



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

# **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**

Vypracovala: Lenka Hlavinková

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2022

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Lenka HLAVINKOVÁ  
Osobní číslo: E20305  
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management  
Studijní obor:  
Téma práce: Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci  
Zadávající katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Charakterizovat rozhodující formy řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, analyzovat je a navrhnout vhodné změny v dané organizaci.

#### Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k řízení lidských zdrojů a vypracovat literární rešerši. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybrané organizaci, je nutno získat informace od zaměstnanců, vedoucích pracovníků a to pomocí kvalitativních i kvantitativních metod zkoumání, jako jsou dotazníky, nestandardizované rozhovory, osobní pozorování či písemné materiály. Po utřídění, analýze dat a získaných informací se zaměřit na celkovou analýzu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodický postup.
4. Výsledky výzkumu.
5. Závěr.
6. Přehled literatury.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran  
Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

#### Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.  
Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2015). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.  
Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.  
Horvátová, P., Bláha, J., Čopílková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.

Konigová, M., & Horalíková, M. (2013). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.  
Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.  
Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management*. USA: Cengage Learning.  
Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2022**

  
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2021

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci na téma Řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. 4. 2022

.....  
Lenka Hlavinková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za její pomoc, připomínky, trpělivost a za poskytnutí cenných rad při zpracování mé práce. Také děkuji těm, kteří mi poskytli cenné informace o dané problematice. V neposlední řadě děkuji své rodině, přátelům a příteli za velkou podporu a trpělivost v průběhu celého studia.

## Obsah

1	Úvod .....	7
2	Literární přehled .....	9
2.1	Řízení lidských zdrojů .....	9
2.1.1	Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů .....	9
2.1.2	Vývoj řízení lidských zdrojů .....	10
2.1.3	Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů .....	11
2.1.4	Personální útvar .....	12
2.2	Personální činnosti .....	13
2.2.1	Analýza a vytváření pracovních míst .....	13
2.2.2	Personální plánování .....	14
2.2.3	Získávání pracovníků .....	15
2.2.4	Výběr pracovníků .....	17
2.2.5	Hodnocení pracovníků .....	19
2.2.6	Motivace a odměňování pracovníků .....	20
2.2.7	Vzdělání pracovníků .....	23
2.2.8	Pracovní vztahy .....	25
2.2.9	Péče o pracovníky .....	26
2.2.10	Personální informační systém .....	26
2.2.11	Pracovní podmínky .....	27
2.3	Nové trendy v řízení lidských zdrojů .....	28
2.3.1	Využití sociálních sítí .....	28
2.3.2	E-recruitment .....	29
2.3.3	Work-life balance .....	30
2.3.4	Generace Y .....	30
2.3.5	Age Management .....	31
2.3.6	E-learning .....	32
2.3.7	Diversity management .....	33
3	Metodický postup .....	34
3.1	Cíl práce .....	34
3.2	Metodika práce .....	34

3.2.1	Prostudování odborné literatury .....	34
3.2.2	Informace o společnosti .....	34
3.2.3	Dotazníkové šetření .....	34
3.2.4	Nestrukturovaný rozhovor .....	35
3.2.5	Zpracování získaných dat .....	36
3.2.6	Návrh na zlepšení .....	36
4	Výsledky výzkumu .....	37
4.1	Charakteristika organizace .....	37
4.2	Poskytované odměny za odběry krve a plazmy .....	38
4.3	Dotazníkové šetření .....	39
4.3.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	39
4.4	Návrhy změn .....	71
4.4.1	Finanční ohodnocení a benefity .....	71
4.4.2	Vzdělávání a rozvoj .....	73
4.4.3	Komunikace a teambulding .....	74
5	Závěr .....	76
I.	Summary .....	79
II.	Přehled literatury .....	81
III.	Seznam obrázků, grafů, tabulek a zkratek .....	85
	Seznam obrázků .....	85
	Seznam tabulek .....	85
	Seznam grafů .....	86
	Seznam zkratek .....	87
IV.	Přílohy .....	88

# 1 Úvod

V každé organizaci jsou lidské zdroje nenahraditelnou složkou a mnohdy jsou tím nejcennějším, čím organizace disponuje. Jsou klíčovým zdrojem pro rozvoj celé organizace a rovněž stojí za úspěšností či neúspěšností organizace. Právě lidské zdroje jsou důležitým nástrojem, který zvyšuje konkurenceschopnost a výkonost organizace. Za lidské zdroje lze považovat množství znalostí, schopností a dovedností, kterými pracovníci disponují, proto je zapotřebí o ně pečovat, investovat do nich a dále je rozvíjet.

Řízení lidských zdrojů obsahuje všechny činnosti, které jsou zaměřeny na veškeré pracovníky, jakožto lidi. Zahrnuje činnosti, které se zaměřují na získávání, přijímání, vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníků a také propouštění. Jsou hlavní součástí každého podniku a je nezbytné věnovat pozornost všem těmto oblastem pro správné fungování organizace.

Řízení lidských zdrojů prošlo určitými vývojovými etapy. Tento obor byl spojován s personální administrativou, personální prací a také s personálním řízením. Opomíjet bychom také neměli častější využívání nových trendů, a to z pohledu získávání nových pracovníků, tak k přístupu ke každému z nich.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat rozhodující formy řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, analyzovat je a navrhnout vhodné změny v dané organizaci. Řízení lidských zdrojů bylo zkoumáno v odběrovém centru, zabývajícím se odběry plazmy a krve.

V teoretické části práce byla nastudována odborná literatura, která se věnuje problematice řízení lidských zdrojů, jenž souvisí s praktickou částí. Poté byla popsána společnost, ve které bylo uskutečněno dotazníkové šetření. V praktické části byla analyzována personální činnost ve Zdravotnickém odběrovém centru. Pomocí nestandardizovaných rozhovorů s personalistkou a jednatelem společnosti byl následně vytvořen dotazník. Dotazníkové šetření bylo soustředěno na finanční ohodnocení a benefity, vzdělávání a rozvoj, a na vlastní řízení projevující se ve formě komunikace a spokojenosti pracovníků. Šetření probíhalo na dvou odběrových centrech – v Českých Budějovicích a v Táboře. Výsledky byly následně porovnávány mezi sebou. Na základě



analýzy byly v závěru práce popsány návrhy změn, které by mohly zvýšit spokojenost pracovníků a přispět ke zlepšení řízení lidských zdrojů v organizaci.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

#### 2.1.1 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je filozofií řízení lidí, která je založena na různých teoriích o chování lidí v organizaci. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zlepšování efektivity organizace za pomoci lidí. Efektivní využívání pracovníků by mělo být ve shodě s etickým rozměrem, což znamená ve shodě s morálními hodnotami (Armstrong & Taylor, 2015).

*„Řídit lidské zdroje především znamená investovat do lidí, přistupovat k nim jako k hlavnímu výrobnímu jmění, zdroji konkurenční výhody, vzdělávat, rozvíjet je, myslet na ně z hlediska dlouhodobé perspektivy (strategicky)“* (Vojtovič, 2011, s. 163).

Podle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup vedení lidí v podniku, kteří pracují jako jednotlivci či skupiny a tím přispívají k dosahování cílů organizace.

S Armstrongem (2007) se také shoduje Krmínská (2002), podle které je řízení lidských zdrojů hlavním prostředkem pro zlepšování a zvyšování konkurence schopnosti a úspěšnosti podniku. Pro efektivní plnění cílů organizace je nutné rozvíjet lidský potenciál v řízení lidských zdrojů. Právě nejcennějším zdrojem firmy jsou lidé.

Všechny činnosti vedoucích pracovníků a specialistů, které se zaměřují na člověka, jsou obsaženy (zahrnuty) v řízení lidských zdrojů. Konkrétně jde o činnosti, které využívají lidský potenciál a jsou tak prospěšné pro člověka i pro organizaci (Horalíková & Königová, 2013).

Organizace může fungovat pouze tehdy, pokud se podaří shromáždit, propojit a využít následující zdroje:

- materiální zdroje (stroje, energie, budovy),
- finanční zdroje (investice, finanční prostředky na provoz organizace),
- lidské zdroje,
- informační zdroje (Koubek, 2007).

Materiální a finanční zdroje jsou tzv. neživé zdroje a samy o sobě k ničemu neslouží, potřebujeme lidské zdroje. Právě lidské zdroje jsou nejnákladnější a svojí energií dávají do pohybu zdroje materiální, finanční tak i informační. Za úspěchem či neúspěchem organizace stojí v první řadě lidské zdroje (Čopíková, et al., 2015).

### 2.1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

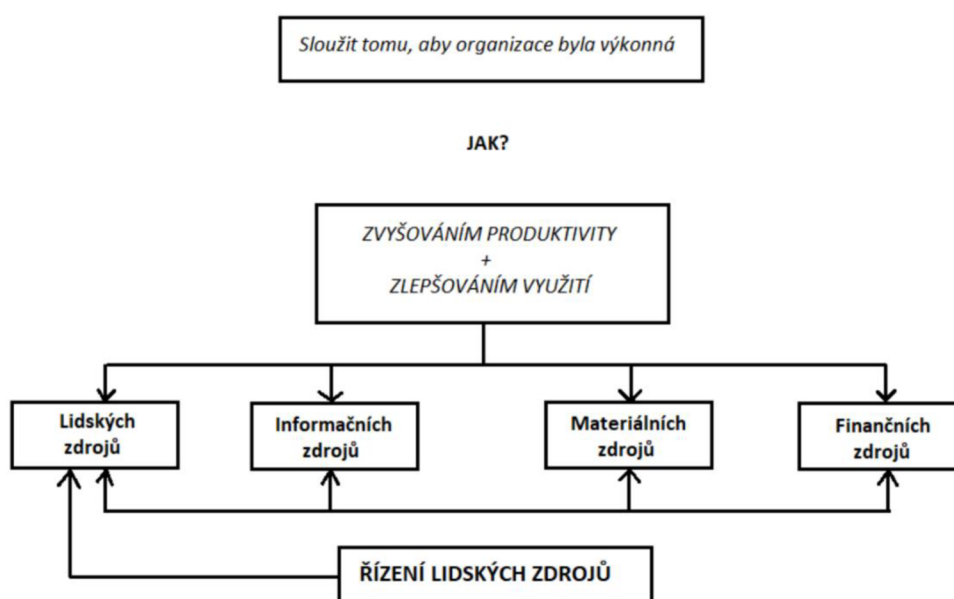
Podle Krninské (2002) se řízení lidských zdrojů vyvíjelo postupně a lze tak zaznamenat jednotlivá vývojová stádia:

1. **Personální administrativa** je označována jako první fáze a je nejstarším typem personální práce. Ta převládala ve světě v řízení podniků do 60. let, ovšem v některých podnicích funguje doposud. Je chápána jako servisní služba, která má evidenční a statistickou funkci. Patří sem administrativní práce týkající se evidence vstupů a výstupů zaměstnanců, tvorba a ukládání informací, i dokumenty týkající se zaměstnanců. Právě z tohoto důvodu měla personální administrativa pasivní roli v organizaci.
2. Druhou fází je **personální řízení**, které je založeno na poznatku, že dosáhnout prosperity podniku a konkurenceschopnosti je možné zformovaným, organizovaným a motivovým kolektivem pracovníků. Personálnímu řízení se přisuzuje aktivní role personální práce, která se začala objevovat od konce 60. let ve velkých podnicích. Zaměřuje se na vnitro organizační problémy týkající se hospodaření s pracovní silou a s problémy zaměstnávání pracovníků. Personální řízení má povahu operativního řízení, kde je kladen důraz na vzdělávání a profesní školení.
3. Na začátku 80. let přichází pojem **řízení lidských zdrojů**. Jádrem řízení firmy se stává personální práce a zaměřuje se na strategický profil. Plní veškeré činnosti obsažené v předchozích etapách a dále také odpovědnost za řízení celého podniku.
4. Řízení nebo také **rozvoj intelektuálního kapitálu** patří mezi základní strategický faktor, který vlastní každá společnost a je pro ni unikátní.

### 2.1.3 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Nejdůležitějším úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit takové podmínky, aby organizace byla konkurenceschopná, výkonná a její výkonnost se neustále zvyšovala. Dosáhnout takového úkolu je možné, pokud organizace bude správně zlepšovat a využívat své zdroje (materiální, finanční, informační a lidské zdroje), které má k dispozici. (Koubek, 2007). Na obrázku číslo 1 je znázorněn obecný úkol řízení lidských zdrojů.

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2007

Pro správný chod organizace je vhodné se zaměřit na tyto úkoly:

- Vytvořit rovnováhu mezi počtem pracovních úkolů, strukturou a pracovníků v organizaci. Jde o vhodné umístění pracovníka na správné místo se snahou, aby tento pracovník byl neustále připraven čelit měnícím se požadavkům tohoto pracovního místa.
- Vhodně využít pracovníky v organizaci z hlediska odborné kvalifikace a pracovní doby.
- Utvářet dobré mezilidské vztahy na pracovišti a vytvářet efektivní styl vedení pracovníků a formovat tým

- Přispívat k sociálnímu a personálnímu rozvoji pracovníků v organizaci, což znamená rozvoj pracovních schopností či kariérního růstu
- Dostát všech zákonů v oblasti práce a pracovněprávních vztahů a rovněž vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace (Koubek, 2015).

Řízení lidských zdrojů má za úkol zabezpečit kvantitativní stránku lidských zdrojů kam spadá věková struktura, počet, kvalifikace nebo profesní složení, tak i kvalitativní stránku, kam patří motivace, tvořivost, výkonnost nebo ztotožnění se s podnikovou kulturou (Kleibl et al., 2001).

Podle Armstronga a Taylora (2015) mezi základní cíle řízení lidských zdrojů patří:

- Napomáhat dosahování strategických cílů organizace.
- Zaměření na rozvoj podnikové kultury k dosahování vysokého výkonu.
- Zajistit kvalifikovaný, talentovaný a oddaný personál.
- Vytvoření přátelského prostředí a dobrých vztahů mezi pracovníky a navazování interakce mezi managementem a pracovníky.
- Uplatňovat etický přístup k lidem.

Dále je možné rozdělovat cíle do oblastí, ve kterých by měly být plněny. Řadíme sem rozvoj a zabezpečování pracovníků, jejich udržení a získávání, jejich odborná kvalifikace, motivace k práci, angažovanost pro daný cíl, oddanost a další. Druhým cílem je oceňování pracovníků za svoji práci a výsledků, kterých dosahují při plnění úkolů, které vedou ke splnění cílů. Důležitým a zároveň posledním cílem jsou vztahy na pracovišti. Vytvoření přátelského prostředí a harmonických vztahů mezi pracovníky a jejich vzájemná důvěra a podpora týmové práce (Kociánová, 2012).

#### **2.1.4 Personální útvar**

Personální útvar slouží k zajištění personálních činností uvnitř organizace. Personální útvar napomáhá podniku dosáhnout stanovených cílů tím, že ho podporuje a poskytuje mu cenné rady týkající se zaměstnanců. Cílem je zajistit, aby management společnosti jednal efektivně v rozvoji pracovníků a vztahů k nim (Armstrong, 2007).

Administrativní činnost z pracovněprávních předpisů v organizaci zastávají personalisté. Dále mohou vykonávat činnosti metodické, organizační a analytické, které jsou spojené s řízením zaměstnanců v podniku. Personalisté také mohou působit jako poradci vedoucích manažerů a pracovníků (Dvořáková & kol., 2012).

Místo personalisty je ovlivněno více faktory jako například, strukturou a počtem pracovníků, oborem činnosti, ale obecně se řídí dle velikosti podniku. V podniku je místo personalisty vytvořeno, když podnik zaměstnává minimálně 100-150 zaměstnanců. Proto v malých podnicích toto místo není vytvořeno, jelikož personální činnosti v podniku zajistí vrcholový manažer nebo majitel podniku (Dvořáková & kol., 2012).

## **2.2 Personální činnosti**

Výkonná část personální práce je tvořena personální činností, které zahrnuje veškeré informace týkající se člověka a jeho práce v organizaci. Počty personální činnosti se mohou lišit s ohledem velikosti podniku. Zatímco velké organizace mají širokou škálu, tak v malých organizacích je tato škála velmi nízká (Koubek, 2006).

### **2.2.1 Analýza a vytváření pracovních míst**

Analýzou pracovního místa se podle Koubka rozumí „*Proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a dalších souvislostí pracovních míst*“ Koubek (2000, s. 120). Jde tedy o proces sbírání, analyzování a archivování informací o obsahu práce a jejich podmínkách, úkolech nebo metodách (Koubek, 2006).

Dle Kociánové (2010) se jedná o nejdůležitější analytický proces při definování požadavků na pracovní místo a s ním související úkoly. Důležitým faktorem je sběr a vyhodnocení informací o daném místě, tyto informace jsou následně klíčové pro výběr správného uchazeče a také pro zaměstnavatele. Po vyhodnocení analytického procesu je jasně dané, jaké nároky budou kladeny na pracovníka a jaké bude mít kompetence.

Podle Armstronga (2007) dosazujeme na určité pracovní místo pouze takové zaměstnance, kteří jsou schopni se přizpůsobit danému pracovnímu místu. Tito jedinci disponují takovými schopnostmi a dovednostmi díky, kterým jsou schopni dosáhnout stanovených cílů.

Nejvýznamnější metodou v řízení lidských zdrojů je analýza pracovních míst, jelikož obsahuje následující informace o pracovním místě:

- Celkový účel – účel vzniku pracovního místa.
- Obsah – charakter práce.
- Zodpovědnost – za přidělenou práci a za výsledky.
- Kritéria výkonu – měřítko hodnocení vykonané práce.
- Odpovědnost – rozsah a pravomoci při rozhodování.
- Organizační faktory – vztahy na pracovišti mezi podřízeným a nadřízeným, týmová práce mezi spolupracovníky.
- Motivující faktory – motivování pracovníka k pracovnímu místu.
- Faktory osobního rozvoje – získání nových odborných znalostí a dovedností kde je možné i kariérní postup.
- Faktory prostředí – podmínky na pracovišti z hlediska bezpečnosti práce, zdraví, mobility (Armstrong, 2007).

### **2.2.2 Personální plánování**

Plánování je jeden z nejdůležitějších nástrojů jak dosáhnout stanovených cílů organizace, konkurenceschopnosti a zajištění prosperity. Efektivní plánování zahrnuje plán, podle kterého se organizace řídí. Je to činnost zaměřující se na budoucnost tzn., že určuje budoucí cíle organizace a důležité prostředky k jejich dosažení (Kociánová, 2010).

Právě na racionálním postoji při hospodaření s pracovními silami a systematičnosti je založeno personální plánování (Horalíková & Königová, 2013).

Podle Koubka (2015) personální plánování představuje řadu činností, které zahrnuje předvídat vývoj, určení cílů organizace, výběr metod a realizace opatření při pohybu lidí v organizaci. Smyslem personálního plánování je zajištění optimálního

množství lidských zdrojů v potřebné kvalitě i kvantitě pro dosahování cílů. Jde především o určení, kde a jak organizace získá potřebné lidské zdroje s potřebnými dovednostmi a znalostmi, zda z vnitřních či vnějších zdrojů.

Šikýř (2016) rozděluje personální plánování do tří oblastí:

1. Plánování potřeby pracovníků – při plánování potřeby pracovníků organizace predikuje kolik a jaké zaměstnance bude potřebovat v průběhu jednoho roku či více let neboli odhaduje poptávku po práci, a to z důvodu, aby byla schopná zajistit požadovanou práci a dosáhla stanovených cílů.
2. Plánování pokrytí potřeby pracovníků – organizace odhaduje jaký počet zaměstnanců a jaké zaměstnance bude mít k dispozici z krátkodobého i dlouhodobého hlediska, aby uspokojila plánovanou potřebu zaměstnanců, což znamená zajistit požadovanou práci, tak aby organizace dosáhla na stanovené cíle. Jedná se o odhad nabídky práce.
3. Plánování personálního rozvoje pracovníků – zahrnuje plán kariéry a následnictví. Plán kariéry, který je vytvořen pro konkrétního zaměstnance a vytyčuje odborné znalosti a kariérní postup. Plán následnictví je zpracovaný pro konkrétní manažerskou funkci. V personálním rozvoji pracovníků jde především o rozvoj pracovníků a jejich dovedností a schopností.

### **2.2.3 Získávání pracovníků**

Získávání a následný výběr pracovníků patří mezi základní personální činnosti, které umožňují organizaci zajistit dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků na volná pracovní místa v podniku (Kociánová, 2010).

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání*



*přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ (Koubek, 2015, s. 126).*

S tím se také shoduje Armstrong (2007), podle kterého, je hlavním cílem dosáhnout takového množství pracovníků s odbornými kvalitami, které uspokojí potřeby podniku a současně budou finančně nenáročné, tzn. za minimální náklady organizace neboli nákladově efektivní. Dále se rozděluje získávání pracovníků do tří etap:

- 1.) definování požadavků,
- 2.) přilákání uchazeče o zaměstnání,
- 3.) výběr uchazeče.

Na volná pracovní místa můžeme obsadit pracovníky, které získáme z interních nebo z externích zdrojů. Každý z uvedených zdrojů má své výhody i nevýhody (Horalíková & Königová, 2013).

Vnitřní zdroje v organizaci reprezentují zaměstnance, kteří jsou uvolnění vlivem změny ve výrobě či organizační struktuře nebo v důsledku technického rozvoje firmy. Zaměstnanci, kteří jsou schopni vykonávat složitější práci, než jakou vykonávali doposud. Mezi vnější zdroje zahrnujeme uvolněné zaměstnance z jiných organizací, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele. Dále absolventy škol či jiných vzdělávacích institucí a pracovníky vstupující do výrobního procesu. Mezi uchazeče můžeme zařadit ženy v domácnosti nebo důchodce (Synek et al., 2010).

Mezi výhody nábory zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří nízké náklady na výběr pracovníků, ale také již známe prostředí organizace a kolektivu spolupracovníků. Mezi další výhody je možné zařadit, že organizace zná slabé i silné stránky uchazeče. Naopak nevýhodou je menší možnost výběru uchazečů a jejich nedostatečná kvalifikace, což vede k větším nákladům na vzdělávání a školení. Povýšení jednoho pracovníka může vyvolat mezi ostatními zaměstnanci zklamání a mohou být narušeny mezilidské vztahy na pracovišti a vznik rivality mezi kolegy (Vajner, 2007).

