

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2014 – 2016**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Alena Kučerová**

**Lidské zdroje v organizaci - Řízení lidských zdrojů  
ve vybraném státním podniku**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

PaedDr. Josef Petrášek

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED STUDIES  
2014 - 2016**

**DIPLOMA THESIS**

**Alena Kučerová**

**Human resources in an organization - Human Resources  
Management in the selected state enterprise**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Josef Petrášek

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 9. února 2016

## **Poděkování**

Ráda bych velmi poděkovala vedoucímu mé diplomové práce PaedDr. Josefu Petráškovi za pomoc při zpracování této diplomové práce, cenné připomínky a odborné rady.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá diskutovaným tématem, nabývajícím na významu především v posledních desetiletích, kterým je řízení lidských zdrojů. Současné moderní organizace si uvědomují, že pro své dlouhodobé úspěšné fungování musí mít pevné a silné postavení mezi konkurencí. Z těchto důvodů se důrazně a systematicky věnují strategickému řízení všech svých zdrojů a jedním z těchto zdrojů společností jsou i lidské zdroje. Stále více společností chápe, že právě lidé jsou tím hlavním zdrojem, jenž jim pomůže k jejich cílům, prosperitě a stabilitě.

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů v rovině teoretické a následně v empirické části v rovině praktické, zaměřené na uvedené téma v konkrétní organizaci. Autorka se věnuje řízení lidských zdrojů ve státním podniku. Zacílení práce na státní podnik bylo autorkou zvoleno především z důvodu specifik jeho fungování a předmětu činnosti.

Cílem této diplomové práce je v rámci teoretické části nastínit moderní trendy v přístupech na poli řízení lidí v organizacích a následně v korespondenci s nimi v empirické části analyzovat řízení lidských zdrojů v praxi v dané vybrané organizaci. Současně s tím se prostřednictvím výzkumu v podobě dotazníkového šetření pokusit odpovědět na otázku, zda dokáže organizace, jako je státní podnik, zajistit pracovní spokojenost svých zaměstnanců na takové úrovni, aby zaručovala jejich setrvání v organizaci.

## **Klíčové pojmy**

Firemní kultura, lidské zdroje, personální management, personální marketing, personální politika, pracovní spokojenost, řízení lidských zdrojů, státní podnik.

## **Annotation**

This thesis deals with a discussed topic, which is acquiring importance mostly during the last decades – the management of human resources. Current modern corporations are aware they need a solid and strong position among competitors, to achieve long term successfully operations. Therefore, they dedicate emphatically and systematically to the strategic management of all their sources, and one of them are also human resources. More and more companies are understanding, that people are just the main source, that can help them to achieve their goals, prosperity and stability.

This thesis deals with the issue of human resources management on a theoretical level, and then on the empirical part, it deals with the topic on a practical level, focused to the topic in a specific company. The author is dedicated to human resources management in a state enterprise. The author targeted her work on this state enterprise, mainly due to the specific aspects of its operations and the object of its activities.

The aim of this thesis is, within its theoretical part, to outline modern trends in approaching people management in corporations, and then in the empirical part and in correspondence with them, to analyse in practise the management of human resources in a selected company. At the same time, through a survey research, the purpose of the thesis is to answer the question, whether a company as a state enterprise is able to ensure job satisfaction of its employees to such a level, that guarantees they will stay in the company.

## **Key words**

Corporate culture, human resources, human resources management, job satisfaction, personnel management, personnel marketing, personnel policy, state enterprise.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Řízení lidských zdrojů a jeho historie.....	11
1.2 Personální marketing .....	13
1.3 Státní podnik.....	13
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (personální management).....</b>	<b>16</b>
2.1 Personální činnosti.....	17
2.1.1 Personální plánování.....	18
2.1.2 Získávání zaměstnanců .....	20
2.1.3 Výběr zaměstnanců.....	21
2.1.4 Přijímání a adaptace (orientace) zaměstnanců.....	23
2.1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	25
2.1.6 Odměňování zaměstnanců .....	27
2.1.7 Péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody .....	28
2.2 Personální strategie a personální politika .....	30
2.3 Firemní kultura .....	35
<b>3 PERSONÁLNÍ MARKETING.....</b>	<b>39</b>
3.1 Cílové skupiny a nástroje personálního marketingu.....	39
3.2 Marketingový mix v personalistice.....	40
3.3 Význam personálního marketingu .....	42
<b>EMPIRICKÁ ČÁST</b>	
<b>4 POPIS VÝZKUMU.....</b>	<b>43</b>
4.1 Cíl a hypotézy výzkumu .....	44
4.2 Metody výzkumu .....	45
4.3 Charakteristika výzkumného vzorku .....	47
4.4 Etika výzkumu .....	47
<b>5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>48</b>
5.1 Organizační struktura.....	49
5.1.1 Personální útvar v organizaci.....	50
5.2 Personální struktura .....	51
5.3 Kolektivní vyjednávání.....	54
<b>6 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI....</b>	<b>55</b>
6.1 Řízení lidských zdrojů - personální činnosti.....	55
6.1.1 Personální plánování.....	55
6.1.2 Získávání zaměstnanců .....	55
6.1.3 Výběr zaměstnanců.....	57
6.1.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců .....	58
6.1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	59

6.1.6 Odměňování zaměstnanců .....	60
6.1.7 Péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody .....	61
6.2 Personální strategie a personální politika .....	64
6.3 Firemní kultura .....	65
<b>7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VYHODNOCENÍ- .....</b>	<b>67</b>
<b>8 SHRnutí A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>78</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>86</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>88</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>89</b>



## ÚVOD

Dnešní doba je rychlá, dynamická a plná změn. Proto si současné moderní organizace uvědomují, že pro jejich dlouhodobé úspěšné fungování musí mít pevné a silné postavení na trhu, mezi konkurencí. Z těchto důvodů se důrazně a systematicky věnují strategickému řízení své činnosti a strategicky přistupují i k řízení všech svých zdrojů. Jedním ze zdrojů společností jsou i lidské zdroje, kterými disponují. Stále více společností si uvědomuje význam lidí v organizaci a lidské zdroje se dostávají do popředí zájmu společností a podniky je chápou jako významnou a ceněnou složku svého úspěšného fungování. Pohled na lidské zdroje v podnicích a firmách a jejich řízení se změnil především v posledních desetiletích. Společnosti vnímají skutečnost, že právě lidé jsou tím hlavním zdrojem, jenž jim pomůže k jejich cílům. Aby mohly organizace efektivně dosahovat svých cílů a obstát v konkurenčním prostředí, musí usilovat o to, aby měly dobře zformovaný personál, který musí strategicky řídit.

Tato diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů v rovině teoretické a dále pak v empirické části v rovině praktické, zaměřené na toto téma v konkrétní organizaci – státním podniku. Zacílení práce na státní podnik bylo autorkou zvoleno jednak z důvodu relativně nízkého množství tohoto druhu organizace v naší republice a jednak specifik jeho fungování a předmětu činnosti. Většina dnešních firem (kromě institucí veřejné správy a rozpočtových a příspěvkových) funguje v soukromém sektoru, v prostředí tržních podmínek a je závislá především na chování poptávky a nabídky. Nakládá se svým majetkem, vytváří a uplatňuje své strategie, a to i v oblasti řízení lidských zdrojů. Podmínky organizace, která má právní formu „státní podnik“, jsou odlišné, neboť podnik mající tuto právní formu, hospodaří s majetkem státu a, přestože provádí svou činnost samostatně, ve všech ohledech se zodpovídá svému zakladateli – příslušné organizační jednotce státu. I formy a možnosti v rámci řízení lidí mohou být nestejného charakteru, než je tomu v jiných organizacích.

Cílem této diplomové práce je v rámci teoretické části nastínit moderní trendy v přístupech na poli řízení lidí v organizacích, následně v korespondenci s nimi v empirické části analyzovat řízení lidských zdrojů v praxi v konkrétní organizaci. Současně s tím prostřednictvím výzkumu v podobě dotazníkového šetření se pokusit odpovědět na otázku, zda dokáže organizace, jako je státní podnik, zajistit pracovní

spokojenost svých zaměstnanců na takové úrovni, aby zaručovala jejich setrvání v organizaci.

Teoretická část diplomové práce vychází z odborných publikací, článků a legislativních norem spojených s oblastí lidských zdrojů. V první kapitole jsou popsány základní pojmy související s tématem práce. Druhá kapitola se věnuje přímo řízení lidských zdrojů. Nejprve podrobně popisuje vybrané personální činnosti, které jsou součástí personálního řízení. (Na tyto vybrané personální činnosti následně v rámci empirické části navazuje analýza činností v organizaci, která je předmětem výzkumu v této diplomové práci.) Dále pak zmíněná kapitola obsahuje popis některých dalších významných aktivit spojených s moderním řízením lidí v organizacích. Ve třetí kapitole se autorka zaměřuje na fenomén marketingu a jeho uplatnění v personální oblasti.

V praktické části je po seznámení s profilem vybrané organizace nejprve provedena analýza řízení lidských zdrojů v této organizaci. Struktura jednotlivých personálních činností a jejich rozbor přímo koresponduje s vybranými personálními činnostmi uváděnými v teoretické části diplomové práce. Následně je součástí teoretické části dotazníkové šetření, které si klade za úkol získat odpověď na hlavní výzkumnou otázku práce za pomoci postupného zodpovězení dílčích výzkumných otázek. Výsledky dotazníkového šetření jsou poté vyhodnoceny a jsou předložena některá doporučení ke zvýšení efektivity personálního řízení ve vazbě na moderní odborné náměty uvedené v rámci teoretické části. Součástí empirické části je též popis použitých metod včetně zdůvodnění jejich volby a vyjádření týkající se etiky provedeného výzkumu.

Závěr diplomové práce obsahuje celkové shrnutí problému v kontextu teorie a praxe.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

### 1.1 Řízení lidských zdrojů a jeho historie

Řízení zaměstnanců zaznamenalo v historii značný vývoj. Tento vývoj se odehrává v návaznosti na rozvoj organizací. V minulosti existovaly spíše malé firmy, rodinné, kde pracoval majitel – vlastník, manažer a zaměstnanec v jedné osobě, případně jeho rodinní příslušníci. Postupně však s rozvojem průmyslu a obchodu vznikaly větší firmy, kde již majitel měl i jiné zaměstnance, nejen z rodiny a sám firmu řídil. Se vzrůstající velikostí organizací však již pozice majitele jako ředitele začala být neúnosná a v organizacích začala vznikat místa ředitelů-manažerů. Objevila se samostatná profese manažera, kterého si najímá vlastník nebo vlastníci, aby vedl podnik. Vznikla funkce manažerů, kteří jsou určeni k řízení firem a majitel pouze kontroluje jejich výsledky a činnost. Současně se svým rozvojem se organizace začaly zaměřovat na zvyšování efektivity a produktivity. Nejprve především na zvyšování produktivity pomocí technického pokroku, později však vyvstala myšlenka na zaměření na zaměstnance – jejich úroveň, rozvoj, vše, co je ovlivňuje ve zvyšování jejich výkonnosti.

V historii přístupu k řízení lidí v organizacích jsou popisována různá pojetí, která se odvíjela od momentálního chápání úlohy zaměstnanců, lidské síly. Lze uvést mechanistické pojetí (1. třetina 20. století), kde byl člověk vnímán jako prodloužená ruka stroje, jako složka neživého organismu. Aplikovány byly myšlenky vědeckého řízení - taylorismus, fordismus. V tomto pojetí byl vliv zaměstnanců na úspěšnost fungování firem podceňován. V dalším pojetí – organistickém (60. - 70. léta 20. století) začala být organizace chápána jako živý organismus a člověk jako jedna z jeho částí. Tato koncepce vznikla pod vlivem psychologickosociologických přístupů (tzv. druhá škola lidských vztahů). Psychologické faktory řízení zde byly akcentovány na úkor ekonomických, technických a technologických. Zde se o zaměstnancích hovoří již jako o lidském faktoru. Dalším pojetím popisovaným v odborné literatuře je pojetí systémové. V tomto pojetí je organizace vnímána jako systém tvořený jak sociálními,

tak i technickými a ekonomickými prvky Lidé jsou v tomto pojetí chápáni jako nositelé znalostí a inovací.

Za základní znak vyjadřující odlišnosti ve vývojových etapách řízení lidí v organizacích v historii jsou označovány „*různé varianty direktivního řízení s oporou v uplatňování tzv. tvrdých nástrojů řízení, tedy rozkazů, příkazů, nařízení, vyžadujících disciplinované a důsledné plnění.*“<sup>1</sup> Tento způsob řízení lidí vytvářel pro zaměstnance prostor vymezený tím, co zaměstnanec dělat musí a co nesmí - prostor jednoznačnosti. Takto striktně stanovená pravidla však neposkytují prostor pro samostatnost a tvořivost zaměstnanců, proto moderní řízení lidí v organizaci se zaměřuje více na respekt ke schopnostem a znalostem zaměstnanců a snahu jejich co nejefektivnějšího využití a rozvíjení.<sup>2</sup>

S rozvojem organizací a tlakem na udržení konkurenceschopnosti je význam personálního vybavení a efektivního personálního řízení ve firmách chápáno stále více jako zásadní. Především pro skutečnost zjištění, že zaměstnanci jsou pro firmu tím nejdůležitějším kapitálem. Jedině lidé mají schopnost rozvoje a nezastarávání, oproti například technice a technologiím. I v současné době používaný pojem human resources v sobě zahrnuje zmíněný význam – lidské „obnovitelné“ zdroje, který mnohé v současném chápání lidí v organizacích vystihuje. Dnešní management v oblasti personálu v organizacích si uvědomuje, že lidé jsou též nositeli znalostí, což v současné znalostní společnosti dává řízení lidí v organizacích prioritu nebo alespoň zásadní významnost.

V oblasti přímo samotných personálních aktivit uplatňovaných historicky ve firmách lze seřadit přístup k péči o personál organizací jako zpočátku spíše jen „personální administrativu (správu)“ – chápáno jako personální služba zabezpečující především administrativní práce a procedury, později pak již „personální řízení“ – zde už byl v lidském kapitálu spatřován zdroj konkurenceschopnosti firem, a jako poslední stupeň „řízení lidských zdrojů“ - zatím nejmodernější přístup k zaměstnancům.

---

<sup>1</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 9. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>2</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 9. ISBN 978-80-7452-020-4.

## 1.2 Personální marketing

Personální marketing je relativně novou disciplínou. Vyčlenil se jako samostatná oblast personálního managementu, jako důsledek potřeby uplatňování aktivního přístupu v získávání, rozvoji, motivaci i udržení lidských zdrojů v organizaci. Tato disciplína postupně nabývá na významu a stává se nezbytnou při získávání a udržení si konkurenční výhody v podobě lidských zdrojů, jimiž organizace disponují či by disponovat mohly. Je nástrojem získávání, stabilizace a posilování sounáležitosti zaměstnanců s organizací.<sup>3</sup>

Personální marketing vychází z principů klasického marketingu. J. Koubek jej definuje jako „...použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“<sup>4</sup>

Podle svého zacílení se personální marketing dělí na interní a externí. Interní personální marketing souvisí především s motivací zaměstnanců – v zájmu jeho pozornosti je sledování a uplatňování motivačních produktů pro stávající zaměstnance a vytváření kvalitních pracovních podmínek. Úlohou externího personálního marketingu je především budování dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a přilákání kvalitních uchazečů na volná místa v podniku. (viz Kapitola 3)

## 1.3 Státní podnik

Jedná o jednu z právních forem organizací – podnikatelských subjektů v České republice (dále jen ČR). Postavení a právní poměry státního podniku upravuje zákon č. 77/1997 Sb., zákon o státním podniku (dále jen zákon o státním podniku). Státní podniky jsou právnickou osobou a provádějí „podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost“<sup>5</sup>. Mají „právo hospodařit s majetkem státu a nemají vlastní majetek.“<sup>6</sup> Hlavním rozdílem od například příspěvkových

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 160. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 160. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>5</sup> ZÁKON č. 77/1997 ze dne 20. března 1997 o státním podniku a o změně a doplnění dalších zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 25, § 2, odst. 1. ISSN 1211-1244.

<sup>6</sup> ZÁKON č. 77/1997 ze dne 20. března 1997 o státním podniku a o změně a doplnění dalších zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 25, § 2, odst. 2. ISSN 1211-1244.

organizací státu je skutečnost, že účelem státního podniku je podnikání, tedy vytváření zisku. „*Podnik neručí za závazky státu a stát neručí za závazky podniku, není-li zákonem stanoveno jinak.*“<sup>7</sup>

Zakladatelem státního podniku je stát prostřednictvím jeho organizační složky – ministerstva. Jedná se zpravidla o ministerstvo, do jehož působnosti spadá předmět podnikání podniku (v některých případech může zákon stanovit i jinak). Založení státního podniku je však možné jedině za podmínky předchozího souhlasu vlády. Zakladatelským dokumentem je zakládací listina. Tuto vydává příslušné ministerstvo a obsahuje pevně dané náležitosti stanovené v zákoně o státním podniku a také přílohu s vymezením určeného majetku. Zakladatel dále do šesti měsíců ode dne zápisu podniku do obchodního rejstříku vydává statut podniku, který obsahuje například zásady hospodaření podniku, vymezení spolupráce s regionálními orgány státní správy nebo vyššími územně samosprávnými celky.

V čele státního podniku – jeho statutárním orgánem je ředitel. Ředitele jmenuje a také odvolává ministr (případně vláda, v určitých případech). „*Ředitel řídí činnosti podniku a rozhoduje o všech jeho záležitostech, pokud nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti zakladatele.*“<sup>8</sup>

Dalším orgánem v čele státního podniku je dozorčí rada. Počet členů dozorčí rady je zákonem stanoven na minimálně tři. Z toho jednu třetinu členů tvoří vždy zaměstnanci podniku. Dvě třetiny členů jmenuje a odvolává zakladatel a jednu třetinu (z řad zaměstnanců) volí a odvolávají zaměstnanci daného podniku prostřednictvím voleb. Povinnosti dozorčí rady stanoví zákon o státním podniku v § 13. Patří sem například schvalování zásadních otázek koncepce rozvoje podniku, projednávání výroční zprávy podniku, ročního finančního plánu či přezkoumávání roční účetní závěrky podniku a další.

V ČR v současné době se právní forma státní podnik neobjevuje příliš mnoho. Mezi státní podniky v ČR patří například pět podniků Povodí (Povodí Vltavy, Povodí Labe, Povodí Moravy, Povodí Ohře, Povodí Odry), Česká pošta, Lesy ČR, Vojenské

---

<sup>7</sup> ZÁKON č. 77/1997 ze dne 20. března 1997 o státním podniku a o změně a doplnění dalších zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 25, § 3, odst. 3. ISSN 1211-1244.

<sup>8</sup> ZÁKON č. 77/1997 ze dne 20. března 1997 o státním podniku a o změně a doplnění dalších zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 25, § 12, odst. 1. ISSN 1211-1244.

lesy a statky, Budějovický Budvar, Diamo, Řízení letového provozu České republiky,  
Zemský hřebčinec Písek a další.

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (PERSONÁLNÍ MANAGEMENT)

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let 20. století.“<sup>9</sup> Je odrazem pochopení významu člověka jako „nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace“.<sup>10</sup> Tento pojem označuje dovršení vývoje personální práce, neboť řízení lidských zdrojů představuje rozšíření práce s lidmi v organizaci do rozsáhlejších oblastí, než tomu bylo dříve. Znaky řízení lidských zdrojů jsou především strategický přístup k personální práci a orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly. Faktorem řízení lidských zdrojů je též podstata přístupu k personální práci – že tato již přestává být pouze věcí personalistů a stává se záležitostí všech vedoucích pracovníků na všech manažerských stupních.<sup>11</sup>

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na všechny oblasti řízení lidí v organizacích. S vývojem personálního managementu jako oboru a vědy se zabývá postupně stále širším okruhem faktorů, které ovlivňují člověka v jeho práci. Jedná se například o organizační struktury, způsoby a styly vedení lidí, firemní kulturu, problematiku motivace a psychologie práce, pracovní spokojenosti, problematiku pracovních skupin a týmové spolupráce apod.

Obecně lze říci, že úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit jejich prostřednictvím žádoucí výkonnost organizace a její neustálé zlepšování. V podrobnějším popisu úkolů řízení lidských zdrojů J. Koubek předkládá následující výčet stěžejních úkolů:

1. vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků,
2. optimální využívání pracovních sil,
3. formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů,

---

<sup>9</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.

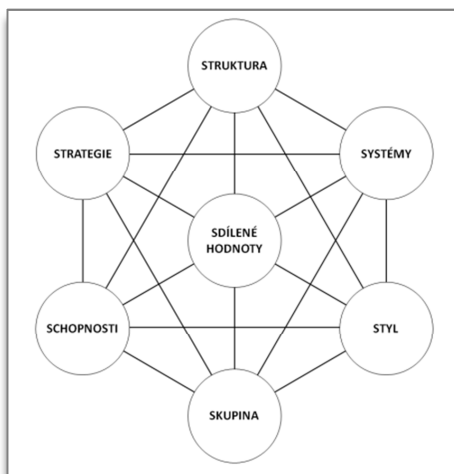
<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.



#### 4. personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace.<sup>12</sup>

Řízení lidských zdrojů se postupem času stalo jedním z hlavních témat řízení organizací. Jeho význam popisují odborníci napříč celou oblastí vědy o strategickém managementu organizací. Jako příklad tohoto významu lze z mnoha teorií uvést koncept k zajišťování efektivity organizací, který před lety představila poradenská společnost McKinsey, známý pod zkratkou 7S. Těchto 7S představuje pojmy: „*strategie (strategy), struktura (structure), systémy (systems), styl (style), zaměstnanci (staff), schopnosti (skills) a sdílené cíle (shared goals)*“.<sup>13</sup> Ve schématu tohoto známého konceptu je zřetelně možné vidět zahrnutí lidských zdrojů, jako faktoru ovlivňujícího úspěšnost firem, do strategií řízení. Viz Obr. 1.

**Obr. 1** Model kritických faktorů úspěchu 7S<sup>14</sup>



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

## 2.1 Personální činnosti

Řízení lidských zdrojů v organizaci je realizováno prostřednictvím provádění jednotlivých personálních činností, jež jsou označovány za výkonnou část personální práce. Výchet personálních činností uvádějí různí odborní autoři s drobnými odlišnostmi.

<sup>12</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 16-17. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>13</sup> CEJTHAMR V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 95. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>14</sup> MANAGEMENT MANIA. *Mc Kinsey 7S*. [online]. Copyright © 2011-2013 ManagementMania.com. [cit 2015-07-17]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>.

V celkovém chápání však obsahují v zásadě totožnou množinu činností. Pro účely této diplomové práce byl vybrán výčet těchto činností od J. Koubka:

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání, výběr a přijímání pracovníků,
4. rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
5. hodnocení pracovníků,
6. odměňování, vzdělávání pracovníků,
8. pracovní vztahy,
9. péče o pracovníky,
10. personální informační systém,
11. průzkum trhu práce,
12. zdravotní péče o pracovníky,
13. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů a zpracovávání informací,
14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.<sup>15</sup>

Podrobnější obsah vybraných personálních činností je rozpracován v následujících podkapitolách.

### **2.1.1 Personální plánování**

Základní úlohou činnosti každé organizace je dosahování určitých stanovených cílů. Proto organizace realizují strategické plánování. Plánování je označováno jako nejdůležitější nástroj řízení organizace. Nedílnou součástí plánování musí být i plánování v oblasti lidských zdrojů, které umožní rozpoznat potřebu pracovních sil k uskutečňování cílů organizace, předvídat ji do budoucna i identifikovat zdroje pokrytí této potřeby.

Personální plánování je plánováním odvozeným. Znamená to, že primární je plánování výrobních cílů či jiných cílů týkajících se činností organizace, plánování technického rozvoje, prodeje výrobků či služeb apod. Personální plánování však nemůže být izolováno od plánování ostatních činností organizace a je nutné, aby bylo jeho integrální součástí. Aby bylo personální plánování efektivní, musí znát strategii organizace, musí s ní být v souladu, musí existovat časová shoda mezi cykly plánování

---

<sup>15</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 21-22. ISBN 978-80-7261-168-3.

činnosti organizace a personálního plánování a v neposlední řadě by personální plánování mělo být celoorganizační záležitostí, komplexní.<sup>16</sup>

Úlohou personálního plánování je usilovat „o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly

- a) v potřebném množství (kvantita),
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- e) flexibilní a připravené na změny,
- f) optimálně rozmístěné do pracovních i organizačních celků organizace,
- g) ve správný čas a
- h) s přiměřenými náklady.“<sup>17</sup>

Personální plánování lze rozdělit na 3 oblasti, a to plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí této potřeby a dále plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Personální plánování můžeme rozlišovat v různých rovinách a pohledech, a to – z časového hlediska: dlouhodobé (strategické), střednědobé (taktické), krátkodobé (operativní) či z hlediska zaměření: plánování kariéry, vzdělávání, odměňování atd. Ve všech jeho rovinách existuje několik zásadních důvodů, proč jej uskutečňovat. M. Armstrong uvádí 3 skupiny těchto důvodů:

1. plánování ze skutečných důvodů – optimalizace lidských zdrojů, zvyšování flexibility, identifikování potenciálních problémů...,
2. plánování z důvodu prospěšnosti tohoto procesu – zahrnuje pochopení současnosti a možnost konfrontace s budoucností, chápání a přemýšlení v dlouhodobé perspektivě vedoucí k nepodléhání krátkodobým hlediskům, přijímání jasných rozhodnutí...,
3. plánování z organizačních důvodů – především propojování podnikových plánů s plány lidských zdrojů a jejich vzájemné ovlivňování...<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 94-95. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 93. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>18</sup> ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 307. ISBN 978-80-247-1407-3.

### **2.1.2 Získávání zaměstnanců**

Definice získávání pracovníků J. Koubka uvádí, že se jedná o „*činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas)*“.<sup>19</sup>

U nás pro tuto personální činnost je často používán též pojem „nábor“ pracovníků. Tato personální činnost je označována za klíčovou, neboť ve vysoké míře ovlivňuje, jakými zaměstnanci bude organizace disponovat. Výhodiskem pro získávání pracovníků je personální audit, který odhalí a stanoví potřeby (kvalitativní i kvantitativní) organizace v rámci obsazování pracovních míst. Činnost získávání zaměstnanců zahrnuje dílčí aktivity, jako je vyhledávání vhodných zdrojů, informování o volných pracovních místech a jejich nabízení, jednání s uchazeči a získávání informací o nich a organizační a administrativní zajištění všech uvedených činností.

Zaměstnance lze získávat z dvou základních zdrojů – vnitřních a vnějších. Oba tyto zdroje mají své výhody i nevýhody. Organizace se musí vždy rozhodnout s ohledem na konkrétní případ, jaký zdroj je v dané situaci nejvhodnější. Toto rozhodnutí se vždy odvíjí od požadavků u konkrétního obsazovaného pracovního místa, výše investic, jež může organizace na dané místo vynaložit, i naléhavosti v ohledu rychlosti obsazení pracovního místa.

#### **Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Zde si organizace vybírá z množiny svých zaměstnanců, a to těch, kteří mají o dotčené pracovní místo vlastní zájem, nebo kteří prohloubili své znalosti či vzdělání a získali díky svému rozvoji předpoklady k výkonu tohoto místa. Dále pak například lidé, jimž zanikla z nějakého důvodu (např. organizačního) jejich pracovní místa nebo také ženy vracející se z mateřské dovolené.

Výhodami získávání z vnitřních zdrojů jsou například nízké náklady, znalost podniku za strany uchazeče i opačně, znalost spolupracovníků, kratší adaptace, rychlejší obsazení volného místa, zvýšení motivace, možnost kariérního růstu, realizování talent managementu a jiné.

---

<sup>19</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 126. ISBN 978-80-7261-168-3.

Jako nevýhody lze uvést omezený výběr oproti výběru vně organizace, podniková (provozní) slepota a fixace stávajících pracovních postupů, rivalita mezi kolegy a další.

### **Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Pokud se podnik rozhodne pro získávání z vnějších zdrojů, pak se lze obracet na osoby-uchazeče v rámci trhu práce, zaměstnance jiných firem, absolventy škol, klienty Úřadu práce atd.

Mezi výhody získávání z vnějších zdrojů patří například nové impulsy, nápady a zkušenosti přicházející s novým zaměstnancem do organizace, širší možnost výběru, často snazší akceptace spolupracovníky a jiné.

Nevýhodou jsou pak například vyšší náklady na získávání, rizika spojená se zkušební dobou (fluktuace), delší adaptace, prodleva v obsazení místa, negativní vliv na podnikové klima spojený s pocity zamezování šancí karierního postupu, často mzdový nepoměr apod.

V oblasti metod - k nejčastěji používaným metodám získávání zaměstnanců patří především inzerce prostřednictvím sdělovacích prostředků (denní tisk, internetová inzerce, případně televize, rozhlas), využívání internetových portálů zabývajících se zprostředkováváním práce, spolupráce s úřady práce, doporučení uchazeče, samostatné přihlášení uchazeče, spolupráce se školami (campus recruitment), spolupráce s agenturami práce. Novým trendem současnosti je i metoda získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí (např. LinkedIn, Facebook, Twitter). Volba konkrétní metody je odvislá od okolností souvisejících s konkrétní nabízenou pozicí.

### **2.1.3 Výběr zaměstnanců**

Další nedílnou a navazující součástí personálních činností je výběr zaměstnanců. Úlohou výběru zaměstnanců je rozpoznat uchazeče, který „...*bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je*

*schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru, organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury...“<sup>20</sup>*

I výběr zaměstnanců musí mít, stejně jako ostatní personální činnosti, strategickou povahu. Musí při svém rozhodování u uchazečů zohlednit nejen odborné kvality, ale velmi významné je i posouzení osobních charakteristik, postojů, morálky uchazečů a rozpoznání dalších faktorů jako je například potenciál uchazeče. Tento strategický přístup umožní organizaci vybrat nejen vhodné pracovníky na v danou chvíli požadovanou pracovní pozici, ale dává možnost již s předstihem vybrat zaměstnance s možností eventuálního rozvoje, k budoucímu odbornému a kariéřnímu růstu.

Při výběru zaměstnanců se používají různé metody. Neexistuje však žádná metoda, která by spolehlivě zaručila, že vybraný pracovník bude skutečně vykonávat práci na své pozici přesně dle našich požadavků. Proto pro výběr alespoň toho nejpravděpodobněji nejvhodnějšího uchazeče bývá používána kombinace několika metod. Mezi nejčastěji používané metody výběru patří zejména dotazník, zkoumání životopisů a jiných dokumentů, např. referencí od předchozích zaměstnavatelů, různé druhy testů, např. pracovní způsobilosti, inteligence, schopností apod. Dále pak výběrový pohovor, který je nejpoužívanější a klíčovou metodou. Může mít podobu strukturovaného pohovoru, polostrukturovaného či nestrukturovaného. Podstatou a výhodou výběrového pohovoru je, že může umožnit hlubší informace o uchazeči a poskytnout naopak jemu hlubší informace o podniku i práci, a také pohovor dokáže více odhalit, posoudit osobnost uchazeče. V poslední době je často realizovanou metodou assessment centre, což je moderní diagnostická metoda profesionálního posuzování, která zaručuje velmi efektivní výběr pracovníků. Je však poněkud nákladnější a vhodná jen pro obsazování určitých pozic<sup>21</sup>.

Obvyklými kroky při uskutečňování vyhodnocovací fáze výběru podle J. Koubka jsou:

*„a) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů,*

---

<sup>20</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 166. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>21</sup> Assessment centre - speciální diagnostická metoda. Využívá se pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Vhodná především na manažerské a obchodní pozice. Realizuje se různými úkoly, simulací pracovních situací apod. Typické je hodnocení více hodnotiteli pro co největší objektivitu.

- b) *předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech,*
- c) *testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment centre (diagnostický program),*
- d) *výběrový pohovor,*
- e) *zkoumání referencí,*
- f) *lékařské vyšetření (pokud je potřebné),*
- g) *rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,*
- h) *informování uchazečů o rozhodnutí.*<sup>22</sup>

#### **2.1.4 Přijímání a adaptace (orientace) zaměstnanců**

Přijímání nového zaměstnance zahrnuje postupy po informování uchazeče o rozhodnutí o jeho výběru a jeho akceptaci nabídky a končí dnem nástupu do zaměstnání. Nejdůležitější náležitostí v procesu přijímání zaměstnanců z formálního hlediska je připravení a podpis pracovní smlouvy, která je závazným dokumentem, na kterém se pracovní poměr zakládá. Pracovní smlouva musí ze zákona obsahovat tři povinné údaje, a to druh práce, který má zaměstnanec vykonávat, den nástupu do práce, místo nebo místa výkonu práce. Nedílnou součástí procesu přijímání je též vstupní lékařská prohlídka, kterou musí uchazeč absolvovat před podpisem pracovní smlouvy a nástupem do práce. Dále do procesu přijímání nového zaměstnance patří procedury, které jsou charakteristické pro den nástupu zaměstnance do organizace – administrativní úkony, podání základních informací, uvedení pracovníka na pracoviště, první seznámení se s pracovním místem, případně nejbližšími spolupracovníky, seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi, podání informací o sociálně hygienických podmínkách práce apod. Kromě základních administrativních úkonů probíhá přijímání nového zaměstnance v každé organizaci rozdílně, v návaznosti na konkrétní situaci a také na firemní zvyky a kulturu. V procesu přijímání je velmi důležité podat novému zaměstnanci co nejvíce přesných a pravdivých informací o pracovním místě, povinnostech a právech, pracovních podmínkách atd., neboť toto může velmi pozitivně ovlivnit odchod nového zaměstnance z důvodu nějaké nesrovnalosti, nedorozumění či nespokojenosti ve zkušební době. Odchod pracovníků ve zkušební době znamená pro

<sup>22</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 174. ISBN 978-80-7261-168-3.

organizaci náklady a časové prodlevy z důvodu hledání nového uchazeče na znouobsazení dotčeného pracovního místa.

Po přijetí pracovníka do práce, nastupuje proces adaptace (orientace). Úlohou adaptačního procesu je co nejrychlejší orientace a zapracování nového zaměstnance v organizaci. M. Armstrong uvádí 4 nejdůležitější cíle tohoto procesu, a to:

- *„překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,*
- *rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,*
- *dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,*
- *snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.*“<sup>23</sup>

Adaptace nových zaměstnanců jako personální činnost představuje specifický program, plánovitý, zabezpečovaný zpravidla přímým nadřízeným, pro urychlení a usnadnění seznamování nových pracovníků s jejich pracovními úkoly i s organizací. Tento program je pečlivě promyšlený a rozdílný přímo pro každou konkrétní pracovní pozici i každou organizaci. Orientace se zaměřuje na 3 oblasti, a to celopodnikovou, útvarovou a oblasti konkrétního pracovního místa. Formy přístupu a vedení nového zaměstnance v adaptačním procesu jsou různé, často bývá veden přímo svým nadřízeným nebo je mu přidělen jeden ze spolupracovníků v roli pomocníka, mentora. Během adaptačního procesu se novému zaměstnanci dostane velká množina nových informací, která mu napomůže ke sblížení s novou prací. Orientace pracovníků neprobíhá pouze v rámci formální linie. Neméně důležitá je i neformální orientace, která je spontánním procesem uskutečňovaným vzájemným působením, komunikací a ovlivňováním nového člověka s jeho spolupracovníky.

*„Orientace pracovníků má značný vzdělávací aspekt. Jde vlastně o formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele.*“<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 395. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>24</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 193. ISBN 978-80-7261-168-3.



### 2.1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání v organizaci je procesem, jehož úlohou je příprava zaměstnance na zvládnutí úkolů, vyplývajících z pracovní pozice nebo na případnou změnu pracovního zařazení. Z pohledu podniku se jedná o investici do prohlubování a zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců – investici do lidských zdrojů. Požadavky na znalosti a schopnosti lidí se v naší společnosti stále zvyšují. Současné organizace si uvědomují nutnost rozvoje svých lidských zdrojů a proto se na rozvoj a vzdělávání svého personálu zaměřují ve větší míře, než tomu bylo v minulosti. Důvodů pro vzdělávání svých zaměstnanců organizacemi je mnoho. Především skutečnost, že dnešní doba již není dobou jedné kariéry a vyžaduje vysokou flexibilitu pracovní síly – flexibilitu, která zajistí organizacím již zmiňovanou konkurenceschopnost prostřednictvím jejich lidských zdrojů. „Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.“<sup>25</sup> Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců znamená pro organizace připravenost na změny, která je dnes pro úspěšné fungování podniků zcela prioritní.

Vzdělávání má přínos jako pro firmu, tak i pro zaměstnance samotné. Přínosem pro organizaci je zvyšování výkonu, kvality, produktivity, již zmíněné flexibility, ale také usnadnění prosazování změn, zvýšení angažovanosti a loajality zaměstnanců i zvýšení atraktivity organizace jako zaměstnavatele. Z přínosů pro zaměstnance lze uvést například uspokojení individuálních potřeb rozvoje, zvýšení pocitu jistoty, sebedůvěry i pozitivní vliv na jeho pracovní spokojenost.

Vzdělávání v organizacích se zaměřuje především na již uvedené vzdělávání v rámci adaptačního procesu, na prohlubování kvalifikace zaměstnanců, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, vzdělávání manažerů a ostatní druhy vzdělávání v rámci rozvoje klíčových dovedností a schopností zaměstnanců a dalších kompetencí, jako jsou jazykové dovednosti, sociální apod.

V rámci projektování jednotlivých vzdělávacích programů v podniku je nutná identifikace vzdělávacích potřeb z hlediska celopodnikového, útvarového i jednotlivců. Analýza vzdělávacích potřeb se provádí ve vazbě na cíle organizace. Zjišťuje potřeby organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců, systematicky prozkoumává, co si potřebují zaměstnanci doplnit, aby dosahovali požadované výkony. Již z analýzy

---

<sup>25</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 252. ISBN 978-80-7261-168-3.

vzdělávacích potřeb následně vyplývají kritéria pro budoucí vyhodnocování efektivity vzdělávání. Organizace se musejí pečlivě věnovat identifikaci vzdělávacích potřeb i plánování vzdělávání, a to i z důvodu nutnosti zajištění efektivnosti vynaložených nákladů a návratnosti svých investic.

Při tvorbě vzdělávacích programů musí organizace pečlivě stanovit nejen, koho bude vzdělávat, jak je uvedeno výše, ale též jakým způsobem. Vybrat nejvhodnější způsob, který zajistí efektivitu a zároveň přijatelné náklady. Druh a způsob vzdělávání je možno volit z mnoha možností, vždy je tato volba závislá od konkrétní situace. Metody mohou být off the job (mimo pracoviště), on the job (na pracovišti), individuální, skupinové apod.

*„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzděláváním, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“<sup>26</sup>*

Systematické vzdělávání zaměstnanců pro organizaci značný význam. Mezi přednosti systematického realizování vzdělávání zaměstnanců patří například, že:

- soustavně dodává organizaci náležitě odborně připravené pracovníky tím, že zlepšuje jejich kvalifikaci, znalosti, dovednosti...
- umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků ve vazbě na specifické potřeby podniku,
- pozitivně ovlivňuje pracovní výkon a produktivitu práce, je určitým nástrojem realizace řízení výkonu,
- je efektivním způsobem vnitřních zdrojů pokrytí potřeby pracovníků,
- urychluje rozvoj pracovníků a tím zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup,
- motivuje pracovníky,
- přispívá ke zvyšování sociálních jistot zaměstnanců podniku,
- pozitivně působí na pracovní i mezilidské vztahy,
- a další.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 259. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>27</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 259-260. ISBN 978-80-7261-168-3.

Jak již naznačuje zmíněný výčet výhod vzdělávání zaměstnanců, vzdělávání pracovníků není pouze nástrojem rozvoje lidí v organizaci, ale je i významným motivačním prostředkem, prostředkem tvorby žádoucích postojů zaměstnanců k organizaci, rozšiřování hodnot firemní kultury, nástrojem stabilizace zaměstnanců, důležitou formou zaměstnaneckých výhod.

### **2.1.6 Odměňování zaměstnanců**

Akt uzavření pracovní smlouvy, tedy pracovního poměru, ve své podstatě znamená dohodu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, že zaměstnanec bude pro zaměstnavatele vykonávat práci a zaměstnavatel mu za ni bude platit, odměňovat ho. Odměňování pracovníků lze proto zařadit mezi historicky nejstarší uplatňované personální činnosti.

Odměňování pracovníků je v moderním pojetí realizováno dvojitým způsobem, a to finančním (peněžním) a nefinančním (nepeněžním). Finanční odměňování je uskutečňováno ve formě mzdy či platu a finančních odměn. Mzdy mají různé formy, nejčastěji se jedná o:

- časovou mzdu/plat - hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za práci,
- úkolovou mzdu - nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy; jde o mzdu vážící se přímo na vykonanou práci,
- podílovou (provizní) mzdu – často u pozic v obchodních firmách,
- penzumovou mzdu - odměna za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon,
- a dále dodatkové mzdové formy - zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Patří sem prémie, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, zaměstnanecké akcie, ostatní výplaty (13. plat).

Nefinanční odměňování představuje způsob odměňování pracovníků ve formě poskytování zaměstnaneckých výhod, ale také například představuje povýšení, pochvaly nebo jiné věci, které nejsou zcela samozřejmé, např. zařízení kanceláře, zařazení na určité prestižní pracoviště apod. Zaměstnaneckým výhodám se věnuje podrobněji následující podkapitola 2.1.7.

System odměňování v organizaci by měl být aktivní a motivující. Musí vycházet ze strategie podniku a tuto strategii podporovat. Odměňování je personální disciplínou, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost, a proto je velmi žádoucí, aby systém odměňování byl kvalitní a naplňoval princip spravedlivé odměny za práci.

Obecným cílem odměňování zaměstnanců je podporovat dosažení cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou a motivovanou pracovní sílu. System odměňování v organizaci by proto měl plnit zejména následující úkoly:

- přilákat nezbytný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, loajalitu, schopnosti a zkušenosti,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- motivování pracovníků,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit, aby náklady práce mohly být přiměřeným způsobem kontrolovány, a to především s ohledem na ostatní náklady a se zřetelem k příjmům a další.<sup>28</sup>

Organizace disponují relativně velkým objemem možností odměňování svých zaměstnanců. Odměny mohou být poskytovány ve vazbách na různá hlediska – na odvedenou práci, význam vykonávané práce, na výkon zaměstnance apod.

### **2.1.7 Péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody**

V oblasti péče o zaměstnance má zaměstnavatel jednak povinné složky péče, které vyplývají ze zákona, a dále smluvní a dobrovolné, které si smluvně dohodne se zaměstnancem nebo o nich sám rozhodne (např. mohou být součástí kolektivní smlouvy). Mezi povinné složky péče o zaměstnance patří například plnění zákonných předpisů týkajících se rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, stravování zaměstnanců, péče o pracovní podmínky a bezpečný výkon práce a mnoho dalších. Tyto povinnosti vyplývají ze Zákoníku práce a souvisejících předpisů.

V současné době je kladen stále větší důraz na nepovinné části péče o zaměstnance, takzvané zaměstnanecké výhody (benefity). Nabídka benefitů je součástí personálního marketingu organizací. Význam poskytování benefitů roste. Úroveň nabízených benefitů se stává důležitým konkurenčním nástrojem a přispívá

---

<sup>28</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 285. ISBN 978-80-7261-168-3.

k lepšímu image firmy. Je nástrojem udržení si stávajících zaměstnanců a také nástrojem získávání nových talentů.

V Evropě se zpravidla zaměstnanecké výhody člení do tří skupin:

- *„výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.),*
- *výhody, které mají vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktu organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.),*
- *výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.).<sup>29</sup>*

Je v zájmu organizací věnovat pozornost strategii zaměstnaneckých výhod. Aby zaměstnanecké výhody splňovaly úlohu konkurenčního nástroje v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci, je nutné je i dále neustále inovovat a pravidelně svoji nastavenou strategii přehodnocovat. Z dlouhodobého hlediska totiž, jak vyplývá z výsledků pravidelných Studií PayWell společnosti Pricewaterhouse Coopers, která se zabývá výzkumy v této oblasti, nemají stejné, neměnné zaměstnanecké výhody přímý dopad na výkon zaměstnance a jeho pracovní spokojenost, neboť se relativně rychle se stávají pro zaměstnance samozřejmostí.<sup>30</sup>

Mezi nejčastěji nabízenými výhodami v praxi lze uvést například mobilní telefony k použití i k soukromým účelům, 5. týden dovolené, flexibilní pracovní doba, stravenky, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvky na kulturní akce, sportovní aktivity, rekreaci, používání služebních automobilů i k soukromým účelům (alespoň pro některé zaměstnance), dny zdravotního volna na překlenutí momentální zdravotní indispozice, finanční odměny při životních či pracovních jubileích a další. Zajímavou formou poskytování zaměstnaneckých výhod je systém „kafeterie“. Tento systém představuje pro zaměstnance volný výběr z množiny nabídky benefitů, který je vázán na určitý počet bodů, jenž každý zaměstnanec obdrží (zpravidla na 1 rok, počet bodů se váže na určitá kritéria stanovená konkrétní organizací). Tyto

---

<sup>29</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 320. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>30</sup> PWC. *Služby, PayWell*. [online]. © 2015 PricewaterhouseCoopers. [cit 2015-06-21]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/paywell.jhtml>.

body zaměstnanec „smění“ za pro něj nejvhodnější vybrané benefity a organizace tímto umožní vyjít vstříc preferencím a zájmům konkrétního zaměstnance, což při plošném nastavení výhod nelze vždy zaručit.

Při stanovování nabídky zaměstnaneckých výhod, je, ve vazbě na zvyšování konkurenceschopnosti v oblasti lidských zdrojů, nutné, aby organizace monitorovala podmínky nejen v interním prostředí, ale také na externím trhu – co svým zaměstnancům nabízí jiné podniky. Dále musí organizace zohlednit své finanční možnosti a nákladovou stránku nabízených výhod.

Významnými faktory péče o zaměstnance, kterým se moderní organizace věnuje, jsou ale též i další podmínky, které organizace nastavují ve vztahu ke svým zaměstnancům. Patří sem například zdravé pracovní vztahy. Tyto vztahy – mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, zaměstnavatelem a odbory, zaměstnanci navzájem – jsou velmi důležité pro pracovní spokojenost zaměstnanců a odráží se následně i ve spokojenosti zaměstnavatele se svým personálem. Základním pojmem v této oblasti lze uvést zejména slova slušnost, korektnost a spravedlnost. V organizacích, které se důsledně věnují zájmu o zdravé pracovní vztahy, existuje méně negativní tenze, méně konfliktů a více kooperativnosti a participace zaměstnanců na chodu firmy. Dalším faktorem péče o zaměstnance je rozvržení pracovní doby, které, pokud to podmínky činnosti organizace dovolují, může dopomoci zaměstnancům k ideálnímu skloubení jejich pracovního a volného, soukromého času. Také vytváření příjemného pracovního prostředí a služby poskytované pracovníkům na pracovišti jsou významným činitelem péče za účelem zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Úroveň péče o zaměstnance je důležitým činitelem motivace zaměstnanců i jejich identifikace s podnikem.

## **2.2 Personální strategie a personální politika**

Personální strategie a personální politika jsou součástí strategického řízení lidských zdrojů v organizaci.

Personální strategie je odvozena od celkové strategie organizace. Je určena dlouhodobými, komplexně pojatými cíli podniku. Týká se *„cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil,*

*hospodaření s nimi.*“<sup>31</sup> Personální strategie se zaměřuje na cílovou skladbu lidských zdrojů v organizaci.

S personální strategií úzce souvisí personální politika. Pojem lze chápat jako rámec, způsob, jakým bude organizace postupovat při realizaci cílů personální strategie. Podle J. Koubka lze personální politiku chápat ve dvojitým významu, jednak jako systém zásad uplatňovaných v oblasti práce a lidí v organizaci a jednak jako soubor opatření, jimiž organizace ovlivňuje zmíněnou oblast, aby bylo dosahováno efektivního plnění záměrů organizace.<sup>32</sup> Kvalitní personální politika, srozumitelná a přijatelná pro zaměstnance má velký význam pro upevnění vazby mezi zaměstnanci a podnikem. Vytváří příznivé klima, snižuje množství konfliktů, sblíží zaměstnance s organizací. Komplexní personální politika se dále dělí na jednotlivé dílčí politiky, které jsou vzájemně provázány, a je nutné, aby byly sladěny. Personální politika bývá vyjádřena jednak explicitně, např. v kolektivních smlouvách, ale existuje však i „*implicitně jako filozofie řízení a postoj k pracovníkům, který je vyjádřen ve způsobu, jakým se nakládá se záležitostmi lidských zdrojů.*“<sup>33</sup>

Personální strategie a personální politika se zabývají jednak okruhem „tvrdých nástrojů řízení“, ale v rámci tzv. moderního řízení lidských zdrojů se stává stále významnějším důkladné zaměření na „měkké nástroje řízení“. Proto se personální strategie i politiky organizací věnují oblasti jako je psychologie práce a s ní spojené disciplíny: způsoby a styly vedení lidí, problematika motivace zaměstnanců, pracovní spokojenost, problematika pracovních skupin, týmové spolupráce apod.

Pojem psychologie práce není historicky novým pojmem. Ke vniku a rozvoji psychologie práce docházelo historicky v 2. polovině 19. století a přelomu století v souvislosti s dynamickým rozvojem průmyslu. K průkopníkům v tomto směru patří inženýr F. W. Taylor, zakladatel tzv. "vědeckého řízení". Za zakladatele tzv. „teorie human relation“ (lidských vztahů) je pak považován E. Mayo, který prováděl výzkum ve společnosti Western Electric Hawthorne Works v Chicagu, jehož výsledkem byla proslulá teorie, zvaná též Hawthornský efekt. E. Mayo ve své, v té době převratné,

---

<sup>31</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 23. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>32</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 23. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>33</sup> ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 141. ISBN 978-80-247-1407-3.

studii prokázal, že pracoviště je sociálním prostředím a sociální faktory jsou více motivující než faktory ekonomické. V současné době psychologie práce navazuje na tato zjištění a dále je rozvíjí.

Lze zmínit některé vybrané oblasti „měkkých nástrojů řízení“, kterým se organizace musí věnovat. Například:

### **Způsoby a styly vedení lidí v organizaci**

Styly vedení zaměstnanců lze zařadit též mezi faktory firemní kultury. Existuje několik způsobů dělení těchto stylů. Například K. Lewin rozlišuje vedení lidí v sociálních skupinách, a toto rozlišení je možné aplikovat i v organizaci (je také sociální skupinou):

1. Autokratický (autoritativní) styl – založený na jasném a pevném stanovení, co kdo a jak má dělat. Rozhodování je věcí vedoucího, neptá se podřízených, rovnou rozhoduje. Ostatní členové skupiny mají vykazovat poslušnost. Uplatňuje se například v armádě nebo policejních složkách.
2. Demokratický - vedoucí zapojuje do svého rozhodování členy skupiny. Skupina uvědomuje, že všichni nesou za rozhodnutí spoluzodpovědnost, panuje zde kooperace a participace, týmová spolupráce. Tento styl rozvíjí osobní zaujetí lidí.
3. Liberální (laissez-faire) – volný. Zde je ponecháno na členech, co a jak udělají, jak se rozhodnou. Vedoucí pouze dbá, aby se věci zcela nevymkly z nutného řádu, existuje zde určitá míra anarchie. Uplatnění nachází například ve vědeckých či uměleckých profesích.

K. Lewin prováděl výzkumy chování a výkonu v těchto různých skupinách a jeho výzkumy prokázaly značné rozdíly v chování lidí i v jejich výkonech, jež byly odrazem odlišného stylu vedení.

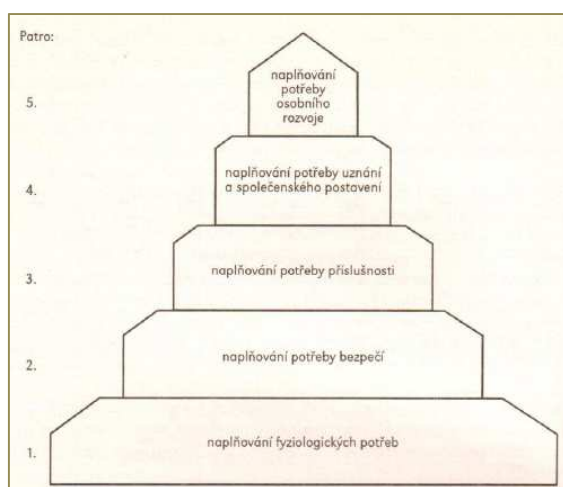
Velmi řešenou otázkou týkající se vedení lidí v organizaci je v současné době osobnost manažerů – leadership (vůdcovství). Tedy otázka, do jaké míry jsou pouhými manažery a do jaké míry dokážou být leadery (vůdci). Obecně lze říci, že umění leadershipu pomáhá manažerovi jak organizovat práci podřízených tak své zaměstnance pro tuto práci získat, strhnout, motivovat je k lepšímu výkonu a tím je účinněji řídit.



## Motivace zaměstnanců

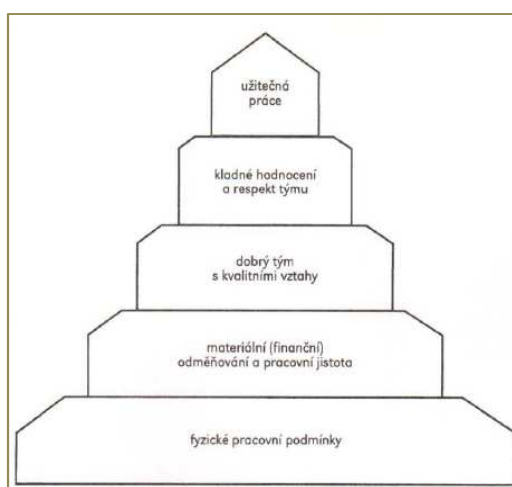
Úspěšné organizace vědí, že „výkonnost zaměstnanců závisí nejen na jejich znalostech a schopnostech, ale i na jejich pracovním úsilí, vytrvalosti, odhodlání či dokonce nadšení...“<sup>34</sup> Proto volí takovou personální politiku, která se zabývá motivací zaměstnanců. Teorií motivací lidí existuje mnoho (Maslowova teorie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu, Wroomova teorie spravedlivé odměny, Adamsova teorie spravedlivé odměny a další) Žádná z nich není přijímána jako jediná, hlavní, ale dohromady tyto teorie shrnují podstatu lidské motivace. Základním prvkem motivace je potřeba jedince a její uspokojování. Organizace proto mohou na základě promyšleného uspokojování potřeb svých zaměstnanců provádět jejich motivaci. Motivace je rozlišována na vnitřní a vnější (neboli stimulaci). Na základě Maslowovy pyramidy potřeb (Obr. 2) jako souhrnu faktorů vnitřní motivace uvádí J. Plamínek analogickou pyramidu působení vnějších podnětů na člověka, tedy stimulů (Obr. 3).

**Obr. 2** Maslowova pyramida potřeb<sup>35</sup>



Zdroj: Plamínek J., *Synergický management*

**Obr. 3** Pyramida stimulů<sup>36</sup>



Zdroj: Plamínek J., *Synergický management*

Moderní organizace mají k dispozici a uplatňují rozsáhlé množství motivačních - stimulačních prvků. Mezi základní patří finanční motivace mzdou a odměnami. Další

<sup>34</sup>STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ. M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 567. ISBN 978-80-7357-627-1.

<sup>35</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management – vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 50. ISBN 80-7203-258-5.

<sup>36</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management – vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, s. 51. ISBN 80-7203-258-5.

motivace zaměstnanců se odehrává v rámci poskytování již zmiňovaných zaměstnaneckých výhod (blíže řešeno v podkapitole 2.1.7). Motivovat je možné též uspokojením potřeb psychických, a to pochvalou, povýšením, projevenou důvěrou, svěřením významného úkolu apod. Potřeba člověka je velmi individuální otázkou. Je na organizacích, které motivační nástroje budou uplatňovat, aby se jim podařilo co nejvíce pokrýt tyto rozdílné potřeby co největšího objemu svého personálu. Motivace zaměstnanců, aby byla účinná a měla svůj žádoucí efekt, nemůže být nahodilá, ale je nutné k ní přistupovat systematicky a promyšleně.

Motivace personálu organizace není jen v rukou personální politiky organizace jako celku. Je též zásadní úlohou manažerů všech stupňů. Mezi základní manažerské kompetence současné doby patří schopnost motivovat své podřízené a uplatňovat tuto schopnost za účelem vzbudit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy.

### **Pracovní spokojenost**

Pracovní spokojenost bývá charakterizována jako vnitřní psychický stav zaměstnance odrážející míru a kvalitu uspokojování jeho potřeb při pracovní činnosti. Představuje významný motivační činitel. Ovlivňuje pracovní výkony jedince i skupiny a tím celé organizace. Je určujícím prostředkem při rozvíjení interpersonálních vztahů, které vznikají a probíhají mezi zaměstnanci při společné práci.

Spokojený pracovník je jedním z nejdůležitějších příznaků fungování firmy. Pracovní spokojenost má stejně individuální charakter jako výše zmíněná motivace. Proto není jednoduché ji docílit plošně. Významný je proto i osobní přístup k potřebám jednotlivých zaměstnanců, který se samozřejmě odvíjí podle možností organizace. Velkou výhodou jsou žádoucí kompetence manažerů v oblasti empatie a zájmu o své lidi a výsledek jejich emoční inteligence může přinést významné ovlivnění pracovní spokojenosti jejich podřízených. Pracovní spokojenost následně ovlivňuje nejen kvalitu práce a výkony pracovníků, ale též jejich setrávání v organizaci. Lze říci, že pracovní spokojenost zaměstnance, coby výsledek dobré personální politiky organizace, se následně stává nástrojem stabilizace personálu podniku.

Pracovní spokojenost je součástí celkového pocitu životní spokojenosti, a proto je pro každého člověka velmi důležitá. Z této skutečnosti vychází moderní řízení

lidských zdrojů, které vytváření pracovní spokojenosti svých zaměstnanců chápe jako jednu z priorit strategického řízení lidí. Pochopení podstaty pracovní spokojenosti, jakož i ovládnutí nástrojů pro její dosahování, umožní podnikům efektivní využívání lidského potenciálu ve všech sférách lidské činnosti.

Do oblasti personální strategie a politiky patří, kromě výše uvedených, řada dalších personálních disciplín, kterým se úspěšné organizace musí věnovat. Jedná se například o uplatňování talent managementu, řízení znalostí, řízení výkonu, řešení konfliktů v organizaci, teambuilding a mnoho dalších.

Vytvářením a uplatňováním systematické personální strategie si organizace mohou zajistit konkurenceschopnost ve způsobilostech personálu, kterým disponují. Pro dosahování cílů organizací „*je nutná součinnost způsobilostí pracovníků a způsobilostí organizace. Jde o vztah, který vystihuje tzv. triáda úspěšnosti. Ta předpokládá soulad mezi umět, chtít a moci.*“<sup>37</sup> Tato triáda vyjadřuje skutečnost, že organizace by si měly pro svou úspěšnost svými strategickými personálními aktivitami zabezpečit lidi, kteří umějí, tedy mají znalosti a zkušenosti, chtějí, tzn. jsou dobře motivovaní a ochotní angažovat se pro organizaci, a také mohou, což představuje možnost dát firmě svůj potenciál, který organizace dovede zhodnotit a ocenit.<sup>38</sup>

Personální strategie a personální politika organizace jsou také determinujícími faktory podnikové neboli firemní kultury.

## 2.3 Firemní kultura

Organizace je sociální systém, je souborem lidí. Každý z těchto lidí má své individuální hodnoty a představy. Se stále se zvyšujícím tlakem na výkon lidí i organizací podléhají velké pozornosti všechny okolnosti, které mohou výkon ovlivňovat. A právě vytváření souladu mezi hodnotami organizace a hodnotami a představami zaměstnanců v ní dokáže docílit žádoucí synergie, sdílení těchto hodnot a představ, které podporuje cestu k úspěšnosti firem. Způsob a úroveň sdílení určitých hodnot, norem, postupů, způsobů chování atd. zahrnuje pojem firemní (či též podniková

---

<sup>37</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 53. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>38</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 29. ISBN 978-80-7452-020-4.

nebo organizační) kultura. Firemní kultura je jedním z významných faktorů ovlivňujících chod organizací ve všech ohledech. Dokáže zajistit důležitý efekt, kterým je identifikace zaměstnanců s organizací. Existuje jasná souvislost mezi úspěšností firmy a její vnitřní kulturou. V odborné literatuře se objevuje se mnoho definic firemní kultury, jedna z nich – Umlaufové a Pfeifera – je, že „*kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*“<sup>39</sup>. Představy - o vlastní práci, o smyslu práce, o odměňování, o úspěchu firmy... apod., hodnoty - uznávané, respektované, rozvíjené, přístupy - ke spolupracovníkům, k cílům, k inovacím... atd. Původ všech prvků firemní kultury je v myšlení lidí, proto firemní kultura je jednoznačně měkkou složkou fungování organizace. „*Působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje*“<sup>40</sup>.

Firemní kulturu můžeme diagnostikovat, nelze ji však exaktně měřit. Je ovlivňována vnějšími (ekonomický systém, sociální systém, legislativa, demografie atd.) i vnitřními faktory (historie firmy, úroveň vzdělanosti zaměstnanců, právní forma organizace... a další). Chceme-li charakterizovat kulturu firmy, klademe si otázky, jako například jaká je míra rozpětí mezi pozicemi, jaká je informovanost v rámci firmy, jaký je vztah k nejistotě, jaké jsou ve firmě nejúčinnější stimuly, jaká je míra ztotožnění zaměstnanců s firmou, jaká je vůdčí idea, firemní rituály, legendy, hrdinové. „*Zdravá organizační kultura má určité charakteristické projevy týkající se jak chování pracovníků, tak i pravidel a zvyklostí na straně managementu.*“<sup>41</sup> Jako nejdůležitější „zdravé“ ukazatele uvádí J. Urban tři znaky, a to: firma působí jako tým, otevřená komunikace a silná motivace a organizační identita.

Jsou rozlišovány různé typy firemních kultur. Při tomto rozlišování je vždy nahlíženo na kulturu z jiného hlediska. Jedná se například o dělení typu podle „výrazných determinantů“, přičemž těmito determinanty jsou zde míra rizikovosti podnikání firmy a rychlost zpětné vazby. Zde je kultura rozlišena na kulturu ostrých hochů, kulturu mašliček, kulturu jízdy na jistotu a kulturu přátelských experimentů. Toto dělení poukazuje na odlišnost firemních kultur vycházející především z ohledu na předmět činnosti, poslání, druh organizace apod. - například různost kultury

---

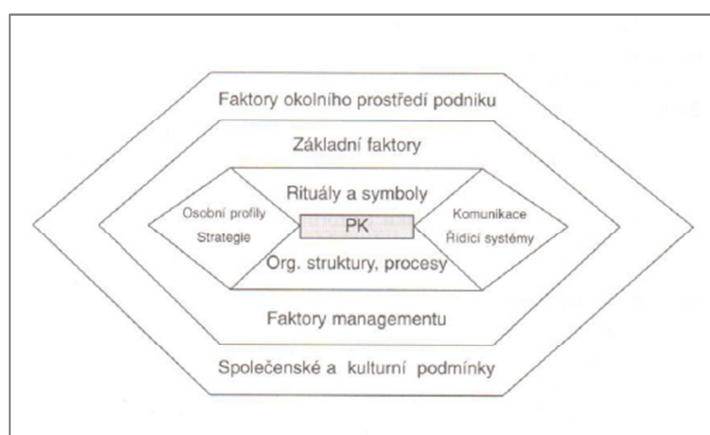
<sup>39</sup> PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, Praha: Grada, 1993, s. 18. ISBN 80-7169-018-X.

<sup>40</sup> PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, Praha: Grada, 1993, s. 24. ISBN 80-7169-018-X.

<sup>41</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003, s. 255-256. ISBN 80-86395-46-4.

v obchodních společnostech, ve vědeckých ústavech, úřadech, školním prostředí apod. Dalším příkladem dělení podnikové kultury je dělení podle „typu zaměření“. Zde se pak firemní kultura rozlišuje na kulturu zaměřenou na moc, kulturu zaměřenou na role, kulturu zaměřenou na výsledky a kulturu zaměřenou na člověka. Toto dělení je zaměřeno na participaci zaměstnanců na úkolech a odpovědnosti, na jejich autonomii, na styly vedení zaměstnanců. Determinantů vzniku a rozvoje podnikové kultury je mnoho a síla a rozložení jejich působení není v každé organizaci totožné. Proto se firemní kultury organizací v zpravidla v mnohém liší. Obr. 2 znázorňuje determinanty, které mohou firemní kulturu ovlivňovat.

**Obr. 4** Determinanty vzniku podnikové kultury<sup>42</sup>



Zdroj: Šigut Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*

Pokud organizace dokáže nastavit a udržovat zdravou a žádoucí firemní kulturu, pak se tato skutečnost pozitivně projeví v přístupu zaměstnanců k firmě. Podle autorů publikace Wolters Kluwer Meritum Personalistika jsou pak pro firemní kulturu úspěšných podniků typické 4 charakteristiky:

- „a) zaměstnanci si váží svých vedoucích, akceptují je, jsou vůči nim loajální a totéž očekávají od nich,
- b) klima otevřenosti, kdy vzájemná komunikace je denní záležitostí a zaměstnanci se neobávající říci vedoucímu kritická slova a projevit oprávněně i nespokojenosti,

<sup>42</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 13. ISBN 80-7357-046-7.

- c) *zaměstnanci nemají pocit bezmoci, naopak dovedou vhodně využívat možnosti k ovlivnění rozhodování a práce vedení,*
- d) *zaměstnanci se většinou cítí spoluodpovědní za rozhodování ve firmě.*<sup>43</sup>

### **Význam firemní kultury**

Význam organizační kultury je, především v posledních desetiletích, odborníky označován jako velmi zásadní. „*Firemní kultura může výkonnost organizace posilovat či oslabovat.*“<sup>44</sup> Důvodem jejího vysokého významu je skutečnost, že se značně podílí na úrovni pracovní spokojenosti zaměstnanců a tím má následně vliv na jejich výkonnost, i na výkonnost celé organizace. Dokáže zásadně ovlivňovat postoje a přístupy zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli. „*Kultura firmy umožňuje identifikovat, usměrňovat, kultivovat, uvolňovat a dále rozvíjet energetizaci zaměstnanců.*“<sup>45</sup>

Organizace se musí zabývat svojí kulturou. Musí o ni pečovat, aby byla „zdravá“, neboť silná firemní kultura může mít pozitiva – soulad ve vnímání a myšlení zaměstnanců, usměrňování chování lidí v organizaci, sdílení společných hodnot..., ale může též způsobovat i jevy nežádoucí, jako je např. fixace na minulou zkušenost, zabraňování myšlení v alternativách (podpora konformity) a rezistence vůči změnám.<sup>46</sup>

Úspěšné organizace usilují o neustálé zlepšování své firemní kultury, neboť si uvědomují, že pracovní spokojenost „energetizovaných“ zaměstnanců přináší nadstandardních výsledky. Z těchto výsledků profituje organizace i zaměstnanci sami.<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 768-769. ISBN 978-80-7357-627-1.

<sup>44</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 22. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>45</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 23. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>46</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 74-75. ISBN 978-80-247-2951-0.

<sup>47</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 23. ISBN 978-80-7452-020-4.

## 3 PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing, jak již bylo uvedeno, představuje uplatňování marketingových přístupů v personální oblasti.

### 3.1 Cílové skupiny a nástroje personálního marketingu

Cílovými skupinami personálního marketingu organizace jsou jednak stávající zaměstnanci v organizaci a jednak potenciální zaměstnanci (uchazeči) vně organizace. Tyto dvě skupiny jsou v rámci personálního marketingu nazýváni "klienty" či „zákazníky“, což podtrhuje povahu a podstatu činností v této oblasti. Na základě rozdělení na tyto dvě cílové skupiny hovoříme o interním (vnitřním) a externím (vnějším) personálním marketingu.

#### Interní personální marketing

Interní personální marketing se zaměřuje na udržení a stabilizaci stávajících zaměstnanců podniku. Usiluje o jejich pracovní spokojenost, která se následně odráží v jejich přístupu k zaměstnavateli. Interní personální marketing nabízí určitý objem služeb, jako jsou například odměny, vzdělávání apod., ale v úhlu jeho zájmu je i podpora žádoucí podnikové kultury a jejího rozvoje.

Mezi hlavní úkoly interního personálního marketingu patří:

- „mapování tzv. meziskupinových vztahů a problémů uvnitř organizace,
- mapování vztahů a problémů uvnitř skupin (mezi jednotlivci)
- posilování pozitivního vztahu zaměstnanců ke kolegům, skupině a firmě.“<sup>48</sup>

#### Externí personální marketing

Klientem externího personálního marketingu je potenciální zaměstnanec. Tento se nachází mimo organizaci a organizace se uchází o jeho přízeň. Má za úkol přilákat kvalitní nové zájemce o zaměstnání v dané organizaci. V externím personálním marketingu jde především o budování dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a posilování image firmy jako atraktivního zaměstnavatele. Ke své činnosti používá

---

<sup>48</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 75. ISBN 978-80-7452-020-4.

především nástrojů public relation, jako jsou média, dny otevřených dveří, burzy práce a jiné.<sup>49</sup> Externímu marketingu napomáhá jako významný faktor i výsledek interního personálního marketingu – spokojenost stávajících zaměstnanců, neboť jejich spokojenost a dobré zkušenosti se svým zaměstnavatelem, a jejich následné sdílení, jsou také důležitým spojovacím článkem mezi organizací a vnějším trhem práce. Jsou vizitkou zaměstnavatele.

### Nástroje personálního marketingu

Mezi nejvýznamnějšími nástroji personálního marketingu bývají uváděny především finanční odměny a zaměstnanecké výhody. Soudobý trend ve vyspělých zemích se však stále více zaměřuje na marketingové aktivity zaměřené na „*zlepšování kvality pracovního života, zvyšování spokojenosti pracovníků či zlepšování rozvoje pracovníků*“<sup>50</sup>, dále také důraz na péči o zaměstnance, zlepšování vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, pracovních vztahů, mezilidských vztahů na pracovišti apod.<sup>51</sup> V neposlední řadě nutno uvést i serióznost a etiku v rámci organizace i ve vnějších vztazích k partnerům, zákazníkům, životnímu prostředí atd.

## 3.2 Marketingový mix v personalistice

Pro efektivní funkčnost marketingového systému je vhodné využití marketingového mixu. Koncept marketingového mixu navrhl počátkem 60. let profesor J. McCarthy.<sup>52</sup> Ten rozdělil marketingové nástroje do 4 skupin a označil je jako 4P:

- produkt (Product) – základ každého podnikání, výrobek či služba,
- cena (Price) – hodnota produktu v penězích,
- místo (Place) – kde a jak bude produkt prodáván cílovému trhu, distribuce, logistika,
- propagace (Promotion) – reklama, podpora prodeje, public relation...<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup>BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 75. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>50</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 157. ISBN 978-80-7261-168-3.

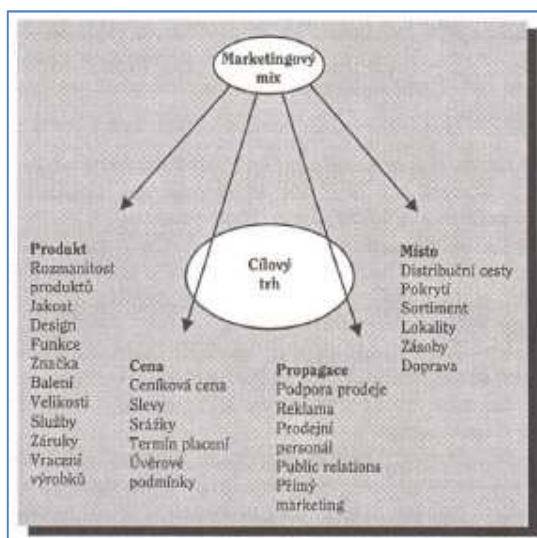
<sup>51</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 157-159. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>52</sup>KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000., s. 112. ISBN 80-7261-010-4.

<sup>53</sup>KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000., s. 114-124. ISBN 80-7261-010-4.



**Obr. 5** Marketingový mix – struktura 4P<sup>54</sup>



Zdroj: Kotler P., *Marketing podle Kotlera*

Na základě uvedené koncepce lze sestavit model marketingového mixu i pro oblast personalistiky:

- produkt (Product) – „pracovní místo - je základním nástrojem mixu personálního marketingu, kdy firma uvažuje o obsazení nově vytvořeného pracovního místa, nebo o obsazení existujícího pracovního místa uvolněného v rámci vnitřní mobility.“<sup>55</sup>. Základním nástrojem je označováno z toho důvodu, že obsah pracovního místa, tedy práce, která se na něm vykonává, a podmínky pracovního místa – míra samostatnosti, zařazení v hierarchii, prestiž a další, je zpravidla první a nejvýznamnější faktor, který osloví zájemce.
- cena (Price) - motivace a odměna za práci. „Motivace vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty člověka, jeho přístup k práci.... S problematikou motivace a stimulace je spojeno odměňování.“<sup>56</sup> Lidé pro podnik pracují a on jim za to dává odměnu – to je základní atribut ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ale vyšší odměny je potřebné v rámci personálního

<sup>54</sup> KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000., s. 114. ISBN 80-7261-010-4.

<sup>55</sup> ANTOŠOVÁ, M. *Mix v personalistice*. Hospodářské noviny, 2005. [online]. © 1996-2015 Economia, a.s., [cit 2015-06-17]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-17191720>.

<sup>56</sup> ANTOŠOVÁ, M. *Mix v personalistice*. Hospodářské noviny, 2005. [online]. © 1996-2015 Economia, a.s., [cit 2015-06-17]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-17191720>.

marketingu chápat jako důležitý motivační aspekt, a to jak pro stávající zaměstnance, tak pro potenciální pracovníky.

- místo (Place) – zde tento pojem představuje podnikovou kulturu chápanou ve významu místa vykonávané práce. Firemní kultura a image firmy sehrává u potencionálních i stávajících zaměstnanců významnou úlohu. Podniková kultura vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu.<sup>57</sup>
- propagace (Promotion) - prezentace pracovní nabídky i firmy na trhu pracovních sil. Představuje „konkrétní, jasnou a srozumitelnou nabídku volného pracovního místa, která navodí motivaci a vzbudí dostatečný zájem uchazečů“.<sup>58</sup>

### 3.3 Význam personálního marketingu

Význam aktivit personálního marketingu spočívá v tom, že se pomocí moderních marketingových metod zaměřuje na jednotlivé konkrétní faktory napomáhající cílevědomému utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu organizace. Jeho činnost je navázána a je v souladu s existující firemní kulturou a zároveň je propojena se strategickými záměry a cíli podniku. Prostřednictvím činností v rámci personálního marketingu mají organizace možnost monitorovat potřeby a přání současných i potenciálních zaměstnanců. Efektivně fungující personální marketing přináší firmě konkurenční výhody na trhu pracovních sil v podobě vytváření a následného disponování kvalitním personálem. Management firmy má díky aktivitám personálního marketingu možnost uskutečňovat maximum pro získání žádoucích zaměstnanců a následně jejich udržení a stabilizaci.

---

<sup>57</sup> ANTOŠOVÁ, M. *Mix v personalistice*. Hospodářské noviny, 2005. [online]. © 1996-2015 Economia, a.s., [cit 2015-06-17]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-17191720>.

<sup>58</sup> ANTOŠOVÁ, M. *Mix v personalistice*. Hospodářské noviny, 2005. [online]. © 1996-2015 Economia, a.s., [cit 2015-06-17]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-17191720>

# EMPIRICKÁ ČÁST

V praktické části diplomové práce je podrobně předložen výzkum, který byl proveden autorkou diplomové práce ve vybrané organizaci v období od 1. 12. 2014 do 1. 11. 2015.

## 4 POPIS VÝZKUMU

### 4.1 Cíl a hypotézy výzkumu

#### Hypotéza

Základní hypotézou výzkumu této diplomové práce je tedy: *Pracovní spokojenost zaměstnanců ovlivňuje nejen jejich výkon, ale i jejich vztah k organizaci a fluktuaci.*

Především moderní obchodní nadnárodní organizace, ale postupně u nás i další, se proto stále důkladněji věnují personálnímu marketingu, který má za úkol pomoci zabezpečit spokojený a stabilní personál. Státní podniky též potřebují motivovat své zaměstnance k lepšímu výkonu. Tyto podniky jsou státem zřizované organizace, které mají jako jednu ze svých povinností zakotvenou v zákoně o státním podniku "být dobrým hospodářem" a jsou více než ostatní, nestátní organizace, omezeny, korigovány ve vynakládání prostředků, neboť hospodaří s majetkem státu. V návaznosti na tuto skutečnost nemají možnost motivovat své zaměstnance, především ve formě finančních a jiných hmotných benefitů, na takové výši jako soukromé firmy. Zákonné předpisy však nezapomínají ani na péči o zaměstnance státních podniků. I další faktory, např. firemní kultura mohou ovlivnit spokojenost zaměstnanců.

#### Cíl

Cílem výzkumu této diplomové práce je analýza personálního managementu a marketingu ve státním podniku, jejich možností a účinnosti. Výzkum se věnuje pracovním podmínkám, prostředkům péče o zaměstnance a motivace, jež mohou ovlivnit pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybraném státním podniku, jejich struktuře a účinnosti.

## **Hlavní výzkumná otázka diplomové práce (dále jen HVO)**

„Dokáže organizace jako je státní podnik dostatečně zajistit pracovní spokojenost svých zaměstnanců a motivovat je tím k setrvání v organizaci – jaká je účinnost marketingových nástrojů aplikovaných v dané organizaci?“

Pro nalezení odpovědi na hlavní výzkumnou otázku byly vypracovány dílčí výzkumné otázky (dále jen DVO), které jsou součástí dotazníkového šetření a dělí je do určitých oblastí (preference, pracovní místo a kariéra, vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance).

1. Jaké jsou preference zaměstnanců vedoucí k jejich pracovní spokojenosti?

- Který uvedených faktorů je pro respondenta nejdůležitější při výběru zaměstnání?
- Co nejvíce ovlivňuje respondentovu pracovní spokojenost v současném zaměstnání?

2. Jaké úrovně dosahuje spokojenost zaměstnanců Podniku v rámci jejich pracovní pozice a kariéry?

- Odpovídá práce na respondentově pracovní pozici tomu, jak mu byla před podpisem pracovní smlouvy popisována?
- Je respondent spokojen ve své pracovní pozici?
- Jak vnímá komunikaci s přímým nadřízeným a zpětnou vazbu ke své práci?
- Skýtá respondentovi jeho pracovní pozice možnost využití Vašich schopností a dovedností?
- Je spokojen s finančním ohodnocením své práce?
- Poskytuje podle respondenta organizace svým zaměstnancům příležitosti ke kariernímu růstu?
- Poskytla respondentovi organizace možnost karierního růstu?

3. Jaké úrovně dosahuje spokojenost zaměstnanců Podniku v oblasti rozvoje zaměstnanců?

- Poskytuje organizace příležitosti k dalšímu vzdělávání?
- Využil respondent nějakou formu vzdělávání nabízenou organizací?
- Jakou formu vzdělávání nabízenou organizací absolvoval?

- O jakou z níže uvedených forem vzdělávání, které se nezúčastnil, by měl největší zájem?
4. Jaké úrovně dosahuje spokojenost zaměstnanců ve vztahu k personální politice a jiným pracovním podmínkám v Podniku?
- Jak vnímá respondent celkovou atmosféru/klima v podniku?
  - Je podle respondenta v organizaci spravedlivý systém odměňování?
  - Jsou dle zkušeností respondenta v organizaci dodržovány všechny povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnancům (zákony, předpisy...)?
  - Jak respondent hodnotí celkovou péči o zaměstnance v podniku?
5. Jaké úrovně dosahuje spokojenost zaměstnanců Podniku s nabídkou zaměstnaneckých výhod?
- Je respondent spokojen s nabídkou zaměstnaneckých výhod v organizaci?
  - Které zaměstnanecké výhody nabízené organizací mají pro něj největší prioritu?
  - Jakou další zaměstnaneckou výhodu by dále v organizaci uvítal?

## 4.2 Metody výzkumu

V této diplomové práci byly pro účel výzkumu zvoleny dvě metody, a to jedna nereaktivní - studium dokumentů a jedna reaktivní – dotazování prostřednictvím dotazníkové šetření.

### Studium dokumentů podniku

Studium dokumentů patří k tzv. nereaktivním metodám výzkumu. „*Sběr informací zde nevyvolává, nebo by alespoň neměl vyvolávat, žádnou reakci.*“ Metoda studia dokumentů je velmi vhodná pro teoretické porozumění problematiky k výzkumu. Dokumenty „*mohou být podrobeny analýze z různých hledisek*“ a další jejich výhodou je skutečnost, „*že data nejsou vystavena působení zdrojů chyby nebo zkreslení, jež vznikají při uskutečňování rozhovorů nebo pozorování, měření a testování*“. Dokumenty mohou být v tištěné podobě nebo také, v současné době stále častěji v podobě elektronické.

Studium dokumentů Podniku bylo použito pro provedení analýzy personálního managementu a personálního marketingu v Podniku.

Studium tištěných dokumentů probíhalo vždy v kanceláři personálního oddělení za pomoci personalistky Podniku. Zkoumané dokumenty byly pečlivě vybrány. Druh

a rozsah zkoumaných dokumentů byl zvolen tak, aby z něj bylo možno co nejkorektněji vyvodit popis a analýzu jednotlivých konkrétních personálních činností v Podniku a tím celkového personálního managementu Podniku. Personalistka Podniku v případě potřeby podala k dokumentům vysvětlení a upřesnění postupů při výkonu jednotlivých personálních činností.

Během studia dokumentů byly použity dokumenty vztahující se k personálnímu managementu Podniku, dále interní normy Podniku a další písemné dokumenty, jež se vztahují k činnosti podniku (např. organizační řád, kolektivní smlouvy, výroční zprávy, podnikový časopis atp.). Kromě tištěných dokumentů byly použity i elektronické dokumenty týkající se Podniku, např. data z elektronického personálního a mzdového systému Podniku, dále dokumenty přístupné v podnikovém intranetu nebo podnikové informační databázi Lotus Notes.

### **Dotazníkové šetření**

Metoda dotazníkového šetření představuje reaktivní výzkumnou metodu (obtrusive method). Znakem těchto reaktivních metod je, že „*zkoumaná osoba vždycky ví, že je předmětem výzkumu*“ a že „*v procesu sběru informací vyvoláváme reakci, kterou zamýšlíme analyzovat*“. Výhodou dotazníkového šetření je skutečnost, že dotazník je vysoce efektivní technika, která „*umožňuje poměrně snadno získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase*“. Zároveň je zde zaručena „*relativně přesvědčivá*“ anonymita.

Metoda dotazníkového šetření byla v této diplomové práci použita k zodpovězení HVO. Jednotlivé otázky byly dále soustředěny do několika oblastí, které jsou určující pro zodpovězení výše uvedených pěti DVO. Jejich úkolem je vytvoření podkladu pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky.

Dotazníkové šetření bylo prováděno elektronickou anonymní formou. Respondenti obdrželi elektronickou poštou odkaz na elektronický dotazník s 20 strukturovanými otázkami. V dotazníku bylo u většiny otázek možno zvolit vždy 1 odpověď, u 3 otázek mohli respondenti zvolit současně 3 možnosti z nabízených odpovědí, dále u jedné otázky bylo možno zvolit libovolný počet možností vzhledem k povaze otázek. Znění dotazníku je součástí diplomové práce, a to jako Příloha J).

### **4.3 Charakteristika výzkumného vzorku**

Výzkumný vzorek zahrnuje celkem 141 respondentů – zaměstnanců vybraného podniku. Tento vzorek představuje 15,9 % z celkového počtu zaměstnanců organizace.

Zkoumaná organizace má rozsáhlou kvalifikační strukturu zaměstnanců (popsána v podkapitole 5.2). Podnik má též rozsáhlou územní působnost (viz kapitola 5). Dotazník byl distribuován napříč celou organizací tak, aby byla zaručena co nejvyšší validita výsledku v rámci množiny výzkumného vzorku ze strany výzkumu, tedy z různých pracovních pozic a míst výkonu práce.

### **4.4 Etika výzkumu**

V oblasti studia dokumentů byly dokumenty s obsahem osobních údajů zaměstnanců prozkoumávány za pomoci personalistky podniku a byly sledovány pouze po stránce formální, aby nedošlo k porušení zákona 101/200 Sb., o ochraně osobních údajů.

V oblasti dotazníkového šetření byli respondenti prostřednictvím textu v úvodu dotazníku seznámeni s účelem dotazníkového šetření. Zároveň zde byli ubezpečeni o anonymitě při zpracování a použití informací zjištěných z vyplněných dotazníků.

Z pohledu etiky zpracování výzkumu autorkou lze dodat, že výzkum byl autorkou zpracován korektně, byly zde uvedeny veškeré zjištěné informace, pravdivě a bez záměrné modifikace či zkreslení významu sdělených informací.

Výzkum byl prováděn se souhlasem generálního ředitele podniku.

## 5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Vybranou organizací je státní podnik Povodí Vltavy. Subjekt Povodí Vltavy je organizací s relativně dlouhodobou historií. V roce 1945 převzaly od bývalých zemských úřadů správu vod technické referáty nově zřízených krajských národních výborů, které se staraly o správu a údržbu vodních toků v českých zemích do roku 1966. Vodní hospodářství bylo v tomto období považováno za odvětví druhořadého významu. V roce 1966 vzniklo Ředitelství vodních toků, které sdružovalo podniky jednotlivých povodí. V dalších letech proběhlo několik jeho reorganizací, ale vznikem tohoto podniku se postupně vytvořila organizační struktura, která postavila vodní hospodářství na úroveň ostatních významných oborů celostátní ekonomiky. Za rok vzniku podniku již se současným názvem Povodí Vltavy se pak považuje rok 1966, kdy podnik převzal činnosti od svých organizací–předchůdců a vznikl tento podnik jako právnická osoba. V období od 1. ledna 1994 se na 7 roků stal Podnik akciovou společností se stoprocentní účastí státu. Dne 31. prosince 2000 byla jeho právní forma změněna zpět na státní podnik. V roce 2011 byly pod správu státních podniků Povodí přiřazeny i činnosti podniku Zemědělská vodohospodářská správa, jenž byl do té doby rozpočtovou organizací, a tím se rozrostla působnost a zodpovědnost podniků Povodí i na oblast drobných vodních toků. Tato transformace proběhla k 1. lednu 2011 na základě Příkazu ministra zemědělství a je velmi zásadním rozšířením činnosti státních podniků Povodí.

V současné době státní podnik Povodí Vltavy (dále jen Podnik) patří mezi pět samostatných státních podniků Povodí, které spravují povodí a vodní toky v České republice. Mezi tyto podniky patří dále Povodí Labe, Povodí Moravy, Povodí Ohře a Povodí Odry.

Náplní činnosti Podniku je péče o vodní toky, dále péče o vodní díla včetně vodních nádrží, plavební komory, pohyblivé a pevné jezy a malé vodní elektrárny na území své působnosti a k nimž má právo hospodařit. Vedle hlavního předmětu činnosti daného legislativou vykonává státní podnik i některé další podnikatelské činnosti zapsané v obchodním rejstříku. Základní pravidla, kterým podléhá a podle nichž se řídí činnost Podniku, jsou ustanovena v Zákoně č. 305/200 Sb. o povodích, Zakládací listině Podniku, Statutu Podniku a v Zákoně č. 254/2001 Sb. o vodách.



Z hlediska právního je státní Podnik právnickou osobou provozující podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost.

Zakladatelem Podniku je stát prostřednictvím Ministerstva zemědělství. Kontrolním orgánem je dozorčí rada podniku. Tato dozorčí rada sestává z 9 členů, z toho 6 členů je jmenovaných zakladatelem a 3 jsou voleni zaměstnanci. Volby členů dozorčí rady z řad zaměstnanců se konají vždy 1x za 5 roků (nebo operativně, dle situace – v případě případného uvolnění některého z členů, např. ze zdravotních důvodů nebo odchodu z firmy apod.). V čele podniku stojí generální ředitel, který je jmenován zakladatelem.

Územní působnost Podniku zasahuje, vzhledem ke skutečnosti, že Podnik pečuje o 23 000 km vodních toků na území o celkové rozloze 28 708 km<sup>2</sup>, do několika krajů České republiky. Těmito kraji jsou Praha, Středočeský kraj, Jihočeský kraj, Kraj Vysočina, Karlovarský kraj a Plzeňský kraj. Rozsáhlé územní působnosti odpovídá i organizační struktura Podniku, která je popsána dále.

## **5.1 Organizační struktura**

Z organizačního hlediska se Podnik člení na generální ředitelství se sídlem v Praze a tři závody podle územní působnosti organizace. Závod Horní Vltava se sídlem v Českých Budějovicích, závod Berounka se sídlem v Plzni a závod Dolní Vltava, který sídlí, stejně jako generální ředitelství, v hlavním městě Praze, avšak na jiné adrese.

Generální ředitelství řídí technické, finanční, obchodní, personální, právní a kontrolní aktivity celé organizace, i úkoly realizované jednotlivými závody.

Jednotlivé závody pak ve svěřeném území pečují o vodní toky a jejich údržbu, zajišťují provoz vodních děl a vodohospodářských zařízení na síti vodních toků, ochranu a správu množství a jakosti povrchových a podzemních vod. Postavení závodů je do jisté míry samostatné – přesný popis kompetencí a povinností je obsažen v Organizačním řádu podniku a dalších příslušných interních normách (příkazy GŘ, směrnice GŘ, pokyny GŘ). V čele každého závodu stojí ředitel závodu, který podléhá přímo generálnímu řediteli a zodpovídá za chod závodu. Podrobná organizační struktura generálního ředitelství a organizační struktura závodu (vybrán jeden závod pro ilustraci) je znázorněna v Příloze A. Působnost Podniku a jednotlivých závodů je obsahem Přílohy B.

Významná část zaměstnanců Podniku je soustředěna v budovách generálního ředitelství a budovách ředitelství jednotlivých závodů. Tyto se nacházejí v Praze, v Plzni a v Českých Budějovicích. Ostatní zaměstnanci jsou rozmístěni v dalších budovách a objektech dle místa jejich pracovního zařazení a činnosti (převážně v rámci objektů vodních děl spravovaných podnikem).

Ve vazbě na rozsah své územní působnosti a vztahu k povaze činností a úkolů Podniku, poskytuje tato organizace jako zaměstnavatel zaměstnání pro osoby nejen z hlavního města Prahy, dvou krajských měst i množině menších měst a obcí, ale také lidem žijícím v odlehlých územích, kde je obecně o zaměstnání nouze. Ze studia dokumentů Podniku o rozmístění pracovních míst z hlediska místa výkonu práce lze konstatovat, že organizace dává v mnohých případech významnou pracovní příležitost v oblastech s nízkým počtem pracovních nabídek. V těchto místech lze tento podnik označit jako významného zaměstnavatele.

### **5.1.1 Personální útvar v organizaci**

Personální činnosti v Podniku jsou členěny, podobně jako celková struktura činností Podniku, na činnosti, které provádí personální oddělení v rámci generálního ředitelství a dále pak další, které provádějí personální oddělení v rámci jednotlivých závodů.

Personální oddělení generálního ředitelství je součástí útvaru generálního ředitele. Úkolem tohoto oddělení je veškerá personální agenda týkající se zaměstnanců generálního ředitelství a dále pak některé části personální práce, které se týkají zaměstnanců celé organizace (tedy prováděny centrálně) – například agenda zahraničních pracovních cest nebo akcí s hromadnou účastí zaměstnanců na odborných seminářích a konferencích. Personální oddělení generálního ředitelství má dále ve své působnosti činnosti koncepční a strategické povahy. V gesci jednotlivých personálních oddělení závodů je personální agenda v rámci dotyčných závodů.

Pracovníci všech jednotlivých personálních oddělení dále mají za úkol správu podnikového personálního systému, zodpovídají za správnost dat a jejich aktualizaci. Podnik využívá elektronický a mzdový personální systém HRIS, který je propojen s elektronickým docházkovým systémem (s výjimkou některých provozů objektů, kde není efektivní a provozně možná instalace a propojení elektronického systému).

Docházka zaměstnanců je tedy ve většině zaznamenávána čipovými kartami – každý zaměstnanec má povinnost zaznamenávat všechny své průchody. Personální oddělení na konci každého měsíce tato data podrobí kontrole a předá do mzdového systému. Ostatní docházka je zaznamenávána v písemné podobě. Tuto na konci měsíce personální oddělení zpracuje a zaznamená do elektronického systému a následně předá opět do mzdového systému mzdového oddělení Podniku.

Jednotlivá personální oddělení vedou dále agendu vzdělávání zaměstnanců Podniku.

Personální útvar také spolupracuje s podnikovými odbory.

## **5.2 Personální struktura**

Z hlediska počtu zaměstnanců je Podnik v rámci poměrů v České republice organizací středně velkou. K analýze struktury zaměstnanců Podniku bylo pro potřeby diplomové práce stanoveno datum 15. 1. 2015 a v analýze byly zpracovány údaje a bylo vycházeno z údajů platných pro tento den. K 15. 1. 2015 bylo v zaměstnaneckém poměru u Podniku 885 osob. (Počet zaměstnanců je v organizacích s právní formou státní podnik, na rozdíl od soukromých firem, korigován jeho zakladatelem.) Z uvedeného celkového počtu zaměstnanců je 528 technickohospodářských pracovníků a 357 dělníků. Následně je uvedeno i další strukturální dělení zaměstnanců dle dalších faktorů.

### **Struktura zaměstnanců z genderového pohledu**

Z genderového pohledu pracuje v organizaci 346 žen a 539 mužů. Tato čísla ukazují na skutečnost, že v Podniku je větší podíl zaměstnanců mužů než zaměstnankyň žen v Podniku. Tento poměr zde, dle studia dokumentů Podniku týkajících se popisu pracovních činností na jednotlivých pracovních pozicích, však nevykazuje prvky diskriminace žen v Podniku. Je spíše odrazem povahy činností Podniku – stavebního a technického zaměření. Povaha činností Podniku dává potřebu získávat pracovníky především s absolvovaným vysokoškolským či středoškolským vzděláním technického směru. Také dělnické pozice v Podniku vyžadují technické zaměření a častěji zaměstnance-muže, neboť se z převážné části jedná o práce těžší povahy – obsluha technických zařízení na vodních dílech vyžadující fyzickou sílu, péče o technická

zařízení, dále např. péče o porosty v okolí vodních toků – práce se sekačkami různých druhů, motorovými pilami, traktory, rypadly apod.

### **Struktura zaměstnanců podniku dle věku**

Věková struktura zaměstnanců je:

do 30 roků	71,
od 31 do 40 roků	219,
od 41 do 50 roků	270,
od 51 do 65 roků	310,
nad 65 roků	15.

Z uvedených údajů věkového rozložení zaměstnanců firmy lze vyčíst, že v Podniku jsou po věkové stránce zastoupeny všechny věkové kategorie zaměstnanců. Podnik není firmou, které, dle častých současných trendů a praktik ve firmách v České republice, upřednostňují výrazně mladé lidi pro jejich flexibilitu. Rozdělení věkové struktury napovídá, že v Podniku jsou oceňovány zkušenosti zaměstnanců, jejich praxe. Je zde zastoupen i významný počet zaměstnanců v důchodovém věku, jimž Podnik dává příležitost i po dovršení důchodového věku dále pracovat a zároveň tak využívá jejich bohaté zkušenosti jednak při provádění jejich pracovní činnosti a navíc také pro přenos těchto zkušeností pro výchovu „mladší generace“ v Podniku. Tito lidé působí v organizaci často jako mentoři, ať už záměrně (pokud mají na starost například adaptaci nového zaměstnance) či svou přirozenou autoritou vyplývající z jeho zkušeností (služebně mladší mají zájem o jejich praktické rady a kontaktují je s problémy). Zároveň Podnik nediskriminuje mladé lidi, absolventy bez praxe a ani například mladé ženy, o které některé organizace nemají zájem z důvodu výhledu založení rodiny a brzké mateřské dovolené.

### **Struktura zaměstnanců organizace dle dosaženého vzdělání**

Základní vzdělání	25,
střední vzdělání	28,
střední vzdělání s výučním listem	242,
střední vzdělání s maturitní zkouškou	328,
vyšší odborné vzdělání	10,
vysokoškolské vzdělání	252.

### **Struktura zaměstnanců organizace dle délky trvání pracovního poměru**

Trvání pracovního poměru:

do 2 let	84,	od 15 do 20 let	138,
od 3 do 6 let	225,	od 21 do 25 let	90,
od 7 do 10 let	139,	od 26 do 30 let	31,
od 11 do 15 let	113,	nad 30 let	65.

Pro analýzu zaměstnanecké struktury v Podniku je důležitý také pohled na složení zaměstnanců z pohledu délky pracovního poměru v Podniku. Z výše uvedených dat vyplývá, že značné procento zaměstnanců setrvává v pracovním poměru u této organizace nad 10 roků. Toto zjištění lze označit jako jeden z významných ukazatelů pracovní spokojenosti zaměstnanců v této organizaci. Z údajů dále vyplývají zajímavá zjištění v oblasti délky trvání zaměstnání i v dalších ukazatelích, tedy nad 20 roků a výše. Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců s takovou délkou setrvání v organizaci byl výčet délek pracovního poměru rozdělen pro přesnější názornost do několika úseků. Ze zjištěných podkladů vyplývá, že délka doby setrvání zaměstnanců u Podniku je, na současné trendy ve společnosti, významně dlouhá. Tato skutečnost je zároveň důležitým ukazatelem informujícím o dlouhodobě nízkém stupni fluktuace v této organizaci. To může mít, kromě jiných důvodů, i souvislost se specifickou povahou prací a specifickými lokalitami uskutečňování práce. V některých lokalitách, např. na řadě vodních děl existuje i „rodová“ tradice pokračování potomků na pracovních pozicích, které před nimi zastávali jejich rodiče.

### **Struktura zaměstnanců z hlediska místa výkonu práce**

Podnik je zaměstnavatelem, který dává pracovní příležitosti lidem v rámci relativně rozsáhlého území České republiky. Objem území, kde Podnik poskytuje pracovní příležitost, je možno vidět v Příloze B. V následujícím výčtu je uvedena struktura zaměstnanců podle místa výkonu práce (rozděleno na jednotlivé kraje v působnosti Podniku):

Praha	277,	Plzeňský kraj	184,
Středočeský kraj	163,	Kraj Vysočina	26,
Jihočeský kraj	230,	Karlovarský kraj	5.

### 5.3 Kolektivní vyjednávání

V podniku působí základní organizace Odborového svazu pracovníků dřevozpracujících odvětví, lesního a vodního hospodářství České republiky. Tato základní organizace (dále jen ZOOS) je součástí Českomoravské konfederace odborových svazů (dále jen ČMKOS), jež je největší odborovou centrálou v České republice. Posláním tohoto sdružení „*je ochrana mzdových, pracovních a životních podmínek a práv zaměstnanců*“, stejně jako ostatních organizací Odborových svazů.

Předsedové výborů ZOOS z Podniku se účastní pravidelných či operativních kolektivních vyjednávání se zaměstnavatelem dle zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. Tento „*zákon upravuje kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo jejich organizacemi, za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy*“. Za odborovou organizaci se v Podniku zúčastňuje 5 předsedů výborů základních organizací. Při pravidelných kolektivních vyjednáváních, která se konají vždy ke konci kalendářního roku, je navržena a následně schválena Kolektivní smlouva na následující kalendářní rok. Kolektivní smlouva se dotýká oblastí, které korespondují s posláním ČMKOS, jež je uvedeno výše, konkrétně lze uvést oblasti spolupráce zaměstnavatele s ZOOS, zákaz diskriminace, pracovní právní vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví, péče o zaměstnance, tvorba a využití Fondu kulturních a sociálních potřeb a Sociálního fondu podniku atd. Předmětem kolektivní smlouvy, její přílohou, je také mzdový řád, který se zabývá oblastí mezd, mzdových tarifů, různých forem odměn, přesčasové práce atd.

V přílohové části jsou pro ilustraci předloženy některé formuláře, jež bývají přílohou Kolektivní smlouvy Podniku. Příloha C – Žádanka o zdravotní volno, Příloha D - Výkaz práce přesčas, Příloha E - Návrh na odměnu.

Členská odborová základna v podniku má 228 členů. Tato členská základna není procentuálně velká, odbory však v organizaci pracují aktivně a jejich postavení v ochraně práv zaměstnanců i ve vztahu managementu k nim je významné a tradičně respektované.

## **6 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI**

### **6.1 Řízení lidských zdrojů - personální činnosti**

#### **6.1.1 Personální plánování**

Zkoumaný podnik je organizací s relativně stálou organizační strukturou, zejména na závodech, a také se stálou, i když postupně narůstající, strukturou hlavních úkolů a činností podniku. Podnik se též, jak vyplývá z údajů v kapitole 5.2 uvádějících délku trvání pracovního poměru zaměstnanců, vyznačuje dlouhodobě poměrně nízkou fluktuací. Od této skutečnosti se odráží plánování pokrytí pracovními silami.

V oblasti personálního plánování se Podnik velmi věnuje plánování následnictví ve funkcích. Využívá tím zkušeností, které jeho vlastní zaměstnanci získali během zaměstnání v tomto podniku. Zároveň tak dává příležitost svým zaměstnancům ke kariérnímu růstu, buduje si tím kvalitní personální základnu a zvyšuje zájem a loajalitu i postoj svých zaměstnanců ke svému zaměstnavateli. V této oblasti plánování například uskutečnilo v minulých letech několik běhů „hodnotících a výcvikových kurzů“ – Rozvojový manažerský program. Tyto kurzy prováděla i vyhodnocovala pro Podnik odborná profesionální firma. Těchto kurzů se zúčastnili vždy vybraní zaměstnanci, a to ti, jejich pracovní pozice a odbornost by mohly eventuálně skýtat do budoucna možnost kariérního růstu. Zaměření těchto kurzů bylo převážně na měkké dovednosti těchto účastníků, které jsou velmi důležitými kompetencemi pro případné zastávání vedoucích pozic. Odborné způsobilosti, neboli tvrdé, zaměstnanci prokazují každý den na svých pracovištích, a proto podrobné zjištění měkkých dovedností bylo pro Podnik z hlediska například plánování nástupnictví ve funkcích velmi žádoucí. Výsledky vyhodnocení těchto kurzů byly zpracovány a jsou následně využívány jako podklad pro personální plánování v oblasti pokrývání potřeb pracovních sil z vlastních zdrojů. Většina tehdejších účastníků pracuje v současné době v Podniku na manažerských nebo vedoucích pozicích, včetně generálního ředitele.

#### **6.1.2 Získávání zaměstnanců**

Na náboru a výběru zaměstnanců se podílejí vedoucí zaměstnanci všech organizačních jednotek, a to tím, že podrobně definují personální potřeby svých

jednotek, stanovují konkrétní pracovní a kvalifikační požadavky pro získávání zaměstnanců a následně se podílejí i na výběru uchazeče (viz podkapitola 6.1.3).

### **Pokryvání potřeby pracovních sil z vnějších zdrojů**

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se v Podniku odehrává několika způsoby. Způsob je vždy odvislý od obsazení konkrétního pracovního místa. Základními způsoby získávání zaměstnanců (z vnějších zdrojů) v Podniku jsou: internetová inzerce, campus recruitment, doporučení uchazeče, spolupráce s Úřadem práce. Podnik má též na svých internetových stránkách odkaz na aktuálně volná místa, která nabízí.

Při pokrývání potřeby z vnějších zdrojů používá Podnik především formu inzerování na internetových stránkách, zejména konkrétně server [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) nebo například <http://portal.mpsv.cz>.

Významným způsobem získávání zaměstnanců je zde campus recruitment, tedy získávání pracovníků přímo ze škol (především u vysokoškolských profesí). Zde Podnik poskytuje pracovní příležitosti absolventům, tedy mladým lidem. S touto metodou má Podnik velmi pozitivní zkušenosti při obsazování pozic vyžadujících odborné vysokoškolsky nebo středoškolsky kvalifikované zaměstnance. Podnik má například v rámci povahy své činnosti relativně úzkou vazbu s Českým vysokým učením technickým v Praze a tato tradiční kvalitní vysoká škola je velmi osvědčenou institucí, která může nabídnout Podniku kvalitní absolventy. Dále v podniku probíhá například dlouholetá spolupráce s Vyšší odbornou školou stavební a Střední školou stavební Vysoké Mýto spočívající v podpoře přípravy získávání profesních kvalifikací „hrázný, jezdný“. Metoda campus recruitmentu má pozitivní význam nejen pro Podnik, který s ním má velmi dobré zkušenosti, ale též pro absolventy (respektive budoucí absolventy). Pro ně má nabídka zaměstnání již během jejich studií, v současné době vysoké nezaměstnanosti absolventů, nezanedbatelnou výhodu, a to jistotu zaměstnání po úspěšném ukončení studia.

V některých případech, převážně pro obsazení odborných pozic, oslovuje Podnik odborníky z ostatních „sesterských“ státních podniků, které mají obdobnou náplň činnosti, neboť vodohospodářská odbornost a praxe je významnou výhodou nejen při následném zapracování a adaptaci nového zaměstnance.



Dalším způsobem, který podnik využívá v oblasti získávání zaměstnanců je doporučení uchazeče. Tento způsob je často využíván i např. u dělnických i ostatních pozic. Uskutečňuje se doporučením směřujícím od zaměstnance jeho nadřízenému. Zaměstnanec upozorní svého nadřízeného na osobu, kterou zaměstnanec zná – často se jedná o osoby pracující na stejné pozici. Získávání zaměstnanců doporučením uchazeče je ale též používáno při obsazování manažerských pozic, kde je využíván osobní kontakt, zkušenost s odborníkem, se kterým bylo Podnikem nebo některým zaměstnancem Podniku někdy úspěšně spolupracováno a existují osobní indicie o jeho kvalitách. Vedoucí pozice se však v podniku v nejvyšším měřítku obsazují, pokud to lze, vhodnými kandidáty z vlastních zdrojů. Způsob doporučení uchazeče je ale též využíván a Podnik s ním má dobrou zkušenost.

Při obsazování pracovních míst Podnik také spolupracuje s Úřadem práce. Tato spolupráce se týká převážně dělnických pozic a sezónních druhů práce, pomocných prací – údržba porostů, sekání trávy apod.

### **Pokryvání potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů**

Podnik často využívá pokrývání potřeb pracovních sil ze svých vlastních zdrojů. Jedná se především o využívání praxí postupně získaných odborných znalostí a dovedností vlastních zaměstnanců – tedy Podnik si vychovává a rozvíjí vlastní odborníky, kteří následně mohou přejít na uvolněné místo na stejné úrovni. Také Podnik využívá při obsazování pracovních pozic plánování následnictví ve funkcích – opět využívání vlastních kádrů. Tento způsob pokrývání potřeby pracovních sil lze řadit spíše do interního marketingu, je uveden v tomto bodu pro udržení celistvosti informací v dané oblasti – marketing získávání zaměstnanců.

### **6.1.3 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců se v Podniku uskutečňuje studiem dokumentů od uchazečů – životopisů, doporučení atd. Na tomto výběru se podílí manažeři středního či nejvyššího stupně (oborní ředitelé, ředitelé závodů), kteří, spolu s personálním oddělením, posuzují uchazeče dle požadavků liniových manažerů (vedoucích oddělení).

Uchazeči vybraní posouzením těchto dokumentů jsou vyzváni k výběrovému pohovoru. Tohoto pohovoru a následného samotného výběru se, s ohledem na typ konkrétní obsazované pracovní pozice, účastní vedoucí oddělení, příslušný odborný

ředitel, zástupce personálního oddělení. Výběrového pohovoru uchazečů i následného výběru na některé speciální pozice (např. právníci) a výběru uchazečů do útvaru generálního ředitele se účastní i generální ředitel. Výběrový pohovor probíhá formou polostrukturovaného rozhovoru.

Po rozhodnutí o výběru uchazeče jsou uchazeči obesláni elektronicky e-mailem nebo informováni telefonicky o výsledku, tedy o jejich vybrání či nevybrání. Vybraní uchazeči jsou vyzváni k dostavení se k vyřízení přijímacího řízení.

#### **6.1.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců**

V rámci přijímacího řízení se uskuteční schůzka v personálním oddělení Podniku, kde dojde k sepsání Návrhu na přijetí zaměstnance do pracovního poměru/Žádosti o přijetí do pracovního poměru (viz Příloha F) a vyplnění osobního dotazníku uchazeče. Dále je uchazeč personálním oddělením odeslán na vstupní lékařskou prohlídku ke smluvnímu lékaři Podniku. Výsledek této prohlídky předá uchazeč zpět na personální oddělení.

V den nástupu do zaměstnání navštíví uchazeč nejprve personální oddělení, kde podepíše pracovní smlouvu, která je pro něj již připravená s podpisem generálního ředitele (případně ředitele závodu – v tomto případě musí být vždy předem schválené generálním ředitelem). Zároveň obdrží čipovou kartu, která má několik funkcí – jednak zaměstnance opravňuje a zajišťuje mu vstup do budov a určených prostor Podniku přes elektronicky ovládaná zařízení a jednak slouží k elektronickému zaznamenávání příchodů a odchodů do docházkového systému.

Následně se pro tohoto, již přijatého zaměstnance, dostaví jeho přímý nadřízený, nebo jím určená zastupující osoba, který uvede nového zaměstnance na jeho pracovní místo. Přímý nadřízený seznámí nového zaměstnance s jeho pracovním místem, konkrétními pracovními povinnostmi, bezpečnostními a požárními předpisy, nejbližšími spolupracovníky. Též mu podá další provozní informace ohledně např. docházkového systému v Podniku, možnost stravování, sociálního vybavení atd. O nástupu nového pracovníka jsou, dle významu tohoto aktu ve vazbě na postavení jeho pracovní pozice, informováni odpovídající vedoucí pracovníci, či celkově všichni pracovníci – podle konkrétní situace, buď osobním představením, nebo zprávou v elektronické podobě.

Novému zaměstnanci je jeho přímým nadřízeným přidělena osoba, která mu bude nápomocná v jeho adaptaci do doby, kterou individuálně určí a posoudí přímý nadřízený. Nový zaměstnanec se postupně seznamuje s výkonem své práce. Díky vysoce kvalifikovaným zaměstnancům probíhá u každého nového zaměstnance jeho zapracování postupně, kvalitně a zahrnuje nejen zapracování v základních povinnostech na pracovním místě, ale též předávání bohatých zkušeností souvisejících s výkonem dané pozice.

### **6.1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Podnik dodržuje své povinnosti v oblasti odborného rozvoje zaměstnanců, jež mu ukládá zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Hlava II.

Jedná o prohlubování odborné kvalifikace (dle § 230 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce) v uskutečňování odborných školení, dále v umožňování účastnit se odborných seminářů a konferencí, které podnik zaměstnanci sám nabídne nebo zaměstnanec si požádá o možnost zúčastnit se takové akce, získal-li sám někde nabídku nebo povědomí o konání pro jeho pracovní náplň odpovídající odborné vzdělávací akce. Podnik uskutečňuje udržování a obnovování, tedy prohlubování kvalifikace, také tím, že umožňuje a podporuje účast svých zaměstnanců v různých odborných komisích, nadnárodních pracovních skupinách i celosvětových odborných organizacích. Účastí v těchto komisích a skupinách dochází k výměně a tím rozvoji odborných znalostí a dovedností zaměstnanců podniku.

Podnik též dává příležitost ke zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Dle § 231 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce se zvýšením kvalifikace rozumí změna hodnoty kvalifikace a též její získání či rozšíření. Pojem zvyšování kvalifikace představuje dosažení vyššího stupně vzdělání. V praxi v Podniku tedy v případě potřeby zvýšení kvalifikace zaměstnance pro výkon jeho pracovní činnosti podnik navrhne zaměstnanci možnost zvýšení kvalifikace nebo zaměstnanec, který má zájem o zvýšení své kvalifikace, sám požádá o možnost uzavření kvalifikační dohody. Po jejím schválení a podpisu má zaměstnanec-student po započetí studia právo na uvolňování na výuku, na výkon jednotlivých zkoušek dle studijního plánu a přípravu na zkoušky, s náhradou mzdy v plné výši (dle § 232 zákona 262/2006 Sb., zákoníku práce). V kvalifikační dohodě se Podnik zavazuje k zabezpečení těchto podmínek pro studium

zaměstnanec a zaměstnanec se zavazuje k plnění studijních povinností a k následnému setrvání v zaměstnaneckém poměru v Podniku po dobu 5 roků po ukončení studia. Náležitosti kvalifikační dohody se řídí dalšími §§ zákona č. 262/2006 Sb., a to § 233, § 234, a § 235. Podnik podporuje zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Zvyšováním jejich kvalifikace vzniká pro Podnik možnost plánování nástupnictví ve funkcích a všeobecně se rozvíjí možnost, v případě potřeby, pokrývání potřeb pracovníků z vlastních zdrojů.

Podnik dále umožňuje účast svých zaměstnanců na různých vzdělávacích kurzech. Převážně se jedná o kurzy práce s různými aplikacemi na PC, které konkrétní zaměstnanci potřebují k výkonu své každodenní práce. Také Podnik umožňuje a zajištěním lektorů z jazykových škol pořádá jazykové kurzy pro zvyšování jazykové úrovně svých zaměstnanců. (Pro ilustraci v Příloze G přiložen Návrh na zařazení zaměstnanec do výuky cizích jazyků.)

#### **6.1.6 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců Podniku se řídí mzdovým řádem, který je součástí Kolektivní smlouvy Podniku. Mzdový řád Podniku ve shodě se zákoníkem práce blíže vymezuje některé podmínky a postup pro sjednávání nebo stanovení mzdy a odměn zaměstnanců organizace. Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda. Ta se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných výsledků. Mzda je sjednána mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v pracovní smlouvě nebo v dodatku k pracovní smlouvě, případně je stanovena ve mzdovém výměru. U zaměstnanců na určených pozicích (přesně specifikovány v kolektivní smlouvě – např. ředitelé závodů, odborní ředitelé, specialisté aj.) je výše mzdy sjednána v manažerské smlouvě nebo v dohodě o smluvní mzdě.

K rozlišení prací podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce je určen Katalog prací podle povolání a stupňů Podniku. V případech, kdy nelze zaměstnanec zařadit podle Katalogu prací Podniku, používá se pro zařazení přiměřeně Katalog prací podle povolání a stupňů vydaný Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Podle mzdového řádu Podniku je zaměstnanec zařazen do tarifního stupně podle Katalogu prací Podniku na základě náplně práce, plnění kvalifikačních předpokladů,

vzdělání a odborné praxe. Stupnice mzdových tarifů s rozpětím je účinná pro pracovní dobu 37,5 hodin týdně a dále pro zaměstnance s kratším úvazkem náleží tarifní mzda odpovídající sjednané pracovní době.

Součástí mzdového řádu jsou také náhrady za práci přesčas, noční práci, pracovní pohotovost, práci v sobotu a neděli, práci ve svátek. Příklad formuláře – Výkaz práce přesčas (Příloha D).

Mzdový řád řeší též odměny. Jedná se konkrétně o mimořádné odměny, odměny za vyrobené množství elektrické energie, odměny za obsluhu radiové sítě, odměny za obsluhu MVE, výkonnostní odměny, odměny při životních či pracovních výročích a další.

Mzda, včetně odměn, je zaměstnancům pravidelně vyplácena na účet zaměstnance vždy 12. den v měsíci.

### **6.1.7 Péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody**

#### **Pracovní prostředí**

Podnik velmi dbá o příjemné, účelné a bezpečné pracovní prostředí pro své zaměstnance. Všechny budovy, kanceláře, provozy jsou udržovány v čistotě a pořádku. Podnik má útvar hospodářské správy, který zajišťuje nepřetržitě jakékoli opravy a reaguje bez prodlení na ohlášení zaměstnanců týkající se nedostatků ohrožujících provádění jejich pracovní činnosti, podmínky na pracovišti či bezpečnost práce. Podnik se snaží, dle možností, stále modernizovat vybavení pracovišť. V oblasti trendů způsobu rozmístění pracovišť v administrativních budovách Podnik nevyužívá formu openspace. Zaměstnanci pracující v kancelářích provádějí svou práci v místnostech v průměru cca o 3-4 pracovních místech (podle možností konkrétních budov).

#### **Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění**

Podnik poskytuje zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění nebo k doplňkové penzijní spoření a příspěvek na životní pojištění.

#### **Příspěvky na stravování – stravenky**

Podnik poskytuje, dle své povinnosti vyplývající ze zákona 262/2006 Sb. zákoník práce, § 236 stravování. Konkrétní způsob poskytnutí je ve vazbě na možnosti konkrétního pracoviště a uskutečňuje se následujícími možnostmi: příprava a výdej

teplých jídel ve vlastních jídelnách, dovoz teplých jídel z cizích jídelen na pracoviště, stravování zaměstnanců v jídelnách cizích organizací, popř. kde není možnost využití uvedených jídelen, prodej stravenek veřejných stravovacích zařízení (Ticket Restaurant). Na tyto stravenky přispívá Podnik z podnikového Fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP).

## **5. týden dovolené**

Zaměstnanci Podniku mají nárok čerpat 5 týdnů řádné dovolené.

## **Zdravotní volno**

Podnik poskytuje svým zaměstnancům možnost zdravotního volna. Toto volno je poskytováno na žádost zaměstnance, při zdravotních potížích a problémech, které lze překonat bez návštěvy lékaře a vystavení pracovní neschopnosti. Zaměstnanci mohou čerpat zdravotní volno v rozsahu maximálně 3 pracovních dnů (vždy pouze celé dny) v jednom kalendářním roce. Při čerpání tohoto volna náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 50 % průměrného výdělku zaměstnance. Zdravotní volno nabízí podnik svým zaměstnancům od roku 2013 a je zaměstnanci velmi využíváno.

## **Pracovní doba**

V Podniku je stanovena pružná pracovní doba. Tato pracovní doba je rozložena tak, že v čase od 9:00 hod. do 14:00 hod. zaměstnanci, kteří nemají stanovenou svoji pracovní dobu jinak, musí vykonávat svoji práci (tzv. pevný časový úsek pracovní doby). V době mimo toto rozhraní mohou zaměstnanci libovolně rozvrhnout svou pracovní dobu s tím, že v měsíčním vyrovnaní musí mít odpracován příslušný počet hodin – dle své pracovní smlouvy. Využití pružné pracovní doby se netýká zaměstnanců, kteří pracují dle svého zařazení a pracovní smlouvy ve směnném režimu.

## **Zkrácená pracovní doba**

Podnik umožňuje v odůvodněných případech, a pokud to dovoluje povaha a pracovní náplň zaměstnance, zkrácený pracovní úvazek. Toto využívají především matky s malými dětmi v období po návratu z mateřské dovolené, a to na určité časové období. Následně většinou přecházejí zpět na plnou pracovní dobu. Možnost zkráceného úvazku je pro tyto ženy významnou pomocí pro skloubení svého pracovního života a rodinného života s malým dítětem.

### **Zařízení k rekreaci**

Podnik umožňuje využívat k rekreaci svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům vlastní podniková zařízení za zvýhodněných podmínek (příspěvek z FKSP).

### **Možnost krátkodobé výpůjčky některých technických zařízení (nástrojů, strojů)**

Podnik na žádost zaměstnance umožňuje v rámci platných předpisů a podmínek propůjčení drobných mechanismů, dopravních prostředků, nástrojů a přístrojů.

### **Využití služeb podnikových laboratoří**

Podnik poskytuje možnost jedenkrát ročně využít, ve stanoveném omezeném rozsahu, provedení laboratorních rozborů vody vlastními podnikovými akreditovanými vodohospodářskými laboratořemi za zvýhodněnou paušální úhradu.

### **Příspěvek na dětské tábory**

Podnik z FKSP přispívá zaměstnancům na dětské tábory dětí zaměstnanců. Tento příspěvek je vázán pouze na zimní a letní tábory a nevztahuje se na jiné pobytové akce, jako například na školy v přírodě, lyžařské výcvikové kurzy apod.

### **Příspěvek na kulturní a sportovní činnost**

Z FKSP Podnik přispívá zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na vybrané sportovní akce (např. Vodohospodářské sportovní hry, Vodohospodářskou 30 („třicítka“) a 50 („padesátka“) apod. pořádané střídavě přímo Podnikem nebo jinými vodohospodářskými organizacemi napříč celou Českou republikou) a dále další na kulturní a sportovní akce organizované podnikem.

### **Příspěvek na rehabilitace**

Podnik umožňuje zaměstnancům na jejich žádost poskytnutí příspěvku na rehabilitace – cvičení, masáže apod.

### **Možnost získání bezúročné půjčky v závažných sociálních či zdravotních situacích**

Podnik poskytuje svým zaměstnancům možnost získání bezúročné půjčky k překlenutí tíživé finanční situace zaměstnance. V mimořádně závažných případech, např. při dlouhodobé pracovní neschopnosti zaměstnance, která vede k jeho existenčně tíživé finanční situaci, může podnik poskytnout i nenávratnou sociální výpomoc.

## **Finanční dary**

Z FKSP poskytuje v rámci péče o své zaměstnance Podnik finanční dary např. u příležitosti vybraných pracovních jubileí, vybraných životních výročí, při prvním odchodu do důchodu.

Při životních jubileích zaměstnanců (od 50 let věku a dále vždy po 5 letech) je generálním ředitelem zasíláno osobní blahopřání generálního ředitele každému jubilantovi. Jedná se o nefinanční dar, ale lze jej zmínit jako odraz firemní kultury organizace a též prvek péče o zaměstnance.

## **Společenská setkání zaměstnanců**

Podnik organizuje pro své zaměstnance určitá tradiční a některá nepravidelná společenská setkání.

Zpravidla jednou ročně Podnik pořádá v rámci celopodnikové úrovně setkání zaměstnanců spojené s kulturním nebo poznávacím programem. Setkání se účastní vybraní zaměstnanci. Také organizuje každoročně v předvánočním čase setkání zaměstnanců při divadelním představení. Této akce se též vždy účastní vybraní zaměstnanci napříč celou organizací.

Dále odborová organizace Podniku pořádá každoročně pro děti zaměstnanců Mikulášskou nadílku s pohádkovým představením a drobnými dárky pro děti od čerta a Mikuláše a také akci k červnovému Dni dětí.

Výše a přesné podmínky poskytování všech uvedených finančních příspěvků z FKSP je přesně dána v Kolektivní smlouvě vždy na daný kalendářní rok, případně je upřesněno v příslušných interních normách Podniku (směrnice, příkazy, pokyny...).

## **6.2 Personální strategie a personální politika**

Personální strategie a politika, kterou si Podnik stanovil a provádí, se odráží ve všech již zmíněných personálních činnostech. Zaměřuje se zejména na zajištění a udržení žádoucího počtu zaměstnanců v úzké vazbě na potřeby pracovních úkolů. Tedy na efektivitu formování lidských zdrojů.

Další významnou prioritou je rozvoj lidských zdrojů, kterými organizace disponuje. Podnik se ve velké míře zabývá výchovou vlastních zdrojů. Kromě investic do zaměstnanců v podobě poskytování vzdělávacích příležitostí využívá k rozvoji



kompetencí lidí i formy interního mentoringu, díky kterým podporuje přenos znalostí a zkušeností mezi zkušenějšími a méně zkušenými zaměstnanci. Přenos těchto informací, které často nebývají explicitně vyjádřené v žádných dokumentech ani interních médiích, chápe Podnik jako velmi důležitý. Vzhledem k již zmiňované relativně dlouhé době trvání pracovních poměrů zaměstnanců u Podniku, disponuje organizace nemalým množstvím zaměstnanců s implicitními a tacitními znalostmi.

V neposlední řadě lze zmínit politiku sbližování cílů organizace s cíli jejích zaměstnanců, a to například v rámci poskytování pružné pracovní doby nebo zkrácené pracovní doby (především pro matky s malými dětmi) v případech, kdy to povaha jejich pracovní pozice dovoluje.

Podnik v rámci své strategie a politiky v personální oblasti uskutečňuje řadu dalších aktivit, jež zde nejsou zmíněny.

Údaje a informace o své personální strategii organizace uvádí Podnik každoročně i jako součást Výroční zprávy, kterou předkládá svému zakladateli – Ministerstvu zemědělství.

### **6.3 Firemní kultura**

Podnik se snaží podporovat identitu Podniku a jeho zaměstnanců. Jedním ze způsobů podpory identifikace s organizací je ve velké míře používání loga firmy. Toto logo umísťuje Podnik ve formě nástřiků nebo vlajek na své objekty - budovy, vodní díla, dále na všechny podnikové automobily – formou polepů na předních dveřích či zadních sklech vozů, lodě i ostatní dopravní prostředky, které Podnik používá. Zaměstnanci pracující v terénu – především dělnické profese ale také zaměstnanci dozorující na stavbách prováděných Podnikem používají pracovní oděvy opatřené též logem firmy. (Viz Příloha H.)

Organizace vydává vlastní podnikový magazín, který vychází čtyřikrát v roce. V tomto časopise jsou zaměstnanci seznamováni s událostmi v organizaci – odbornými týkajícími se činnosti organizace, ale například i personálními. V každém vydání si také mohou zaměstnanci přečíst úvodní slovo generálního ředitele a seznámit se s jeho informacemi, názory a dalšími aktuálními skutečnostmi, událostmi, dle situace, o které se zde s nimi poděluje. Každý zaměstnanec obdrží vždy 1 výtisk časopisu. (Viz Příloha I.)

Podnik se také snaží stmelovat kolektiv svých zaměstnanců a jejich podnikovou identitu pořádáním tradičních i nepravidelných společenských setkání – uvedeno výše, v kap. 6.1.7. Na těchto setkáních, kromě vzájemných osobních setkání mezi jednotlivými zaměstnanci, mají zaměstnanci možnost osobního kontaktu s generálním ředitelem a nejvyšším managementem podniku i v „civilní“, nepracovní rovině. Generální ředitel také vždy promluví k zaměstnancům o problémech a úspěších Podniku, zhodnotí práci zaměstnanců a vyzdvihne význam jejich práce a týmového přístupu k práci ve vztahu k celé organizaci.

Jedním z prvků odrazu firemní kultury Podniku je zasílání blahopřejných osobních dopisů generálního ředitele zaměstnancům k jejich významným životním výročím (50 let, 55 let, 60 let atd.). Tato osobní blahopřání jsou výrazem zájmu o zaměstnance a generální ředitel v nich vyjadřuje též poděkování za práci, kterou „jubilanti“ pro organizaci vykonávají.

Podnik se velmi věnuje péči o pracovní prostředí svých zaměstnanců. To se týká nejen vybavení kanceláří a ostatních pracovních prostor (dílny apod.), ale také okolí budov a objektů.

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VYHODNOCENÍ

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 141 respondentů, což představuje přibližně 15,9 % z celkového počtu zaměstnanců. Šetření bylo zahájeno dne 1. 6. 2015 a ukončeno dne 7. 7. 2015.

Vyhodnocení tohoto šetření je v diplomové práci uvedeno stručně u každé jednotlivé otázky a následně shrnuto v Kapitole 8 ve vazbě na DVO stanovené v Kapitole 4. U některých vybraných otázek je pro větší názornost uveden výsledek i ve formě grafického znázornění.

### Otázka 1

Který z níže uvedených faktorů je pro Vás nejdůležitější při výběru zaměstnání?

	Počet bodů	Počet bodů v %
výše mzdy/platu	104	73,8
pracovní pozice – zajímavá práce	126	89,4
prestiž pracovní pozice	8	5,7
prestiž organizace a její poslání	33	23,4
vzdálenost zaměstnání od bydliště	64	45,4
možnost odborného rozvoje, vzdělávání	26	18,4
jiné	5	3,5

**Úkol otázky č. 1:** zjištění, které faktory nejvíce ovlivňují uchazeče o zaměstnání v jejich výběru zaměstnání obecně. Respondenti měli možnost označit 3 faktory.

**Výsledek:** Za nejdůležitější atribut pro volbu zaměstnání byla zvolena pracovní pozice, její zajímavost, následovala výše ohodnocení a vzdálenost od místa bydliště. Ze zjištěných údajů lze vyvodit, že se pro respondenti při hledání nového zaměstnavatele zaměřují zejména na druh práce a odměnu za ni, nikoliv tak na prestiž pozice.

Pro názornost výsledek této otázky zobrazen v Grafu 1.

Graf 1 Faktory při výběru zaměstnání



### Otázka č. 2

Které z uvedených faktorů nejvíce ovlivňují Vaši pracovní spokojenost v organizaci, ve které pracujete?

	Počet bodů	Počet bodů v %
finanční ohodnocení	68	48,2
moje pracovní zařazení, moje práce	90	63,8
zaměstnanecké výhody	22	15,6
pracovní vztahy uplatňované zaměstnavatelem vůči zaměstnancům (korektnost, dodržování předpisů a zákonů, sociální politika zaměstnavatele apod.)	32	22,7
sociální klima a atmosféra v organizaci, vztahy mezi spolupracovníky	71	50,4
vztahy s přímým nadřízeným	31	22,0
stabilita organizace	54	38,3
důvěra v management	10	7,1
pracovní prostředí	22	15,6
jiné	0	0

**Úkol otázky č. 2:** zjištění preferencí respondenta, které faktory nejvíce ovlivňují v jeho pracovní spokojenosti v současném zaměstnání. Respondenti měli v této otázce možnost označení 3 pro ně hlavních faktorů.

**Výsledek:** Nejvíce bodů bylo respondenty přiděleno druhu práce, následovalo klima v Podniku a dále finanční ohodnocení práce. Ze zjištěných údajů lze vyvodit a potvrdit souvislost s výsledky předchozí otázky a dále pak význam úrovně sociálního klimatu v Podniku.

### Otázka č. 3

Odpovídá práce na Vaší pracovní pozici tomu, jak Vám byla před podpisem pracovní smlouvy popisována?

	Počet bodů	Počet bodů v %
ano	120	85,1
ne zcela	20	14,2
ne	1	0,7

**Úkol otázky č. 3:** zjištění, zda vystupuje Podnik vůči uchazečům o pracovní místo správně a korektně.

**Výsledek:** Převážná většina respondentů potvrdila korektnost přístupu k uchazečům, 14,5 % se vyslovila o nesouladu. Ze zjištěných údajů lze vyvodit, že Podnik přistupuje k informovanosti uchazečů o zaměstnání poctivě. U 14,2 % respondentů došlo k odchylkám, ale z důvodu, že tito respondenti zůstávali i přesto pracovat pro organizaci, se zřejmě mohlo jen o odchylky méně závažné povahy, které neměly za následek nespokojenost a odchod respondenta z Podniku.

#### Otázka č. 4

Jste spokojen se svou pracovní pozicí?

	Počet bodů	Počet bodů v %
ano	81	57,4
spíše ano	54	38,3
ne, čekám na příležitost jiné pozice u této organizace	5	3,5
ne, čekám na pracovní příležitost u jiné organizace	1	0,7

**Úkol otázky č. 4:** zjištění, jak respondent vnímá svou pracovní pozici, zda má nějaké ambice či plán přejít na jinou pozici nebo odejít z Podniku.

**Výsledek:** 96 % respondentů označilo plnou spokojenost či spíše spokojenost se svou pozicí, pouze 1 respondent má plánu odejít z Podniku. Ze zjištěných údajů lze vyvodit, že převážná většina respondentů jsou spokojeni s prací, kterou si vybrali. 3,5 % respondentů by svou pozici rádi změnili, ale v stále rámci svého stávajícího zaměstnavatele.

Pro názornost výsledek této otázky zobrazen v Grafu 2.

**Graf 2** Spokojenost s pracovní pozicí



#### Otázka č. 5

Jak vnímáte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným a zpětnou vazbu k Vaší práci?

	Počet bodů	Počet bodů v %
jsem spokojen	83	58,9
spíše spokojen	52	36,9
nejsem spokojen, naše komunikace mi nevyhovuje	6	4,3

**Úkol otázky č. 5:** zjištění, jak respondent oceňuje vztah s přímým nadřízeným a zpětnou vazbu potřebnou k jeho práci.

**Výsledek:** Celkem 95,8 % respondentů ohodnotila komunikaci s přímým nadřízeným kladně nebo spíše kladně, což přispívá k pracovní spokojenosti zaměstnanců a zároveň odráží úroveň výběru vedoucích zaměstnanců Podnikem.

### Otázka č. 6

Skýtá Vaše pracovní pozice možnost plného využití Vašich schopností a dovedností?

	Počet bodů	Počet bodů v %
ano	83	58,9
ne zcela	46	32,6
ne	6	4,3
nevím	6	4,3

**Úkol otázky č. 6:** zjištění, jak respondent vnímá využití svých schopností a dovedností při výkonu své práce.

**Výsledek:** S využitím svých schopností na své pozici je spokojeno 58,9 % respondentů, 36,9 % se domnívá, že kapitál jejich kompetencí je vyšší.

### Otázka č. 7

Jste spokojen s finančním ohodnocením své práce ve srovnání s finančním ohodnocením práce na stejné pozici u jiných organizací ve Vašem okolí?

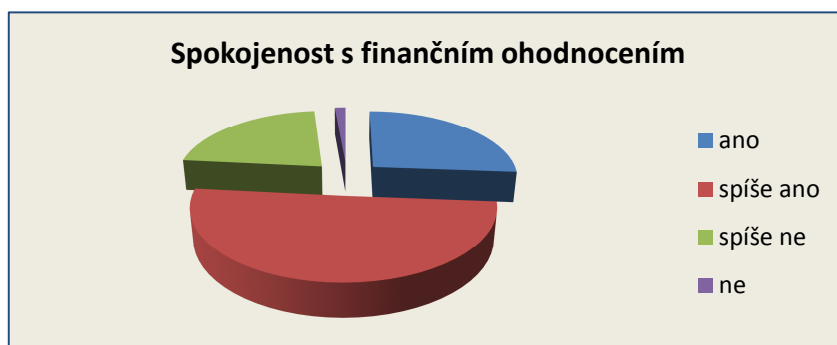
	Počet bodů	Počet bodů v %
ano	37	26,2
spíše ano	71	50,4
spíše ne	31	22,0
ne	2	1,4

**Úkol otázky č. 7:** zjištění, jak respondent vnímá své finanční pracovní ohodnocení, tedy jeho spokojenost s finančním ohodnocením jeho práce.

**Výsledek:** Celkem 76,6 % respondentů uvedlo spokojenost či spíše spokojenost s ohodnocením své práce. 23,4 % spíše spokojeno není. Ze zjištěných údajů lze vyvodit, že výsledek otázky koresponduje s výsledkem otázky č. 2, kde se spokojenost s finančním odměňováním v Podniku umístila na relativně vysoké 3. pozici mezi faktory, které jsou pro respondenty v jejich současném zaměstnání nejdůležitější.

Pro názornost výsledek této otázky zobrazen v Grafu č. 3.

**Graf 3** Spokojenost s finančním ohodnocením



**Otázka č. 8**

Poskytuje podle Vás organizace svým zaměstnancům příležitosti ke kariévnímu růstu?

	Počet bodů	Počet bodů v %
ano	25	17,7
spíše ano	68	48,2
spíše ne	28	19,9
ne	6	4,3
nevím	14	9,9

**Úkol otázky č. 8:** zjištění, jak respondent celkově vnímá systém možností vývoje kariéry zaměstnanců Podniku. (Otázka kariévního růstu úzce souvisí s politikou organizace v oblasti pokrývání potřeb lidských zdrojů – zda využívá rozvoj vlastních zdrojů a plánování nástupnictví či spíše pokrývá potřeby z vnějších zdrojů.)

**Výsledek:** Celkem 65,9 % respondentů subjektivně hodnotí, že kariévní příležitosti v organizaci spíše nebo jednoznačně existují, 24,2 % se domnívá, že ne nebo spíše ne. Ze zjištěných údajů lze vyvodit, že značné procento respondentů vnímá politiku plánování kariéry či získávání zaměstnanců jako Podnikem realizovanou.

**Otázka č. 9**

Poskytla konkrétně Vám organizace možnost kariévního růstu?

	Počet bodů	Počet bodů v %
ano a nabídku jsem využil	48	34,0
ano, ale nabídku jsem nevyužil	14	9,9
ne, ale nabídku bych přijal	36	25,5
ne, moje pracovní pozice neskýtá možnost kariévního růstu	43	30,5

**Úkol otázky č. 9:** zjištění, jak respondent celkově vnímá své možnosti ale i postoje v organizaci v rámci růstu kariéry.

**Výsledek:** Poměr odpovědí na otázku dává představu o kariévní politice Podniku. Ze zjištěných údajů lze vyvodit, že 43,9 % z respondentů dostalo příležitost ke kariévnímu postupu, z toho 9,9 % tuto příležitost nevyužilo. 25,5 % respondentů by rádo postoupilo v kariéře.

Pro názornost výsledek této otázky zobrazen v Grafu 4.

**Graf 4** Poskytování kariérního růstu



**Otázka č. 10**

Poskytuje organizace podle Vás svým zaměstnancům příležitosti k dalšímu vzdělávání?

	Počet bodů	Počet bodů v %
ano	60	42,6
spíše ano	64	45,4
ne	4	2,8
nevím	13	9,2

**Úkol otázky č. 10:** zjištění, jak respondent celkově vnímá vzdělávací politiku Podniku. Možnost vzdělávání je jedním z důležitých motivačních faktorů a faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců.

**Výsledek:** Dohromady 88 % respondentů odpovědělo ano nebo spíše ano, 2,8 % ne. Ze zjištěných údajů lze vyvodit, že vnímání vzdělávacích příležitostí v organizaci respondenty je na vysoké pozitivní úrovni.

**Otázka č. 11**

Využil/a jste nějakou formu vzdělávání nabízenou organizací?

	Počet bodů	Počet bodů v %
ano	98	69,5
zatím ne, ale plánuji to	22	15,6
ne, nemám zájem	21	14,9

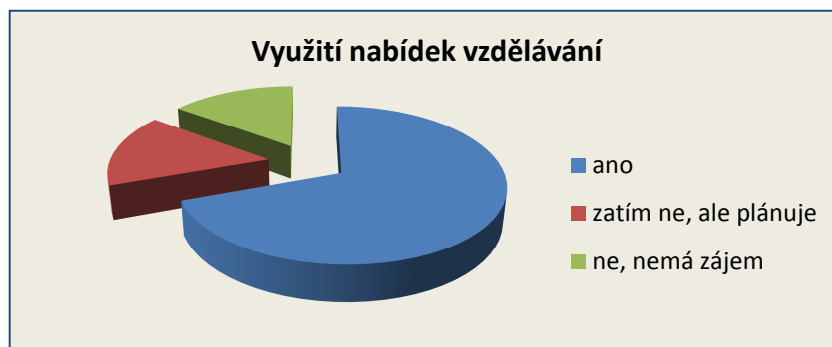
**Úkol otázky č. 11:** zjištění, zda Podnik respondentovi poskytl možnost vzdělávání a zjištění zájmu o další vzdělávání.

**Výsledek:** 69,5 % respondentů se již nějaké formy vzdělávání zúčastnilo, 15,6 % zatím ne, ale má to v plánu. 14,9 % respondentů nemá o další vzdělávání zájem. Ze zjištěných údajů lze vyvodit, že výsledky navazují na výsledky předchozí otázky a potvrzují, že poskytování vzdělávání je Podnikem realizováno ve značné míře.

Pro názornost výsledek této otázky zobrazen v Grafu 5.



**Graf 5** Využití nabídek vzdělávání



**Otázka č. 12**

Pokud jste se zúčastnil vzdělávání od organizace, jaké formy?

	Počet bodů	Počet bodů v %
zvýšení stupně vzdělání (maturita, VOŠ, VŠ...)	11	9,9
kurz k prohlubování odborných znalostí	41	36,9
semináře, konference... k rozšiřování odborných znalostí	70	63,1
jazykový kurz	57	51,4
kurzy znalosti práce s PC	21	18,9
jiné	10	9,0

**Úkol otázky č. 12:** zjištění, kterou formu vzdělávání respondenti v Podniku absolvovali. Otázka navazuje na otázku č. 11 (pouze pro respondenty, kteří se zúčastnili vzdělávání – v dotazníku nepovinná odpověď). Respondenti mohli označit více možností.

**Výsledek:** Ze zjištěných údajů lze vyvodit rozložení zacílení poskytovaného vzdělávání.

**Otázka č. 13**

O jakou z níže uvedených forem vzdělávání, které jste se nezúčastnil, byste měl největší zájem?

	Počet bodů	Počet bodů v %
zvýšení stupně vzdělání	11	7,8
kurz k rozšiřování odborných znalostí	40	28,4
jazykový kurz	36	25,5
kurzy znalosti práce s PC	15	10,6
jinou	11	7,8
žádnou	28	19,9

**Úkol otázky č. 13:** zjištění, o kterou formu vzdělávání mají respondenti v Podniku prioritní zájem.

**Výsledek:** Ze zjištěných údajů lze dovést, že z nabízených druhů vzdělávání je největší zájem o kurzy rozšiřování odborných znalostí a jazykové kurzy. 19,9 % respondentů již

nevybralo žádnou možnost, což označuje, že jsou buď spokojeni s vzděláváním, které u nich již proběhlo nebo probíhá nebo nemají o další vzdělávání zájem.

#### Otázka 14

Jak vnímáte celkovou atmosféru/klima v podniku?

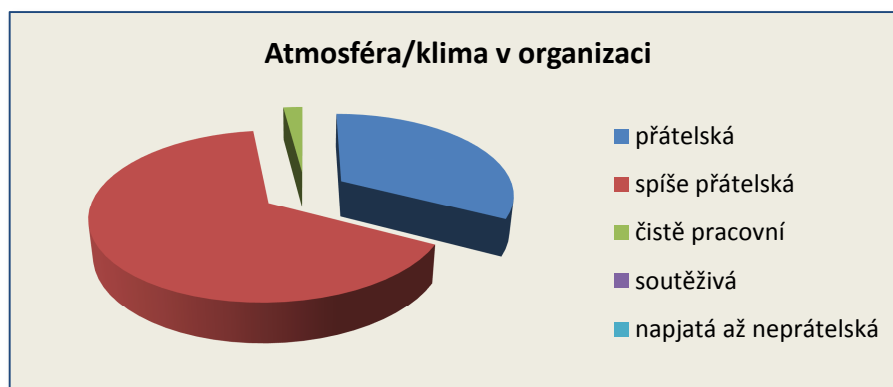
	Počet bodů	Počet bodů v %
přátelská	46	32,6
spíše přátelská	92	65,2
čistě pracovní	3	2,1
soutěživá	0	0,0
napjatá až nepřátelská	0	0,0

**Úkol otázky č. 14:** zjištění, jak respondent vnímá zaměstnanecké klima v Podniku. Klima v organizaci je odrazem celkových formálních i neformálních vztahů v organizaci.

**Výsledek:** Celkem 97,8 % respondentů označilo klima v Podniku za přátelské nebo spíše přátelské. 2,1 za čistě pracovní a soutěživé a nepřátelské neoznačila žádná osoba. Ze zjištěných údajů lze vyvodit, že atmosféra v podniku je příznivá, což koresponduje s výsledky otázky č. 2, kde se klima v Podniku umístilo hned na 2. místě.

Pro názornost výsledek této otázky zobrazen v Grafu 6.

**Graf 6** Atmosféra/klima v organizaci



#### Otázka č. 15

Jak vnímáte systém odměňování ve Vaší organizaci? Považujete ho za spravedlivý?

	Počet bodů	Počet bodů v %
ano	16	11,3
spíše ano	58	41,1
spíše ne	22	15,6
ne	8	5,7
nevím	37	26,2

**Úkol otázky č. 15:** zjištění, jak respondent vnímá systém odměňování v organizaci. Vnímání spravedlnosti odměňování je velmi významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost zaměstnance.

**Výsledek:** Celkem 52,4 % respondentů hodnotí systém odměňování jako spravedlivý, 21,3 % hodnotí spíše negativně, 26,2 % neví. Ze zjištěných údajů lze vyvodit spokojenost přibližně poloviny respondentů, pětina je nespokojena.

### Otázka č. 16

Jsou dle Vašich zkušeností v organizaci dodržovány všechny povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnancům (zákony, předpisy, odvody...)

	Počet bodů	Počet bodů v %
ano	116	82,3
spíše ano	21	14,9
ne	0	0,0
nevím	4	2,8

**Úkol otázky č. 16:** zjištění, jak respondent vnímá zaměstnanecké zázemí v Podniku, zda se může spolehnout na dodržování zákonného chování organizace vůči němu. Odpovědi odráží personální politiku organizace i firemní kulturu.

**Výsledek:** Celkem 97,2 respondentů vyhodnotilo otázku jako ano či spíše ano. 2,8 % neví. Ze zjištěných údajů lze vyvodit, že respondenti vnímají dodržování povinností ze strany zaměstnavatele a označují spokojenost s ním.

### Otázka č. 17

Jak byste hodnotil celkovou péči o zaměstnance v podniku?

	Počet bodů	Počet bodů v %
velmi dobrá	71	50,4
spíše dobrá	70	49,6
spíše špatná	0	0,0
špatná	0	0,0

**Úkol otázky č. 17:** zjištění, jak respondent vnímá celkově péči o zaměstnance v Podniku. Vnímání péče o zaměstnance jako celku je významné při porovnávání svého zaměstnavatele s ostatními zaměstnavateli, ke kterému dochází u každého zaměstnance v jeho úvahách a posuzování svého zaměstnání.

**Výsledek:** Ze zjištěných údajů lze vyvodit, že vnímání péče o zaměstnance je velmi pozitivní, neboť celkem 100 % respondentů ohodnotilo tuto péči jako velmi dobrou nebo spíše dobrou.

Pro názornost výsledek této otázky zobrazen v Grafu 7.

**Graf 7 Péče o zaměstnance**



**Otázka č. 18**

Jste spokojen s nabídkou zaměstnaneckých výhod v organizaci?

	Počet bodů	Počet bodů v %
ano	71	50,4
spíše ano	65	46,1
ne	3	2,1
nevím	2	1,4

**Úkol otázky č. 18:** zjištění spokojenosti s nabídkou zaměstnaneckých výhod v Podniku.  
**Výsledek:** Ze zjištěných údajů lze vyvodit, že spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod je vysoká, neboť ano a spíše ano odpovědělo celkem 96,5 %.

**Otázka č. 19**

Které zaměstnanecké výhody a faktory péče o zaměstnance nabízené organizací mají pro Vás největší prioritu?

	Počet bodů	Počet bodů v %
příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění	80	56,7
pružná pracovní doba	78	55,3
zdravotní volno.	29	20,6
příspěvky na stravování - stravenky	81	57,4
zlevněné permanentky na sportovní vyžití (fitness centra)	0	0,0
příspěvky na kulturní vyžití (divadelní představení...)	4	2,8
možnost využívat podniková rekreační zařízení za zvýhodněnou cenu pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky	20	14,2
možnost krátkodobé výpůjčky některých technických zařízení (nástrojů, strojů) za zvýhodněnou cenu k soukromým účelům	2	1,4
příspěvky na letní (zimní) tábory pro děti zaměstnanců	11	7,8
možnost získání bezúročné půjčky v závažných sociálních či zdravotních situacích	2	1,4
5. týden dovolené	102	72,3
finanční odměny při pracovních a životních výročích	8	5,7

sociální politika organizace (vstřícnost k zaměstnankyním-matkám, možnost zkráceného úvazku, postavení a práce Odborů v organizaci...)	9	6,4
dodržování zákonů a předpisů podnikem (Zákoník práce, daň. předpisy a odvody, zdravotní, bezpečnostní předpisy atp.)	12	8,5

**Úkol otázky č. 19:** zjištění preferencí respondenta v oblasti zaměstnaneckých výhod a péče o zaměstnance. Respondenti měli v této otázce možnost označení 3 jimi upřednostňovaných faktorů.

**Výsledek:** Ze zjištěných údajů lze dovést, že nejvíce respondenti oceňují 5. týden dovolené, následuje poskytování stravenek. Na třetí pozici se umístil příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Nulový počet bodů získaly zlevněné permanentky na sportovní vyžití.

### Otázka č. 20

Jakou další zaměstnaneckou výhodu z níže uvedených byste dále nejvíce v organizaci uvítali?

	Počet bodů	Počet bodů v %
větší možnosti finančních pobídek (prémie, osobní ohodnocení, 14. plat...)	90	63,8
používání služebních automobilů i k soukromým účelům	29	20,6
příspěvek na školy v přírodě	10	7,1
podniková mateřská škola	6	4,3
jiné	6	4,3

**Úkol otázky č. 20:** zjištění přání respondentů v oblasti výhod, které Podnik doposud nenabízí.

**Výsledek:** Ze zjištěných údajů lze vyvodit, že nejvíce by respondenti uvítali více finančních pobídek.

## 8 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Z výsledků, které v yplynuly z realizace dotazníkového šetření, lze vyhodnotit odpovědi na 5 DVO stanovených v Kapitole 4.

### 1. Jaké jsou preference zaměstnanců vedoucí k jejich pracovní spokojenosti?

Otázky v této části směřovaly k zjištění preferencí respondentů v okamžiku hledání zaměstnání a dále v jejich současném zaměstnání. Z šetření v yplynula stupnice důležitosti nabízených faktorů pro konkrétní respondenty. Na prvních dvou, resp. třech místech se umístily faktory „práce, pracovní pozice“ a „výše finančního ohodnocení“. Tyto výsledky jsou spolu v souladu preferencí toho, co nejvíce respondenti hledají, a toho, co nejvíce oceňují i ve svém zaměstnání v Podniku. Tento soulad lze považovat za identifikátor vedoucí k dosahování pracovní spokojenosti. Zajímavě vysoké úrovně dosáhl výsledek spokojenosti v rámci sociálního klimatu v Podniku, který respondenti zařadili ve škále hned na druhé místo. Poměrně vysokých hodnot spokojenosti v současném zaměstnání dosáhl i faktor stability Podniku.

Z uvedených výsledků lze tedy vyvodit, že pro respondenty z Podniku je v oblasti zaměstnání důležitá konkrétní pracovní pozice, její zajímavost, dále finanční ohodnocení, stabilita zaměstnavatele a sociální klima ve firmě.

**Doporučení:** Na základě zjištění lze konstatovat, že Podnik postupuje korektně při přijímání nových zaměstnanců, má dobře zpracovaný popis pracovního místa, v souladu s přiměřenou odměnou, kterou v rámci svých možností může držitelé pracovní pozice poskytnout. Jako doporučení by bylo možno uvést zaměření na individuální přístup ke konkrétním zaměstnancům a jejich schopnostem, dovednostem a pracovnímu nasazení, aby byly tyto jejich kompetence efektivněji využívány a zároveň tato skutečnost zpětně pozitivně působila na pracovní spokojenost každého jedince.

### 2. Jaké úrovně dosahuje spokojenost zaměstnanců Podniku v rámci jejich pracovní pozice a kariéry?

Tato část směřovala na otázky z oblasti spokojenosti s vykonávanou pozicí a kariérou. Z výzkumu v yplývá, že většina respondentů je se svou pracovní pozicí v zásadě spokojena. Zásadní procento uvádí i uspokojení s využitím svých schopností

a dovedností, ohodnocením své práce i vztahy s přímým nadřízeným. Podle respondentů organizace poskytuje svým zaměstnancům možnosti kariérního růstu, u některých z respondentů je konkrétně jejich příležitost zaznamenána v jedné z odpovědí. Tyto odpovědi korespondují s analýzou plánování a získávání zaměstnanců (podkapitola 6.1.1 a 6.1.2), která uvádí, že podnik se Podnik zabývá pokrýváním potřeby zaměstnanců z vlastních zdrojů a dále i oblasti vzdělávání (podkapitola 6.1.5), kde se Podnik věnuje poskytování vzdělávacích příležitostí pro rozvoj svých pracovníků a tím má možnost získat rezervy v podobě zaměstnanců, kteří získávají postupně kompetence k zastávání významnějších pozic. Dotazník obsahoval i dotaz vztahující se ke korektnosti v rámci nabízení pracovních míst. Z odpovědí lze konstatovat, že Podnik vystupuje vůči uchazečům při popisu nabízených pozic korektně, čímž rozvíjí od počátku vzájemného vztahu pole důvěry a solidnosti a zároveň tím zabraňuje fluktuaci u nově obsazených míst v rámci zkušební doby nováčků.

**Doporučení:** V oblasti kariérního růstu nebyly identifikovány žádné nedostatky. Řízení kariéry je v Podniku na dobré úrovni, což vnímají i zaměstnanci. Podnik si zaměstnance vzdělává, rozvíjí, schopným dává příležitost. Tato skutečnost koresponduje i se zjištěními v analýze plánování a získávání zaměstnanců – Podnik často získává zaměstnance z vlastních zdrojů. Současně lze tuto skutečnost vidět v souvislostech s nadstandardní délkou zaměstnaneckých poměrů v Podniku. Zaměstnanci tak mohou nejen cíleným vzděláváním ale i postupným získáváním a přejímáním zkušeností pronikat více do své odbornosti i do celkové znalosti činností v organizaci.

### **3. Jaké úrovně dosahuje spokojenost zaměstnanců Podniku v oblasti rozvoje zaměstnanců?**

Zde byly otázky zacíleny na oblast rozvoje a vzdělávání a spokojenosti s touto oblastí, případně i s podáním obrazu, v jaké míře poskytuje zaměstnavatel rozvojové příležitosti a jaké. Dle výsledků šetření lze říci, že spokojenost respondentů s umožňováním rozvoje a vzdělávání v organizaci je na vysoké úrovni. Vysoké procento respondentů se již zúčastnilo nějaké formy či forem vzdělávání. Z výzkumu vyplývá, že Podnik poskytuje svým pracovníkům především možnosti rozšiřování odborných znalostí ve formě účasti na odborných konferencích, seminářích apod., ale umožňuje jim ve značném množství i vzdělávání k prohlubování odborných znalostí na

bázi kurzů zaměřených přímo na určitý odborný problém. V neposlední řadě se Podnik věnuje i vzdělávání svých zaměstnanců v oblasti jazykových dovedností – výzkum ukazuje relativně vysoké procento uskutečnění jazykového vzdělávání.

Oblast poskytování vzdělávání je v Podniku na vysoké úrovni a zaměstnanci tuto skutečnost, dle uvedených zjištění, pozitivně vnímají a využívají. Podnik se věnuje i rozvíjení svých zaměstnanců po stránce získávání dovedností v cizích jazycích, tedy všeobecných kompetencí.

**Doporučení:** Doporučením je důsledné vyhodnocování efektivnosti poskytnutého vzdělávání z důvodu kontroly návratnosti vysokých finančních investic. Toto doporučení je pouze obecné, platné pro všechny organizace, hodnocení efektivity vzdělávání nebylo součástí výzkumu této diplomové práce.

#### **4. Jaké úrovně dosahuje spokojenost zaměstnanců ve vztahu k personální politice a jiným pracovním podmínkám v Podniku?**

Otázky byly zaměřené na vnímání personální politiky Podniku a vybrané faktory pracovních podmínek, které s personální politikou organizace souvisí a mohou ovlivňovat pracovní spokojenost zaměstnanců. Velmi zajímavý výsledek dosáhla oblast podnikového klimatu/atmosféry. Odpovědi zahrnovaly označení úrovně atmosféry v Podniku v zásadě pouze „přátelská“ a „spíše přátelská“. Tato skutečnost může být chápána jako výsledek působení dvou faktorů, a to příznivé personální politiky Podniku a povaze hlavní činnosti a poslání organizace, jež přináší relativně stabilní prostředí a obsazenost personálem.

V oblasti vnímání spravedlivosti systému odměňování přibližně polovina respondentů označuje spokojenost, ostatní nespokojenost nebo nevědí. Spravedlnost v odměňování je značným motivačním faktorem (Adamsova teorie spravedlivé odměny), avšak hodnocení úrovně spravedlnosti odměňování nutno brát jako velmi relativní ukazatel, neboť výše mezd a odměn je mezi zaměstnanci sdělována nanejvýš neformálním způsobem, po neformální linii. Politikou organizace není explicitní zveřejňování těchto údajů.

Podle údajů z výzkumu respondenti vnímají a jsou si vědomi skutečnosti, že jejich zaměstnavatel je korektní v dodržování svých povinností vůči svým zaměstnancům. I toto může být motivačním faktorem k setrvání v organizaci, neboť



v současné době jistota uhrazení všech povinných odvodů - daní, plateb sociálního a zdravotního pojištění apod. není zaručeným jevem a zaměstnanci se nezdá setkávají s některými nesolidními zaměstnavateli.

**Doporučení:** V oblasti personální politiky nebyly identifikovány žádné konkrétní nedostatky ve vazbě na vytváření pracovní spokojenosti zaměstnanců. Z výsledků, které vyplnili respondenti, existuje v Podniku celkově vysoká pracovní spokojenost. Tato je důležitým motivátorem k setrvání v organizaci, ale nemusí znamenat motivaci k výkonu. Doporučením by mohl být námět na provedení výzkumu v oblasti řízení výkonu lidských zdrojů organizace. Tato tematika nebyla součástí této diplomové práce.

## **5. Jaké úrovně dosahuje spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod?**

Tato část se podrobněji zaměřila zejména na zaměstnanecké výhody poskytované podnikem. Z údajů od respondentů vychází celkově spokojenost s péčí o zaměstnance i s nabídkou zaměstnaneckých výhod velmi dobře – péči o zaměstnance oceňují v souhrnu sta procent jako velmi dobrou nebo spíše dobrou, se zaměstnaneckými výhodami lze konstatovat opět téměř sto procentní spokojenost či spíše spokojenost. Nejvýznamnější výhodou označili respondenti 5. týden dovolené.

**Doporučení:** Podnik poskytuje zaměstnanecké výhody plošně. Respondenti vyjádřili spokojenost s tímto způsobem. Některé výhody však z výzkumu vyšly jako pro zaměstnance nezajímavé. Podnik by mohl zvážit vytvoření konceptu individuální volby zaměstnaneckých výhod, jako je například systém Kafetérie. Zaměstnanci by si pak mohli volit výhody na míru své individuální spokojenosti. Vzhledem k vysoké úrovni spokojenosti respondentů se současnými benefity, není zde uplatňování plošného formy benefitů nedostatkem a uvedené doporučení je spíše námětem k posouzení vhodnosti.

Celkově z výzkumu provedeného v organizaci vyplývá, že i organizace jako je státní podnik dokáže v současné době motivovat své zaměstnance k setrvání v organizaci a k práci pro ni. Ačkoliv Podnik nedisponuje mnohými motivačními nástroji, které jsou uplatňovány v moderních mezinárodních či jiných nestátních organizacích (např. automobily pro soukromé účely, program „neplošných“ zaměstnaneckých Kafetérie, vysoká škála finančních odměn apod.), motivační nástroje

a prostředky péče o zaměstnance v organizaci byly respondenty hodnoceny pozitivně, respondenti celkově s oblastí péče o zaměstnance vyjádřili spokojenost. Za významné atributy považují zejména 5. týden dovolené, které je pro ně příznivý pro jejich odpočinek, trávení času s rodinou i napomáhá alespoň částečně v problému obstarání dětí v době letních prázdnin. Respondenti oceňují také poskytování stravenek, za něž mohou získat stravu dle jejich představ, nejen obědy, které by eventuálně nabízela podniková jídelna. Jako vysoký motivační faktor pro pracovní spokojenost respondenti zaznamenávali také klima a atmosféru v Podniku. Atmosféru v Podniku označovali v převážné většině pojmem přátelská, což může být vázáno i na druh činnosti Podniku a strukturu pracovních pozic ve vazbě na poslání Podniku, které nemá soutěživý charakter, jako tomu bývá například v obchodní oblasti působení firem. Pro respondenty je významná i stabilita společnosti.

Z analýzy personální struktury a personálních činností vyplynulo, že podnik uplatňuje nediskriminační personální politiku, je korektní po stránce genderové, ageismu (mladé ani starší), nebo např. v přístupu k matkám s malými dětmi.

Vybraná organizace není obchodní společností, i když, jak již bylo uvedeno, některé obchodní činnosti provádí. Specifická povaha předmětu hlavní činnosti dovoluje Podniku být po dlouhá léta stabilní organizací. Snaží se o plnění povinností v rámci své hlavní činnosti - poslání na vysoké odborné úrovni, což je vázáno na odborný přístup celé organizace. Tento žádoucí výkon povinností organizace je zajišťován skutečnými odborníky v oboru a proto je snahou Podniku poskytovat svým zaměstnancům dobré zaměstnání a být pro ně dobrým, spolehlivým a stabilním zaměstnavatelem. Podnik se věnuje péči o své zaměstnance zodpovědně.

## ZÁVĚR

Na lidské zdroje je v organizacích zaměřena stále větší pozornost. Věda o personálním managementu se neustále rozvíjí a předkládá společnostem nové podněty, jak nejlépe využít lidský faktor, kterým disponují. Tato nutnost vychází z potřeby zvyšování efektivity práce, zvyšování výkonu zaměstnanců, zvyšování využití lidského kapitálu v organizaci – lidského kapitálu jako nejvýznamnějšího zdroje konkurenceschopnosti moderních organizací, podniků, firem. Organizace se více než dříve věnují personálnímu managementu, zaměřují se na strategický rozvoj svých zaměstnanců a péči o zaměstnance tak, aby docházelo k pracovní spokojenosti zaměstnanců a propojení zájmů zaměstnanců a firmy, tím zvyšování produktivity a udržení konkurenceschopnosti organizace na trhu prostřednictvím kvalitní zaměstnanecké základny.

V současné době existuje velké množství publikací a knih od renomovaných autorů, kteří se touto tematikou zabývají. Modernímu řízení lidí se věnují i odborné časopisy a také významná množina webových portálů. Vznikly a fungují též specializované firmy, které se zabývají organizováním kurzů s tematikou lidí v organizaci. Tyto kurzy se zaměřují na různé oblasti lidských zdrojů – motivaci, vedení lidí, legislativu v této oblasti, IT systémy a prostředky v personální administrativě apod. Zástupci organizací se tak mohou při řízení svého personálu inspirovat či přiučit, co je na poli lidí a jejich řízení nového a co je přímo pro jejich firmy vhodné a uplatnitelné. Personální management se posouvá stále dál a využití jeho poznatků oceňuje více a více společností. Je vědou, jejíž aplikování do praxe viditelně přináší své plody a podnikům úspěchy.

Tato diplomová práce si kladla za cíl v teoretické části předložit popis oblastí zaměření soudobého řízení lidských zdrojů, personálních činností uskutečňovaných v rámci této činnosti a trendů, které se zde objevují a vyvíjí. V jedné kapitole se zaměřila také na možnost uplatňování marketingových přístupů v řízení lidí, což je jeden z moderních efektivních nástrojů ve formování žádoucího personálu organizací.

V empirické části se autorka zaměřila na personální management ve vybrané organizaci, kterou byl státní podnik. Tento podnik byl autorkou vybrán právě pro svoji právní formu, jež se vyskytuje v současné době v naší republice v jen relativně malém

množství. Z hlediska povahy vlastnictví, činnosti, povinností k zakladateli, resp. státu a dalších podmínek fungování se zde problematika řízení lidí a možnosti jejich motivace může jevit jako odlišná od firem, které hospodaří se svým majetkem a za své hospodaření zodpovídají pouze samy sobě.

Cílem autorky bylo ve vazbě na odborné poznatky uvedené v teoretické části navázat zjištěnými skutečnostmi z praxe ve zmíněném podniku. Autorka studiem dokumentů Podniku zjišťovala a uvedla způsoby provádění personálních činností a související skutečnosti ohledně personální struktury, délky trvání pracovních poměrů, genderového poměru, kvalifikací a dalších. Dále autorka pomocí dotazníkového šetření zjišťovala pracovní spokojenost respondentů. V návaznosti na vyhodnocení odpovědí z dotazníku, a to v tematickém rozdělení na pět oblastí DVO, které si stanovila jako okruhy zájmu, se pokusila odpovědět na HVO diplomové práce, tedy zdali dokáže organizace jako je státní podnik dostatečně zajistit pracovní spokojenost svých zaměstnanců a motivovat je tím k setrvání v organizaci a jaká je účinnost marketingových nástrojů aplikovaných v dané organizaci.

Z výsledků vyhodnocení dotazníkového šetření v dané organizaci a porovnáním poznatků zjištěných v analýze personálního managementu organizace vyplynul závěr, že státní podnik dokáže poskytnout svým zaměstnancům takovou úroveň pracovní spokojenosti, že zaměstnanci neodcházejí a v organizaci setrvávají. Souhrnně lze z obou provedených výzkumných metod použitých v diplomové práci konstatovat, že dotyčná organizace disponuje takovým portfoliem faktorů v rámci péče o zaměstnance, včetně zaměstnaneckých výhod, s nímž respondenti vyjadřují spokojenost.

V rámci vyhodnocení šetření ve vazbě na DVO se autorka pokusila předložit některá doporučení či náměty pro zlepšení efektivity působení organizace v té které oblasti. Uplatňování řízení lidských zdrojů vedoucí k pracovní spokojenosti a stabilizaci zaměstnanců bylo prokázáno. Z analýzy struktury zaměstnanců byla zjištěna nadstandardní délka trvání pracovních poměrů v Podniku, než je běžná v současné době v naší republice.

Ve vazbě na některé zjištěné skutečnosti v rámci analýzy personálního managementu Podniku, např. zmíněnou délku trvání pracovních poměrů, dále trend pokrývání potřeby zaměstnanců z vlastních zdrojů nebo vysokou úroveň poskytování vzdělávání lze dovodit významný objem znalostí, které se v organizaci vyskytují. Proto

námětem pro případnou další práci studující personál tohoto podniku by mohl být výzkum zaměřený na oblast řízení znalostí ve zmíněné organizaci. Efektivní řízení znalostí, a to nejen explicitních, ale zejména implicitních, tedy zkušeností a jejich sdílení, je pro tuto organizaci, ve které pracují zaměstnanci ve velkém počtu po značně dlouhou dobu, důležitým úkolem.

Lidé jsou jedinečnými osobnostmi s velkým potenciálem, který může být efektivně využíván organizacemi k plnění jejich cílů. Jsou pro firmy tím největším aktivem. Pokud organizace umí správně využívat své lidi, mohou si prostřednictvím nich zajistit náskok před konkurencí a udržet si vlastní dlouhodobou prosperitu i existenci. Každá organizace pracuje v jiných podmínkách – obor, velikost organizace, počet zaměstnanců, územní poloha apod. a proto si každá firma může vybrat z námětů moderního řízení lidí prvky, které jsou vhodné právě pro její vlastní činnost a její možnosti. Společným jmenovatelem personálního managementu pro všechny zaměstnavatele lze však označit nutnost strategického přístupu k této problematice.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použité české literatury

- ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
- CEJTHAMR V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova, Karolinum, 1993. 374 s. ISBN 80-7184-141-2.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management – vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
- STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

### Seznam ostatních zdrojů

- ORGANIZAČNÍ ŘÁD Povodí Vltavy, státní podnik. Aktualizované znění. Praha (CZ): Povodí Vltavy, státní podnik, 2011.
- PODNIKOVÝ MAGAZÍN RACEK. Číslo 2. Praha (CZ): Povodí Vltavy, státní podnik, 2014.
- PODNIKOVÝ MAGAZÍN RACEK. Číslo 3. Praha (CZ): Povodí Vltavy, státní podnik, 2014.

PODNIKOVÝ MAGAZÍN RACEK. Číslo „Speciál“. Praha (CZ): Povodí Vltavy, státní podnik, 2014.

PODNIKOVÝ MAGAZÍN RACEK. Číslo 1. Praha (CZ): Povodí Vltavy, státní podnik, 2015.

VÝROČNÍ ZPRÁVA 2013 Povodí Vltavy, státní podnik. Praha (CZ): Povodí Vltavy, státní podnik, 2014.

VÝROČNÍ ZPRÁVA 2014 Povodí Vltavy, státní podnik. Praha (CZ): Povodí Vltavy, státní podnik, 2015.

ZÁKON č. 2/1991 ze dne 4. prosince 1990 o kolektivním vyjednávání a o změně a doplnění dalších zákonů. In: *Sbírka zákonů České a Slovenské federativní republiky*. 1990, částka 1. ISSN 1210-005.

ZÁKON č. 77/1997 ze dne 20. března 1997 o státním podniku a o změně a doplnění dalších zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 25. ISSN 1211-1244.

ZÁKON č. 262/2006 ze dne 21. dubna 2006 – zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. ISSN 1211-1244.

### **Seznam elektronických zdrojů**

ANTOŠOVÁ, M. *Mix v personalistice*. Hospodářské noviny, 2005. [online]. © 1996-2015 Economia, a.s., [cit 2015-06-17]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-17191720>.

ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. *O nás*. [online]. © ČMKOS 2013 [cit 2015-06-21]. Dostupné z: <http://cmkos.cz>.

INTRANET Povodí Vltavy, státní podnik. © Povodí Vltavy, státní podnik. Dostupné z: <http://intranet.pvl.cz/>.

MANAGEMENT MANIA. *Mc Kinsey 7S*. [online]. Copyright © 2011-2013 ManagementMania.com. [cit 2015-07-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>.

PERSONÁLNÍ SYSTÉM HRIS, Povodí Vltavy, státní podnik. © 1992-2014.

PWC. *Služby, PayWell*. [online]. © 2015 PricewaterhouseCoopers. [cit 2015-06-21]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/paywell.jhtml>.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

<b>Seznam obrázků</b>	Str.
Obrázek 1: Model kritických faktorů úspěchu 7S .....	16
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb .....	32
Obrázek 3: Pyramida stimulů .....	32
Obrázek 4: Determinanty vzniku podnikové kultury .....	36
Obrázek 5: Marketingový mix – struktura 4P .....	40
<b>Seznam grafů</b>	
Graf 1: Faktory při výběru zaměstnání .....	66
Graf 2: Spokojenost s pracovní pozicí .....	68
Graf 3: Spokojenost s finančním ohodnocením .....	69
Graf 4: Poskytování kariérního růstu .....	71
Graf 5: Využití nabídek vzdělávání .....	72
Graf 6: Atmosféra/klima v organizaci .....	73
Graf 7: Péče o zaměstnance .....	75

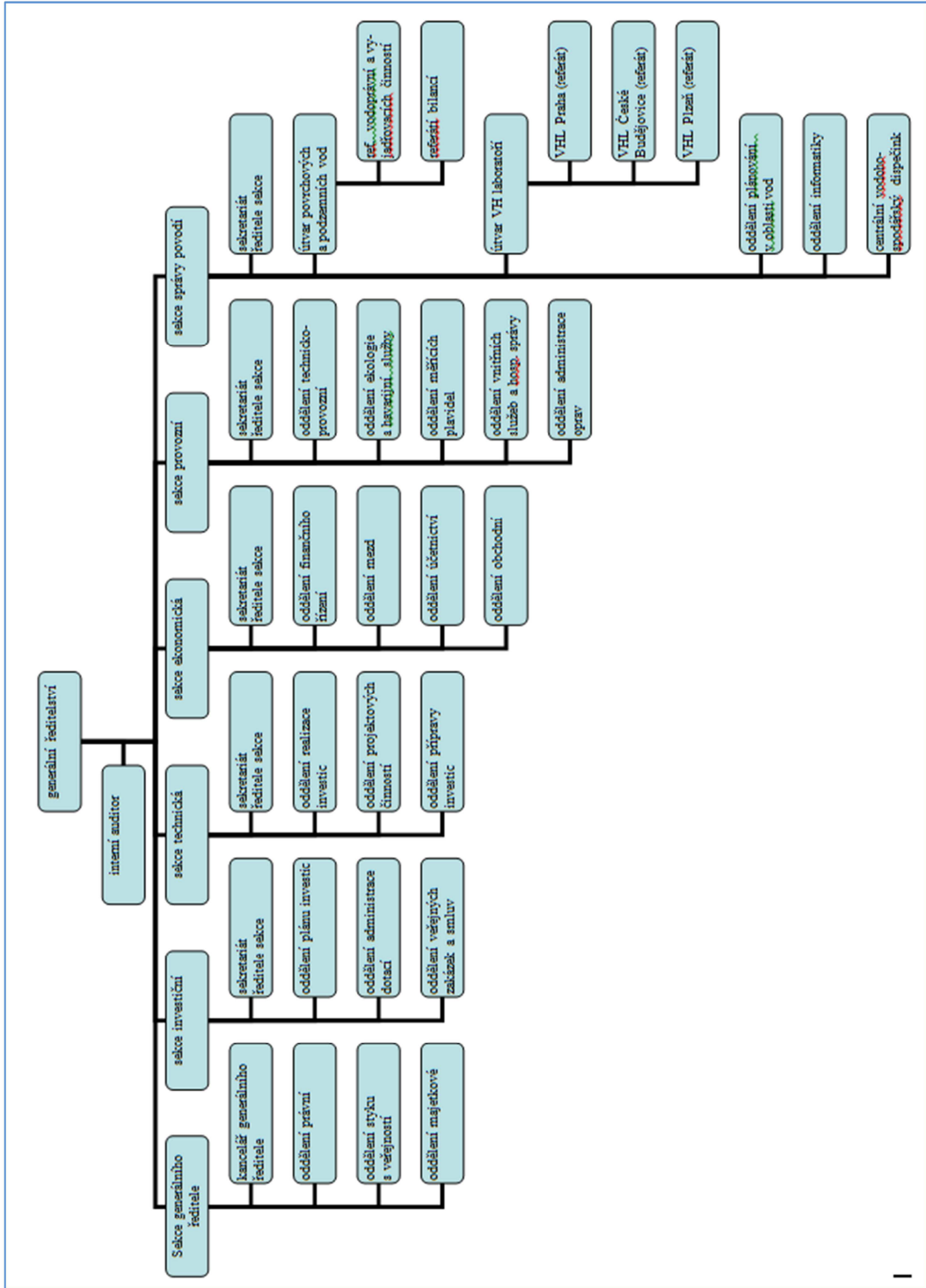


# PŘÍLOHOVÁ ČÁST

## SEZNAM PŘÍLOH

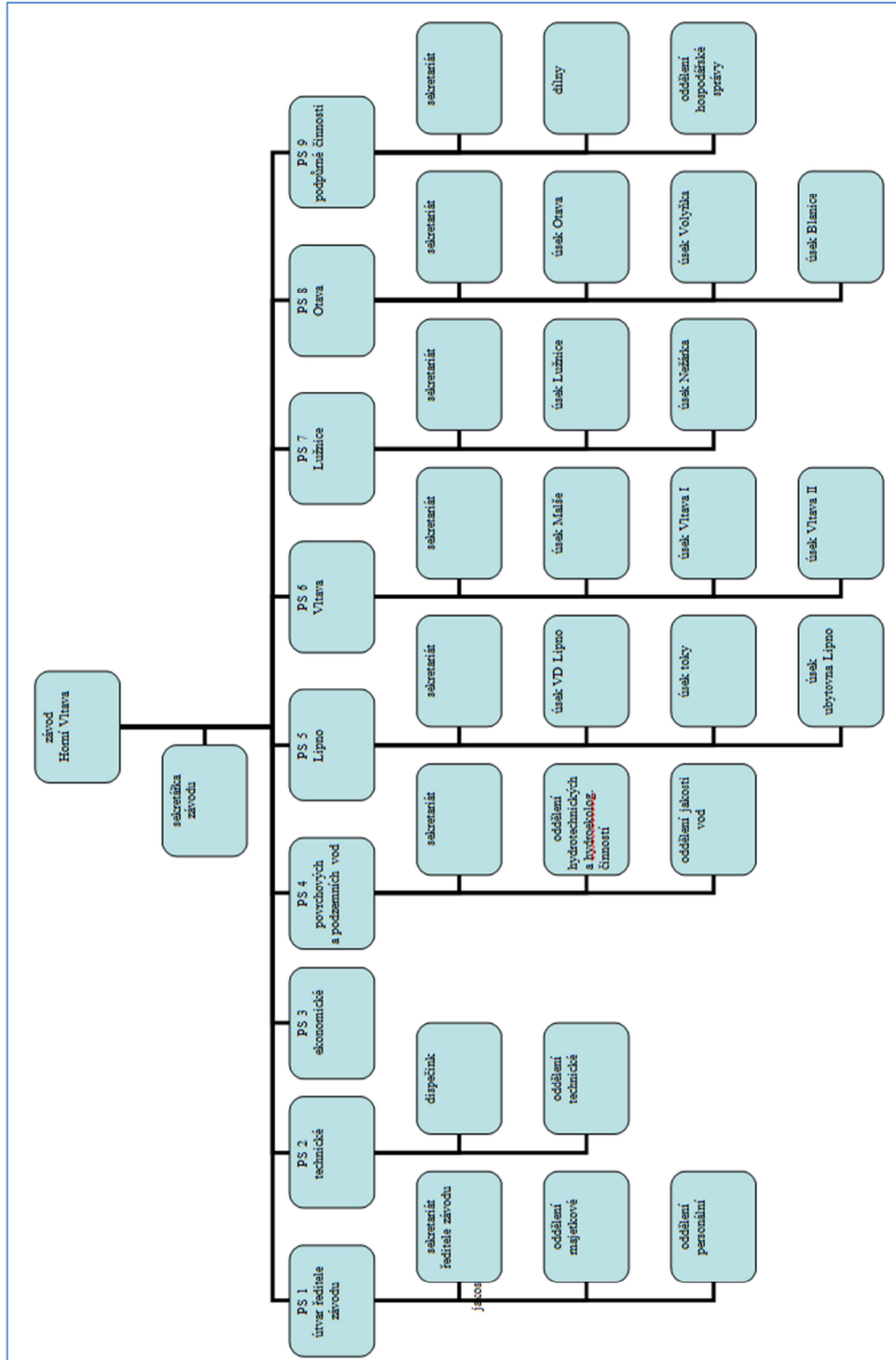
	Str.
Příloha A - Organizační struktura Podniku.....	I
Příloha B - Mapa působnosti Podniku .....	III
Příloha C - Zdravotní volno .....	IV
Příloha D - Výkaz práce přesčas .....	V
Příloha E - Návrh na odměnu .....	VI
Příloha F - Návrh na přijetí zaměstnance do pracovního poměru .....	VII
Příloha G - Návrh na zařazení zaměstnance do výuky cizích jazyků.....	VIII
Příloha H - Prezentace Podniku .....	IX
Příloha I - Podnikový časopis – titulní strana .....	XI
Příloha J - 10: Dotazník .....	XII

### Organizační struktura generálního ředitelství



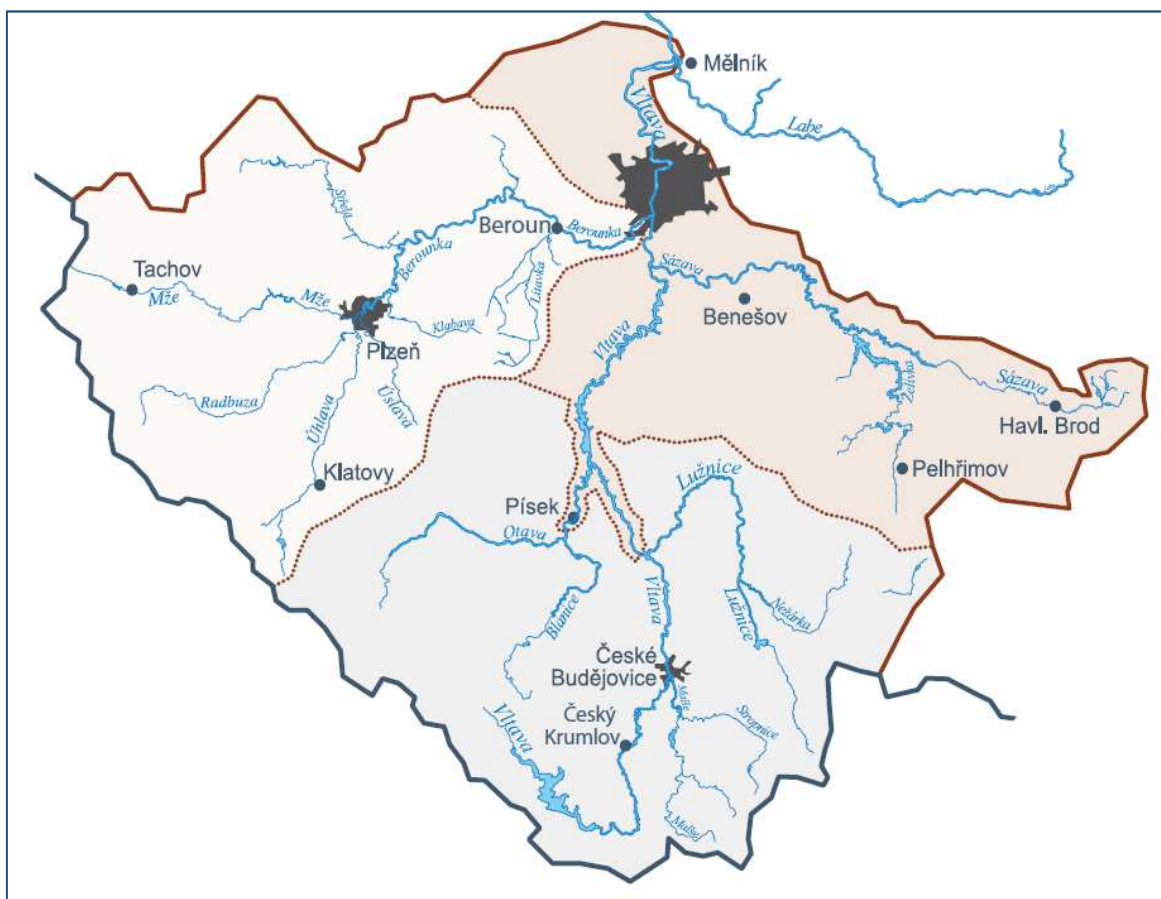
Zdroj: Organizační řád Povodí Vltavy, státní podnik

## Organizační struktura závodu



Zdroj: Organizační řád Povodí Vltavy, státní podnik

### Mapa působnosti Podniku



Zdroj: Intranet Povodí Vltavy, státní podnik<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Pozn.: v rámci mapky je barevně odlišené působení jednotlivých závodů Podniku

**Zdravotní volno - formulář**

<b><u>Z D R A V O T N Í   V O L N O</u></b>	
<b>příjmení, jméno, titul</b>	<b>osobní číslo</b>
.....	.....
<b>org. jednotka: .....</b>	
<b>čerpal(a) zdravotní volno s náhradou mzdy ve výši 50 % průměrného výdělku pro překonání zdravotních obtíží, ve smyslu ustanovení Kolektivní smlouvy</b>	
<b>od ..... do ..... včetně, t.j. .... pracovních dnů, na adrese:</b>	
.....	
<b>datum: .....</b>	<b>podpis zaměstnance: .....</b>
<b>datum: ..... podpis nadřízeného : .....</b>	
<b>Zdravotní volno čerpáno v rozsahu ..... pracovních dnů.</b>	
<b>Za oddělení personální ověřil(a): .....</b>	

*Zdroj: Kolektivní smlouva na rok 2015 Povodí Vltavy, státní podnik*





Příloha F - Návrh na přijetí zaměstnance do pracovního poměru

**Návrh na přijetí zaměstnance do pracovního poměru - formulář**



**POVODÍ VLTAVY**

**Návrh na přijetí zaměstnance do pracovního poměru**

Příjmení, jméno, titul: .....  
 Datum narození: .....  
 Adresa - PSČ: .....  
 Telefon: .....

Povodí Vltavy, státní podnik  
 Holečkova 8, 150 24 Praha 5  
 generální ředitelství \*)  
 závod Dolní Vltava \*)  
 závod Horní Vltava \*)  
 závod Berounka \*)

**ŽÁDOST O PŘIJETÍ ZAMĚSTNANCE DO PRACOVNÍHO POMĚRU**

V ..... dne .....

Podle předchozího jednání s vedlím zaměstnancem .....  
 žádám o přijetí do pracovního poměru v Povodí Vltavy, státní podnik  
 Ucházím se o povolání – funkci ..... v organizační jednotce .....  
 V .....  
 Nastoupit mohu dne ..... na dobu neurčitou) – určitou) do .....

Název a adresa organizace, kde jsem dosud zaměstnán (školy, kde dosud studuji):  
 .....

Dosevodní zaměstnání, pracovní zařazení (funkce):  
 .....

Zařizovací složka:  
 .....

.....  
 Podpis

Přílohy: 1. Osobní dotazník  
 2. Vyšvětlení \*)  
 3. Výjezdní listy  
 4. Výpis z trestního rejstříku  
 5. Životopis  
 6. Reference  
 7. Lékařská zpráva  
 8. Doklady o záležitostech šetření  
 9. Povolání o zaměstnání

\*) Nehodící se striktně

Vypiluje Povodí Vltavy, státní podnik

**ZÁZNAMY O PŘIJÍMACÍM ŘÍZENÍ**

Přijímací pohovor – výsledek: Datum ..... Podpis .....	Výsledek lékařské prohlídky: Datum .....
Dobrá snůžka – výsledek: Datum ..... Podpis .....	Datum ..... Podpis .....

Název na přijetí ke dni ..... do organizační jednotky .....  
 na dobu neurčitou) – určitou) ..... pracovní doba .....  
 Zařazení (povolání – funkce) ..... tarifní stupeň .....  
 Název tarifní matky ..... Kč

Tisková pracovní úroveň ..... hodn .....  
 Datum ..... Podpis .....

Přijetí schváleno:  
 Dne .....  
 Podpis: vedoucí PS / div. .... ved. personálního odd. .... generální ředitel / ředitel závodu .....

	Název	Dne	Podpis referenta
Přiznání	Povolání o zaměstnání		
	Fotografie (..... kč)		
	Výpis z trestního rejstříku		
	Další doklady		
	.....		
	Přidělení osobní číslo		

Stávající název do organizační jednotky ..... dne .....

Zdroj: Formuláře státního podniku Povodí Vltavy



## Povodí Vltavy, státní podnik, Holečkova 8, Praha 5

### Návrh na zařazení zaměstnance do výuky cizích jazyků

*Příloha č. 1 Směrnice generálního ředitele*

Povodí Vltavy, státní podnik, Holečkova 8, Praha 5 – generální ředitelství

**Návrh na zařazení zaměstnance do výuky cizích jazyků**

Jméno a příjmení zaměstnance: \_\_\_\_\_  
Organizační jednotka: \_\_\_\_\_

Cizí jazyk:  anglický  
 německý  
 .....

Výuka cizího jazyka:

nová úroveň jazykových znalostí:  začátečník  
 středně pokročilý  
 pokročilý

pokračující  počet ukončených let výuky \_\_\_\_\_

Zdůvodnění návrhu na zařazení do jazykové výuky: \_\_\_\_\_

Souhlas zaměstnance s podmínkami jazykové výuky:

Datum a podpis: .....

Vyjádření vedoucího organizační jednotky:  souhlasím  nesouhlasím  
Datum a podpis: .....

Vyjádření vedoucího hlavní organizační jednotky:  souhlasím  nesouhlasím  
Datum a podpis: .....

Vyjádření generálního ředitele:  souhlasím  nesouhlasím  
Datum a podpis: .....

Zdroj: Formuláře státního podniku Povodí Vltavy

Příloha H – Presentace Podniku

**Presentace organizace v podobě umístování logotypů**

Budovy a objekty Povodí Vltavy, státní podnik



*Budova generálního ředitelství*



*Objekt Římov na Malši*



*Vodní dílo Troja Praha*



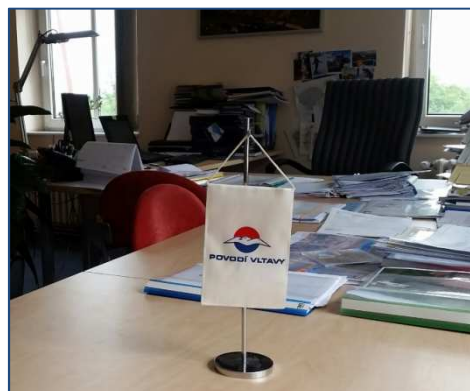
*Vodní dílo Lipno I*



*Vodní dílo Vraňany*

*Zdroj: fotoarchiv státního podniku Povodí Vltavy a soukromé fotoarchivy zaměstnanců*

Další umístění log – technika, informační tabule, pracovní oděvy apod.

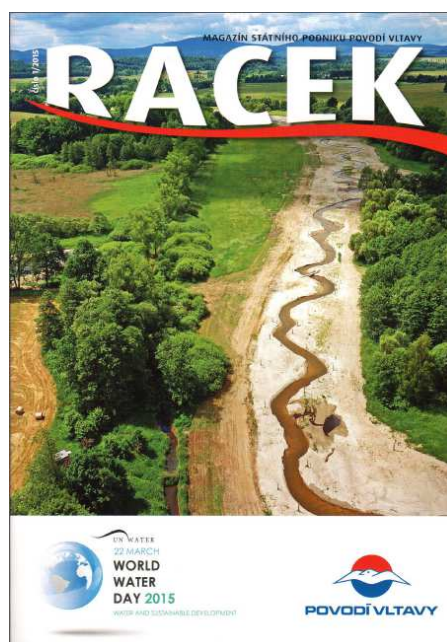
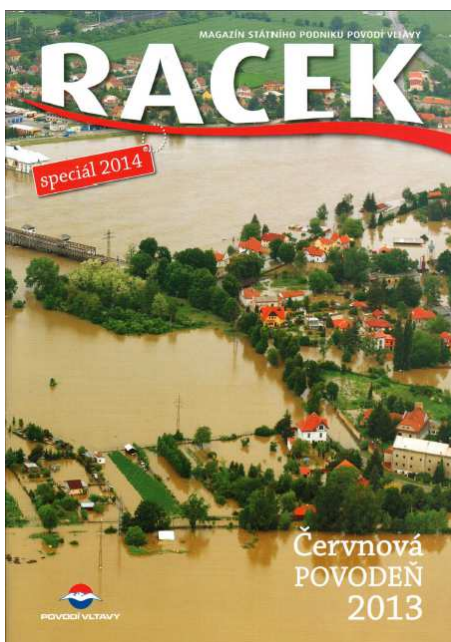
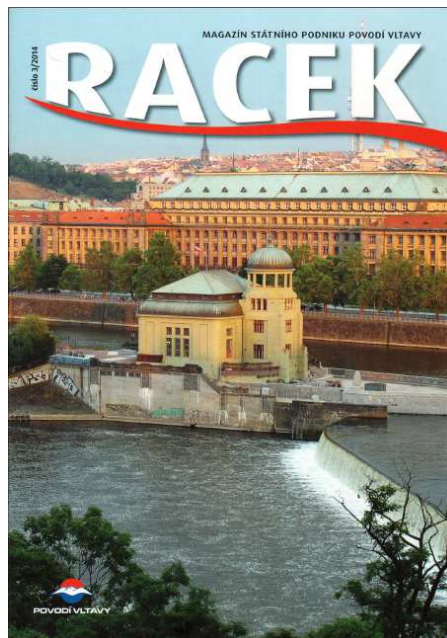
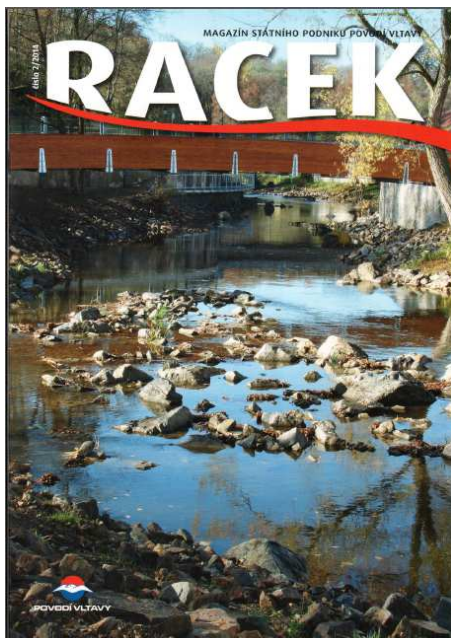


Zdroj: Fotoarchiv státního podniku Povodí Vltavy a soukromé fotoarchivy zaměstnanců

Příloha I – Podnikový magazín

**Podnikový magazín Racek**

*(titulní strany – příklad)*



*Zdroj: Podnikový magazín Racek*

**Dotazníkové šetření**

Dobrý den, dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit k výzkumu personálního managementu a péče o zaměstnance v podniku, ve kterém pracujete. Tento výzkum je prováděn pro účely diplomové práce s tématem "Řízení lidských zdrojů ve státním podniku" a jeho výsledky budou použity pouze pro účely uvedené diplomové práce.

Vaše odpovědi jsou anonymní.

Dotazník má celkem 20 otázek. Prosím Vás o značení vždy 1 odpovědi, případně několika (tato možnost je vždy zmíněna u konkrétní otázky).

Velmi Vám děkuji za ochotu ke spolupráci a Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Alena Kučerová

**Otázka č. 1**

Který z níže uvedených faktorů je pro Vás nejdůležitější při výběru zaměstnání?

*(Zvolte a označte 3 pro Vás nejdůležitější faktory.)*

	Volba
výše mzdy	
pracovní pozice – zajímavost práce	
prestiž pracovní pozice	
prestiž organizace a její poslání	
pracovní podmínky, prostředí, kolektiv	
vzdálenost zaměstnání od bydliště	
možnost odborného rozvoje, vzdělávání	
jiné	

**Otázka č. 2**

Které z uvedených faktorů nejvíce ovlivňují Vaši pracovní spokojenost v organizaci, ve které pracujete? *(Zvolte a označte 3 pro Vás nejdůležitější faktory.)*

	Volba
finanční ohodnocení	
moje pracovní zařazení, moje práce	
zaměstnanecké výhody	
pracovní vztahy uplatňované zaměstnavatelem vůči zaměstnancům (korektnost, dodržování předpisů a zákonů, sociální politika zaměstnavatele apod.)	
sociální klima a atmosféra v organizaci, vztahy mezi spolupracovníky	
vztahy s přímým nadřízeným	

stabilita organizace	
důvěra v management	
pracovní prostředí	
jiné	

**Otázka č. 3**

Odpovídá práce na Vaší pracovní pozici tomu, jak Vám byla před podpisem pracovní smlouvy popisována?

	Volba
ano	
ne zcela	
ne	

**Otázka č. 4**

Jste spokojen/a se svou pracovní pozicí?

	Volba
ano	
spíše ano	
ne, čekám na příležitost jiné pozice u této organizace	
ne, čekám na pracovní příležitost u jiné organizace	

**Otázka č. 5**

Jak vnímáte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným a zpětnou vazbu k Vaší práci?

	Volba
jsem spokojen/a	
spíše spokojen/a	
nejsem spokojen/a, naše komunikace mi nevyhovuje	

**Otázka č. 6**

Skýtá Vaše pracovní pozice možnost plného využití Vašich schopností a dovedností?

	Volba
ano	
ne zcela	
ne	
nevím	

**Otázka č. 7**

Jste spokojen/a s finančním ohodnocením své práce ve srovnání s finančním ohodnocením práce na stejné pozici u jiných organizací ve Vašem okolí, které je Vám známo?

	Volba
ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	

**Otázka č. 8**

Poskytuje podle Vás organizace svým zaměstnancům příležitosti ke kariévnímu růstu?

	Volba
ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	
nevím	

**Otázka č. 9**

Poskytla konkrétně Vám organizace možnost kariévního růstu?

	Volba
ano a nabídku jsem využil	
ano, ale nabídku jsem nevyužil	
ne, ale nabídku bych přijal	
ne, moje pracovní pozice neskýtá možnost kariévního růstu	

**Otázka č. 10**

Poskytuje organizace podle Vás příležitosti k dalšímu vzdělávání?

	Volba
ano	
spíše ano	
ne	
nevím	

**Otázka č. 11**

Využil/a jste nějakou formu vzdělávání nabízenou organizací?

	Volba
ano	
zatím ne, ale plánuji to	
ne, nemám zájem	

**Otázka č. 12**

Pokud jste se zúčastnil/a vzdělávání od organizace, jaké formy? Označte políčko u všech forem, které jste absolvoval/a. (Pokud jste v předchozí otázce neodpověděli „ano“, přeskočte tuto otázku.)

	Volba
zvýšení stupně vzdělání (maturita, VOŠ, VŠ...)	
kurz k prohlubování odborných znalostí	
semináře, konference... k rozšiřování odborných znalostí	
jazykový kurz	
kurzy znalosti práce s PC	
jiné	

**Otázka č. 13**

O jakou z níže uvedených forem vzdělávání, které jste se neúčastnil/a, byste měl/a největší zájem?

	Volba
zvýšení stupně vzdělání	
kurz k rozšiřování odborných znalostí	
jazykový kurz	
kurzy znalosti práce s PC	
jinou	
žádnou	

**Otázka 14**

Jak vnímáte celkovou atmosféru/klima v podniku?

	Volba
přátelská	
spíše přátelská	
čistě pracovní	
soutěživá	
napjatá až nepřátelská	



**Otázka č. 15**

Jak vnímáte systém odměňování ve Vaší organizaci? Považujete ho za spravedlivý?

	Volba
ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	
nevím	

**Otázka č. 16**

Jsou dle Vašich zkušeností v organizaci dodržovány všechny povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnancům (zákony, předpisy, odvody...)?

	Volba
ano	
spíše ano	
ne	
nevím	

**Otázka č. 17**

Jak byste hodnotil/a celkovou péči o zaměstnance v podniku?

	Volba
velmi dobrá	
spíše dobrá	
spíše špatná	
špatná	

**Otázka č. 18**

Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod v organizaci?

	Volba
ano	
spíše ano	
ne	
nevím	

**Otázka č. 19**

Které zaměstnanecké výhody a faktory péče o zaměstnance nabízené organizací mají pro Vás největší prioritu? (Zvolte a označte 3 pro Vás nejdůležitější faktory.)

	Volba
příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění	
pružná pracovní doba	
zdravotní volno	
příspěvky na stravování - stravenky	
zlevněné permanentky na sportovní vyžití (fitness centra)	
možnost využívat podniková rekreační zařízení za zvýhodněnou cenu pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky	
možnost krátkodobé výpůjčky některých technických zařízení (nástrojů, strojů) za zvýhodněnou cenu k soukromým účelům	
příspěvky na letní tábory pro děti zaměstnanců	
možnost získání bezúročné půjčky v závažných sociálních či zdravotních situacích	
5. týden dovolené	
finanční odměny při pracovních a životních výročích	
sociální politika organizace (vstřícnost k zaměstnankyním-matkám, možnost zkráceného úvazku, postavení a práce Odborů v organizaci...)	
dodržování zákonů a předpisů podnikem (Zákoník práce, daňové předpisy a odvody, zdravotní, bezpečnostní předpisy atp.)	
příspěvky na kulturní vyžití (divadelní představení...)	

**Otázka č. 20**

Jakou další zaměstnaneckou výhodu z níže uvedených byste dále nejvíce v organizaci uvítal/a?

	Volba
větší možnosti finančních pobídek (prémie, osobní ohodnocení, 14. plat...)	
používání služebních automobilů i k soukromým účelům	
příspěvek na školy v přírodě	
příspěvek na kulturní akce (jež nenabízí podnik)	
podniková mateřská škola	
jiné	

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bc. Alena Kučerová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Lidské zdroje v organizaci - Řízení lidských zdrojů ve vybraném  
státním podniku**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 76**

**Celkový počet stran příloh: 17**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 23**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 6**

**Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek**