

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



## **KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Personální činnost v organizaci.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

červen/2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Miroslava Šimůnková/KLZ35

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: V Hořicích v Podkrkonoší dne 30. dubna 2021

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je zhodnotit nastavené personální procesy ve vybrané společnosti a navrhnout opatření k jejich zlepšení. Prvním dílčím cílem je shrnout základní teoretické poznatky k dané problematice. Druhým dílčím cílem je rozpoznat silné a slabé stránky personálních procesů ve vybrané organizaci.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce je vytvořena na základě rešerše odborné literatury, jsou komparovány zdroje a porovnávány názory autorů na vybranou problematiku.

V praktické části práce je použita kombinace několika výzkumných metod s cílem získat co nejvíce relevantních informací. Nejprve je použita metoda deskripce stávajícího nastavení personálních činností ve vybraném podniku a metoda obsahové analýzy interních materiálů podniku. Datovou základnu sekundárních dat tvoří webové stránky firmy, dále jsou to interní podnikové dokumenty týkající se současného nastavení personálních procesů.

Pro získání bližších informací o jednotlivých personálních činnostech byl použit rovněž kvalitativní výzkum, a to v podobě polostrukturovaného rozhovoru. Vzhledem k tomu, že v podniku je pouze jeden personalista, probíhaly polostrukturované rozhovory probíhaly s pracovníky, kteří mají částečně personalistiku v popisu práce. Pro potřeby práce byl vybrán finanční a HR manažer, výrobní manažer a manažer kvality. Vzhledem k současné situaci se všechny rozhovory uskutečnily telefonicky.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z dotazníků i polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že ve společnosti jsou rozvíjeny velmi dobré a přátelské vztahy; společnost patří mezi důležité zaměstnavatele. Ale co je podstatné, dotazníkové šetření ukazuje jak na velkou spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem, tak i s pracovním kolektivem. Z čeho může společnost zcela jistě čerpat, jsou vztahy, atmosféra na pracovišti a přátelské prostředí bez bezkonfliktnost, což je velmi důležité.

### 4. Závěry a doporučení:

Získávání a udržení dobrého zaměstnance je v dnešní době velmi složité. Pracovníci s požadovanými kompetencemi a osobnostními charakteristikami jsou významným faktorem konkurenceschopnosti podniku. Z toho také vyplývá strategický charakter personálních činností. Důležité jsou jak personální činnosti spojené s obsazováním pracovních míst, tak s udržením zaměstnanců. Ale žádná společnost se bez pracovníků neobejde. Z provedeného šetření vyplynulo, že získání a udržení zaměstnanců je vynaložení velkého množství času, financí a úsilí, aby společnost takové zaměstnance našla, dobře vybrala a především udržela. Ve společnosti XY jsou zaměstnanci vesměs spokojeni.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Personalistika, organizace, dotazník, polostrukturovaný rozhovor, zaměstnanec, zaměstnavatel,

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of the work is to evaluate the set personnel processes in the selected company and to propose measures to improve them. The first partial goal is to summarize the basic theoretical knowledge on the issue. The second partial goal is to identify the strengths and weaknesses of personnel processes in the selected organization.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the work is created on the basis of a search of professional literature, sources are compared and the opinions of the authors on selected issues are compared. In the practical part of the work, a combination of several research methods is used in order to obtain as much relevant information as possible. First, the method of describing the current setting of personnel activities in the selected company and the method of content analysis of the company's internal materials are used. The database of secondary data consists of the company's website, as well as internal company documents related to the current setup of personnel processes.

Qualitative research was also used to obtain more detailed information on individual personnel activities, in the form of a structured interview. The semi-structured interviews took place with the workers who were selected and have part human resources in the job description. A financial and HR manager, a production manager and a quality manager were selected for the work. Due to the current situation, all interviews took place by telephone.

### 3. Result of research:

Questionnaires and semi-structured interviews show that the company has very good and friendly relations and is one of the important employers. But what is important, the questionnaire survey shows both great satisfaction of employees with the employer and the work team. What a company can certainly draw on are relationships, the atmosphere in the workplace and conflict-free, which is very important.

### 4. Conclusions and recommendation:

Getting and keeping a good employee is very difficult nowadays. Employees with the required competencies and personality characteristics are an important factor in the company's competitiveness. This also implies the strategic nature of personnel activities. Both personnel activities associated with filling jobs and retaining employees are important. But no company can do without workers. The survey showed that a woman recruiting and retaining employees is a great deal of time, money and effort in order for the company to find, select and retain such employees. At XY, employees are generally satisfied.

## KEYWORDS

Human resources, organization, questionnaire, semi - structured interview, employee, employ

## JEL CLASSIFICATION

M50, M51, M54



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 Praha 5

## POMOCNÁ TABULKA

### VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Miroslava Šimůnková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KLZ 35
Název BP:	Personální činnosti v organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Vývoj personální práce</li><li>2.2 Charakteristika personálních činností</li><li>2.3 Personální strategie</li><li>2.4 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení společnosti</li><li>3.2 Popis personálních činností v organizaci</li><li>3.3 Výzkumné šetření</li><li>3.4 Výsledky šetření a doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.</li><li>• LOCHMANNOVÁ, A. <i>Základy personalistiky</i>. Prostějov: Computer Press, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.</li><li>• DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.</li><li>• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 01. 02. 2021</li><li>• Zpracování teoretické části do 25. 02. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 25. 03. 2021</li><li>• Finální verze do 30. 04. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.

rektor

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA -  
10393535

V Praze dne 17. 12. 2020

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	2
2.1 Vývoj personální práce.....	2
2.1.1 Vysvětlení základních pojmů.....	3
2.1.2 Základní charakteristika personální práce.....	4
2.1.3 Role manažerů v personální práci.....	5
2.1.4 Role personálního útvaru (personalistů).....	5
2.1.5 Outsourcing personálních činností.....	6
2.2 Charakteristika personálních činností.....	7
2.2.1 Personální evidence.....	7
2.2.2 Personální plánování.....	8
2.2.3 Popis a specifikace pracovních míst.....	8
2.2.4 Ziskávání a výběr.....	8
2.2.5 Přijímání a adaptace.....	9
2.2.6 Hodnocení zaměstnanců.....	9
2.2.7 Odměňování zaměstnanců.....	10
2.2.8 Vzdělávání a rozvoj.....	11
2.2.9 Péče o zaměstnance.....	12
2.2.10 Personální informační systém.....	12
2.3 Personální strategie.....	13
2.4 Metodika práce.....	16
3 Praktická část.....	18
3.1 Představení společnosti.....	18
3.2 Popis personálních činností v organizaci.....	20
3.2.1 Personální evidence.....	20
3.2.2 Personální plánování.....	20
3.2.3 Popis a specifikace pracovních míst.....	20
3.2.4 Ziskávání a výběr zaměstnanců.....	21
3.2.5 Přijímání a adaptace.....	21
3.2.6 Hodnocení zaměstnanců.....	22
3.2.7 Odměňování zaměstnanců.....	22

3.2.8	Vzdělávání a rozvoj.....	22
3.2.9	Péče o zaměstnance.....	23
3.2.10	Personální informační systém.....	24
3.3	Výzkumné šetření.....	25
3.3.1	Dotazníkové šetření.....	25
3.3.2	Polostrukturovaný rozhovor.....	32
3.4	Výsledky šetření a doporučení.....	34
4	Závěr.....	36

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Jak hodnotíte inzerát.....	26
Tabulka 2: Jak probíhalo výběrové řízení.....	27
Tabulka 3: Adaptace v novém prostředí.....	28
Tabulka 4: Splněná očekávání.....	28
Tabulka 5: Odpovídá mzda.....	29
Tabulka 6: Využití znalostí.....	30
Tabulka 7: Komunikace.....	30
Tabulka 8: Doporučili by jste zaměstnání.....	31
Tabulka 9: Ukončení poměru.....	32

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Organizační struktura organizace.....	19
--	----

# 1 Úvod

Personální management (personalistika) je významnou součástí podnikového managementu. Přitom význam personalistiky v posledních dekáдах významně vzrostl. Zejména s nástupem znalostí ekonomiky a znalostní společnosti se ukazuje, že zaměstnanci se svými dovednostmi, znalostmi a osobnostními charakteristikami jsou významným zdrojem ekonomického růstu a konkurenceschopnosti podniku. Struktura zaměstnanců a to, zda disponují požadovanými kompetencemi, významně ovlivňují, jak efektivně budou využívány materiální a finanční zdroje podniku.

Personální strategie podniku je považována za klíčovou dílčí strategii. Jejím cílem je, aby personální činnosti v podniku maximálně podporovaly realizaci podnikové (business) strategie, aby maximálně přispívaly k naplňování krátkodobých i dlouhodobých podnikových cílů.

Obsah personálních činností se postupně měnil a rozšiřoval, od personální administrativy přes personální řízení, až k současnému řízení lidských zdrojů. K výraznému rozšíření personálních činností dochází zejména od 90. let. Proces globalizace a rozvoj informačních technologií významně změnily strukturu ekonomiky, vnější ekonomické prostředí se stalo proměnlivější a nesmírně zesílilo konkurenční prostředí. Podniky začaly hledat nové cesty, jak v tomto konkurenčním prostředí obstát. Praxe ukázala, že je to právě oblast personalistiky, optimální nastavení personálních činností (procesů), které mohou konkurenceschopnost podniků významně ovlivnit.

Cílem personálních činností je nejen získat a vybrat vhodné zaměstnance, ale také je v podniku stabilizovat. Je nutné vytvořit vhodný systém motivace, který povede k růstu spokojenosti zaměstnanců, vzbudí v nich loajalitu k podniku a ve svém důsledku bude stimulovat zaměstnance k požadovaným výkonům.

Situace na trzích práce v posledních letech byla pro zaměstnavatele velmi složitá. Museli vyřadit s nedostatkem pracovníků, a to na všech úrovních pracovních míst. Velký problém stále představuje nedostatek talentů a jedinců s vysokým potenciálem. Současně se projevuje rozpor mezi poptávkou a nabídkou, pokud jde o požadované kompetence. Naznačené problémy vedly v personalistice k hledání nových metod a postupů s cílem naznačené problémy překonat.

Základní personální činnosti se postupně rozšířily například o talent management, age management, management diverzity, employer branding, HR marketing, leadership atd.

Personální činnosti jsou oblastí managementu, která se velmi dynamicky mění. To byl také důvod, proč se autorka bakalářské práce rozhodla pro toto téma.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení vybraných personálních procesů, dále zjistit jejich silné a slabé stránky a pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů navrhnout možná zlepšení. Takto zpracovaná a vyhodnocená data mohou sloužit společnosti jako vodítko ke zlepšení personálních procesů.

Tato práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se věnuje pojmům, které jsou podkladem pro praktickou část. Nejprve jsou vysvětleny základní pojmy a jsou popsány základní personální činnosti. V praktické části je nejprve představena společnost, kde proběhl výzkum, jsou zde popsány výzkumné metody a nejvíce prostoru má samotný výzkum. Na konci kapitoly je stanoveno doporučení pro vybranou organizaci.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodická část je založena na rešerši odborné literatury. Shrnuje hlavní teoretické poznatky zkoumané problematiky. Jsou vysvětleny základní pojmy, objasněn vztah podnikové a personální strategie a jsou přiblíženy jednotlivé personální činnosti. V závěru této části je podrobně vysvětlena použitá metodika práce.

### 2.1 Vývoj personální práce

Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují rozdílné koncepty personální práce a zároveň představují rozdílné vývojové etapy personální práce (personalistiky), jak uvádí například Koubek (2015, s. 10); Šikýř (2014, s. 14).

Koubek (2015, s. 10) ve shodě s Šikýřem (2014, s. 14) také upozorňují, že v jednotlivých koncepcích a vývojových etapách se odráží postupně se měnící pohled na význam lidí a personální práce při řízení organizace. I přesto, že úzce souvisí s určitým historickým obdobím, můžeme vidět v různých podobách v organizacích dodnes.

Hlavní charakteristikou personální administrativy, která se v organizacích začala uplatňovat kolem dvacátých let 20. století, a která zároveň představuje historicky nejstarší chápání personální práce, je její pasivní role v řízení organizace (Šikýř, 2014, s. 14). Tehdejším cílem podniků bylo maximalizovat produktivitu zaměstnanců a minimalizovat dobu potřebnou k provádění jednotlivých úkonů. Kavanagh (2015, s. 640) a Koubek (2015, s. 399) se shodují v tom, že personální práce plnila tzv. funkci správce a primárně zahrnovala vedení evidence zaměstnaneckých informací. Byla chápána jako soubor činností souvisejících se zaměstnáváním lidí, uchováváním dokumentů, vedením evidence, spravováním informací o zaměstnancích a jejich poskytování řídicím složkám organizace. Kvůli nedostatku informačních technologií v této době nebyla automatizace záznamů možná, a proto bylo nutné údaje stále zaznamenávat ručně. Personalistika a personalisté plnili v podniku pasivní funkci. Manažeři rozhodovali o tom, koho přijmout nebo propustit, úkolem personalistů bylo zajistit, aby vše proběhlo v souladu s právními předpisy.

Koncepce personálního řízení se začala v podnikové praxi významně rozšiřovat od druhé poloviny 60. let. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 5), tento postoj k personální práci byl založen na myšlence, že předpokladem úspěchu a prosperity organizace je dobře vybraný, organizovaný a motivovaný personál. Jako konkurenční výhodu začaly organizace považovat dostatečně velký, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv schopných lidí Šikýř (2014, s. 14). Změna přístupu k zaměstnancům a jejich významu pro úspěch podniku významně posílila pozici personalistiky. Především ve velkých podnicích začaly vznikat rozsáhlé personální útvary a personalisté se začali úzce specializovat na jednotlivé personální činnosti, např. kolektivní vyjednávání, odměňování, hodnocení apod. (Dvořáková a kol., 2012, s. 5).

Personální práce se v tomto období stala skutečnou profesí a začala být prosazována její aktivní role. V organizacích postupně vznikaly personální útvary tvořené personálním ředitelem a jednotlivci specializovanými na různé personální činnosti nad rámec nevyhnutelné administrativy (Kocianová, 2010, s. 25; Koubek, 2015, s. 405). Nicméně i přes rozsáhlejší pravomoci neměli personalisté možnost ovlivňovat strategii personální práce organizace a jejich primárním úkolem zůstalo operativní řešení problému zaměstnávání lidí a hospodaření s nimi.

### 2.1.1 Vysvětlení základních pojmů

Na úvod této kapitoly je vhodné vysvětlit základní pojmy. Jak uvádí Koubek (2007, s. 14) v souvislosti s vedením a řízením zaměstnanců se používá několik pojmů, nejčastěji personální práce, personalistika, personální řízení a řízení lidských zdrojů. V praxi bývají považovány za synonyma, nicméně teorie (odborná literatura) tyto pojmy rozlišuje. Personalistika, popř. personální práce (činnosti) jsou specifickou oblastí managementu. Personální řízení a řízení lidských zdrojů označuje jednotlivé vývojové etapy a koncepce personální práce (viz předchozí kapitola). K tomuto vysvětlení se přiklání také Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 9).

Také pojem „lidské zdroje“ je používán v různém významu. Jak uvádí Šikýř (2016, s. 14), obvykle tak označujeme lidi, kteří pracují ve společnosti, ale můžeme tak označit i personální práci, personální útvar či personalistu. Lidské zdroje jsou základ pro všechnu personální práci. Podle Koubka (2015, s. 13) lze lidské zdroje považovat za klíčové zdroje podniku, protože jejich kvalita určuje, jak efektivně budou využity ostatní zdroje podniku (tj. materiální, finanční a informační).

Pojem „personální práce“ není chápán zcela jednoznačně, jelikož dosud není jasná jeho definice. Nejčastěji tento pojem označuje přístup nebo filozofii, kterou se společností řídí při řízení a vedení lidí. Tento pojem se využívá také běžně pro označení pro výkon veškerých personálních činností, které řeší personální oddělení nebo samostatný personalista Dvořáková (2012, s. 13).

Je možné se potkat i s tím, že se tento pojem zaměňuje s pojmy personální řízení, personální administrativy nebo řízení lidských zdrojů. Ty ovšem nemají ten stejný význam. Hlavní úkol personální práce (personalistiky) je zabezpečení dostatečného množství schopných a zároveň motivovaných zaměstnanců se kterými bude společnost moci dosahovat dlouhodobě svých cílů (Šikýř, 2016, s. 14).

Koubek (2011, s. 13) personální práci definuje velice podobně jako předešní autoři, jen více podrobně: *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34), pojem „lidské zdroje“ je často nahrazen nebo naopak spojen s pojmem „lidský kapitál“. Přitom jako lidský kapitál podniku mají na mysli nejen zaměstnance podniku, ale i jejich získané a vrozené dovednosti, návyky, schopnosti, zkušenosti, motivaci, energii i talent, kterým disponují a zapojují ho pro plnění úkolů a cílů společnosti. Oba autoři také považují lidský kapitál za důležitý zdroj, který má schopnost se neustále učit, kreativně myslet a realizovat inovace i změny.

Armstrong (2015, s. 29) považuje lidský kapitál za to nejcennější, co společnosti mají. Lidský kapitál je totiž jedna z hlavních konkurenčních výhod, je součástí tzv. intelektuálního kapitálu podniku.

Druhým znakem charakterizujícím řízení lidských zdrojů je věnování pozornosti vnějším podmínkám, které ve velké míře formují a ovlivňují pracovní sílu. Jde například o různé politické, ekonomické, právní, kulturní, sociální, technické či přírodní podmínky života lidí (Armstrong, 2015, s. 29).

Třetím znakem je podle Armstrong (2015, s. 29) zapojování vedoucích pracovníků všech úrovní do personálních činností. Personální práce se tak stává každodenní součástí náplně práce manažerů na všech úrovních řízení. Klíčová je přitom role liniových manažerů, tedy bezprostředně nadřízených. Právě liniovní manažeři znají své podřízené nejlépe, jsou s nimi v každodenním kontaktu. Mohou je proto lépe motivovat, hodnotit, posoudit jejich potenciál atd. Některé personální činnosti mohou tedy vykonávat efektivněji než personalista vzdáleného personálního útvaru.