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů tvoří výhody především v široké možnosti výběru zaměstnanců, kteří do organizace vnesou nové názory, pohledy, impuls

a zkušenosti z venku. Mezi nevýhody vnějších zdrojů bezpochyby patří vyšší náklady na získávání pracovníků a profesní příprava. Dále sem řadíme:

- neznalost organizace,
- riziko zkušební doby,
- dlouhá adaptace a orientace v podniku,
- vyšší fluktuace,
- představa vyššího platu (Mayerová & Růžička, 2000)

Dle Kociánové (2010) lze využít vícero metod při obsazování pracovních míst, které závisí na velikosti finančních prostředků, času organizace a dostupnosti kvalitních uchazečů. Patřím se:

- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- inzerce na internetových portálech,
- využití externích služeb (zprostředkovatelské a poradenské společnosti),
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s úřady práce,
- letáky,
- vývěsky na veřejných místech s velkou fluktuací lidí,
- přímé oslovení jedince,
- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení stávajícího zaměstnance.

Existují i jiné metody výběru pracovníků. Lze sem zařadit všeobecně známe sociální sítě, kde vyhledáváme a získáváme data o uchazeči on-line, přes internetové portály, jako jsou LinkedIn, Facebook a další (Armstrong, 2015).

#### **2.2.4 Výběr pracovníků**

Po získání pracovníků následuje proces výběru, kdy je zapotřebí analyzovat a roztrždit životopisy podle definovaných požadavků na potencionálního uchazeče o dané místo (Urban, 2003).

S tím se také shoduje Kociánová (2010), která tvrdí, že je důležité při výběru uchazeče posouzení jeho předpokladů vzhledem k pracovnímu místu, tak jeho perspektivnímu využití v podniku.

Uchazeč musí splňovat samozřejmě charakteristiky z oblasti vzdělání a odborné kvalifikace, schopnosti a dovednosti, a pracovní zkušenosti. Tyto požadavky lze rozdělit do 4 skupin:

- **Nezbytné** – to jsou takové požadavky, od kterých nelze nijak odstoupit a musí je potenciální uchazeč splňovat pro výkon své práce.
- **Žádoucí** – tyto podmínky přispívají uchazeči ke kvalitnímu výkonu stanovaných úkolů.
- **Vítané** – patří sem takové požadavky, které kladně ovlivňují výkon práce.
- **Okrajové** – tyto požadavky lze zajistit jiným způsobem (Koubek, 2015).

Cílem výběru je identifikovat a nalézt takové pracovníky, kteří budou mít určité předpoklady a budou vykonávat práci po takovou dobu, která je od nich očekávána a to způsobem, aby produktivita a kvalita práce nebyla snížena. Uchazeči jsou hodnoceny pomocí metod, podle kterých organizace zjišťuje, zda má uchazeč předpoklady k vykonávání dané práce (Dvořáková & kol., 2012).

K výběru vhodného pracovníka využívá organizace širokou škálu metod. Zvolení konkrétní metody se odvíjí od pracovní pozice, která má být obsazena. Běžně používané k výběru pracovníků tyto metody:

- **Hodnocení životopisu** – tento způsob patří mezi základní metody výběru uchazeče, jelikož slouží jako předvýběr. V životopisu se soustředujeme převážně na informace o dosaženém vzdělání, o předchozím zaměstnání, nabytých zkušenostech či dovednostech, zájmech a jiných vlastnosti jedince.
- **Výběrový pohovor** – osobní rozhovor s uchazečem, který prošel předběžným výběrem na základě životopisu. Rozhovor je možné vést strukturovaně, nestrukturovaně nebo kombinovaně.
- **Testování uchazeče** – zahrnuje nejrůznější oblasti testování. Jedná se o testy inteligence, dovednosti, schopnosti, testy osobnosti a další.

- **Assessment centra** – specializovaný program k zjištění způsobilosti uchazeče o dané pracovní místo formou testů, simulačních cvičení a pohovorů.
- **Zkoumání referencí** – poskytují důvěrné informace o charakteru a povaze daného uchazeče z předchozího pracoviště nebo ze školy (Šikýř, 2016).

Dalším procesem po výběru pracovníků je přijímání pracovníků. Je to proces, kdy vybraného uchazeče informujeme o tom, že byl vybrán na pracovní místo a on přijme tuto nabídku. Vypracování a podepsání pracovní smlouvy je nejdůležitější formální náležitostí. S obsahem a podmínkami práce uvedenými v pracovní smlouvě je pracovník seznámen před podpisem smlouvy a má možnost na případnou změnu, či doplnění, tak aby s ní souhlasily a následně podepsaly obě strany. Po podpisu pracovní smlouvy je nutné zařadit pracovníka do personální evidence, což znamená založení osobní karty a přidělení osobního čísla, pak následuje uvedení pracovníka na pracoviště a seznámení s ostatními kolegy (Koubek, 2006).

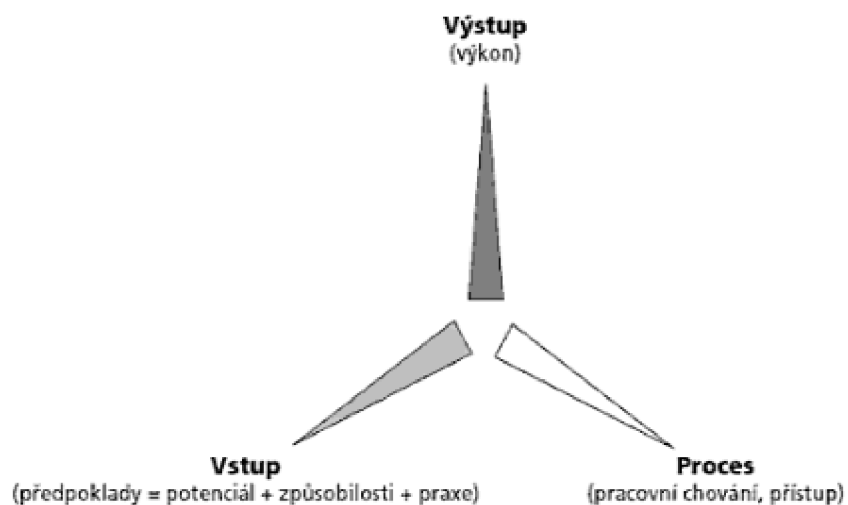
### 2.2.5 Hodnocení pracovníků

Cílem hodnocení pracovníků je sledování jejich pracovního výkonu a způsobu jakým splňuje zadané úkoly a svou práci. Sleduje se také jeho chování k zákazníkům a ke kolegům, s kterými spolupracuje. Hodnotí se také rozvojový potenciál pracovníka (Koubek, 2015).

Aby hodnocení zaměstnanců podle Urbana (2017) bylo objektivní a mělo vypovídající hodnotu, tak by se mělo provádět pravidelně v přesně stanovených časových intervalech. Špatnou vypovídající hodnotu má okamžité hodnocení zaměstnance, jelikož chyba způsobená jeho chováním či jednáním, může být důsledkem špatného zdravotního stavu nebo aktuální osobní situací. Následný tlak působící na zaměstnance se strany zaměstnavatele může vést k dalšímu snížení pracovního výkonu.

Hodnocení pracovníků lze rozdělit do tří oblastí viz obrázek 2. Aby hodnocení bylo účinné (efektivní), je zapotřebí se zaměřit na všechny oblasti současně. Ovšem záleží na dané funkci, v tom případě je kladen větší důraz na jednu či dvě oblasti hodnocení (Hroník, 2006).

Obrázek 2: Oblasti hodnocení pracovníků



Zdroj: Hroník, 2006

Nástrojem řízení pracovního výkonu je hodnocení pracovníků, které umožňuje manažerům dohlížet, řídit a podněcovat pracovníky k lepším výkonům a k uskutečnění strategických cílů organizace. Hodnocení zaměstnanců je možné rozlišit na dvě hodnocení – formální a neformální.

**Formální hodnocení** – nazývané také jako systematické a plánované. Provádí se pravidelně v určitých intervalech. Forma hodnocení je zaznamenána a umístěna do osobní karty pracovníka a slouží jako podklad pro další personální činnosti.

**Neformální hodnocení** – je hodnocení, které provádí nadřízený pracovník v době výkonu práce, neboli průběžně. Forma hodnocení je převážně ústní a může se jednat o či pochvalu, jde o momentální pocit hodnotícího. Jen ve výjimečných případech je zaznamenáno (Šikýř, 2016).

## 2.2.6 Motivace a odměňování pracovníků

*„Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 218).*

S tím se také shoduje Urban (2017), který tvrdí, že větší část pracovní činnosti je činností motivovanou. Odměnu netvoří pouze finance, nýbrž cokoli, co uspokojuje potřebu zaměstnance a motivuje ho tak danou činnost vykonávat. Dále rozděluje motivaci na pozitivní, která je založena na základě odměn a negativní, která je založena na sankcích.

Podle Kociánové (2010) patří odměňování mezi nejefektivnější a neúčinnější prostředek pro motivaci pracovníků, kterým organizace zvyšuje jejich výkonnost. Hlavním úkolem vedoucích manažerů je správně a spravedlivě motivovat a odměňovat pracovníky za odvedenou práci.

Odměňování pracovníků lze považovat za nejvýznamnější personální činnost. Cílem odměňování je podpořit dosažení stanovených cílů a potřeb organizace. Na spokojenosti zaměstnanců má významný vliv spravedlivé odměňování za odvedenou práci a za spravedlivé rozdělení odměn vzhledem k ostatním zaměstnancům. Za tradiční nástroj pro odměňování pracovníků lze považovat mzdu nebo plat., tedy peněžní odměny. Ovšem odměna může mít i podobu nepeněžní a nehmotnou (Martinovičová et al., 2014).

Podle Koubka (2015) moderní odměňování je mnohem širší a neznamená pouze plat, mzdu či jiné peněžní odměny. Zaměřuje se více na nepeněžní odměny. Zahrnuje povýšení pracovníka, formální (veřejné) uznání, ale také další nepeněžité výhody poskytované organizací, které pracovník získá nezávisle na jeho pracovním výkonu, ale na základě pracovního poměru. Mezi tyto odměny lze zařadit vybavení kanceláře, kancelář v budově ředitelství, nebo přidělení telefonu či počítače. Dále se mezi odměny zařazuje vzdělávání poskytované organizací na rozvoj pracovníků.

Stejného názoru je také Bedrnová a kol. (2015), která tvrdí, že na každého pracovníka působí motivačně jiný typ odměn. Právě nepeněžní odměny souvisí hlavně s osobností pracovníka a jeho potřebami.

K dosažení stanovených cílů, využívá organizace různé způsoby odměňování pracovníků. Jedná se o tzv. mzdové formy (Halík, 2008).

Mzdové formy je možné rozdělit na základní a dodatkové formy mzdy:

- Základní:
  - Časová mzda – poskytována pracovníkovi podle skutečně odpracovaného času. Jde o nejpoužívanější mzdovou formu.
  - Úkolová mzda – závislá na množství odvedeného výkonu pracovníka. Využívá se pro odměňování pracovníků na dělnických pozicích.
- Doplnkové:
  - Osobní hodnocení – hodnocení pracovníka za náročnou práci a dosahování výborných výsledků v organizaci. Výše odměny je dána procentuální výši ze základního platu a stanovuje ji vedoucí manažer.
  - Provize – její výše se odvíjí od prodaného množství nebo od poskytnutých služeb.
  - Prémie – pobídková forma mzdy, která se přidává k jedné ze základních forem mzdy. Prémie rozdělujeme na jednorázové nebo periodicky se opakující.
  - Podíl na výsledcích hospodaření – ocenění jednotlivých pracovníků na výsledků hospodaření (Šikýř, 2016).

Zaměstnanecké výhody nebo také benefity tvoří další možné hmotné odměny pro pracovníky. Benefity jsou poskytovány navíc k peněžním odměnám, nikoli za schopnosti či výkon pracovníka, ale pouze za pracovní poměr uzavřený u dané organizace. Při poskytování těchto benefitů je přihlíženo k postavení pracovníka v organizaci, k odpracovaným rokům, či jiným zásluhám (Koubek, 2015).

Kleibl et al. (2001) zaměstnanecké výhody rozčlenili do tří skupin:

- Výhodné služby zaměstnancům – osobní ochranné pracovní pomůcky, příspěvky na stravování nebo dopravu do zaměstnání, vzdělání pracovníků.
- Výhody sociálního charakteru – životní a úrazové pojištění, půjčky k různým účelům, odchod do předčasného důchodu, kratší pracovní doba.

- Výhody související s postavením v organizaci – poskytnutí služebního automobilu, mobilního telefonu či notebooku pro pracovní i soukromé účely, využití bezplatného bydlení.

Dalším členěním je z hlediska formy odměny na nepeněžní a peněžní. U peněžní formy zaměstnanec obdrží finanční částku, zatímco u nepeněžní formy je zaměstnancům poskytnut produkt nebo služba (Pelc, 2008).

Podle Wiltona (2019) je ovšem značný rozdíl mezi benefity a zaměstnaneckými výhodami. Výhody jsou udělovány pouze některým pracovníkům, nebo skupinám podle určitých kritérií. Kdežto benefity jsou poskytovány všem pracovníkům organizace bez jakýchkoliv odlišností.

### **2.2.7 Vzdělání pracovníků**

Vzdělání a rozvoj pracovníků je definován jako proces, kterým organizace zabezpečuje vzdělané a kvalifikované pracovníky. Znalosti a dovednosti si pracovníci osvojují prostřednictvím nejrůznějších aktivit a vzdělávacích programů, které zprostředkovává a zajišťuje organizace (Armstrong & Taylor, 2015).

Podle Koubka (2015) je možné rozdělit metody vzdělávání do dvou skupin podle místa vzdělávání – na pracovišti a mimo pracoviště.

#### **1. Metody využívané ke vzdělání na pracovišti:**

- Instruktaž výkonu práce - nejčastější vzdělávací metoda, kdy nový pracovník pozoruje a učí se napodobováním práce od zkušeného pracovníka.
- Mentoring – mentor (zkušený pracovník), který pomáhá a předává své zkušenosti a napomáhá rozvíjet osobnost přiděleného svěřence.
- Coaching (koučování) – metoda, která se snaží navést nového pracovníka ke vhodnému řešení daného problému a přimět pracovníka k vlastní iniciativě.



- Counselling – jedná se nejnovější metodu vzdělávání, která spočívá o vzájemném konzultování problému a ovlivňování.
- Asistování – nový pracovník je přiřazen ke zkušenému pracovníkovi jako asistent.
- Pověření úkolem – novému pracovníkovi je přidělen úkol od zkušenějšího pracovníka.
- Rotace práce – pracovník je přemísťován na různé pracovní pozice v organizaci.
- Pracovní porady – vzdělání pracovníci jsou seznámeni s novými problémy a informacemi o pracovišti.

## 2. Metody využívané mimo pracoviště:

- přednášky – předávání informací a teoretických znalostí prostřednictvím výkladu školitele,
- demonstrování – získávání znalostí a dovedností s názornou ukázkou,
- případové studie – pracovníci společně řeší zadaný problém, který může být skutečný nebo smyšlený,
- workshop – forma případové studie, kde pracovníci společně řeší zadaný úkol, který může v organizaci nastat,
- brainstorming – metoda, kdy pracovníci navrhnou nejrozličnější možnosti řešení daného problému,
- simulace – pracovníkovi je poskytnut scénář se zadanými problémy a během stanového limitu musí učinit rozhodnutí k vyřešení problému,
- assessment centre – pracovník řeší nejrozličnější úkoly a problémy,
- outdoor training – rozvíjení schopností pracovníků prostřednictvím pohybových aktivit v přírodě,
- e-learning – viz kapitola 2.3.6.

## 2.2.8 Pracovní vztahy

V rámci výkonu pracovní činnosti dochází k utváření vztahů mezi pracovníky. Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným vznikají vztahy různé kvality, a to jak pozitivní tak negativní. Dobré vztahy na pracovišti výrazně ovlivňují dosahování stanovených cílů organizace, tak osobních cílů pracovníků. Konflikty, které se mohou objevit na pracovišti, vznikají z mnoha důvodů, např. nedorozuměním mezi pracovníky, osobností jedince a jeho chováním, stylu vedení lidí v organizaci, umístěním pracovníka na jiné pracoviště či z příčin, které vznikly mimo organizaci v důsledku nemoci nebo špatné životní situace. Tyto konflikty je možné řešit pomocí odborných pracovníků (psycholog, sociální pracovník), či poradenských služeb (Koubek, 2007).

Podle Horalíkové a Königové (2013) personální činnosti ovlivňují vztahy na pracovišti a určují tak jejich kvalitu, stav a intenzitu. Proto jedním z důležitých prvků, který podporuje kvalitní vztahy, je právě komunikace na pracovišti. Pracovníci by měli mít možnost podílet se na rozhodování a stanovení cílů.

Pracovní vztahy je možné rozdělit na formální a neformální pracovní vztahy. Formální vztahy jsou především vztahy vznikající na pracovištích a jsou spojené s výkonem práce. Tyto vztahy jsou upravovány a řídí se pracovní právními předpisy. Do neformálních vztahů patří běžné mezilidské a společenské vztahy, které vznikají spontánně a přirozeně mezi pracovníky v organizaci či mimo ni (Šikýř, 2016).

Dále můžeme členit pracovní vztahy do těchto skupin:

- zaměstnanecké vztahy – vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- kolektivní vztahy – vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem nebo jiným zaměstnavatelským sdružením, které upravují zákonné normy,
- vztahy mezi podřízeným a vedoucím (nadřízeným),
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy na pracovišti mezi kolektivem,
- vztahy mezi spolupracovníky (Koubek, 2015).

Mezilidské vztahy mezi zaměstnanci jsou komplikované a často jsou ovlivněny jak povahou a charakterem pracovníka, tak situačními proměnnými kolem něj (Szostek, 2020).

### 2.2.9 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky vyjadřuje starostlivost vedoucího pracovníka nebo zaměstnavatele o dodržení pracovních podmínek. Dobré pracovní podmínky pozitivně působí na zdraví, spokojenost a chování pracovníků. Lze ji vnímat jako personální činnost, která je rozhodující pro spokojenost pracovníků a produktivitu práce. Úspěšnost podniku je závislá na pracovnících, proto je zapotřebí se chovat a věnovat se pracovníkům tak, aby byli ve firmě spokojeni. Spokojený zaměstnanec akceptuje požadavky na kvality i kvantity práce (Šikýř, 2016).

Péče o pracovníky v širším pojetí zahrnuje pracovní režim a pracovní dobu, pracovní prostředí, bezpečnost práce, ochranu zdraví při práci, personální rozvoj, služby poskytované na pracovišti za účelem zlepšení kvality, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich příbuzným a péči o životní prostředí (Koubek, 2006).

Péči o pracovníky je možné rozdělit do tří skupin:

- **Povinná péče o pracovníky** – tato péče je vymezena zákonem práce, kolektivními smlouvami a předpisy.
- **Smluvní péče o pracovníky** – vymezuje ji kolektivní smlouvy, které se uzavírají na úrovni organizace.
- **Dobrovolná péče** – odvíjí se od personální politiky organizace a závisí na dobré vůli organizace (Koubek, 2007).

Pokud disponuje organizace spokojenými a schopnými zaměstnanci, kteří rozumí a chápou svou práci, jsou kompetentní k vykonávání dané práce a jsou ztotožnění s posláním a cíli podniku, tak má organizace na trhu takovou velice silnou pozici, aby dosáhla maximální efektivity, produktivity a kvality (Kettner, 2002).

### 2.2.10 Personální informační systém

Personální informační systém je hlavním zpracovatelem procesů, který následně upravuje a archivuje data a zároveň podporuje veškeré personální činnosti a to takovým způsobem, že uchovává údaje týkající se zaměstnanců a data týkající se organizačního a personálního plánování (Walker, 2003).

System je možné realizovat v elektronické i v písemné podobě. V elektronické podobě tento systém funguje jako samostatná počítačová aplikace (Šikýř, 2016).

Podle Dvořákové a kol. (2012) by personální informační systém měl zajišťovat řešení následujících oblastí:

- personální agendu – osobní údaje všech pracovníků,
- personální plánování – zajišťuje plánování potřeb zaměstnanců včetně osobního rozvoje,
- vytváření pracovního místa – správa o pracovních místech a pracovních podmínkách,
- získávání, výběr a rozmisťování pracovníků – proces přijímání, výběru a rozmístění pracovníků,
- mzdová agenda – výpočet mzdy, sociální platby, zaúčtování do účetnictví, analýza zaměstnaneckých výhod,
- hodnocení práce i pracovníků – hodnocení pracovního výkonu pracovníka,
- vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj – rozvoj v rámci organizace a kariérní postup pracovníka,
- péče o pracovníky – poskytování penzijního pojištění a sociálních výhod,
- komunikace – elektronické předávání úkolů a řízení komunikačních toků.

Zavedením personálního informačního systému by měla organizace získat značnou výhodu a usnadnit tak práci personalistům i vedoucím pracovníkům. Další výhodou po zavedení tohoto systému dochází ke snížení nákladů na administrativu a k efektivnímu využívání dat o fungování pracovních sil v organizaci (Koubek, 2007).

### **2.2.11 Pracovní podmínky**

Zaměstnavatel je povinen ze zákona vytvářet bezpečné pracovní místo a bezpečné podmínky pro zaměstnance a odstraňovat práci, která je riziková či neúměrně (Foot & Hook, 2002).

Pracovní podmínky ovlivňují spokojenost i výkonnost pracovníka. Jedná se, především o pracovní podmínky týkající se následujících oblastí:

- funkční a prostorové řešení pracoviště,
- fyzické podmínky,
- bezpečnost práce,
- optimalizace techniky a ochranné prostředky,
- organizační podmínky,
- hygienické podmínky,
- zdravotně- preventivní,
- sociálně-psychologické faktory (Pauknerová & kol., 2012).

Pokud se nachází v organizaci nepříznivé pracovní podmínky, podepisuje se tento fakt na zdravotním stavu pracovníka a to jak fyzickém tak duševním. Může docházet k poklesu pracovního výkonu, nespokojenosti či zranění nebo nemoci (Pauknerová & kol., 2012).

## 2.3 Nové trendy v řízení lidských zdrojů

### 2.3.1 Využití sociálních sítí

Sociální sítě jsou každodenní součástí lidského života a fenoménem dnešní doby. Mnohé organizace využívají sociální sítě k získání většího počtu informací o nových či stávajících pracovnících, které by pouze na pohovoru nezískali. Využití sociálních sítí je možné k hledání nové práce nebo k získání informací o společnosti, ale lze je využít i pro jiné činnosti řízení lidských zdrojů. Co sdílíme prostřednictvím sociálních sítí, může ovlivnit naši kariéru. Mezi nejznámější sociální sítě patří Facebook, LinkedIn a Twitter (Horváthová et al. 2016).

*„Některé firmy využívají např. Facebook jako svůj intranet. Vytvoří si svůj účet, a mezi ‚přátele‘ pustí jen své zaměstnance. Kromě praktičnosti v řešení vnitrofiremní komunikace tento způsob také zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci, posouvá jejich vztah na určitou ‚osobnější‘ úroveň a zvyšuje jejich loajlnost vůči firmě“ (Aprofes, 2015).*

Některé společnosti ale zakazují či omezují (blokují) používání sociálních sítí během pracovní doby. Pracovní se často věnují sociálním sítím v době, kdy mají pracovat.

Hlavním důvodem omezení těchto webových stránek je snížení produktivity pracovníků a snížení jejich koncentrace na práci (Horváthová et al. 2016).

### **2.3.2 E-recruitment**

Jde o metodu, která je čím dál více využívána při náboru nebo získávání pracovníků pomocí počítačových sítí. Mezi nejvíce využívané kanály patří pracovní portály, webové stránky organizace, sociální sítě nebo specializované pracovní servery (Šikýř, 2016).

Organizace uveřejní inzerát o volném pracovním místě s přesnými požadavky na svých webových stránkách v sekci kariéra, s popisem jakého pracovníka hledá. V této sekci může uchazeč nalézt strukturovaný dotazník, který vyplní a společně s příloženým životopisem odešle a reaguje tak na nabídku pracovníka místa. Komunikace pak probíhá prostřednictvím elektronické pošty (Šikýř, 2016).

Trendem současné doby je tzv. social networking, neboli komunikace prostřednictvím sociálních sítí např. LinkedIn, Instagram či Facebook. Mezi profesní sítě patří LinkedIn, kde si uživatel vytvoří profil se svými pracovními zkušenostmi, vzděláním, praxí a dalšími potřebnými informacemi. Využívá se k nalezení nové práce, jako informační platforma nebo k vytvoření nových kontaktů s ostatními uživateli, kteří mohou být potenciální zaměstnavatele nebo obchodní partneři. LinkedIn nejvíce využívají personalisté. Instagram či Facebook patří mezi běžné sociální sítě, kde společnosti spíše propagují svou firmu nebo jej využívají jako marketingový nástroj (Šikýř, 2016).

Tato metoda neslouží pouze k získání pracovníka, ale lze ji využít k nabídce pracovníka, kdy uchazeč prostřednictvím internetu zveřejní svůj životopis. Životopis může zveřejnit na svých internetových stránkách nebo prostřednictvím on-line náborových společností kam zašle životopis (Urban, 2004).

Výhodou využívání e-recruitmentu je značná úspora času i nákladů. Mezi další výhody lze zařadit značnou nenáročnost zveřejněním inzerátu a jeho následnou správu nebo přístupu k množství informací o pracovním místě (Koubek, 2011).

### **2.3.3 Work-life balance**

V souvislosti s pojmem work-life balance mluvíme o sladění pracovního života se soukromým životem. Sladění těchto dvou životů je pro zaměstnavatele i organizace velmi důležité v souvislosti s prosperitou a spokojeností pracovníků. Pokud je pracovník s tímto sladěním spokojen, bude více loajální vůči organizaci, zvýší se efektivita práce i ziskovost organizace (Delecta, 2011).

Neustále se zvyšující nároky na pracovníky mají za důsledek špatný psychický a zdravotní stav pracovníka a zároveň je tím ovlivněna kvalita rodinného života. Nedostatek času v důsledku přepracování, nadměrné zátěže a stresu často vyvolá u pracovníků zvýšenou nemocnost, syndrom vyhoření, konflikty mezi pracovníky na pracovišti nebo problémy v rodinných vztazích (Kociánová, 2012).

Podle Kociánové (2012) by měla nastat harmonie a sladění mezi soukromým a pracovním životem. Nejčastějším případem jak může organizace poskytnout pracovníkům tuto rovnováhu je využití flexibilní pracovní doby, úpravou pracovní doby či pracovního místa. Mezi další benefity, které organizace nabízejí svým zaměstnancům, jsou příspěvky na sportovní aktivity, kulturní akce, výlety a péče o rodinné příslušníky nebo sick days (volné dny v případě krátkodobé nemoci).

Ovšem neexistuje pouze jedno řešení jak této harmonie docílit. Každý z pracovníků je jiný a každý má jiné potřeby a ambice. Jiné potřeby bude mít mladá bezdětná žena a jiné potřeby bude mít vdaná paní s dětmi. Proto je zapotřebí vždy přizpůsobit dostupné možnosti k situaci a potřebám pracovníka, ve kterých se momentálně nachází (Price, 2011).

### **2.3.4 Generace Y**

Generace Y jsou lidé narození po roce 1980 do roku 1995, jejichž názory a priority se odlišují od předešlé generace. Narodili se do klidných časů a dobrých sociálních a společenských podmínek. Jejich názory jsou z velké části ovlivněny ekonomickými změnami, novými technologiemi a neustálým (někdy až nadbytečným) přílivem nových informací. Je to generace, která potřebuje specifický přístup, pružnou pracovní dobu, postrádají smysl pro pracovní závazky a velmi často odmítají práci přesčas. Peníze pro

ně znamenají pouze prostředek, ale nikoli hodnotu. Svou práci berou jako prostředek k získání více peněz, aby si mohli užívat volnočasových aktivit a více investovat, ovšem je pro ně důležité, aby jejich práce byla užitečná a měla smysl. Pro tuto generaci není problém pracovat z jakéhokoliv místa, např.: z domova nebo kavárny. Lze ji považovat za „globální“ generaci, které nechybí sebevědomí (Kumar, 2014).

Podle Rezlerové (2009) je tato generace zaměřena na budoucnost, mají jasné představy o svém pracovním místě a pečlivě plánují kroky, jak daného místa dosáhnout. Pokud jim dané místo nevyhovuje, jsou ochotni změnit či odejít z pracovního místa. Změnu berou jako zkušenost. Preferují vyváženost mezi pracovním a soukromým životem, a komunikaci prostřednictvím e-mailu nebo sms zpráv. Čekání berou jako zbytečnou ztrátu svého času.

### **2.3.5 Age Management**

Age management lze definovat jako řízení lidských zdrojů s přihlédnutím k věku, schopnosti a potenciál pracovníka. Principem je, aby pracovníci nebyli diskriminováni kvůli svému věku a mohli tak využít svůj potenciál (Horváthová et al. 2016).

Age management se nepojí pouze s pracovníky vyššího věku, ale patří do něj všechny věkové kategorie např. mladí lidé po dokončení školy nebo lidé bez praxe, či rodiče malých dětí. Jde o zajištění stejných příležitostí pro všechny věkové skupiny (Novotný & kol., 2015).

Nejedná se pouze o koncept, který je zaměřený na starší pracovníky, ale jde o způsob personálního řízení, který bere v úvahu rozdílné potřeby pracovníků různých generací a přizpůsobuje tomu pracovní podmínky (Novotný & kol., 2015).

Ke správnému vedení v organizaci má velký význam 8 pilířů, které jsou vzájemně propojené a navazují na sebe. Těmito pilíři jsou:

1. Znalost věkového složení v organizaci,
2. Pracovat s lidmi jakéhokoliv věku – férový přístup všem věkovým skupinám,



3. Dobrý management, který rozumí individuálním potřebám každého jedince a jejich rozdílností,
4. Funkční a kvalitní věkovou strategii – rovnoprávnost a ocenění pracovníků, jejich dovedností a znalostí,
5. Dobré pracovní schopnost, motivaci a vůli,
6. Vysokou úroveň kompetencí – předávání zkušeností mladším pracovníkům,
7. Vytvoření dobrého pracovního prostředí pro pracovníky,
8. Kvalitní a spokojený život – důraz je kladen na uznání a důstojný odchod do penze (Horváthová et al. 2016).

Age management má i velký přínos pro organizaci, kterým je posílení pozice organizace na trhu a zvyšování kvality lidských zdrojů, což ovlivňuje výkonnost a konkurenceschopnosti organizace. Dalším přínosem je uznání a image dobrého jména, které zlepšuje společenské postavení organizace (Cimbálníková et al., 2012).

### **2.3.6 E-learning**

Elektronické vzdělávání využívané za pomoci výpočetní techniky a to jak na pracovišti tak i mimo něj. Cílem je zlepšit kvalitu vzdělávání na pracovištích pomocí nejrůznějších obrázků, zvuku či textových informací a předat tak potřebné vědomosti a informace uživateli. Stává se tak pro uživatele více atraktivnější formou učení. Vzdělávání prostřednictvím e-learnigu můžou využít jak skupiny pracovníků, tak jednotlivci. Učení může probíhat v krátkých segmentech a je možné ho přizpůsobit individuálním potřebám uživatele. Důraz je kladen na samostudium a odhodlanost uživatele. *„E-learningové programy mohou zahrnovat běžné podnikové aplikace a procesy, indukce, programy a často i rozvoj IT dovedností“* (Armstrong & Taylor, 2017, s. 307).

E-learning ve srovnání s běžným typem školení je pro uživatele více efektivní a zajímavé. Po absolvování školení je pro uživatele připraven test pro ověření nově získaných znalostí s okamžitým procentuálním vyhodnocením odpovědí. Mezi výhody tohoto vzdělání lze zařadit nezávislost na místě a čase, individuální přístup a možnost

výběru osobního tempa a postupu, přehled nad celým procesem vzdělávání a využití multimédií. Nevýhodu mohou představovat technologické požadavky, minimální počítačové znalosti a nelze zde vybudovat tým a mezilidské vztahy (Šikýř, 2016).

### 2.3.7 Diversity management

Urban (2004) definuje diverzitu jako rozdílnost nebo různorodost mezi pracovníky, která pramení z jejich odlišností týkající se pohlaví, věku, etnických rozdílů či různých sociálních skupin. Diversity management spočívá v přijímání a využití jednotlivých rozdílů.

Diversity management má za cíl vytvořit v organizaci vhodné pracovní podmínky a prostředí, které umožní všem pracovníkům rozvíjet jejich potenciál a uplatit svoji odlišnost ve prospěch všech (Bedrnová et al., 2015)

Podle Hubbarda (2004) je diversity management považován za „*proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti a to tak, že přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace.*“ Diverzitu rozděluje do dvou skupin, na primární a sekundární. Věk, pohlaví, etnickou příslušnost, mentální a fyzickou vyspělost, sexuální orientaci řadíme do primární neboli základní dimenze. Do sekundární dimenze řadíme očekávání a představy pramenící ze zkušeností. Patří sem: náboženství, vzdělání, komunikační styl, mateřský jazyk a mnoho dalších.

Hubbard (2004) uvádí, že je možné sledovat 4 oblasti z hlediska marketingu a personálního managementu, které se navzájem prolínají. Jde o tyto oblasti:

1. Pracovní rozmanitost,
2. Behaviorální rozmanitost,
3. Rozmanitost struktury podniku,
4. Rozmanitost obchodně-podnikatelská.

Schopnost vytváření simulací, napomáhajících v různých oblastech je důležitou stránkou e-learningu a tím je i značná finanční úspora. Počítačové technologie mohou být využity i k vytváření systémů umožňující správu vzdělávacích systémů v podniku (Mathis et al., 2014).

## **3 Metodický postup**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je charakterizovat rozhodující formy řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, analyzovat je a navrhnout vhodné změny v dané organizaci.

### **3.2 Metodika práce**

Pro dosažení cíle bakalářské práce, muselo být provedeno několik kroků.

#### **3.2.1 Prostudování odborné literatury**

První částí práce bylo prostudování odborné literatury, která se věnuje řízení lidských zdrojů a nových trendů v této oblasti. V literární rešerši jsou definovány pojmy řízení lidských zdrojů a jejich vývoj, cíle a úkoly. Následně byla popsána personální činnost a podrobný popis činnosti týkající se řízení lidských zdrojů. Poslední část byla věnována novým trendům v této oblasti. Čerpáno bylo z české i zahraniční odborné literatury a článků.

#### **3.2.2 Informace o společnosti**

Pro tuto bakalářskou práci bylo vybráno Zdravotnické odběrové centrum zabývající se odběrem krve a plazmy se sídlem v Českých Budějovicích. Organizace má dvě pobočky, jednu v Českých Budějovicích a jednu v Táboře. V současné době mají 24 zaměstnanců. Bližší informace a charakteristika organizace je uvedena ve čtvrté kapitole.

#### **3.2.3 Dotazníkové šetření**

Jedním z nejpoužívanějších nástrojů pro sběr primárních dat je dotazník, který se skládá z třech typů otázek: uzavřené, otevřené, a polootevřené. Uzavřené otázky jsou takové, kdy si respondent vybírá z předem stanovených odpovědí jednu či více možností. Uzavřené otázky je možné dále rozdělovat na alternativní (výběrové) otázky, kdy odpovědi se vzájemně vylučují a selektivní (výčtové) otázky, kdy lze vybrat více odpovědí. V otevřených otázkách respondent odpovídá vlastními slovy a polootevřené otázky jsou kombinací otevřených a uzavřených otázek (Kozel et al., 2011).

Hlavní zásadou při zpracování otázek v dotazníku je srozumitelnost a jednoznačnost, tak aby respondent přesně věděl, co se od něj požaduje. Důležité je

pořadí otázek, které by na sebe měli navazovat. Na začátek se zařazují otázky, které jsou zajímavé. Uprostřed dotazníku jsou otázky, které bezprostředně souvisí s problematikou výzkumu, a na konci jsou zařazeny méně závažné otázky. Doba pro vyplnění dotazníku respondentem by neměla překročit 20 minut (Foret, 2012).

Ke sběru primárních dat byla zvolena forma dotazníkového šetření. Dotazník byl anonymní a složen ze dvou částí. V úvodní části byl uveden důvod dotazování, kdy byli respondenti seznámeni s tématem práce a jeho účelem. Další část práce byl samotný soubor otázek. Struktura otázek vznikla na základě konzultace s jednatelem společnosti a personalistkou. Otázky byly zaměřeny na finanční oblast, benefity, odměňování pracovníků, komunikaci a spokojenost pracovníků v organizaci. Dotazník byl respondentům zaslán v papírové podobě.

V dotazníku bylo celkem 25 otázek, z nichž 16 bylo uzavřených, kdy respondent vybíral z nabízených možností. Jedna otázka byla otevřená, kdy respondent musel vpsat odpověď svými slovy, a zbylých 8 otázek bylo polootevřených. Identifikační otázky týkající se pohlaví, věku a vzdělání byly umístěny na začátek dotazníku. Otázky, které se zaměřují na spokojenost pracovníků v organizaci z hlediska prostředí, odměňování, hodnocení atd. byly zařazeny uprostřed dotazníků. U dvou otázek bylo možné napsat důvod své odpovědi, pokud respondent vybral, že je spíše nebo rozhodně nespokojen.

Dotazníky byly rozdány dne 14. 2. 2022 na obou pobočkách organizace a to v Českých Budějovicích, a také na druhé pobočce v Táboře. Respondenti měli 14 denní dobu na vyplnění dotazníku. Dotazník byl poskytnut všem pracovníkům organizace. Vyplněných dotazníků se vrátilo 15 z Českých Budějovic a návratnost byla 93,75 %. V Táboře vyplnilo dotazník 8 respondentů, tj. návratností 100 %.

### **3.2.4 Nestrukturovaný rozhovor**

Rozhovor je možné provádět dvěma způsoby a to standardizovaným rozhovorem, kdy je přesně určena charakteristika otázek i jejich přesně pořadí, a nestandardizované (nestrukturovaný) rozhovorem (Foret, 2012).

Nestrukturovaný rozhovor lze definovat jako volný, nestandardizovaný nebo také neformální rozhovor, který vychází z komunikace mezi tazatelem a respondentem.

Otázky během rozhovoru vznikají přirozeně, spontánně na základě vyprávění respondenta (Kozel et al., 2011).

Nestrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti a personalistkou firmy sloužil k získání většího množství informací o organizaci. Rozhovory probíhaly volně. Informace získané z rozhovorů byly následně použity při vytváření dotazníkového šetření a k diskuzi při zpracování jednotlivých otázek.

### **3.2.5 Zpracování získaných dat**

Získaná data byla nejdříve kontrolována, zda respondenti vypracovali dotazníky správně a úplně. Data získaná z dotazníkového šetření byla následně zpracována pomocí tabulkového editoru Microsoft Excel, kde byla vytvořena tabulka s odpověďmi. Na základě četnosti jednotlivých odpovědí byly vytvořeny přehledné grafy.

### **3.2.6 Návrh na zlepšení**

Z výsledků dotazníkového šetření a získaných informací během rozhovorů bylo navrženo opatření vedoucí k zlepšení řízení lidských zdrojů v organizaci.

## 4 Výsledky výzkumu

### 4.1 Charakteristika organizace

<b>Firma:</b>	Zdravotnické odběrové centrum
<b>Datum vzniku:</b>	16. dubna 2008
<b>Právní norma:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.  Nestátní zdravotnické zařízení pro výrobu transfúzních přípravků a surovin z krve nebo jejich složek.  Pronájem nemovitostí, bytů, nebytových prostor.

Zdravotnické odběrové centrum je společnost s ručením omezeným, která sídlí v Českých Budějovicích a podniká v oblasti zdravotnických služeb. Zdravotnické zařízení je transfúzním centrem pro odběry plazmy a krve. Centrum vzniklo v druhé polovině roku 2008 a patří mezi první samostatné odběrové centrum, které bylo v České republice otevřeno. V současné době zaměstná 24 pracovníků na třech odběrových centrech. Jedno odběrové centrum sídlí v Českých Budějovicích a druhé centrum pro odběr plazmy a krve se nachází v Táboře. Organizace používá nejmodernější technologie a k dispozici má 20 odběrových křesel i v Táboře a i v Českých Budějovicích.

Organizace klade velký důraz na bezpečnost personálů, tak na bezpečnost dobrovolných dárců. Musí být dodržovány veškeré bezpečnostní předpisy ohledně skladování odběrové tekutiny (plazmy, krve), tak bezpečnostní předpisy týkající se manipulace se zdravotním materiálem. Vše má dané místo a musí být důkladně popsáno. Z každého odebraného vzorku plazmy je část uchována pro případnou kontrolu, zbylá část plazmy je hluboce zmrazená. V každé z místností je přesný postup jak má být místnost uklizená a jakými přípravky. Organizace spolupracuje se zdravotnickým zařízením a farmaceutickými firmami. Organizace podléhá dvěma auditům pro ústav pro kontrolu léčiv. Tyto audity jsou prováděny ob rok.

## 4.2 Poskytované odměny za odběry krve a plazmy

Společnost se distancuje od propagování dárcovství za úplatu, a drží se platných a daných předpisů ministerstva zdravotnictví a doporučením Rady Evropy k odměnám nabízených a poskytovaných plazmaferetickými centry.

Z článku 2 doporučení Rady Evropy č. R (95)14: " *Dobrovolní bezplatní dárci krve jsou ti, kteří darují krev, plazmu nebo další součásti krve ze své vlastní svobodné vůle, aniž za to dostali odměnu ve formě peněz nebo něčeho jiného, co může být považováno za ekvivalent peněz, například čas z pracovní doby přesahující čas nezbytný na cestu tam a zpět na odběr samotný. Malé pozornosti, občerstvení a úhrada přímých cestovních výloh jsou s bezpříspěvkovým darováním slučitelné*" (MZCR, 2020).

Za nevhodné a neslučitelné ministerstvo zdravotnictví považuje výčet následujících věcí a Zdravotnické odběrové centrum pro odběry plazmy a krve se s nimi ztotožňuje:

- jakékoliv dodatečné finanční plnění,
- ceniny a zboží, které nejsou drobnou pozorností,
- jakákoliv elektronika (tablety, mobilní telefony, plasmové televize,...),
- sběr bodů za odběry k zisku odměny,
- poukázky na dovolené,
- dálniční známky (MZCR, 2020).

V České republice jsou dobrovolným dárcům poskytovány určité výhody, které dárce může využít. Mezi ně patří například nárok na volno na dobu odběru a potřebnou rekonvalescenci, slevu na daních až do výše 3.000,- Kč, některá zvýhodnění zdravotními pojišťovnami nebo zaměstnavateli a ocenění Českým červeným křížem. Dárci také mají nárok na mále občerstvení nebo poukázku na občerstvení, vitamínové tablety či jednorázové vstupné na wellness (MZCR, 2020).

## 4.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno ve Zdravotnickém odběrovém centru zabývající se odběry plazmy a krve. Dotazníky byly rozdány na pobočkách v Českých Budějovicích a v Táboře. Nejprve byly zaměřeny otázky na identifikační údaje respondentů a následně na aktuální stav řízení lidských zdrojů ve firmě, konkrétně na finanční hodnocení, vzdělávání a rozvoj, a na vlastní řízení projevující se ve formě komunikace a spokojenosti pracovníků.

### 4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

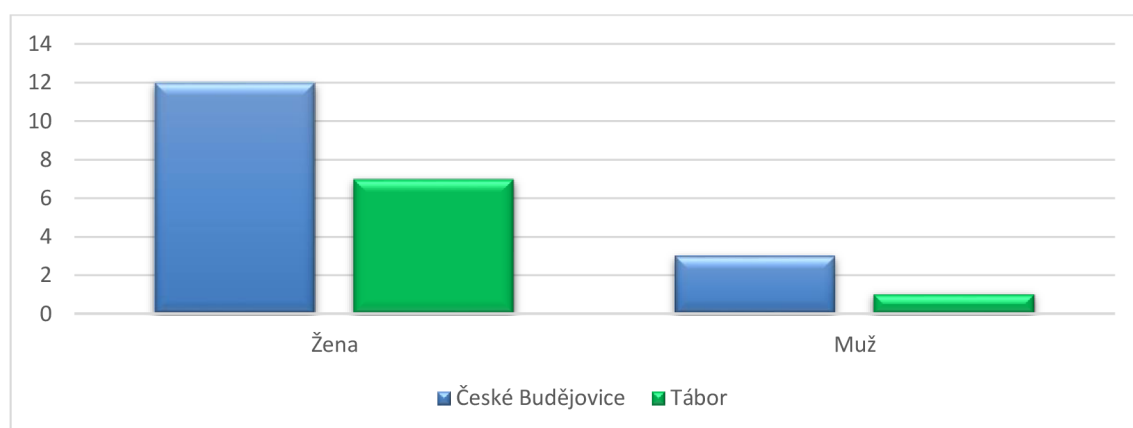
#### Otázka 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 1: Pohlaví zaměstnanců

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Žena</b>	12	80	7	87,5
<b>Muž</b>	3	20	1	12,5

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

#### Výsledky a diskuze

První graf s tabulkou zobrazuje rozdělení mužů a žen v organizaci. V Českých Budějovicích odpovědělo 80 % žen a 20 % mužů. V Táboře odpovědělo 87,5 % žen a 12,5 % mužů.



Z výsledků jednoznačně vyplývá, že v organizaci převažují ženy. Důvodem toho nerovnoměrného rozložení je, že většinou povolání zdravotní sestry vykonávají ženy. Jedním z dalších důvodů je, že pro muže tato práce není tak zajímavá, ale spíše stereotypní a není zde možnost kariéerního růstu. Muži zde pracují na lékařských pozicích.

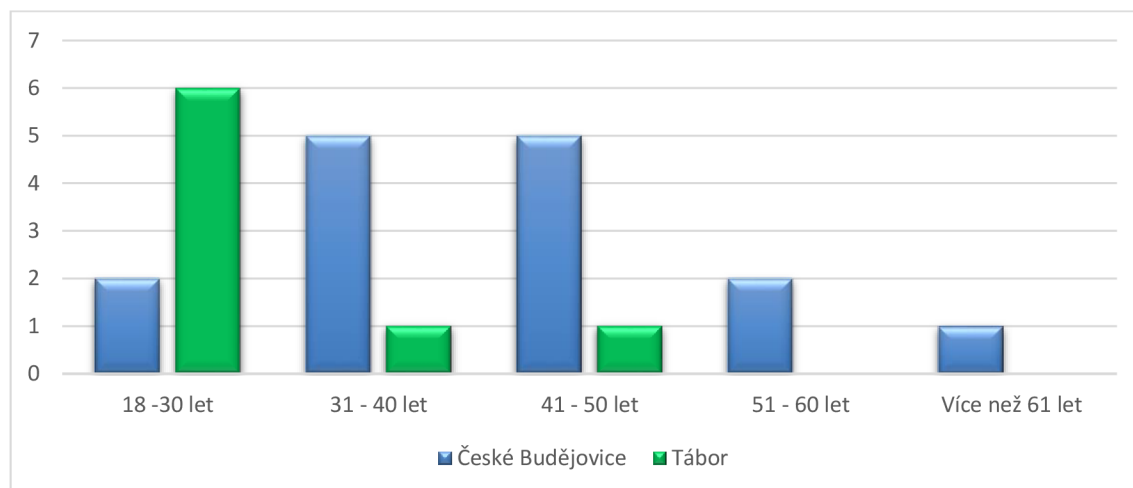
## Otázka 2 – Kolik je Vám let?

Tabulka 2: Věková struktura

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>18 - 30 let</b>	2	13,3	6	75
<b>31 - 40 let</b>	5	33,3	1	12,5
<b>41 - 50 let</b>	5	33,3	1	12,5
<b>51 - 60 let</b>	2	13,3	0	0
<b>Více než 61 let</b>	1	6,6	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Věková struktura



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Druhá tabulka a grafem znázorňuje věkovou strukturu dotazovaných v organizaci. V Táboře je nejvíce zastoupena kategorie 18-30 let s nadpoloviční většinou, tedy se 75 %. Následující kategorie 31-40 let a 41-50 let jsou v tábořské pobočce zastoupeny stejným procentním zastoupením, tedy 12,5 %. Oproti tomu v Českých Budějovicích jsou

zastoupeny všechny věkové kategorie. Skupina respondentů s 33,3 % byla zastoupena ve dvou kategoriích a to v kategorii 31-40 let a 41-50 let. Rovnoměrné zastoupení 13,3 % bylo také v kategorii 18-30 let a 51-60 let. Pouze jeden z dotazovaných pracovníků, tedy 6,6 % je zastoupen v kategorii více než 61 let.

Z výsledků je patrné, že v Táboře se nachází mladší kolektiv pracovníků než v Českých Budějovicích. Je to dáno tím, že v Českých Budějovicích, je organizace otevřena delší dobu (14 let) oproti tábořské pobočce, kde je nově otevřena pouze (2roky). Hlavním faktorem mladého kolektivu v Táboře jsou zaměstnanci po dokončení středoškolského vzdělání.

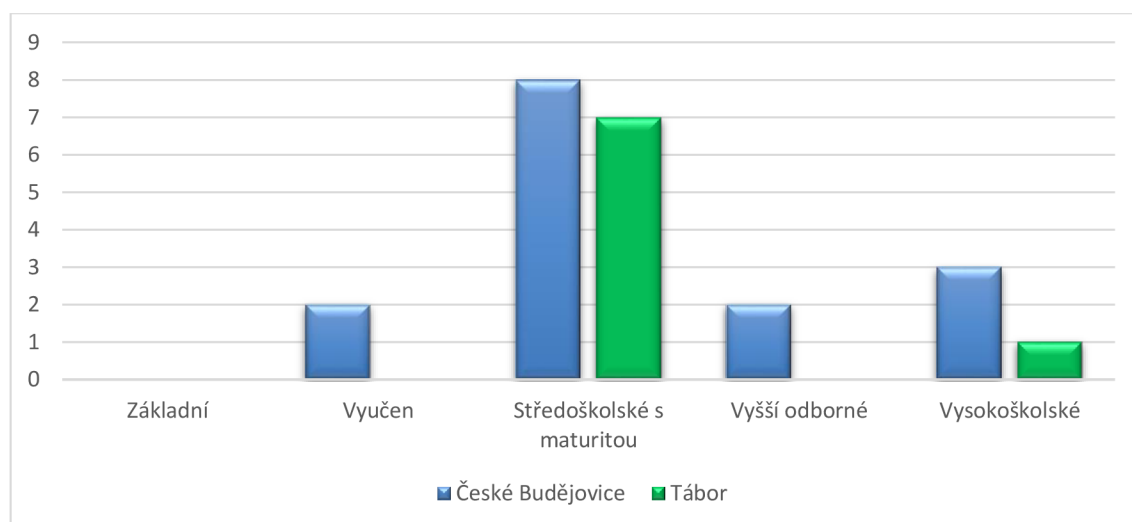
### Otázka 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3: Vzdělání pracovníků

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Základní</b>	0	0	0	0
<b>Vyučení</b>	2	13,3	0	0
<b>Středoškolské</b>	8	53,4	7	87,5
<b>Vyšší odborné</b>	2	13,3	0	0
<b>Vysokoškolské</b>	3	20	1	12,5

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Vzdělání pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Třetí tabulka a graf znázorňuje dosažené vzdělání pracovníků v organizaci. Na obou pobočkách je nejvíce zastoupena skupina pracovníků se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou. V Českých Budějovicích tato skupina tvoří 53,4 % a v Táboře je to 87,5 %. Vysokoškolské vzdělání v Táboře má pouze jeden z respondentů, tedy 12,5 %. Je to dáno tím, že je to lékař, který dohlíží a vyšetřuje pacienty před odběrem. V Českých Budějovicích je vysokoškolské vzdělání zastoupeno 20-ti %. Výuční list a vyšší odborné vzdělání v Českých Budějovicích představuje 13,3 % dotazovaných pracovníků.

Nejpočetnější skupinu pracovníků tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou. Právě do této nejpočetnější skupiny patří odběrové sestry na sále, které musejí mít alespoň odpovídající vzdělání v tomto oboru (vystudovaný obor – zdravotní sestra). Mezi pracovníky s vysokoškolským vzděláním řadíme lékaře. Pracovníci s výučním listem vykonávají spíše administrativní pozice na recepci.

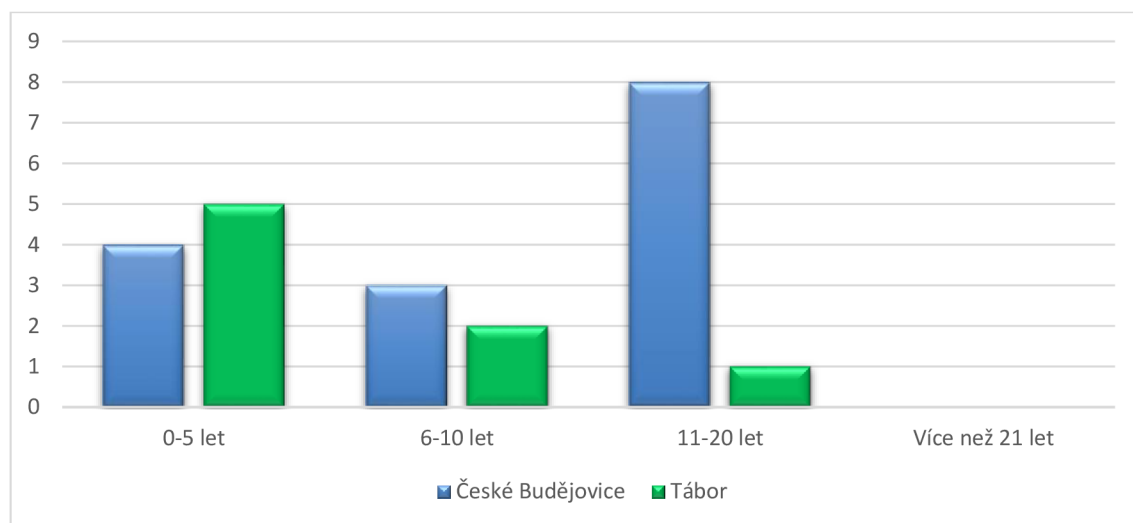
### Otázka 4 – Jaká je délka Vaší praxe v profesi?

Tabulka 4: praxe v oboru

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>0-5 let</b>	4	26,6	5	62,5
<b>6-10 let</b>	3	20	2	25
<b>11-20 let</b>	8	53,4	1	12,5
<b>Více než 21 let</b>	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Praxe v oboru



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Čtvrtý Graf s tabulkou rozčleňuje respondenty do kategorií podle praxe. V Českých Budějovicích má největší zastoupení 11-20 let což odpovídá 53,4 %. Druhou skupinu tvoří 0-5 let což odpovídá 26,6 % a 6-10 let tvoří 20 % dotazovaných. V Táboře je nejvíce zastoupena skupina 0-5 let tedy 62,5 %. Další zastoupení 6-10 let tvoří 25 % a posledních 12,5 % tvoří pracovní s praxí v rozmezí 11-20 let. Ani na jedné pobočce praxe v oboru nepřesáhla více než 21 let.

Vzhledem k velmi mladému kolektivu v Tábořské pobočce není možné mít obdobné zastoupení délky praxe jako na pobočce v Českých Budějovicích. Nejdělsí praxi v kategorii 11- 20 let v tábořské pobočce má vyšetřující lékař. Delší praxi na českobudějovické pobočce je dána tím, že jsou zde pracovníci, kteří zde pracují od otevření organizace, tedy 14 let.

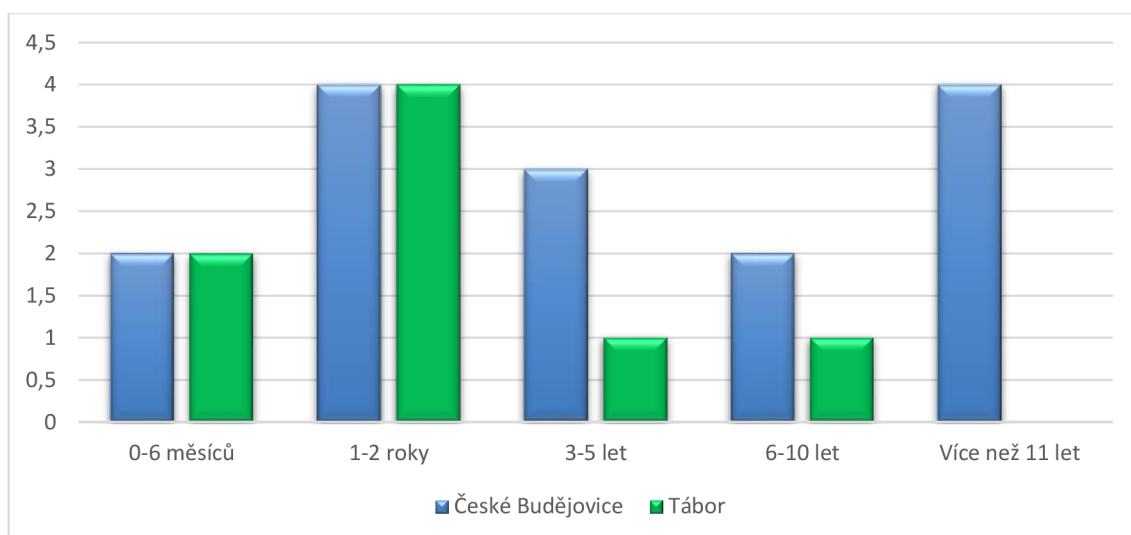
## Otázka 5 – Jak dlouho pracuje v této organizaci?

Tabulka 5: Délka zaměstnání

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>0 - 6 měsíců</b>	2	13,3	2	25
<b>1 - 2 roky</b>	4	26,7	4	50
<b>3 - 5 let</b>	3	20	1	12,5
<b>6 - 10 let</b>	2	13,3	1	12,5
<b>Více než 11 let</b>	4	26,7	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Délka zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Pátá tabulka a graf zobrazuje délku zaměstnání pracovníků v organizaci. V Českých Budějovicích byly zastoupeny všechny kategorie. Pracovníci, kteří jsou u organizace déle, než 11 let tvoří 26,7 %. Stejný počet byl také v kategorii 1-2 roky, tedy 26,7 %. Pracovníci, kteří v organizaci pracují 3-5 let, jsou zastoupeni 20 %. V rozhraní 0-6 měsíců a 6-10 let byl shodný počet respondentů, tedy 13,3 %. V Táboře byla nejvíce zastoupena skupina 1-2 roky s 50 % a následovala kategorie 0-6 měsíců s 25 %. Pracovníci v rozhraní 3-5 let a 6-10 let jsou shodně zastoupeni 12,5 %.

V Českých Budějovicích se nacházejí tři pracovníci, kteří jsou zde od založení organizace, tedy v letošním roce již 14 let. Nově přichází zaměstnanci jsou zde po pracovnících, které odešly na mateřskou dovolenou, proto jejich délka zaměstnání u dané organizace není tak dlouhá. Na pobočce v Táboře, pracuje nejdéle lékař a vrchní sestra, které dříve pracovali v Českých Budějovicích, proto jejich délka zaměstnání je výrazně delší než u jiných pracovníků. Vzhledem k nově vzniklé pobočce je pochopitelné, že délka zaměstnání u organizace je výrazně kratší než v Českých Budějovicích. Je to také dáno tím, že většina pracovníků je v Táboře ve věku 18-30 let.

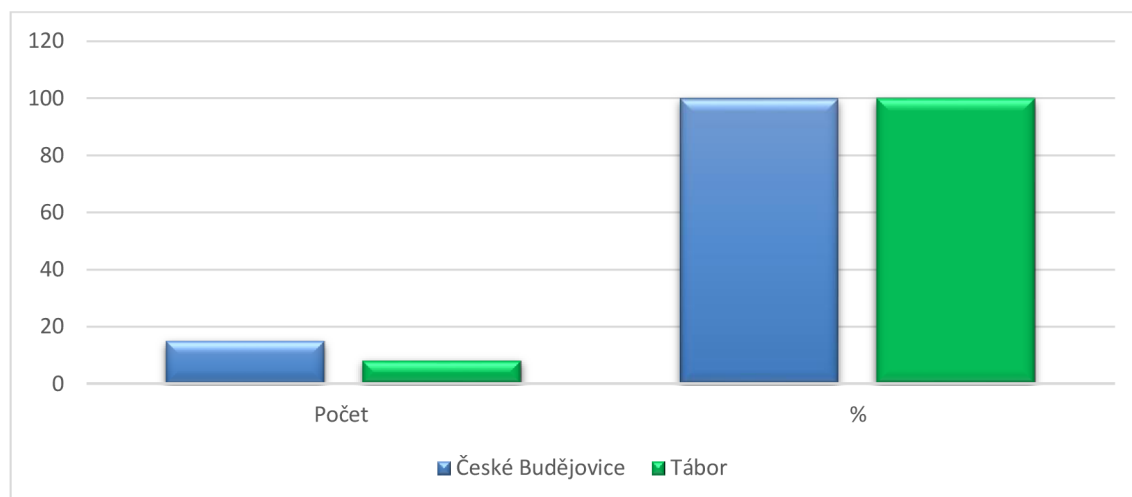
### Otázka 6 – Na jakém pracovišti pracujete?

Tabulka 6: Místo výkonu práce

	Počet	%
<b>České Budějovice</b>	15	100
<b>Tábor</b>	8	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Místo výkonu práce



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Graf šestý s tabulkou sloužil k rozčlenění pracovníků podle místa výkonu. V Táboře pracuje 8 zaměstnanců a dotazníky byly vyplněny 100 %. V českých Budějovicích vyplnilo dotazník 15 zaměstnanců, tudíž pracujeme se 100 % respondentů.

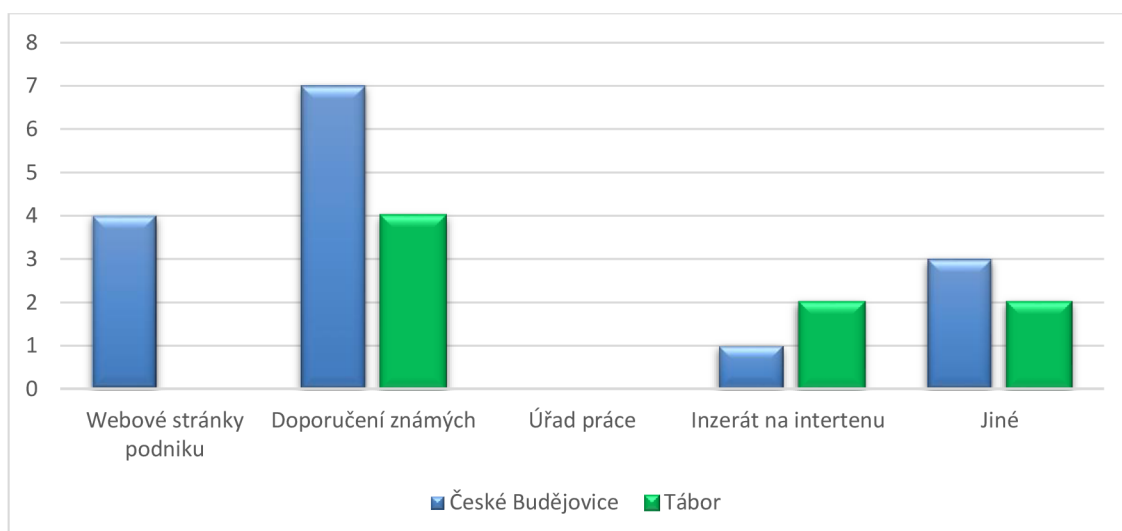
## Otázka 7 – Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici?

Tabulka 7: Pracovní pozice

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Webové stránky podniku</b>	4	26,6	0	0
<b>Doporučení známých</b>	7	46,6	4	50
<b>Úřad práce</b>	0	0	0	0
<b>Inzerát na internetu</b>	1	6,6	2	25
<b>Jiné</b>	3	20	2	25

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Sedmý graf a tabulka zobrazují, jak se pracovníci dozvěděli o pracovní pozici v organizaci. Nejvíce pracovníků se dozvědělo o práci na doporučení od známých a pracovníků z organizace. V tábořské pobočce tato skupina činí 50 % dotazovaných respondentů. Inzerce na internetu a skupina s názvem „jiné“ byla shodně zastoupena, tedy 25 %. Stejně jako v tábořské pobočce, tak i v Českých Budějovicích nejvíce pracovníků se o pracovní pozici dozvědělo od známých. Tato skupina je zastoupena 46,6 %. Z webových stránek podniku se o pracovní pozici dozvědělo 26,6 % respondentů. Skupina s názvem „jiné“ představuje 20 % na českobudějovické pobočce a 6,6 % uvedlo, že se o pracovní pozici dozvědělo na internetu.

Většina pracovníků z obou poboček dostala doporučení na dané pracovní místo od známých nebo od pracovníků z organizace. Personalistka také potvrdila, že při výběru pracovníků dávají přednost pracovníkům s doporučení od známých. Skupina s názvem „jiné“ se o pracovní pozici dozvěděli od rodinných příslušníků, kteří zde pracovali nebo stále pracují. Organizace propaguje svá volná pracovní místa i přes inzerát na internetu (sociální síť Facebook), kde se tři pracovníci dozvěděli o volné pracovní pozici, na kterou následně byli vybráni. Internetové portály jako je Jobs.cz a další podobné portály, které pomáhají získat vhodného pracovníka, organizace nevyužívá.

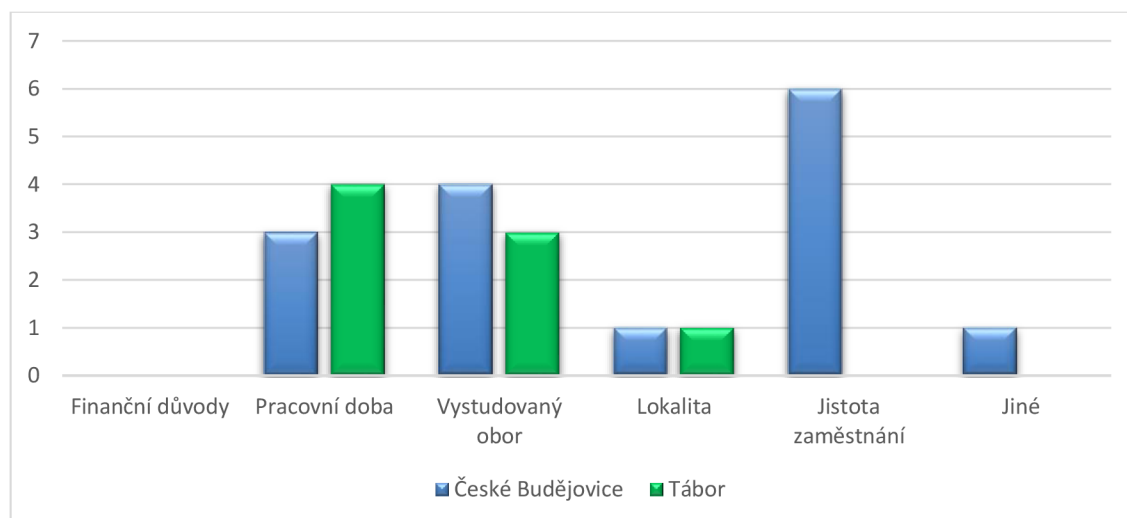
### Otázka 8 – Z jakého důvodu jste začala pracovat v této organizaci?

Tabulka 8: Důvod práce v organizaci

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Finanční důvody</b>	0	0	0	0
<b>Pracovní doba</b>	3	20	4	50
<b>Vystudovaný obor</b>	4	26,6	3	37,5
<b>Lokalita</b>	1	6,7	1	12,5
<b>Jistota zaměstnání</b>	6	40	0	0
<b>Jiné</b>	1	6,7	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Důvod práce v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování



## Výsledky a diskuze

Graf osmý s tabulkou vyobrazují, jaké jsou důvody výkonu práce v dané organizaci. V Českých Budějovicích dominovala se 40 % jistota práce a následoval vystudovaný obor s 26,6 %. Pracovní doba v Českých Budějovicích byla zastoupena 20 % a lokalita a skupina s názvem „jiné“ tvoří shodně 6,7 %. V Táboře je hlavním důvodem práce v organizaci pracovní doba (50 %) a následně vystudovaný obor (37,5). Jen jeden člověk v Táboře uvedl, že je pro něj hlavním důvodem místo výkonu práce lokalita. Ani na jedné pobočce, nikdo neuvedl jako možnost finanční důvody.

Důvody výkonu práce v dané organizaci se značně liší. V odběrovém centru, v Táboře mají otevřeno pouze tři dny v týdnu (úterý, čtvrtek, pátek), proto je pochopitelné, že je pro ně hlavním důvodem pracovní doba a následně až vystudovaný obor. V Českých Budějovicích mají pracovní dobu od pondělí – do pátku a pracují zde na odpolední a ranní směny. Jelikož v Českých Budějovicích je straší kolektiv pracovníků, dávají přednost jistotě práci. Vystudovaný obor je na českobudějovické pobočce až na druhém místě.

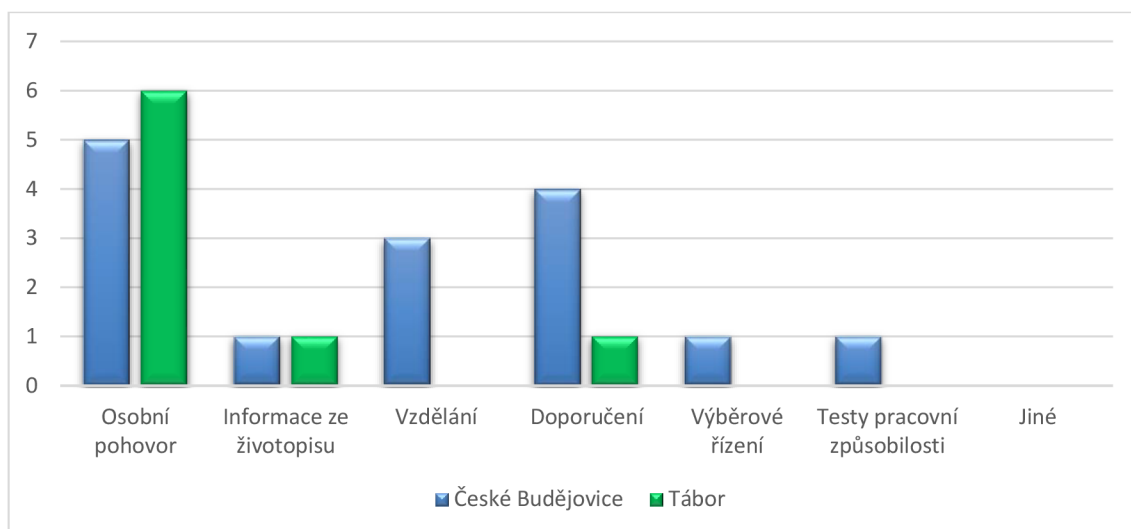
### Otázka 9 – Který z následujících kroků podle Vašeho mínění způsobil, že jste byl na danou pozici přijat/a?

Tabulka 9: Způsoby přijetí na pracovní pozici

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Osobní pohovor</b>	5	33,3	6	75
<b>Informace ze životopisu</b>	1	6,7	1	12,5
<b>Vzdělání</b>	3	20	0	0
<b>Doporučení</b>	4	26,6	1	12,5
<b>Výběrové řízení</b>	1	6,7	0	0
<b>Testy pracovní způsobilosti</b>	1	6,7	0	0
<b>Jiné</b>	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Způsoby přijetí na pracovní pozici



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Způsob přijetí na danou pracovní pozici dle mínění pracovníků znázorňuje 9-tý graf s tabulkou 9. V tábořském odběrovém centru bylo dle mínění dotazovaných respondentů, způsobem přijetí na danou pozici osobní pohovor (75 %). Informace ze životopisu (12,5 %) uvedl jeden respondent stejně jako způsob přijetí doporučením (12,5 %). V Českých Budějovicích bylo stejně jako na tábořské pobočce nejvíce zastoupenou odpovědí způsob přijetí osobním pohovorem, tedy 33,3 %. Druhou nejčastější odpovědí bylo jako způsob přijetí uvedeno doporučení (26,6 %) a následovalo vzdělání s 20-ti %. Ostatní dotazovaní z odběrového místa v Českých Budějovicích uvedli jako způsob přijetí na danou pozici informace ze životopisu (6,7 %), výběrové řízení (6,7 %) a testy pracovní způsobilosti (6,7 %).

Podle výsledků z dotazníkového šetření většina respondentů uvedla, že osobní pohovor a doporučení od známých či kolegů z organizace byl hlavním důvodem přijetí na dané místo. Během rozhovoru personalistka i jednatel společnosti uvedli, že je pro ně velice důležité doporučení od známého a následně osobní pohovor, při kterém pro ně daný člověk musí mít jakýsi, doslovně cituji jednatele společnosti: osobní kouzlo, chuť pracovat a musí tam být osobní zapůsobení.

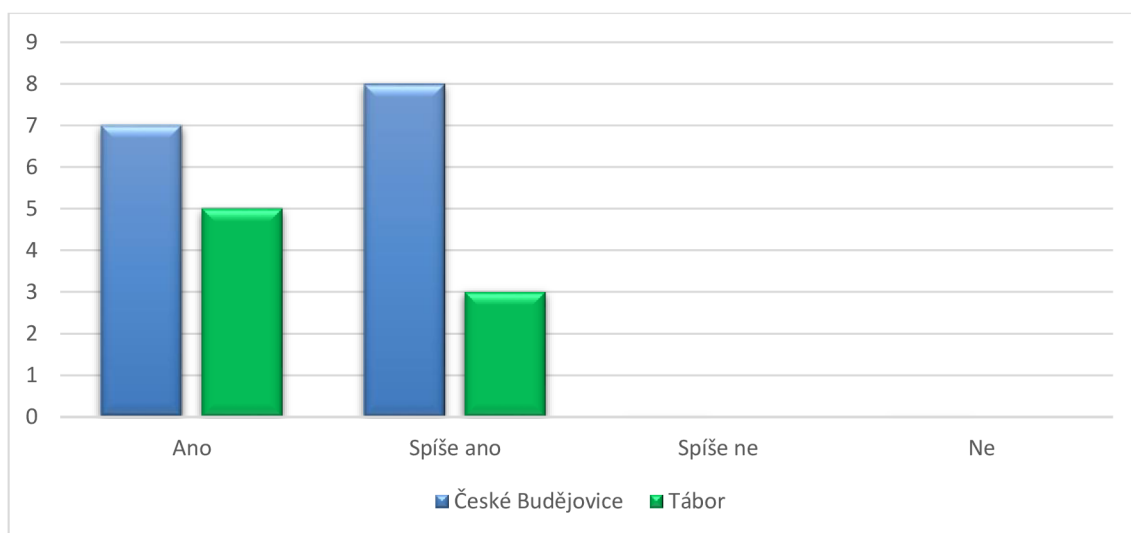
### Otázka 10 – Jste spokojena s pracovními podmínkami a prostředím (bezpečnost práce)?

Tabulka 10: Spokojenost s pracovními podmínkami a prostředím

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
Ano	7	46,7	5	62,5
Spíše ano	8	53,3	3	37,5
Spíše ne	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Spokojenost s pracovními podmínkami a prostředím



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

V 10-tém grafu a tabulce je vyobrazena spokojenost pracovníků s pracovními podmínky a prostředím podniku. Na pobočce v Českých Budějovicích je polovina pracovníků spíše spokojena (53,3 %) a rozhodně spokojeno je 7 respondentů, tedy 46,7 % dotázaných. V tábořském odběrovém centru je 62,5 % spokojených respondentů a 37,5 % odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Na obou pobočkách žádný z respondentů nevedl, že je nespokojený s pracovními podmínkami a prostředím.

Z výsledku je jasně patrné, že na pobočce v Českých Budějovicích převládá spíše spokojenost s pracovním prostředím a pracovními podmínkami. V Tábořské pobočce převažuje ze 2/3 jednoznačná spokojenost pracovníků. Je to dáno tím, že zde mají lepší

pracovní dobu (pouze 3 dny v týdnu). Je patrné, že pracovníci na tábořské pobočce jsou více spokojenější než v Českých Budějovicích. Po té, co jsem obě odběrová centra navštívila, musím uznat, že jsou obě centra velmi pěkně zařízena a je zde příjemné prostředí. Zaměstnavatel se snaží svým pracovníkům poskytnout co nejlepší podmínky, což dokládají i výsledky z dotazníkového šetření.

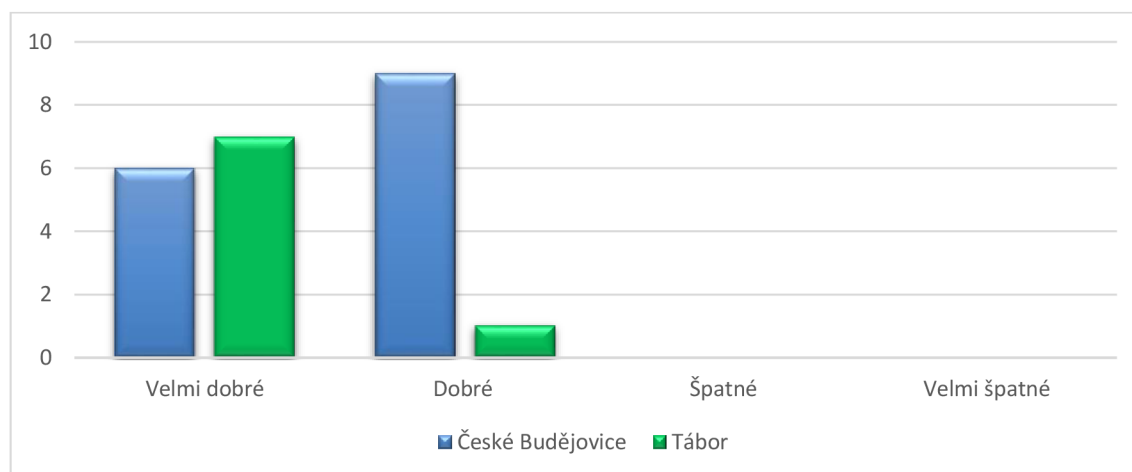
### Otázka 11 – Jak byste označil/a vztahy a atmosféru na pracovišti?

Tabulka 11: Vztahy na pracovišti

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Velmi dobré</b>	6	40	7	87,5
<b>Dobré</b>	9	60	1	12,5
<b>Špatné</b>	0	0	0	0
<b>Velmi špatné</b>	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Vztahy na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Vztahy a atmosféra na pracovišti jsou vyobrazeny v 11-tém grafu a tabulce. Nadpoloviční většina, tedy 60 % dotazovaných pracovníků v Českých Budějovicích uvedlo, že vztahy a atmosféra v pracovním kolektivu jsou dobré. Jako velmi dobré vztahy na pracovišti označilo 40 % dotazovaných respondentů. Ani na jednom z odběrových

center nikdo nehledal vztahy jako špatné či velmi špatné. V odběrovém centru v táboře, uvedlo 87,5 % dotazovaných pracovníků, že vztahy s atmosférou jsou zde velmi dobré. Pouze 12,5 % uvedlo, jako vztahy a atmosféru na pracovišti jako dobré.

Vztahy s atmosférou na pracovišti jsou odlišné. Zatím co v Táboře označili vztahy s atmosférou na pracovišti jako velmi dobrou více jak 4/5 většina pracovníků, tak na českobudějovické pobočce pracovníci označili vztahy a atmosféru pouze jako dobré z necelých 2/3. Je patrné, že pracovníci na tábořské pobočce mají lepší vztahy mezi sebou. Lze to také vysvětlit tím, že v tábořském odběrovém centru je podstatně mladší kolektiv, který je více soudržný, což také potvrdila druhá otázka v dotazníku. Dobrá atmosféra a vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci mají významný vliv i na duševní pohodu a také výkon pracovníků.

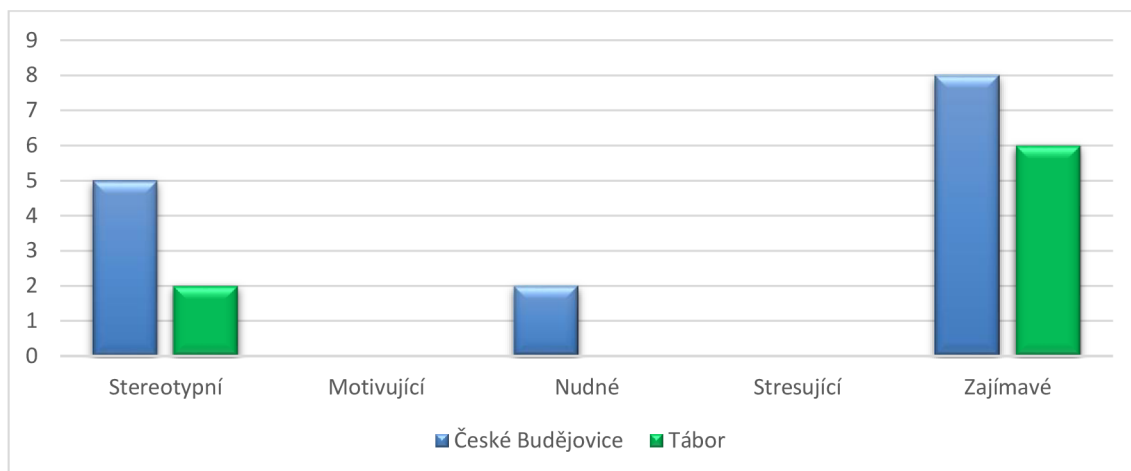
#### **Otázka 12 – Myslíte si, že je Vaše zaměstnání:**

Tabulka 12: Hodnocení zaměstnání

	<b>České Budějovice</b>		<b>Tábor</b>	
	<b>Počet</b>	<b>%</b>	<b>Počet</b>	<b>%</b>
<b>Stereotypní</b>	5	33,3	2	25
<b>Motivující</b>	0	0	0	0
<b>Nudné</b>	2	13,4	0	0
<b>Stresující</b>	0	0	0	0
<b>Zajímavé</b>	8	53,3	6	75

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Hodnocení zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Graf 12 s tabulkou číslo 12 vyobrazuje, jak pracovníci vnímají své zaměstnání. Pro mnohé respondenty je jejich zaměstnání vnímáno jako zajímavé, takto odpovědělo 3/4 dotazovaných pracovníků v odběrovém centru v Táboře a 53,3 % v Českých Budějovicích. Jako stereotypní zaměstnání považuje v táborské pobočce svoji práci 1/4 pracovníků, což představuje 25 % dotazovaných respondentů. V českobudějovické pobočce 33,3 % což je 1/3 považuje práci jako stereotypní. Pouze dva pracovníci na pobočce v Českých Budějovicích vnímají svoji práci jako nudnou (13,4 %). Pro nikoho z respondentů není práce motivující ani stresující.

Pracovníci na obou odběrových místech vnímají svoji práci v určitém směru podobně. Práce je pro ně zajímavá, tím, že se odlišuje od práce běžných zdravotních sester či lékařů v nemocnicích či u praktických lékařů. Vnímají ji, ale také jako stereotypní práci, jelikož průběh vyšetření i odběru plazmy či krve je pořád stejný – neměnný, proto může na některé působit až nudně. Jako pozitivum vidím, že pro nikoho není práce stresující ale bohužel ani motivující.

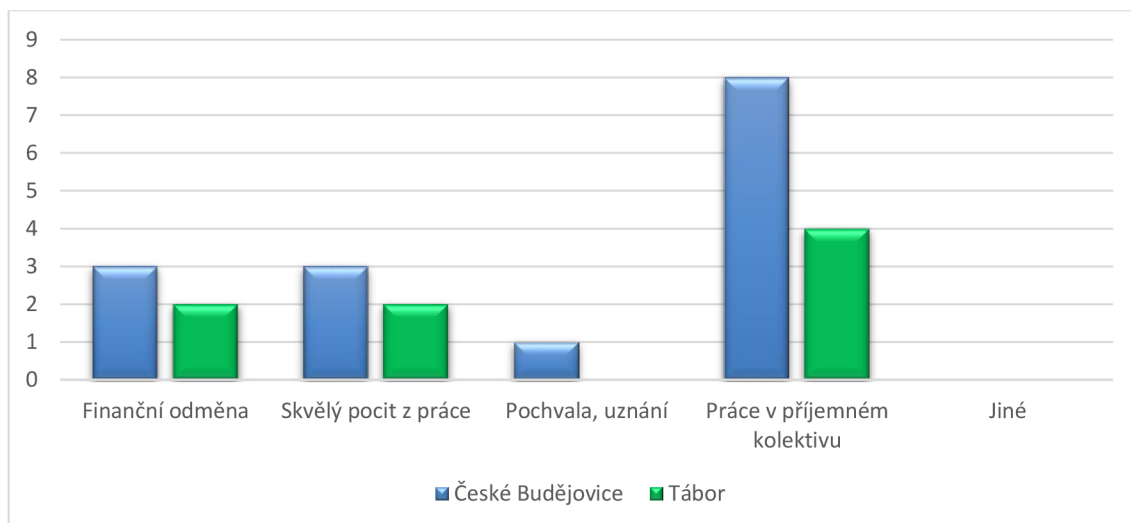
### Otázka 13 – Co je pro Vás největším motivačním faktorem?

Tabulka 13: Motivační faktory

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Finanční odměna</b>	3	20	2	25
<b>Skvělý pocit z práce</b>	3	20	2	25
<b>Pochvala, uznání</b>	1	6,7	0	0
<b>Práce v příjemném kolektivu</b>	8	53,3	4	50
<b>Jiné</b>	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Motivační faktory



Zdroje: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Přecházející graf 13 s tabulkou zobrazuje největší motivační faktory pracovníků. Práci v příjemném kolektivu považují respondenti v českobudějovické pobočce za největší motivační faktor. Tato skupina respondentů tvoří 53,3 %. Stejně mínění mají i dotazovaní respondenti z tábořské pobočky, kteří tvoří 50 %. Finanční odměna a skvělý pocit z práce má shodně 20 % respondentů v Českých Budějovicích a Táboře tyto dvě kategorie tvoří 25 %. Pouze pro jednoho respondenta z českobudějovické pobočky je největším motivačním faktorem pochvala, uznání s 6,7 %. Žádný dotazovaných respondentů neuvedl jinou možnost odpovědi.

Z výsledků jednoznačně vyplývá, že pro zaměstnance na obou pobočkách není největší prioritou finanční odměna, ale práce v příjemném kolektivu pracovníků. V práci trávíme většinu svého života, proto je důležité pracovat v dobrém kolektivu lidí a cítit se s nimi dobře. Finance a skvělý pocit z odvedené práce je pro některé až na druhém místě. Na obou pobočkách by zaměstnanci uvítali, kdyby jejich práce byla více oceňována.

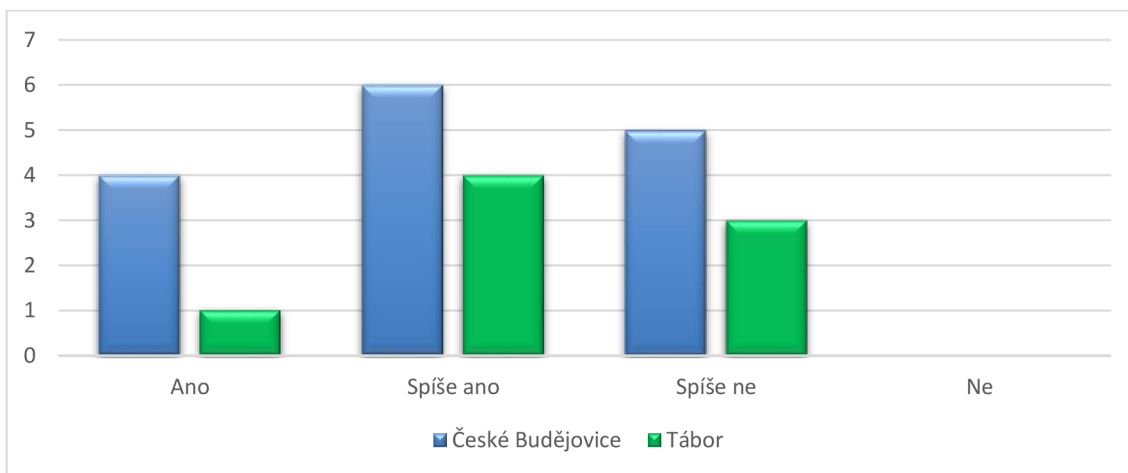
#### Otázka 14 – Jste spokojen/a s finančním ohodnocením práce?

Tabulka 14: Spokojenost s finančním ohodnocením

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Ano</b>	4	26,7	1	12,5
<b>Spíše ano</b>	6	40	4	50
<b>Spíše ne</b>	5	33,3	3	37,5
<b>Ne</b>	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Spokojenost s finančním ohodnocením



Zdroj: vlastní zpracování

#### Výsledky a diskuze

Spokojenost s finančním ohodnocením je zobrazeno ve 14-tém grafu a tabulce. V Českých Budějovicích je 40 % dotazovaných spíše spokojeno s finančním ohodnocením práce, a 26,7 % pracovníků je spokojeno s hodnocením práce. Ovšem 33,3 % respondentů si myslí, že finanční ohodnocení neodpovídá odvedené práci.



V Táboře výsledky spokojenosti vyšly obdobně jako v českobudějovické pobočce. Spíše spokojeno v Táboře je 50 % respondentů a 12,5 % je spokojeno. I na tábořské pobočce jsou respondenti, kteří jsou spíše nespokojeni s ohodnocením práce. Tato skupina je zastoupena 37,5 %.

Z hodnot uvedených výše je sice vidět, že jsou pracovníci spíše spokojeni nebo jsou rozhodně spokojeni, ale jsou zde i pracovníci, kteří jsou spíše nespokojeni, a to 1/3 se svým finančním ohodnocením. Organizace by se měla zjistit příčiny, které vedou k názoru nespokojenosti u pracovníků. Ke zvýšení spokojenosti pracovníků by mohlo dojít například příspěvkem na penzijní připojištění, které je výhodné pro organizaci i zaměstnance. Blíže je tento příspěvek popsán v kapitole 4.4 návrhy změn.

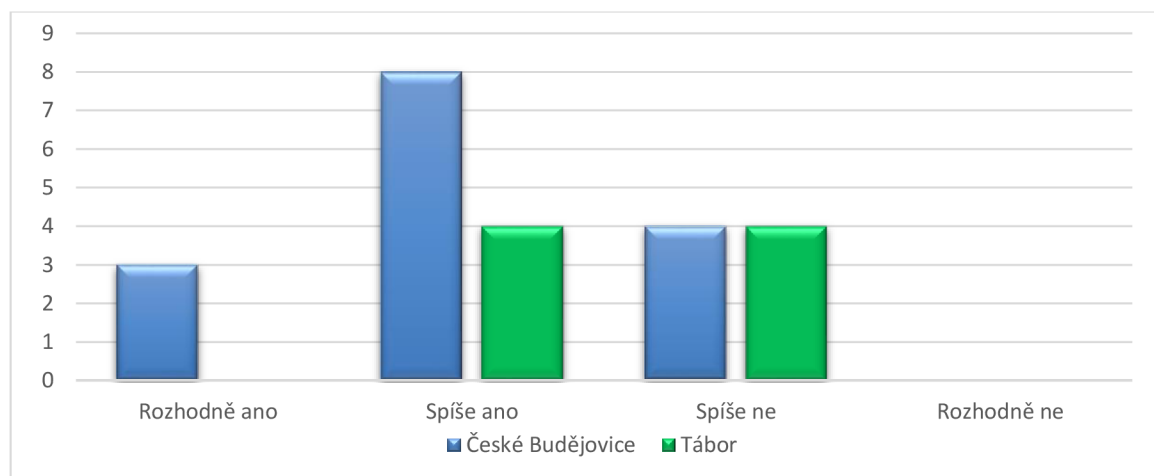
#### Otázka 15 – Odpovídá výše finančního ohodnocení Vámi vykonávané práce?

Tabulka 15: Finančního ohodnocení odpovídající vykonávané práce

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Rozhodně ano</b>	3	20	0	0
<b>Spíše ano</b>	8	53,3	4	50
<b>Spíše ne</b>	4	26,7	4	50
<b>Rozhodně ne</b>	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Finančního ohodnocení odpovídající vykonávané práce



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Tabulka 15 a také graf ukazuje finanční ohodnocení odpovídající vykonávané práci. V Českých Budějovicích uvedlo 53,3 % pracovníkům, že finanční ohodnocení spíše odpovídá vykonávané práci a 20 % uvedlo, že finanční ohodnocení rozhodně odpovídá vykonané práci. Někteří pracovníci 26,7 % uvedli, že finanční ohodnocení za jimi vykonávanou práci spíše neodpovídá. V Táboře je rozložení odpovědí přesně na polovic, kdy 50 % respondentů uvedlo, že jejich finanční ohodnocení spíše odpovídá jimi vykonávané práci, tak druhá polovina pracovníků uvedla, že finanční ohodnocení za odvedenou práci spíše neodpovídá.

V tábořském odběrovém centru lze respondenty rozdělit přesně na dvě poloviny. První polovina dotazovaných respondentů uvedla, že výše finančního ohodnocení spíše odpovídá vykonávané práci, tak druhá polovina uvedla, že výše finančního ohodnocení spíše neodpovídá vykonávané práci. V tábořské pobočce nikdo neuvedl jako možnost rozhodně ano. Na českobudějovické pobočce více respondentů uvedlo, že finanční ohodnocení rozhodně nebo spíše odpovídá finančnímu ohodnocení za vykonanou práci. Stejně jako v tábořské pobočce, tak i zde více než 1/4 pracovníků, kteří uvedli, že výše finančního ohodnocení spíše neodpovídá vykonávané práci. Zaměstnanci by měli zájem na zvýšení finančního ohodnocení.

## Otázka 16 – Poskytuje Vám zaměstnavatel zaměstnanecké benefity?

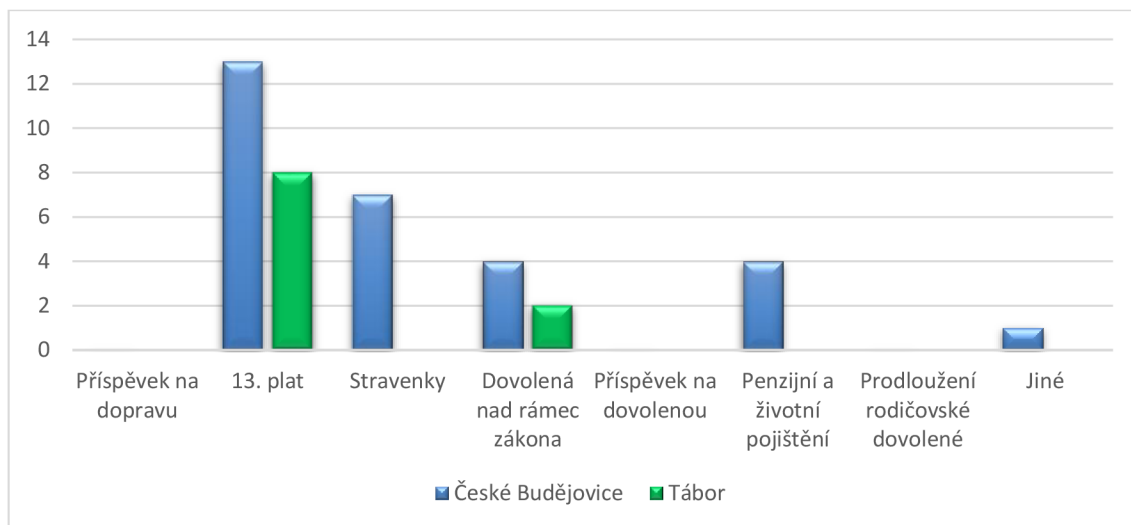
*(možnost více odpovědí)*

Tabulka 16: Zaměstnanecké benefity

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Příspěvek na dopravu</b>	0	0	0	0
<b>13. plat</b>	13	44,8	8	80
<b>Stravenky</b>	7	24,1	0	0
<b>Dovolená nad rámec zákona</b>	4	13,7	2	20
<b>Příspěvek na dovolenou</b>	0	0	0	0
<b>Penzijní a životní pojištění</b>	4	13,7	0	0
<b>Prodloužení rodičovské dovolené</b>	0	0	0	0
<b>Jiné</b>	1	3,4	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Zaměstnanecké benefity



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

V 16-tém grafu a také v 16-té tabulce jsou zobrazeny poskytované zaměstnanecké benefity pracovníkům odběrových center. U této otázky bylo možné vybrat více odpovědí. V Českých Budějovicích uvedlo jako odpověď příspěvek na stravování 24,1% dotazovaných pracovníků, dovolenou nad rámec zákona zaškrtnulo 13,7 % a penzijní a životní pojištění uvedlo 13,7 %. Nejvíce odpovědí bylo u 13. platu, který uvedlo jako odpověď 44,8 %. Pouze jeden z pracovníků využívá i „jiné“ benefity. V Táboře 80 % odpovědělo, že jim zaměstnavatel poskytuje 13. plat a 20 % dotázaných odpovědělo, že je jim poskytována dovolena nad rámec zákona.

Z výsledků lze vidět značné rozdíly v odpovědích. Benefity na příspěvek na penzijní a životní pojištění, či příspěvky na stravování jsou nabízené všem pracovníkům, avšak jsou poskytované pouze těm pracovníkům, kteří o ně mají zájem a požádají o něj. 13. plat a dovolenou nad rámec zákona jsou poskytovány všem pracovníkům organizace, proto je překvapivé, že na obou pobočkách došlo tak malému procentuálnímu zastoupení u dovolené nad rámec zákona. Možnost „jiné“ uvedl jeden pracovník, kterému je poskytováno ubytování, vzhledem k tomu, že je to zahraniční pracovník.

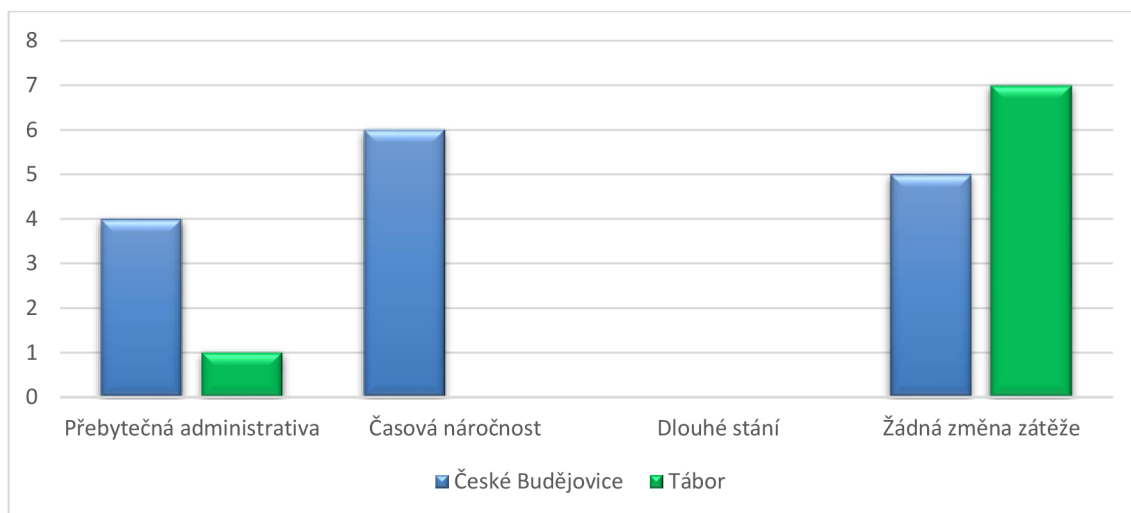
## Otázka 17 – Co Vás v práci nejvíce zatěžuje?

Tabulka 17: Zátěž v práci

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Přebytečná administrativa</b>	4	26,6	1	12,5
<b>Časová náročnost</b>	6	40	0	0
<b>Dlouhé stání</b>	0	0	0	0
<b>Žádná změna zátěží</b>	5	33,3	7	87,5

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Zátěž v práci



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Zátěž v pracovním prostředí jsou vyobrazeny v 17-tém grafu a tabulce. V tábořské pobočce 87,5 % dotazovaných respondentů uvedlo, že je nic nezatěžuje a pouze 12,5 % uvedlo jako zátěž přebytečnou administrativu. V Českých Budějovicích dotazovaných pracovníků nejvíce zatěžuje časová náročnost (40 %), přebytečnou administrativu vnímá jako zátěž 26,6 % pracovníků a 33,3 % uvedli, že je v na pracovním prostředí nic nezatěžuje. Žádný z respondentů neuvedl v dotazníkovém šetření jako zátěž dlouhodobé stání v pracovní době.

Jak už bylo výše zmíněno, většina pracovníků je v práci spokojena, proto neuvedli žádnou překážku, která by je v práci zatěžovala. Pracovnice si mají možnost sednout, kdykoliv jim to situace dovolí, proto zde dlouhé stání jako překážka není uvedena ani od jednoho pracovníka. Časová náročnost zatěžuje více pobočku v Českých Budějovicích vzhledem k tomu, že zde pracovníci pracují na dvě směny na ranní a odpolední. Někteří pracovníci, také uvedli jako zátěž v práci přebytečnou administrativu.

### Otázka 18 – Je v podniku něco, co byste změnil/a?

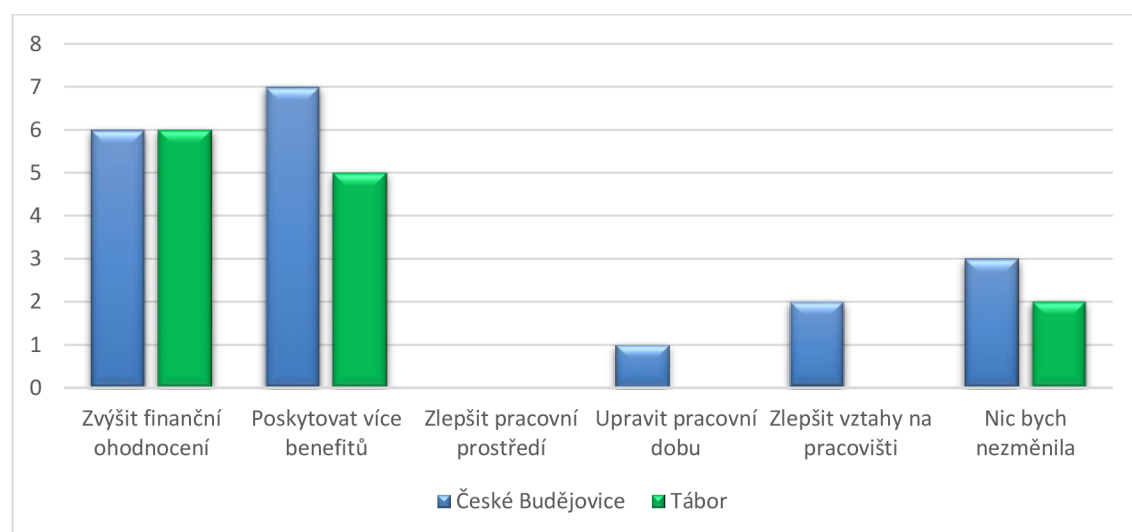
(možnost vybrat více odpovědí)

Tabulka 18: Změny v organizaci

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
Zvýšit finanční ohodnocení	6	31,7	6	46,2
Poskytovat více benefitů	7	36,8	5	38,4
Zlepšit pracovní prostředí	0	0	0	0
Upravit pracovní dobu	1	5,2	0	0
Zlepšit vztahy na pracovišti	2	10,5	0	0
Nic bych nezměnil/a	3	15,8	2	15,4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Změny v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

V 18-tém grafu a tabulce jsou znázorněny možné změny v organizaci. Respondenti mohli uvést více odpovědí. V tábořské pobočce 46,2 % dotazovaných respondentů uvedlo možnost zvýšit finanční ohodnocení. Druhou nejčastější odpovědí s 38,4 % bylo poskytování více benefitů a pouze 15,4 % by nic v organizaci nezměnilo. V Českých Budějovicích 36,8 % uvedlo jako možnost poskytovat více benefitů a následně zvýšit finanční ohodnocení uvedlo, 31,7 %. Dále jako možnost změny v organizaci pracovníci uvedli zlepšení vztahů na pracovišti (10,5 %) a úpravu pracovní doby (5,2 %). Pouze 15,8 % uvedlo, že by nic nezměnili.

Už výše bylo zmíněno, že s pracovním prostředím a atmosférou je skoro většina pracovníků spokojena. Ovšem někteří pracovníci by uvítali změnu s navýšením finančního ohodnocení nebo poskytnutí většího množství benefitů. Je to dáno tím, že organizace nijak nepřihlíží k délce praxe ani odslouženým rokům u organizace. Pracovníci s delší odpracovanou dobou mají stejnou mzdu jako nově příchozí zaměstnanci. Personální pracovnice si je vědoma, že pracovníci chtějí zmíněné změny, které se týkají výše platu.

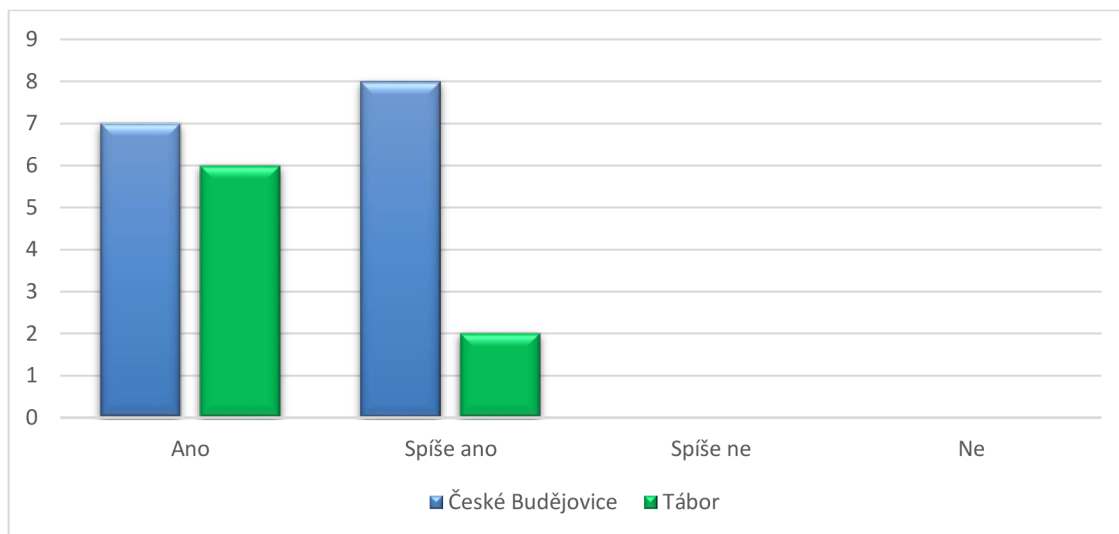
### Otázka 19 – Jste spokojen/a s organizací práce na Vašem pracovišti?

Tabulka 19: Spokojenost s organizací práce

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Ano</b>	7	46,7	6	75
<b>Spíše ano</b>	8	53,3	2	25
<b>Spíše ne</b>	0	0	0	0
<b>Ne</b>	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Spokojenost s organizací práce



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Spokojenost s organizací práce na pracovišti je vyobrazen v 19-tém grafu a tabulce. V Českých Budějovicích uvedlo 46,7 % dotazovaných respondentů, že je spokojenost s organizací práce na pracovišti a 53,3 % uvedlo spíše spokojenost s uspořádáním práce na pracovišti. V tábořské pobočce je 75 % respondentů spokojeno s organizací na pracovišti a 25 % dotazovaných uvedla, že je spíše spokojena s organizací práce na pracovišti. Nikdo neuvedl nespokojenost s organizací práce.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že v tábořské pobočce je spokojeno s organizací práce 3/4 dotazovaných pracovníků a spíše spokojena je 1/4 pracovníků. V Českých Budějovicích uvedlo jako spokojenost s organizací práce menší počet respondentů. Jsou zde spíše spokojeni pracovníci.

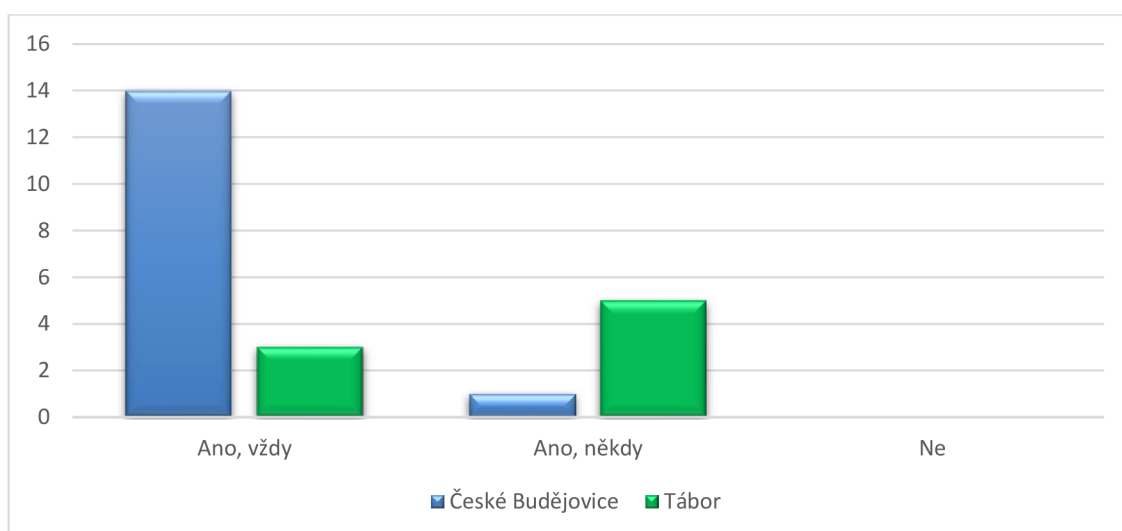
## Otázka 20 – Máte možnost své připomínky či problémy diskutovat s nadřízeným?

Tabulka 20: Diskuze s nadřízeným

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
Ano, vždy	14	93,3	3	37,5
Ano, někdy	1	6,7	5	62,5
Ne	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Diskuze s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Možnost své připomínky a problémy probrat s nadřízeným zobrazuje 20 graf s tabulkou. V českobudějovickém odběrovém centru uvedlo 93,3 % dotazovaných respondentů, že mohou vždy probrat veškeré pracovní záležitosti s nadřízenou osobou a jeden respondentů uvedl, že může někdy probrat připomínky a problémy s nadřízeným. V Táboře 62,5 % respondentů odpovědělo, že někdy je možné diskutovat s nadřízeným a 37,5 % respondentů uvedlo, že je to možné vždy. Nikdo z dotazovaných respondentů nevedl, že není možné své trable prodiskutovat s nadřízeným pracovníkem.

Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníci z Tábora mohou své problémy a připomínky diskutovat se svým nadřízeným pouze někdy, kdežto v Českých Budějovicích mohou své problémy s nadřízeným diskutovat většinou vždy. Právě



komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem je velmi důležitá. Dokáží se tak včas řešit nastalé problémy a nedorozumění. Dobrá komunikace je základem pro vytvoření dobrých vztahů na pracovišti a lze tak předcházet nepříjemnostem. Bližší návrhy jak zlepšit komunikaci jsou v kapitole 4.4 návrhy změn.

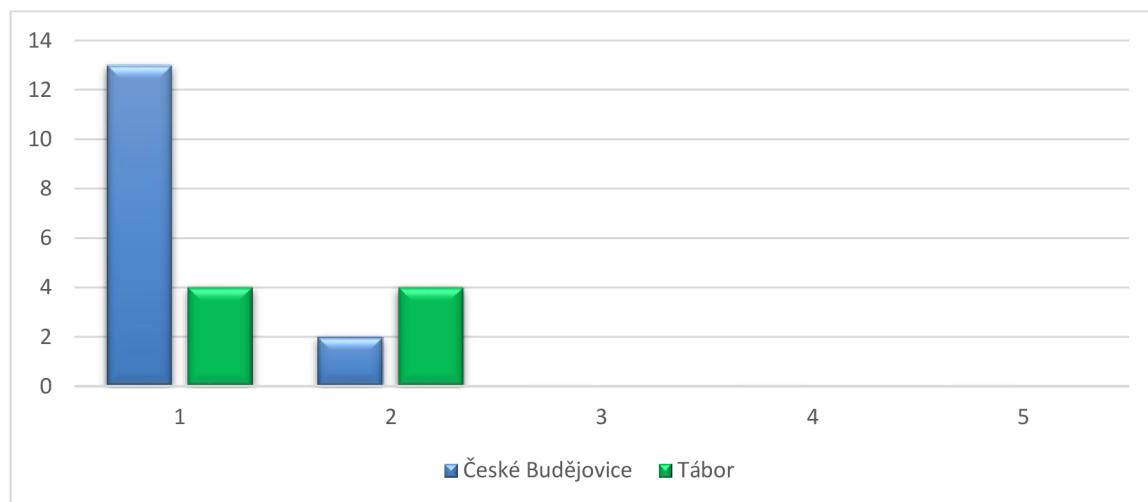
### Otázka 21 – Ohodnoťte přístup Vašeho nadřízeného.

Tabulka 21: Hodnocení řídicích pracovníků

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>1</b>	13	86,6	4	50
<b>2</b>	2	13,4	4	50
<b>3</b>	0	0	0	0
<b>4</b>	0	0	0	0
<b>5</b>	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Hodnocení řídicích pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Graf s tabulkou čísla 21 hodnotí přístup nadřízeného pracovníka známky od 1-5 jako ve škole. V českobudějovickém odběrovém centru odpovědělo 86,6 % dotazovaných pracovníků, že nadřízený má výborný přístup a pouze 13,4 % odpovědělo, že přístup nadřízeného je chvalitebný. V táborské pobočce respondenti odpověděli přesně

napolovic. Zde uvedlo 50 % respondentů, že jsou s přístupem nadřízeného spokojeni na výbornou a 50 % ohodnotilo přístup vedoucího známkou 2, tady chvalitebně.

Z tabulky a grafického vyjádření vyplývá, že v Českých Budějovicích pracovníci hodnotí svého nadřízeného kladněji než na pobočce v Táboře. Výsledky se dali očekávat, vzhledem k přechodí otázce 20. kde pracovníci hodnotili spokojenost s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným a výsledky byly obdobné. Z výsledků je proto patrné, že pracovníci z odběrového místa v Českých Budějovicích mají lepší vztah se svým nadřízeným pracovníkem než je tomu na pobočce v Táboře.

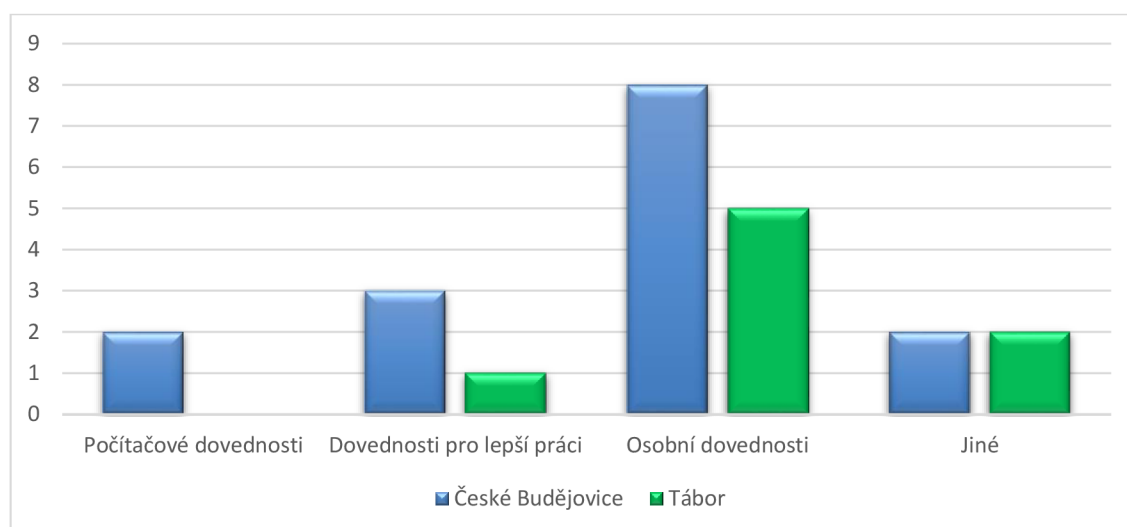
### Otázka 22 – Kterým oblastem vzdělávání by se podle Vás měla organizace více věnovat?

Tabulka 22: Oblasti vzdělání

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Počítačové dovednosti</b>	2	13,3	0	0
<b>Dovednosti pro lepší práci</b>	3	20	1	12,5
<b>Osobní dovednosti</b>	8	53,3	5	62,5
<b>Jiné</b>	2	13,3	2	25

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22: Oblasti vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Tabulka a graf 22 vyobrazuje oblasti vzdělání, kterým by se organizace měla více věnovat. Osobní dovednosti na českobudějovické pobočce zvolilo 53,3 % a dovednosti pro lepší práci zvolilo 20 % dotazovaných. Počítačové dovednosti uvedlo 13,3 % pracovníků a možnost „jiné“ zvolilo také 13,3 %. V Tábořské pobočce 62,5 % uvedlo jako odpověď zlepšení osobních dovedností, dále 25 % uvedlo jako možnost odpovědi „jiné“ a 12,5 % by zlepšilo dovednosti pro usnadnění a zlepšení výkonu práce.

Pracovníkům jsou nabídnuty kurzy pro usnadnění a zlepšení práce, nejrůznější školení, které pomáhají zlepšovat práci. Ovšem kurzy se zaměřením na zlepšení osobních dovedností, komunikaci, asertivitu a zvládání stresu jim poskytovány organizací nejsou. Za možnost „jiné“ jsou uvedeny odborné znalosti. Pracovníkům jsou poskytovány v oblasti vzdělání kurzy týkající se zlepšení praktických a odborných dovedností. V kapitole 4.4 je návrh změn popsán kurzem se zaměřením na komunikaci a asertivitu. Kurz asertivity bych doporučila nejméně pro 13 pracovníků, nejlépe pro všechny pracovníky z obou poboček.

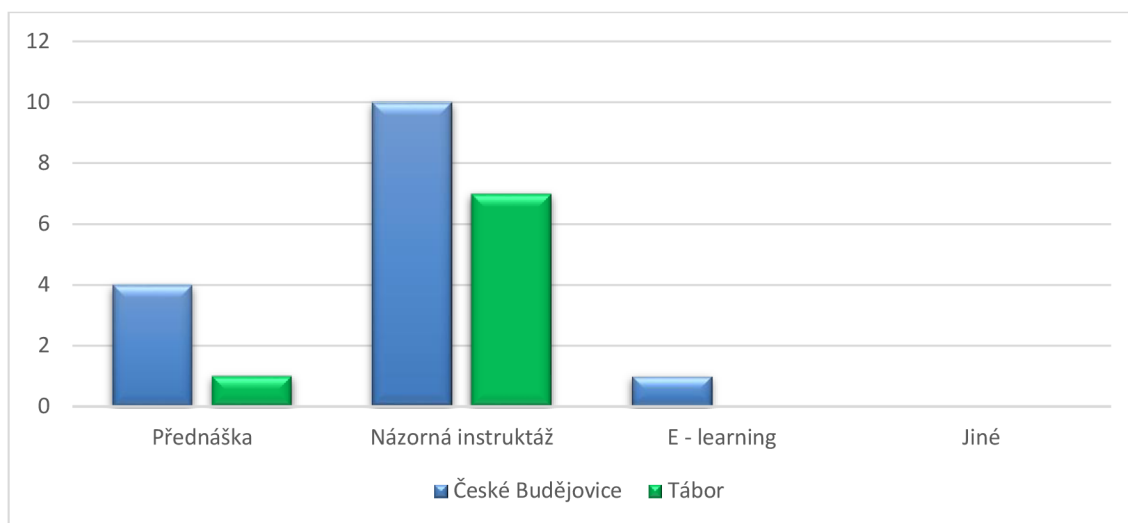
### Otázka 23 – Jakou metodu vzdělávání upřednostňujete?

Tabulka 23: Vzdělávací metody

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Přednáška</b>	4	26,7	1	12,5
<b>Názorná instruktáž</b>	10	66,7	7	87,5
<b>E - learning</b>	1	6,6	0	0
<b>Jiné</b>	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23: Vzdělávací metody



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Graf a tabulka 23 vyobrazuje upřednostnění vzdělávacích metod. Více jak polovina pracovníků na obou odběrových centrech upřednostňuje vzdělávací metodu názornou instruktáží. V tábořské pobočce názornou instruktáží upřednostňuje 87,5 % pracovníků a pouze jeden dává přednost vzdělávání formou přednášky (12,5 %). V Českých Budějovicích je to dosti podobné. Názornou instruktáží upřednostňuje 66,7 %, přednáškám dává přednost 26,7 % pracovníků a pouze jeden respondent dává přednost vzdělávání metodě pomocí e-learning (6,6 %).

Po rozhovoru s personalistkou i jednatelem společnosti je pro pracovníky a konkrétně odběrové sestry na sále, názorná ukázka nejlepší metodou. Odběrovým sestrám jsou poskytovány externí školení s názornými ukázkami. Pro lékaře jsou školení poskytována v rámci přednášek či konferencí.

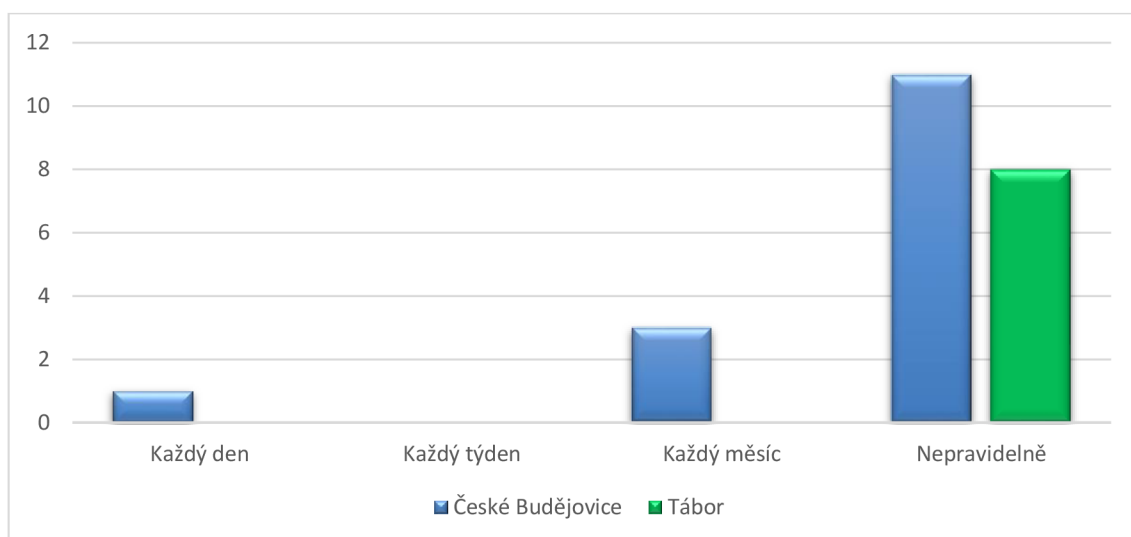
## Otázka 24 – Jak často máte porady?

Tabulka 24: Četnost porad

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Každý den</b>	1	6,6	0	0
<b>Každý týden</b>	0	0	0	0
<b>Každý měsíc</b>	3	20	0	0
<b>Nepravidelně</b>	11	73,4	8	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24: Četnost porad



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Graf 24 s tabulkou zachycuje četnost porad. Všichni pracovníci tedy, 100 % z tábořské pobočky odpověděli, že porady probíhají nepravidelně. V Českých Budějovicích dle odpovědí respondentů jsou porady prováděny nepravidelně 73,4 %. Podle 20 % dotazovaných respondentů z organizace odpovědělo, že porady probíhají každý měsíc. Jeden dotazovaný uvedl, že porady jsou každý den 6,6 %.

V tábořské pobočce přesně vědí termín budoucí porady. Podle rozhovoru s personalistkou bylo potvrzeno, že jsou porady prováděny nepravidelně. Porady probíhají nepravidelně dle aktuální situace (covid), potřeb či nově vydaných nařízení ministerstvem

zdravotnictví, proto lze předpokládat, že zaměstnanci v Českých Budějovicích pochopili špatně otázku, proto odpovědi byly takto rozptýlené.

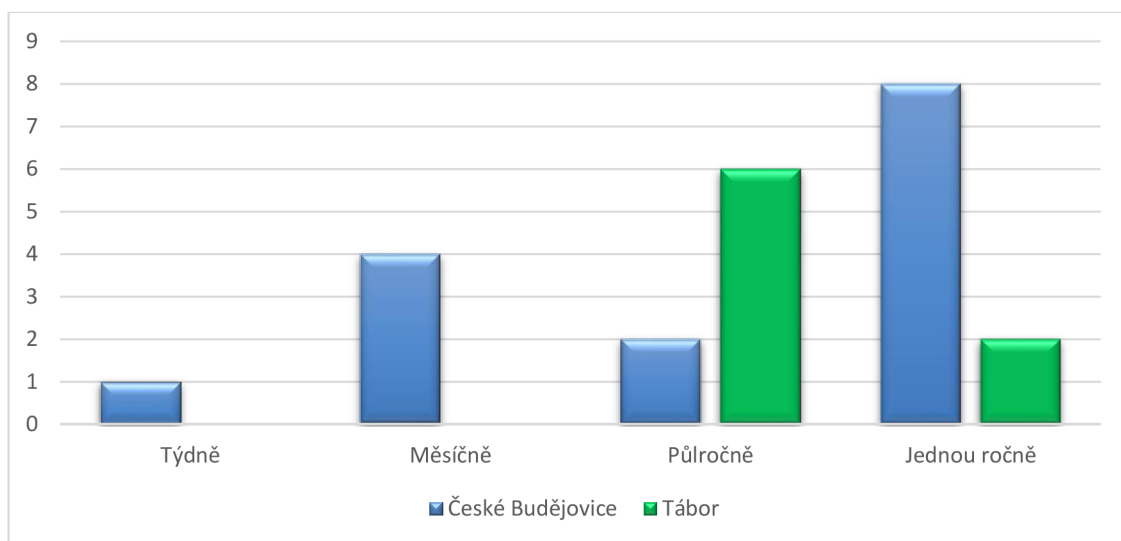
### Otázka 25 – Jak často u Vás probíhá školení?

Tabulka 25: Školení

	České Budějovice		Tábor	
	Počet	%	Počet	%
<b>Týdně</b>	1	6,6	0	0
<b>Měsíčně</b>	4	26,6	0	0
<b>Půlročně</b>	2	13,3	6	75
<b>Jednou ročně</b>	8	53,3	2	25

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25: Školení



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

V 25-tý graf a tabulka ukazuje, jak často probíhá v organizaci školení pracovníků. V Českých Budějovicích více jak polovina pracovníků se domnívá, že školení probíhá jednou ročně (53,3 %). Druhou nejvíce zastoupenou odpovědí s 26,6 % bylo, že školení probíhá každý měsíc. U dvou respondentů bylo uvedeno, že školení probíhá půlročně (13,3 %) a jeden respondent odpověděl, že probíhá každý týden (6,6 %). V tábořském

odběrovém centru uvedlo 75 % dotazovaných pracovníků, že školení probíhá půlročně a pouze 25 % respondentů odpovědělo, že školení pracovníků probíhá jednou ročně.

Po rozhovoru s jednatelem i personalistkou organizace bylo zjištěno, že probíhá každý rok 12 školení, které jsou rozděleny na externí a interní školení. Externí školení probíhá 2krát ročně a pracovníci, kteří se ho zúčastní, následně vyplňují hodnocení externích školení. Jedním z externích školení jsou Střešovické transfuzní dny. Počet školení na obou pobočkách je stejný. Ovšem vzhledem k vyplněným dotazníkům si pracovníci nejsou příliš vědomi, jak často v organizaci probíhají kurzy.

## **4.4. Návrhy změn**

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat rozhodující formy řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, analyzovat je a navrhnout vhodné změny v dané organizaci. Vybranou organizací bylo Zdravotnické odběrové centrum se zaměřením na odběry plazmy a krve.

Navržené změny, které jsou níže uvedeny, byly sestaveny z výsledků dotazníkového šetření a z rozhovoru s jednatelem společnosti a personalistkou. Navržené změny jsou malého charakteru, ale mohly by přispět v budoucnu k větší spokojenosti pracovníků v organizaci.

### **4.4.1 Finanční ohodnocení a benefity**

Oblastí, které by se organizace měla více věnovat je odměňování pracovníků. Z výsledků dotazníkového šetření, konkrétně u otázky 14. a 15., jsou někteří pracovníci na obou odběrových centrech nespokojeni s finančním ohodnocením a podle nich výše finančního ohodnocení neodpovídá jimi vykonávané práci. Vedení organizace ke zvýšení mezd nepřistupuje kladně, proto prvním návrhem, jak vyřešit nespokojenost pracovníků je navýšení penzijního a životního připojištění.

V současné době činí příspěvek na penzijní připojištění od zaměstnavatele 500 Kč měsíčně, na jednoho zaměstnance. V následující tabulce 24. je zobrazen rozdíl mezi zvýšením penzijního připojištění z částky 500 Kč na 1200 Kč a zvýšením hrubé mzdy o 700 Kč.



Tabulka 26: Zvýšení hrubé mzdy či příspěvku na penzijní pojištění

	Zvýšení hrubé mzdy		Zvýšení příspěvku na pojištění	
	Zaměstnanec	Zaměstnavatel	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
<b>Částka</b>	700 Kč	700 Kč	700 Kč	700 Kč
<b>SP</b>	45,5 Kč	175 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>ZP</b>	31,5 Kč	63 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Daň z příjmů</b>	150 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Čistý příjem</b>	<b>473 Kč</b>	-	<b>700 Kč</b>	-
<b>Náklady</b>	-	<b>938 Kč</b>	-	<b>700 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků, které jsou uvedeny v tabulce č. 26, jednoznačně vyplývá, že by pro obě strany (zaměstnanec i zaměstnavatel) bylo nejlepším řešením, zvýšit příspěvek na penzijní připojištění nežli zvýšit hrubou mzdu pracovníka. Zvýšením hrubé mzdy by se zaměstnavateli zvedli náklady na zaměstnance odváděné na zdravotním a sociálním pojištění. Pro zaměstnanec je penzijní připojištění výhodnější z hlediska konečného čistého příjmu.

S finanční oblastí také souvisí benefity. V otázce 18. více než polovina pracovníků uvedla, že by chtěla více benefitů, proto by bylo vhodné zjistit jaké konkrétní benefity by pracovníci nejvíce chtěli.

Proto jako další návrh pro zlepšení spokojenosti pracovníků a rozptýlení po pracovní době, bych pořídila kartu Multisport. Vzhledem k tomu, že je pro pracovníky práce v odběrovém centru, podle odpovědí zajímavá, tak zároveň pro některé je také velmi stereotypní, tak karta Multisport by jim pomohla po práci přinést rozptýlení. Multisport karta je využívána jako benefit pro pracovníka a funguje na principu, že si pracovník nebo zaměstnavatel předplatí kartu, kterou následně může využívat zdarma na nejrůznější sportoviště, fitness centra, lezecké stěny či wellness centra. V Českých Budějovicích to konkrétně lze využít ve fitness studiu Váš-ka nebo v lezeckém centru Lanovka 1 a v Táboře to lze využít například v hotelu Relax u Drů.

Měsíční cena karty je stanovena na 690,- Kč, pokud by se zaměstnavatel se zaměstnancem domluvili, mohli by se podílet na její úhradě ve stejné výši, tedy 345 Kč měsíčně. Náklady na jednoho pracovníka by činili 4140 Kč za rok. Více je popsáno v tabulce 27.

Tabulka 27: Multisport karta

	<b>Cena pro 1 osobu za rok</b>	<b>Cena pro 12 osob za rok</b>	<b>Cena pro celou organizaci za rok</b>
Karty hrazena polovičním podílem zaměstnance	4 140 Kč	49 680 Kč	99 360 Kč
Karty hrazena zaměstnavatelem	8 280 Kč	99 360 Kč	198 720 Kč

Zdroje: vlastní zpracování

#### 4.4.2 Vzdělávání a rozvoj

Třetí oblastí, které by se organizace měla více věnovat, je vzdělávání pracovníků, jak vyšlo z dotazníkového šetření. Organizace by pro pracovníky mohla poskytnout kurz zaměřený na odbornou způsobilost s propojením názorné instruktáže, které pracovníci dávají přednost.

Propojení odborné způsobilosti s názornou instruktáží by pro pracovníky bylo ideální, proto bych volila specialistu z praxe, který by tuto přednášku mohl provést s následnou názornou instruktáží. Kurzy bych volila pro odběrové sestry na sálech.

Tabulka 28: Vzdělávání

	<b>Cena pro 1 osobu</b>	<b>Cena pro všechny odběrové sestry</b>
Přednáška s názornou instruktáží	700 Kč	11 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.3 Komunikace a teambulding

Pro řízení lidských zdrojů je zapotřebí zlepšit komunikaci na pracovišti. Proto dalším návrhem podle výsledků z dotazníkového šetření by mělo být zlepšení komunikace mezi pracovníky. U otázky 22 by více než polovina pracovníků z obou poboček uvítala oblast vzdělání v rámci osobních dovedností týkající se komunikace, asertivity či zvládání stresu a další část uvedla zvýšení vzdělání v odborné způsobilosti. Organizace by proto mohla rozšířit kurzy právě o tyto dvě zmiňované oblasti.

Komunikace na pracovišti je velice důležitá. Tento kurz je určen pro rozvoj komunikačních, tak i osobních dovedností pracovníků. Zaměstnanci se naučí jak správně a efektivně komunikovat, zlepši si komunikační dovednosti. Také se v kurzu pracovníci naučí jak předcházet konfliktům a jak řešit vzniklé problémy asertivně. Tyto kurzy lze využít jak při komunikaci s klienty, spolupracovníky, tak i v každodenním životě. Kurzy komunikace pořádá Společnost CEMS, s. r. o. formou v online prostředí (CEMS, 2022).

Kurzy komunikace by bylo vhodné využít na obou odběrových centrech, primárně u vedoucích pracovníků. Kurz by napomohl zlepšit komunikaci na pracovišti mezi spolupracovníky a také s klienty organizace. Společnost, také nabízí kurz asertivity, které bych doporučila všem pracovníkům v organizaci. Nákladové vyčíslení kurzů je uvedeno v tabulce 27 níže.

Tabulka 29: Kurzy komunikace

Název školení	Trvání školení	Místo konání	Cena
Úspěšná komunikace, řešení konfliktů, asertivita	8:00 – 12:00	Online	4 900 Kč
Asertivita na pracovišti	8:00 – 12:00	Online	4 900 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Teambuildingové aktivity jsou pro organizaci další možností jak zlepšit vztahy na pracovišti a více stmelit kolektiv, což v důsledku vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tyto akce se konaly před vypuknutím covid pandemie a doposud nebyly obnoveny. Ovšem pro organizaci by bylo vhodné je znovu a pořádat v pravidelných

intervalech, alespoň jednou za rok a to například v období vánoc či při výročí založení organizace. Pracovníci by se aspoň více poznali a sblížili se. Setkání by se mohla uskutečnit v prostorech organizace, kam by přijela agentura Z-Agency, která pořádá teambuldingové akce, jako je například degustace vína, čokoládový den nebo večírek v mafiánském stylu Don Maccarone. Další možností je jednodenní dobrodružný pobyt pořádaný taktéž touto organizací s podobnou nabídkou zážitků pro ucelení týmu. Finanční vyjádření pro jednu osobu v outdoor akci je zahrnuta doprava a jídlo. Nákladové vyjádření je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 30: Teambuldingové akce

<b>Akce</b>	<b>Cena za 1 osobu</b>	<b>Cena za organizaci</b>
V organizaci (Indoor akce)	550 Kč	13 200 Kč
Mimo organizaci (Outdoor akce)	950 Kč	22 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Způsobem jak zlepšit atmosféru a spokojenost na pracovišti, je také zařazení pravidelných společných snídaní nebo odpoledního posezení u kávy. Pracovníci by se poslední pracovní pátek v měsíci mohli sejít v zasedací místnosti a společně si vychutnat snídaní či odpoledne kávu. Společně strávený čas by mohl zlepšit vztahy na pracovišti a utužit kolektiv.

Posledním návrhem, kterým by se organizace měla zabývat je všeobecná informovanost pracovníků. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že pracovníci ani nevědí jaké benefity jim firma nabízí, jak často jsou pořádána školení nebo porady na pracovišti. Nedostatečná informovanost pracovníků, může být také způsobena špatnou komunikací mezi sebou, jak již bylo popsáno výše. Proto posledním návrhem, jak zlepšit informovanost všech pracovníků je zavedení nástěnky v prostorách určených ke konzumaci jídla a v šatnách, nebo posílání hromadných e-mailů všem pracovníkům.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo charakterizovat rozhodující formy řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, analyzovat je a navrhnout vhodné změny v dané organizaci. Vybranou organizací bylo Zdravotnické odběrové centrum se zaměřením na odběry plazmy a krve.

Práce byla zaměřena na finanční ohodnocení a benefity, vzdělávání a rozvoj, a vlastní řízení projevující se ve formě komunikace a spokojenosti pracovníků. Při zjišťování potřeb pracovníků v organizaci bylo využito dotazníkového šetření a nestrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti a personalistkou. Právě rozhory napomohli k vytvoření a sestavení otázek v dotazníku, v souvislosti s potřebami organizace. Dotazníky byly rozdány ve dvou odběrových centrech – v Českých Budějovicích a v Táboře. Výsledky z jednotlivých otázek z dotazníkového šetření byly mezi sebou porovnávány, analyzovány a následně zapsány do tabulek a byly vytvořeny sloupcové grafy s podrobným popisem výsledků a diskuzí.

Zastoupení zaměstnanců z hlediska pohlaví je značně nevyrovnané. V organizaci převažují ženy z více než 3/4. Z hlediska věkové struktury zaměstnanců je v táborském centru mladší kolektiv pracovníků, nežli na pobočce v Českých Budějovicích.

Jako jeden z velkých rozdílů mezi odběrovými centry byly pracovní podmínky. V Táboře mají otevřeno pouze tři dny v týdnu (úterý, čtvrtek, pátek), kdežto v Českých Budějovicích mají otevřeno od pondělí do pátku a navíc zde pracují na ranní a odpolední směny. Odběrové centrum v Táboře je otevřeno krátkou dobu a je zde i mladší kolektiv pracovníků. Lze se i proto domnívat, že právě mladší kolektiv pracovníků, který se nachází v táborské pobočce, je více spokojenější i vzhledem k jejich pracovní době.

Z rozhovoru s personalistkou organizace rovněž vyplynulo, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se svým finančním ohodnocením a benefity, které jsou jim poskytovány. Tato skutečnost také vyšla najevo z dotazníkového šetření v otázkách 14 a 15. Spokojenost s finančním ohodnocením v Českých Budějovicích je pouze u 1/4 pracovníků a v Táboře je to pouze u 12,5 % pracovníků. Polovina pracovníků z táborského centra uvedla, že jejich výše finančního ohodnocení spíše neodpovídá jimi vykonávané práci a v Českých Budějovicích takto odpověděla 1/4 pracovníků. Navržené

změny, jak zvýšit spokojenost pracovníků s finančním ohodnocením a formou rozšíření benefitů v organizaci je uvedeno podrobněji v kapitole 4.4.

Dalším značným problémem je vlastní řízení lidských zdrojů projevující se formou komunikace mezi nadřízeným a podřízenými jak ukázali otázky 20 a 21, kdy pracovníci měli ohodnotit přístup nadřízeného pracovníka a možnost komunikace s nadřízeným. Právě komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je v tábořské pobočce daleko horší než v českobudějovickém odběrovém centru. Z toho důvodu byl pro obě odběrová centra navržen komunikační kurz určený primárně pro vedoucí pracovníky, ale vhodné by bylo využití kurzu napříč celou organizací.

Co se týče oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, více než polovina upřednostňuje vzdělávání formou názorné instruktáže a zbylá část pracovníků dává přednost odborné přednášce. Právě propojení přednášky s názornou instruktáží by bylo nejvhodnějším řešením, jak pracovníkům rozšířit vzdělání a přiučit je novým zkušenostem v oboru. Z toho důvodu by bylo lepším řešením, pozvat si odborníka s praxí. V kapitole 4.4 je detailněji popsán návrh jak rozšířit vzdělávání na pracovišti.

Posledním viditelným problémem v organizaci je špatná informovanost mezi pracovníky, což se také může odvíjet od komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Pracovníci nevědí, jak často mají porady, školení nebo jaké benefity jim organizace poskytuje. Vzhledem k této špatné informovanosti pracovníků, by bylo vhodné uvažovat o zavedení nástěnek v prostorách organizace nebo posílání hromadných e-mailů.

Na základě provedeného výzkumu organizaci doporučuji tyto drobné změny, které napomůžou k větší spokojenosti zaměstnanců a také soudržnosti kolektivu. Tyto změny jsou podrobněji popsány a vyčísleny v kapitole 4.4 návrh změn.

Návrhy změn pro organizaci:

- Zvýšení částky odměny ve formě příspěvků na penzijní připojištění pro pracovníky.
- Organizace by měla rozšířit seznam benefitů pro lepší spokojenost svých zaměstnanců a také je lépe informovat o možnostech jaké benefity mohou využívat.

- K dalším návrhům patří pravidelné pořádání teambuildingových akcí, které zlepší vztahy a soudržnost na pracovišti.
- Rozšíření vzdělávání odběrových sester na sálech odbornou přednáškou s odborníkem z praxe a názornou instruktáží.
- Organizace by měla zařadit pro své vedoucí zaměstnance kurz pro lepší komunikační dovednosti a pro celou organizaci uspořádat kurz asertivního jednání.
- Organizace by se měla zaměřit na lepší informovanost pracovníků.

Právě zefektivněním řízení lidských zdrojů by měla být zvýšena výkonost pracovníků a rovněž jejich spokojenost. Lidské zdroje, jak už bylo zmíněno, jsou totiž nejdůležitějším nástrojem, kterým organizace disponuje a díky tomu dosahuje svých cílů. Spokojený, kvalifikovaný a motivovaný pracovník je pro organizaci tím nejlepším, co organizace může mít.

## I. Summary

The bachelor thesis deals with a theory of human resources management in a chosen organization in practical application.

Human resources management is currently very important because human resources are the most important thing an organization owns. The human resources are the employees of the organization.

The aim of the bachelor thesis is to characterize decisive forms of human resources management in the selected company, to analyze them and assess the situation of human resources management and propose appropriate changes and potential measures for improving the stated situation.

The theoretical part mainly deals with the human resources issue and describes particular personal activities of employees in the given organization. The analytical part is focused on a research of human resources efficiency in the selected enterprise. The methods leading to reaching the goals are a structured interview with personnel officer and a questionnaire for employees. The practical part deals with the specific enterprise characteristic, its personal activities and its goal determination. In addition, concrete deficiencies of the enterprise are revealed in this part, and some measures leading to improvement are proposed.

Proposed changes for the organization:

- Increase of benefits in the form of contributions to supplementary pension insurance for employees.
- The organization should expand the list of benefits for better satisfaction of its employees and also better inform them about the possibilities of what benefits they can use.
- Other proposals include regular team building events that will improve relationships and cohesion in the workplace.
- Expansion of the education of sampling nurses in the halls with a professional lecture with an expert from practice and visual instruction.



- The organization should include a course for better communication skills for its executives and an assertive course for the entire organization.
- The organization should focus on better informing employees.

Keywords: human resources management, human resources planning, employee, organization

## II. Přehled literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Aprofes (2015), *Lovíte na sociálních sítích?: personální rozvoj* [online]. Brno: Aprofes, 2015 [cit. 31. 8. 2017]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/socialni-site/>
- Bedrnová, E., Nový, I. & Jarošová, E. (2015). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Certifikace manažerských systémů, *Komunikace a osobní rozvoj* [online]. [cit. 25.3.2022]. Dostupné z: <https://www.cems-cz.com/skolenia/9-komunikace-a-osobni-rozvoj>.
- Cimbálníková, L., Štorová, I., & kol. (2012). *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Metodická příručka. Praha: AIVD ČR.
- Čopíková, A., Bláha, J., & Horváthová, P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava.
- Dvořáková, Z., & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Delecta, P. (2011). *Work life balance*. International Journal of Current Research, 3(4), 186-189.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press
- Foret, M. (2012). *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: BizBooks.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hubbard, E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to DIVERSITY MANAGEMENT*. Amherst: HRD Press.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.

- Horálíková, M., & Königová, M. (2013). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Kettner, M. P. (2002). *Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations*. Boston: Allyn & Bacon.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kumar, P. (2014). *Managing Career Aspiration of Generation Y – A Key to Business Excellenc*. Global Journal of Multidisciplinary studies.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde.
- Koubek, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H.
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Expert.

Mathis, R. L., Jackson, J., & Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management*. USA: Cengage Learning.

Ministerstvo zdravotnictví České republiky, *Odměny nabízené plazmaferetickými centry* [online]. [cit. 1.3.2022]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/vyjadreni-ministerstva-zdravotnictvi-k-odmenam-nabizenym-a-poskytovanym-plazmaferetickymi-centry>.

Novotný, M., & kol. (2014). *Age Management*. Praha: AIVD ČR.

Pauknerová, D., & kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Price, A. (2011). *Human Resource Management*. Cengage Learning Emea

Pelc, V. (2008). *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnanci: podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Praha: Linde.

Rezlerová, J. (2009). *Příchod generace Y na trh práce*. Praha: Economia, a.s

Szostek, D. (2020). The Quality of Interpersonal Relationships at Work. A Comparison of the Private and Public Sector in Poland. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 2020

Synek, M., Kislingerová, E., & kol. (2010). *Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.

Urban, J. (2004). *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Walker, J. A. (2003). *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Wilton, N. (2019). *An Introduction to Human Resource Management*.(4). New York, United States: SAGE Publications, Ltd.

### **III. Seznam obrázků, grafů, tabulek a zkratk**

#### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	11
Obrázek 2: Oblasti hodnocení pracovníků.....	20

#### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Pohlaví zaměstnanců.....	39
Tabulka 2: Věková struktura.....	40
Tabulka 3: Vzdělání pracovníků.....	41
Tabulka 4: praxe v oboru.....	42
Tabulka 5: Délka zaměstnání.....	44
Tabulka 6: Místo výkonu práce.....	45
Tabulka 7: Pracovní pozice.....	46
Tabulka 8: Důvod práce v organizaci.....	47
Tabulka 9: Způsoby přijetí na pracovní pozici.....	48
Tabulka 10: Spokojenost s pracovními podmínkami a prostředím.....	50
Tabulka 11: Vztahy na pracovišti.....	51
Tabulka 12: Hodnocení zaměstnání.....	52
Tabulka 13: Motivační faktory.....	54
Tabulka 14: Spokojenost s finančním ohodnocením.....	55
Tabulka 15: Finančního ohodnocení odpovídající vykonávané práce.....	56
Tabulka 16: Zaměstnanecké benefity.....	57
Tabulka 17: Zátěž v práci.....	59
Tabulka 18: Změny v organizaci.....	60
Tabulka 19: Spokojenost s organizací práce.....	61

Tabulka 20: Diskuze s nadřízeným .....	63
Tabulka 21: Hodnocení řídicích pracovníků.....	64
Tabulka 22: Oblasti vzdělání .....	65
Tabulka 23: Vzdělávací metody .....	66
Tabulka 24: Četnost porad .....	68
Tabulka 25: Školení .....	69
Tabulka 26: Zvýšení hrubé mzdy či příspěvku na penzijní pojištění .....	72
Tabulka 27: Multisport karta.....	73
Tabulka 28: Vzdělávání .....	73
Tabulka 29: Kurzy komunikace .....	74
Tabulka 30: Teambuildingové akce .....	75

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců .....	39
Graf 2: Věková struktura.....	40
Graf 3: Vzdělání pracovníků.....	41
Graf 4: Praxe v oboru .....	43
Graf 5: Délka zaměstnání.....	44
Graf 6: Místo výkonu práce .....	45
Graf 7: Pracovní pozice.....	46
Graf 8: Důvod práce v organizaci .....	47
Graf 9: Způsoby přijetí na pracovní pozici .....	49
Graf 10: Spokojenost s pracovními podmínkami a prostředím .....	50
Graf 11: Vztahy na pracovišti .....	51
Graf 12: Hodnocení zaměstnání.....	53

Graf 13: Motivační faktory .....	54
Graf 14: Spokojenost s finančním ohodnocením .....	55
Graf 15: Finančního ohodnocení odpovídající vykonávané práce.....	56
Graf 16: Zaměstnanecké benefity .....	58
Graf 17: Zátěž v práci .....	59
Graf 18: Změny v organizaci .....	60
Graf 19: Spokojenost s organizací práce.....	62
Graf 20: Diskuze s nadřízeným.....	63
Graf 21: Hodnocení řídicích pracovníků .....	64
Graf 22: Oblasti vzdělání .....	65
Graf 23: Vzdělávací metody .....	67
Graf 24: Četnost porad .....	68
Graf 25: Školení .....	69

### Seznam zkratk

Tj.	to je
SP	Sociální pojištění
ZP	Zdravotní pojištění
Např.	například
MZCR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky



## IV. Přílohy

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Hlavinková a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad k vypracování mé bakalářské práce, jež se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Dotazník je zcela anonymní a informace z něho získané budou použity jen pro účely mé bakalářské práce. Prosím o zaškrtnutí jen jedné z nabízených možností, pokud není uvedeno jinak. Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

**1) Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

**2) Kolik je Vám let?**

- 18 - 30 let
- 31- 40 let
- 41 - 50 let
- 51 – 60 let
- Více než 61 let

**3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Střední odborné učiliště (vyučen/a)
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

**4) Jaká je délka Vaší praxe v profesi?**

- 0 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 20 let
- Více než 21 let

**5) Jak dlouho pracujete v této organizaci?**

.....

**6) Na jakém pracovišti pracujete?**

- České Budějovice
- Tábor

**7) Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici?**

- Webové stránky podniku
- Doporučení od známých a pracovníků z organizace
- Úřad práce
- Inzerát na internetu – sociální sítě
- Jiné.....

**8) Z jakého důvodu jste začal/a pracovat v této organizaci?**

- Finanční důvody
- Pracovní doba
- Vystudovaný obor
- Lokalita
- Jistota zaměstnání
- Jiné.....

**9) Který z následujících kroků podle Vašeho mínění způsobil, že jste byl/a na danou pozici přijat/a?**

- Osobní pohovor
- Informace ze životopisu
- Vzdělání
- Doporučení od známých
- Výběrové řízení
- Testy pracovní způsobilosti
- Jiné.....

**10) Jste spokojen/a s pracovními podmínkami a prostředím (bezpečnost práce)?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud jste uvedl/a spíše ne, ne, napište, prosím, důvody:.....

**11) Jak byste označil/a vztahy a atmosféru na pracovišti?**

- Velmi dobré
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné

Pokud jste označil/a špatné a velmi špatné, napište, prosím důvody:.....

**12) Myslíte si, že je Vaše zaměstnání:**

- Stereotypní
- Motivující
- Nudné
- Stresující
- Zajímavé

**13) Co je pro Vás největším motivačním faktorem?**

- Finanční odměna
- Skvělý pocit z práce
- Pochvala, uznání
- Práce v příjemném kolektivu
- Jiné.....

**14) Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**15) Odpovídá výše finančního ohodnocení Vámi vykonávané práce?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíš ne
- Rozhodně ne

**16) Poskytuje Vám zaměstnavatel zaměstnanecké benefity?**

*(Je možné zaškrtnout více odpovědí)*

- Příspěvek na dopravu
- 13. plat
- Stravenky
- Dovolena nad rámec zákona
- Příspěvek na dovolenou
- Penzijní připojištění nebo životní pojištění
- Prodloužení rodičovské dovolené
- Jiné.....

**17) Co Vás v práci nejvíce zatěžuje?**

- Přebytečná administrativa
- Časová náročnost
- Dlouhé stání
- Žádná změna zátěže

**18) Je v podniku něco, co byste změnil/a?**

*(Je možné zaškrtnout více odpovědí)*

- Zvýšit finanční ohodnocení
- Poskytovat více benefitů
- Zlepšit pracovní prostředí
- Upravit pracovní dobu
- Zlepšit vztahy na pracovišti
- Nic bych nezměnila

**19) Jste spokojen/a s organizací práce na Vašem pracovišti?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**20) Máte možnost své připomínky či problémy diskutovat s nadřízeným?**

- Ano, vždy
- Ano, někdy
- Ne

**21) Ohodnoťte přístup Vašeho nadřízeného.**

*(Známky jako ve škole)*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**22) Kterým oblastem vzdělávání by se podle Vás měla organizace více věnovat?**

- Počítačové dovednosti
- Dovednosti pro usnadnění a zlepšení výkonu práce (nové metody, techniky)
- Osobní dovednosti (asertivita, komunikace, zvládnutí stresu)
- Jiné.....

**23) Jakou metodu vzdělávání upřednostňujete?**

- Přednáška (pouze teorie)
- Názorná instruktáž (v praxi)
- E – learning
- Jiné.....

**24) Jak často máte porady?**

- Každý den
- Každý týden
- Každý měsíc
- Nepravidelně

**25) Jak často u Vás probíhá školení?**

- Týdně
- Měsíčně
- Půlročně
- Jednou ročně