

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Nábor a motivace lidských zdrojů**

**Pavla Černá**

**© 2017 ČZU v Praze**



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavla Černá

Podnikání a administrativa

Název práce

**Nábor a motivace lidských zdrojů**

Název anglicky

**Recruitment and motivation of human resources**

---

### **Cíle práce**

Cílem diplomové práce je zanalyzovat a navrhnout efektivnější řešení náborového procesu.

### **Metodika**

V teoretické části bude použita odborná literatura a internetové zdroje, budou vysvětleny pojmy související s náborem a motivací lidských zdrojů.

V praktické části budou sestaveny dotazníky, jejichž pomocí bude zhodnocena daná problematika. Budou rozvedeny způsoby získávání nových zaměstnanců. Diplomová práce se dále zaměří na finanční a další metody hodnocení pracovníků, jejich motivaci a s tím spojenou míru fluktuace.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

zaměstnanci, nábor, motivace, zaměstnání, lidské zdroje, trh práce, ohodnocení

---

## Doporučené zdroje informací

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.  
D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty 2015*. Olomouc: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-934-2.  
EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.  
HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.  
CHAPMAN, G. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Copyright, 2012. ISBN 978-80-7255-277-1.  
KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.  
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.  
NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.  
ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.  
TULEJA, P. *Analýza pro ekonomy*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1801-6.

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

## Vedoucí práce

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

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2017

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2017

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30.11.2017

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c., za odborné vedení, cenné rady, připomínky a ochotu při realizaci této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti za poskytnutí informací a materiálů k vypracování praktické části diplomové práce. Na závěr bych chtěla poděkovat rodině a přátelům za podporu při studiu a psaní práce.

# Nábor a motivace lidských zdrojů

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá nábořem a motivací lidských zdrojů na pracovním trhu. Práce je založena na sběru dat a na získávání informací z nejrůznějších odborných publikací, internetových zdrojů a od široké veřejnosti. Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část zpočátku obecně seznamuje s personalistikou, lidskými zdroji a souvisejícími termíny. Poté podrobněji analyzuje nábor zaměstnanců, jeho postupy a způsoby. Poslední kapitola teoretické části se věnuje motivaci lidských zdrojů, popisuje motivační teorie, odměňování a s tím spojené zaměstnanecké benefity.

Praktická část této diplomové práce charakterizuje vybranou společnost, kterou je nejmenovaná personální agentura. Je zde stručně uveden historický vývoj ve světě a v České republice. Dále jsou popsány největší klienti chomutovské pobočky této agentury a jejich motivační nástroje. Následující kapitola se zabývá výzkumem v podobě dotazníkového šetření, které bylo provedeno nezávisle na uvedené personální agentuře. Výsledky dotazníků jsou zpracovány do přehledných grafů a slovně okomentovány. Výstupem práce je zhodnocení výsledků a případné návrhy ke zlepšení.

**Klíčová slova:** Zaměstnanci, nábor, motivace, zaměstnání, lidské zdroje, trh práce, odměňování, personalistika, benefity

# Recruitment and motivation of human resources

## Abstract

This diploma thesis deals with the recruitment and motivation of human resources in the labor market. The diploma thesis is based on data collection and on getting information from many professional publications, Internet sources and whole public. The thesis consists from two parts, theoretical and practical part.

At the beginning of the theoretical part is general description of human resources and related terms. Further is analyzes more detail of the recruitment of employees, their practices and methods. The last chapter of the theoretical part is focused on the motivation of human resources, describes motivational theories, remuneration and related employee benefits.

The practical part of this diploma thesis characterizes the selected company. This company is an unnamed personnel agency. There is a brief description of historical development in the world and in the Czech Republic. Further are described the biggest beneficial clients of Chomutov's branch of the agency and their motivational tools. The following chapter deals with research in the form of a questionnaire survey that was conducted independently of the above-mentioned personnel agency. The results of the questionnaires are processed into synoptical graphs and written comments. The output of the thesis is the evaluation of the results and possible suggestions for improvement.

**Keywords:** Employees, recruitment, motivation, employment, human resources, labor market, rating, benefits



# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>15</b>
3.1 Úvod do personálního řízení .....	15
3.1.1 Personalistika .....	15
3.1.2 Trh práce .....	17
3.1.3 Nezaměstnanost .....	19
3.1.4 Fluktuace.....	20
3.2 Nábor lidských zdrojů .....	21
3.2.1 Proces získávání pracovníků.....	22
3.2.2 Podmínky ovlivňující získávání pracovníků.....	23
3.2.3 Zdroje získávání pracovníků.....	25
3.2.4 Metody získávání lidských zdrojů .....	27
3.3 Motivace zaměstnanců .....	31
3.3.1 Definice.....	31
3.3.2 Typy motivace .....	32
3.3.3 Vybrané motivační teorie.....	33
3.3.4 Motivační faktory .....	38
3.3.5 Odměňování.....	40
3.3.6 Zaměstnanecké benefity .....	43
<b>4 Vlastní práce</b> .....	<b>46</b>
4.1 Představení společnosti .....	46
4.1.1 Společnost ve světě.....	46
4.1.2 Společnost v ČR.....	46
4.1.3 Poskytované služby.....	47
4.1.4 Aktivní práce s kandidáty .....	48
4.1.5 Klienti a jejich motivační nástroje .....	50
4.2 Dotazníkové šetření.....	52
4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	52
<b>5 Výsledky a diskuse</b> .....	<b>72</b>
5.1 Návrhy na zlepšení .....	73
<b>6 Závěr</b> .....	<b>75</b>

<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>77</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků a grafů .....</b>	<b>80</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>81</b>

# 1 Úvod

V zaměstnání většina osob v produktivním věku tráví přibližně třetinu svého života. Cílem zaměstnance je, strávit tento čas účelně, s vidinou odpovídající odměny a ocenění. Zaměstnavatelé jsou naopak zaměřeni na cíl, výkon, efektivitu. Ideální zaměstnání by dokázalo skloubit požadavky zaměstnavatelů i zaměstnanců tak, aby obě strany zažily pocity vítězství a nezůstávala v jejich myslích při vzpomínce na zaměstnání pachut' hořkosti a zatrpklosti. Ne každý zaměstnanec se hodí do každého podniku a stejně tak i konkrétní zaměstnavatel není jen tak pro každého pracovníka. A zde přichází na řadu personalistika jako věda, která má pomoci k tomu, aby se sešli vhodní zaměstnavatelé s dobrými zaměstnanci. A i když se nakonec k sobě dostanou, není ještě vše vyhráno. Protože tento pracovní vztah je nutné udržet a pečovat o něj. Zaměstnanec toto dělá prostřednictvím své práce, kterou odvádí v nejlepší možné kvalitě, včas a je ke své firmě loajální. Ale co zaměstnavatel? V době, kdy míra nezaměstnanosti klesá ke svým historickým minimům, je nezbytné, aby o své zaměstnance pečoval a dával jim najevo, že si jich váží. Svou spojenost s odváděnou prací mohou firmy dávat najevo finančně, ale i nemateriálními hodnotami jako jsou například vytváření dobrého pracovního kolektivu, posilování pozitivních sociálních vazeb mezi pracovníky nebo i nasloucháním svým zaměstnancům a vyslyšení jejich splnitelných požadavků.

Celým tímto procesem náboru a motivací zaměstnanců se zabývá tato diplomová práce, která si klade za cíl popsat proces náboru nových pracovních sil prostřednictvím konkrétní personální agentury, způsob motivace již přijatých zaměstnanců a případně navrhnout možná systémová zlepšení obou těchto procesů.

V teoretické části této diplomové práce se autorka zabývá obecnými teoriemi o personalistice, trhu práce, nezaměstnanosti a fluktuaci zaměstnanců. Dalším významným bodem je zvýšení motivace zaměstnanců jako způsob zefektivnění práce, zvýšení loajality k firmě nebo zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Jsou blíže definovány možnosti různých pracovních benefitů, které jsou pro zvýšení motivace zaměstnanců vhodné a užívané.

Praktická část této diplomové práce je založena na dotazníkovém šetření, kterého se zúčastnili potencionální zaměstnanci i představitelé zaměstnavatelů, přesněji personalisté. Výsledky jsou přehledně shrnuty v grafech a podrobněji rozebrány na konci praktické části diplomové práce.

V závěru práce je autorkou navrženo několik systémových zlepšení a návrhů pro zlepšení náboru zaměstnanců i jejich další motivaci a udržení u zaměstnavatele.

Nezbývá než si do budoucna přát realizaci těchto procesů v plné šíři, aby se zaměstnání stalo součástí identity každého z nás a cítili jsme se docenění a potřební.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Práce řeší problematiku náboru a motivace lidských zdrojů. Hlavním cílem diplomové práce je na základě studia odborných materiálů zhodnotit náborový a motivační proces zaměstnanců na pracovním trhu za pomoci personální agentury. Výsledky prostudování a šetření budou zhodnoceny a v případě zjištění nedostatků budou navržena vhodná řešení vedoucí ke zlepšení.

Mezi dílčí cíle patří:

- Zpracování teoretických východisek k řešené problematice
- Představení vybrané společnosti a její činnosti
- Představení klientů společnosti a jejich motivačních nástrojů
- Příprava dotazníků, realizace a vyhodnocení výsledků
- Celkové zhodnocení a navržení řešení vedoucí k zefektivnění procesů

### 2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické části. Teoretická část byla zpracována pomocí studia dokumentů zahrnující českou i zahraniční odbornou literaturu zabývající se personalistikou, lidskými zdroji, trhem práce, náborem zaměstnanců, motivací a zaměstnaneckými výhodami. Dále bylo také čerpáno z internetových zdrojů. Literární rešerše byla rozdělena do tří podkapitol, v první se čtenáři seznámí s obecnou terminologií související s personalistikou. Druhá podkapitola se zabývá náborem lidských zdrojů, analyzuje jeho proces, zdroje získávání zaměstnanců i ovlivňující podmínky. Poslední podkapitola se především věnovala motivaci zaměstnanců, jejím teoriím a zaměstnaneckým výhodám.

K praktické části byly využity a prostudovány interní materiály zvolené společnosti, kterou je nejmenovaná personální agentura. Společnost byla popsána z hlediska postavení na trhu práce ve světě a v ČR, a to z historického i současného pohledu. Dále byly

charakterizovány poskytované služby a typy agenturního zaměstnávání, nejdůležitější klienti pobočky Chomutov, kteří jsou pro společnost hlavními zdroji příjmu a jejich motivační nástroje.

Další kapitola praktické části byla věnována dotazníkovému šetření. Byly sestaveny dva dotazníky ve stejném smyslu, každý obsahoval 10 povinných otázek. Jedna varianta dotazníku byla zaměřena na pohled a zájmy uchazečů o práci či zaměstnanců. Druhá varianta se zajímala o pohled personalistů a motivační metody ve firmách. Sestavení dotazníků bylo zpracováno pomocí webových stránek určených k nejrůznějším průzkumům pro vlastní potřeby. Odkaz na dotazníkové šetření byl šířen pomocí sociálních sítí a emailové komunikace přátelům a známým. Odpovědi byly přehledně graficky znázorněny a slovně okomentovány. V závěru práce byly shrnuty výsledky a případné návrhy na zlepšení procesu.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Úvod do personálního řízení

Lidskými zdroji jsou často označováni lidé, jimiž organizace disponuje a jejichž pomocí dosahuje podnik stanovených cílů. Organizace potřebuje nejen lidské zdroje, ale také finanční, materiální nebo informační zdroje. Ovšem lidské zdroje jsou jedny z nejdůležitějších a nejcennějších, protože rozhodují o zabezpečování, rozdělování, rozvoji a využívání všech ostatních zdrojů. Organizace potřebuje dostatek schopných a výkonných lidí, neboť jejich pracovní výsledky určují úspěšnost celé firmy. (Šikýř, 2012)

#### 3.1.1 Personalistika

*„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizace, 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.“*  
(Koubek, 2001)

Odborná literatura standardně vymezuje tři vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace. (Koubek, 2001)

- **Personální administrativa (správa)**

Tato fáze probíhala do 30. let 20. století. Představuje činnosti vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti. Personální administrativa zahrnuje především činnosti související se zaměstnáváním lidí, s pořizováním, uchováváním a aktualizací personálních informací a s povinnou péčí o pracovníky a s poskytováním informací řídicím složkám organizace. (Kocianová, 2010)

- **Personální řízení**

Vývojová etapa personální řízení probíhala od 40. let 20. století. Tato etapa obsahuje činnosti nad rámec administrativy, jako je zvyšující se odbornost personálních pracovníků, rozpracované metody personální práce a rozvíjející se personální útvary. Personální řízení se začalo objevovat v podnicích s dynamickým vedením, v podnicích zaměřených na expanzi, na ovládnutí co největší části trhu a eliminaci konkurence, a to již před 2. světovou válkou. Od 60. let 20. století se rozrůstají poskytované služby o rozvoj manažerů, systematické vzdělávání pracovních sil, jsou používány více propracované techniky výběru, hodnocení a odměňování pracovníků. Ve vedení firem se stále častěji začínají objevovat personální ředitelé a ti se stávají profesionály ve své oblasti. V této době výrazně narůstá legislativa v zaměstnávání lidí, jako je dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zamezení diskriminace, vytvoření důchodového zabezpečení a podobně. Tento nárůst legislativy zároveň zvyšuje nároky na kvalifikaci a odbornost personalistů. (Kocianová, 2010)

- **Řízení lidských zdrojů**

V 80. letech 20. století představitelé koncepce řízení lidských zdrojů označují tuto fázi jako strategický, manažersky orientovaný a vnitřně provázaný přístup k řízení lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti v zájmu podniku. Je kladen důraz na pevné mezilidské vztahy, na silnou firemní kulturu, na dosažení věrnosti lidí k cílům a hodnotám organizace. (Kocianová 2010)

*„Je uplatňován strategický přístup ke všem personálním činnostem, důraz je kladen na získávání, motivaci, vzdělávání, kariéru, stabilizaci i propouštění, odměňování je diferencováno dle výkonu, schopností či kvalifikace. Zdůrazňováno je respektování potřeb a aspirací pracovníků.“* (Kocianová, 2010)

*„Efektivní personální řízení má zásadní podíl na fungování organizace, na její konkurenceschopnosti. Jestliže je lidských potenciál a jeho využívání rozhodujícím faktorem úspěchu organizace, je zásadním úkolem personálního řízení získat a udržet schopné lidi.“* (Kocianová, 2010)



Zodpovědnost za personální řízení se dle odborné literatury v organizaci dělí mezi tři různé úrovně zaměstnanců, kterými jsou vrcholové vedení, liniovní vedoucí a personální oddělení – neboli personalisté.

Vrcholové vedení má v organizaci na starosti především personální strategii a vydávání zásad personální politiky. Na liniových vedoucích spočívá hlavně odpovědnost za vedení lidí a realizace personálních činností při neustálém kontaktu s podřízenými pracovníky. Personální oddělení poskytuje personální služby jak vedení společnosti, tak vedoucím pracovníkům i jednotlivým zaměstnancům na jakékoli úrovni firmy. Dále personální útvar komunikuje a spolupracuje s mimopodnikovými institucemi v souvislosti s personálními činnostmi. Rozdělení úkonů personálních činností v organizaci je samozřejmě ovlivněno okolnostmi a strukturou systému řízení v každé konkrétní firmě.

Počet personalistů ve společnosti závisí především na počtu zaměstnanců.

V organizaci je potřeba zřízení místa personalisty přibližně od počtu 100 zaměstnanců. V malé organizaci není ekonomicky efektivní vytvářet pozici personalisty, proto majitel či manažer v těchto organizacích provádí personální činnosti, jako jsou stanovení počtu potřebných zaměstnanců, výběr zaměstnanců, určení výše mezd a poskytování firemních benefitů sám. Úkoly spojené s personální administrativou, účetnictvím a správou pracovněprávních vztahů má většinou na starosti tentýž zaměstnanec. V organizaci s několika sty zaměstnanci je zřízen personální útvar, kde kromě personálního manažera jsou další dva až tři specialisté v oboru personalistiky. Ve velkých společnostech je personální útvar rozsáhlý a vnitřně strukturovaný a jeho členové se specializují pouze na určitou část personálních služeb, jako například benefity, nábor či administrativní podpora.

(Dvořáková, 2012)

### **3.1.2 Trh práce**

Tržní hospodářství je tvořeno z několika samostatných, ale vzájemně propojených a na sobě závislých trhů. Trh práce je tedy jeden z trhů tržního hospodářství, které se vzájemně ovlivňují. Vývoj každého trhu je pod vlivem stejných zákonitostí, ale má vlastní specifické rysy. Práce sama o sobě neexistuje, konají ji lidé, kteří jsou schopni pracovat (pracovní síly). (Buchtová, 2002)

Na trhu práce se střetává nabídka s poptávkou po práci. Poptávku vytváří potencionální zaměstnavatelé a nabídku tvoří uchazeči o zaměstnání na trhu práce. Předmětem koupě a prodeje nejsou jednotlivé fyzické osoby, ale jimi nabízená pracovní síla. V případě, že se toto vzájemné působení nachází uvnitř jedné firmy, hovoříme o vnitřním trhu práce.

Vnitřní trh práce je místo, kde se střetává poptávka po práci ze strany zaměstnavatele a nabídka práce tvořena stávajícími zaměstnanci té samé firmy. (Tuleja, 2007)

*„Je-li daný trh naopak místem, kde dochází k interakci mezi poptávkou po práci ze strany firem a nabídkou práce představovanou jednotlivci, kteří mohou okamžitě či ve velmi krátké době nastoupit na nová pracovní místa, pak již nehovoříme o vnitřním, ale o vnějším trhu práce.“ (Tuleja, 2007)*

Jedna ze zásadních činností podniku v současné ekonomice je dokázat se orientovat v okolním prostředí. Změny ve venkovním prostředí většinou vytvářejí změny ve vnitřním prostředí. Z toho vyplývá, že změna ve venkovním prostředí v určité míře udává, co se stane uvnitř organizace. (Dvořáková, 2012)

Existují dva typy pružností trhu práce:

**Pružnost vnějšího trhu** udává pružnost nabídky práce ve vztahu k poptávce na pracovním trhu.

Zlepšit pružnost vnějšího trhu práce znamená zabezpečit, aby nezaměstnaní a mládež vyhovovala požadavkům poptávky na trhu práce. Základním faktorem vnější pružnosti trhu práce je proto kvalitní a dostatečná příprava na povolání a neustálé celoživotní vzdělávání.

Dále je možné vnější pružnost trhu práce zlepšit:

- motivací lidí k nalezení, přijetí a udržení si práce tím, že za danou práci budou odměněni takovým způsobem, aby nedocházelo, díky sociálním dávkám, k demotivaci potenciálních uchazečů a později zaměstnanců.

- pomocí několika typů pracovních smluv a dohod, které nemají natolik závazné podmínky, jako klasická pracovní smlouva (tzv. „nejisté zaměstnání“). (Kotýnková, Němec, 2003)

**Pružnost vnitřního trhu** se snaží přizpůsobovat lidské zdroje podniku a jeho potřebám.

*„Vnitřní pružnost trhu práce je výsledkem péče podniků o vlastní lidské zdroje. Každý podnik by měl své lidské zdroje přizpůsobovat svým měnícím se potřebám s cílem vytvářet trvalý vztah mezi podnikem a zaměstnancem a tím maximalizovat výnosnost z investic do lidských zdrojů. Podniky mohou pružnost vnitřních trhů práce zvyšovat rozvojem lidských zdrojů, který je založen především na vnitropodnikovém vzdělávání a zvyšování kvalifikace, ale také na pružné pracovní době a pružných pracovních smlouvách.“* (Kotýnková, Němec, 2003)

Ekonomická teorie a praxe v současné době nerozděluje trh práce pouze na vnitřní a vnější, ale také na primární a sekundární trh. (Tuleja, 2007)

### **3.1.3 Nezaměstnanost**

Nezaměstnanost už v minulosti patřila a patří i v současnosti mezi jeden z nejdiskutovanějších a nejsledovanějších makroekonomických ukazatelů. (Buchtová, 2002)

Ekonomové se nedokáží shodnout na příčinách nezaměstnanosti a způsobu jejího snížení. Keynesiánské odůvodnění spočívá v tom, že firmy potřebují málo práce, protože lidé potřebují málo zboží. Klasický pohled na nezaměstnanost je ten, že je dobrovolná a může být zdolána pouze pomocí prostých tržních sil. Neoklasická teorie tvrdí, že určitá nezaměstnanost je přirozená v důsledku úrovně současné technologie a preference jedinců. Milton Friedman zastával názor, že pokud na konkurenčním trhu práce existují flexibilní mzdy, pak jakákoliv přebytečná nezaměstnanost je čistě dobrovolná. Tento názor měl, počátkem 80. let 20. století, velký vliv na britskou vládní politiku. (Armstrong, 2007)

Pro většinu lidí je ztráta zaměstnání nemilou událostí. S individuální nezaměstnaností přichází nejistá ekonomická budoucnost a snížení životní úrovně. Pro někoho je zaměstnání kromě zdroje příjmu i smysluplnou činností, které věnují část svého životního času. Někteří mohou vnímat ztrátu zaměstnání jako osobní selhání a pocit neschopnosti vypořádat se s pracovním procesem. (Brožová, 2003)

#### **Mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo patří:**

- a) lidé, kteří mají placené zaměstnání nebo podnikají, včetně osob dočasně nepracujících, např. na mateřské dovolené, na nemocenské
  
- b) Osoby v produktivním věku, které aktuálně nejsou zaměstnány, ani nepodnikají, ale aktivně hledají zaměstnání a mají v plánu do zaměstnání v co nejbližší době znovu nastoupit (Buchtová, 2002)

Mezi ekonomicky neaktivní obyvatelstvo patří lidé, kteří nespádají ani do jedné z těchto dvou skupin, jsou to například důchodci, studenti či ženy v domácnosti. (Brožová, 2003)

### **3.1.4 Fluktuace**

Fluktuace zaměstnanců je obrat pracovníků ve firmě či organizaci. Měření fluktuace a stability se řadí do personálního auditu a patří mezi nejdůležitější hodnoty plánování a řízení lidských zdrojů. Do fluktuace se však nepočítají přirozené ani dočasné odchody, ke kterým došlo například z důvodu odchodu do starobního důchodu, úmrtí, mateřské či rodičovské dovolené. (Hroník, 1999)

Míra fluktuace se udává v procentech, a to jako poměr vypovězených pracovních smluv k průměrnému počtu zaměstnanců na určitou jednotku času. Fluktuace závisí mimo jiné na velikosti firmy, regionu či kultuře a zvyklostech národa.

Pokud je hodnota 5 – 10 %, je v odborné literatuře označována za pozitivní jev, protože napomáhá k udržení inovace a modernizace v podniku. Nad 20 % je již fluktuace označována za negativní jev.

Negativní jevy fluktuace:

- Ztráta zaškolených zaměstnanců a s tím spojené snížení produktivity
- Náklady spojené s propouštěním a získáváním nových pracovníků
- Možný únik interních informací z podniku
- Snížení jména firmy jako kvalitního zaměstnavatele
- Demotivace a snížení důvěry zaměstnanců k zaměstnavateli

Pozitivní jevy fluktuace:

- Příval nových nápadů a pohledů na zavedené postupy
- Redukce neproduktivních zaměstnanců a nezapadajících do kolektivu
- Vytvoření konkurence mezi zaměstnanci uvnitř firmy

(Management mania, 2015)

Přístup manažerů k zaměstnancům se mění v závislosti na změnách trhu práce. Manažeři se přestávají bát fluktuace v okamžiku, kdy si mohou vybírat z davu nezaměstnaných a částečně zaměstnaných uchazečů o práci. V době, kdy z odchodů zaměstnanců nemají strach, se zároveň ani nezajímají o důvody, z kterých pracovníci odcházejí. (Branham, 2009)

## **3.2 Nábor lidských zdrojů**

Nábor neboli získávání zaměstnanců je jedna z klíčových personálních činností, která zajišťuje kvalitu pracovních sil vstupující do organizace. Hlavním úkolem získávání pracovníků je „oslovení“ co největšího počtu potenciálních uchazečů, kteří vyhovují stanoveným požadavkům pro obsazovanou pracovní pozici. Z těchto uchazečů si firma vybírá toho nejvhodnějšího kandidáta. Před samotným náborem je nutné si přesně stanovit, jaké jsou požadavky na obsazovanou pozici a také nároky a kvalifikaci na pracovníka. Je třeba zvážit vhodnost obsazení pracovního místa zaměstnancem z řad vlastních pracovníků, nebo zda budeme hledat ze zdrojů mimo organizaci. Způsob, jakým firma potenciální kandidáty o volné pozici informuje, přispívá k cíli náboru, kterým je například to, aby na nabídku reagoval optimální počet kandidátů a firma o nich získala potřebné

informace k posouzení jejich vhodnosti. Důležitým faktorem získávání zaměstnanců jsou náklady na proces náboru a čas na získávání, tj. dokdy potřebujeme danou pozici obsadit. (Kocianová, 2010)

V případě, kdy jsou pracovní síly v dané profesi nedostatkovým zbožím, bude zaměstnavatel vděčný za každého potenciálního kandidáta, který splňuje základní potřebné požadavky na kvalifikaci a schopnosti. V situaci, kdy je v dané oblasti vyšší nezaměstnanost a možných uchazečů je dostatek, vyplatí se kvalitní výběrové řízení. (Bělohávek, 2016)

### **3.2.1 Proces získávání pracovníků**

Podle některých autorů lze proces získávání pracovníků shrnout do následujících kroků:

- 1) Identifikace nezbytnosti získávání pracovníků
- 2) Popis pracovní pozice a stanovení požadavků na kandidáty na dané pracovní místo
- 3) Zvážení potřeby obsazení pracovní pozice a promyšlení dalších možných alternativ, jako je například rozdělení činností mezi stávající zaměstnance, přesčasy, pokrytí částečným úvazkem či dohodou o pracovní činnosti nebo o provedení práce
- 4) Stanovení charakteristik popisu nabízené pozice a profilu hledaného pracovníka, což bude podkladem pro zpětnou reakci uchazeče a následný výběr zaměstnance
- 5) Analýza potenciálních vnitřních i vnějších zdrojů uchazečů
- 6) Výběr vhodné metody získávání
- 7) Stanovení potřebných dokumentů a informací od uchazečů
- 8) Definování nabídky pracovního místa
- 9) Zveřejnění nabídky pracovního místa
- 10) Sesbírání dokumentů a informací od uchazečů a komunikace s nimi
- 11) Předvýběr kandidátů na základě přijatých dokumentů a informací
- 12) Sestavení seznamu kandidátů, kteří budou pozváni k výběru

(Kocianová, 2010)

### 3.2.2 Podmínky ovlivňující získávání pracovníků

Nábor zaměstnanců ovlivňuje nespočet faktorů na straně pracovního místa, na straně organizace i faktory působící zvnějšku organizace. Tyto faktory jsou důležité pro stanovení vhodné metody k získávání pracovníků. Některé z těchto faktorů, zejména vnitřních souvisejících s pracovním místem a organizací, může podnik ovlivnit ke zvýšení zájmu uchazečů o danou pracovní pozici. Na vnější faktory firma obvykle působit nedokáže.

(Kocianová, 2010)

- **Vnitřní podmínky týkající se pracovního místa**
    - Zařazení pracovního místa v hierarchii funkcí podniku
    - Nároky pracovní pozice na pracovníka (praxe, vzdělání)
    - Množství povinností a rozsah odpovědnosti na pracovní pozici
    - Místo výkonu práce
    - Organizace práce a pracovní doby a její možná flexibilita
    - Další podmínky výkonu práce (benefity, prostředí atd.)
  
  - **Vnitřní podmínky vztahující se k organizaci**
    - Pověst, prestiž a úspěšnost organizace
    - Výše odměňování v porovnání s konkurenčními zaměstnavateli
    - Množství nabízených benefitů a péče o zaměstnance v porovnání s jinými organizacemi
    - Příležitost vzdělávání a dalšího rozvoje v organizaci
    - Kolegiální vztahy a sociální situace v organizaci
    - Poloha organizace a životní prostředí kolem ní
- (Kocianová, 2010)

- **Vnější podmínky ovlivňující získávání pracovníků**

Vnější faktory neboli podmínky firmou neovlivnitelné, působí na situaci na trhu práce a na podmínky zaměstnávání osob.

- Demografické

Proměnlivost počtu obyvatelstva se odráží na proměnlivosti množství pracovních zdrojů. Kolísání porodnosti vede k různě velkým generacím a tím i skupin vstupujících do produktivního věku a výstupu z něj.

- Ekonomické

Cyklický vývoj národního hospodářství či jiné změny způsobují změny poměru mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil na trhu práce. Patří sem i vzájemné vztahy národní ekonomiky a ekonomiky jiné zahraniční země, která způsobí sekundární změny v tuzemsku.

- Sociální

Mezi tyto faktory patří zejména priority lidí vztahující se ke vzdělání, profesní stránce a kariéře. Hodnoty žen v domácnosti a rodině, jejich proměnlivost a další uvedené faktory ovlivňují rozměr a strukturu nabídky na trhu práce.

- Technologické

Technologické pokroky vytvářejí nové pracovní pozice nebo přizpůsobují či ruší staré zaměstnání v té míře, kde se profesně-kvalifikační struktura dosavadních pracovních sil dokáže přizpůsobovat jen z části a s časovou prodlevou.

- Sídlní

Struktura osídlení organizace, životní prostředí, určité preference území s atraktivnějším okolím organizace, to vše dokáže ovlivnit nabídku pracovních sil pro firmu.

- Politicko-legislativní

Regulace či deregulace trhu práce, umožňování domácím zaměstnancům práci v zahraničí a cizincům práci v tuzemsku, diskriminace při výběru uchazečů (např. podle pohlaví, věku, počtu potomků, barvy pleti) a další faktory ovlivňují proces náboru zaměstnanců.

(Koubek, 2011)



### 3.2.3 Zdroje získávání pracovníků

Personalisté podle znalostí trhu práce, požadavků na uchazeče, zda jde o perspektivní či operativní pracovní místo, volí vhodné metody náboru. Pracovní místo lze obsadit ze zdrojů uvnitř firmy nebo z mimopodnikových zdrojů nacházejících se na trhu práce. (d'Ambrosová, 2015)

- **Vnitřní zdroje**

Na pracovní nabídku reagují zaměstnanci, kteří ve firmě již pracují a jsou připraveni vykonávat náročnější funkci, než doposud zastávali nebo zaměstnanci, kteří z jakéhokoliv důvodu chtějí změnit pracovní pozici v organizaci. K obsazení pracovní pozice vlastními zdroji může dojít po uvolnění stávajícího nebo zřízení nového pracovního místa. Při náboru z řad vlastních zaměstnanců je vhodné myslet i na pracovníky, kteří ukončují stávající pracovní poměr z důvodu organizačních změn nebo ukončení výroby v podniku.

Výhody získávání pracovníků z vlastních zdrojů:

- vzájemná znalost firmy a pracovníka
- pracovník zná spolupracovníky a prostředí firmy
- návratnost investic vložené do zkušeností a schopností zaměstnanců
- nižší náklady a čas na přijetí
- motivace pro pracovníka při postupu výše v hierarchii funkcí

(d'Ambrosová, 2015)

Nevýhody získávání pracovníků z vlastních zdrojů:

- omezený výběr
- nižší kreativita dlouholetých pracovníků a neschopnost vnímat věci jinak, moderněji
- rivalita kolegů v případě kariérního postupu zaměstnance

(Kocianová, 2010)

- **Vnější zdroje**

Pokud organizace nemá dostatečný výběr z vnitřních zdrojů, musí hledat nového zaměstnance mimo podnik. (Koubek, 2001)

Vnějšími zdroji rozumíme veškeré disponibilní pracovníky, kteří nejsou součástí vlastní společnosti, mají požadované předpoklady a mohou v daném okamžiku obsadit nabízené pracovní místo. Definice „daného okamžiku“ je pro společnost velice důležitá. V situaci, kdy je nutné pozici obsadit ihned, je skupina potenciálních uchazečů zredukována na osoby aktuálně nezaměstnané, zaměstnance s blížícím se koncem výpovědní doby nebo koncem pracovní smlouvy na dobu určitou u dosavadního zaměstnavatele.

(Frischmann, Žufan, 2017)

Množství uchazečů o obsazované pracovní místo ovlivňuje několik faktorů, především situace na trhu práce v dané lokalitě, charakteristika pracovního místa, požadavky a podmínky na danou pracovní pozici. Na uchazečův zájem silně působí také pověst firmy, nabízené firemní benefity, možnost kariérního rozvoje, odměňování i lokalita podniku. Mezi vnější zdroje získávání pracovníků patří tedy volné pracovní síly na pracovním trhu, absolventi škol hledající první zaměstnání, zaměstnanci jiných firem uvažující o změně pracovního místa, důchodci a studenti se zájmem pracovat na částečné či plné úvazky, cizinci přicházející za prací ze zahraničí. (Koubek, 2001)

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- možnost výběru z většího počtu kandidátů
- v případě nábírování personální agenturou je zde záruka za kvalitu výběru
- snazší akceptace nového zaměstnance okolím, především podřízenými pracovníky
- nový přístup a pohled přijatého pracovníka k firemním normám, pracovním postupům, systémům, zvyklostem s možností přínosu inovace

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- vyšší náklady na získání a zaškolení pracovníka
- nebezpečí narušení zažitých zvyklostí, procesů, stylu jednání a kultury v prostředí firmy
- vyšší finanční i časové ztráty spojené s adaptací a zaškolením nováčka
- riziko neúspěšnosti přijatého pracovníka
- možné odlišné touhy, očekávání a rozpor s firemní kulturou. (Barták, 2010)

Při získávání lidských zdrojů může dojít i ke kombinované formě z vnitřního a vnějšího trhu práce. Tato forma se může vyskytnout za různých okolností. Organizace začala s vyhledáváním vhodného kandidáta mezi vnitřními zdroji, poté zjistila, že žádný z uchazečů se na danou pozici nehodí a přešla k vnějším zdrojům. Tato situace se může odehrávat i opačně. (Bláha, Matejčičuk, Kaňáková, 2005)

### **3.2.4 Metody získávání lidských zdrojů**

Při volbě metody je nejdůležitější si uvědomit, že je potřeba vhodným pracovním silám oznámit existenci pracovních nabídek ve společnosti a motivovat je k tomu, aby na tyto nabídky reagovaly. Na výběr metody má vliv typ pracovního místa a požadavky na něj. Všechny metody jsou v podstatě univerzální, ale některé jsou vhodnější pro obsazování dělnických pozic, jiné zas pro obsazení manažerů či vysoce vzdělaných specialistů. Výběr metody také závisí na tom, jak rychle pozici potřebujeme obsadit, zda získáváme kandidáta z vnitřních či vnějších zdrojů, jak velký soubor uchazečů je potřebný k vybrání dostatečně kvalifikovaného pracovníka nebo na situaci na trhu práce v dané oblasti. Metod získávání lidských zdrojů existuje několik. Organizace se většinou nesoustřeďuje pouze na jednu metodu, ale využívá jich více nebo je kombinuje. (Koubek, 2000)