Dvořáková a kol. (2012, s. 6) uvádí, že teorie řízení lidských zdrojů se formulovala v průběhu 80. let v akademickém prostředí v USA. Postupně bylo vytvořeno několik různých modelů řízení lidských zdrojů (např. harvardský model, stochastické modely), které se přes určitou odlišnost shodují v určitých charakteristikách řízení lidských zdrojů Dvořáková a kol. (2012, s. 8):

- řízení lidských zdrojů je ovlivněno působením vnějších faktorů (např. ekonomickým cyklem, demografickým vývojem, legislativou);
- strategie lidských zdrojů je klíčovou dílčí strategií podniku, která vychází z podnikové (business strategie); řízení lidí je manažersky orientovanou činností;
- velký důraz se klade na silnou organizační kulturu;
- personální činnosti přestávají být výhradně záležitostí personalistů, ale stále větší význam mají liniovní manažeři, kteří jsou odpovědní především za výkon operativních činností; útvar lidských zdrojů jim zajišťuje podpůrné činnosti;
- vedoucí (ředitel) útvaru lidských zdrojů je členem vrcholového vedení organizace;
- v pracovních vztazích dochází k posílení přímé spolupráce a vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem; úloha odborových organizací se ve srovnání s předchozím obdobím oslabuje;
- důraz je kladen na výkon, kvalitu a prozákaznickou orientaci;
- do popředí se dostává oblast spokojenosti zaměstnanců (kvalita pracovního života, work-life balance apod.);
- zvýšená pozornost je věnována motivaci zaměstnanců, jejich loajalitě, oddanosti a angažovanosti;
- roste úloha budování značky zaměstnavatele, tj. vytváření dobré pověsti podniku jako zaměstnavatele.

Nutno podotknout, že cílem změn v oblasti personalistiky je snaha maximálně zvýšit účinnost (efektivitu) personálních činností a přispět tak k naplnění celopodnikových cílů (strategie).

Snaha o zefektivnění personálních činností se projevuje také ve změnách organizačního uspořádání personálních útvarů. V případě nadnárodních či mezinárodních společností dochází k vytváření center sdílených služeb či center excellence, která poskytují servisní služby, ale i odborné analýzy pro personalisty (často i v rámci kontinentu, popř. globálně). Některé personální činnosti jsou outsourcovány viz např. Dvořáková a kol. (2012, s. 15); Šikýř (2016, s. 39). Blíže k této problematice viz dále v textu.

### **2.1.2 Základní charakteristika personální práce**

Koubek (2015, s. 18-19) personální práce je velmi důležitá součást podnikového řízení. Přispívá tak značnou mírou k výkonnému a úspěšnému podniku na trhu a k dosahování žádoucího zisku. Mezi její hlavní a nejdůležitější úkoly patří:

- hledání nejvhodnějšího propojení pracovníka s pracovními úkoly;
- usilování o optimální využívání zaměstnanců;
- formování pracovních skupin;



- usilování o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy;
- zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků;
- dodržování všech zákonů, které se týkají oblasti práce, zaměstnávání lidí i lidských práv.

Jak uvádí Šikýř (2016, s. 34) personální práci zajišťují tři typy pracovníků:

- vedoucí pracovníci (manažeři);
- personální útvar (personalista);
- outsourcing (poskyvatelé personálních služeb).

Šikýř (2016, s. 14) hlavním úkolem personální práce, nebo můžeme říct i personalistiky, je zabezpečení dostatečného množství schopných a zároveň motivovaných zaměstnanců, se kterými bude společnost moci dosahovat dlouhodobě svých cílů.

### 2.1.3 Role manažerů v personální práci

Jak bylo poznamenáno výše v textu, klíčovou roli mají vedoucí pracovníci. Stejný názor má i Kociánová (2012, s. 9), která zdůrazňuje, že personální práci je možné považovat za součást pracovních činností každého člověka, který má na starost práci a řízení druhých lidí.

S tím souhlasí i Koubek (2015, s. 29), který uvádí, že úkoly spojené s personální prací nejsou záležitostí jenom personálního útvaru, ale musejí je vykonávat všichni vedoucí pracovníci bez ohledu na to, na jaké úrovni se v hierarchii řízení organizace nachází jejich pozice. Každý vedoucí pracovník, který má pod sebou alespoň jednoho podřízeného pracovníka, musí vykonávat vybrané personální činnosti. Rostoucí význam liniových manažerů při realizaci personální práce je jedním z charakteristických znaků řízení lidských zdrojů (poslední etapy ve vývoji personalistiky), jak uvádí například Dvořáková a kol. (2012, s. 8).

Práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce).

Vedoucí zaměstnanci jsou oprávněni „*stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelné a závazné pokyny*“ (§ 11 zákoníku práce). Povinnosti vedoucích zaměstnanců zakotvuje zákoník práce (§ 302 zákoníku práce). Vedoucí zaměstnanci jsou povinni: „*řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky, co nejlépe organizovat práci, vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle zákoníku práce, vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců, zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů, zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.*“

### 2.1.4 Role personálního útvaru (personalistů)

Jak uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 541), personální útvar (personalista) má za úkol ve společnosti zabezpečit veškerou administrativu, která vyplývá z pracovněprávních vztahů a předpisů, upravujících tyto vztahy. Další náplň práce personalistů spočívá v řešení různých koncepčních, analytických, metodických a poradenských činností.

Koubek (2015, s. 32) obsah práce dále rozšiřuje. Hovoří o tom, že kromě činností, které byly již zmíněny, personalisté mají na starosti také usměrnění, organizování a kontrolu personální práce a plní rovněž řadu specifických úkolů. Jedná se především o následující:

- formování, navrhování, a především prosazování personální strategie a politiky společnosti;

- spolupráci s vedoucími pracovníky, poradenství vedoucím pracovníkům, jejich usměrňování při plnění jejich úkolů, podpora personální politiky a personální strategie tím způsobem, aby se s ní mohli zaměstnanci ztotožnit;
- sledování a vyjadřování se k záměrům společnosti, podávání návrhů, které se týkají záležitostí personální práce, vedení společnosti;
- zajišťování fungování personálních činností a procesů, služeb a funkcí, které jsou důležité pro plnění úkolů vyplývajících z personální práce.

Počet personalistů a to, jak bude vypadat personální útvar, ovlivňuje velikost společnosti. Také záleží na tom, jaký má společnost přístup k lidským zdrojům. Malá společnost většinou personalistu nemá, tato potřeba vzniká zhruba od 100 až 150 zaměstnanců Dvořáková (2012, s. 37). Záleží také na tom, v jakém odvětví společnost působí a jakou má strukturu zaměstnanců.

Jak zdůrazňuje Armstrong (2015, s. 68), neexistuje žádná norma, která by striktně stanovila vztah počtu zaměstnanců a počtu personalistů. Počet pracovníků věnujících se personální práci může být určený pomocí analýzy požadovaných personálních služeb. Velikost personálního úseku ovlivňuje i to, jestli společnost považuje personální práci za důležitou.

### **2.1.5 Outsourcing personálních činností**

Některé společnosti dávají přednost externím poskytovatelům personálních služeb, například personálně poradenským společnostem. Další typ poskytování personálních služeb je outsourcing. Ten představuje nahrazení vlastních zdrojů cizími zdroji (Šikýř, 2016, s. 39).

Outsourcing znamená přesun některých personálních činností na vnější subjekt (mimo podnik) specializující se na danou oblast. Dle Dvořákové (2012, s. 538) se nejčastěji outsourcují personální činnosti související s náborem a výběrem zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, mzdová agenda a činnosti související s personálními informačními systémy.

Armstrong (2015, s. 355) považuje outsourcing za nákladovou položku, která je podle něj ale účinná, protože šetří nejen čas, ale i peníze, kterým se společnost může vyhnout.

Šikýř (2016, s. 40) popisuje tři hlavní důvody, proč se firma rozhodne pro outsourcing:

1. Orientace na hlavní činnosti – společnost má prostor si ujasnit, jaké personální činnosti považuje za hlavní a které za vedlejší. Pro vykonávání vedlejších nepravidelně se opakujících využívá outsourcing. Typický příklad pro vedlejší činnost je získávání zaměstnanců. Vlastní zdroje společnost spíše využije pro hlavní prioritní a podstatné činnosti, protože ty jsou pro ni důležité.
2. Úspora nákladů nebo minimalizace rizik. Společnosti využívají outsourcing pro ty personální činnosti, které jsou pro ni příliš drahé nebo rizikové. Typický příklad je bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana.
3. Přístup ke znalostem – společnosti cestou outsourcingu zajišťují ty činnosti, které lze jen stěží uskutečnit. Jedná se například o implementaci informačního systému nebo jeho správu.

## 2.2 Charakteristika personálních činností

Personální činnosti jsou v podstatě postupy, procesy, jak zajistit úkoly personální práce. Přesnou definici uvádí například Koubek (2011, s. 17). Konkrétně definuje, že personální činnost slouží „*k zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností.*“

Personální činnosti autoři různě člení. Jak uvádí například Kociánová (2010, s. 115), jsou to tyto činnosti: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení pracovníků, rozdělení pracovníků na pracoviště a uvolňování z pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o zaměstnance, personální informační systém.

Koubek (2010, s. 19) uvádí následující personální činnosti: rozvoj a vzdělávání pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur, formování personální organizace, zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému, plánování lidských zdrojů, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory, pomoc pracovníkům.

Žufan (2012, s. 117) poté popisuje následující personální činnosti: personální evidence, personální plánování, popis a specifikace pracovních míst, získávání a výběr, přijímání a adaptace, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování, vzdělávání a rozvoj a péče o zaměstnance.

Při pohledu na uvedené zdroje je možné spatřit u jednotlivých autorů odlišnosti. Koubek řadí do personálních činností i vztahy s odbory, pomoc pracovníkům, což Kociánová ani Žufan neuvádějí. Naopak se autoři shodují v tom, že personální činnosti jsou odměňování, hodnocení. Koubek poté jako samostatnou personální činnost nedefinuje získávání pracovníků atd.

### 2.2.1 Personální evidence

Personální evidence patří k primárním personálním procesům. Jak uvádí Koubek (2015, s. 17), personální evidence shromažďuje a obsahuje informace o všech zaměstnancích a jiných osobách, které jsou ve vztahu s danou organizací. Údaje o zaměstnancích mohou mít v každé organizaci různý obsah a rozsah, avšak měly by obsahovat alespoň základní typy dat a údajů, jejichž vedení je požadováno legislativou. Obdobného názoru je i Šikýř (2012, s. 190), který uvádí, že personální evidence je soubor personálních údajů, které potřebuje zaměstnavatel k naplnění povinností, které plynou z právních předpisů a zabezpečení personální práce ve firmě.

Nyní může vyvstat otázka, co řadíme do personální evidence. Žufan (2012, s. 119) rozděluje personální evidenci na evidenci osob a evidenci pracovněprávních vztahů. Mezi nejčastější údaje vedené v evidenci osob, které uvádí Žufan (2012, s. 119) a Koubek (2015, s. 17), patří: osobní identifikační údaje, adresa a kontaktní údaje, údaje o dosaženém vzdělání a kvalifikaci, údaje o předešlých zaměstnáních a kariéře, údaje o rodinných příslušnících, údaje o zvláštních pracovních omezeních.

Bradic-Martinovic a Dorel (2011, s. 13), stejně jako Armstrong (2007, s. 582) zařazují kromě výše uvedených údajů do personální evidence i informace o školeních a certifikátech, mzdovou historii, informace o možných disciplinárních řízeních, údaje o pracovních úrazech, absencích, zdravotním stavu a jeho změnách. Vhodným místem pro vedení personální evidence a dokumentace může být personální informační systém, který je jmenován v samotné kapi-

tole níže. Ačkoli některé standardizované dokumenty musí být stále vedené v papírové podobě, podle Dvořákové a kol. (2012, s. 257) by měly být rovněž dostupné prostřednictvím personálního systému. Za hlavní výhodou uchovávání kopií dokumentů v personálním systému považuje autorka přehlednost a možnost rychlého zobrazení.

### **2.2.2 Personální plánování**

Další personální činností je personální plánování. Personální plánování je dle Koubka (2003, s. 88) plánování sekundární, které je odvozené. Na druhou stranu je jádrem veškerých plánovacích procesů v oblasti personální. Armstrong (2002, s. 329) uvádí, že v rámci personálního plánování dochází k definování potřeb lidských zdrojů, danou firmou v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Personální plánování vychází z myšlenky, že personál neboli lidské zdroje jsou klíčovým zdrojem celé organizace. V rámci personálního plánování tedy dochází, jak uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 120), k předpovědi budoucích potřeb organizace z pohledu lidských zdrojů. Toto plánování napomáhá vedení firmy při rozhodování ve všech dalších činnostech personálních.

Smyslem personálního plánování je realizovat cíle firmy tak, aby firma měla v současnosti a budoucnosti potřebné množství lidí, s potřebnými zkušenostmi, znalostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami. Takové jedince, kteří budou flexibilní, vhodně motivovaní, kteří budou schopni zajistit optimální rozmístění do pracovních míst ve správný čas a s přiměřenými náklady Koubek (2003, s. 28).

### **2.2.3 Popis a specifikace pracovních míst**

Popis a specifikace pracovních míst je podnětem k získávání pracovníků. V rámci této aktivity dochází k zjištění potřeb pracovníků. Je to nedílná součást personálního plánování. Dle Koubka (2007, s. 48) pomocí existence popisu a specifikace pracovního místa je firma schopna reagovat na potřeby trhu, organizovat práci a vytvářet týmy, plánovat výrobu, zajistit technický rozvoj, zefektivnit organizační strukturu firmy, přidělovat pracovní úkoly, plánovat potřeby pracovníků, stanovit typy pracovníků, kteří mají být do firmy získáno. To znamená identifikovat zdroje pracovníků, realizovat dotazníky pro uchazeče o zaměstnání, před vybírat uchazeče o zaměstnání, rozmístit pracovníky atd.

V rámci analýzy pracovních míst je možné využít dle Šikýře (2014, s. 90) specifické postupy, pomocí kterých je možné zkoumat a posoudit údaje o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance. Popis a specifikace určitého pracovního místa ve firmě obsahuje údaje o pracovním místě, údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance.

### **2.2.4 Získávání a výběr**

Kociánová (2010, s. 79) uvádí, že „získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace.“

Autorka Kociánová (2010, s. 79) dále uvádí, že úkolem získávání zaměstnanců je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů, kteří mají předpoklady pro obsazované pracovní místo a z kterých si bude moci společnost vybrat pracovníka, který bude nejlépe vyhovovat stanoveným kritériím. Obdobný názor sdílí i Armstrong (2015, s. 584), který upozorňuje, že primárním cílem, ke kterému by mělo získávání zaměstnanců směřovat, je získat optimální množství kvalitních pracovníků s vynaložením minimálních nákladů. Foot, Hook (2001, s. 83) chápou zís-

kávání a výběr pracovníků obdobně, že tento cíl je omezen množstvím a kvalitou uchazečů o zaměstnání. Uvádí totiž, že pracovníci, kteří mají výběr pracovníků na starost se snaží z dostupných kandidátů vybrat toho nejlepšího pracovníka a zároveň předpovědět, který z kandidátů bude mít nejlepší výkon na dané pozici. Je také nutno zajistit, aby noví pracovníci byli spokojeni ve společnosti a brzy ji neopouštěli.

Koubek (2015, s. 131) však zdůrazňuje, že proto, aby bylo získávání pracovníků efektivní, je nutné mít velice dobrou znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které patří mezi personální plánování.

Koubek (2015, s. 131) také upozorňuje, že získávání pracovníků je proces. Tento proces Dvořáková a kol. (2012, s. 59) rozděluje do více etap. Jak konkrétně uvádí, obvykle začíná celý proces fází plánování, což jasně vymezí, kolik a jakou pracovní sílu podnik potřebuje, případně odkdy – od toho se odvíjí načasování, kdy je potřeba začít s oslovením trhu práce. Dalším krokem je analýza práce a identifikace osobnostních charakteristik, které budou od uchazeče vyžadovány. Poté již může organizace pracovat na strategii získávání, kde se musí vzít v úvahu zdroje, metody, náklady a časový plán. Další fází je vytvoření metodiky výběru pracovníků (například předvýběr uchazečů, testování nebo výběrový rozhovor). Nakonec by mělo dojít k celkovému zhodnocení efektivnosti získávání a výběru pracovních sil.

### **2.2.5 Přijímání a adaptace**

Přijímání pracovníků obsahuje dle Kociánové (2010, s. 128) právní a administrativní záležitosti, které s nástupem nového pracovníka souvisejí a dále je to uvedení pracovníka na pracoviště. Dle Koubka (2007, s. 120) zahrnuje přijímání pracovníků mnoho různých činností, které následují poté, co uchazeč o zaměstnání byl informován o tom, že byl na danou pracovní místo vybrán. Koubek doplňuje, že v užším pojetí představuje přijímání pracovníků nástup nového zaměstnance a procedury s tím související, které se váží na počáteční fázi jeho pracovního poměru. V širším pojetí je to nástup stávajícího zaměstnance na nové pracovní místo, poté je to počáteční procedura i kroky s příchodem stávajícího pracovníka na nové místo. Jinými slovy přijímání pracovníků představuje vytvoření pracovní smlouvy či dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti a evidenci pracovníků.

Adaptace zaměstnanců poté představuje uvedení pracovníka do firmy, stanovení cílů adaptace. Smyslem uvedení pracovníka do organizace je dle Armstronga (2007, s. 395) překonat počáteční fázi, rychle vytvořit příznivé postoje a vztah k firmě, dosáhnout toho, aby zaměstnanec co nejdříve dosáhl žádoucího pracovního výkonu a snížit pravděpodobnost brzkého odchodu. Cílem adaptace je dle Kociánové (2010, s. 131) pomoci pracovníkům zvládnout nástup do firmy, docílit, aby pracovníci měli k organizaci kladný vztah, dosáhnout toho, aby pracovníci co nejdříve mohli podávat požadovaný pracovní výkon.

### **2.2.6 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 257) je jedním ze základních kamenů řízení lidských zdrojů, který můžeme popsat podle této autorky jako „*nástroj zkvalitňování personálu podniku, dosahování vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků,*“ jehož výsledkem je „jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti dalšího rozvoje.“

Šikýř (2012, s. 115) se na hodnocení zaměstnanců dívá jako na nástroj řízení pracovního výkonu. Hodnocení popisuje jako: „*Nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje*

*manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.*“ Oproti Šikýřovi vidí Kociánová (2010, s. 145) hodnocení zaměstnanců jako významnou činnost, při které organizace zjišťuje informace o výkonech, jednáních a pracovních schopnostech jednotlivců. Pracovníkům hodnocení přináší zpětnou vazbu o svém působení ve společnosti. Dle autorů má tedy hodnocení pozitivní vliv na zaměstnance i zaměstnavatele.

Pilařová (2008, s. 11) uvádí, že každá organizace musí vést svoje zaměstnance k tomu, aby mohli podat maximální výkon a odměňovat je na základě jejich přidané hodnoty pro společnost. Na jedné straně se jedná o zvyšování výkonnosti, ale je třeba myslet na to, že k tomu je nutné mít motivované zaměstnance. A právě k tomu slouží hodnocení zaměstnanců.

Hroník (2006, s. 15-16) doporučuje zavést hodnocení i kvůli posílení firemní kultury, nejen kvůli již zmiňované zvyšování výkonnosti. Doporučuje ho také k lepšímu sdělování strategie či ke koordinaci zájmů všech zainteresovaných stran. Při navrhování systému hodnocení je žádoucí systém propojit s pracovní náplní a popisy míst. Autor dále uvádí, že je také nutné stanovit základní očekávání a smysl těchto pozic. Nutná je také provázanost s motivačním systémem i ostatními personálními činnostmi, firemní kulturou a organizační kulturou.

### **2.2.7 Odměňování zaměstnanců**

Podle Koubka (2015, s. 284) patří oblast odměňování zaměstnanců mezi nejstarší a nejdůležitější činnosti v rámci řízení lidských zdrojů. Kociánová (2010, s. 160) ve shodě Koubkem (2015, s. 284) uvádějí, že odměňování je významná činnost HR oddělení společnosti, a to jak pro ni samotnou, tak i pro zaměstnance.

Odměňování definuje Armstrong (1999, s. 600) jako „*vyjádření, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.*“ Koubek (2015, s. 283) však uvádí, že *odměňování není jen mzda či plat a jiné formy odměny. Dle něj „moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.*“

Jinými slovy Koubek (2015, s. 284) chápe odměňování jako nejefektivnější nástroj motivování zaměstnanců, které mají společnosti k dispozici. Hlavní úkol odměňování zaměstnanců je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího odměňovacího systému. Kociánová (2010, s. 160) dále uvádí, že můžeme předpokládat, že ti zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svou odměnou, budou svou práci vykonávat kvalitně i nadále.

Protože každá společnost je naprosto jedinečnou, je nutné při nastavování systému odměňování vycházet z podmínek daného podniku. Systém odměňování by měl být provázaný se strategií podniku a měl by odpovídat potřebám dané společnosti i jejích zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 160). Armstrong (2009, s. 2) poté uvádí, že hlavní je, aby byl systém odměňování spravedlivý a pracovníky motivoval. Spravedlnost je myšlena tak, jak jsou poskytovány lidem odměny. Společnost musí vzbudit takový pocit, že jsou jim odměny rozdělovány podle hodnoty jejich příspěví a dostávají to, co jim bylo slíbeno, a také to, co potřebují.

Dle Koubka (2015, s. 158-159) lze složky odměňování rozdělit na vnější a vnitřní. Vnější odměny představují více či méně hmatatelnou povahu a sama společnost o nich rozhoduje a má nad nimi kontrolu. Jsou to peněžní odměny, jako je plat či mzda, zaměstnanecké výhody finanční i nefinanční povahy, a také o nepeněžní odměny, např. povýšení nebo pochvala apod. Vnitřní odměny mají nehmatatelnou povahu a souvisí s vnitřními pocity zaměstnanců

ve vztahu k vykonávané práci. Mohou to být pocity spokojenosti a radosti, které jim práce přináší, užitečnosti a úspěšnosti, seberealizace, pocit vlastního významu, neformální uznání okolí apod. Společnost tyto odměny nemá pod kontrolou přímo, ale může nastavit takové podmínky, aby se tyto pocity zaměstnancům dostavily. To je možné díky úzké provázanosti vnitřních odměn s těmi vnějšími.

Efektivní systém odměňování by měl splňovat, jak uvádí Koubek (2015, s. 285), následující úkoly: získat a také udržet kvalifikované zaměstnance, odměňovat zaměstnance podle jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti. To vše podle významu a náročnosti vykonávané práce, přispět k dosažení konkurenceschopnosti společnosti, povaha systému odměňování, jeho náklady na něj a časová náročnost. Musí být přiměřené možnostem společnosti, motivovat a stabilizovat ty zaměstnance, s kterými je společnost spokojena a k efektivnějším pracovním výkonům motivovat zaměstnance, kteří mají určitě rezervy. Stimulovat pracovníky ke zlepšování kvalifikace a schopností, být akceptován pracovníky, být transparentní, férový a objektivní, být v souladu s právním řádem.

Čopíková a Horváthová (2016, s. 24), zastávají názor, že by měl efektivní systém odměňování splňovat tyto znaky. Měl by být motivačním – systém odměňování by měl motivovat zaměstnance efektivnějším pracovnímu výkonu. Být spravedlivým – měl by zajišťovat, aby za stejnou práci dostali pracovníci stejnou odměnu. To v praxi znamená to, že možné rozdíly v odměňování musí být pochopitelné a zdůvodněné, že jsou oprávněné. Měl by být transparentním – systém odměňování by měl být jednoduchý a pochopitelný pro všechny zaměstnance bez rozdílu.

### 2.2.8 Vzdělávání a rozvoj

Armstrong (1999, s. 527) vidí vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako investici za účelem dosažení lepšího pracovního výkonu a lepšího využívání přirozených schopností, dovedností a vlastností zaměstnanců. Lze ho dle uvedeného autora popsat následovně: „*Je to systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instrukcí, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.*“

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85) chápou vzdělávání a rozvoj jako proces, na sebe navazujících fází. Do tohoto procesu řadí Koubek (2015, s. 259) v první řadě identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků organizace. Po ní následuje fáze plánování vzdělávání, kdy se v této fázi řeší otázky rozpočtu, časového plánu a zaměstnanců, kterých se bude týkat vzdělávání. Řeší se tedy především oblasti, metody a cíle vzdělávání. Třetí fází je již samotná realizace vzdělávání. Poslední fáze je hodnocení efektivity vzdělávání, protože je důležité, aby společnost měla informace o tom, jak se vzdělávací aktivity promítají do výkonu. Investice do vzdělání jsou zpravidla poměrně vysoké a je nutné, aby byly opodstatněné. Pro organizaci je též důležité, jestli byly splněny cíle vzdělávání a zda byly použity vhodné nástroje a metody vzdělávání.

Jak je patrné, prvním krokem v celém procesu je analýza kompetencí (tj. znalostí dovedností), které má firma aktuálně k dispozici a identifikace vzdělávacích potřeb, to je určení rozdílu mezi požadovanými kompetencemi a aktuálními kompetencemi zaměstnance. Dle Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 85) se jedná o shromažďování informací o současném stavu schopností, dovedností a znalostí zaměstnanců. Tyto informace se poté hodnotí v souvislosti s cíli firmy, tedy se stavem. Dle uvedených autorů by měla tato první část poskytnout odpovědi na otázky: Jsou požadované dovednosti nutné? Odměňuje se zaměstnanec za ovládnutí dovedností? Podporuje management společnosti požadované chování? Existují bariéry ve vzdělávání?

V druhé plánovací fázi dochází dle Koubka (2015, s. 264) k vymezení těch oblastí, na které je vzdělávání zaměřeno. Dochází ke stanovení počtu a kategorie pracovníků, kteří se účastní určité vzdělávací akce, metod, prostředků vzdělávání i časového plánu vzdělávacího procesu.

Další fází je realizace vzdělávání. Zde dochází k definování cílů, motivace, metod, programu, účastníků, lektorů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99).

Poslední fází je měření výsledků efektivity ze vzdělávání. Dle Šikýře (2014, s. 130) se jedná o velmi složitou záležitost, protože změny se často neprojeví hned po realizaci vzdělávacího procesu, ale až v delším horizontu. Dle Koubka (2015, s. 274-275) je nutné v rámci hodnotící fáze správně stanovit kritéria hodnocení a jejich převedení v hodnocení na ekonomické ukazatele. V neposlední řadě Mužík (2010, s. 295-296) doplňuje, že hodnocení se dělí na dvě části. První část se zabývá růstem dovedností a znalostí, druhá část je zaměřena na dopad vzdělání a dalšího rozvoje pracovníka do pracovního procesu.

### **2.2.9 Péče o zaměstnance**

Dvořáková a kol. (2007, s. 364) popisuje péči o zaměstnance následovně: „*péči zaměstnavatele o pracovníky v oblasti pracovních podmínek, pracovního a životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, personálního rozvoje, pracovních vztahů, služeb poskytovaných pracovníkům, využití volného času, bydlení a rodiny,*“ to vše je potom vidět v organizační kultuře společnosti. Šikýř (2016, s. 146) dále uvádí, že péče o zaměstnance představuje starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Smyslem této aktivity je dle autora dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které bezprostředně či zprostředkovaně ovlivňují zaměstnance.

Péče o zaměstnance je však zákonnou povinností a také ekonomickou nutností všech firem, působících na trhu (Šikýř, 2016, s. 146). Z toho je možné vyvodit, že péče o zaměstnance je jak povinná, tak i dobrovolná.

Jak uvádí Andraščíková (2013, s. 361): „*Firmy jsou povinny vytvářet pracovníkům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance závodní preventivní péči.*“ Zákoník práce tedy povinnou péči o zaměstnance definuje jako určitý metodický návod na stanovení minimálních standardů, a to v oblastech: pracovní podmínky, zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. Dále je to pracovní prostředí, organizační podmínky práce, bezpečnost práce a ochrana zdraví, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců, zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (§ 224 - § 247 zákoníku práce).

### **2.2.10 Personální informační systém**

Personální informační systém (Human Resources Information System, HRIS), lze definovat jako „*informační systém založený na počítačích a určený pro správu záležitostí týkajících se řízení lidských zdrojů.*“ (Armstrong, 2015, s. 595)

Dvořáková a kol. (2012, s. 368) ho popisuje informační systém takto: „*Integrovaný systém pro sběr, uchování, zpracování a analýzu informací o lidských zdrojích organizace a nutných pro řízení funkce lidských zdrojů.*“ Walker (2003, s. 27) uvádí, že je to klíčový prvek při zpracování procesů, je zpracovatelem a archivářem dat a praktickým aplikačním systémem který leží v samotném srdci podporovatele personální práce.

Na trhu existuje nepřehledné množství různých informačních systémů. Dle Šikýře (2016, s. 170) je nutné při výběru konkrétního systému vybírat dle těchto kritérií: počet uživatelů, funk-



ce, uživatelské rozhraní, programové a technické vybavení, transformace personálních údajů, integrace aplikací, změny, bezpečnost, legislativa, cena, náklady, reference.

## 2.3 Personální strategie

Veškeré výše uvedené činnosti a práce s lidmi v podniku umožňuje plánovat a řídit personální strategie, s ohledem na celkovou strategii firmy.

Personální strategie se tedy řadí do strategického managementu firmy. Zmíněný strategický management popisuje Armstrong (2006, s. 24) jako určitý souhrn rozhodování a činností, které jsou výsledkem formulace a implementace strategií vytvořených za účelem dosažení cílů organizace. To znamená, že manažeři se snaží dívat vpřed a proaktivně hledat to, čeho potřebují dosáhnout. Manažeři se zároveň snaží strategicky a dlouhodobě myslet, zároveň si uvědomují, že jsou zodpovědní za plánování umístování zdrojů, které budou sloužit k provádění strategie. Strategický management je jistý způsob myšlení, mentální struktury nebo přístupu, který neustále monitoruje, analyzuje a hodnotí změny interního a externího prostředí organizace. Urban (2018, s. 9) vysvětluje, že ve strategickém managementu jde o tvorbu podnikové strategie, implementace strategie, jakož i o pravidelné hodnocení a kontrolu realizace strategie. Zároveň Urban (2018, s. 10) tvrdí, že za nejdůležitější část strategického managementu se považuje strategické plánování, které má za účel splnit dlouhodobé cíle firmy a zaměřeni na budoucí příležitosti a hrozby. Podle Thomsona (2017, s. 7) je strategický management proces nebo série procesů, které je třeba pochopit. V tomto procesu organizace předurčí záměr, cíle a čas dosažení cíle. Zároveň podle stejného zdroje organizace rozhodne o činnostech a aktivitách k dosažení cílů v rámci stanoveného času, implementuje kroky a sleduje pokrok a výsledky. Hlavním cílem strategického managementu je udržovat a zvyšovat konkurenční výhodu. Thomson (2017, s. 8) tvrdí, že v ideálním případě strategický management potřebuje několik požadavků na fungování. Právě tato tvrzení jsou nesmírně důležitá při tvorbě managementu a zaměstnanci musí být schopni si tato tvrzení přivlastnit a následně se jich držet. Jde o výbornou implementaci, kreativitu, inovaci a strategické povědomí. Mallya (2007, s. 26) uvádí, že firma musí být řízena a navigovaná podle plánovaného procesu a jasně definované posloupnosti kroků, které jsou založeny na jasně daných cílech. Jde o proces, který určuje směr vývoje podniku, aktivity a splnění cílů.

Management lidských zdrojů je dle Armstronga (2006, s. 3) jeden ze strategických přístupů managementu podniku a organizace. Sawyer (2019, s. 2) definuje strategický management lidských zdrojů jako spojení lidských zdrojů spolu se strategickými cíli společnosti. Hlavním cílem této disciplíny je inovace, konkurenční výhoda, rozšiřování organizační kultury a zlepšení výkonnosti firmy. Armstrong a Taylor (2015, s. 58) uvádějí, že strategický management lidských zdrojů je souladem mezi strategií samotných lidských zdrojů a strategií organizace. Tento management se podle autorů snaží o přístup ke každodenní práci personalisty a řízení personalisty práce v rámci dané strategie. Becker a Huselid (2006) upozorňují, že strategický management lidských zdrojů se více soustředí na výkon organizace, než na individuální výkon. Tento management zároveň zdůrazňuje úlohu řízení lidských zdrojů při řešení organizačních problémů. Lee a Werner (2013, s. 141) tvrdí, že strategický management a strategický management lidských zdrojů jsou dvě disciplíny závislé jedna od druhé. Definují tento management jako strategii lidských zdrojů, zatímco strategický management definují jako proces, který se stará o podnikatelskou práci organizace a její růst.

V předmětu zájmu strategického řízení stojí strategie. Strategie představuje dle Armstronga (2010, s. 115) „*směr, kterým jde organizace ve vztahu ke svému okolí. Je to proces definování strategického záměru, zdrojů s příležitostmi a potřebami.*“

Personální strategie je tedy kontinuální proces, který je úzce spojen s posláním, vizí a cíli organizace Armstrong (2015, s. 118). Jde o proces, který určuje směr vývoje zaměstnanců a pracovníků ve firmě, jejich aktivity a splnění cílů. Personální strategii konkrétně definuje Šikýř (2016, s. 29) jako „*východisko personální práce v organizaci. Komplexně pojatá personální strategie vychází ze strategie organizace a definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení lidí v organizaci, zejména optimální způsob jejich získávání, využívání a rozvoje k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace. Z komplexně pojaté personální strategie obvykle vycházejí specifické personální strategie, které se týkají hodnocení strategie odměňování nebo strategie vzdělávání. Podmínkou je, že tyto specifické personální strategie jsou vytvářeny a naplňovány jako systém, který směřuje k uskutečňování strategických cílů organizace.*“ Strategie lidských zdrojů dle Armstronga (2006, s. 38) představuje množství pokusů o implementaci zákonů a praktik v strategickém managementu lidských zdrojů a jak by tyto pokusy měly být přizpůsobeny celkové podnikové strategii. Wright (2018) uvádí, že strategie lidských zdrojů se soustředí na inovace, organizační hodnotu, globální integraci a infrastrukturu. Strategie lidských zdrojů znamená jisté praktiky v určitém zaměstnání, které pomáhají dosáhnout dobrý výkon firmy.

Armstrong a Taylor (2015, s. 16) vnímají základní cíle personální strategie jako rozvíjení organizační schopnosti za účelem dosažení motivovaných a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou tvořit konkurenční výhodu na trhu. Management se zároveň soustředí na tři vedlejší cíle: dosahování horizontální i vertikální integrace mezi strategickým managementem, lidskými zdroji a organizační strategií, poskytování jistoty a uspokojení zaměstnanecké potřeby a uplatňování účelných postupů a politik firmy.

Jelikož každá firma je odlišná, existuje i několik odlišných strategií lidských zdrojů. Neexistují standardní druhy strategií. Některé jsou definovány pouze jako velmi jednoduše vytvořený set pokusů a vyjádření, jiné zase jdou do hloubky. Dle Armstronga (2006, s. 38) existují tyto dva základní typy strategií. Obecná strategie popisuje všeobecné záměry organizace o tom, jak by měli být lidé řízeni a rozvíjeni, a zároveň jaké kroky by měly zajistit, aby organizace mohla přilákat a udržet si lidi. Zároveň se zaměřuje na motivaci, odhodlání a zapojování zaměstnanců do dění. Tato strategie se zabývá také celkovou organizační efektivností a vysoce vyvíjejícími pracovními procesy, které mají vytvářet skvělé místo pro práci. Zvláštní strategie týkající se různých aspektů lidských zdrojů ve sférách jako je talent management, vzdělávací management, učení a rozvíjení se, odměňování, zaměstnanecké vztahy, zdroje a vylepšování.

Becker a Huselid (2006) uvádějí, že vhodně implementovaná strategie lidských zdrojů je největší výzvou, jak mohou lidské zdroje pomoci přispět firmě k lepší finanční výkonnosti. Občas však dochází k přílišnému hlídání nákladů, a proto zbytečná snaha může narušit konečný úspěch. Podle Armstronga (2006, s. 6) je záměrem strategie zajistit, aby organizace byla schopna dosáhnout svých cílů prostřednictvím lidí. Hlavních cílů se management snaží dosáhnout pomocí lidských zdrojů.

Koubek (2015, s. 23) se zaměřuje na cíle a uvádí, že cíle společnosti a cíle personální strategie nemohou být v rozporu se zákony i veřejnými zájmy. Dle Kociánová (2012, s. 91) personální strategie musí reagovat na změny celkové strategie společnosti a také musí odpovídat jejím vnitřním podmínkám.

Strategické cíle je možné dle Sawyera (2019) rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé a je třeba je pochopit prostřednictvím poslání firmy. Za účelem pochopení cíle je nutná jasná a důkladná komunikace. Prostřednictvím identifikace konkrétních schopností, které zaměstnanci mají, a zároveň pochopení směru zájmu jednotlivých zaměstnanců je možné urychlit naplnění cílů. Díky takové analýze je možné rozpoznat překážky a rychleji implementovat plán řešení

příležitostí a hledání případných hrozeb. Je třeba předpovědět, a zároveň předvídat potřeby lidských zdrojů. Prognóza se dotýká jak poptávky (to znamená počet zaměstnanců, kteří budou vyžadováni se specifickými znalostmi), tak i nabídky (to znamená zaměstnanci, kteří jsou v současnosti k dispozici).

Becker a Huselid (2006) upozorňují, že cílem strategického managementu lidských zdrojů by měla být vždy otázka, jak lidské zdroje dokážou ovlivnit výkon organizace. Je však důležité určit rozdíl mezi rozhodnutími manažera, v důsledku kterých se vytváří konkurenční výhoda, a rozhodnutím organizace, která zlepšují výkon. Zde Sawyer (2019) uvádí sedm klíčových principů, které jsou důležité pro dosažení kvality a rozvoje pro strategický management: důkladné pochopení organizačních cílů, zhodnocení schopností v lidských zdrojích, analýza současné kapacity lidských zdrojů, odhadnutí budoucích požadavků společnosti na lidské zdroje, definovat nástroje, které jsou potřebné k dokončení práce implementace strategického managementu lidských zdrojů, hodnocení a nápravná opatření.

Armstrong a Taylor (2015, s. 57) uvádějí, že za účelem dosažení strategických cílů je třeba budovat postupy a zásady, které budou v souladu s organizačními cíli a strategiemi. Lidské zdroje podle Nattera (2019) mají jasně vytyčené cíle. Jeden z hlavních cílů lidských zdrojů je udržet produktivitu díky kvalifikovaným a efektivním pracovníkům společnosti. Dalším z cílů lidských zdrojů je dobře vypracovaný rozvojový, tak i hodnotový plán. Kvalifikovaná pracovní síla je ten nejcennější zdroj, čímž firma disponuje. Na základě toho by měli zaměstnanci být spravedlivě odměňováni a měly by se profesionálně rozvíjet. Je třeba si sdělovat se zaměstnanci zpětnou vazbu, aby věděli, zda dobře vykonávají svou práci. Tato hodnocení zároveň pomohou firmě k rozvoji dovedností svých zaměstnanců.

Sawyer (2019) tvrdí, že strategie personální je vnímána prostřednictvím několika aktivit jako je náborový proces, školení a tréninky a odměňování. Zaměstnanci personálních útvarů jsou zároveň tlačeni k aktivnímu přizpůsobování strategického přístupu a myšlení, aby byli motivováni a mohli nadále plnit organizační cíle. Aby byla společnost úspěšná, musí dle citovaného autora všechny týmy ve společnosti směřovat ke stejné strategii a stejným cílům.

Strategický management lidských zdrojů je velmi důležitou součástí firmy. Po implementaci účinného opatření dochází ke zvýšení spokojenosti s prací, zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení produktivity, zvýšení účinnosti řízení zdrojů a ke lepší kultuře práce. Každé podnikání vyžaduje určitý kapitál na to, aby vůbec začal. Nicméně nejpodstatnějším požadavkem je mít lidský kapitál. To znamená zaměstnance, kteří pomohou podnikání růst. Natter (2019) na stránkách deníku Houston Chronicle uvádí, že lidské zdroje se snaží nejen o růst byznysu, ale také o jeho rozvoj a trvalou udržitelnost. Právě díky správnému managementu lidských zdrojů může firma udělat zásadní kroky správným směrem.

## 2.4 Metodika práce

Bakalářská práce je rozložena do dvou základních částí, teoretické a praktické. Teoretická část práce vychází z podrobné rešerše odborné literatury včetně komparace použitých zdrojů. Účelem tohoto přístupu je získat informace o rozdílných pohledech jednotlivých autorů na zkoumanou problematiku a shrnout hlavní teoretické poznatky, které tvoří východisko pro následující praktickou část. Teoretické poznatky jsou také využity pro srovnání s praktickými kroky v rámci společnosti.

V praktické části je nejprve představena vybraná organizace, mj. její strategie, cíle, hodnoty podniku a organizační struktura. Použita je metoda deskripce, tj. popis jednotlivých personálních činností. Pro představení podniku byla také volena kvalitativní metoda obsahové analýzy dokumentů. Základním znakem tohoto kvalitativního výzkumu je dle Hendla (2016, s. 25) hloubková studie dokumentů a indukce. Indukce představuje postup od konkrétních informací k obecným. Datovou základnu sekundárních dat tvoří webové stránky firmy, dále jsou to interní podnikové dokumenty pro vymezení současného stavu organizace. Jádro praktické části bakalářské práce tvoří vlastní výzkumné šetření. Výzkum je založen na dvou základních metodách, a to polostrukturovaných rozhovorech, tj. metodě kvalitativního výzkumu a na kvantitativním výzkumu v podobě dotazníkového šetření.

Polostrukturované rozhovory probíhaly s vybranými pracovníky, kteří mají částečně personální činnost plně nebo částečně v popisu práce. To znamená, že v případě vybrané společnosti to byli vedoucí pracovníci. Pro potřeby bakalářské práce byl vybrán HR manažer, výrobní manažer a manažer kvality. Jsou to vedoucí pracovníci, kteří pracují ve společnosti nejdelší dobu a kteří se oblastí personalistiky nejvíce zabírají. Ať již historicky, kdy měl personální otázky v kompetenci každý vedoucí zaměstnanec, protože společnost byla příliš malá na to, aby měla personalistu nebo z toho důvodu, že personální otázky jsou v popisu dané pracovní pozice. Výhodou této metody výzkumu je možnost získat podrobnější pohled na zkoumanou problematiku. Takto získané informace vhodně doplňují informace získané dotazníkovým šetřením.

Největším zdrojem informací byl dotazníkový průzkum. Základním nástrojem dotazování byl dotazník vlastní konstrukce, který respondenti obdrželi po domluvě s vedením podniku v tištěné formě. Dotazník byl tvořen sedmi otevřenými a čtrnácti uzavřenými otázkami a byl zaměřen na problematiku charakteristiky zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, mzda, benefity.

Jak uvádí Mulačová a Mulač (2013, s. 277), dotazník je nejpoužívanější nástroj pro sběr primárních dat, který umožňuje získávat informace přímo od respondenta, a to relativně rychle a levně. Dotazník byl anonymní. Struktura byla následující: V úvodní části byl nejprve uveden důvod dotazování, představení tématu bakalářské práce a jednoduché pokyny k vyplnění dotazníku. Následovaly jednotlivé otázky a na závěr poděkování za ochotu a čas, který respondenti strávili nad vyplněním dotazníku. Cílovou skupinou byli všichni zaměstnanci společnosti XY. Počet respondentů činil 83, vyplněných dotazníků se vrátilo 67 (80 %).

Realizace dotazníkového šetření probíhala ve třech etapách:

- přípravná etapa;
- realizační etapa;
- etapa zpracování a jejich interpretace výsledků.

Přípravná etapa byla zaměřena sestavení dotazníku (viz. Přílohou 1). Dotazník obsahoval 14 uzavřených otázek a 7 otevřených otázek; respondenti pouze vybírali a zaškrtovali z odpovědí. Mohli své odpovědi také vpisovat, ale nikdo toho nevyužil. První část otázek byla zaměřena na identifikaci respondenta (pohlaví, věk, pracovní zařazení, dosažené vzdělání, délka pracovního poměru) sloužící k charakteristice respondentů. Druhá část dotazníku obsahovala zjišťovací otázky. Po dohodě s HR personalistou a majitelem podniku byly vybrány otázky zaměřené především na procesy získávání, výběru a na celkovou spokojenost zaměstnanců. Kvalita nastavení uvedených procesů významně ovlivňuje schopnost podniku oslovit a upoutat dostatečné množství potenciálních uchazečů a ze zájemců pak vybrat ta nejvhodnější. To je ale jen první krok. V další etapě životního cyklu zaměstnance je nutné zaměstnance zapojit do řízení pracovního výkonu, vhodně ho motivovat k žádoucímu výkonu a celkově stabilizovat. Odrazem vhodně nastaveného systému motivace je spokojenost zaměstnanců.

Realizační etapa probíhala se souhlasem jednatele společnosti XY. Sběr dat probíhal od 17. března do 31. března 2021. Všechny dotazníky byly připraveny v tištěné podobě a byly mezi zaměstnance distribuovány pracovníkem personálního oddělení; využity byly především porady jednotlivých úseků. Personalista využil osobního kontaktu se zaměstnanci a vysvětlil jim, proč se dotazníkové šetření provádí a jaký je jeho cíl. Požádal je, aby byli tak laskaví a dotazníky vyplnili. Dotazníky zaměstnanci mohli odevzdat do krabic, které byly umístěné na několika strategických místech ve společnosti tak, aby mohla být maximálně zachována anonymita. Krabice byly umístěné na recepci, v kuchyňce a ve výrobních prostorech. Dotazníky bylo možné odevzdat 7 dní v týdnu 24 hodin.

Poté následovala etapa zpracování výsledků. Jednotlivá data byla vyhodnocena a zpracována do tabulek v programu Microsoft Office Excel 2007. Z výsledků s použitím syntézy byly formulovány některé závěry. Výsledky jsou zaokrouhleny na celá čísla.

Poměrová zastoupení odpovědí na jednotlivé otázky byla vyjádřena pomocí absolutních četností ( $n_i$ ) a relativních ( $f_i$ ) četností. Vzorec pro výpočet relativní četnosti  $f_i(\%) = n_i/n \cdot 100$  (Nenadál 2008, s. 294)

Relativní četnost ( $f_i$ ) představuje podíl absolutní četnosti ( $n_i$ ) a celkové četnosti ( $n$ ).

### 3 Praktická část

V praktické části je popsána základní společnost XY, ve které byl proveden výzkum na základě svolení majitele společnosti. Poté následuje deskripce stávajících personálních činností. Výzkumné šetření bylo zaměřeno na posouzení procesů získávání a výběru, a také na spokojenosti zaměstnanců. Uvedené procesy jsou rozhodující pro vytvoření optimální struktury zaměstnanců a její stabilizaci. Šetření bylo založeno na kombinaci kvantitativního výzkumu (dotazník) s kvalitativním (polostrukurované rozhovory). V závěru jsou vyhodnoceny výsledky šetření a jsou navržena doporučení ke zlepšení vybraných personálních činností.

Autorka bakalářské práce není a nikdy nebyla v organizaci XY zaměstnaná. Velké poděkování proto patří majiteli společnosti XY a jejím zaměstnancům za vytvoření podmínek pro realizaci výzkumného šetření, za trpělivost, vstřícnost a poskytnuté informace.

#### 3.1 Představení společnosti

Zkoumaná společnost XY je společností výrobní. Je to ryze česká společnost, která sídlí v Královéhradeckém kraji; v době realizace výzkumu měla 83 zaměstnanců. Byla založena v roce 2001. Od typicky garážové společnosti, kdy zde pracovali dva lidé – majitel společnosti a jeho kamarád, se postupně rozrostla do nynější podoby. Majitel společnosti ve firmě stále pracuje, a to na pozici výkonného ředitele.

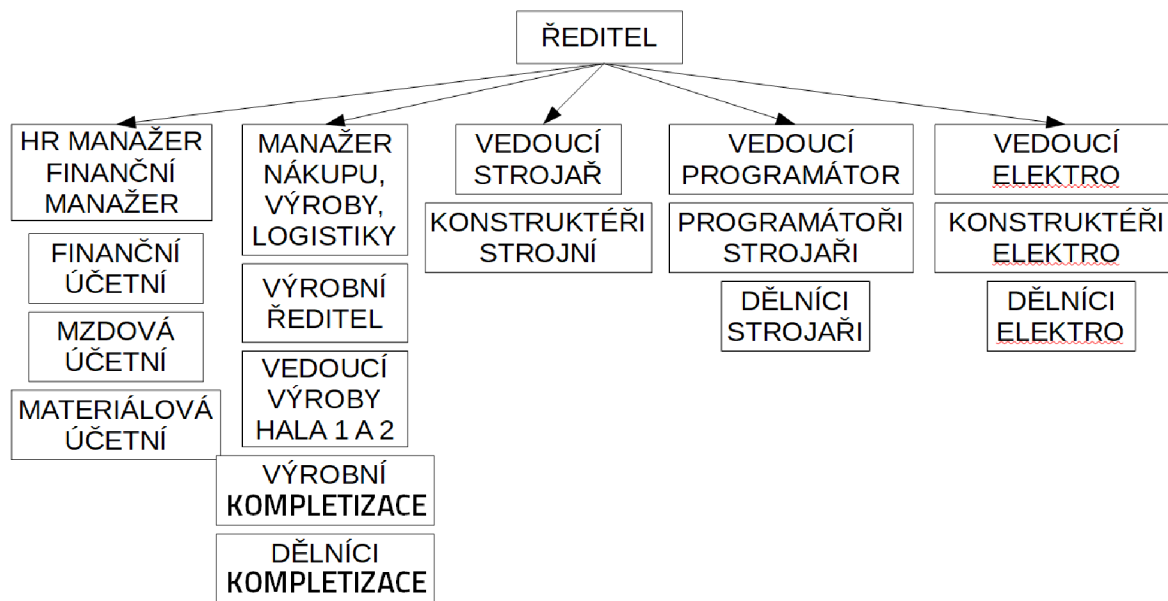
Filosofii společnosti je být dostatečně inovativní a inovaci chápou nikoliv pouze jako úsporu nákladů a snižování cen, ale jako získání konkurenční výhody. Chtějí být konkurenceschopní, bez této schopnosti není možné se v tvrdém prostředí automotive průmyslu dlouhodobě prosadit.

Firma má definovanou následující strategii: „poskytovat kvalitní výrobky a dodatečné služby dosahující úroveň špičkových firem zemí Evropské unie.“ Firma hodlá stále zlepšovat řízení procesů, kvalitu, výkonnost, kladnou motivaci zaměstnanců, vytvářet oboustranně výhodné partnerské vztahy nejlepším zákazníkům, poskytovat komplexní služby v oblasti svařovaných a montovaných konstrukcí.

Hodnoty společnosti jsou růst, výkonnost, rychlost, spolehlivost, kvalita, akceschopnost, kreativita, etika v podnikání a zdravé životní a pracovní prostředí.

V následujícím obrázku je patrná organizační struktura. Majitel společnosti vykonává funkci výkonný ředitel. Řediteli jsou přímo podřízeni manažer kvality, nákupu, logistiky a výroby, HR manažer a finanční manažer (obě funkce vykonává jeden člověk), technický manažer a obchodní manažer. Většina z nich má již přímo podřízené. Například manažer obchodu má pod sebou přímo již řadové obchodníky. Výjimkou je úsek výroby, kde pod manažerem výroby jsou dva mistři, protože nástrojárna má dvě směny a pod nimi jsou pak již řadoví pracovníci. Funkce personalisty je přímo podřízený finančnímu manažerovi a jen jeden.

Obrázek 1: Organizační struktura organizace



zdroj: vlastní (Šimůnková, 2021)

Firma do současné velikosti rostla postupně. Nejvíce však v posledních 10 letech. Za toto období do firmy přibylo 60 zaměstnanců. S tím souvisí samozřejmě požadavek na personální oddělení, které musí zaměstnance vhodně vybírat, musí správně zaměstnance řídit, motivovat, hodnotit a vést. Je tedy otázkou, zda je jeden pracovník v personálním oddělení dostačující.

Zákazníci společnosti jsou především výrobci automotive. Tedy výrobci aut, motorek, nákladních automobilů. Zaměřuje se na složitější technické díly jako jsou součásti motorů, karosérií i interiérů automobilů. Společnost má i nástrojárnu, kde svoje vyvíjené díly vyrábí.

Samozřejmostí jsou certifikáty opravňující dodávat výrobky těmto zákazníkům, ať je to ISO 9001, ISO 16949.

Tato firma je firmou výrobní i vývojovou. Její výrobky jsou především různé svařovací a lisovací linky, přímo zkonstruované pro potřeby zákazníka. V dnešní době je hlavním požadavkem automatizace, robotizace. To firma také splňuje. Kromě jednoho majitele, který je činným manažerem, je firma zajímavá tím, že 10 % obrátu dává zpátky do vývoje a nemalou částku věnuje učilištím a středním školám v kraji. Učňům umožňuje vykonávat odbornou praxi u nich ve firmě pod odborným dozorem. Pokud se osvědčí a mají zájem, mohou pracovat v této firmě po ukončení školy.

## **3.2 Popis personálních činností v organizaci**

Jak je uvedeno výše, ve firmě v současné době existuje personální oddělení, kde pracuje jeden pracovník jako personalista. Dříve společnost personální oddělení neměla a tuto činnost si řídil jednatel společnosti.

### **3.2.1 Personální evidence**

Ve společnosti jsou dle slov personalisty uzavírány se zaměstnanci pracovní smlouvy, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Díky těmto smlouvám vzniká pracovně-právní vztah mezi firmou a jejími pracovníky. Na základě tohoto pracovně-právního vztahu dochází ke zpracování osobních údajů pracovníků. Jednotlivé informace jsou poté, jak vyplynulo z rozhovoru, zařazeny do osobních spisů.

V osobním spisu každého pracovníka jsou uvedeny tyto informace: mzda, daně, zdravotní, důchodové a nemocenské pojištění. Dále zde pracovník personálního oddělení uvedl, že spis obsahuje i profesní životopis, doklady, které informují o vzdělání atd. Údaje jsou zpracovány na základě zákona. Zde personalista uvedl, že se jedná o tyto zákony: zákon o důchodovém pojištění, o pojistném na sociální zabezpečení, o daních z příjmu, o veřejném zdravotním pojištění, zákoník práce. V rámci personální evidence je vedena také potvrzená přihláška OSSZ, přihláška ke zdravotní pojišťovně, doklady o předchozím pracovním poměru (potvrzení o zaměstnání, pracovní posudek), informace o zdravotní způsobilosti k výkonu práce, evidence pracovní doby, doklad od soudu, který nařídil výkon soudního rozhodnutí srážkami ze mzdy a jiné. Každý zaměstnanec společnosti má jednak svoji složku v papírové podobě, tak i v elektronické verzi v evidenčním systému. Do papírové i elektronické složky má přístup pouze jeho přímý nadřízený, majitel společnosti, mzdová účetní a HR manažer. Nikdo jiný. Nakládání s osobními daty zaměstnanců podléhá pravidlům zákona č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů.

### **3.2.2 Personální plánování**

V rámci personálního plánování není realizováno příliš mnoho aktivit. Je možné uvést, že ve firmě nedochází k plánování aktivit do budoucna. Ve firmě se řeší potřeby pracovníků operativně. Personální cíle a strategie ve firmě definovány nejsou. Nikterak tedy tato aktivita není navázána na celkovou strategii firmy. Do budoucna lze doporučit, aby se společnost více zaměřila na tuto strategickou oblast personalistiky.

### **3.2.3 Popis a specifikace pracovních míst**

Ve firmě je analýza pracovních míst realizována na všech pozicích. Dochází zde ke sledování činností, které zaměstnanci na dané pracovní pozici realizují. U každé pracovní pozice je tedy vytvořena karta. V ní je uveden název pracovní pozice, zařazení pracovní pozice v organizační struktuře (nadřízení). Poté je zde seznam pracovních úkolů, pracovní podmínky (pracovní pomůcky, vymezení pracoviště, doba pracovní), specifikace pracovního místa (vzdělání, praxe, odborné znalosti, osobnostní předpoklady a požadavky, komunikace ve firmě). Vždy když vznikne požadavek na zcela nové pracovní místo, dochází k vytvoření karty pracovního místa. To je vytvořeno na základě spolupráce personalisty a budoucího vedoucího pracovníka. Na popis pracovního místa poté navazuje výběr pracovníků. Výběr pracovníků na této aktivitě staví. V tomto případě je praxe ve shodě s teorií.



### 3.2.4 Získávání a výběr zaměstnanců

Většinou je výběr pracovníků realizován tak, že poté, co je inzerát zveřejněn, přijímá personální strukturované životopisy. Následně vybere vhodné kandidáty, kteří se účastní následného výběrového rozhovoru. Toho se účastní většinou kolem 3-5 osob. Pokud se jedná o pracovníky THP, kde je nutná nějaká odborná znalost, znalost práce na PC, anglický jazyk, je výběr pracovníků doplněn o testy v různých oblastech. Zaměstnance přijímá ředitel a HR manažer, na základě pohovoru. Dále byla položena doplňující otázka, kam jsou směřovány inzeráty. Firma zde uvedla, že využívá především své vlastní internetové stránky. Poté má malý billboard na budově, kde jsou také sdělovány informace o potřebě nových pracovníků. Někdy jsou využívány i webové personální servery (jobs.cz, práce.cz atd.). Poté je kandidát vyslán na vstupní zdravotní prohlídku ke smluvnímu lékaři společnosti. Zde je potřeba výpis z jeho zdravotní dokumentace. Pokud uchazeč projde zdravotní prohlídkou je přijat k práci a je možné přejít k podepsání nástupních formulářů a dokumentů. Vždy se sjednává tří měsíční zkušební doba i pro vedoucí pracovníky, kde zákoník práce umožňuje měsíců šest. Zaměstnanec podepisuje pracovní smlouvu, mzdový výměr, který je zvlášť, dále také dokument o proškolení z oblasti BOZP a PO. Zaměstnanec také vypisuje osobní dotazník. V něm jsou uvedeny osobní údaje o tomto pracovníkovi. Ty jsou nezbytné na přihlášení k placení sociálního nebo zdravotního pojištění, například rodné číslo, pokud chce nový zaměstnanec uplatňovat odpočty na děti, je nutné donést jejich rodné listy a potvrzení toho, že druhý rodič neuplatňuje. Dále je nový pracovník seznámen od finančního a HR manažera o základních informacích o společnosti – o historii, výrobě, kde je jídelna, šatna, jak funguje čip. Bohužel žádné informace z těchto popsaných věcí nedostává zaměstnanec písemně, vše probíhá ústní formou, což je škoda. Společností nového pracovníka provádí vždy finanční a HR manažer. Nového pracovníka na samotném pracovním místě vždy zaškoluje jeho vedoucí pracovník.

### 3.2.5 Přijímání a adaptace

V rámci přijímání pracovníka na nové pracovní místo, dochází s pracovníkem k sepsání pracovní smlouvy, ke vstupní zdravotní prohlídce a k otevření složky v rámci personální evidence. Pracovní smlouva má veškeré náležitosti vyplývající ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Poté co je do pracovního procesu přijat nový pracovník, obdrží od personalisty adaptační plán. Tento plán obsahuje všechny činnosti, kterými nový pracovník od prvního dne ve firmě projde. Cíle adaptace jsou ve firmě následující: překonat počáteční fáze, kdy se novému pracovníkovi všechno zdá neobvyklé, cizí a neznámé, vytvořit v mysli pracovníka příznivý postoj a vztah k firmě tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace, dosáhnout toho, aby nový pracovník na nové pozici podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu, snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka. V rámci adaptačního plánu je celý adaptační proces blíže rozveden. Jsou zde uvedeny cíle, kdo, kdy a kde aktivitu realizuje. Poté dochází k projednání adaptačního plánu a upřesnění vzájemného očekávání. Po 4 týdnech se realizuje rozhovor, kde dochází k hodnocení průběhu adaptace. Následuje rozhovor v závěru adaptace, kde dochází ke zhodnocení výsledků adaptačního procesu, návrhy na potřebné vzdělávání, rozvoj, doporučení, dohoda o cílech. Nutno podotknout, že tato adaptace se nerealizuje u stávajících pracovníků, kteří přechází na jiné pracovní místo v organizaci. Adaptace nových zaměstnanců je ve společnosti realizována v souladu s teoretickými poznatky. Důležité je, že jsou vytvářeny adaptační plány, dochází k rozhovorům mezi novými zaměstnanci a liniovými manažery (vzájemná zpětná vazba).

### 3.2.6 Hodnocení zaměstnanců

Ve společnosti neprobíhá žádné standardní hodnocení pracovníků. Tedy neprobíhá dle slov pracovníků žádné formální hodnocení. Obvykle je zaměstnanec hodnocen neformální cestou buď na poradě, nebo na svém pracovišti. Bohužel ne vždy jsou splněny předpoklady na správné hodnocení pracovníků. Někdy je negativní hodnocení pracovníkovi řečeno před všemi kolegy, což by se mělo zlepšit, jak uvedl personalista. Hodnocení zaměstnanců patří k základním činnostem managementu. Výkon zaměstnanců, hodnocení a odměňování spolu bezprostředně souvisí. Hodnocení je nejen východiskem pro spravedlivé odměňování (hodnocení výkonu by se mělo odrazit v pohyblivé složce mzdy), ale může být také vhodným zdrojem informací o zaměstnancích. Dlouhodobé hodnocení a sledování výkonu zaměstnanců umožňuje v případě potřeby rozpoznat zaměstnance, kteří podávají nadstandardní výkon. V současnosti je v mnoha podnicích nastaveno řízení pracovního výkonu, kdy hodnotí nejen výkon, ale také pracovní a sociální chování zaměstnanců a jejich schopnosti a dovednosti. Dobudoucná by proto bylo vhodné zavést pravidelné hodnocení zaměstnanců (na jednotlivých pracovních pozicích je nutné určit, co se bude hodnotit a jaké metody se k tomu použijí).

### 3.2.7 Odměňování zaměstnanců

Výrobní pracovníci jsou odměňováni hodinovou mzdou a technickohospodářští pracovníci mají mzdu měsíční. Jsou stanovené mzdové tarify pro obě skupiny pracovníků a přesná pravidla pro to, kdy je možné se posunout do dalšího tarifu v rámci pozic. Mzda všech pracovníků je rozdělena na část pohyblivou a část pevnou. Toto rozdělení je odvislé od pozice. Nejvíce pevné části mají pracovníci, kteří mohou jen stěží ovlivnit zisk společnosti. Jsou to například pozice účetní, uklízečky apod. Ti mají pevnou část 75 % a 25 % mzdy mají pohyblivou. Naopak nejvíce pohyblivou část mzdy mají manažeři a obecně vedoucí pracovníci. Ti mají 90 % mzdy pohyblivé a 10 % pevné. V pohyblivé části je například ochota spolupráce, zisk společnosti, přístup k práci, nové zakázky apod. O přidělení pohyblivé složky rozhoduje vedoucí pracovník, potažmo konečné slovo má jednatel a výkonný ředitel společnosti. Velkou část odměňování tvoří také příplatky. Jelikož společnost nepracuje na noční směny, tyto příplatky se jí netýkají. Ve firmě jsou poskytovány příplatky za přesčas. Pokud jsou realizovány, musí je nařídit vedoucí. Přesčasy mohou mít formu odpolední směny nebo víkendu. Příplatky se platí průměrem za předcházející kalendářní čtvrtletí. Společnost měla problémy s obsazením směn v případě přesčasu, proto zvýšila příplatek za přesčas na 40 %. Příplatky za víkend zůstávají dle zákona 25 %, ale jelikož se příplatky sčítají, pokud jde pracovník na přesčas v sobotu, má příplatek 65 % ke svojí mzdě. Dále je pro společnost dobrovolný příplatek za odpolední směnu. Ten je nyní 12 Kč/hod. Společnost také vyplácí prémie v červnu a v listopadu do maximální výše 50 % průměrné mzdy pracovníka. Výplatní termín je k 20 dni následujícího měsíce. Výplata se posílá zaměstnancům na bankovní účet. Výplata v hotovosti je realizována jen v opravdu výjimečných případech. Zálohy nejsou povoleny vyplácet. Mzdy zpracovává mzdová účetní.

### 3.2.8 Vzdělávání a rozvoj

Ve společnosti neexistuje standardizované vzdělávání ani vzdělávací cyklus, tak jak je znám z literatury. Zde fungují vzdělávací aktivity, které jsou ve firmě realizovány. Jsou to: jazykové vzdělávání, vzdělávání BOZP, školení elektrotechniků dle vyhlášky ČÚPB č. 50/78 sb. až do výše § 10 b) – (řízení projektování) – vše doloženo patřičnými protokoly, obsluha CNC obráběcích center, jeřábníci a vazači, školení na vysokozdvížné vozíky, řidiče až do skupiny CE a další. Právě jmenované zákonné vzdělávání v podobě BOZP se velmi důkladně dodržuje

a sleduje se dodržování termínů. Pokud je třeba proškolit odborné znalosti – například zúčtování daní, školení na nový software pro konstruktéry, řeší se školení, dle slov personalisty, až v případě potřeby. Dopředu není plánováno. Školení není vyhodnocováno žádným způsobem. Pravidelné revize elektrozařízení (obráběcích strojů, budov, hromosvodů), plynových kotlů, zdvihacích zařízení, tlakových nádob, hasicích přístrojů a garáží, jsou dány pevnými a neměnnými termíny. Ty jsou předem dohodnuty s příslušnými revizními techniky. Vzhledem k tomu, že investice do vzdělávání jsou vždy poměrně velké. Bylo by vhodné zaměřit se také na vyhodnocování efektivity vzdělávacích aktivit. Management by měl vědět, jak se edotlivé vzdělávací aktivity promítly do pracovního výkonu.

### 3.2.9 Péče o zaměstnance

Systém péče o zaměstnance je dle slov pracovníků na vysoké úrovni. Dle slov personalisty firma tedy poskytuje zákonem stanovené doby na oběd, na přestávku. Mohla by však dle personalisty, především v letních měsících, tyto přestávky prodloužit. Na oběd má firma vytyčenou místnost, kam dováží obědy místní podnik. Zaměstnanci mají pro přestávku vytyčené místo venku i uvnitř. Venku mohou využít kuřárnu. Zaměstnanci mají k dispozici i několik skvěle vybavených kuchyněk, kde si mohou ohřát donesené jídlo nebo svačinu či uvařit kávu nebo čaj. Na obědy je možné dojít do nedaleké závodní jídelny. Dále firma poskytuje zaměstnancům vodu z barelů. Zaměstnavatel se snaží o své pracovníky v rámci svých možností dobře pečovat tak, aby byli pracovníci spokojeni a nechtěli odejít ke konkurenci. Řeší nejen zákonnou povinnou zdravotní péči, ale i nadstandardní. Společnost má 25 dní dovolené a 2 dny sick days, které mohou čerpat zaměstnanci v případě nemoci a nemusí se dopředu omlouvat, stačí den dopředu. Z rozhovorů vyplynulo, že je spíše problém s čerpáním dovolené, protože zde není celozávodní dovolená, takže se stává, že na konci roku dochází k převodu dovolených nebo k nařízené dovolené. Na spokojenost zaměstnanců má vliv také osvětlení. To je ve výrobě velmi dobré, aby nedošlo ke zbytečnému úrazu. Stejně tak i na pracovištích je dostatečné. V kancelářích je navíc v letních měsících v provozu klimatizace. Kanceláře jsou řešeny především jako open office. Vedoucí mají své vlastní kanceláře.

Ve výrobě je péče o zdraví zaměstnanců velmi důležitá, proto firma nejen vzdělává v rámci BOZP, ale poskytuje i pracovní oděv. Zaměstnanci mají k dispozici také nadstandardní ochranné osobní pracovní pomůcky, jako jsou například mikiny z termo materiálů, montérky dle vlastního výběru nebo lepší rukavice nebo ochranné brýle. Kvůli ochraně zdraví je nutné, aby zaměstnanci pravidelně podstupovali periodické prohlídky tak, jak nařizuje zákoník práce, tak speciální zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů. Během pracovní doby i mimo ni nesmí zaměstnanci konzumovat potraviny ani pít ve výrobních prostorách, je to možno pouze ve vyhrazených prostorách kuchyňky. Během pracovní směny je samozřejmě možno pít, ale opět je třeba mít lahve označené. Všichni pracovníci mají nárok na příspěvek na stravu v hodnotě 55 %. Zaměstnavatel pořádá pro svoje zaměstnance pravidelně vánoční večírek, který je vždy na začátku nového roku tak, aby se mohl shrnout rok předešlý, také v měsíci červnu pořádá dětský den pro děti zaměstnanců a rodinné příslušníky a také sportovní den, kdy probíhá fotbalový turnaj mezi výrobou a technickohospodářskými pracovníky. Samozřejmostí jsou finanční odměny k životním i pracovním jubileím jako jsou kulaté narozeniny, svatba, narození dítěte nebo 10 či 5 let práce ve společnosti. Zde jsou částky již poměrně zajímavé za 10 let práce ve společnosti je to 20 000 Kč. Poskytování zaměstnaneckých benefitů patří do nepovinné péče o zaměstnance. V posledních letech význam benefitů vzrostl, jsou vnímány jako nástroj získávání zaměstnanců a jejich stabilizace. Tuto funkci plní ale jen v tom případě, když jsou pro zaměstnance zajímavé, naplňují jejich potřeby. V této souvislosti je vhodné do-

poručit, aby zaměstnavatel jednou ročně realizoval mezi zaměstnanci malé dotazníkové šetření s cílem zjistit, o které benefity nabízené podnikem mají zaměstnanci zájem, které nevyužívají a které by i naopak přáli. Vhodné benefity mají vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců, zvyšují jejich loajalitu a potažmo i výkon.

### **3.2.10 Personální informační systém**

Společnost má informační systém Helios, který je zaměřený na výrobní podniky a pomáhá jim sjednotit procesy. Má v sobě jednak výrobní procesy, ale také ekonomiku, mzdy, personalistiku, logistiku a mnoho dalšího. Každý zaměstnanec, který má přístup do tohoto programu má omezenou licenci a přístupy jenom tam, kam potřebuje, tudíž není možné, aby se účetní dostala například do výrobní oblasti a obráceně. S tímto informačním systémem je společnost spokojena.

### 3.3 Výzkumné šetření

Dotazníkové šetření probíhalo během 14 dní v měsíci březnu. Dotazník se skládal celkem z jednadvaceti otázek, z toho první čtyři byly identifikační a týkaly se genderového rozložení zaměstnanců v podniku, věku, dosaženého vzdělání a délky pracovního poměru u zaměstnavatele. Ostatní otázky se týkaly personálních činností souvisejících nejen s ob-  
sazováním pracovních míst, ale také se stabilizací, motivací a spokojeností zaměstnanců. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci 14 dní aby byl vytvořen dostatečný časový prostor i pro zaměstnance pracující na směny, nebo aby mohl dotazník odevzdat i ten, kdo je na kratší dovolené nebo je nemocný. Největší obavy zaměstnanců byly o anonymitu odevzdaných odpovědí. Osobně bylo všem vysvětleno, že základním etickým principem dotazníkového šetření je zachování anonymity respondentů. Všem bylo také vysvětleno, co je cílem dotazníkového šetření a k čemu budou získaná data dále využita. V rámci zachování anonymity bylo možné dotazník odevzdat na několika místech ve společnosti. A to v jídelně, u recepce, v šatně a ve výrobních prostorách.

Vzhledem k tomu, že o návratnost dotazníku měla velký zájem i zkoumaná organizace, vzal si na starost vysvětlení účelu, důvodu a cíle výzkumu sám HR manažer. Osobně obcházel všechny zaměstnance a osobně jim dotazník rozdával a vysvětloval jeho vyplnění. Pravděpodobně i díky tomuto byla návratnost dotazníku 80 %. Což je považováno za velmi dobrý výsledek. Šetření se účastnili řadoví zaměstnanci, kteří v době výzkumu nebyli ve výpovědní nebo zkušební době. Je to z toho důvodu, že pokud je nový zaměstnanec ve zkušební době, obvykle nestihne ještě pochopit zákonitosti společnosti, není plně adaptován. Je-li naopak zaměstnanec ve výpovědní době, jeho informace mohou být zkreslené, může o společnosti mluvit spíše negativně. Oba případy nejsou žádoucí a výsledkem dotazníkového šetření mohou zkreslit.

#### 3.3.1 Dotazníkové šetření

##### 1. Jste muž nebo žena?

Účelem této otázky bylo zjistit složení zaměstnanců podle pohlaví. Výsledek je takový, že ve společnosti pracuje 7 (11 %) žen a 60 (89 %) mužů, což dobře kopíruje poměr ve výrobě i na technických pozicích jsou zde více muži a ženy spíše v administrativě.

##### 2. Do jaké kategorie pracovníků patříte?

Tato otázka byla zaměřena rozdělení na THP a dělníky je poměrně neobvyklé, protože jak je společnost spíše vývojová, tak je zde více pozic, které jsou vedené jako THP. Tudiž 30 (44 %) zaměstnanců odpovědělo, že pracují na THP pozici a 37 (56 %) na pozici dělník.

##### 3. Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?

Další otázka se ptala na to, jak dlouho zaměstnanci pracují u společnosti. První interval je do tří let, zde pracuje 12 (18 %) zaměstnanců. 4 až 6 let je to 15 (22 %) zaměstnanců, 7 až 9 let je to 22 (33 %) zaměstnanců, 10 až 12 let to je 10 (15 %) zaměstnanců, 13 až 20 let to je 8 (12 %) zaměstnanců. Ve společnosti je na první pohled hodně nových lidí, na druhou stranu má společnost hodně pracovníků ve společnosti pracujících dlouhou dobu, o které se může opřít. Viz Příloha 2, Tabulka 9.

##### 4. Do jaké věkové kategorie patříte?

Další otázka byla zaměřena na věkovou strukturu zaměstnanců.

Do 20 let pracuje ve společnosti 1 (1 %) zaměstnanec, mezi 21 až 30 lety to je 6 (9 %) zaměstnanců. Mezi roky 31 až 40 let je pak 22 (33 %) zaměstnanců a mezi lety 41 až 50 let je to 23 (34 %) zaměstnanců. Mezi 51 až 60 lety je to potom 12 (18 %) zaměstnanců a nad 61 let 3 (4 %) zaměstnanci. Což je velice zajímavé zjištění. Společnost by se měla při získávání zaměstnanců zaměřit více na mladší generaci zaměstnanců. Jak vyplývá z teorie, diverzita, tedy různorodost zaměstnanců, může pozitivně ovlivnit výkon. Viz Příloha 3, Tabulka 10.

## 5. Jaké máte vzdělání?

Tato otázka zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.

Vysokoškolské vzdělání doktorandské zde nemá nikdo. Vysokoškolské magisterské mají 3 (4 %) zaměstnanci, vzdělání bakalářského stupně mají ukončení 2 (3 %) zaměstnanců, středoškolské vzdělání má ukončené 27 (40 %) zaměstnanců, výuční list s maturitou má 16 (24 %) zaměstnanců, výuční list má 19 (28 %) zaměstnanců. Se základním vzděláním nepracuje v podniku žádný zaměstnanec. Viz Příloha 4, Tabulka 11.

## 6. Jak jste se dozvěděli o pracovní pozici?

Cílem otázky bylo zjistit, které metody získávání jsou nejčastěji využívány.

Zde nás odpovědi nepřekvapily, z webových stránek společnosti 17 (25 %) zaměstnanců, od známého, který v podniku již pracoval 23 (34 %) zaměstnanců, z inzerátu na jobs.cz 15 (22 %) zaměstnanců, sociální síť na Facebooku 12 (18 %) zaměstnanců. Viz Příloha 5, Tabulka 12.

## 7. Jak hodnotíte obsah inzerátu (informace o volném pracovním místě)?

Cílem otázky bylo zjistit, zda formulace inzerátu obsahuje všechny potřebné informace. Zde byla možnost zaškrtnout i více možností. V Tabulce 1 jsou uvedeny výsledky odpovědí na otázku 7.

Tabulka 1: Jak hodnotíte inzerát

Jak hodnotíte obsah inzerátu (informace o volném pracovním místě)?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) informace o volném pracovním místě (o náplni práce) byly dostatečné	32	48 %
b) informace o požadovaných dokumentech (životopis, osvědčení o dosaženém vzdělání apod.) byly jasné	23	34 %
c) byla stanovena kontaktní osoba, na kterou bylo možné se obrátit s dotazy	42	63 %
d) informace byly nedostatečné (uved'te, prosím, které informace vám chyběly)	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Informace o volném pracovním místě (o náplni práce) byly dostatečné-označilo 32 zaměstnanců. Informace o požadovaných dokumentech (životopis, osvědčení o dosaženém vzdělání apod.) byly jasné-označilo 23 zaměstnanců. Zda byla stanovena kontaktní osoba, na

kteřou bylo možné se obrátit s dotazem, zde podle očekávání označilo nejvíce 42 zaměstnanců. Informace byly nedostatečné, neoznačil nikdo.

### 8. Jak probíhalo výběřové řízení?

Cílem této otázky bylo zjistit, které metody byly použity při výběřovém řízení. V Tabulce 2 jsou uvedeny výsledky odpovědí na otázku 8.

Tabulka 2: Jak probíhalo výběřové řízení

Jak probíhalo výběřové řízení?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) ústní pohovor se zástupcem podniku	47	70 %
b) ústní pohovor před komisí	9	13 %
c) vyplnění osobního dotazníku	5	7 %
d) přezkoušení / demonstrování / testy	16	24 %
e) posouzení životopisu	0	0 %
f) na základě referencí	6	9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců označilo ústní pohovor se zástupcem podniku - 47 zaměstnanců, ústní pohovor před komisí 9 zaměstnanců, vyplnění osobního dotazníku 5 zaměstnanců, přezkoušení testy 16 zaměstnanců, posouzení životopisu nikdo neoznačil a na základě referencí 6 zaměstnanců.

### 9. Jak hodnotíte průběh výběřového řízení?

Pokud jde o hodnocení průběhu výběřového řízení, 58 zaměstnanců uvedlo, že pracuje v přátelské atmosféře u 58 zaměstnanců-dostal/a jsem všechny potřebné informace (o náplni práce, mzdě, benefitech, pracovní době atd.), u 47 zaměstnanců-o výsledku výběřového řízení jsem byl/a informován/a u 58 zaměstnanců a do týdne u 6 zaměstnanců. Ostatní možnosti nebyly využity. Viz Příloha 7, Tabulka 14.

### 10. Jak hodnotíte první dny v práci (proces adaptace na nové pracovní prostředí)?

Další otázka se zaměřila na proces adaptace na nové pracovní prostředí i u této otázky zaměstnanci využili odpovědět na více odpovědí. V Tabulce 3 jsou uvedeny výsledky odpovědí na otázku 10.

Tabulka 3: Adaptace v novém prostředí

Jak hodnotíte první dny v práci (proces adaptace na nové pracovní prostředí)?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) Nadřízený mi srozumitelně vysvětlil, jaké pracovní úkoly budu plnit	42	63 %
b) Byl/a jsem představen/a kolegům na pracovišti	38	57 %
c) Byla mi přidělena kontaktní osoba, na kterou jsem se mohl/a obrátit v případě otázek	26	39 %
d) Obdržel/a jsem všechny potřebné informace, abych mohl/a dobře vykonávat svou práci	45	67 %
e) Kolektivem jsem byl/a dobře přijata	39	58 %
f) V prvních dnech se vyskytly tyto problémy	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky, 67 % respondentů uvedlo, že obdrželi veškeré potřebné informace a mohli tak dobře vykonávat svou práci a také nadřízený jim srozumitelně vysvětlil obsah práce. Z výsledků vyplývá, že sociální adaptaci pozitivně hodnotilo 58 % zaměstnanců. Tady je zřejmě prostor pro určité zlepšení. Do budoucna lze také doporučit, aby novým zaměstnancům byl vždy předán kontakt na osobu, na kterou se budou moci obrátit v případě problémů.

### 11. Splnila práce vaše očekávání?

Tato otázka zjišťovala, zda práce splnila očekávání, i zde zaměstnanci označili více odpovědí. V Tabulce 4 jsou uvedeny výsledky odpovědí na otázku 11

Tabulka 4: Splněná očekávání

Splnila práce vaše očekávání?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) ano, práce je zajímavá	56	84 %
b) ano, pracuji samostatně	59	88 %
c) mé připomínky jsou brány v úvahu	41	61 %
d) práce je příliš monotónní (opakuje se jen několik úkolů)	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ano, práce je zajímavá uvedlo 56 zaměstnanců. Ano, pracuji samostatně označilo 59 zaměstnanců. Mé připomínky jsou brány v úvahu uvedlo 41 zaměstnanců a práce je příliš monotónní (opakuje se jen několik úkolů) neuváděl nikdo. Z výsledku vyplývá, že práce je pro většinu respondentů zajímavá. Management se snaží, kde je to možné, přistupovat k vytváření pracovních míst spíše na základě motivačního přístupu.

### 12. Odpovídá mzda Vašemu pracovnímu výkonu?



Otázka směřovala ke zjištění, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním ohodnocením. Vzhledem k tomu, jak ukazují průzkumy, že na takto položenou otázku zpravidla zaměstnanci odpovídají, že nejsou, byla otázka formulována trochu jinak. V Tabulce 5 jsou uvedeny výsledky odpovědí na otázku 12.

Tabulka 5: Odpovídá mzda

Odpovídá mzda dle Vašeho názoru Vašemu pracovnímu výkonu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) mzda zcela odpovídá pracovnímu výkonu	23	34 %
b) spíše odpovídá	38	57 %
c) spíš neodpovídá	6	9 %
d) vůbec neodpovídá	0	0 %
<b>Celkem (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky odpovědí byly pro autorku této práce překvapivé. Dokládají však, že zaměstnanci vnímají své mzdy jako spravedlivé, dle výkonu. Mzda je hlavním stimulem vnější i vnitřní motivace zaměstnanců (tedy významným nástrojem jejich získávání a stabilizace). Dobře nastavená výše mzdy může být také nástrojem konkurenceschopnosti zaměstnavatele v rámci regionu.

### 13. Jste spokojen/a s rozdělením mzdy na pohyblivou a pevnou složku?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s rozdělením mzdy na její pevnou a pohyblivou složku, která se týká rozdělení mzdy na pevnou a pohyblivou složku, protože ve společnosti mají všichni zaměstnanci mzdu rozdělenou na 75 % pevnou část, kterou dostanou vyplacenou vždy a 25 % je část pohyblivá, která je vyplacena jen po splnění určitých ukazatelů, jako je například docházka, zisk společnosti, týmovost apod. Můžeme říct, že jsou to částečně kritéria subjektivní. Otázka tedy zněla, zda jsou zaměstnanci spokojeni s rozdělením mzdy na pohyblivou a pevnou složku.

Plně spokojených je pouhých 18 (27 %) zaměstnanců, spíše spokojených je 45 (67 %) zaměstnanců, spíše nespokojených je 4 (6 %) zaměstnanců a nespokojen nikdo neoznačil. Všichni se rozhodli odpovědět. Viz Příloha 7, Tabulka 15.

### 14. Z benefitů, které podnik nabízí, využívám následující:

Tato otázka byla zaměřená na benefity i zde zaměstnanci využili více odpovědí. Stravenky využívá 42 zaměstnanců, *sick day* označilo 15 zaměstnanců, příspěvek na penzijní nebo životní pojištění 38 zaměstnanců, akce pro zaměstnance 35 zaměstnanců, zvýšení kvalifikace 22 zaměstnanců. U odpovědi, který benefit Vám v nabídce chybí, nikdo nic nenapsal. Viz Příloha 8, Tabulka 16.

### 15. Využijete svou kvalifikaci, znalosti a dovednosti na své pracovní pozici?

Tato otázka se snažila zjistit, zda společnost umožňuje svým zaměstnancům plně využít jejich znalosti, dovednosti a schopnosti. V Tabulce 6 jsou uvedeny výsledky odpovědí na otázku 15.

Tabulka 6: Využití znalostí

Využijete svou kvalifikaci, znalosti a dovednosti na své pracovní pozici?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) ano, plně je využiji	39	58 %
b) spíše ano	28	42 %
c) spíše ne	0	0 %
d) nemohu je vůbec využít (uved'te proč)	0	0 %
<b>Celkem (Σ)</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci uvedli, že plně využiji znalosti, dovednosti a schopnosti, tuto možnost označilo 39 (58 %) zaměstnanců, spíše ano označilo 28 (42 %) zaměstnanců, spíše ne, a že využít nemohou vůbec, neoznačil nikdo.

#### 16. Máte možnost kariérního růstu?

Možnost kariérního růstu je významným stimulem a nástrojem, jak zaměstnance stabilizovat. Z uvedeného důvodu byla tato otázka zahrnuta do dotazníku. Možnost ano-označilo 18 (27 %) zaměstnanců, spíše ano 32 (48 %) zaměstnanců, spíše ne 10 (15 %) zaměstnanců a ne uvedlo 7 (10 %) zaměstnanců. Viz Příloha 9, Tabulka 17.

#### 17. Jste spokojen/a se vztahy v pracovním kolektivu?

Další otázka byla zaměřena na spokojenost s pracovním kolektivem. 40 (60 %) zaměstnanců je spokojeno s pracovním kolektivem, 24 (36 %) je spíše spokojeno, 3 (4 %) je spíše nespokojeno a nespokojenost s kolektivem nikdo neoznačil. Všichni odpověděli. Z výsledků vyplývá, že vztahy na pracovišti jsou silnou stránkou podniku. Viz Příloha 10, Tabulka 18.

#### 18. Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?

Komunikace je důležitým předpokladem spokojenosti zaměstnanců. Prostředí otevřené komunikace umožňuje zaměstnancům svobodně se vyjádřit, podporuje loajalitu a celkový výkon. V Tabulce 7 jsou uvedeny výsledky odpovědí na otázku 18.

Tabulka 7: Komunikace

Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) komunikace je výborná (oboustranná)	5	7 %
b) komunikace velmi dobrá	17	25 %
c) komunikace je dostačující, dozvím se vždy podstatné informace	45	67 %
d) komunikace je nedostačující – uveďte, prosím, proč	0	0 %
<b>Celkem (Σ)</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Oboustrannou komunikaci označilo 5 (7 %) zaměstnanců, komunikace velmi dobrá uvedlo 17 (25 %) zaměstnanců, komunikace je dostačující, dozvím se vždy podstatné informace uvedlo 45 (67 %) zaměstnanců, za nedostačující komunikaci neuvedl nikdo. Přestože 67 % zaměstnanců odpovědělo, že je komunikace dostačující a že vždy mají podstatné informace, pouze 7 % označilo komunikaci za výbornou a oboustrannou po vertikální linii. V této oblasti je zřejmě prostor pro zlepšení.

### 19. Doporučil/a byste svého zaměstnavatele přátelům, rodině nebo známým?

Další otázka se ptala zaměstnanců na to, zda by doporučili svého zaměstnavatele jako dobrého zaměstnavatele pro svou rodinu, známé nebo přátele. Tato otázka byla položena proto, protože pokud není zaměstnanec spokojený, jen těžko doporučuje svého zaměstnavatele dál svým přátelům, rodině a známým, protože pokud by oni nebyli spokojení, tak by jim to zaměstnanci určitě vrátili. V Tabulce 8 jsou uvedeny výsledky odpovědi na otázku 19.

Tabulka 8: Doporučili by jste zaměstnání

Doporučil/a byste svého zaměstnavatele přátelům, rodině nebo známým?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) rozhodně ano	40	60 %
b) spíše ano	24	36 %
c) spíše ne	3	4 %
d) rozhodně ne	0	0 %
e) pokud jste uvedl/a c) nebo d), uveďte, prosím, proč	0	0 %
<b>Celkem (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka vyšla pro společnost velice dobře a společnost by mohla spokojená. Rozhodně ano by doporučilo svého zaměstnavatele celých 40 (60 %) zaměstnanců, spíše by ho doporučilo 24 (36 %) zaměstnanců, což jsou téměř všichni zaměstnanci. Spíše by ho nedoporučilo 3 (4 %) zaměstnanců a rozhodně ne nevyplnil nikdo.

