura personálního oddělení

1. Jaká je struktura personálního oddělení?
2. Jaké všechny pracovní pozice patří pod personální oddělení?
3. Jaké činnosti spadají do personální agendy?

Oblast: Vytváření a analýza pracovního místa

1. Vytváříte nová pracovní místa?
2. Jak tento proces probíhá?

Oblast: Plánování pracovníků

1. Zabýváte se dopředu otázkou plánování, zda budou potřeba noví pracovníci, kolik jich bude potřeba a na jaké pracovní místo?

Oblast: Obsazování volných pracovních míst

1. Jakým způsobem cílíte na potenciální uchazeče o volné pracovní místo?
2. Z jakých zdrojů zaměstnance získáváte?
3. Jaké k tomu používáte metody?
4. Jak probíhá proces výběru vhodného kandidáta?
5. Kdo rozhoduje, který kandidát bude na volnou pracovní pozici vybrán?
6. Jakým způsobem je uchazečům sděleno, zda jsou nebo nejsou přijati?
7. Které dokumenty jsou před nástupem do společnosti požadovány?
8. Můžete uvést příklady typických otázek pro různé pracovní pozice? (administrativní pracovník, skladník, řidič..)

Oblast: Hodnocení pracovníků a jejich motivace

1. Věnujete se oblasti hodnocení a motivace pracovníků ve společnosti XYZ?
2. Jakou formu hodnocení uplatňujete? (formální X neformální)
3. Můžete stručně popsat fáze procesu hodnocení?
4. Co považujete za cíl hodnocení a s ním spojené motivace zaměstnanců?

Oblast: Pracovní mobilita

1. Jsou pracovníci vhodně spojováni s pracovním místem?
2. Jakým způsobem ve společnosti probíhá pracovní mobilita? (například povýšení, převedení na nižší pozici nebo na jiné pracovní místo)
3. Z jakého důvodu je nejčastěji ukončen pracovní poměr zaměstnance?

Oblast: Odměňování pracovníků

1. Jaký druh mzdy ve společnosti vyplácíte?
2. Z jakých složek se mzda skládá?
3. Na jaké příplatky mají pracovníci nárok?
4. Dostávají zaměstnanci mimořádné odměny či prémie, a kdy?

Oblast: Vzdělávání pracovníků

1. Jaké vzdělávací aktivity jsou zaměstnancům nabízeny?
2. Kdo vzdělávací aktivity a školení ve společnosti zařizuje?
3. Můžete vyjmenovat příklady vzdělávacích aktivit, které jsou zaměstnancům poskytovány?

Oblast: Péče o pracovníky

1. Poskytujete svým zaměstnancům kromě povinné péče také dobrovolnou?
2. Co je zaměstnancům poskytováno v rámci povinné a dobrovolné péče?
3. Mohou zaměstnanci konzumovat potraviny na pracovišti?

Oblast: Personální informační systém

1. Jaký personální systém je ve společnosti XYZ využíván?
2. Lze tento software použít i pro práci nejen na pozici personalisty?
3. Jaké informace o zaměstnancích v personálním informačním systému evidujete?
4. Jaké funkce personální informační systém nabízí?
5. Máte srovnání s jiným personálním systémem?

Příloha č. 2 **Dotazník pro zaměstnance společnosti XYZ**

Dobrý den,

jmenuji se Nikola Mlatečková a jsme studentkou třetího ročníku provozně ekonomické fakulty, České zemědělské univerzity v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který mi bude sloužit jako podklad po praktickou část bakalářské práce na téma **Řízení lidských zdrojů v podniku.**

Dotazník se zabývá oblastí řízení lidských zdrojů, je zcela anonymní a jeho vyplnění zabere cca 5 minut.

Data získaná z vyplněných dotazníků budou použita pouze pro účely bakalářské práce.

V případě otázek a nejasností mě prosím kontaktujte e-mailem:

nikola.mlateckova@gmail.com

Děkuji Vám za upřímné vyplnění dotazníku.

Nikola Mlatečková

1) Jakým způsobem jste se o pracovním místě dozvěděl/la?

(polouzavřená otázka)

- Od známe/ho
- Internet
- Inzerát
- Úřad práce
- Stránky společnosti
- Další...

2) Na jakém pracovním místě pracujete?

(otevřená otázka)

3) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

(uzavřená otázka)

- Méně než rok
- 1 – 4
- 5 – 9
- 10 a více let

4) Jste spokojen/a s výší finančního ohodnocení?

(uzavřená otázka)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5) Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

(uzavřená otázka)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6) Co je pro Vás motivací k lepším pracovním výkonům?

(polouzavřená otázka)

- Kariérní postup
- Benefity
- Dovolená
- Finanční odměna
- Podpora vzdělání
- Pracovní prostředí
- Další...

7) Nabízí Vám společnost vzdělávací aktivity?

(uzavřená otázka)

- Ano
- Ne

8) Pokud ano, jaké? (jazykové kurzy, odborné kurzy, školení..)

(otevřená otázka)

9) Jaká forma školení a vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

(uzavřená otázka)

- Instruktaž při výkonu práce
- E-learning
- Samostudium
- Seminář (zapojení do diskuze)
- Přednáška (pouze výklad přednášejícího)

10) Jaký je Váš věk?

(uzavřená otázka)

- Méně než 18 let
- 18 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 – 59 let
- 60 a více let

11) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

(uzavřená otázka)

- Základní
- Vyučen/a
- Vyučen/a s maturitou
- Středoškolské
- Vysokoškolské

12) Pohlaví

(uzavřená otázka)

- Muž
- Žena

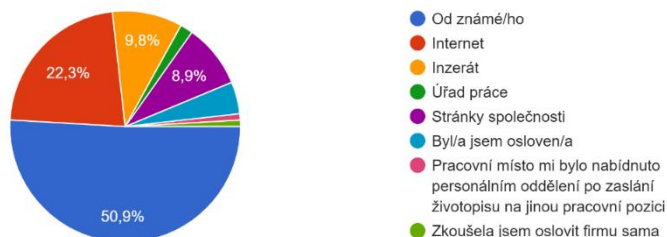
Příloha č. 3 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1 Jakým způsobem jste se o pracovním místě dozvěděl/a?

Dotazníkové šetření ukázalo, že 57 (50,9 %) stávajících zaměstnanců se o svém pracovním místě dozvědělo na doporučení známého, což je vždy ta nejlepší reklama pro společnost. Druhá nejčtenější odpověď je internet, tím jsou myšleny nabídky práce na různých internetových stránkách zabývajících se nabídkou práce a na sociálních sítích. Tato otázka byla polouzavřená, respondenti tedy mohli napsat i jinou odpověď, než byla v nabídce. 6 respondentů bylo osloveno společností napřímo a 1 respondent zkusil oslovit společnost sám, i když aktuálně nebylo nabízeno volné místo na jeho pracovní pozici. Kladným příkladem, že ve společnosti funguje pracovní mobilita je i zkušenost jednoho respondenta, kterému bylo na základě zaslání životopisu nabídnuto jiné místo, než o které se původně ucházel.

1) Jakým způsobem jste se o pracovním místě dozvěděl/la?

112 odpovědí

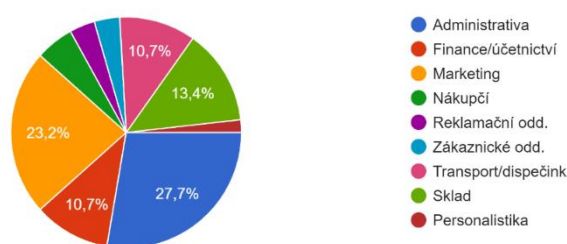


Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 2 Na jakém pracovním místě pracujete?

Na základě otázky č. 2 byli rozděleni respondenti dle pracovního místa. Pro větší přehlednost jsou seskupeny pracovní pozice do větších celků dle oddělení. Největší podíl respondentů tedy 27,7 % (tj. 31 zaměstnanců) se zařadilo do kategorie administrativa, kam spadají zaměstnanci, kteří vykonávají tyto činnosti: evidence a třídění pošty, příprava a zpracování základní papírové dokumentace a formulářů (referenti), skladové hospodářství, a IT záležitosti. Respondenti, kteří spadají do skupiny nákupčí vykonávají obchodní činnost ve společnosti XYZ. Z grafu je patrné, že podíl pracovníků skladu oproti zbylým kategoriím je malý. Je to zapříčiněno skutečností, že pracovníci skladu většinou nemají přístup k firemní e-mailové schránce a kontaktovat je jiným způsobem nebylo v dané epidemické situaci vhodné a společnost XYZ si to na základě vnitřních předpisů také nepřála.

2) Na jakém pracovním místě pracujete?
112 odpovědí

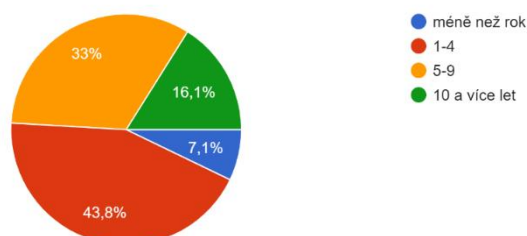


Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 3 Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Z dotazovaných respondentů uvedlo 49 osob (43,8 %), že ve společnosti pracuje 1 – 4 roky. 5 – 9 let ve společnosti pracuje 33 %, tedy 37 zaměstnanců. 10 a více let práce ve společnosti uvedlo 18 osob (16,1 %) a méně než jeden rok 8 osob (7,1 %).

3) Jak dlouho ve společnosti pracujete?
112 odpovědí

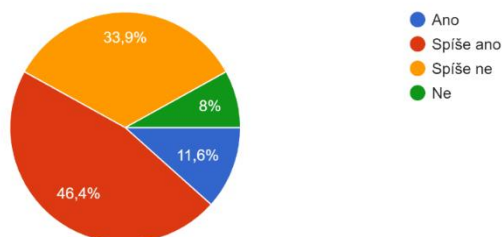


Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 4 Jste spokojen/a s výší finančního ohodnocení?

Na otázku č. 4 týkající se spokojenosti s výší finančního ohodnocení projevilo spokojenost 65 zaměstnanců (58 %). 47 respondentů (42 %) odpovědělo, že spíše nejsou spokojeni nebo nejsou spokojeni vůbec. Dále lze z odpovědí analyzovat, že se jedná zejména o pracovníky skladu, kteří jsou s finanční odměnou nespokojeni. Jinak lze konstatovat, že se nejedná plošně o nějaké jiné oddělení ve společnosti, spíše je to individuální názor konkrétních respondentů.

4) Jste spokojen/a s výší finančního ohodnocení?
112 odpovědí

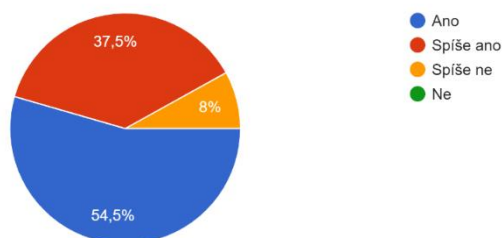


Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 5 Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

Otázka č. 5 odpovídá na první výzkumnou otázku, zda je většina zaměstnanců spokojena s pracovním kolektivem. Pracovní kolektiv ve společnosti XYZ bych hodnotila velice kladně, jelikož 92 % tj. 103 respondentů z celkového počtu 112 je spokojeno nebo spíše spokojeno s pracovním kolektivem. Zbylý 8 % tj. 9 respondentů je spíše nespokojeno. Respondenti, kteří odpovídali, že spíše nejsou spokojeni jsou především pracovníci skladu a marketingového oddělení.

5) Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?
112 odpovědí

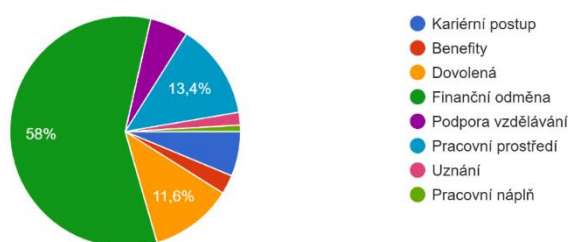


Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 6 Co je pro Vás motivací k lepším pracovním výkonům?

Graf prezentuje odpověď na otázku č. 6, která zjišťovala, co by pracovníky motivovalo k lepším pracovním výkonům, Respondenti mohli volit pouze jednu odpověď. Nejvíce motivující je pro zaměstnance finanční odměna, která by motivovala 65 zaměstnanců, tj. (58 %). Dále na zaměstnance dle odpovědí působí kladně pracovní prostředí. Tuto možnost zvolilo 15 respondentů, tj. (13,4 %), dále 13 respondentů, tj. (11,6 %) by přivítalo delší dovolenou.

6) Co je pro Vás motivací k lepším pracovním výkonům?
112 odpovědí

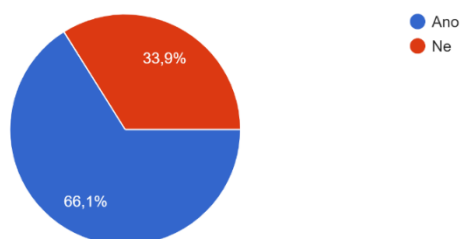


Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 7+8 Nabízí Vám společnost vzdělávací aktivity? Pokud ano, jaké?

Otázka na vzdělávací aktivity je rozdělena na dvě části. První uzavřená otázka měla za cíl zjistit, zda společnost všem zaměstnancům poskytuje vzdělávací aktivity nebo je tato personální činnost ve společnosti XYZ opomíjena. Dle odpovědí respondentů, které jsou znázorněny v grafu je více než 66 % zaměstnanců, tj. 74 zaměstnanců poskytována možnost vzdělávání se. Je však patrné, že se tak neděje u všech zaměstnanců. Otázka je dále doplněna o informace, které jsou zpracovány v otázce č. 8 Pokud ano, jaké? V tomto grafu je shrnuto, jaké vzdělávací aktivity jsou zaměstnancům XYZ poskytovány.

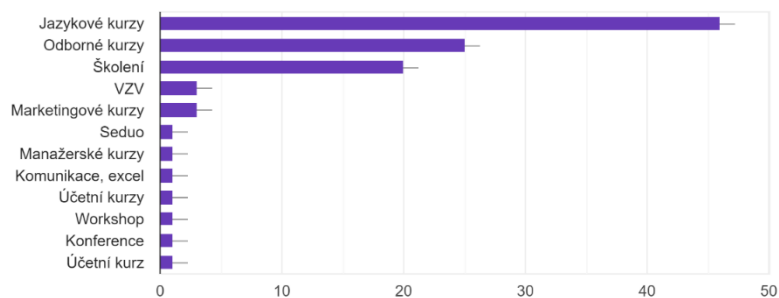
7) Nabízí Vám společnost vzdělávací aktivity?
112 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou

8) Pokud ano, jaké?

74 odpovědí



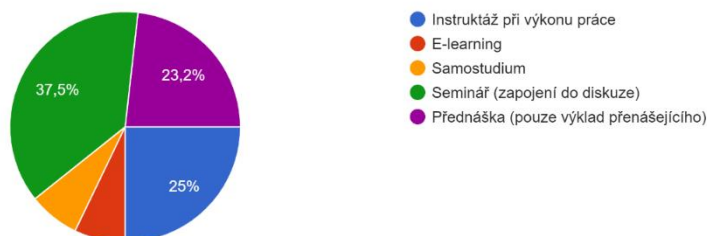
Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 9 Jaká forma školení a vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

Na otázku č. 9, které se týkají formy školení nebo vzdělávacích aktivit odpovědělo nejvíce respondentů možnost seminář. Tuto odpověď vybralo 42 respondentů, tj 37,5 %. Dále 28 respondentů vybralo instruktáž při výkonu práce a 26 respondentů odpovědělo, že jim vyhovuje forma vzdělávání prostřednictvím přednášky. Nejméně volené odpovědi byly vzdělávání pomocí samostudia a E-learningu.

9) Jaká forma školení a vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

112 odpovědí

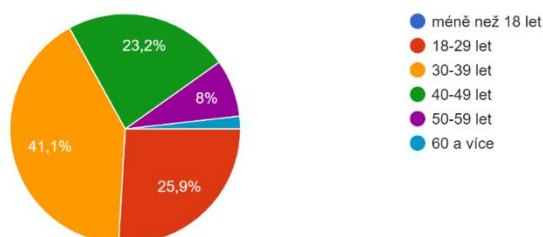


Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 10 Jaký je Váš věk?

Dle dotazníkového šetření se věk zaměstnanců společnosti XYZ pohybuje obvykle v rozmezí 18-49 let, toto rozmezí se v odpovědích vyskytovalo v 90,2 %. Zaměstnanci mladší 18 let ve společnosti nepracují. 11 respondentů bylo starší než 50 let.

10) Jaký je Váš věk?
112 odpovědí

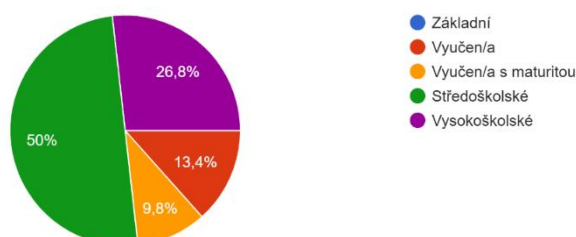


Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 11 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Celých 50 % respondentů tj. 56 zaměstnanců, kteří odpovídali na dotazník má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské a 30 zaměstnanců (26,8 %) dosáhlo vysokoškolského vzdělání. K tomuto výsledku přispěla i skutečnost, že respondenti byly především technickohospodářští pracovníci a jen v malé míře zaměstnanci skladu. Na druhou stranu žádný respondent nemá pouze základní vzdělání.

11) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
112 odpovědí

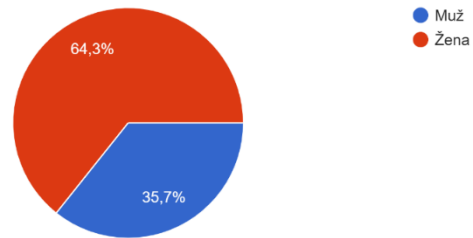


Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 12 Pohlaví?

Dle otázky č. 12 tvořilo soubor 112 respondentů, z toho bylo 72 žen (64,3 %) a 40 mužů (35,7 %). Tuto zanalyzovanou skutečnost lze přikládat tomu, že se jedná o společnost, která se zabývá kosmetickými výrobky, ke kterým mají většinou vřelejší vztah ženy.

12) Pohlaví
112 odpovědí



Zdroj: zpracováno autorkou

Příloha č. 4 **Požadavek na nábor**

Požadavek na obsazení pracovní pozice-společnost XYZ

Název pozice	
Nové místo/náhrada	
Středisko, oddělení	
Nadřízený	
Místo výkonu práce	
Předpokládaný termín nástupu	
Základní mzda	
Pracovní doba	
Zjednodušený popis fce	
Schválení nadřízeným/příslušným vedoucím oddělení	

Zdroj: zpracováno autorkou (interní data společnosti)

Adaptační pohovor-společnost XYZ

Titul, příjmení, jméno zaměstnance:	
Pracovní pozice:	
Datum nástupu:	

Psychologická smlouva (naplnění očekávání)

- Měl zaměstnanec dostatek informací týkající se společnosti, práce? Jak se lišila očekávání od prožívané reality?
- Obdržel relevantní informace a v přiměřeném množství? Byl seznámen s důležitými osobami?

Orientace na pracovišti

- Pociťoval zaměstnanec veliký stres z nové situace? Jaké jednání vedlo k jeho zvýšení/snížení?
- Co pomohlo zaměstnanci zorientovat se v organizaci/ na pracovišti/ na jeho pracovním místě? Co snížilo/ zvýšilo počáteční nejistotu a stres?

Kolektiv

- Byl prostor seznámit se blíže s kolegy na neformální úrovni?
- Cítí se být plnohodnotným členem kolektivu?
- Může se na kolegy zaměstnanec obrátit s žádostí o pomoc?
- Byl v týmu někdo, s kým si zaměstnanec vyloženě nerozuměl?

Nadřazený

- Získal zaměstnanec vlastní plán rozvoje, který by navazoval na úvodní školení?
- Byl zaměstnanec v kontaktu s manažerem? Dostává konkrétní úkoly? Dostává zpětnou vazbu?
- Cítil zaměstnanec potřebnou podporu?

Komunikace

- Respektuje zaměstnanec autority?
- Ví, jaké panují zvyky a způsoby komunikace?

Pracovní výkon

- Bylo pro zaměstnance těžké se naučit, co je po něm vyžadováno? Ví zaměstnanec, jaké další úkony navazují na/předcházejí jeho činnosti?
- Cítí se zaměstnanec spokojený s náplní práce?
- Byly při zapracování zohledněny individuální charakteristiky zaměstnance? (věk, zkušenosti atd.)
- Plní zaměstnanec zadané úkoly? Má potřebné schopnosti a dovednosti? Zvládá práci samostatně? Pracuje na svém rozvoji?
- Dokáže přijmout kritiku? Jak nakládá se zpětnou vazbou, dokáže se z ní poučit?

Zdroj: zpracováno autorkou (interní data společnosti)

Příloha č. 6 **Pohovor spokojenosti**

Pohovory sklad dne:

Účastníci:
.....
.....

Otázky k zodpovězení:

- 1/ Jaká pozitiva (výhody) spatřujete ve svém zaměstnání?
- 2/ Jaká negativa (nevýhody / skutečnosti, které Vám ztěžují práci) spatřujete v zaměstnání?
- 3/ Jste spokojeni s organizací Vaší práce?
- 4/ Jste spokojeni s pracovním prostředím?
- 5/ Vyhovuje Vám pracovní doba? (příp. Co říkáte na možné zavedení dvousměnného provozu)
- 6/ Návrhy na změnu nebo zlepšení, připomínky
- 7/ Jaké firemní benefity byste uvítali?
- 8/ Typ firemní akce, který preferujete?

Zdroj: zpracováno autorkou (interní data společnosti)

Hodnoticí pohovor – zaměstnanec/vedoucí/HR

Jméno, příjmení, pozice	
-------------------------	--

1. Zhodnocení uplynulého období

Co se vám v uplynulém období podařilo, co se nepodařilo? Co je třeba zlepšit?

Zaměstnanec	Komentář vedoucího pracovníka
-------------	-------------------------------

2. Výhled do budoucnosti

Úkoly do budoucna, na čem se bude pracovat? Potřebné školení?

Zaměstnanec	Komentář vedoucího pracovníka
-------------	-------------------------------

3. Vzájemná zpětná vazba

Kam byste chtěl/a směřovat svoji pracovní kariéru ve společnosti? Vyhovuje vám současná pozice? Napadají vás nějaká zlepšení – komunikace, vedení apod.

Zaměstnanec	Komentář vedoucího pracovníka
-------------	-------------------------------

Podpisy:

Zdroj: zpracováno autorkou (interní data)