- **Inzerce**

Inzerce patří mezi nejstarší a nejrozšířenější metody. Tato metoda má však několik forem lišící se způsobem vystavování inzerátů. Po roce 2000 došlo k výrazné změně podílů mezi formami, jakými jsou pracovní pozice inzerovány. V roce 2005 byly v České republice nejrozšířenější inzeráty v tištěných médiích, poté následovaly inzeráty na webových stránkách společnosti a na specializovaných portálech provozovaných většinou agenturami práce. Po deseti letech, tj. roku 2015, se pořadí zcela obrátilo. Nejvíce jsou pracovní pozice nabízeny na specializovaných internetových stránkách a sociálních sítích, poté na webových stránkách organizace a v poslední řadě v tištěné inzerci. K tomuto převratu došlo především v závislosti na masovém nárůstu vlastníků osobních počítačů i uživatelů internetu během posledních deseti let. (Frischmann, Žufan, 2017)

- **Úřad práce**

Úřad práce není určen jen pro nezaměstnané osoby hledající práci, ale také pro společnosti hledající zaměstnance. Tuto metodu lze firmám doporučit vzhledem k výhodným podmínkám přijetí uchazeče. Výhodou jsou nulové finance za zprostředkování zaměstnání na rozdíl od personálních agentur. Náhrady na tuto činnost jsou plně hrazeny ze státního rozpočtu, konkrétně z prostředků na realizaci politiky zaměstnanosti. Nevýhodou však je omezené množství dostupných kandidátů. Většina registrovaných osob na pracovním úřadě má nižší kvalifikaci nebo jsou jiným způsobem těžce zařaditelní do pracovního procesu. (Koubek, 2001)

- **Internet**

V současnosti je inzerování na internetu, známé také pod názvem „e-recruitment“, velmi populární a oblíbenou metodou. Internet umožňuje kromě nabízení pracovních pozic ze strany zaměstnavatele také vkládání nabídek práce ze strany uchazečů. Skrze internetové stránky lze odeslat životopis a další přílohy, vyplnit požadovaný formulář či dotazník. Nejčastější on-line stránky s nabídkami práce jsou provozovány zprostředkovatelskými agenturami, specializovanými organizacemi s velkou kapacitou webových stránek nebo stránky médií, kde mohou být kopie inzerátů z tisku doplněné o širší informace. Tato metoda je výhodná především díky možnosti rychlé komunikace mezi organizací a uchazeči. Firmy většinou inzerují své nabídky na vlastních internetových stránkách společnosti a zároveň na pracovních portálech provozovaných specializovanými organizacemi. (Kocianová, 2010)

- **Školy**

Spolupráce se školami je oboustranně výhodná záležitost. Školy získávají od společností nahlédnutí do odborných projektů, praxi a odborné stáže pro své studenty. Společnosti na oplátku mohou získat hlubší teoretické znalosti a především absolventy, kteří již mají zkušenosti v podobě praxe a široké povědomí o konkrétní společnosti. Výhodou pro organizaci je zaškolení si studentů od plného začátku, bez nevhodných se zvyklostí z jiných firem.

Tento systém je používán ve vydatné míře například ve Velké Británii již mnoho let. Na všech vysokých školách jsou zřízena tzv. kariérová centra, kde si student během

studentských let může vyhledat svého vysněného budoucího zaměstnavatele. I přesto, že kariérová centra již fungují na některých vysokých školách v České republice, zatím nejde o celostátní systémový přístup. (Bělohávek, 2016)

- **Personální agentury**

Personální agentury neboli agentury práce vyhledávají za úplatu a daných smluvních podmínek vhodné uchazeče na vhodné pracovní místo. Personální agentura může zprostředkovávat pro firmu tzv. kmenové zaměstnance, kdy uchazeče pouze vyhledá buď ze svojí databáze, nebo jinými metodami, jako je inzerce na webových stránkách, v tisku, na vývěskách atd. V tomto případě se společnosti musí zabývat všemi doporučenými kandidáty a úspora času je tedy minimální.

V druhém případě personální agentura uchazeče vyhledá, udělá předvýběr a budoucímu zaměstnavateli představí až posledních pár kandidátů ve finálním kole výběrového řízení. Personální agentura společně s organizací vyberou nejvhodnějšího kandidáta a domluví si smluvní podmínky. V některém případě je agentura po celou dobu výkonu práce zaměstnavatelem a také zpracovává mzdy. Za tuto službu však organizace platí pravidelné poplatky. (Frischmann, Žufan, 2017)

Velice často zůstává organizace v anonymitě až do chvíle, kdy je uchazeč pozván na osobní pohovor. (Kocianová, 2010)

- **Headhunting (přímé oslovení)**

Při této metodě se ušetří finance na inzerování, ale je potřeba sledovat, kdo je v daném oboru dobrý, stal se známým či má dobré nápady. Headhunteři musí sledovat odborný tisk, chodit na odborná setkání, někdy si zjišťují informace o odborných pracovnících jiných společnostech, avšak ne vždy přímo etickým způsobem. V případě nalezení vhodného kandidáta ho oslovují s konkrétní nabídkou a snaží se ho přesvědčit o atraktivnosti pracovní pozice. Tímto způsobem si oslovený pracovník začne uvědomovat svou hodnotu na trhu práce a začne smlouvat o platových a dalších podmínkách. Metoda se používá zejména pro vysoce postavené pracovníky, nejčastěji však pro schopné jedince v oblasti informačních technologií. Headhunting může vykonávat jak personální agentura, tak sám budoucí zaměstnavatel. (Koubek, 2001)

- **Uchazeči nabízející se sami**

Organizace s pověstí dobrého zaměstnavatele a vyhlášeným jménem firmy využívají této pasivní metody. Uchazeči o práci sami kontaktují firmu buď písemně, nebo osobně s žádostí o zaměstnání. Výhodou této metody jsou v podstatě nulové náklady na inzerci. Mezi nevýhody se řadí plynulá nabídka uchazečů a s tím spojené malé množství potenciálních kandidátů v okamžiku uvolnění pracovního místa. Uchazeči mohou mít zkreslené představy o náročnosti a požadavcích na zaměstnance, proto žádají o práci i lidé v dané organizaci nepotřební. (Koubek, 2001)

- **Doporučení současným zaměstnancem**

Oslovení stávajících zaměstnanců firmy, zda neznají ve svém okolí vhodného uchazeče, zpravidla přináší vysokou úspěšnost. Většina zaměstnanců by do firmy nedoporučila člověka, za kterého by se v budoucnu museli stydět. Zaměstnavatelé často nabízejí finanční odměnu za doporučení v případě úspěšného překlenutí zkušební doby doporučeného zaměstnance. (Bělohávek, 2016)

- **Letáky vkládané do poštovních schránek**

Tato metoda slouží zejména k získání méně kvalifikovaných pracovníků, k rychlému získání manuálních pracovníků a zaměstnanců na dočasnou práci. Jedná se o aktivnější druh metody získávání než vývěsky, jelikož lidé jsou prostřednictvím poštovní schránky více nuceni nabídku zaregistrovat. I přes vyšší cenu za tisk a roznos letáků je metoda vcelku levná. (Koubek, 2000)

- **Vývěsky**

Náborování zaměstnanců pomocí vývěsek je poměrně levná a jednoduchá metoda. Uvnitř organizace jsou vývěsky umístěny na místech, kudy prochází většina nebo všichni zaměstnanci. V případě hledání uchazečů z vnějších zdrojů jsou využity vývěsky v okolí organizace, kam má přístup i široká veřejnost nebo na veřejných místech určených k inzerci, jako například nástěnky v obchodních a kulturních centrech. Nevýhodou této metody jsou přeplněné vývěsky, kde si potenciální uchazeč nemusí pracovní nabídky všimnout. Metoda je vhodná spíše pro dělnické pracovní pozice. (Koubek, 2000)

## 3.3 Motivace zaměstnanců

### 3.3.1 Definice

Motivace a odměňování se řadí mezi jeden z nejdůležitějších personálních procesů. Věrnost, výkonnost a efektivitu práce zaměstnanců určuje kromě výše mzdy, benefitů a bonusů, také celková spravedlnost rozdělení konkrétních odměn u každého jednotlivce. Při získávání nových zaměstnanců jsou mzdy, benefity a bonusy využívány jako konkurenční výhoda společnosti v rámci personálního marketingu. Kromě hmotného ocenění má velký význam i ocenění nehmotného charakteru, jako je kultura a prostředí firmy nebo mezilidské vztahy na pracovišti. (Frischmann, Žufan, 2017)

Motivace může být definována jako soubor faktorů, které způsobují, že se lidé chovají určitými způsoby. Lidé jsou pečujícími a společenskými bytostmi, které jsou motivovány a reagují na sociální prostředí. Kromě peněz dokáží motivovat i jiné faktory.

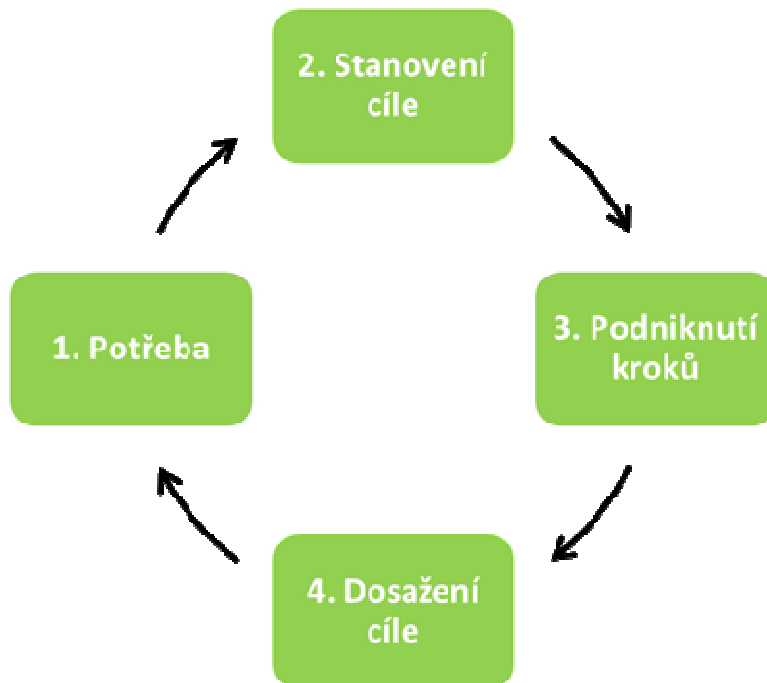
(Schwartz, 2006)

Motivaci lze popsat jako hnací síly člověka k vykonávání činností, které regulují jeho jednání. Zájmy, potřeby, postoje a hodnoty lze označit za hlavní hnací síly. V případě nedostatečné motivace dochází k neuspokojení výsledků činnosti.

Každého jedince při práci ovlivňuje několik faktorů, jak vnitřní, tak ze strany organizace a všechny tyto faktory na sebe vzájemně působí. Na pracovní chování zaměstnanců má vliv organizační kultura, vztahy se spolupracovníky, systém vedení lidí, celková pracovní spokojenost a především individuální vnímání všech těchto okolností. (Kocianová, 2010)

Závisí-li uskutečnění cílů na lidském faktoru, je důležité sledovat kvantitu a kvalitu činností lidských zdrojů v organizaci. Jde o zkoumání míry motivace a výši znalostí, schopností a dovedností. V situaci, kdy je potřeba zajistit tyto veličiny na co nejlepší úrovni, je nutností zjistit, které faktory ovlivňují efektivitu a na jejich základě zkonstruovat systém nástrojů. (Dvořáková, 2012)

**Obrázek 1 - Proces motivace**



Zdroj: (Armstrong, 2007)

### 3.3.2 Typy motivace

Lidé mohou být motivováni k práci dvěma způsoby. V první řadě lidé motivují sami sebe tím, že mají práci, která uspokojuje jejich potřeby a vede ke splnění jejich cílů. V jiném případě mohou být pracovníci motivováni vedením firmy za pomoci odměňování, uznání, pochval a povýšením na lepší pracovní pozice. (Armstrong, 2007)

- **Vnitřní motivace**

Vnitřní motivaci ovlivňují faktory jako je touha a vůle, které si lidé sami vytváří během celého života. Tyto faktory určují každému jedinci, jak se má chovat, nakolik je zodpovědný či jakým směrem se má vydat. Vnitřní motivátory jsou dlouhodobě účinné a mají hlubší charakter, protože jsou součástí jedince a nejsou mu vnucovány zvnějšku.



- **Vnější motivace**

Vnější motivace stimuluje pracovníka z vnějšku. Je tvořena pomocí odměn peněžního i nepeněžního typu nebo pomocí trestů. Vnější stimuly zpravidla působí krátkodoběji než stimuly vnitřní. (Armstrong, 2007)

### **3.3.3 Vybrané motivační teorie**

Existuje celá řada motivačních teorií k práci jako součást psychologie, ale dohromady tvoří více či méně propojený celek všech faktorů a poznatků, na kterých závisí chování člověka v pracovním procesu. Za vybraný typ použití motivačních metod je zodpovědný vedoucí a je závislý na jeho zkušenostech, schopnostech a tvořivosti, aby vybral vhodný pro každou individuální situaci. (Dvořáková, 2012)

Několik motivačních teorií se domnívá, že když člověku dáme příležitost a vhodně ho stimulujeme, pracuje dobře. Manažeři však v dnešní době vědí, co je stimulace neboli „motivační síly“. (Heller, 2001)

- **Maslowova pyramida potřeb**

Teorii potřeb vytvořil A. Maslow roku 1954, který sestavil pojetí hierarchie potřeb řazené od nejdůležitějších a věřil, že je základem osobnosti. (Armstrong, 2007)

Teorie Abrahama Maslowa spočívá v tom, že lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Pouze v případě uspokojení základních potřeb, mohou být uspokojeny potřeby další a díky nim dosaženo stanovených cílů. Teorie potřeb tvrdí, že neuspokojená potřeba vede k napětí a stavu nerovnováhy. (Forsyth, 2009)

**Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: (Filosofie úspěchu, 2012)

1. Fyzické potřeby

Fyzické neboli existenční potřeby zajišťují přežití člověka, protože bez nich by člověk strádal. Jsou relativně stabilní a ve vyspělých zemích nedělá jejich uspokojování potíže. Mezi tyto potřeby patří: jíst, pít, spát, šatit se, bydlet. (Dvořáková, 2012)

2. Potřeba bezpečí a jistoty

Nejde pouze o potřeby fyzického bezpečí a jistoty, ale také o potřeby ekonomického bezpečí a jistoty. Tato potřeba je žádaná hlavně v době ekonomických a sociálních stagnací. (Dvořáková, 2012)

3. Potřeba sounáležitosti (sociální potřeby)

Potřeba lásky, přátelství a přijetí jako člena skupiny či společnosti. (Armstrong, 2007)  
Jedná se o potřebu mít kolem sebe lidi a osobní kontakt všeho druhu. V organizaci jde o formální i neformální formu. (Forsyth, 2009)

#### 4. Potřeba uznání a úcty

Potřeba uznání a úcty spočívá v potřebě vysokého sebehodnocení a respektu od ostatních, projevujících se uznáním, pozorností či oceněním. Je to touha po svobodě, úspěchu, sebedůvěře a nezávislosti. V pracovních podmínkách se jedná o ocenění provedené práce. (Armstrong, 2007)

#### 5. Seberealizace

Dle Maslowa na vrchol pyramidy patří potřeba seberealizace, kterou lze vysvětlit jako snahu rozvinout své vlastní dispozice na maximum. V pracovním prostředí se jedná o potřebu nevnímat svou práci pouze jako zaměstnání, ale také jako smysl života či určité poslání. (Blažek, 2014)

- **Teorie X a Y (McGregorova)**

Tato proslulá teorie byla představena Douglesem McGregorem a patří mezi první, které stály za zmínku. McGregor definoval lidské chování v závislosti na přístupu k životu do dvou protikladných směrů.

(Forsyth, 2009)

**Teorie X** je postavena na domněnce, že lidé jsou líní, práce je nebaví a nemají zájem být zodpovědní. Z těchto důvodů musí být motivováni, nuceni a přemlouváni pomocí odměn, aby pracovali disciplinovaným a spolehlivým způsobem.

**Teorie Y** je založena na přesně opačném přístupu než teorie X. Podle této teorie lidé chtějí pracovat, mají rádi úspěch, jsou zodpovědní a práce jim přináší určité uspokojení.

Obě tyto teorie jsou pravdivé, nicméně popisují extrémní postoje, které pracovníci zaujmají. Existují pracovní pozice, které jsou stereotypní a nudné a naopak pozice, které jsou velice zajímavé a je pochopitelné, že motivovat pracovníky, kteří vykonávají to druhé, je snazší. Teorie Y je každopádně atraktivnější, ale za pomoci motivace lze lidi přesunout z teorie X do teorie Y. Poté bude jednodušší dosáhnout ještě lepších motivačních pocitů a stále větší výkonnosti. (Forsyth, 2009)

- **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Roku 1957 Herzberg a jeho kolektiv vypracoval na základě zkoumání spokojenosti s prací u účetních a techniků dvoufaktorový model motivačních faktorů a hygienických udržovacích faktorů. Předpokládalo se, že zaměstnanci dokáží určit faktory a podmínky, které je při práci uspokojují. Měli určit i období a jeho délku, kdy se v zaměstnání cítili velice dobře nebo naopak velice špatně. Bylo zjištěno, že dobré pocity trvají většinou během úspěchu, uznání, povýšení nebo odpovědnosti, což souvisí s obsahem práce. Naopak ta špatná období souvisí s okolnostmi a souvislostmi práce, jako jsou politika a správa, plat a pracovní podmínky nebo kontrola a vedení. (Armstrong, 2007)

1. **Motivační faktory (satisfactory)**

Pokud jsou satisfactory pozitivně laděny a účinkují-li, jsou nejúčinnější složkou motivace a představují stimul k pracovnímu výkonu a činnostem zaměstnance. Rozhodující je pro motivační faktory vnitřní uspořádání potřeb a individuální vlastnosti každého pracovníka, které je možno dále motivačně ovlivňovat.

2. **Hygienické faktory (dissatisfactory)**

Mezi dissatisfactory patří mzda, jistota pracovního místa, politika organizace, mezilidské vztahy, personální řízení. Jejich absence a negativní stav vyvolává u zaměstnanců nespokojenost v práci a na jejich motivaci působí záporně. Pozitivní stav těchto faktorů nezpůsobuje spokojenost, pouze způsobují to, že pracovníci nejsou nespokojeni.

(Koubek, 2000)

- **ERG teorie (Alderferova)**

Alderferova teorie z roku 1972 je jednodušší, přesvědčivější a je založena na třech následujících základních kategoriích potřeb:

- **E - Existence (Existence needs)**

Existenční potřeby je možné definovat jako konkrétní a limitované (základní potřeby).

- **R - Sounáležitost (relatedness needs)**

Vztahové a sociální potřeby. Lidé se potřebují zapojit do prostředí, ve kterém žijí.

- **G - Růst (Growth needs)**

Růstové potřeby dané kreativitou a schopnostmi člověka. Jde o nejdůležitější kategorii potřeb. Člověk hledá příležitosti, jak co nejlépe využít to, čím je, a stát se tím, čím se může stát. (Armstrong, Taylor, 2015)

• **Teorie motivace výkonu (McClelland)**

McClelland roku 1961 zavedl teorii uspořádání alternativních potřeb zkoumanou především na manažerech. Nejdůležitější ze tří potřeb je potřeba docílit úspěchu:

- Potřeba úspěchu – potřeba vítězit v konkurenčním boji
- Potřeba sounáležitosti – potřeba kladných, přátelských vztahů s okolím
- Potřeba moci – potřeba vést a řídit ostatní

(Armstrong, Taylor, 2015)

• **Teorie očekávání (Vroom)**

Teorie očekávání, nebo-li expektační teorie, je založena na přesvědčení, že lidé budou více motivováni, pokud odměnu očekávají. Při očekávání odměny mohou posoudit, zda jim vynaložené úsilí za později získanou odměnu stojí. Tato teorie byla původně součástí teorie VIE (valence - instrumentalita – expektace) založenou profesorem Vroomem roku 1964. Valence značí hodnotu. Instrumentalita předpokládá, že výsledek jedné činnosti vede k druhé. Expektace je očekávání, že vynaložená akce povede k předpokládanému výsledku. (Armstrong, Taylor, 2015)

K motivaci dochází pouze tehdy, pokud existuje mezi výkonem a výsledkem určitý vztah a pokud výsledek je nástrojem uspokojení potřeb. Vynaložené úsilí musí stát za hodnotu odměny. (Armstrong, 2007)

• **Teorie spravedlnosti (Adams)**

Teorii spravedlnosti definoval J. S. Adams roku 1965. Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními. Spravedlivé jednání znamená, že je s člověkem zacházeno stejně, jako s jakýmkoli jiným jedincem. Lidé často porovnávají spravedlnost rozdělení svých odměn ve vztahu s kvalifikací a vynaloženým úsilím. Pokud se s pracovníky zachází spravedlivě, stoupá s tím motivace a naopak pocit nespravedlnosti má demotivující účinek. (Armstrong, 2007)

### 3.3.4 Motivační faktory

*„Hlavním faktorem spokojenosti v zaměstnání není výše platu, nýbrž to, zda člověk cítí, že je za svou práci oceňován.“ (Chapman, 2012)*

Faktory spokojenosti, neboli tzv. motivátory, tvoří pozitivní motivaci a můžeme je seřadit podle jejich intenzity:

- **Úspěch**

Pokud v životě něčeho chceme dosáhnout, snažíme se a dosáhneme toho, pak z těchto úspěchů máme radost. Úspěch je relativní. Důležité je poskytnout lidem určité měřítko, aby měli daný úspěch s čím porovnávat. Součástí úspěchu jsou formální i neformální cíle. Příklady vybraných formálních věcí:

- Množství, které prodá obchodní zástupce (může být měřeno několika způsoby, např. sumou výnosů, počtem prodaných kusů za určité časové období nebo v určité oblasti)
- Kvalita a čas vykonané práce
- Jak dlouho vydrží pracovníci u společnosti
- Úspory nákladů vyjádřené v peněžních jednotkách nebo v procentech za dané časové období či oblast
- Rychlost a efektivita všech činností od zvedání telefonů, přes výrobu až po zavádění souvislých systémů
- Spokojenost zákazníků měřena různými způsoby, např. dotazníkovým šetřením nebo sledováním opakovaných objednávek stejným zákazníkem

Úspěch je nejsilnější a jeden z nejúčelnejších motivačních faktorů. Pokud je spojen s ostatními faktory, jeho síla je mnohonásobně větší. (Forsyth, 2009)

- **Uznání**

Úspěch tvoří největší část celkové pracovní spokojenosti, ale uznání je také velmi důležité a přispívá k dobré motivaci. Každé sebemenší uznání člověka potěší, začne se více snažit a lépe dosahovat stanovených úkolů. Pokud lidé nemají jasně stanovené cíle a nevědí, co mají dělat, úspěch a jeho uznání může být velmi obtížné. Uznání může být malé a

pomíjivé. Nejjednodušším projevem uznání jsou věty typu: „Dobrá práce.“, „Skvěle!“, „Jde Vám to.“. Jiná možnost uznání může být velká a hmatatelná v podobě platového nárůstu, finančního bonusu a podobně. To vše je určitý typ uznání. Tento druh motivace může být určen pro jednotlivce, tak i pro pracovní skupinu. Jedinou podmínkou je, že uznání by mělo být zasloužené a oprávněné. Chválit zaměstnance by měli především nadřízení pracovníci nebo vedení, a to v lepším případě veřejně než v soukromí. Pochvala se uděluje písemně nebo ústně. (Forsyth, 2009)

- **Ocenění formou odměny**

Kombinace uznání s chvalitebnými výkony stojí za ocenění hmatatelnou odměnou. Hmatatelná odměna může být v jakékoliv formě, od výplaty přes dovolenou až po bonusové balíčky.

Mezi odměny patří například:

- Firemní auta
- Provize
- Penze (příspěvky na penzijní pojištění)
- Úhrada výdajů (pohonné hmoty, cestovní pojištění)
- Podíl na zisku, bonusy
- Dovolená
- Pružná pracovní doba

(Forsyth, 2009)

- **Náplň práce**

Velkou část svého života strávíme v zaměstnání. Pokud mají lidé svou práci rádi, pak je snadnější je motivovat. V případě nízké motivace může práci z části zpříjemnit pracovní prostředí. I nudná práce může být atraktivnější, pokud jsou na pracovišti dobré vztahy a lidé vidí, že jimi vykonávaná práce je smysluplná a užitečná. Odměny za nové nápady a podněty vzbudí v zaměstnancích pocit důležitosti jejich práce a pud tvořivosti. Další podněty, kterými je možné zpříjemnit náplň práce:

- Vybavení (notebook, mobil)
- Komfort (taxíky, parkoviště pro zaměstnance, školka pro děti zaměstnanců)

- Úspora času (služby v místě pracoviště, jako je kadeřník, kantýna, banka)
- Prostředí (odhlučňovaná budova, park s lavičkami před firemní budovou)

Všechny tyto příklady mohou být důležité, avšak vždy záleží na typu vykonávané pozice a na povaze člověka. (Forsyth, 2009)

- **Odpovědnost**

S odpovědností lidé pocítují větší důležitost své práce a spolu s tím roste i efektivita, produktivita práce, kvalita a celková výkonnost. (Forsyth, 2009)

- **Kariérní postup/ povýšení**

Málokdo rád setrvává stále na stejném místě. Lidé mají rádi možnost kariérního posunu směrem nahoru. Povýšení je samozřejmě motivace přinášející kromě větší odpovědnosti i pozitivní změny, jako je například zvýšení platu. Pravidelné změny a eventualita možného posunu z části udržuje zaměstnance v organizaci a pomáhá k jejich efektivitě práce. (Forsyth, 2009)

- **Možnost růstu**

Existují dva typy postupu. Motivační teorie rozděluje postup/povýšení a možnost růstu. Postupem neboli povýšením je chápán pokrok v rámci jedné organizace. Možností růstu se rozumí přesun z jednoho zaměstnání do lepšího. Ve velkých společnostech je toto rozdělení sporné, může dojít k postupu/povýšení i v rámci organizace, kdy zaměstnanec přechází z jedné divize do jiné nebo mezi pobočkami v jiné zemi. (Forsyth, 2009)

### 3.3.5 Odměňování

Obecný pojem odměna značí propracovaný systém odměňování, který má za úkol motivovat zaměstnance k co nejefektivnějším pracovním výkonům.

(Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Odměňování je kompenzací za vykonanou práci. Je to významná personální činnost pro organizaci i pro zaměstnance. Odměna je poskytována ve formě platu, mzdy nebo jiné



peněžní i nepeněžní náhradě za odvedenou práci. Všechny tyto odměny ovlivňují efektivitu a kvalitu budoucí vykonávané práce. Patří mezi jeden z nejefektivnějších motivačních nástrojů, které má organizace k použití. (Kocianová, 2010)

**Mzda** je vyjádřením odměny poskytované zaměstnanci ze závislé činnosti vykonávanou pro zaměstnavatele, kterým je podnikatelský subjekt.

**Plat** je na rozdíl od mzdy vyplácen státním zaměstnancům. Tito zaměstnanci pracují například na základě služebních nebo právních vztahů soudců, představitelů státní moci či ústavních a duchovních hodnostářů. (Foot, Hook, 2002)

Lidé jsou obvykle odměňováni přiměřenou výší platu. Peníze nemusí motivovat v každé situaci, protože nízká výše platu dělá zaměstnance nespokojeným a je pro ně demotivující. Peníze mají spíše krátkodobě stimulující účinek, protože i sebevětší obnos po určité době ztrácí svůj motivující vliv. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Odměňování zahrnuje také povýšení, uznání a zaměstnanecké výhody, především nepeněžní formy. Odměny mohou zahrnovat okolnosti a věci, které nejsou úplně samozřejmé, jako je přidělení typu kanceláře, umístění na dané pracoviště, přiřazení pracovního zařízení a podobně. Čím dál častěji firmy nabízejí v rámci odměn vzdělávací kurzy. Kromě hmatatelných nebo-li vnějších odměn, o kterých rozhoduje zejména organizace, existují také odměny vnitřní, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností, úspěšností, pocitem radosti a užitečností pracovníka. Tyto odměny souvisejí s osobností člověka, s jeho zájmy, postoji, potřebami a hodnotami. Ačkoliv vnější a vnitřní typy odměn mají odlišnou povahu, jsou společně úzce propojeny. (Koubek, 2001)

Systém odměňování má za úkol následující činnosti:

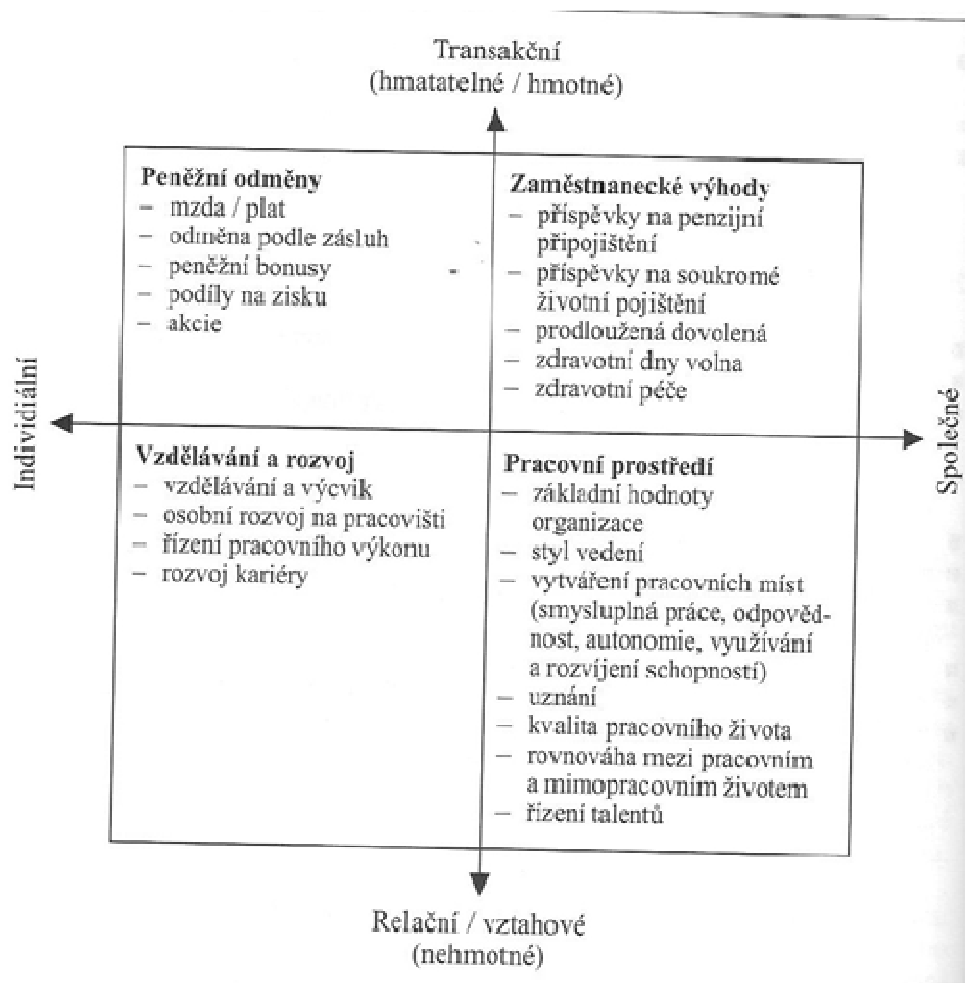
- Přilákat vhodný počet kvalitních uchazečů
- Odměňovat pracovníky za jejich snahu, výkony, věrnost, zkušenost a dovednosti
- V ziskové společnosti pomoci dosáhnout vysoké konkurenceschopnosti na trhu
- Náklady a časová náročnost systému musejí být hospodárná a účelná vzhledem k možnostem organizace a potřebám personálních aktivit
- Musí být akceptován zaměstnanci

- Musí být motivující pro pracovníky, vést je k efektivnějším výkonům, stimulovat ke zvyšování kvalifikace
  - Respektovat právní normy a veřejné zájmy
- (Koubek, 2001)

Celkovou odměnu tvoří všechny nástroje, které má podnik k využití a mohou být využity k uspokojování potřeb, motivování, přilákání nových pracovníků. Za tyto nástroje lze považovat vše, čeho si zaměstnanci ve vztahu se zaměstnavatelem cení.

(Kocianová, 2010)

**Obrázek 3 - Model celkové odměny**



Zdroj: (Kocianová, 2010)

### 3.3.6 Zaměstnanecké benefity

Benefity, jinými slovy zaměstnanecké výhody, mají častokrát daňově zvýhodněný režim. Z tohoto důvodu jsou zaměstnavateli čím dál více poskytovány a zaměstnanci požadovány. Úspěšné firmy se předhánějí v objemu nabízených benefitů. Jedná se o výhody, které zaměstnanec získává z pracovně právního vztahu se zaměstnavatelem bez ohledu na výkon práce. Průměrně hodnota benefitů tvoří zhruba 10 % hrubých příjmů zaměstnanců. Významem zaměstnaneckých výhod je především posílení pozitivního vztahu pracovníků k zaměstnavateli a jejich celková spokojenost v organizaci. Počet a povaha benefitů je dána požadavky zaměstnanců, možnostmi zaměstnavatele a porovnáním nabídek ostatních zaměstnavatelů na pracovním trhu. Benefity jsou poskytovány mimo platové ohodnocení, které je závislé na kvalitě pracovního výkonu, k motivování zaměstnanců a jejich pocitu sounáležitosti s firmou. Jsou nástrojem pro efektivnější přilákání, udržení a snížení fluktuace kvalitních a schopných pracovníků. Významem benefitů z ekonomického hlediska je snížení mzdových nákladů díky daňovému zvýhodnění. Poskytování zaměstnaneckých výhod by nemělo být diskriminačního charakteru. Zaměstnavatel je ze zákona povinen zabezpečovat rovné zacházení se zaměstnanci v ohledu pracovních podmínek, odměňování za práci, odborné přípravy a možnosti dosáhnout profesního posunu v zaměstnání. (Pelc, 2009)

Většina firem pozoruje rovnováhu mezi náklady na benefity a jejich přínosy ve výši 45 procent nákladů na benefity z celkových osobních nákladů. (Branham, 2009)

Zaměstnanecké výhody lze považovat za součást systému, který pečuje o zaměstnance a který je odměňuje. Některé nabízené benefity mají výrazný sociální rozsah a jsou silným nástrojem sociálního rozvoje pracovníků. Benefity se člení v závislosti na intenzitě sociálního rozměru následovně:

- Benefity sociální povahy: životní pojištění, penzijní připojištění, půjčky a ručení, mateřské školky
- Benefity vztahující se k práci: stravování, výhodný prodej firemních produktů, vzdělávání
- Benefity spojené s postavením v organizaci: financované bydlení, automobil, mobilní telefon

Struktura a rozměr zaměstnaneckých výhod se zlepšují a rozšiřují v závislosti na pozici a délce pracovního poměru konkrétního zaměstnance. (Dvořáková, 2012)

### **Formy poskytování zaměstnaneckých výhod**

- **Flexibilní** systém, označován také jako pružný, někdy nazýván pod méně známým označením „kafeteria systém“ umožňuje zaměstnancům si z určité nabídky vybrat svůj soubor výhod. Obvykle mají pracovníci stanovený peněžní či bodový limit, který mají možnost vyčerpat a sestavit si v této výši, podle svých potřeb, vlastní výběr benefitů. Flexibilní systém zaměstnaneckých výhod šetří organizaci peníze za výhody, o které nemají pracovníci zájem. (Armstrong, 2007)
- **Fixní**, nebo-li pevně stanovená forma, poskytování benefitů se vyznačuje pevně danými výhodami. Zaměstnavatel poskytované benefity uvede v kolektivní smlouvě nebo ve vnitropodnikové směrnici a je pouze na zaměstnanci, zda nabízené benefity využije či nikoliv. (Macháček, 2010)

### **Nejčastěji nabízené benefity**

- Stravenky

Jeden z nejčastěji poskytovaných benefitů jsou v současné době stravenky. Zaměstnavatel hradí 40 – 100 % částky, dle vlastního uvážení. Tento benefit je poskytován zaměstnavatelem bez ohledu na pracovní pozici, velikost a strukturu podniku. Velký počet zaměstnanců vnímá v současné době stravenky jako samozřejmost. (Pelc, 2009)

- Automobil, mobilní telefon, notebook

Jedná se o velmi oblíbený benefit spojený s pracovní pozicí. Zaměstnanec, který potřebuje k výkonu práce mobilní telefon, notebook nebo automobil, může toto zařízení v rámci výhod využívat i pro soukromé účely. (Dvořáková, 2012)

- **Vzdělávání**

Ve vlastním zájmu zaměstnavatele je zlepšování vzdělání a kvalifikace zaměstnanců, především v souvislosti s vykonávanou prací. Nejčastěji nabízené vzdělávání v rámci benefitů jsou jazykové kurzy. (Foot, Hook, 2002)

- **Dovolená nad rámec**

Ze zákona má zaměstnanec nárok na 4 týdny dovolené během kalendářního roku. Většina organizací nabízí 5 týdnů dovolené, avšak záleží na vlastním uvážení firmy. (Dvořáková, 2012)

- **Příspěvek na kulturu, rekreaci, sport**

Velmi populární je finanční podpora kulturních akcí buď ve formě poukázek, vstupenek nebo z části hrazených kulturních představení. Dále jsou nabízeny do stanovené maximální peněžní částky příspěvky na rekreaci a na sportovní vyžití. (Dvořáková, 2012)

- **Doprava**

Zejména výrobní společnosti se zaměstnanci na nižších pozicích nabízejí svozovou dopravu z okolních měst (bydlišť zaměstnanců) do místa pracoviště.

- **Pružná pracovní doba**

Stále více žádaná pružná neboli flexibilní pracovní doba, která může obsahovat i pevnou část, spočívá ve stanovení začátku a konce pracovní doby zaměstnancem, ne však ve stanovení pracovního úvazku. (Kocianová, 2010)

- **Práce z domova**

Benefit známý také pod anglickým názvem „home office“ je nabízen především pracovníkům na kvalifikačně vyšších pozicích. Je nutné zvážení, zda lze bez omezení výkon práce provozovat z domova. (Kocianová, 2010)

## **4 Vlastní práce**

Praktická část se věnuje představení společnosti, zanalyzování náboru a motivace zaměstnanců v organizaci a dotazníkovému šetření. Formou dotazníků jsou porovnány zájmy pracovníků s nabídkou personalistů na trhu práce.

### **4.1 Představení společnosti**

I přes ochotu spolupráce a poskytování informací k diplomové práci si daná společnost nepřeje zveřejnit svůj název. Informace a poznatky byly získávány v pobočce sídlící v Chomutově.

#### **4.1.1 Společnost ve světě**

První zmínky o společnosti se vyskytly roku 1960 v Holandsku. Dva kamarádi studenti s minimálním kapitálem ale obrovskými plány věřili, že pracovní trh může fungovat flexibilněji díky krátkodobým a dočasným pracovním úvazkům. Když před 57 lety vezli na starém kole mladou sekretářku svému prvnímu klientovi, ani netušili, že tímto položili základní kámen této personální agentury.

Ve světě je druhým největším poskytovatelem personálně-poradenských služeb, v několika zemích je dokonce jedničkou na trhu personálních agentur. 45 000 poboček je rozmístěno ve 39 zemích světa a zaštiťuje přes 29 000 zaměstnanců. Portfolio služeb agentury disponuje klasickým agenturním zaměstnáváním, vyhledáváním zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, tzv. Inhouse řešením a nabídkou komplexního řešení v oblasti HR. Důležité pro agenturu je porozumět současným i budoucím potřebám klientů a kandidátů, poté je snadnější jim vyhovět a naplnit jejich očekávání.

#### **4.1.2 Společnost v ČR**

Počátky personální agentury v České republice sahají do roku 2008. Společnost koupila lokální agenturu v ČR a z té začala budovat již ve světě známou personální agenturu. Původní hrstka zaměstnanců se do současnosti rozrostla na 210 pracovníků, kteří jsou nyní rozprostřeni ve 12 pobočkách a v 15 on-site řešeních přímo v sídlech klientů.

Díky dynamickému rozvoji v posledních letech se společnost řadí na druhé místo mezi personálními agenturami v ČR.

Společnost v České republice nabízí širokou škálu služeb v oblasti agenturního zaměstnávání, výběru zaměstnanců na plné úvazky a také v oblasti personálního poradenství. Pracovníci v dané personální agentuře pomáhají lidem najít tu správnou práci a jejich klientům poskytují nejkvalitnější zaměstnance. Díky tomu se klienti mohou více soustředit na aktivity ve firmě a na dosažení obchodních cílů.

### **4.1.3 Poskytované služby**

- **Agenturní zaměstnávání**

Agenturní zaměstnávání je účinná metoda ke zvyšování efektivity organizace díky flexibilitě jejich lidských zdrojů a s nimi spojených nákladů. Cílem této služby je na přechodné období na základě dočasné výpomoci zastoupit kmenového zaměstnance pracovníkem od personální agentury. Toto řešení je vhodné v případě pravidelného nahromadění práce, zastoupení za dobu dovolených či nemocí, v souvislosti s krátkodobými projekty nebo v závislosti na sezónním cyklu spojeném se zvýšením objemu výroby. V případě tohoto řešení má zaměstnanec uzavřenou pracovní smlouvu s personální agenturou.

- **Kmenoví zaměstnanci**

Odborníci z personální agentury hledají a vybírají zaměstnance na stálé úvazky na základě požadavků klienta a obsazují tak trvalé pracovní pozice vysoce kompetentními a kvalifikovanými lidmi. Všichni uchazeči jsou pečlivě prověřeni při osobním pohovoru. Klient vždy dostává od agentury životopisy kandidátů včetně výsledků testů a odborných posudků.

- **Inhouse služby**

Agentura poskytuje tzv. „Inhouse service“, který vytváří pro každého klienta individuální řešení šité na míru. Návrh tohoto řešení se specializuje na poskytování velkého množství kvalifikovaných flexibilních pracovníků s cílem snížit fluktuaci firmy a naopak zvýšit produktivitu a efektivitu práce. Služba poskytuje kompletní HR proces od nábory, výběru,

adaptace nového pracovníka, plánování a řízení zaměstnanců až po poskytování průběžných reportů manažerům společnosti. Odborný tým personální agentury pracuje pouze pro daného klienta přímo v sídle jeho společnosti.

- **HR řešení**

HR řešení zaštiťuje komplexní spektrum služeb v oblasti řízení HR projektů, lidských zdrojů a personálního poradenství. V nabídce je také kompletní mzdová agenda pro malé a středně velké společnosti.

#### **4.1.4 Aktivní práce s kandidáty**

- **Kontakt před pobočkou**

Všechny inzeráty musí mít jednotnou podobu, dle interních pravidel agentury. Inzeráty neslouží pouze k zveřejnění pozic, které jsou potřeba aktuálně obsadit, ale i oslovení kandidátů, kteří změnu zaměstnání zvažují nebo se chtějí zaregistrovat.

Při pohledu z ulice musí být inzertní letáčky a informace umístěné ve výloze tak, aby je měli kolemjdoucí ideálně ve výši očí. Inzeráty, plakáty a ostatní informace musí být vždy aktuální a přehledně utříděné.

Pobočka agentury musí být zvenčí vždy přehledně označena logem, cedulí nebo nadpisem s názvem společnosti. Měla by být uvedena otevírací doba pobočky a kontakt na její pracovníky.

- **Vstup na pobočku**

Při vstupu na pobočku je důležitá orientace kandidáta pomocí, cedulí, šipek, nápisů kam má jít či na koho se obrátit.

Od kandidáta je potřeba zjistit základní informace, jaké je jeho jméno, jakou pozici hledá, jaké má zkušenosti a dovednosti, vzdělání, kdy může nastoupit do zaměstnání. Dle situace je možné položit i doplňující otázky, jako je představa o výši mzdy.



V případě, že kandidátovi nelze pomoci nebo jej jakkoliv uplatnit, musí být s touto informací a důvody ihned obeznámen.

- **Volající kandidát**

Pokud má volající zájem o pracovní místo či registraci v agentuře, je nutné ho identifikovat pomocí základních otázek. S uplatnitelným kandidátem je domluvena schůzka nejpozději do 24 hodin.

- **Emailová komunikace s kandidáty**

Kandidáti musí dostat odpověď na email ideálně do 24 hodin, nejpozději však do 2 pracovních dnů.

- **Registrace kandidátů**

Zaregistrováni jsou pouze kandidáti, kterým lze nabídnout pracovní nabídku ihned nebo je lze uplatnit v budoucnu. Neuplatitelní kandidáti nejsou registrováni. Pro registraci je použit schválený formulář, který vyplní kandidát a je vyplňován nebo po vyplnění odsouhlasen s konzultantem agentury v pobočce nebo telefonicky.

- **Udržování kontaktu s kandidátem**

Kandidáti, kteří aktuálně hledají práci, jsou telefonicky kontaktováni 1x týdně. Cílem telefonátu je ověření, zda je stále k dispozici.

Kandidáti, kteří mají potvrzen nástup do zaměstnání během několika následujících dní, jsou kontaktováni 2x týdně z důvodu eliminace změny jejich rozhodnutí.

Kandidáti nastupující do nového zaměstnání za 1 – 3 následující měsíce jsou s agenturou v kontaktu přibližně 1x měsíčně až do dne nástupu.

#### **4.1.5 Klienti a jejich motivační nástroje**

V této kapitole jsou popsány největší klienti pobočky Chomutov, jejich výhody a motivační stimuly. Klienty jsou především průmyslové výrobní společnosti využívající agenturního zaměstnávání. Tito klienti jsou pro agenturu klíčovými, protože využívají jejich služeb a jsou tak hlavním zdrojem příjmu.

##### **Donaldson**

Firma Donaldson sídlí v průmyslové zóně nedaleko města Klášterec nad Ohří. Patří mezi přední výrobce filtračních systémů v oblasti leteckého průmyslu, zemědělské techniky, nákladní dopravy, ale také ve zdravotnictví a potravinářství. V současné době zaměstnává více než 500 zaměstnanců.

U personální agentury je nastavena poptávka na 50 zaměstnanců. Tuto hranici by měla agentura neustále udržovat. V poptávce jsou dočasně přidělení pracovníci na pozici operátor výrobní linky.

Mezi motivační nástroje lze zahrnout následující:

- Variabilní složky mzdy (1500,- za splnění měsíční docházky, 2000,- odměna za kvalitu práce, 2000,- za noční směny, 5000,- náborový příspěvek za doporučení zaměstnance, který je vyplácen ve dvou splátkách)
- Stravování – zaměstnanci dostávají stravenky v hodnotě 90 Kč, z kterých 55 % hradí zaměstnavatel. Za noční provoz vzniká nárok na 2 ks stravenek za směnu
- Doprava – zaměstnanci mohou využít zdarma dopravu z okolních měst tj. Chomutova a Jirkova

##### **Gestamp**

Společnost Gestamp sídlí v průmyslové zóně v blízkosti města Žatec. Zaměřuje se na návrh, vývoj a výrobu kovových automobilových komponentů. Firma se specializuje zejména na vývoj inovativně navržených výrobků, které umožňují stále bezpečnější a lehčí vozidla, čímž se snižuje spotřeba energie a dopad na životní prostředí.

Společnost poptává zaměstnance přes personální agenturu na základě emailové komunikace. Prostřednictvím dané agentury se tato firma snaží zaměstnávat přibližně 30 dočasně přidělených zaměstnanců na pozici operátor výrobní linky.

Mezi motivační nástroje lze zahrnout následující:

- Možnost stravování v závodní jídelně (55 % hradí zaměstnavatel)
- Příspěvek na dopravu 1000 Kč

### **Puls**

Firma Puls je jedinou společností celosvětově zaměřenou výhradně na vývoj a výrobu napájecích zdrojů na DIN lištu. Sídlí v průmyslové zóně na okraji Chomutova.

Poptávka po zaměstnancích je emailově zasílána agentuře, dle aktuálních požadavků. Průměrný počet dočasně přidělených zaměstnanců je zhruba 20 pracovníků na pozici dělnice v elektronice. Firmě se na tuto pozici osvědčily pouze ženy vzhledem k potřebné vysoké manuální zručnosti k osazování elektrotechnických desek.

Mezi motivační nástroje lze zahrnout následující:

- Možnost stravování v závodní jídelně (55 % hradí zaměstnavatel)
- Využití svozu z Chomutova a Jirkova za sníženou cenu

Nejvyšší míru motivace nabízí firma Donaldson vzhledem k možnosti získání několika finančních ohodnocení nad rámec stanovené mzdy.

## **4.2 Dotazníkové šetření**

V rámci analýzy náboru a motivace lidských zdrojů byl sestaven dotazník o deseti otázkách a ve dvou variantách. Jedna varianta byla sestavena k vyplnění pro uchazeče o zaměstnání a druhá varianta se stejným smyslem otázek k vyplnění personalistou. Na začátku dotazníku bylo seznámení s účelem vyplnění dotazníku a informace o anonymitě respondentů. Otázky jsou zaměřeny na identifikaci respondentů, nábor lidských zdrojů, motivaci a odměňování pracovníků. Dotazníkové šetření bylo prováděno pomocí internetových stránek určených k vyplňování dotazníků a šířeno pomocí sociální stránky Facebook a skrze přátele a známé.

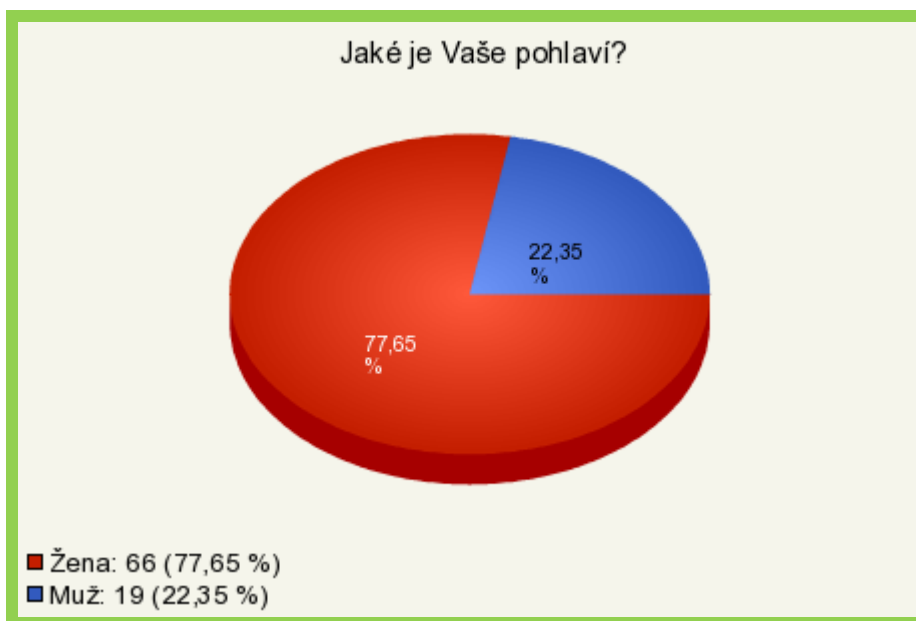
Dotazníkového šetření se zúčastnilo u první varianty 85 respondentů a u druhé varianty 23 personalistů.

### **4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Vyhodnocení bude znázorněno ve dvou variantách. Varianta A – odpovědi uchazečů o zaměstnání a varianta B – odpovědi personalistů.

Respondenti odpovídali na několik následujících otázek:

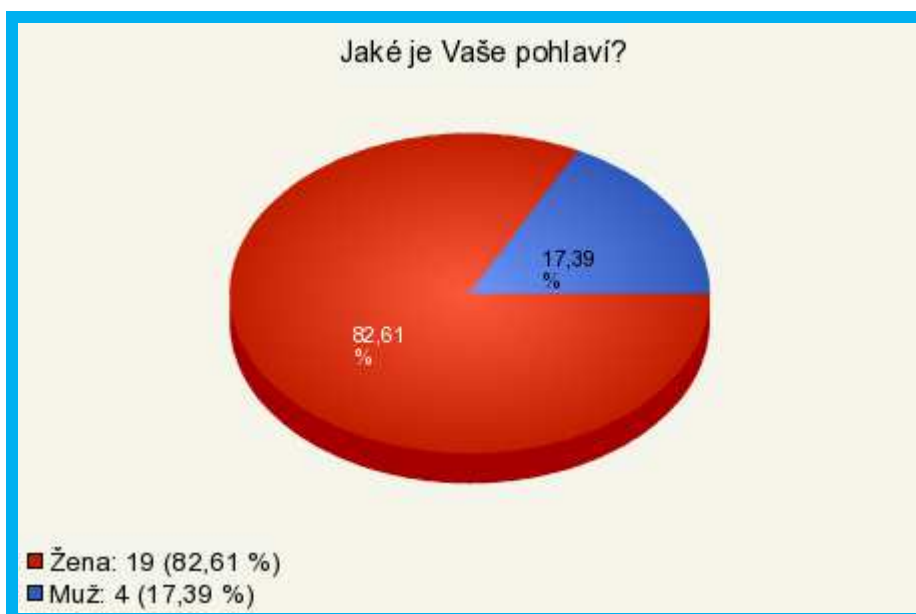
**Graf 1 - Pohlaví uchazečů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z 85 respondentů dotazník vyplnilo 66 žen a pouze 19 mužů.

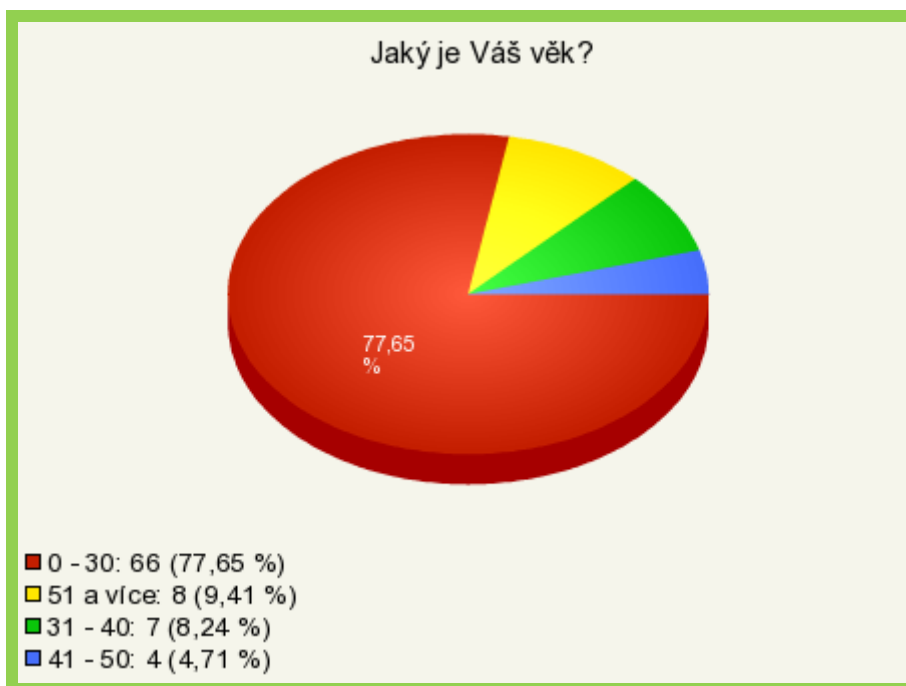
**Graf 2 - Pohlaví personalistů**



Zdroj: vlastní zpracování

U druhé varianty dotazníků z 23 odpovídajících personalistů bylo 19 v zastoupení ženského pohlaví a pouze 4 jedinci mužského pohlaví.

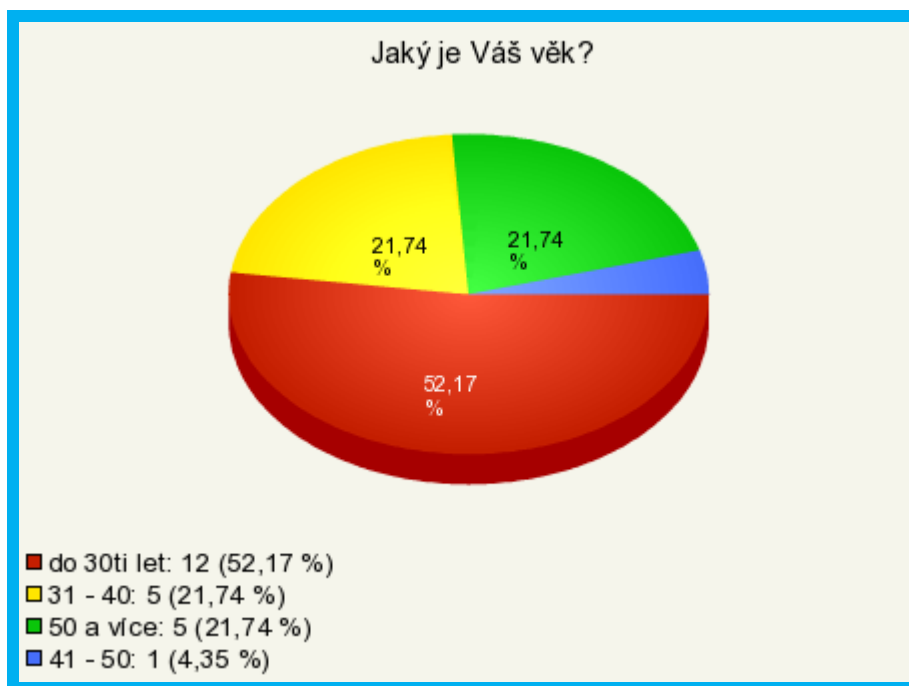
**Graf 3 - Věk uchazečů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší kategorie byla zastoupena tázanými ve věku do 30 let, kterých bylo 66 z celkových 85, což je 77,65 %. Další věkové kategorie tvořilo minimum respondentů. Ve věkové skupině nad 50 let odpovídalo 8 lidí, ve věku 31-40 let pouze 7 lidí a nejméně tázaných bylo mezi 41 a 50 rokem.

**Graf 4 - Věk personalistů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazovaní personalisté byli v různorodějším věkovém rozpětí než uchazeči. 52,17 % respondentů patří do skupiny do 30 let, což je 12 z celkových 23 osob. Ve věkové skupině 31-40 let a skupině nad 50 let byl stejný počet dotazovaných, a to 21,74 % pro každou skupinu tuto skupinu z celkového počtu osob. Nejméně personalistů odpovídalo ve věku 41-50 let.

**Graf 5 - Vzdělání uchazečů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší podíl dotazovaných uchazečů zauímají vysokoškolsky vzdělaní v počtu 62 z celkových 85. Středoškolské vzdělání s maturitou má 21 respondentů, což je 24,71 %. Po jednom odpovídajícím jsou skupiny s vyšším odborným vzděláním a vyučením. Nikdo z dotazovaných neuvedl jako nejvyšší dosažené vzdělání základní školu.



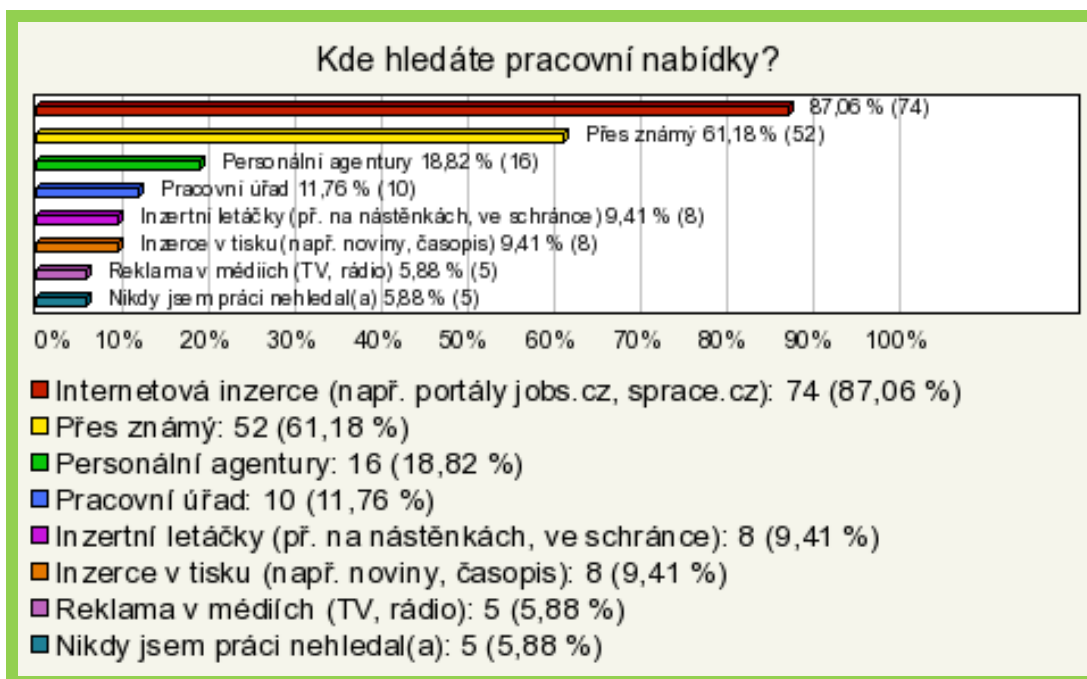
**Graf 6 - Vzdělání ve firmách**



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka slouží k průzkumu míry vzdělání zaměstnanců ve firmách. Z 23 personalistů jich 9 odpovědělo, že nejvíce zaměstnávají vysokoškolsky vzdělané pracovníky. S minimálním rozdílem počtu odpovídajících zaměstnávají nejvíce pracovníků se středoškolským vzděláním s maturitou, přesněji 34,78 % tj. 8 personalistů. 13,04 % odpovědělo, že nejvíce zaměstnanců jsou vyučeni bez maturity. 2 personalisté odpověděli, že nejvíce zaměstnanců mají se základním vzděláním, což je v současné době až překvapivé.

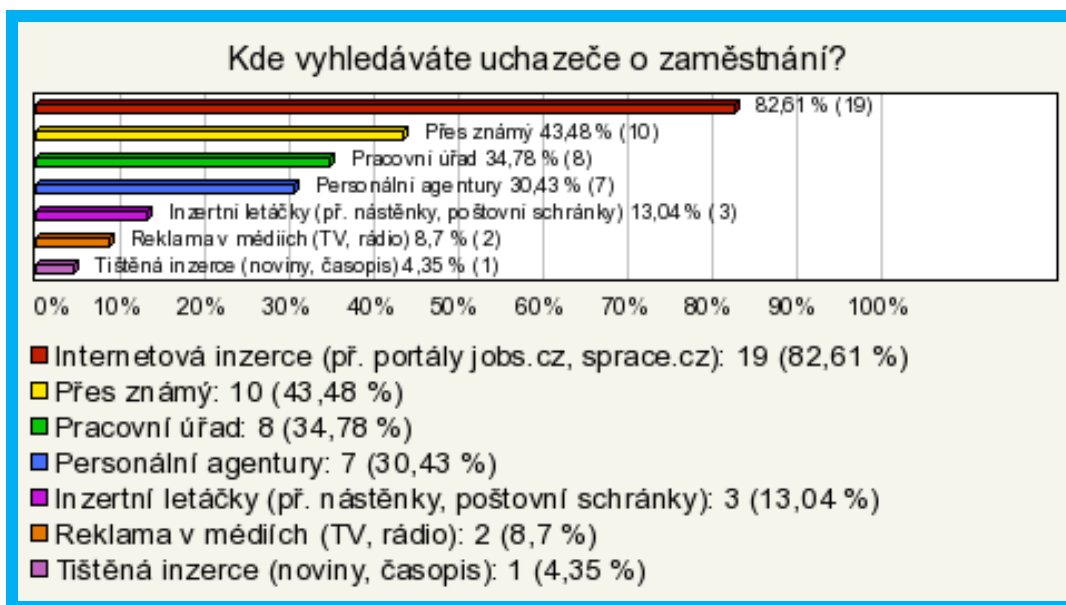
**Graf 7 - Vyhledávání pracovních nabídek**



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka měla možnost výběru více odpovědí zároveň. Jak bylo předpokládáno, vzhledem k současné moderní době plně technologie nejvíce potenciálních uchazečů hledá pracovní nabídky na internetu, především na pracovních portálech a to konkrétně 87,06 % dotazovaných. O něco méně tázaných (61,18 %) zaškrtnulo odpověď, že hledají volné pracovní pozice přes známé. Tento způsob je nejen dle dotazníkového šetření, ale i na základě osobních poznatků o něco častější v krajích s vyšší mírou nezaměstnanosti, než například v hlavním městě Praha, a to především u odbornějších pozic. V personálních agenturách poptává práci 16 jedinců a na pracovním úřadě 10 jedinců z celkových 85. Méně lidí již hledá práci v inzertních letáčcích a v tisku, kde obě odpovědi získaly po 9,41 procentech. Nejméně respondentů by hledalo práci na základě reklam v médiích (5,88 %) a najdou se i jedinci, kteří práci dosud nehledali.

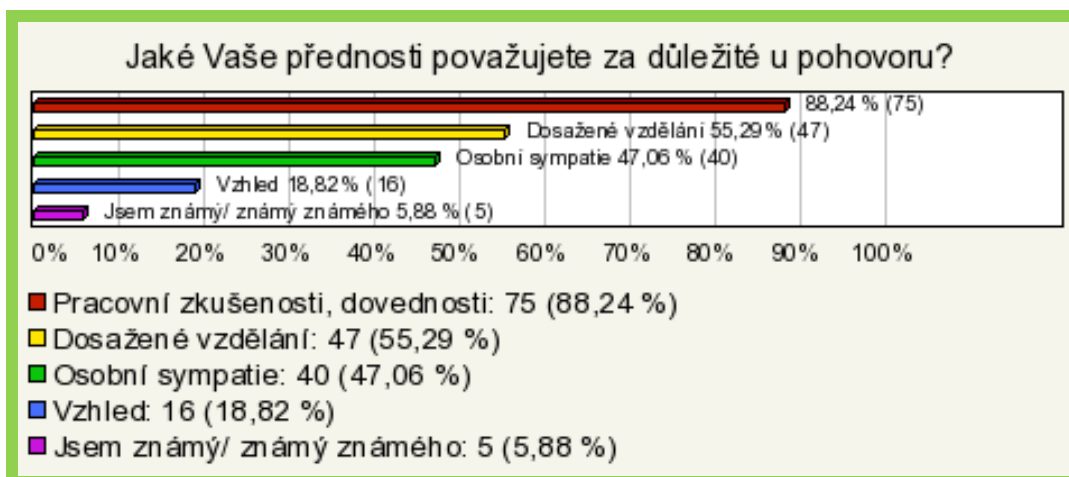
**Graf 8 - Vyhledávání uchazečů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi u této otázky z pohledu personalistů velice úzce koordinují s odpověďmi uchazečů. Stejně jako uchazeči nejvíce hledají zaměstnání přes internet, tak personalisté nejčastěji vystavují pracovní nabídky na internetových stránkách, a to 82,61 % dotázaných. Na druhé příčce následuje odpověď vyhledávání zaměstnanců přes známé s 43,48 procenty. Tento způsob může přinášet vyšší pravděpodobnost zapadnutí nováčka do kolektivu, vzhledem ke znalosti jeho osobnosti a charakteru. Doporučující však může cítit zodpovědnost za osvědčení nového zaměstnance. Využití pouze této metody není vhodné z důvodu velice omezeného výběru potenciálních uchazečů. 8 dotázaných zvolilo odpověď vyhledávání zaměstnanců na úřadu práce a 7 přes personální agentury. Hledání zaměstnanců pomocí inzertních letáček již není populární a využívá jich pouze 13,04 % personalistů. Nejméně častou náborovou metodou je vyhledávání pracovníků skrze média a tištěnou inzerci. Poslední uvedené metody jsou v závislosti na ceně málo efektivní.

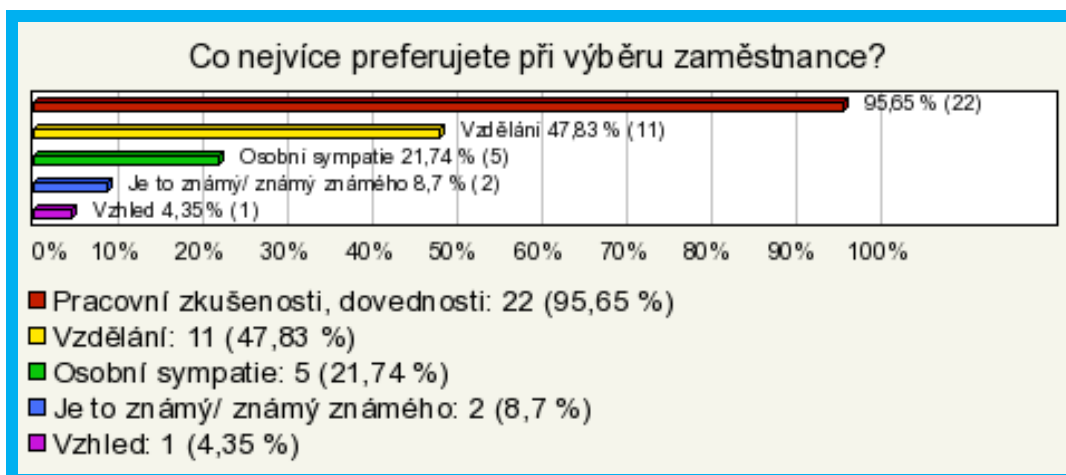
**Graf 9 - Přednosti u pohovoru**



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší procento uchazečů snaží zaujmout personalisty hlavně osobními pracovními zkušenostmi a dovednostmi. Takto odpovědělo 75 respondentů z celkových 85. Více než polovina dotazovaných se snaží zaujmout svým dosaženým vzděláním. 47,06 % uchazečů si myslí, že dokáže u pohovoru zaujmout i osobními sympatiemi. Pouze 18,82 % považuje při získávání nového zaměstnání za svou přednost vzhled. I přesto, že velká část lidí shání zaměstnání přes známé, pouze 5,88 % na tuto výhodu u pohovoru spoléhá.

**Graf 10 - Preference u výběru zaměstnance**



Zdroj: Vlastní zpracování

Je potěšující, že 95,65 % personalistů upřednostňuje pracovní zkušenosti a dovednosti, ale absolventům tento fakt snižuje šanci na úspěch při hledání zaměstnání. U mnoha pracovních nabídek je vyžadována praxe, kterou čerstvý absolvent nemá, a tím není vhodným uchazečem i přesto, že je schopný a vzdělaný. Dosažené vzdělání je významné pouze pro 47,83 % dotázaných personalistů. 21,74 % je ovlivněno osobními sympatiemi a 8,7 % se při výběru rozhodují jinak, pokud je dotyčný doporučen někým z firmy. Vzhled považuje za důležité pouze jeden respondent.

**Graf 11 - Vzdálenost do zaměstnání**



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců (38,82 %) by za prací dojíždělo v maximální vzdálenosti 20 kilometrů. 22 odpovídajících z celkového počtu 85 je ochotno pracovat pouze v okolí do 10 km od bydliště. O něco méně (21,18 %) zaměstnanců jsou schopni dojíždět do práce až 30 km. 9,41 % nemá problém cestovat do zaměstnání až 50 km a čtyři dotázaní by dojížděli i více než 50 km.

**Graf 12 - Vzdálenost do zaměstnání**



Zdroj: Vlastní zpracování

Při průzkumu mezi personalisty bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců dojíždí do firmy z okolí do 10 kilometrů, přesně 34,78 %. O něco méně pracovníků dojíždí ze vzdálenosti 21 – 30 km. 6 dotázaných uvedlo, že nejvíce zaměstnanců k nim jezdí 11 – 20 km. Po jednom hlasu získaly odpovědi, že nejvíce lidí dojíždí do zaměstnání 31 – 50 kilometrů a více než 50 km. Dle mého názoru se tyto odpovědi týkají firem o minimálním počtu zaměstnanců.

**Graf 13 - Odpracované roky u jedné společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce uchazečů uvedlo, že u jednoho zaměstnavatele průměrně zůstávají méně než 2 roky. Tento výsledek lze přisoudit tomu, že většina respondentů jsou mladí lidé do 30 let s vysokoškolským vzděláním. 36,47 % zaměstnanců setrvalo průměrně u jedné organizace v době od 2 do 5 let. Osm pracujících vydrží u jedné firmy v průměru 5 – 10 let a šest pracujících 10 – 20 let. Stejný počet hlasů, čtyři, získaly odpovědi, že dotázaný zůstal pracovat v jedné organizace více než 20 let a odpověď, že dotyčný nikdy nepracoval.



**Graf 14 - Průměrná životnost zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na stejnou otázku opět odpovídali i personalisté z pohledu firmy. Průměrná životnost zaměstnance 2 – 5 let je u 39,13 % firem. 17,39 % respondentů odpovědělo, že životnost zaměstnance v jejich organizaci je nejčastěji 10 – 20 let. Stejný počet zvolil odpověď méně než 2 roky. Tři personalisté tvrdí, že u nich lidé nejčastěji zůstávají pracovat více než 20 let a stejný počet odpovídajících zvolilo 5 – 10 let.

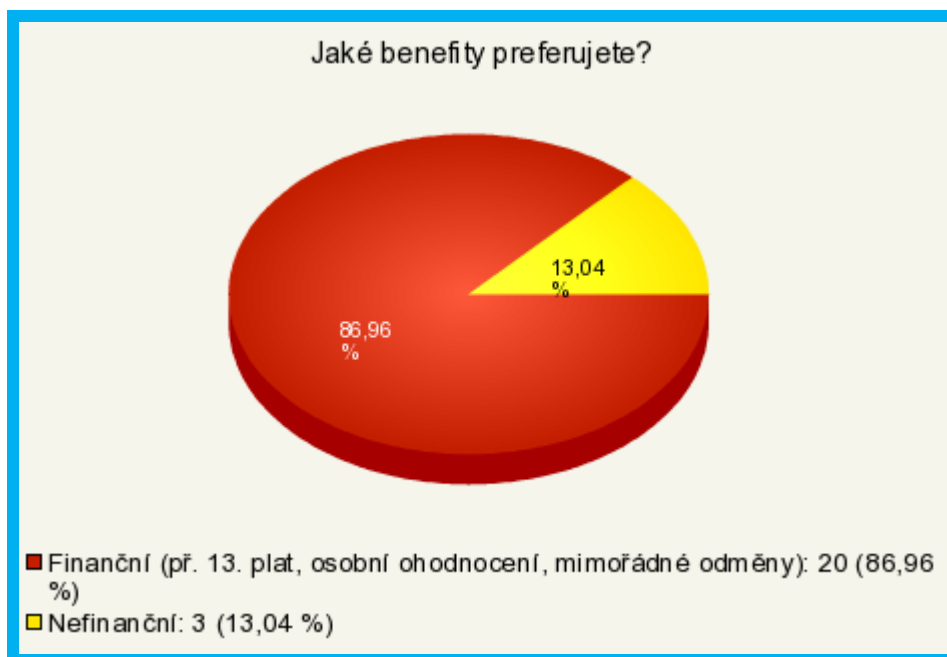
**Graf 15 - Preferované benefity**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, jaké benefity zaměstnanci preferují, zda finanční či nefinanční, zvolilo o 60 % lidí více možnost finanční. Finančním benefitům dává přednost 68 respondentů z celkových 85. Nefinanční benefity by upřednostnilo pouze 17 jedinců, kteří jsou pravděpodobně velice spokojeni s výší své mzdy, a proto nemají takový zájem o další finanční výhody.

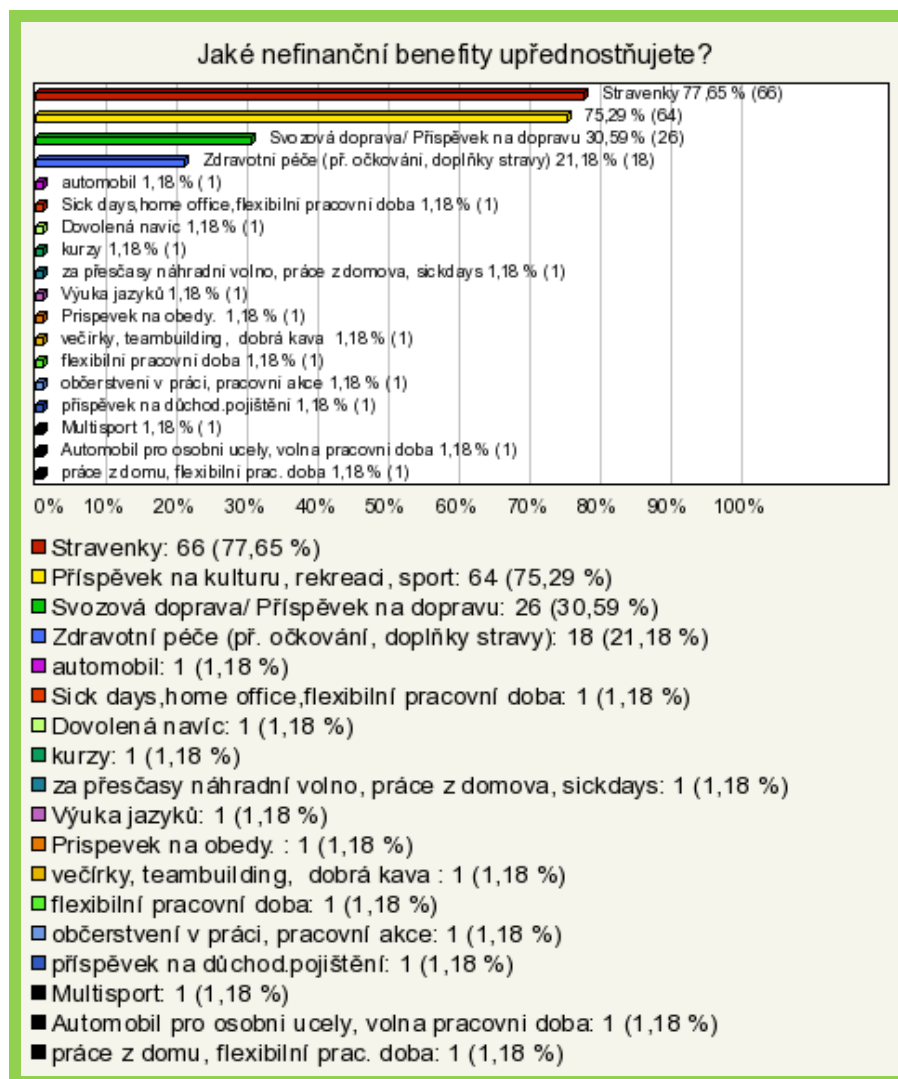
**Graf 16 - Nabízené benefity**



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka má z pohledu personalistů ještě větší podporu finančních benefitů, než v zájmu zaměstnanců. Pouze 3 personalisté preferují nabídku nefinančních benefitů. Výsledek může souviset s možností vyšší administrativní náročnosti s nefinančními benefity.

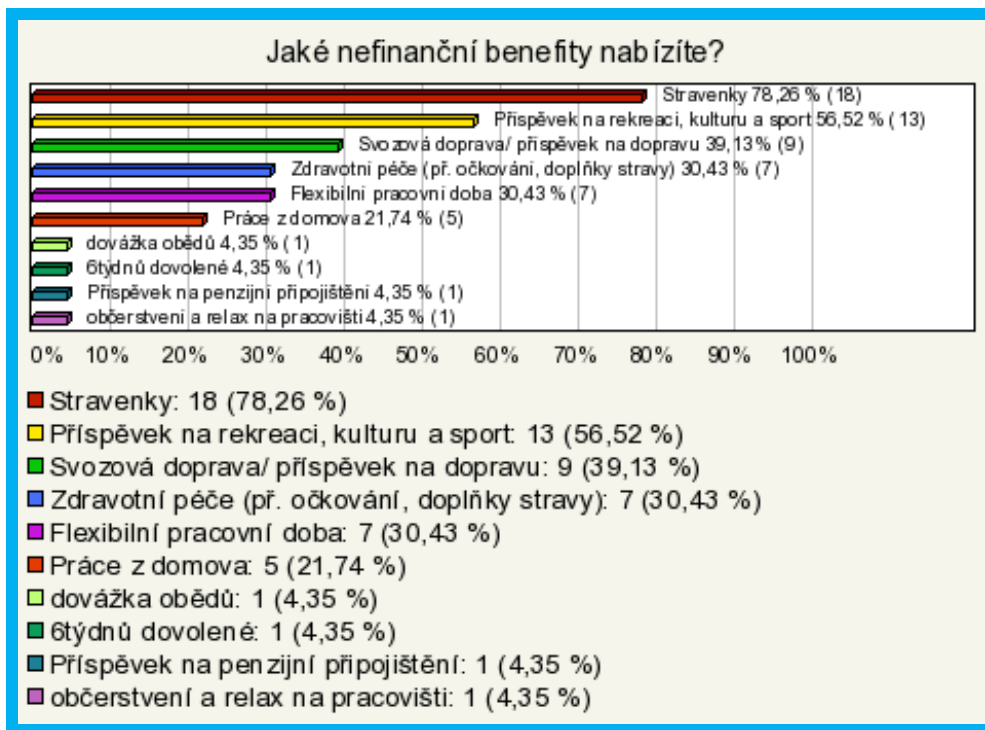
**Graf 17 - Preferované nefinanční benefity**



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce lidí má zájem o stravenky, celkem 77,65 %. Hned za stravenkami (75,29 %) je vysoký zájem o příspěvek na kulturu, rekreaci a sport. Tato kategorie může zahrnovat například vstupenky do divadla, část úhrady dovolené či lázeňských pobytů nebo v posledních letech velmi populární členskou kartu Multisport. 30,59 % lidí ocení příspěvek na dopravu či svozovou dopravu do zaměstnání. O zdravotní péči má zájem 21,18 % dotazovaných. Jako další možnosti nefinančních benefitů zaměstnanci uvítají osobní automobil a mobil i k osobnímu užívání, flexibilní pracovní dobu, dovolenou nad rámec zákona, možnost práce z domova a vzdělávací kurzy. Zaměstnanci jsou ovlivňováni firemní kulturou a prostředím, proto se mezi odpověďmi vyskytly i varianty jako občerstvení a nápoje na pracovišti, teambuildingové akce nebo firemní večírky.

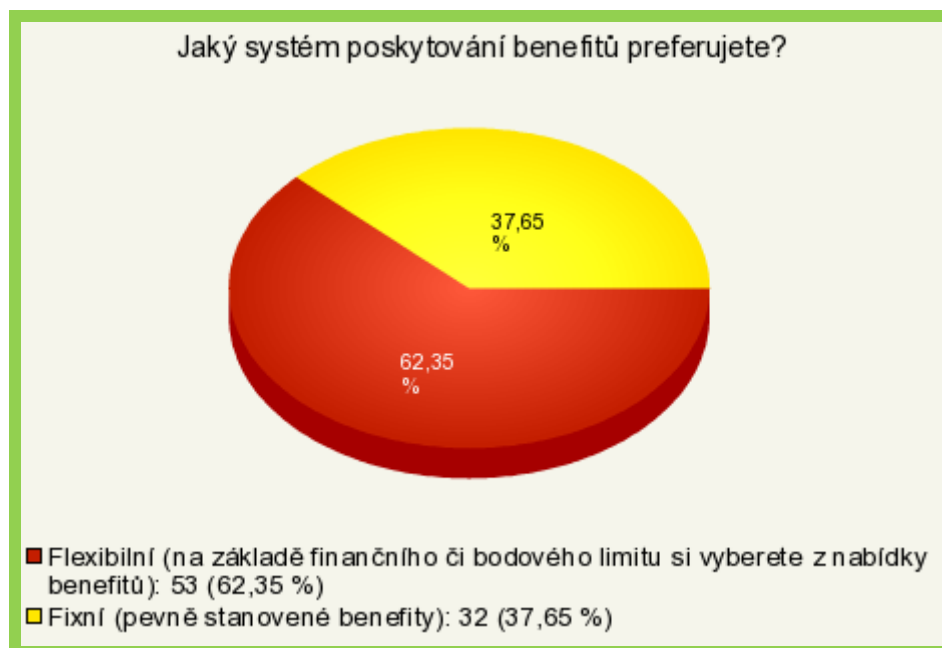
**Graf 18 - Nabízené nefinanční benefity**



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce nabízeným benefitem jsou stravenky, o které je zároveň i největší zájem ze strany zaměstnanců. V druhém nejčastěji nabízeném benefitu je také shoda se zájmy zaměstnanců. 56,52 % firem přispívají na kulturu, rekreaci a sport, 39,13 % firem nabízí svozovou dopravu či příspěvek na dopravu a 30,13 % nabízejí zdravotní péči. Tímto pořadím se nabídka benefitů střetává s poptávkou. Další často nabízené výhody jsou flexibilní pracovní doba (30,43 %) a možnost práce z domova (21,74 %). Mimo jiné byla uvedena také nabídka dovážky obědů, 6 týdnů dovolené, příspěvku na penzijní připojištění a občerstvení na pracovišti.

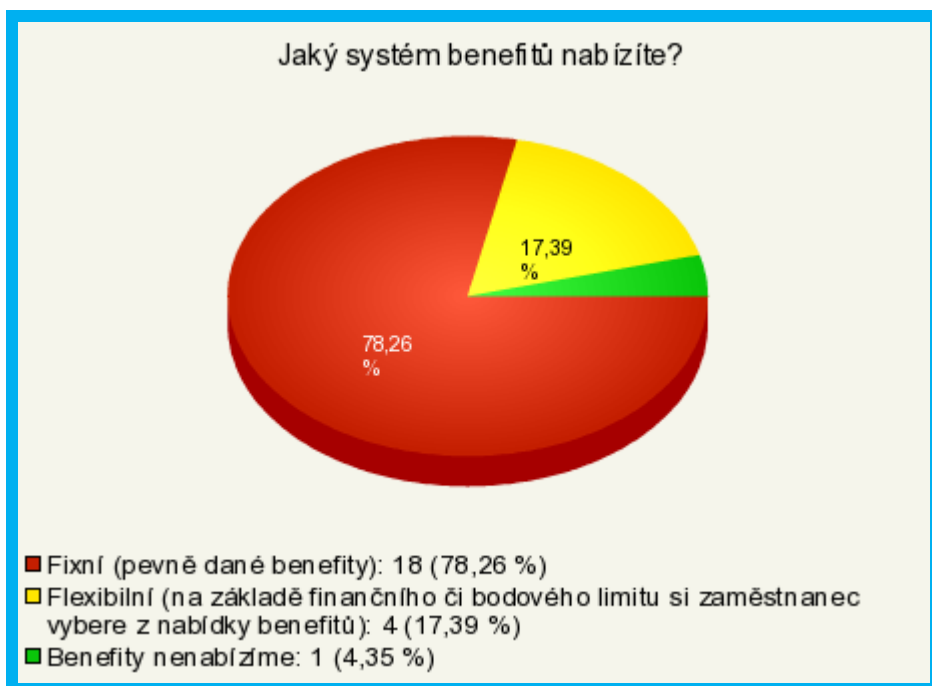
**Graf 19 - Preference systému poskytování benefitů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Systém benefitů může být poskytován dvěma způsoby. Flexibilní, kde si zaměstnanec na základě finančního či bodového limitu vybere jemu blízké zaměstnanecké výhody a organizace tím nestrádá na benefitech, o které zaměstnanec nestojí. O tuto variantu má zájem 62,35 % zaměstnanců. Fixní systém odměňování má pevně stanovené benefity pro každého pracovníka, což upřednostňuje 37,65 % lidí. Fixní systém může být výhodou pro nerozhodné jedince.

**Graf 20 - Nabízený systém poskytování benefitů**



Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky se odpovědi zaměstnanců a personalistů výrazně odlišují. I přesto, že je poměrně vysoký zájem o flexibilní systém benefitů, 78,26 % organizací nabízí systém fixní. Na grafu je vidět, že možnost výběru z nabídky různých benefitů mají pouze pracovníci v 17,39 % organizací. Jeden z 23 dotázaných dokonce uvedl odpověď, že nenabízejí žádné zaměstnanecké výhody.

## 5 Výsledky a diskuse

Celkově se dotazníkové šetření zúčastnilo 108 respondentů – 85 potencialních zaměstnanců a 23 personalistů zastupujících zaměstnavatele.

V dotazníkovém šetření byly v naprosté většině ženy, mezi zaměstnanci to bylo 78 % a mezi personalisty 83 %. V největší míře byla věkově zastoupena skupina osob do 30 let, a to mezi zaměstnanci 78 % a personalisté do této skupiny spadaly v 53 %. Vzdělání respondentů z řad uchazečů o zaměstnání bylo v 73 % případů vysokoškolské, odpovědi personalistů, jaké je převažující vzdělání zaměstnanců v jejich firmě, nebyly s tak výraznou hodnotou, přesto i zde je zřejmé, že nejvíce osob má vysokoškolské vzdělání (39 %). Na dotaz, jakým způsobem se informace o nabízeném zaměstnání dostává k samotným uchazečům, zaměstnanci odpovídali, že v 87 % případů se jedná o internetovou inzerci na specializovaných portálech. Odpověď personalistů byla stejná, 83 % personalistů právě zde své nabídky zveřejňuje. Zde je tedy zřejmé, že místem nejčastějšího setkávání nabídky s poptávkou je právě virtuální prostředí internetu. Pokud bychom v odpovědích hledali jako možnost získávání informací o možném zaměstnání personální agentury, pak jsou v četnosti v obou dotazovaných skupinách na třetím, respektive čtvrtém místě – uchazeči se na ně obrací v 19 % případů a personalisté je využívají v 31 %.

Další dotaz směřoval na možné přednosti u přijímacího pohovoru. Uchazeči o zaměstnání se spoléhají na své předchozí pracovní zkušenosti (88 %), dále na své dosažené vzdělání (55 %) a v neposlední řadě na osobní sympatie, které u personalisty vzbudí (47 %). Stejně tak personalisté přiznávají, že u pohovoru kladou velký důraz na pracovní zkušenosti (96 %), na vzdělání (48 %) a osobní sympatie, které jsou ovšem u uchazečů přeceňovány, neboť personalisté je zohledňují přibližně 22 %, tedy dvakrát méně, než uchazeči očekávají.

K otázce na ochotu dopravovat se do vzdálenějšího zaměstnání uchazeči uvedli, že považují za možné dojíždění mezi 11 až 20 kilometry (39 %), do deseti kilometrů (26 %) a vzdálenější zaměstnavatelé jsou již preferováni méně často. Personalisté uvádějí, že většina jejich zaměstnanců dojíždí ze vzdálenosti do 10 kilometrů (35 %) a celkově do 30 kilometrů. Obě skupiny se jasně vyjádřily, že dojíždění nad 50 kilometrů je neatraktivní.



Doba odpracovaná u jedné společnosti je u uchazečů o práci nízká, celkově do dvou let nejdéle pracovalo 38 % respondentů a mezi dvěma a pěti lety 37 %, což ukazuje na zvýšenou míru fluktuace těchto pracovníků. Personalisté uvedli, že pracovníků s dobou zaměstnání u jejich firmy do dvou let je přibližně 17 %, a dobou mezi dvěma a pěti lety 39 %. Zde je tedy zřejmé, že personalisté potvrzují vyšší fluktuaci lidských zdrojů, protože doba pracovního poměru nad 20 let je uvedena pouze u 13 % pracovníků.

Výrazná shoda panuje u odpovědí na dotaz, zda jsou preferovány benefity peněžního či nepeněžního charakteru. Uchazeči uvádějí v 80 % a personalisté v 87 % preferenci finančních benefitů.

V případě, že jsou využívány nepeněžní benefity, jsou nejčastěji ze strany uchazečů preferovány stravenky (78 %), příspěvek na kulturní a sportovní akce (75 %), za kterými v dále zůstávají svozová doprava do zaměstnání (31 %) a zdravotní péče (21 %). Personalisté se měli vyjádřit, jaké nepeněžní benefity jejich firmy nabízejí. Nejvíce jich udává možnost dotované stravy (78 %), dále příspěvek na rekreaci a volnočasové aktivity (57 %) dopravu do zaměstnání (39 %) a zdravotní péči (30 %).

Velký rozpor je ovšem u otázky, zda jsou preferovány fixní nebo flexibilní benefity. 62 % uchazečů by uvítalo flexibilní, ale 78 % zaměstnavatelů nabízí pouze fixní benefity, jejich výběr není zaměstnancům umožněn. Zde je možné vidět mezeru na trhu, která se nabízí jako podaná ruka k jednání o nových možnostech motivačních benefitů.

## **5.1 Návrhy na zlepšení**

Spolu s dotazníkovým výzkumem si autorka kladla za cíl definovat rezervy v práci sledované personální agentury. Při systematickém sledování procesů v této agentuře nebyl shledán zásadní problém, který by se nabízel k řešení. Přesto autorka doporučuje ke zvážení dva návrhy na zlepšení efektivity a funkčnosti agentury.

Autorka navrhuje, aby jedenkrát za půl roku byl kandidátům registrovaným v personální agentuře zaslán automaticky vygenerovaný email (výzva), na základě kterého by agentura ověřila stále trvajícím zájem klienta o vyhledání zaměstnání a zároveň by aktualizovala údaje o klientovi uvedené v databázi, aby nedocházelo k jejímu zbytečnému zahlcení neaktivními uchazeči. Na základě emailu by také uchazeč mohl požádat o vyřazení

z databáze personální agentury. Pokud by celý tento proces byl zautomatizován, došlo by k minimálnímu administrativnímu zatížení zaměstnanců agentury a byly by zřejmé přínosy pro flexibilitu databáze uchazečů o zaměstnání.

Jako druhý návrh na zefektivnění služeb uvádí autorka rozšíření portfolia možných zaměstnavatelů o nedělnické profese. Personální pobočka se sídlem v Chomutově totiž dle zjištění odmítá do své databáze uchazečů přijímat osoby s vysokoškolským vzděláním, protože pro ně nemá odpovídající uplatnění. Jedná se o nevyužití potenciálu takových uchazečů o práci. Toto rozšíření by bylo vhodné i vzhledem k uchazečům o zaměstnání, kteří mají jako nejvyšší dosažené středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Pro tyto osoby má agentura pracovní zařazení na dělnické pozici operátor výroby a podobné, což znamená, že jsou tyto uchazeči na tyto pracovní pozice překvalifikovaní. Rozšíření působnosti na další zaměstnavatele s nabízenými pozicemi ve středním managementu by umožnilo umístit do odpovídajícího zaměstnání i uchazeče s touto kvalifikací.

## 6 Závěr

Tato diplomová práce je zaměřena na nábor a motivaci lidských zdrojů, tedy zaměstnanců. Je třeba podotknout, že v personalistice, jako ostatně v každé práci s lidmi, se obtížně zobecňuje. Přesto se o to v závěru nyní pokusíme.

V první části jsou uvedeny pojmy týkající se dané problematiky, nejdříve autorka popsala samotný vývoj personalistiky jako vědy, od vědy spíše administrativní, přes zavádění procesu řízení do personalistiky, až po současné řízení lidských zdrojů. Personalisté musí pružně reagovat na trh práce, který je blíže popsán v následujících oddílech této diplomové práce. Jedním z ukazatelů trhu práce je nezaměstnanost, jejíž specifika jsou popsány dále. S úbytkem pracovních sil úzce souvisí fluktuace zaměstnanců, která byla předmětem zájmu dále a jejichž negativní i pozitivní dopady jsou zde také blíže popsány.

Následující kapitola je plně zaměřena na nábor lidských zdrojů, jsou zde jmenovány jednotlivé fáze procesu získávání nových pracovníků, popsány podmínky získávání nových pracovních sil, a to vnější i vnitřní. Autorka se pozastavuje i nad zdroji získávaných pracovníků, vnějšími i vnitřními, a jejich výhodami i zápory. Naopak důkladněji jsou popsány metody získávání lidských zdrojů, kterých je v dnešní moderní době velké množství. Od již téměř zastaralých vývěsek s inzeráty, po cílené dotazování se současných zaměstnanců na doporučení nového pracovníka, tak po elektronické formy komunikace jako jsou webové stránky nebo emailová komunikace. Důležité je však využití personálních agentur, které je v současné době trendem v cíleném získávání pracovních sil. V diplomové práci byla popsána činnosti nejmenované personální agentury, kde se objevují uchazeči všeho druhu, a proto bylo dotazníkové šetření prováděno nezávisle na ni. Bylo blíže definováno postavení této personální agentury v České republice i ve světě a konkretizovány poskytované služby. Důraz je především kladen na aktivní práci s kandidáty na pracovní pozice a firmami vedenými jako klienti. Těmto společnostem jsou na míru sestavovány způsoby motivace kandidátů i následně pracovních sil. To bylo ostatně i předmětem samotného dotazníkového šetření, kterého zúčastnilo celkem 108 respondentů – 85 potencionálních zaměstnanců a 23 personalistů zastupujících zaměstnavatele. Na základě získaných podkladů bylo možné zhodnotit přístup uchazečů či zaměstnanců a přístup firem skrze personalisty. Z dotazníkového šetření jako největší

rozpor mezi očekáváním uchazečů o zaměstnání a zaměstnavatelů vyplývá možnost zvolit si flexibilně nefinanční benefity, což naopak většina zaměstnavatelů neumožňuje.

Jako návrhy na zlepšení autorka uvádí možnost automatického generování emailu, který by ověřil stále trvajícím zájem uchazeče o vyhledání zaměstnání a zároveň by umožňoval aktualizaci údajů o uchazeči v databázi, případně odstranění z databáze uchazečů.

Jako asi zásadnější se jeví návrh na rozšíření portfolia spolupracujících firem, pro které personální agentura zajišťuje uchazeče o zaměstnání. V současné době jsou agenturou nabízeny pouze dělnické profese, které neumožňují zaevidování do databáze uchazečů o práci vysokoškolsky vzdělané kandidáty nebo ty, kteří mají vzdělání zakončeno maturitní zkouškou.

Oba tyto návrhy na zlepšení procesů uvnitř pracovní agentury by zvýšily možnost uplatnění jejích kandidátů na trhu práce a tím pomohly snížit míru nezaměstnanosti v regionu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

- ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* 1.vydání. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1
- BLÁHA J., MATEICIUC A., KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9
- BLAŽEK, L. *Management - organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9
- BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: Sociologické nakladatelství (Slon), 2003. ISBN 80-86429-16-4
- BUCHTOVÁ, B. a kol. *Nezaměstnanost psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-9006-8
- d'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty 2015*. Olomouc: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-934-2
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9
- EVANGELU, J E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6
- FOOT, M. HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6
- FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6

FRISCHMANN, P. ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1

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

HELLER, R. *Jak motivovat druhé*. Praha: Slovart, 2001. ISBN 80-7209-328-2

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Copyright, 1999. ISBN 80-7226-161-4

CHAPMAN, G. *Pět jazyků ocenění v pracovních vztazích*. Praha: Copyright, 2012. ISBN 978-80-7255-277-1

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

KOCOUREK, J. TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: Anag, 2004. ISBN 80-7263-226-4

KOTÝNKOVÁ, M. NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-48-7

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity - jejich praktická pomůcka daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1

NELSON, B. *1000+1 návod jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. ISBN 80-7205-765-0

NIERMEYER, R. SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6

SCHWARTZ, A. E. *Motivating employees*. Waverley: ReadySetPresent, 2006. ISBN 1-928950-43-4

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

THORNE, K. PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0

TULEJA, P. *Analýza pro ekonomy*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1801-6

### **Internetové zdroje**

<https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

[http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova\\_pyramida/](http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/)

## 8 Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 - Proces motivace .....	32
Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb .....	34
Obrázek 3 - Model celkové odměny .....	42
Graf 1 - Pohlaví uchazečů .....	53
Graf 2 - Pohlaví personalistů .....	53
Graf 3 - Věk uchazečů .....	54
Graf 4 - Věk personalistů .....	55
Graf 5 - Vzdělání uchazečů .....	56
Graf 6 - Vzdělání ve firmách .....	57
Graf 7 - Vyhledávání pracovních nabídek .....	58
Graf 8 - Vyhledávání uchazečů .....	59
Graf 9 - Přednosti u pohovoru .....	60
Graf 10 - Preference u výběru zaměstnance .....	61
Graf 11 - Vzdálenost do zaměstnání .....	62
Graf 12 - Vzdálenost do zaměstnání .....	63
Graf 13 - Odpracované roky u jedné společnosti .....	64
Graf 14 - Průměrná životnost zaměstnanců .....	65
Graf 15 - Preferované benefity .....	66
Graf 16 - Nabízené benefity .....	67
Graf 17 - Preferované nefinanční benefity .....	68
Graf 18 - Nabízené nefinanční benefity .....	69
Graf 19 - Preference systému poskytování benefitů .....	70
Graf 20 - Nabízený systém poskytování benefitů .....	71



## 9 Přílohy

### **Příloha č. 1 Dotazník: Nábor a motivace lidských zdrojů z pohledu pracovníků**

Jsem studentkou ekonomické fakulty na ČZU v Praze a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci. Dotazník je určen široké veřejnosti a je zaměřen na nábor a motivaci lidských zdrojů.

Dotazník je zcela anonymní a zabere pouze 2-3 minuty. Předem moc děkuji za spolupráci.

1) Jaký je Vaše pohlaví?

Žena

Muž

2) Jaký je Váš věk?

0 – 30

31 – 40

41 – 50

Více, než 50

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vysokoškolské

Vyšší odborné

Střední s maturitou

Vyučen(a)

Základní

4) Kde hledáte pracovní nabídky?

Internetová inzerce (např. portály jobs.cz, sprace.cz)

Přes známé

Pracovní úřad

Personální agentury

Inzertní letáčky (např. na nástěnkách, ve schránce)

Reklama v médiích (TV, rádio)

Inzerce v tisku (např. noviny, časopisy)

Nikdy jsem práci nehledal(a)

5) Jaké Vaše přednosti považujete za důležité u pohovoru?

Pracovní zkušenosti, dovednosti

Dosažené vzdělání

Vzhled

Osobní sympatie

Jsem známý/ známý známého

6) Jak daleko jste ochotni dojíždět za prací?

Do 10 km

11 – 20 km

21 – 30 km

31 – 50 km

Více, než 50 km

7) Jaká je průměrně Vámi odpracovaná doba u jedné společnosti (v letech)?

Méně, než 2 roky

2 – 5 let

5 – 10 let

10 – 20 let

Více, než 20 let

Nikdy jsem nepracoval(a)

8) Jaké benefity preferujete (mimo mzdu, plat)?

Finanční (př. 13. plat, osobní ohodnocení, mimořádná odměna)

Nefinanční

9) Jaké nefinanční benefity upřednostňujete?

Stravenky

Svozová doprava/ příspěvek na dopravu

Příspěvek na kulturu, rekreaci, sport

Zdravotní péče (př. Očkování, doplňky stravy)

Jiná odpověď:

10) Jaký systém poskytování benefitů preferujete?

Flexibilní (na základě finančního či bodového limitu si vyberete z nabídky benefitů)

Fixní (pevně stanovené benefity)

## **Příloha č. 2 Dotazník: Nábor a motivace lidských zdrojů z pohledu personalistů**

Jsem studentkou ekonomické fakulty na ČZU v Praze a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci. Dotazník je určen personalistům a je zaměřen na nábor a motivaci lidských zdrojů.

Dotazník je zcela anonymní a zabere pouze 2-3 minuty. Předem moc děkuji za spolupráci.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

Žena

Muž

2) Jaký je Váš věk?

Do 30ti let

31 – 40 let

41 – 50 let

Více, než 50

3) Jaké nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců převažuje ve Vaší organizaci?

Vysokoškolské

Vyšší odborné

Středoškolské s maturitou

Vyučen(a)/ bez maturity

Základní

4) Kde vyhledáváte uchazeče o zaměstnání?

Internetová inzerce (př. Portály jobs.cz, sprace.cz)

Personální agentury

Pracovní úřad

Přes známé

Inzertní letáčky (př. Nástěnky, poštovní schránky)

Tištěná inzerce (noviny, časopisy)

Reklama v médiích (TV, rádio)

5) Co nejvíce preferujete při výběru zaměstnance?

Pracovní zkušenosti, dovednosti

Vzdělání

Vzhled

Osobní sympatie

Je to známý/ známý známého

6) Z jaké dálky průměrně dojíždí nejvíce zaměstnanců?

Do 10ti km

21 – 30 km

31 – 50 km

Více, než 50 km

7) Jaká je průměrná životnost zaměstnance ve Vaší organizace (v letech)?

Méně, než 2 roky

2 – 5 let

5 – 10 let

10 – 20 let

Více, než 20 let

8) Jaké benefity preferujete?

Finanční (př. 13. Plat, osobní ohodnocení, mimořádné odměny)

Nefinanční

9) Jaké nefinanční benefity nabízíte?

Stravenky

Svozová doprava/ příspěvek na dopravu

Příspěvek na rekreaci, kulturu a sport

Zdravotní péče (př. Očkování, doplňky stravy)

Flexibilní pracovní doba

Práce z domova

Jiná odpověď:

10) Jaký systém benefitů nabízíte?

Flexibilní (na základě finančního či bodového limitu si zaměstnanec vybere z nabídky benefitů)

Fixní (pevně dané benefity)

Benefity nenabízíme