### 20. Co Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?

Tato otázka se ptala na to, co zaměstnanci nejvíce motivuje v zaměstnání, zaměstnanci i zde využili možnost vybrat více odpovědí. Zde odpovědi nevyšly, alespoň za mě, příliš překvapivě. Nejvíce odpovědí, konkrétně 39 (58 %) zaměstnanců vybralo vyšší mzdu. Na druhém místě se umístila odpověď zajímavá práce-37 (55 %) zaměstnanců, třetí místo možnost stále se vzdělávat-25 (37 %) zaměstnanců, na čtvrtém místě možnost kariérního růstu-12 (18 %) zaměstnanců a potřebu úspěchu v práci uvedlo pouze 6 (9 %) zaměstnanců. Nikdo nezakroužkoval jiné. To může být tím, že se nikomu nechtělo nic vypisovat. Viz Příloha 11, Tabulka 19.

## 21. Pokud uvažujete o skončení pracovního poměru, z jakého důvodu?

Poslední otázkou chtěl vědět majitel společnosti, jak jeho zaměstnanci vidí svou budoucnost u firmy a zda někdo uvažuje o skončení pracovního poměru, z jakého důvodu. V Tabulce 9 jsou uvedeny výsledky odpovědí na otázku 21.

Tabulka 9: Ukončení poměru

Pokud uvažujete o skončení pracovního poměru, z jakého důvodu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) nízké mzdové ohodnocení	15	22 %
b) malý výběr benefitů	0	0 %
c) nepříznivé vztahy na pracovišti	1	1 %
d) špatná komunikace s nadřízeným	1	1 %
e) nedostatečná možnost se dále vzdělávat	0	0 %
f) nepříjemné pracovní prostředí	0	0 %
g) jiný důvod, uveďte, prosím, jaký .....	9	13 %
h) o skončení pracovního poměru neuvažuji	41	61 %
<b>Celkem (Σ)</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Nízké mzdové ohodnocení uvedlo 15 (22 %) zaměstnanců, nepříznivé vztahy na pracovišti uvedl 1 (1 %) zaměstnanec, špatná komunikace s nadřízeným uvedl 1 (1 %) zaměstnanec, o skončení pracovního poměru neuvažuji označilo 41 (61 %) zaměstnanců. Jiné důvody označilo 9 (13 %) zaměstnanců a jako důvod odchodu 6 zaměstnanců uvedlo odchod do důchodu a 3 zaměstnanci uvedli zdravotní důvody. Malý výběr benefitů, nedostatečná možnost se dále vzdělávat a nepříjemné pracovní prostředí neoznačil nikdo.

### 3.3.2 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturované rozhovory byly vedeny s jednatelem společnosti a HR manažerem, oba souhlasili se záznamem rozhovoru. Rozhovory se konaly 17. března 2021 od 12:00 – 14:00 hodin.

#### Jak získáváte a vybíráte zaměstnance?

Většinou je výběr pracovníků realizován tak, že poté, co je inzerát zveřejněn, přijímá personální strukturované životopisy. Vybere vhodné kandidáty, kteří se účastní následného výběrového rozhovoru. Toho se účastní jednatel, HR manažer, a další manažeři, kterých se daná problematika týká. Pokud se jedná o pracovníky THP, kde je nutná konkrétní odborná znalost, schopnosti pro práci na PC, anglický, či jiný jazyk, je výběr pracovníků doplněn o testy v různých oblastech.

Dále byla položena doplňující otázka, kam jsou směřovány inzeráty. Firma zde uvedla, že využívá především své vlastní internetové stránky. Poté má malý billboard na budově, kde jsou také sdělovány informace o potřebě nových pracovníků. Někdy jsou využívány i webové personální servery (jobs.cz, práce.cz atd.).

### **Jak uzavíráte se zaměstnanci pracovní poměr?**

Ve společnosti jsou dle slov personalisty uzavírány se zaměstnanci pracovní smlouvy, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Díky těmto smlouvám vzniká pracovně-právní vztah mezi firmou a jejími pracovníky. Na základě tohoto pracovně-právního vztahu dochází ke zpracování osobních údajů pracovníků.

### **Jak vedete osobní spisy zaměstnanců a kdo má právo do nich nahlížet?**

Jednotlivé informace jsou poté, jak vyplynulo z rozhovoru, zařazeny do osobních spisů. V osobním spisu každého pracovníka jsou uvedeny tyto informace: mzda, daně, zdravotní, důchodové a nemocenské pojištění. Dále zde pracovník personálního oddělení uvedl, že spis obsahuje i profesní životopis, doklady, které informují o vzdělání atd. Údaje jsou zpracovány na základě zákona. Spis každého zaměstnance je veden v papírové i v elektronické podobě. Do papírové i elektronické složky má přístup pouze jeho přímý nadřízený, majitel společnosti, mzdová účetní a HR manažer.

### **Jak máte nastavené odměňování zaměstnanců?**

Výrobní pracovníci jsou odměňováni hodinovou mzdou a technickohospodářští pracovníci mají mzdu měsíční. Mzda všech pracovníků je rozdělena na část pohyblivou a část pevnou. Toto rozdělení je závislé od pozice. Nejvíce pevné části mají pracovníci, kteří mohou jen stěží ovlivnit zisk společnosti. Jsou to například pozice účetní, uklízečky apod. Ti mají pevnou část 75 % a 25 % mzdy mají pohyblivou. Naopak nejvíce pohyblivou část mzdy mají manažeři a obecně vedoucí pracovníci. Ti mají 10 % pevné mzdy a 90 % pohyblivé. Velkou část odměňování tvoří také příplatky. Jelikož společnost nepracuje na noční směny, tyto příplatky se jí netýkají.

### **Jak pečujete o zaměstnance?**

Dle slov personalisty firma tedy poskytuje zákonem stanovené doby na oběd a na přestávku. Mohla by však dle personalisty, především v letních měsících, tyto přestávky prodloužit. Všichni pracovníci mají nárok na příspěvek na stravu v hodnotě 55 %. Zaměstnavatel pořádá pro svoje zaměstnance pravidelně vánoční večírek, který je vždy na začátku nového roku tak, aby se mohl shrnout rok předešlý, také v měsíci červnu pořádá dětský den pro děti zaměstnanců a rodinné příslušníky a také sportovní den, kdy probíhá fotbalový turnaj mezi výrobou a technickohospodářskými pracovníky. Samozřejmostí jsou finanční odměny k životním i pracovním jubileím jako jsou kulaté narozeniny, svatba, narození dítěte nebo 10 či 5 let práce ve společnosti. Zde jsou částky již poměrně zajímavé za 10 let práce ve společnosti je to 20 000 Kč. Poskytování zaměstnaneckých benefitů patří do nepovinné péče o zaměstnance.

### 3.4 Výsledky šetření a doporučení

Dotazníkové šetření probíhalo během 14 dní od 17. března do 31. března 2021. Otázky se týkaly personálních činností nastavených v prostředí zkoumaného podniku. Jednak tedy činností souvisejících s obsazováním volných pracovních míst, ale také se stabilizací a motivací zaměstnanců. Samozřejmostí byly identifikační otázky, které se týkaly pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání nebo délky pracovního poměru u společnosti. Pro získání bližších informací o jednotlivých personálních činnostech byl použit rovněž kvalitativní výzkum, a to v podobě polostrukturovaného rozhovoru. Vzhledem k tomu, že v podniku je pouze jeden personalista, probíhaly polostrukturované rozhovory probíhaly s pracovníky, kteří mají částečně personalistiku v popisu práce. Pro potřeby práce byl vybrán finanční a HR manažer, výrobní manažer a manažer kvality.

Vzhledem k tomu, že o návratnost dotazníku měla velký zájem i zkoumaná organizace, vzal si na starost vysvětlení účelu, důvodu a cíle výzkum sám HR manažer. Osobně obcházel všechny zaměstnance a osobně jim dotazník rozdával a vysvětloval jeho vyplnění. Dotazníky tedy mohlo vyplnit reálně 83 zaměstnanců, vrátilo se 67 vyplněných dotazníků. Což je považováno za velmi dobrý výsledek. Z dotazníků vyplývá, že společnost má velmi dobré a přátelské vztahy a patří mezi důležitých zaměstnavatelů. Ale co je důležité, dotazníkové šetření ukazuje jak na velkou spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem, tak i s pracovním kolektivem, což je velmi důležité. Co se týká otázek zjišťovacích, tak v těch nebyly nějaké větší problémy. Rozdělení na THP a dělníky i na muže a ženy odpovídá celofiremního průměru. Jen třeba brát v potaz to, že oproti jiným společnostem je zde menší množství THP pracovníků, což odpovídá zaměření společnosti.

V praktické části práce je použita kombinace několika výzkumných metod k získání co nejvíce relevantních informací. Nejprve je použita metoda deskripce stávajícího nastavení personálních činností ve vybraném podniku a metoda obsahové analýzy interních materiálů podniku. Datovou základnu sekundárních dat tvoří webové stránky firmy, dále jsou to interní podnikové dokumenty týkající se současného nastavení personálních procesů.

Na otázky týkající se volné pracovní pozice uvedlo 34 % zaměstnanců, že se o ní dozvěděli od známých. Celkem 48 % zaměstnanců uvedlo, že informace o volné pozici byly dostatečné a přímo se měli možnost obrátit s konkrétním dotazem na kontaktní osobu, označilo 63 % zaměstnanců. S průběhem výběrového řízení bylo spokojeno 70 % zaměstnanců. U otázky, zda práce splnila jejich očekávání, kde byla možnost označit více odpovědí, výsledky byly uspokojivé přes 60 % zaměstnanců uvedlo, že jejich připomínky jsou brány v úvahu a téměř 90 % zaměstnanců uvedlo, že je práce zajímavá a pracují samostatně. Jak vyplývá z tabulky, 67 % zaměstnanců uvedlo, že obdrželi veškeré potřebné informace a mohli tak dobře vykonávat svou práci a také nadřazený jim srozumitelně vysvětlil obsah práce. Z výsledků vyplývá že sociální adaptaci pozitivně hodnotilo 58 % zaměstnanců. Zde je zřejmě prostor pro určité zlepšení. Do budoucna lze také doporučit, aby novým zaměstnancům byl vždy předán kontakt na osobu, na kterou se budou moci obrátit v případě problémů.

Překvapivé bylo zjištění, že 91 % zaměstnanců je spokojených se svou mzdou, což je velice dobrý výsledek, ve společnostech to nebývá tak obvyklé. 34 % zaměstnanců uvedlo, že dostávají mzdu, která je adekvátní jejich pracovnímu výkonu. 57 % uvedlo spíše odpovídá. 9 % zaměstnanců uvedlo, že spíše neodpovídá, ale bohužel nepřipsali, jak by měla vypadat mzda podle jejich představ. Se mzdou souvisela také další otázka, která se ptala, na rozdělení mzdy na pohyblivou a pevnou složku. I zde je velká spokojenost. Pouhých 6 % zaměstnanců je nespokojeno. Mzda je hlavním stimulem vnější i vnitřní motivace zaměstnanců (tedy vý-



znamným nástrojem jejich získávání a stabilizace). Dobře nastavená výše mzdy může být také nástrojem konkurenceschopnosti zaměstnavatele v rámci regionu. Tato odpověď nejvíce potěšila jednatele i HR personalistu.

Další otázkou byly benefity, zde zaměstnanci měli možnost označit více odpovědí, jak se ukázalo, tak možnost využili, ale předpokládali jsme, že dají typ, o co by měli zájem, opět se tak nestalo. Největší zájem je stále o stravenky, příspěvek na penzijní nebo životní pojištění a akce pro zaměstnance označilo víc než 50 % zaměstnanců. Zvýšení kvalifikace, kterou označilo 33 % zaměstnanců, dále souviselo s dalšími otázkami, zda uplatní a mohou rozvíjet svoje profesní schopnosti a dovednosti. a dále kariérní růst. Zde dopadla otázka nad očekávání dobře, všichni zaměstnanci si myslí, že má možnost uplatňovat svoje dovednosti a schopnosti. To je velmi dobrý výsledek. Možnost kariérního růstu v zaměstnání vidí 75 % zaměstnanců. Jako důležité vidím to, že by společnost doporučila jako dobrého zaměstnavatele svojí rodině přátelům a známým 96 %, což je velice dobrý výsledek. Tentýž výsledek zaměstnanci uvedli, že jsou také spokojeni s pracovním kolektivem, konkrétně je to 96 % zaměstnanců, což je téměř celá společnost. Pokud se přesuneme již k otázkám, co zaměstnance motivuje k vyššímu výkonu, tak nejvíce je to mzda, konkrétně 58 %, na druhé místě s 55 % se umístila zajímavá práce a na třetím místě s 37 % se umístilo stále se vzdělávat. Kariérní postup uvedlo 18 % zaměstnanců a 9 % zaměstnanců potřebuje úspěch v práci.

Poslední otázka se ptala, pokud uvažujete o skončení pracovního poměru, z jakého důvodu. Velice potěšující pro jednatele společnosti byla s 61 % odpověď, že o skončení pracovního poměru neuvažují. 22 % zaměstnanců označilo, že by důvodem odchodu mohlo být nízké mzdové ohodnocení. 13 % zaměstnanců uvedlo jiný důvod a to 6 zaměstnanců odchod do důchodu a 3 zaměstnanci uvedli zdravotní důvody. Z čeho může společnost zcela jistě čerpat, to jsou vztahy, atmosféra na pracovišti a bezkonfliktnost. S kolektivem je spokojeno 96 % a 96 % považuje atmosféru ve společnosti za dobrou. Což jsou skvělé výsledky. Stejně tak je ve společnosti minimum konfliktů. Na tomto by měla společnost stavět.

Motivace zaměstnanců je subjektivní záležitostí, co jednoho motivuje, může druhého naprosto odradit, proto by společnost měla pravidelné průzkumy spokojenosti svých zaměstnanců a motivační systém pravidelně přehodnocovat. Společnost by měla dále zavést formální hodnocení. Jelikož zde nikdy neprobíhalo, doporučili bychom společnosti proškolení vedoucích pracovníků, což je velice důležité, abychom pracovníky v tomto procesu spíše nedemotivovali. Lze doporučit jednoduchý dotazník, kde jednička bude nejlepší a pětka nejhorší, jako ve škole a budou se známkovat hodnoty společnosti jako je ochota spolupráce, loajalita, kvalita atd. Při adaptaci by bylo dobré nejdůležitější informace sepsat, protože první den pro nového pracovníka je to příliš mnoho informací. Také by bylo vhodné, aby zaučování neměl na starost jen vedoucí pracovník, ale měli by se více zapojovat kolegové a kolegyně nových pracovníků. Pro toto zaučování je vhodný systém patronů. To je člověk, který má nové pracovníky na starosti a je odpovědný za celý adaptační proces. Pokud jím nový pracovník úspěšně projde, dostane patron odměnu, což je zároveň pro něj motivací.

V rámci personálního plánování není realizováno příliš mnoho aktivit, nedochází k plánování aktivit do budoucna. Potřeby pracovníků se řeší operativně. Personální cíle a strategie ve firmě definovány nejsou. Do budoucna lze doporučit, aby se společnost více zaměřila na tuto strategickou oblast personalistiky. Do budoucna by proto bylo vhodné zavést pravidelné hodnocení zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích je nutné určit, co se bude hodnotit a jaké metody se k tomu použijí.

## 4 Závěr

Bakalářská práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části se práce věnovala pojmům, které byly podkladem pro moji praktickou část. Nejdříve bylo krátce věnováno pojmu řízení lidských zdrojů a personální práci. Na to bylo navázáno jednotlivými personálními činnostmi. V praktické části byla nejprve představena společnost, kde proběhl výzkum, byly popsány výzkumné metody a nejvíce prostoru dostal samotný výzkum. Na konci kapitoly dostala společnost doporučení.

Jak vyplynulo z šetření, firma by měla zapracovat na vstřícnější komunikaci se zaměstnanci, aby všichni měli potřebné informace. Z výsledků vyplývá, že sociální adaptaci pozitivně hodnotilo 58 % zaměstnanců. Tady je zřejmě prostor pro určité zlepšení. Do budoucna lze také doporučit, aby novým zaměstnancům byl vždy předán kontakt na osobu, na kterou se budou moci obrátit v případě problémů. Přestože 67 % zaměstnanců odpovědělo, že je komunikace dostačující a že vždy mají podstatné informace, pouze 7 % označilo komunikaci za výbornou a oboustrannou po vertikální linii. V této oblasti je zřejmě prostor pro zlepšení.

Z výsledku vyplývá, že práce je pro většinu zaměstnanců je zajímavá. Management se snaží, kde je to možné, přistupovat k vytváření pracovních míst spíše na základě motivačního přístupu. Mzda je hlavním stimulem vnější i vnitřní motivace zaměstnanců. Dobře nastavená výše mzdy může být také nástrojem konkurenceschopnosti zaměstnavatele v rámci regionu.

Získávání a udržení dobrého zaměstnance je v dnešní době velmi složité. Ale téměř žádná společnost se bez pracovníků neobejde. Proto jediné řešení na získání a udržení zaměstnanců je vynaložení velkého množství času, financí a úsilí, aby společnost takové zaměstnance našla, dobře vybrala a především udržela. Ve společnosti XY jsou zaměstnanci spokojeni, ale personální procesy nejsou na velké úrovni. Společnost by se měla řídit vypsány doporučeními a na personální oblast se více zaměřit. Účelem personálního řízení podniku je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování jeho produktivity. Tímto úkolem se v podniku zabývá především vedení a personální útvar, který byl předmětem našeho zkoumání v práci. Pod personálním řízením se ve skutečnosti skrývá náročná činnost, jejíž úkoly vyplývají ze vztahu podniku a okolí a rovněž z vnitřních zaměstnaneckých vztahů. Personální management napomáhá podniku zvyšovat jeho účinnost a efektivitu v řízení lidských zdrojů, plní ekonomickou úlohu a řeší problémy dané trhem, legislativou a profesionální etikou.



## Literatura

ANDRAŠČÍKOVÁ, M., a kol., *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2013*. 7. vyd. Olomouc: Anag, spol.s.r.o., 2013. ISBN 978-80-7263-796-6.

ARMSTRONG M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG M. *Personální management*. Praha: Grada: 1999. ISBN 80-71696-14-5.

ARMSTRONG M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Strategic Human Resources Management : A Guide to Action*. 3. vyd. London : Kogan Page, 2006. 194 s. ISBN 978-0749445119.

BEDRNOVÁ E. NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-807261-169-0.

BĚLOHLÁVEK F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-1975-7.

BĚLOHLÁVEK F. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3.

BRANHAM L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7

ČOPIKOVÁ A. HORVÁTHOVÁ P. BLÁHA J. *Řízení lidských zdrojů*. Management press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

DE ALWIS, A. Ch. *The impact of electronic human resource management on the role of human resource managers*. E+M *Ekonomie a Management*. 2010, č. 4, s. 47-60. ISBN 1212-3609.

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

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

FOOT M. HOOK C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2001, 462 s. ISBN 80-7226515-6.

GOSIOROVSKÝ I. *Personalistika*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut. 2005. ISBN 80-73140-64-0.

HESELBERG, J. *Unlocking Agility: An Insider's Guide to Agile Enterprise Transformation*. 1. vyd. United States : 2018, 368 s. ISBN 978-0134542843.

HODGSON S. *Psychologické a jiné výběrové testy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 164 s. ISBN 978-80-247-1945-0.

KALNICKÝ J. *HRM: řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012, ISBN 978-80-7329-300-0.

KAVANAGH, M. J., THITE, M; JOHNSON, D. *Human resource information systems: basics, applications, and future directions*. 3. vydanie. California: Sage, 2015. s. 640 ISBN 978-1-4833-0693-3.

- KOČIANOVÁ R. Metody personální práce. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2010, Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9327-1.
- KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN L. CHÝLOVÁ H. MICHÁLEK P. GLOSÍKOVÁ Z. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. 1. vyd. Praha: Linde, 2010, 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vydání Praha : Management Press, 2015. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- LANGDON, B. a K. Strategické myšlení : Základy pro manažery. Banská Bystrica : Slovart, 2002. 71 s. ISBN 80-7 209-403-3.
- Lochmannová A. Základy personalistiky. Computer Media Prostějov, 2016. ISBN: 978-80-7402-282-1.
- MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 246 s. ISBN 978- 80-247-1911-5.
- MATĚJKA M. Vše o přijímacím pohovoru. 2. vyd. Praha: Grada, 2007, 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6.
- MIKULÁŠTÍK M. Komunikační dovednosti v praxi. 2. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2339-6.
- MUŽÍK J. Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 2010. ISBN 978-80-7357-581-6.
- NENADÁL J. et al Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. 1. vydání Praha, Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NOE, R. A. a kol. Fundamentals of human resource management. 7. vydanie. New York: McGraw-Hill Education, 2018. 550 s. ISBN 978-1-259-92185-8.
- PILAŘOVÁ I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. ISBN 802-4761-9-39.
- ŘÍČAN P. Psychologie osobnosti: obor v pohybu. Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. 978-80-247-3133-9.
- SLÁVIK, Š. Strategický manažment. 1. vyd. Bratislava : Sprint Dva s.r.o., 2013. 390 s ISBN 978-80-89393-96- 1.
- STREDWICK J. Human Resources Management in Context. 4rd Revised Edition, CIPD, London. 2014. ISBN 9780750665346.
- SHEJO, T. G. E-HRM is a boon or bane. Intercontinental journal of human resouce research review. 2016, roč. 4, s. 15-21. ISSN: 2347-1662.
- ŠIKÝŘ M. Personalistika pro manažery a personalisty, Praha: Grada. 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

THOMPSON, J. Strategic Management : Awareness and Change. 8. vyd. London : Cengage Learning EMEA, 2017. 650 s. ISBN 978-1-4737-2633-8.

URBAN, J. Strategický management. Edice Management. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2018. 113 s. ISBN 978-80-87974-20-9.

VEBER J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita Praha: Management Press. 2012. ISBN 80-2474-520-8.

VODÁK J a A. KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-1904-7.

WALKER, A. J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

ŽUFAN, J. Informační systémy v moderním personálním řízení. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 119 s. ISBN 978-80-7357-955-5.

## Internetové zdroje

BECKER, B., HUSELID, M. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, researchgate.net [online]. 2006 [cit. 2020-11-19] Dostupný z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/](https://www.researchgate.net/publication/228376003_Strategic_Human_Resources_Management_Where_Do_We_Go_from_Here)

[228376003\\_Strategic\\_Human\\_Resources\\_Management\\_Where\\_Do\\_We\\_Go\\_from\\_Here](https://www.researchgate.net/publication/228376003_Strategic_Human_Resources_Management_Where_Do_We_Go_from_Here).

DOREL, D; BRADIC-MARTINOVIC, A The role of information systems in human resource management [online]. 2011, s. 1-20 [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/277819477\\_The\\_role\\_of\\_information\\_systems\\_in\\_human\\_resource\\_management](https://www.researchgate.net/publication/277819477_The_role_of_information_systems_in_human_resource_management).

HRONÍK F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

JOHNSON, R. D. a Hal G. GUEUTAL. Transforming HR through technology: The use of E-HR and HRIS in organizations [online]. 2011 [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expertviews/Documents/HR-Technology.pdf>.

LEE, H., WERNER, S. Strategic HRM : Building the Bridge between HR and Business Strategies, books.google.sk [online]. 2013 [cit. 2020-11-18] Dostupný z WWW: <https://books.google.sk/books?id=cdjYAQAAQBAJ&lpg=PP1&>.

NATTER, E. Goals of Human Resource Management, smallbusiness.chron.com [online]. 2019 [cit. 2020-11-20] Dostupný z WWW: <https://smallbusiness.chron.com/goals-human-resource-management-21317.html>.

SAWYER, K. 7 Steps to Strategic Human Resource Management, deputy.com [online]. 2019 [cit. 2020-11-21] Dostupný z WWW: <https://www.deputy.com/blog/7-steps-to-strategic-human-resource-management#objectives>.

WILKINSON, T. Strategic management in the 21st Century, books.google.sk [online]. 2013 [cit. 2020-11-25] Dostupný z WWW: <https://books.google.sk/books?id=cdjYAQAAQBAJ&lpg=PP1&dq=strategic%20management&hl=sk&pg=RA2-PA291#v=onepage&q=strategic%20management&f=true>.

WRIGHT, P. Human Resources Strategy : Adapting to the Age of Globalization, shrm.org [online]. 2018 [cit. 2020-11-19] Dostupný z WWW: <https://www.glocalthinking.com/en/digital-transformation-of-hr>.

## Seznam příloh

Příloha 1. Dotazník pro zaměstnance společnosti XY.....	I
Příloha 2. Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?.....	VII
Příloha 3. Do jaké věkové kategorie patříte?.....	VII
Příloha 4. Jaké máte vzdělání?.....	VIII
Příloha 5. Jak jste se dozvěděli o pracovní pozici?.....	VIII
Příloha 6. Jak hodnotíte průběh výběrového řízení?.....	IX
Příloha 7. Jste spokojen/a s rozdělením mzdy na pohyblivou a pevnou složku?.....	IX
Příloha 8. Z benefitů, které podnik nabízí, využívám následující:.....	X
Příloha 9. Máte možnost kariérního růstu?.....	X
Příloha 10. Jste spokojen/a se vztahy v pracovním kolektivu?.....	XI
Příloha 11. Co Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?.....	XI

## **Přílohy**

### **Příloha 1. Dotazník pro zaměstnance společnosti XY**

Dobrý den,

jmenuji se Miroslava Šimůnková a jsem studentkou 3. ročníku studijního oboru Komunikace a lidské zdroje na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze. Obracím se na Vás se žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad pro mou bakalářskou práci.

Dotazník je zcela anonymní a získané odpovědi využiji pouze pro vlastní potřebu.

U některých otázek je možné označit více možných odpovědí, popřípadě doplnit Váš názor na danou problematiku.

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

S pozdravem

Miroslava Šimůnková

## **Dotazníkové otázky**

### **1. Jste muž nebo žena?**

- a) muž
- b) žena

### **2. Do jaké kategorie pracovníků patříte?**

- a) THP
- b) dělník

### **3. Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?**

- a) 3 a méně let
- b) 4 až 6 let
- c) 7 až 9 let
- d) 10 až 12 let
- e) 13 až 20 let

### **4. Do jaké věkové kategorie patříte?**

- a) do 20 let
- b) 21 až 30 let
- c) 31 až 40 let
- d) 41 až 50 let
- e) 51 až 60 lety
- f) nad 61 let

### **5. Jaké máte vzdělání?**

- a) vysokoškolské vzdělávání doktorandské
- b) vysokoškolské magisterské
- c) bakalářské vzdělání
- d) středoškolské vzdělání
- e) výuční list s maturitou
- f) výuční list
- g) základní vzdělání

**6. Jak jste se dozvěděli o pracovní pozici?**

- a) z webových stránek společnosti
- b) od známého, který v podniku již pracoval
- c) z inzerátu na jobs.cz
- d) sociální sítě na facebooku

**7. Jak hodnotíte obsah inzerátu (informace o volném pracovním místě)?**

- a) informace o volném pracovním místě (o náplni práce) byly dostatečné
- b) informace o požadovaných dokumentech (životopis, osvědčení o dosaženém vzdělání apod.) byly jasné
- c) byla stanovena kontaktní osoba, na kterou bylo možné se obrátit s dotazy
- d) informace byly nedostatečné (uved'te, prosím, které informace vám chyběly)

.....

**8. Jak probíhalo výběrové řízení?**

- a) ústní pohovor se zástupcem podniku
- b) ústní pohovor před komisí
- c) vyplnění osobního dotazníku
- d) přezkoušení / demonstrování / testy
- e) posouzení životopisu
- f) na základě referencí

**9. Jak hodnotíte průběh výběrového řízení?**

- a) výběrové řízení probíhalo v přátelské atmosféře
- b) dostal/a jsem všechny potřebné informace (o náplni práce, mzdě, benefitech, pracovní době atd.)
- c) o výsledku výběrového řízení jsem byl/a informován/a
  - do týdne
  - do čtrnácti dnů
  - do měsíce
  - za dobu delší než měsíc
- d) za nedostatek výběrového řízení považuji

.....



**10. Jak hodnotíte první dny v práci (proces adaptace na nové pracovní prostředí)?**

- a) Nadřízený mi srozumitelně vysvětlil, jaké pracovní úkoly budu plnit
- b) Byl/a jsem představen/a kolegům na pracovišti
- c) Byla mi přidělena kontaktní osoba, na kterou jsem se mohl/a obrátit v případě otázek
- d) Obdržel/a jsem všechny potřebné informace, abych mohl/a dobře vykonávat svou práci
- e) Kolektivem jsem byl/a dobře přijata
- f) V prvních dnech se vyskytly tyto problémy

.....

**11. Splnila práce vaše očekávání?**

- a) ano, práce je zajímavá
- b) ano, pracuji samostatně
- c) mé připomínky jsou brány v úvahu
- d) práce je příliš monotónní (opakuje se jen několik úkolů)

**12. Odpovídá mzda dle Vašeho názoru Vašemu pracovnímu výkonu?**

- a) mzda zcela odpovídá pracovnímu výkonu
- b) spíše odpovídá
- c) spíš neodpovídá
- d) vůbec neodpovídá
- e) pokud jste uvedl/a možnost c) nebo d), uveďte, jaká výše mzdy by byla podle Vás odpovídající

.....

**13. Jste spokojen/a s rozdělením mzdy na pohyblivou a pevnou složku?**

- a) zcela spokojen
- b) spíše spokojen
- c) spíše nespokojený
- d) nespokojen

**14. Z benefitů, které podnik nabízí, využívám následující:**

- a) stravenky
- b) sick day
- c) příspěvek na penzijní nebo životní pojištění
- d) akce pro zaměstnance
- e) zvýšení kvalifikace
- f) uveďte, který benefit Vám v nabídce chybí

.....

**15. Využijete svou kvalifikaci, znalosti a dovednosti na své pracovní pozici?**

- a) ano, plně je využiji
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) nemohu je vůbec využít (uveďte proč)

.....

**16. Máte možnost kariérního růstu?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**17. Jste spokojen/a se vztahy v pracovním kolektivu?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) pokud jste označil/a c) nebo d), uveďte, prosím, proč tomu tak je

.....

**18. Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?**

- a) komunikace je výborná (oboustranná)
- b) komunikace velmi dobrá
- c) komunikace je dostačující, dozvím se vždy podstatné informace
- d) komunikace je nedostačující – uveďte, prosím, proč

.....

**19. Doporučil/a byste svého zaměstnavatele přátelům, rodině nebo známým?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) pokud jste uvedl/a c) nebo d), uveďte, prosím, proč

.....

**20. Co Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?**

- a) mzda
- b) zajímavá práce
- c) možnost stále se vzdělávat
- d) možnost kariérního postupu
- e) potřeba úspěchu v práci
- f) jiné .....

**21. Pokud uvažujete o skončení pracovního poměru, z jakého důvodu?**

- a) nízké mzdové ohodnocení
- b) malý výběr benefitů
- c) nepříznivé vztahy na pracovišti
- d) špatná komunikace s nadřízeným
- e) nedostatečná možnost se dále vzdělávat
- f) nepříjemné pracovní prostředí
- g) jiný důvod, uveďte, prosím, jaký .....
- h) o skončení pracovního poměru neuvažuji

## Příloha 2 Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?

Tabulka 10: Jak dlouho pracujete ve společnosti

<b>Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
a) 3 a méně let	12	18 %
b) 4 až 6 let	15	22 %
c) 7 až 9 let	22	33 %
d) 10 až 12 let	10	15 %
e) 13 až 20 let	8	12 %
<b>Celkem (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 3 Do jaké věkové kategorie patříte?

Tabulka 11: Kolik je Vám let

<b>Do jaké věkové kategorie patříte?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
a) do 20 let	1	1 %
b) 21 až 30 let	6	9 %
c) 31 až 40 let	22	33 %
d) 41 až 50 let	23	34 %
e) 51 až 60 lety	12	18 %
f) nad 61 let	3	4 %
<b>Celkem (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### Příloha 4 Jaké máte vzdělání?

Tabulka 12: Jaké máte vzdělání

Jaké máte vzdělání?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) vysokoškolské vzdělání doktorandské	0	0 %
b) vysokoškolské magisterské	3	4 %
c) bakalářské vzdělání	2	3 %
d) středoškolské vzdělání	27	40 %
e) výuční list s maturitou	16	24 %
f) výuční list	19	28 %
g) základní vzdělání	0	0 %
<b>Celkem (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### Příloha 5 Jak jste se dozvěděli o pracovní pozici?

Tabulka 13: Jak jste se dozvěděli o pracovní pozici

Jak jste se dozvěděli o pracovní pozici?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) z webových stránek společnosti	17	25 %
b) od známého, který v podniku již pracoval	23	34 %
c) z inzerátu na jobs.cz	15	22 %
d) sociální sítě na facebooku	12	18 %
<b>Celkem (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 6 Jak hodnotíte průběh výběrového řízení?

Tabulka 14: Jak hodnotíte výběrové řízení

<b>Jak hodnotíte průběh výběrového řízení?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
a) výběrové řízení probíhalo v přátelské atmosféře	58	87 %
b) dostal/a jsem všechny potřebné informace (o náplni práce, mzdě, benefitech, pracovní době atd.)	47	70 %
c) o výsledku výběrového řízení jsem byl/a informován/a	58	87 %
do týdne	6	9 %
do čtrnácti dnů	0	0 %
do měsíce	0	0 %
za dobu delší než měsíc	0	0 %
d) za nedostatek výběrového řízení považuji	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 7 Jste spokojen/a s rozdělením mzdy na pohyblivou a pevnou složku?

Tabulka 15: Rozdělení mzdy

<b>Jste spokojen/a s rozdělením mzdy na pohyblivou a pevnou složku?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
a) zcela spokojen	18	27 %
b) spíše spokojen	45	67 %
c) spíše nespokojený	4	6 %
d) nespokojen	0	0 %
<b>Celkem (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 8 Z benefitů, které podnik nabízí, využívám následující:

Tabulka 16: Benefity

Z benefitů, které podnik nabízí, využívám následující:	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) stravenky	42	63 %
b) sick day	15	22 %
c) příspěvek na penzijní nebo životní pojištění	38	57 %
d) akce pro zaměstnance	35	52 %
e) zvýšení kvalifikace	22	33 %
f) uveďte, který benefit Vám v nabídce chybí	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 9 Máte možnost kariérního růstu?

Tabulka 17: Kariérní růst

Máte možnost kariérního růstu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) ano	18	27 %
b) spíše ano	32	48 %
c) spíše ne	10	15 %
d) ne	7	10 %
<b>Celkem (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 10 Jste spokojen/a se vztahy v pracovním kolektivu?

Tabulka 18: Pracovní kolektiv

Jste spokojen/a se vztahy v pracovním kolektivu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) ano	40	60 %
b) spíše ano	24	36 %
c) spíše ne	3	4 %
d) ne	0	0 %
e) pokud jste označil/a c) nebo d), uveďte, prosím, proč tomu tak je	0	0 %
<b>Celkem (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>67</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 11 Co Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?

Tabulka 19: Vyšší výkon

Co Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) mzda	39	58 %
b) zajímavá práce	37	55 %
c) možnost stále se vzdělávat	25	37 %
d) možnost kariérního postupu	12	18 %
e) potřeba úspěchu v práci	6	9 %
f) jiné .....	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování