

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



## PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Systém benefitů zaměstnanců na exekutorském úřadu/The employee benefits system of the debt collections

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

Červen/2015

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Michaela Jungrová/PPE10

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Helena Smolová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: V Praze dne 30.04.2015

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Heleně Smolové, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je formulace doporučení v oblasti personálního marketingu a především navržení benefitů a systému hodnocení pro exekutorský úřad JUDr. Vladimíra Plášíla. Tato doporučení si kladou za cíl optimalizovat systém benefitů a personálního marketingu tak, aby došlo k motivaci a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a tak i k zastavení trendu zkracování délky pracovního poměru.

Díličními cíli práce jsou:

- Shromáždění teoretických poznatků dané problematiky v současné literatuře.
- Realizace kvalitativního průzkumu metodou Focus Group zkoumajícího názorové trendy zaměstnanců exekutorského úřadu.
- Podle získaných výstupů z ohniskové skupiny uskutečnění expertního rozhovoru s pracovníky na vedoucích pozicích.
- Zmapování stávajícího stavu personálního marketingu a benefitů na exekutorském úřadu JUDr. Vladimíra Plášíla.
- Vyhodnocení, vyvození závěrů a doporučení.

### 2. Výzkumné metody:

Hlavní zvolenou metodou byla analýza sekundárních dat, komparace v rámci srovnávání názorů jednotlivých autorů a syntéza takto získaných dat. Výsledkem je pak literární rešerše podle klíčových slov týkajících se obsahu. Zdroje uvedené v této práci jsou převážně vědeckého charakteru a odborné publikace, ale je zde také využito internetových zdrojů. V části praktické je proveden průzkum v oblasti personálního marketingu, zejména pak v oblasti benefitů na exekutorském úřadu JUDr. Vladimíra Plášíla. Jako hlavní zdroj pro vykonání tohoto šetření bylo využito metody Focus Group a expertních rozhovorů.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

V exekutorském úřadu jsou zaměstnanci poměrně spokojeni. Jsou otevření, vycházejí si vstřícně a to vše vytváří rodinnou atmosféru. Avšak v poslední době pociťují zhoršující se atmosféru na pracovišti. Někteří zaměstnanci pracují pro tento úřad déle než deset let, a tak by rádi získali novou motivaci. Personální marketing je v úřadu spíše na neformální úrovni, zaměstnanci nemají stanoven kariérní a vzdělávací řád, každý se zaměstnanců upřednostňuje jiný benefit, a systém hodnocení je dle jejich názoru subjektivní. Mnoho ze zaměstnanců by rádo zvyšovalo svou kvalifikaci různými školeními. Benefity se staly ústředním tématem provedené Focus Group. Požadavky zaměstnanců jsou opravdu individuální a právě od toho se odvíjela doporučení.

### 4. Závěry a doporučení:

Výsledkem předložené práce jsou navržená doporučení týkající se oblasti personálního marketingu, především pak benefitů, ale také kariérního a vzdělávacího řádu, systému hodnocení a vztahů na pracovišti. Veškeré stanovené plány mají jeden cíl. Tímto cílem je, aby veškerá navržená opatření vedla ke zlepšení spokojenosti a motivaci zaměstnanců a zastavení zkracující se délky pracovního poměru. V současné době totiž dochází k tomu, že zaměstnanci mají čím dál tím více práce a je čím dál tím vyšší fluktuace. Navržená opatření by také měla odrážet rodinnou atmosféru a méně formální prostředí menšího kolektivu.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Personální marketing, benefity, Focus Group, expertní rozhovor, exekutorský úřad

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of this work is to provide forms of recommendations in the human resource department and mainly set up new benefits and evaluation systems for the debt collection JUDr. Vladimír Plášil. The main aim of the benefits system and human resource marketing is to optimize them in order to motivate and increase employee satisfaction, and also to stop the trend of shortening the length of employment.

The sub objectives of the work are:

- Gathering of theoretical knowledge of the issue in the current literature.
- Implementation of qualitative research by using the method Focus Group which examines employee's opinion of the debt collection.
- According to the outputs obtained from the group to implement expert interview with leadership.
- Mapping of current state of the human resource department and applied benefits at the debt collection JUDr. Vladimír Plášil.
- The evaluation, conclusion and recommendation.

### 2. Research methods:

The method, which has been mainly used, is analyzing of the secondary data, comparing different views of the individual authors and synthesis of obtained data. Afterwards there is a result of literature search based on keyword related to the content. The sources referred to this work are mostly in scientific character and in professional publications, but there are also internet sources. The practical part carried out a survey in the area of human resource department, especially focused on benefits to the debt collection of JUDr. Vladimír Plášil. As the main source for accomplishing this investigation were used following methods: focus groups and expert interviews.

### 3. Result of research:

The employees of the debt collection are quite satisfied. They are open, friendly to each other. This all creates a good atmosphere. However recently they are experiencing a deteriorating atmosphere in the workplace. Some employees that work for this office have been working for more than ten years, and they would like to get more motivation. Human resource is handling issues in a very informal way, employees do not have a career and educational order, each employee prefers different benefits, and they believe that the evaluation system is subjective. Many of the employees would like to increase their skills in various training courses. The topic benefits became a central theme carried in Focus Group. The requirement of the employees is not to take as a result in overall and this fact involved in the recommendations.

### 4. Conclusions and recommendation:

The result of this work is to propose recommendations regarding human resource marketing, especially benefits, but also the career and educational rules system, evaluation system and relationships in the workplace. All plans have one goal in mind. This goal is that all the proposals is to improve employee satisfaction and motivation in order to stop shortening the length of employment. At the present time there is the fact that employees have more and more work and there is increasingly high turnover. The proposals should also reflect a good atmosphere and less formal settings of the small team.

## KEYWORDS

Human resources, benefits, Focus Group, expert interview, the debt collections

## JEL CLASSIFICATION

M31 – Marketing  
M37 - Advertising

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Michaela Jungrová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PPE 10
Název BP:	Systém benefitů zaměstnanců na exekutorském úřadu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Personální marketing</li><li>2.2 Nástroje personálního marketingu</li><li>2.3 Řízení lidských zdrojů</li><li>2.4 Cíle personálního marketingu</li><li>2.5 Problematika exekutorského oboru v ČR</li><li>2.6 Metodika</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Charakteristika společnosti</li><li>3.2 Analýza personálního marketingu společnosti</li><li>3.3 Zhodnocení výzkumu – Focus group</li><li>3.4 Formulace doporučení pro společnost</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy</i>. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.</li><li>• KOUBEK, J.: <i>Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky</i>. 4. vyd. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.</li><li>• MORGAN, D. L. <i>Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu</i>. 1. Vyd. Brno : Psychologický ústav Akademie věd, 2001. ISBN 80-85834-77-4.</li><li>• GOLDMAN, A. E., MCDONALD, S. <i>The group depth interview: Its principles and practice</i> 1. vyd.. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1987. ISBN 01-336-5404-4.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30.1.2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 28.2.2015</li><li>• Zpracování výsledků do 30.3.2015</li><li>• Finální verze do 30.4.2015</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Helena Smolová, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 9.1.2015

Milan  
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák  
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,  
o=Vysoká škola ekonomie a  
managementu, o.p.s.,  
email=zak@vsem.cz,  
serialNumber=ICA -  
10107655  
Datum: 2015.01.09 14:47:43  
+01'00'

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Logo exekutorského úřadu.....	18
Obrázek 2 Organizační struktura .....	19
Obrázek 3 Hodnocení zaměstnanců .....	20

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Interní a externí zdroje získávání zaměstnanců .....	10
Tabulka 2 Kategorie a kódy .....	23
Tabulka 3 Shrnutí výsledků .....	28
Tabulka 4 Náklady na zavedení Cafeteria systému .....	30
Tabulka 5 Náklady na zavedení home office .....	32

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická část.....</b>	<b>3</b>
2.1	Personální marketing.....	3
2.2	Personální činnosti v oblasti interního personálního marketingu .....	4
2.2.1	Plánování lidských zdrojů.....	4
2.2.2	Hodnocení .....	4
2.2.3	Vzdělávání a rozvoj.....	5
2.2.4	Odměňování .....	6
2.3	Personální činnosti v oblasti externího personálního marketingu.....	6
2.4	Zaměstnanecké benefity .....	7
2.4.1	Zaměstnanecké výhody podle způsobu poskytování .....	8
2.4.2	Motivace.....	9
2.4.3	Pracovní spokojenost .....	9
2.5	Zdroje získávání zaměstnanců.....	10
2.6	Odchod zaměstnanců.....	11
2.7	Kvalitativní výzkum .....	11
2.7.1	Focus group.....	11
2.7.2	Doplňující expertní rozhovor .....	14
<b>3</b>	<b>Metodologická část.....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>18</b>
4.1	Základní údaje – charakteristika exekutorského úřadu .....	18
4.1.1	Pracovní náplň.....	18
4.1.2	Organizační struktura .....	19
4.2	Současný stav ve vztahu k personálnímu marketingu a potažmo benefitům ...	19
4.2.1	Hodnocení zaměstnanců.....	20
4.3	Nábor zaměstnanců .....	21
4.4	Péče o zaměstnance .....	22
4.5	Odchod zaměstnanců.....	22
4.6	Výstupy ohniskové skupiny .....	22
4.6.1	Shrnutí výsledků ohniskové skupiny .....	25
4.7	Výsledky expertních rozhovorů .....	26
4.8	Shrnutí výsledků kvalitativních průzkumů.....	28
4.9	Formulace doporučení .....	29

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4.9.1	Doporučení I – mzda a benefity .....	30
4.9.2	Doporučení II – kariérní a vzdělávací řád .....	32
4.9.3	Doporučení III – systém hodnocení .....	33
4.9.4	Doporučení IV – vztahy na pracovišti .....	34
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>35</b>

**Literatura**

**Seznam příloh**



## 1 Úvod

Mnoho lidí velmi rádo nakupuje a dělá si radost z drahých věcí, pro to je ale důležité mít dostatečný příjem. Někteří lidé si pak pořizují nové věci na úvěr. Jestliže má člověk dostatečný příjem, tak je úvěr jedna z vhodných variant rychlého nákupu s odkladem platby. Nicméně v životě nastávají neočekávané situace, které mohou vést k finanční tísní.

Při nákupu musí platit rovný vztah výměnného obchodu, je zde tedy nutnost za zboží adekvátně zaplatit. Dojde-li k tomu, že si člověk pořídí věc na dluh a není schopen splácet své závazky, mohou pak přijít nešťastné okamžiky a setkání s exekutory.

V posledních letech počet exekucí roste. Děje se tak především z toho důvodu, že lidé si zvykli žít na dluh a nesplácet. Díky tomu roste také počet exekutorských úřadů a exekutorů samotných, čímž se zvyšuje konkurence v tomto odvětví. Exekutorské úřady nemají v očích české veřejnosti příliš dobrou pověst, ačkoliv vykonávají pouze svou práci.

Tito lidé se velmi často setkávají s neštěstím druhých, do jisté míry mohou způsobit rozvrat rodiny nebo z lidí udělat bezdomovce. Jistě se jedná o psychicky náročné povolání, kdy na jedné straně musíte postupovat dle zákona a pokynů věřitele, nicméně při pohledu na rodinu, které se zabavuje majetek, by člověk raději nedělal nic.

Definice personálního marketingu podle internetového portálu HR News (2006) zní „*průzkum trhu pracovních sil*“. Do personálního marketingu také patří motivace zaměstnanců a sledování trhu motivačních prvků, tedy benefitů, jelikož jen klasické finanční stimuly samy o sobě nestačí. Tyto dvě činnosti (personální marketing a benefity) jsou spolu velmi úzce propojeny a nelze je od sebe v dnešní době oddělit.

O personálním marketingu mnoho manažerů pochybuje a někteří jej dodnes neznají, ačkoliv právě díky personálnímu marketingu a správně nastavenému systému benefitů lze zlepšit veškerou personální činnost v podniku, a zvýšit tak zájem o podnik jako zaměstnavatele a zároveň pozvednout náladu stávajících zaměstnanců na pracovišti. Personální marketing totiž přistupuje k zaměstnání jako k produktu a snaží se zacílit na ty zaměstnance, kteří jsou pro podnik nejlepší, tudíž mají potřebné znalosti, dovednosti, uznávají hodnoty.

Autorka se v této bakalářské práci věnuje právě personálnímu marketingu a z této činnosti pak nejvíce oblasti benefitů se zaměřením se na spokojenost a motivaci zaměstnanců v exekutorském úřadu JUDr. Vladimíra Plášila. Obecně v exekutorských úřadech dochází k nárůstu fluktuace zaměstnanců především z výše uvedených důvodů: psychická zátěž a růst konkurence, je zde tedy možnost pro zaměstnance jít za lepšími podmínkami. Pozorovaný exekutorský úřad v posledních letech zaznamenává zvyšující se fluktuaci a doba pracovního poměru se podle soudního exekutora JUDr. Vladimíra Plášila za poslední rok výrazně zkrátila z původních 5,7 let na nynějších 4,1 roku. Toto lze považovat za velmi výrazný propad, a tudíž by mělo dojít k nalezení opatření a k zastavení této zkracující se délky pracovního poměru.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Po získání odpovídající orientace v oblasti problematiky personálního marketingu je provedena praktická část této bakalářské práce, ve které se autorka věnuje zmapování stávajícího stavu finančních a nefinančních odměn a potažmo personálnímu marketingu prostřednictvím Focus Group s referenty jednotlivých oddělení a expertních rozhovorů s vedením společnosti. Díky těmto kvalitativním metodám získá autorka nutné výstupy pro další část práce, tedy pro předložená doporučení.

Hlavním cílem práce je formulace doporučení v oblasti personálního marketingu a především navržení benefitů pro exekutorský úřad JUDr. Vladimíra Plášila. Tato doporučení si kladou za cíl optimalizovat systém benefitů a personálního marketingu tak, aby došlo k motivaci a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a tak i k zastavení trendu zkracování délky pracovního poměru.

Díličními cíli práce jsou:

- Shromáždění teoretických poznatků dané problematiky v současné literatuře.
- Realizace kvalitativního průzkumu metodou Focus Group zkoumajícího názorové trendy zaměstnanců exekutorského úřadu.
- Podle získaných výstupů z ohniskové skupiny uskutečnění expertního rozhovoru s pracovníky na vedoucích pozicích.
- Zmapování stávajícího stavu personálního marketingu a benefitů na exekutorském úřadu JUDr. Vladimíra Plášila.
- Vyhodnocení, vyvození závěrů a doporučení.

Hlavní výzkumné otázky si stanovují zjistit:

- Jaký je současný stav personálního marketingu v exekutorském úřadu?
- Jaké jsou názory zaměstnanců na momentální stav ve vybraných oblastech v rámci personálního marketingu?
- Co je potřeba zlepšit?

## 2 Teoretická část

Teoretická část práce charakterizuje klíčové pojmy, shrnuje základní souvislosti zkoumané problematiky a seznamuje čtenáře s nejpodstatnějšími teoretickými poznatky, které budou využity v následné praktické části.

### 2.1 Personální marketing

Podle Koubka (2007, str. 160) představuje personální marketing využití marketingového přístupu v oblasti personalistiky, hlavně ve snaze zformovat a udržet důležité pracovní zdroje firmy, jenž se opírají o vytvoření kvalitní pověsti zaměstnavatele a výzkumu trhu práce. Jedná se tedy o vytvoření zájmu o zaměstnavatelské kvality organizace. Menšík (2013) pak doplňuje, že personální marketing „je všechno, co firma dělá ve vztahu k zaměstnancům, ať již budoucím, současným nebo bývalým.“

Kociánová (2010, str. 89) uvádí, že snaha o dobrou zaměstnavatelskou pověst a bezvadný chod personálních činností by se mělo formovat koncepčně. Personální marketing lze chápat jako ekvivalent získávání pracovníků. Ovšem personální marketing může mít také význam poněkud širší.

Koubek (2007, str. 160) vymezuje personální marketing jako nástroj pro formování personálních zdrojů v organizaci, a to nejen z pohledu získávání zaměstnanců, ale hlavně i z pohledu jejich stabilizace v organizaci. Stejný autor dále uvádí, že personální marketing cílí na nábor kvalitních lidí, posilování jejich loajality k zaměstnavateli a také jejich adaptaci ve firmě.

Stýblo (2008) doplňuje, že poslání personálního marketingu spočívá v zajištění optimálního počtu, struktury a kvality zaměstnanců tak, aby vše bylo v souladu s dlouhodobými požadavky organizace na zaměstnance.

Koubek (2007, str. 160) píše, že existuje mnoho možností a nástrojů pro vytváření dobrého zaměstnavatelského jména. Některé z nich podle Koubka (2007) mohou být:

- Držet se zákonů a respektovat potřeby pracovníků.
- Pečovat o pracovní podmínky včetně pracovního prostředí.
- Zavést systémy odměňování.
- Zavést různé programy zaměstnaneckých výhod.
- Komunikace se zaměstnancem.
- Přátelské vztahy na pracovišti.

Kociánová (2010, str. 89) píše, že personální marketing zahrnuje aktivity v nejširším záběru, které pomáhají k dobré pověsti zaměstnavatele. Významný vliv zde může hrát prezentace firmy na pracovním trhu. To zahrnuje sponzoring, mediální politiku, jakým způsobem organizace získává pracovníky apod.

## 2.2 Personální činnosti v oblasti interního personálního marketingu

Koubek (2007, str. 157) uvádí, že interní personální marketing zahrnuje hlavně činnosti v podobě vytváření kvalitních podmínek pro práci zaměstnanců, zlepšování vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel, snahu o zamezení fluktuace, udržení klíčových zaměstnanců, zajištění stability a výkonnosti pracovníků.

### 2.2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování je v každém oboru jednou ze základních manažerských funkcí. Není tomu jinak ani v případě plánování personálního. V personalistice se plánování využívá především k tomu, aby docházelo k efektivnímu hospodaření s lidskými zdroji v organizaci. Armstrong (2007, str. 305) uvádí, že co se týká plánování lidských zdrojů, jinými slovy personálního plánování, tak to stanovuje, kolik je zapotřebí lidských zdrojů v požadované firmě pro to, aby to korespondovalo s dosažením firemních strategických cílů. Toto plánování vychází z toho, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem ve firmě. Stejný autor uvádí, že je zapotřebí sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delším časovém horizontu.

Armstrong (2007) dále personální plánování rozvádí a konstatuje, že cíle v této oblasti se zohledňují dle konkrétních podmínek, nicméně hlavní cíle jsou:

- Zisk a udržení si počtu pracovníků potřebných pro organizaci a zároveň zohlednění jejich dovedností, zkušeností a schopností.
- Předějit nedostatkům, které souvisí s budoucím možným přebytkem, či naopak nedostatkem pracovníků.
- Formování a správné zaškolení flexibilní pracovní síly, čímž personální plánování přispívá ke schopnosti adaptace podniku na turbulentní prostředí.
- Snížení závislosti podniku na nábor zaměstnanců z externích zdrojů, především v případě, kdy schopnosti potenciálních pracovníků na trhu práce neodpovídají požadavkům.
- Zlepšování využití zaměstnanců zavedením flexibilnějších pracovních systémů.

Jak již bylo řečeno, je potřeba zohlednit konkrétní podmínky.

### 2.2.2 Hodnocení

Horalíková (2008) charakterizuje hodnocení pracovníků jako jednu z nejsložitějších a nejcitlivějších činností personalistiky. Jedná se totiž o poznání kladných, ale také i záporných stránek osobnosti. Zároveň představuje základ pro efektivnější využití profesní kvalifikace zaměstnanců, jejich adekvátní rozvoj pracovní kariéry, motivaci a spravedlivou odměnu. Stejná autorka dále uvádí, že hodnocení je podkladem pro možnost kariérního posunu zaměstnanec na vyšší pracovní pozice či jeho uvolnění.

Koubek (2007, str. 205) doplňuje, že hodnocení zaměstnanců patří k velmi důležitým činnostem personalistiky, jelikož se zabývá zjišťováním:

- Jak zaměstnanec svou práci vykonává, jak své úkoly plní, jaké je jeho pracovní nasazení, vztahy ke kolegům, klientům a dalším osobám.

- Sdělování výsledků a konzultace či projednávání zjištěných výsledků s těmito pracovníky.
- Optimálních cest, které povedou ke zvýšení efektivity pracovního výkonu a realizaci následných opatření.

Koubek (2007, str. 208) dále uvádí, že lze hodnocení pracovníků rozdělit na formální a neformální. Formální hodnocení má formu standardizovanou, systematickou a organizace k nim přistupují v jednoznačně vymezených periodách, například jednou za rok. Na základě provedeného hodnocení vznikne písemný záznam, kde je uvedeno doporučení pro zaměstnance, nastavené jeho další směřování, případně cíle pro následující periodu. Hodnocený by také samozřejmě měl mít možnost se vyjádřit. Stejný autor dále doplňuje, že díky tomuto hodnocení lze provádět konkrétní personální rozhodnutí o zvýšení či snížení mzdy, povýšení nebo přeražení pracovníka na jinou pozici.

Neformální hodnocení podle Koubka (2007, str. 208) je uskutečňováno průběžně prostřednictvím hovorů mezi nadřízeným a podřízeným. Takovéto hodnocení nemá formu jakéhokoliv zápisu či evidence a podléhá subjektivnímu rozpoložení zúčastněných stran. Právě díky těmto důvodům jej nelze použít jako podklad pro případná další personální opatření.

### 2.2.3 Vzdělávání a rozvoj

Podle Armstronga (2007, str. 461) je vzdělávání procesem, který umožní určité osobě získat a rozvinout nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Primárním cílem takovéto politiky a vzdělávacích programů by mělo být zabezpečit kvalifikované a vzdělané zaměstnance, kteří uspokojí potřeby organizace, tak aby bylo dosaženo strategických cílů.

Koubek (2007, str. 119) dále doplňuje, že vzdělání zajistí, aby zaměstnanci organizace měli potřebné znalosti a dovednosti k uspokojivému výkonu přidělené práce nejen v současnosti, ale také do budoucna. Vzdělání také aktualizuje zaměstnancům jejich technické a technologické dovednosti v souvislosti s technologickým pokrokem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na organizaci.

Armstrong (2007) dělí základní typy vzdělání na formální a neformální. Formální je dle tohoto autora školení, které probíhá standardizovaně, plánovaně a dochází k systematickému učení se nových informací. Takové učení je postaveno na přednáškách či instruktážích a následně dochází k testování a ověřování znalostí získaných během školení. Naproti tomu neformální vzdělávání podle stejného autora znamená, že zaměstnanec se učí prostřednictvím zkušeností. Je totiž uváděno, že zaměstnanec se nenucenou formou dokáže naučit až 70 % toho, co potřebuje ke své práci. Takovéto vzdělávání probíhá neorganizovaně.

Na pracovišti se podle Armstronga (2007) používají tyto metody vzdělávacích systémů: Instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, konzultování, asistování, pověření úkolem, rotace práce.

## 2.2.4 Odměňování

Řízení odměňování se podle Armstronga (2007, str. 515) týká především formulování a realizace strategie a politik, které mají za účel odměnit pracovníky slušnou a spravedlivou formou. Řízení odměňování se tak zabývá vytvořením, realizací a udržením systému odměny (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž hlavním cílem je uspokojit potřeby společnosti i ostatních zainteresovaných stran.

Podle Koubka (2007, str. 286) při uvažování o systému odměňování je potřeba mít na paměti hned tři základní otázky:

- Čeho potřebuje firma dosáhnout pomocí svého systému odměňování.
- Jaký význam má pro zaměstnance různá škála odměňování.
- Jaké vnější faktory ovlivňují odměny v organizaci.

Foot a Hook (2002, str. 282) uvádějí celou škálu možností, jak lze zaměstnance odměňovat. V podstatě jde o výběr systému, který odráží hodnoty organizace, které vedení společnosti považuje za důležité. Mezi nejběžnější formy patří podle Foot a Hook (2002) tyto:

- Časová mzda.
- Individuální úkolová mzda.
- Skupinová úkolová mzda.
- Měření denní práce.
- Podnikové systémy odměňování.
- Mzda, která odráží výkon.
- Cafeteria systém odměňování či flexibilní peněžní odměna.

Foot a Hook (2002) konstatují, že lidé nemusí být motivováni pouze neustále se zvyšující mzdou či platem, a to hlavně v případech, kdy značnou část ztratí na daních. Všichni jsou rádi, když mají více peněz, nicméně není to veřejné uznání práce. Z toho vyplývá, že existuje také nefinanční ohodnocení práce.

**Uznání** podle Foot a Hook (2002) je možností, jak vyjádřit zaměstnanci ohodnocení za jeho snahu. Jedná se o velmi důležitý způsob odměny a motivace. Projev uznání má různé formy například ústně či předáním diplomu při významných či slavnostních příležitostech. **Zahraniční cesta** bývá nejčastěji využívána u obchodních zástupců, jde o možnost, jak zvýšit prodeje. Někdy se používá také pro motivaci celého týmu, kdy odměnou za jejich úsilí vyjede celý tým do zahraničí. **Dárky** jsou odměny pro pracovníky za jejich výkon, nejčastěji se jedná o různé spotřební zboží. **Poukazy na zboží** patří k další možnosti nefinančního ohodnocení. Jedná se o velmi oblíbený způsob, jelikož zaměstnanci mají možnost volby své odměny.

## 2.3 Personální činnosti v oblasti externího personálního marketingu

Podle Horalíkové (2008, str. 8) mezi vnější faktory personálního řízení lze zařadit zejména trh práce, který je součástí trhu výrobních faktorů. Zde lze nalézt především subjekty, jako jsou lidé a podniky, ty jsou ovlivněny nabídkou a poptávkou konkurence.

Kolb (2008) však doplňuje připomínky, že není zcela vhodné odlišit externí a interní personální marketing při praktické aplikaci. Potřeba nových pracovníků je totiž odvozena nejen vývojem podniku, ale také mírou fluktuace. Vnitřní personální marketing, který odpovídá zájmům a potřebám pracovníků organizace, se stává výbornou vizitkou i na vnějším pracovním trhu. Informace o zaměstnanecké spokojenosti se totiž dostanou na pracovní trh i bez přímé aktivní činnosti externího personálního marketingu. Pokud ale externí personální marketing není podpořen interním, nemůže docházet k dlouhodobě uspokojivým výsledkům a celé to nemá žádný význam.

Koubek (2007) uvádí, že pokud noví zaměstnanci nejsou se svým zaměstnavatelem spokojeni, tak pak odchází z firmy předčasně, a vzniká tak opět nová potřeba náboru dalších pracovníků. Stejný autor dále doplňuje, že uspokojit personální potřebu organizace se v současnosti stává stále náročnějším procesem. Východiskem je pak změna personální politiky, tedy zavedení personálního marketingu. Externí personální marketing obsahuje především aktivit v podobě budování dobré image společnosti, zacílení náborových kampaní a jejich realizace. Zahrnuje v zásadě níže uvedené oblasti.

## 2.4 Zaměstnanecké benefity

Podle Koubka (2007, str. 322) je odměňování úzce spjato s personální činností. Bez odměňování je personální činnost ne zcela dobře proveditelná.

Dále podle Koubka (2007, str. 319) jsou zaměstnanecké benefity výhodami, které zaměstnanci dostanou za to, že pro organizaci pracují. Na rozdíl od mezd či platů nejsou obvykle vázány na výkon pracovníka. Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) pak definuje zaměstnanecké benefity tak, že se jedná o takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon. Může se jednat například o privátní zdravotní péči. Stejná autorka pak doplňuje, že se může jednat o jakoukoliv formu příjmu ze závislé činnosti, který nepatří ke mzdě za vykonanou práci, což může být například závodní stravování, ale také dodávka bioproduktů či poradenství v duchovním životě.

Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001 str. 168) uvádí, že výhody zaměstnanců zahrnují poměrně širokou škálu rozličných požitků, služeb, zboží či sociální péče. Pokud by zaměstnavatel tyto výhody neposkytl, tak by jinak musel zaměstnanec za ně zaplatit. Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) píše, že zaměstnanecké výhody jsou typické těmito znaky:

- Nejsou závislé na výkonu zaměstnance, jejich rozsah a struktura se zvyšuje s postavením a s dobou působení v zaměstnání.
- Každý zaměstnanec má individuální potřeby a tak ne každou výhodu pracovník uvítá.
- Lze říct, že pravděpodobně odrazují zaměstnance při rozhodnutí, zda ukončí nebo neukončí svůj pracovní poměr.
- Působí pozitivně na spokojenost s prací, ale jejich spravování musí být systémové.

Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) popisují, že zaměstnanecké výhody patří k prostředkům boje o pracovní sílu, které jsou v rejstříku nástrojů personalistiky. Organizace se dle této autorky snaží mít co nejatraktivnější nabídku. Zároveň je dnes již nepředstavitelné, že by velké organizace benefity neposkytovaly.

## 2.4.1 Zaměstnanecké výhody podle způsobu poskytování

Podle Kleibla, Dvořákové a Šubrt (2001) lze najít dva způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod. Ty mohou být buď plošné, nebo individualizované. Individualizovaný způsob se pak nazývá systémem Cafeteria.

### Plošné poskytování

Tento způsob podle Kleibla, Dvořákové a Šubrt (2001) v České republice převládá. Mnoho lidí může tento systém znát z dob, kdy existoval fond kulturních a sociálních potřeb. V současnosti lze však nalézt trend, který se snaží individualizovat příjmovou strukturu, tedy včetně zaměstnaneckých benefitů. Toto individualizování odlišit pak dle výkonu a pozice zaměstnance.

Koubek (2007, str. 320) uvádí, že mnoho zaměstnaneckých výhod konzumují zaměstnanci povinně, jiné však dle své vlastní úvahy. Některé výhody jsou ze strany zaměstnanců dopláceny, jiné mají zcela bezplatně. Tento autor dále uvádí, že jestliže dochází ze strany zaměstnance k částečné úhradě, tak pak o takový benefit je již menší zájem. Také si nelze představit, že čím větší škála benefitů, tím vyšší motivace, protože si zaměstnanec nedokáže všechny výhody mnohdy ani představit. Podle zkušeností Koubka (2007, str. 321) organizace totiž často nevytváří příliš velkou snahu informovat své zaměstnance o tom, jaké benefity vůbec poskytují. Někdy existují písemné materiály informující zaměstnance o možnostech výhod, ale takové informace nejsou příliš srozumitelné. Proto je vhodné, když zaměstnanec je informován o těchto výhodách například prostřednictvím elektronické pošty.

### Individualizované poskytování zaměstnaneckých benefitů, systém Cafeteria

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) charakterizuje tento způsob poskytování výhod tak, že hlavním cílem tohoto systému je snížení fluktuace či zvýšení atraktivity organizace. Podstata systému podle stejné autorky spočívá v tom, že si zaměstnanec může sám v rozsahu stanoveného rozpočtu vybrat, které benefity jsou pro něj atraktivní a které mu zaměstnavatel má nabídnout. Rozpočet se liší v závislosti na důležitosti a přínosu zaměstnance

Podle Koubka (2007, str. 321) má systém Cafeteria celou řadu výhod a je vhodný a především výhodný z těchto důvodů:

- Zaměstnanecké benefity představují stále se zvětšující složku komplexních odměn, tudíž náklady rostou, ale volitelný systém nabízí možnost vyšší kontroly nákladů.
- Systém je efektivnější, jelikož zaměstnanec čerpá finanční kompenzaci pouze za využití benefit.



- Volitelný systém má výhodu v tom, že vede ke stabilizaci pracovníků. Výhody ušité na míru jsou pro současné a potenciální zaměstnance velice atraktivní.
- Díky systému Cafeteria si lidé budou benefitů více vážit, mají pocit větší rovnoprávnosti.
- Volitelné systémy nabízí firmě i zaměstnancům lepší kontrolu nad rozdělovanými výhodami, jelikož každá volba pracovníka je zaznamenávána.

Koubek (2007, str. 322) doplňuje, že kromě výhod přináší tento systém také nevýhody. Je nepoměrně administrativně náročnější a také zaměstnanec, který zvolí nesprávnou výhodu, pak ponese negativní důsledek své volby po nějakou dobu a tím nemusí docházet ke spokojenosti.

## 2.4.2 Motivace

Chvátal (2007) říká: „že zaměstnanecké výhody umí významně motivovat“. Nakonečný (2004) pak definuje motivaci jako vnitřní psychický proces, ve kterém se utváří energetizace. Zaměřuje se zde na jedince a na jeho snahu dosáhnout cíle. Niermeyer a Seyffert (2005, str. 15) chápou motivaci jako lákavou příležitost, při které lze vytvořit ideální vztah mezi tím být dobře motivován a úspěšně motivovat druhé. Motivace je podle nich rozhodujícím faktorem úspěchu firmy.

Armstrong (2007, str. 219) doplňuje, že veškeré organizace se zajímají o to, do jaké míry se musí snažit, aby dosáhly vysokého výkonu lidí po dlouhou dobu, ideálně trvale. To však znamená zaměřit se na neoptimálnější způsoby motivování lidí prostřednictvím různých stimulů, odměnami, vedením lidí apod.

## 2.4.3 Pracovní spokojenost

Podle Kociánové (2010) každý pracovník vnímá spokojenost jinak. Spokojenost je totiž subjektivní prožívání reality, přičemž velmi významně do tohoto vnímání zasahují emoce, potřeby, postoje a hodnoty. Stejná autorka uvádí, že pracovní spokojenost se pozoruje z důvodu zjištění pracovní motivace, výkonnosti pracovníků, loajality vůči firmě apod. Pracovní spokojenost je důležitým faktorem při řízení podniku. Avšak v odborné literatuře není doposud popisována jednotně, protože zobecnit spokojenost je poměrně problematické z důvodu mnoha proměnných.

Armstrong (2007, str. 228) doplňuje, že termín spokojenost s prací se dotýká pocitů a postojů, jež mají lidé v pracovním vztahu. Lidé, kteří projevují pozitivní přístup k práci, pak také signalizují pracovní spokojenost.

Kociánová (2010, str. 36) dále třídí vlivy, které se týkají pracovní spokojenosti, na:

- Vlastní pracovní činnost.
- Podmínky a okolnosti práce.
- Individuální charakteristiky pracovníka – vlivy na straně jedinců.
- Faktory, které působí z vnějšku.

Pracovní spokojenost oslabuje především nadměra nepředvídatelných vlivů na pracovní výkon, stres z nedostatku času, pracovní zátěž, neúměrné pracovní nároky, nedobré

pracovní vztahy s kolegy, chybějící čas na osobní a rodinný život apod. (Kociánová, 2010, str.36)

## 2.5 Zdroje získávání zaměstnanců

Stýblo (2003) píše, že získávání pracovníků jako personální činnost vytváří pro personální oddělení nutnost definovat potřebu obsadit volné pracovní místo a v reálném čase a za adekvátních výdajů zajistit nalezení vhodného zaměstnance. Zároveň nesmí dojít k ohrožení stanovených strategických cílů organizace.

Podle Stýbla (2003) lze vidět dva základní zdroje získávání zaměstnanců. Jedná se o externí a interní. Mezi interní zdroje podle Stýbla (2003) patří:

- Vlastní zaměstnanci, kteří mají z různých důvodů zájem o nabízené místo.
- Zaměstnanci, kteří přišli o místo z důvodu zrušení jejich pracovního místa z organizačních důvodů.
- Zaměstnanci, kteří získali další znalosti a dovednosti, a mají tak veškeré předpoklady pro zastávání náročnějších pracovních pozic.
- Pracovníci, kteří přišli o místo z důvodu inovací či technického pokroku.

Stýblo (2003, str. 54) také uvádí externí zdroje, mezi které patří:

- Uchazeči o zaměstnání na trhu práce.
- Absolventi státních či soukromých škol.
- Zaměstnanci okolních organizací, kteří hledají místo ať už z rozhodnutí zaměstnavatele, nebo je nabídka inspirovala ke změně zaměstnavatele.
- Uchazeči, kteří se vrátili se zaměstnání v zahraničí.

V tabulce 1 lze vidět, jak se získávají zaměstnanci z interních a externích zdrojů a jaké jsou výhody a nevýhody tohoto získávání.

**Tabulka 1 Interní a externí zdroje získávání zaměstnanců**

Interní zdroj		Externí zdroj	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
Znalost uchazeče	Omezený výběr	Širší možnost výběru	Vyšší náklady na získávání
Uchazeč zná organizaci	Podniková slepota	Nové impulsy pro organizaci	Delší adaptace
Znalost spolupracovníků	Automatické povyšování	Nižší náklady na úzké specialisty	Negativní účinek na podnikové klima
Zvýšení motivace		Přesné pokrytí potřeb	Blokování postupu
Nízké náklady			

Zabránění fluktuace			
---------------------	--	--	--

Zdroj: Špalková (2004, str. 49)

Podle Koubka (2007) je hlavním úkolem nábory zaměstnanců rozpoznat, který z potenciálních uchazečů o práci shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předkolem výběru bude s nejvyšší pravděpodobností nejvíce odpovídat nejen požadavkům a nárokům obsazovaného místa, ale také přispěje k vytvoření zdravých mezilidských vztahů v pracovním kolektivu a bude přispívat k vytvoření žádoucí týmové a organizační kultury a zároveň v neposlední řadě bude flexibilní a bude mít potenciál rozvoje pro to, aby se dokázal přizpůsobit potenciálním změnám na poptávané pracovní místo.

## 2.6 Odchod zaměstnanců

Armstrong (2007) uvádí, že odcházející zaměstnanci patří k poměrně věrohodnému zdroji šíření informací pro okolí o propouštění v podniku. I s propouštěnými zaměstnanci by měla organizace komunikovat, aby si zachovala dobrou pověst. Naopak při správné komunikaci s odcházejícími zaměstnanci docílí zaměstnavatel toho, že i stávající zaměstnanci budou více motivováni. Ekonomické tlaky poslední doby nutí podniky k neustálému snižování nákladů a změnám v podnikových strategiích. Propouštění tudíž nemusí odrážet nízké kvality zaměstnanců, či jejich nízký pracovní výkon, ale je spíše důsledkem technologických změn, konkurenčních tlaků apod. Organizace však může odcházejícímu pracovníkovi pomoci tzv. outplacementem. Armstrong definuje outplacement jako „proces pomáhání přebytečným zaměstnancům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry. Může zahrnovat i konzultování, které mohou poskytovat firmy, které se na tuto oblast specializují.“ (Armstrong, 2007, str. 406)

Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013) doplňují, že firma v rámci svých možností projevuje snahu o postarání se o budoucí pracovní kariéru a společenské postavení svých bývalých zaměstnanců. Jedná se většinou o zaměstnance, kteří byli propuštěni pro nadbytečnost nebo z důvodu organizačních změn.

## 2.7 Kvalitativní výzkum

Jak už bylo výše uvedeno, aby bylo dosaženo cílů této bakalářské práce, byla jako hlavní nástroj zvolena metoda kvalitativního výzkumu a to interview s ohniskovou skupinou. Pravděpodobněji známější označení této metody je však tzv. Focus Group. Disman (2011) uvádí, že díky kvalitativnímu výzkumu lze získat velké množství dat o velmi malém počtu jedinců. Proto také lze konstatovat, že výsledky tohoto výzkumu mají nízkou reliabilitu, ale poměrně vysokou validitu.

### 2.7.1 Focus group

Podle Ferna (2001) metoda Focus Group vychází z předpokladu, že zadavatel získá velkou škálu informací, které mají kvalitativně odlišný charakter nežli informace, které lze získat z tradičních rozhovorů individuálního charakteru. Goldman a McDonald (1986) doplňují, že hlavní zisk této metody spočívá v synergickém skupinovém efektu.

Díky vzájemné interakci dochází ke vzájemné inspiraci a jeden respondent iniciuje druhého, což je také dáno uvolněnou a důvěryhodnou atmosférou.

## **Výhody a nevýhody focus group**

Podle Morgana (1996) vykazují skupinové rozhovory několik hlavních výhod oproti individuálním pohovorům. Jestliže má jedinec nějaké zábrany, díky kterým při individuálním rozhovoru neřekne důležité informace, tak pak u skupinového rozhovoru tyto zábrany pravděpodobně budou odbourány. Stane se tak hlavně díky reakcím ostatních a to povede k motivaci každého jedince.

Morgan (1996) dále rozvádí, že rychlost patří k další jedinečné výhodě Focus Group, jelikož v krátké době lze získat od mnoha respondentů jedinečná data. Jako kvalitativní explorativní metoda umí Focus Group odhalit motivy či příčiny názorů, které by kvantitativními metodami nebyly zjistitelné.

Podle Miovskeho (2006, str. 181) ohniskové skupiny vykazují také známky jednoznačné flexibility, jelikož obsáhnou i témata, která do přípravy nebyla zahrnuta, nicméně v průběhu diskuze se vyskytla, a tak je respondenti řešili.

Miovský (2006, str. 181) však také doplňuje, že zároveň díky relativně benevolentním pravidlům a malému počtu respondentů nelze přistupovat k výsledkům zjištěným prostřednictvím Focus Group tak, že platí pro celou populaci. K tomu je také nutno přistupovat i při vyhodnocování výsledků.

Morgan (1996) upozorňuje, že samozřejmě může také dojít k negativnímu ovlivnění jedince ve skupině. Díky svým zábranám či odlišným názorům se ve skupině může vyjadřovat zcela opačně, jen aby se zalíbil ostatním, či neměl vybočující názor oproti celé skupině.

## **Velikost ohniskové skupiny**

Odborná literatura se v ideálním počtu respondentů ohniskové skupiny poměrně rozchází a nedává jednoznačnou odpověď. Podle Miovskeho (2006, str. 185) je ideálním počtem v jedné skupině asi 6 až 10 osob. Pouze pokud focus group organizují odborníci, lze počet respondentů zvýšit. Menší ohnisková skupina však umožní moderátorovi mnohem lepší koordinaci a kontrolu celé skupiny a také dosáhne přátelštější atmosféry. Samozřejmě také díky menšímu počtu osob má každý jedinec větší prostor pro vyjádření svého názoru.

## **Průběh focus group**

Goldman a McDonald (1986) rozdělují všechny výzkumy na tři základní fáze:

1. Přípravnou – zde dochází ke stanovení přesného počtu respondentů a k zacílení ohniskové skupiny, stanoví se data a místo, kde bude ohnisková skupina vykonána, dále pak dojde k vytipování a zaslání pozvánek všem účastníkům a provede se příprava scénáře pro diskuzi.

2. Realizační – v této fázi se realizuje samotná ohnisková skupina a přepisuje se audio záznam všech pořízených diskuzí.
3. Závěrečnou – během této fáze dojde k vyhodnocení a zpracování informací a k prezentaci výsledků provedeného výzkumu.

Goldman a McDonald (1986) píší, že ani jedna z těchto fází by se neměla vynechat a podcenit.

## Výběr účastníků

Podle Morgana (1996) se má vždy dopředu stanovit téma a podle toho také vybírat účastníky. Pak se nestane, že by došlo k nahodilému zvolení skupiny.

Smith (2004) poukazuje na to, že pokud se respondenti znají, může dojít ke zkreslení výsledků. Ovšem předpoklad, že do skupiny musí být zařazení pouze účastníci, kteří se navzájem neznají, označuje za mýtus.

Morgan (1996) tvrdí, že výzkumná skupina musí vytvořit homogenní celek, ale zároveň by měli být jednotliví respondenti poskládáni co nejvíce heterogenně, což znamená, že skupina by měla být co nejvíce pestrá. Stanovit skupinu lze například podle těchto kritérií: pohlaví, věk, pozice ve společnosti, doba působení ve společnosti.

## Realizace Focus Group

Moderátor hraje velmi významnou roli při pořádání ohniskové skupiny. Miovský (2006, str. 183) uvádí, že role moderátora hraje naprosto zásadní význam při realizaci a průběhu výzkumu.

Miovský (2006) dělí hlavní fáze do následujících mezníků:

- Úvodní slovo a zahájení:

V této části dojde k přivítání respondentů a seznámení se základními informacemi, stejně jako účelem prováděného průzkumu. Všichni se seznámí s pravidly diskuze a technickými náležitostmi. Samozřejmostí je prostor pro dotazy a představení všech zúčastněných.

- Hlavní část:

Podle připraveného scénáře se diskutuje na zájmová témata. Respondenti mají k dispozici prostor pro vyjadřování svých vlastních názorů a vzájemnou interakci.

- Závěr:

Jestliže dojde k vyčerpání všech témat, moderátor ukončí diskuzi. Také odpovídá na závěrečné dotazy a na konci respondentům zopakuje, jak bude naloženo s výsledky průzkumu.

Miovský (2006) uvádí, že Focus Group stejně jako interview se může rozdělit na výše uvedené základní fáze.

## **Přepis záznamů**

Podle Miovského (2006, str. 209) ještě před samotným provedením analýzy zjištěných výstupů musí být pořízen přepis skupinového rozhovoru. Jedná se o časově velmi náročnou činnost, jelikož kromě samotného fyzického přepisu mluveného slova musí dojít k obsahové analýze. Přepisující nemusí zachytit úplně všechna slova, postačí však pouze podstatné výroky. Pro účely této práce byl pro přehlednost použit přepis a redukce pomocí 1. řádu, což je dle tohoto autora transformování dat, která jsou obsazena ve významových jednotkách do té podoby, aby bylo snazší lépe s přepisem pracovat.

## **2.7.2 Doplnující expertní rozhovor**

Podle Karlíčka (2013, str. 88) je hloubkový rozhovor jednou z nejvýznamnějších kvalitativních metod. V podstatě se totiž jedná o rozhovor individuálního charakteru, který není nikterak strukturován a tazatel se ptá respondenta na určitá témata. Při tom se tazatel snaží odhalit myšlenkové pochody respondenta a objevit hlavní motivy, postoje či vztahy. Hlavním cílem tazatele, nejčastěji psychologa či sociologa, je vést respondenta k tomu, aby na zvolená témata hovořil samostatně a nebyl ničím vázán. Jestliže se vyskytne v průběhu rozhovoru některá zajímavá informace, tazatel pak respondenta motivuje k tomu, aby došlo k rozvinutí této informace, která by pro výzkum mohla být důležitá.

Urban (2011, str. 76) pak doplňuje, že expertní rozhovor je jakousi obdobou skupinové diskuze, ale probíhá pouze s jedním dotazovaným. Díky tomuto pak dotazovaný není ovlivněn postřehy a názory jiných respondentů – členů skupiny.

## 3 Metodologická část

Tato část poskytuje komplexní pohled na to, jaký byl zvolen postup při psaní této bakalářské práce, a také zde dochází k obhajobě postupu na základě provedené literární rešerše metodologie, o kterou se zvolené postupy opírají.

V této práci byly zvoleny a použity techniky a metody vědeckých prací. Hlavní zvolenou metodou byla analýza sekundárních dat, komparace názorů jednotlivých autorů a syntéza takto získaných dat. Výsledkem je pak literární rešerše podle klíčových slov týkajících se obsahu. Zdroje uvedené v této práci jsou převážně vědeckého charakteru a odborné publikace, ale je zde také využito internetových zdrojů.

V části praktické je proveden průzkum v oblasti personálního marketingu v exekutorské kanceláři JUDr. Vladimíra Plášíla. Jako hlavní zdroj pro vykonání tohoto šetření bylo využito metody Focus Group a následujícího expertního rozhovoru, což je dále popsáno v níže uvedených kapitolách.

Zvolená klíčová slova jsou: personální marketing, benefity, Focus Group, expertní rozhovor a exekutorský úřad.

### Focus Group

Prvním kvalitativním výzkumem bylo provedení ohniskové skupiny Focus Group pro zjištění aktuálního stavu personálního marketingu a následné formulování návrhů.

### Velikost ohniskové skupiny

Velikost ohniskové skupiny by dle Miovského (2006, str. 185) měla být 6 až 10 osob. Skupinová diskuze pro potřeby této práce se odehrála v počtu 8 osob. Do diskuze byli zapojeni pracovníci z oddělení ekonomického, administrativního a exekutorského. Jednalo se o řadové zaměstnance – referenty, kteří odpovídali na různá témata.

### Výběr účastníků

Výběr zaměstnanců probíhal cíleně, záměrem bylo vybrat různorodou skupinu mužů a žen ve věkové kategorii 28 až 56 let. Tato věková kategorie byla vybrána záměrně, jelikož se jedná o zaměstnance, kteří jsou více či méně v pracovním procesu zaběhlí a například nestudují jako někteří dvacetiletí pracovníci, a také proto, aby byla věková kategorie v souladu s věkovou strukturou úřadu. Nakonec byli vybráni tři muži a pět žen. Tito pracovníci zastávají na úřadu referentské pozice. Různorodost skupiny podporuje také vzdělání těchto respondentů. Všichni muži dosáhli vysokoškolského vzdělání, mezi ženami jsou čtyři se středoškolským a jedna s vysokoškolským vzděláním. Účastníci se sice znají, ale podle Smitha (2004) to není na překážku. Fakt, že by se účastníci diskuze neměli znát, považuje za mýtus.

## **Doba působení účastníků na exekutorském úřadu**

Všichni účastníci na úřadu působí více jak 5 let. Tito pracovníci byli vybráni hlavně z toho důvodu, že k tématu mají co říct, protože jsou v pracovním procesu zaběhlí a ve firmě se velice dobře orientují.

## **Průběh Focus Group**

Před provedením samotného Focus Group si autorka této práce připravila okruhy témat, které jsou stěžejní pro zjištění současné situace a vyvození návrhových opatření. Těmito tématy jsou:

### 1. Hodnocení zaměstnanců:

Jak podle vás ovlivňuje výše mzdy obě strany (potencionálního zaměstnance a zaměstnavatele) k přijetí nebo nepřijetí zaměstnance/nabídky na práci? Jak jste spokojeni se svým hodnocením?

### 2. Benefity:

Uvažujete o benefitech jako o motivační složce, nebo je pokládáte za samozřejmost? Mohou benefity pozitivně rozhodnout při volbě zaměstnavatele? Považujete mzdu a benefit za jedno a totéž? Jaké benefity v současnosti dostáváte? Jak jste s nimi spokojeni?

### 3. Pracovní prostředí:

Člověka motivuje více faktorů, některé z nich nemůže zaměstnavatel přímo ovlivnit, například kolektiv. Jak moc je podle vás důležitý kolektiv, pracovní prostředí, přátelské vztahy na pracovišti? Jak vnímáte současnou situaci?

### 4. Kariérní a vzdělávací růst:

Finanční odměna může být jednou z motivací. Avšak druhou je kariérní a vzdělávací růst. Jak vy vnímáte možnost kariérního růstu a jaké máte preference? Jak je pro vás kariérní a vzdělávací růst důležitý?

### 5. Změna:

Chtěli byste něco změnit ve vašem zaměstnání?

Při skupinové diskuzi se zapojili všichni zúčastnění aktivně, někteří více, jiní méně. Pouze jeden zaměstnanec projevoval nespokojenost a byl rušivým elementem. V jedné fázi musela také autorka do diskuze zasáhnout, protože se respondenti odkláněli od tématu a své podněty směřovali do osobní roviny.

Po provedené diskuzi následovalo zpracování dat a vyvození témat pro další fázi kvalitativního výzkumu, expertního rozhovoru.

Podrobný scénář lze najít v příloze bakalářské práce.



## **Doplňující expertní rozhovor**

Tato fáze doplňujícího expertního rozhovoru probíhala s vedením úřadu, tedy se třemi vedoucími jednotlivých oddělení (ekonomického, administrativního a exekutorského) a s JUDr. Vladimírem Plášilem. Každý rozhovor probíhal individuálně a okruhy témat byly následující:

- Současný stav.
- Benefity – současnost a budoucnost.
- Systém hodnocení.
- Vztahy na pracovišti.
- Kariérní a vzdělávací řád.

Na základě odpovědí z expertního rozhovoru a skupinové diskuze vznikla návrhová opatření, která si kladou za cíl zvýšit motivaci a spokojenost pracovníků což je důležitým faktorem pro narušení klesající tendence průměrné délky pracovního poměru zaměstnance na exekutorském úřadu. Předložené návrhy a doporučení odráží aktuální situaci v předmětné firmě. Zároveň jsou ovšem obohacovány o poznatky získané z relevantní odborné literatury a opomenuto není rovněž i jejich finanční hledisko. Pro účely zjištění finančního hlediska, byla kontaktována firma Sodexo.

V rámci závěru byla použita logická vědecká metoda syntézy, díky které byly získané informace shrnuty do uceleného textu.

## 4 Praktická část

Níže uvedené kapitoly této bakalářské práce jsou věnovány charakterizování oboru exekutorského úřadu a následně výstupům z provedené šetření Focus Group – ohniskové skupiny a doplňujícího expertního rozhovoru. Na základě získaných informací jsou pak formulovány návrhy na zlepšení.

### 4.1 Základní údaje – charakteristika exekutorského úřadu

**Název:** Exekutorský úřad Praha 7

**Odpovědná osoba:** JUDr. Vladimír Plášil

**Adresa:** Tusarova 25, Praha 7 – Holešovice, 170 00

**Web:** <http://www.exekutor-plasil.cz/>

**E-mail:** [podatelna@exekutor-plasil.cz](mailto:podatelna@exekutor-plasil.cz)

Data pochází z oficiálního zdroje exekutor-plasil (2014).

#### 4.1.1 Pracovní náplň

Na internetovém portálu exekutor-plasil (2014) se píše, že od roku 2001 nabyt v platnost zákon o soudních exekutorech a exekuční činnosti. Exekutorský úřad je podle zákona nezávislým subjektem. Podle ministra spravedlnosti může soudní exekutor provádět nucený výkon exekučních titulů a dalších činností, které jsou specifikovány v ustanoveních o exekučním řádu. Další činnosti, které může exekutor provádět, jsou například: poskytování právní pomoci, sepisování exekutorských zápisů, přijímání peněz a věcí do úschovy, provádění další činnosti na základě pověření soudem, tzv. doručování písemností soudu, činnost soudního vykonavatele, provádění dražeb movitých a nemovitých věcí atd.

Tato činnost podle serveru exekutor-plasil (2014) je provozována podle zákona za úplatu, nezávisle, vše musí být provozováno v souladu s Ústavou České republiky, zákony a dalšími právními předpisy. Co se týká působnosti, tak ta není omezena sídlem, kde se exekutorský úřad nachází a kde byl soudem jmenován. Soudní exekutor tak může provádět svou činnost v rámci celé republiky. Exekutor podle webového serveru poskytuje právní pomoc oprávněnému nebo povinnému po vydání exekučního titulu.

Logo exekutorského úřadu zachycuje obrázek 1.

**Obrázek 1** Logo exekutorského úřadu



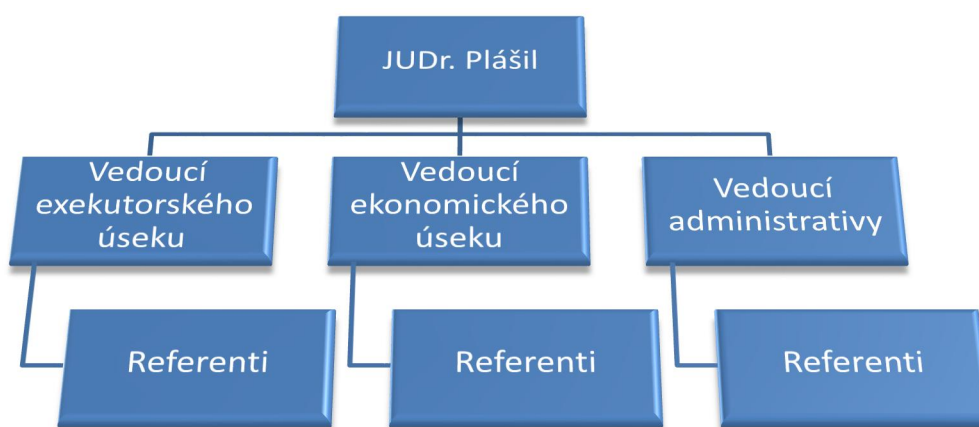
Zdroj: exekutor-plasil (2014)

Logo exekutorského úřadu obsahuje jméno soudního exekutora JUDr. Plášila a rovněž atributy vztahující se k právní problematice.

## 4.1.2 Organizační struktura

V této podkapitole lze nalézt organizační strukturu exekutorského úřadu. Jedná se o samotného soudního exekutora JUDr. Plášila, jehož podřízenými jsou: vedoucí exekutorského úseku, vedoucí ekonomického úseku a vedoucí administrativy. Tito vedoucí mají pak pod sebou administrativní pracovníky, které nazývají referenty. Na obrázku 2 je znázorněna organizační struktura úřadu.

Obrázek 2 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační struktura exekutorského úřadu je velmi plochá. Další činnosti v rámci firmy jsou řešeny outsourcingem.<sup>1</sup> Samotný exekutorský úřad zaměstnává 32 pracovníků.

## 4.2 Současný stav ve vztahu k personálnímu marketingu a potažmo benefitům

Provozování exekutorského úřadu je poměrně úzce spjato s legislativními opatřeními. Nedílnou součástí tohoto podnikání je také psychická zátěž spojená s odebíráním majetku soukromým osobám. Veřejnost velmi často kritizuje chování exekutorů bez znalosti souvislostí, a tak samotní exekutoři při výkonu své funkce musí čelit nevhodnému chování ze strany dlužníků. I z tohoto důvodu je také v tomto oboru velmi vysoká fluktuace zaměstnanců. Jednou z možností, jak eliminovat fluktuaci, je pak vytvoření kvalitního personálního marketingu zaměřeného na vytvoření motivačního prostředí a uzpůsobení aktivit vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců (například prostřednictvím benefitů).

<sup>1</sup> Outsourcing – dodavatelsky řešené služby

V tuto chvíli exekutorský úřad svým zaměstnancům nabízí fixní mzdu s možností vydělat si i více (pokud bude pracovník chtít mít více peněz, musí být v práci déle). Co se týká benefitů, úřad poskytuje příspěvek na dovolenou, dále pak úřad svým zaměstnancům nabízí flexibilní pracovní dobu, vitamíny a školení na různá témata. Rozsah a struktura benefitů se odvíjí od pozice, kterou pracovník zastává, a také od doby působení na exekutorském úřadu. Pracovníci mají i mobilní telefon, ale ten podle pracovní smlouvy slouží výhradně k výkonu funkce a nikoliv k soukromým účelům. Notebook zaměstnanci k dispozici nemají, nicméně na pracovišti mají stolní počítač, který využívají ke své práci.

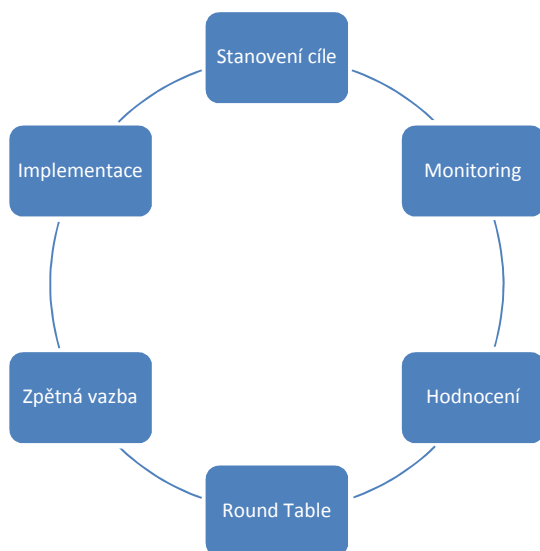
Jednou z možností, jak stabilizovat kolektiv, je vytvořit systém nefinančního ohodnocení. Následující šetření ohniskové skupiny má pak za cíl zjistit, jaké změny by si zaměstnanci představovali, aby se jednalo o motivující prvek a nikoliv pouze o obecně přijímané benefity. V doplňujícím expertním rozhovoru s vedením pak budou výsledky ohniskové skupiny konzultovány a následně dojde k formulování doporučení.

Vedení úřadu se systematicky nezabývá personálním marketingem. Také zde není přímo pracovník, který by se věnoval personalistice. Nábor a jiná personální opatření si řeší každý vedoucí úseku sám. Mzdové záležitosti pak řeší externí účetní.

## 4.2.1 Hodnocení zaměstnanců

Dle informací od JUDr. Vladimíra Plášila vedení uplatňuje níže znázorněné schéma. Na obrázku číslo 3 lze nalézt schéma hodnocení zaměstnanců.

Obrázek 3 Hodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

**Stanovení cíle** - každý zaměstnanec má přidělen úkol, respektive roli v organizační struktuře. Z této přidělené role jsou pak odvozeny cíle. Každý zaměstnanec dopředu ví, jaké má splnit cíle, a také je obeznámen s faktem, že na základě jejich splnění bude hodnocen.

**Monitoring** – během výkonu práce vedoucí oddělení monitoruje práci svých podřízených. Podřízení také zasílají pravidelné měsíční reporty o výkonu své práce za předchozí měsíc. Tyto reporty jsou zasílány pomocí e-mailu. Reporty mají jednotnou povahu, tudíž se poměrně dobře zpracovávají nadřízeným, kteří souhrn zasílají JUDr. Plášilovi.

**Hodnocení** – probíhá vždy na konci měsíce, kdy vedoucí oddělení hodnotí výkony svých podřízených. Hodnocení se týká splnění stanovených cílů.

**Round table** – každý vedoucí prezentuje hodnocení svých podřízených také na společné poradě před ostatními vedoucími a JUDr. Plášilem. Hlavním bodem při této prezentaci je hodnocení stanovených cílů a následná porada o případných odměnách (příspěvek na dovolenou atd.). Také na základě této porady vznikají rozhodnutí o případných personálních opatřeních.

**Zpětná vazba** – probíhá prostřednictvím osobních pohovorů vedoucího se svým podřízeným. Podřízený je informován o závěrech z porady, záležitostech týkajících se jeho odměn a o případných opatřeních vedoucích ke zlepšení současného stavu.

**Implementace** – na konci hodnocení jsou po vykonaných pohovorech provedena opatření o změnách v platu a osobním rozvoji. A však tato implementace nemá žádnou formální stránku, jde pouze o ústní provedení, a často tak dochází k nepochopení ze strany zaměstnanců.

## 4.3 Nábor zaměstnanců

Exekutorský úřad se stará o nábor nových zaměstnanců sám. V tuto chvíli nespolupracuje s personální agenturou ani nemá vyčleněného pracovníka, který by se věnoval pouze personalistice.

Pokud vedení dojde k závěru, že je potřeba přijmout nového zaměstnance, tak pak nábor probíhá několika způsoby. V první řadě dojde ke specifikování požadavků na pracovní pozici (co by dotyčný uchazeč měl umět a jaké by měl mít charakterové vlastnosti). Následně dojde, pokud je to možné, k oslovení současných zaměstnanců a dále pak k oslovení externích zdrojů.

Nejčastějším externím zdrojem jsou doporučení od současných či bývalých zaměstnanců na potencionální kolegy, které potom vedoucí oddělení zkontaktuje a pozve je na pohovor. Pokud tento zdroj negeneruje očekávané výsledky, dochází k vypsání pracovní pozice prostřednictvím inzerátů a na webových stránkách společnosti. Nejčastěji voleným kanálem je webový portál [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), kde je tato pozice a charakteristika potenciálního uchazeče zobrazena cca jeden měsíc.

Posléze dojde k prvnímu kolu výběrového řízení, kde jsou shromážděny životopisy uchazečů. Zde dojde k zúžení počtu kandidátů na přibližných deset uchazečů, kteří budou pozváni do dalšího kola. Druhého kola výběrového řízení se účastní vedoucí oddělení, pod kterého obsazovaná pozice patří, a uchazeč. Závěrečného kola se pak účastní 3 kandidáti na pracovní pozici, vedoucí daného oddělení a JUDr. Plášil, a uchazeč.

Z tohoto výběrového řízení vzejde nový zaměstnanec, který následně musí poskytnout své osobní dokumenty administrativnímu oddělení a se kterým je podepsána standardní smlouva na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou. Při nástupu musí nový zaměstnanec doložit:

- Absolvování zdravotní prohlídky.
- Diplom nebo jiný dokument o dosaženém vzdělání.
- Výpis z rejstříku trestů.
- Zápočtový list (pokud byl před tím zaměstnán), případně potvrzení z úřadu práce.
- Fotografie.
- Další specifické dokumenty s ohledem na pozici.

Jsou zapotřebí všechny tyto dokumenty, ani jeden z nich nesmí být vynechán.

## 4.4 Péče o zaměstnance

Stejně jako nábor i péči o zaměstnance si řídí sám exekutorský úřad, respektive vedoucí oddělení. Ti si hlídají veškerá potřebná školení, zdravotní prohlídky, prodlužování smluv (u smlouvy na dobu určitou) apod.

Systém školení není nikterak propracovaný, tudíž pokud nějaké školení exekutor nebo jiný pracovník potřebuje, je na něj vyslán. Většina školení probíhá externě, pouze některá mohou být provedena vedoucím oddělení.

V tuto chvíli neprobíhají na úřadu žádné společné akce, kde by mohli zaměstnanci poznat lépe i soukromí ostatních pracovníků a stmelit tak kolektiv.

## 4.5 Odchod zaměstnanců

Odchod zaměstnanců probíhá standardní formou podle zákoníku práce. Zaměstnanec tedy může odejít na vlastní žádost bez udání důvodu po uplynutí dvouměsíční výpovědní lhůty, v ojedinělých případech dohodou. Pakliže jde o ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, jedná se buď o okamžité zrušení pracovního poměru (pouze ve velmi výjimečných případech), dohodou, anebo výpověď s tříměsíční výpovědní lhůtou.

Jestliže dojde k odchodu zaměstnance, tak veškeré, náležitosti s tímto odchodem spojené řeší administrativní oddělení společně s vedoucím oddělení, pod kterým odcházející zaměstnanec pracoval.

Následná komunikace po odchodu a udržování vztahů probíhá velmi individuálně dle formy odchodu. Nicméně úřad nemá žádný nastavený systém následné komunikace.

## 4.6 Výstupy ohniskové skupiny

Hlavním cílem bylo zjistit, jak je vnímáno cílovou skupinou systém benefitů, hodnocení a personálního marketingu na exekutorském úřadu. Z uskutečněného šetření pomocí ohniskové skupiny vznikly následující kategorie a kódy uvedené v tabulce číslo 2.

**Tabulka 2 Kategorie a kódy**

<b>Kategorie</b>	<b>Kódy</b>
Současný stav na exekutorském úřadu	Zaměstnanci projevují relativní spokojenost. Zaměstnavatel láká na zajímavou mzdu. V podstatě nemožnost kariérního růstu. Zaměstnanci by rádi pracovali z domova. Různá očekávání ohledně benefítů. Pracovníci benefity přijímají automaticky.
Priority, pozitiva a negativa současného stavu	<b>Priority</b> Stabilita zaměstnání. Relativně příjemné pracovní prostředí. Adekvátní mzda ve výplatní termín. <b>Pozitiva</b> Mzda založená na fixní složce s možností vydělat si peníze navíc. Vedení umí pochválit. <b>Negativa</b> Nižší možnost kariérního růstu. Chybí individuální odměňování. Subjektivní hodnocení. Není možné pracovat z domova.
Žádaný stav	Stabilní kolektiv zaměstnanců. Motivační pracovní prostředí. Zajímavé benefity individuálního charakteru. Zavést home office. Zavést systém objektivního hodnocení.

Zdroj: vlastní průzkum

V odstavcích uvedených níže, se rozebírají jednotlivé klíčové poznatky, které byly zjištěny prostřednictvím ohniskové skupiny. Výsledky jsou dokumentovány prostřednictvím přepisu audiozáznamu, který je uveden v příloze bakalářské práce. Cílem provedené ohniskové skupiny je, jak je vnímáno finanční a nefinanční ohodnocení a dílčími cíli pak:

- Zjistit názory na současnou situaci v oblasti personálního marketingu v exekutorském úřadu.
- Zjistit priority, pozitiva a negativa současného stavu personálního marketingu.
- Zjistit žádaný stav personálního marketingu, zejména pak finančního a nefinančního ohodnocení.

Průzkumu se zúčastnili zaměstnanci společnosti z následujících oddělení:

- Ekonomické oddělení – 2 referenti.
- Exekutorské oddělení – 3 referenti.
- Administrativní oddělení – 3 referenti.

Do Focus Group byly záměrně vybráni reprezentanti jednotlivých oddělení.

## **Názory na současnou situaci na exekutorském úřadu dle respondentů**

Co se týká hodnocení, tak všichni respondenti kromě jednoho uváděli, že jsou se současným stavem spokojeni. Jsou toho názoru, že jejich pevná složka mzdy je adekvátní vůči jejich práci.

Kariérní růst je poměrně omezený s ohledem na plochou organizační strukturu. Bylo zjištěno, že kariérní růst berou zaměstnanci pozitivně, ale není to pro ně závratně důležité. V rámci oboru je možné kvalifikačně růst tím, že si zaměstnanec dodělává jednotlivé kurzy, čímž si zvyšuje hodnotu na trhu práce.

Pracovní prostředí je podle nich na dobré úrovni. Zároveň však přiznávají, že pracovní prostředí se za posledních pár let zhoršilo. Také uvádějí, že by si občas rádi od ostatních kolegů odpočinuli a chtěli by pracovat z pohodlí domova. Mnoho pracovních úkonů řeší zaměstnanci úřadu přes stolní počítač, čímž jsou vázáni na místo výkonu práce. Avšak pokud by měli k dispozici mobilní zařízení v podobě notebooků, mohli by využít tzv. home office. Podle jejich vyjádření by byli za tuto možnost velice vděční.

V průběhu skupinové diskuze vyšlo najevo, že každý z respondentů má své individuální potřeby. Například zaměstnanec z administrativního oddělení uváděl, že je nespokojený především s tím, že vedení neposkytuje pracovníkům individuální benefity. Uvedl, že místo nabízených vitamínů by raději měl parkovací místo, čímž by se nevystavoval stresu a obavám, že nebude mít při příjezdu do práce kam zaparkovat. Ostatní z ohniskové skupiny nebyli tak razantní, ale i tak ostatní souhlasili, že by uvítali benefity individuálního charakteru. Dále bylo zjištěno, že jako benefit dostávají příspěvek na dovolenou, vitamíny a také že navštěvují různá školení. Mobilní telefon slouží zaměstnancům pouze k výkonu práce, avšak společnost platí tarif s neomezeným voláním, a proto by zaměstnanci uvítali možnost soukromého telefonování v rámci benefitů. S fixní složkou mzdy byla většina zaměstnanců spokojena.

Z průzkumu ohniskové skupiny je také patrné, že téměř všichni respondenti považují benefity za již automatickou složku mzdy.

## **Priority, pozitiva a negativa současného stavu**

Mezi priority, které označili zaměstnanci za důležité, patří z jejich pohledu stabilita zaměstnání. Respondenti uváděli, že v exekutorském úřadu působí více jak 5 let. Zaměstnanci mimo jiné také zmínili, že adekvátní mzda ve výplatní termín je pro ně velmi důležitá. Příjemné pracovní prostředí patří mezi jejich další priority. Většina uváděla, že si nedokáže představit pracovat někde, kde budou špatné mezilidské vztahy. Kdyby pracovali ve špatném prostředí, prý by na ně doléhal stres a oni by se nemohli věnovat práci na sto procent.

Pozitivně zaměstnanci hodnotili současný stav mzdy. Fixní složka jim vyhovuje, a pokud potřebují více peněz, tak zkrátka zůstanou v práci déle, a mohou si tak vydělat peníze, které potřebují. Další pozitivní věc, která byla v ohniskové skupině často zmiňována, je skutečnost, že vedení umí pracovat s lidmi, nebojí se pochválit podřízené za kvalitní práci a umí včas a adekvátně řešit problémy.



Mezi negativní stránky v oblasti personálního marketingu v exekutorském úřadu JUDr. Plášila zaměstnanci řadí prakticky neexistující možnost kariérního růstu. Tento úřad má totiž velmi plochou organizační strukturu, díky čemuž, zaměstnanci zůstávají na stejné pozici údajně i deset let. Zároveň však uváděli, že toto negativum nemá na spokojenost s jejich zaměstnáním rozhodující vliv. Co se týká vzdělávacího řádu, tam by zaměstnanci rádi zavedli systém školení, ten by se zakládal na tom, že by pracovníci dopředu věděli, proč a jakého školení ze zúčastní. Zároveň by rádi navštěvovali další jiná školení. Zaměstnanci vnímají také jako negativum to, že zde neexistují benefity individuálního charakteru, a bylo zjištěno, že některé benefity neberou ani jako odměnu, ale spíše jen jako automatickou složku mzdy. Rádi by také pracovali z domova. Dále nejsou spokojeni se subjektivním hodnocením svého nadřízeného, které probíhá jednou měsíčně. Podle nich je to názor pouze jednoho člověka a bylo by zapotřebí, aby se do hodnocení zapojil i někdo další, hodnocení by se tak stalo více objektivním. Zároveň dva respondenti z administrativního oddělení uváděli, že nemají ke své nadřízené důvěru. Na toto téma se rozhořela posléze diskuze, kterou tazatelka musela několikrát přerušit a usměrnit, aby respondenti odpovídali na konkrétní téma.

## **Žádaný stav**

Žádaným stavem zaměstnanců je stabilní kolektiv. Podle nich za poslední rok však kolektiv příliš stabilní není. Uváděli, že v minulém roce nastoupilo do úřadu mnoho nových kolegů a oni zatím nevědí, co od nich mohou čekat. Dalším prvkem žádaného stavu je motivační pracovní prostředí. Zde zaměstnanci navrhují individualizaci odměn. Rádi by také měli možnost pracovat z domova, aby si mohli odpočinout od kolektivu. Hodně diskutovaným tématem bylo také zavedení objektivního hodnocení, kdy by pracovník byl hodnocen ze všech úhlů pohledu a ne pouze jen ze strany svého nadřízeného.

### **4.6.1 Shrnutí výsledků ohniskové skupiny**

Diskuze probíhala až na jednu výjimku klidně, respondenti se nepřekřikovali, a role moderátora tak byla poměrně jednoduchá. Během diskuze respondenti odpovídali uvolněně a otevřeně. Jen zřídka došlo k situaci, kdy se navzájem respondenti přerušovali, stalo se tak pouze v případě dvou nespokojených referentů na administrativní pozici, kteří se navzájem překřikovali, a obviňovali. Po položené otázce většinou odpovídali podle pořadí v místnosti a další účastníci následně rozvinuli širší diskusi. Pořadí nebylo určeno, nicméně účastníci odpovídali jeden po druhém tak, jak jejich pořadí v místnosti následovalo. Jen jednou došlo k emočně zbarveným vyjádřením, většinou se však nejednalo o příliš závažné podněty, ale pouze o reakci na určité výroky. Někteří respondenti odpovídali velmi stručně, jiní byli sdílnější a měli tendenci strhnout pozornost na svou osobu.

Celkově respondenti projevovali spokojenost se současným stavem. Ačkoliv se výzkum týkal především benefitů a personálního marketingu, tak během diskuze vyplynula celá řada podnětů zasahujících do jiných oblastí.

Získaná data mají kvalitativní povahu, tudíž nelze získané výsledky generalizovat. Situace nebyla zmapována u všech zaměstnanců, ale pouze u vybraného vzorku respondentů.

Tato diskuze poskytla komplexní pohled do problematiky personálního marketingu. Získaná data od zaměstnanců slouží jako podklad pro rozhovor s vedením společnosti a následná opatření.

## 4.7 Výsledky expertních rozhovorů

Expertní rozhovory byly provedeny s vedením exekutorského úřadu. Jedná se tedy o:

- JUDr. Vladimíra Plášila.
- Vedoucí administrativy.
- Vedoucí exekutorského úseku.
- Vedoucí ekonomického úseku.

Okruh otázek se věnoval především výstupům z provedeného výzkumu ohniskové skupiny. Okruh otázek tedy byl:

- Současný stav.
- Benefity – současnost a budoucnost.
- Systém hodnocení.
- Vztahy na pracovišti.
- Kariérní a vzdělávací řád.

Ještě než byly dotazovaným představeny okruhy rozhovoru, došlo k vysvětlení prováděného expertního rozhovoru a seznámení s výstupy provedené ohniskové skupiny. Přepis nejdůležitějších informací lze nalézt v příloze.

Vedení výstupy z výzkumu ohniskové skupiny označovalo za relevantní a většinu poznatků od svých podřízených již v minulosti zaznamenali.

### Současná struktura mzdy

Dle mínění vedení společnosti je v současné době ohodnocení zaměstnanců na adekvátní úrovni oproti ostatním exekutorským úřadům a struktura mzdy je podle nich odpovídající. Do budoucnosti by se však dle mínění JUDr. Plášila měl exekutorský úřad více zaměřit na motivační složku mzdy, tedy na benefity.

Mzdy v průměru ročně rostou cca o 3 % v závislosti na hospodářském výsledku exekutorského úřadu. Podle vedoucí ekonomického oddělení se však jedná o průměr, jelikož třeba vedení společnosti mzdy nerostly již 3 roky po sobě.

Vedoucí oddělení administrativy však projevovala určitou nespokojenost se současným stavem hodnocení, jelikož je v tuto chvíli hodnocena podle subjektivního dojmu svého nadřízeného. Variabilní složku, kterou by zaměstnanci dostávali ke mzdě, vidí jako velmi problematické téma, neumí si úplně představit, co by mělo být objektivním měřítkem, dokonce nadneseně řekla názor, „že asi podle počtu vyřízených papírů.“

## **Benefity – současnost a budoucnost**

Benefity byly velkým tématem. U tohoto okruhu strávili respondenti nejvíce času. Bylo vidět, že jejich požadavky jsou poměrně individuálního charakteru a každý by zavedl něco jiného. Nejvíce diskutované byly individuální benefity, především pak stravenky.

Každého z respondentů autorka této seminární práce seznámila s výstupem z ohniskové skupiny a jejich reakce byly poměrně spontánní. Nejhůře na téma stravenky reagoval JUDr. Plášil, který je vidí jako socialistický přežitek a nevidí důvod, proč by měl někdo dostávat stravenky, když mu místo toho může dát peníze navíc. Vedoucí ekonomického oddělení pak také prezentovala názor, že raději si dovede představit, že zaměstnancům přidají na mzdě, než mít zbytečné práce s administrativou spojenou s evidencí stravenek. Nicméně přiznává, že jsou stravenky daňově uznatelným odpisem a že na ně z 55 % přispívá stát. Zaměstnanci dle ní vidí pouze to, že oni dostanou 80 Kč navíc, ale to, kolik je za tím práce, už nevidí. Podle ní by nad formální stránkou pořízení stravenek strávila minimálně dva dny. Vedoucí administrativy pak považovala benefit v podobě stravenek za legitimní a velmi ráda by jej ke mzdě dostávala. Vedoucí exekutorského oddělení pak projevoval spíše negativní postoj, protože dle jeho komentáře „už vidí, jak ho každý měsíc někdo nahání, se slovy kdy už dostaneme stravenky“.

Dalším možným benefitem je parkování pro zaměstnance. JUDr. Plášil tento požadavek chápe a dle jeho vyjádření se pokusí něco s tímto stavem udělat, protože i on má problémy při příchodu do práce zaparkovat. Podle jeho slov je „*V budově je nevyužitý dvorní trakt, který při troše snahy může posloužit jako parkoviště, byť ne pro všechny zaměstnance*“.

Benefit, který by rádo zavedlo vedení, je určitě možnost tzv. „home office“. V tuto chvíli zaměstnanci musí vykonávat svou práci na pracovišti, avšak při modernizaci vybavení, která je plánována, budou pořízeny notebooky, které umožní zaměstnancům (pouze některým) vykonávat svou práci i z domu. JUDr. Plášil uvedl: „*toto je pro mě přijatelný benefit, který může zvýšit spokojenost na obou stranách*.“

Mobilní telefony v tuto chvíli zaměstnanci nemohou oficiálně využívat i pro soukromé účely. Vedoucí administrativy podotkla, že dnes již ale nikdo nesleduje, kdo komu volá, jelikož mají všichni (ti zaměstnanci, kteří k výkonu práce potřebují mobilní telefon) neomezený tarif. JUDr. Plášil v rozhovoru uvedl, že je to pouze otázka jedné věty na poradě, že zaměstnancům přibyl jeden benefit a tím pádem, že mohou používat mobilní telefon i pro soukromé účely.

## **Systém hodnocení**

Systém hodnocení je dle vedení na solidní úrovni a nevidí důvod jej měnit. „*Myslím, že současný stav je velmi dobrý, a nevím o tom, že by byl někdo nespokojený*“ uvedl JUDr. Plášil. „*Ten systém má své chyby, ale je takový rodinný. Se zaměstnanci si vše řekneme s očí do očí. Bavíme se spolu, jako bychom byli kamarádi, myslel jsem si, že ho všichni akceptují*“, podotkl vedoucí exekutorského oddělení.

## Vztahy na pracovišti

Pokud se jedná o vztahy na pracovišti, tak se všichni shodovali na tom, že za poslední rok se nepatrně zhoršily. Jako hlavní důvod uváděli, že se zvýšil počet exekucí, čímž je vyšší i pracovní zátěž. Zároveň se také na nižších pozicích zvedla fluktuace, kdy podle JUDr. Plášila průměrná doba trvání pracovní smlouvy klesla z 5,7 let na 4,1 roku.

„Vztah na pracovišti částečně vytváří sami kolegové, nevidím úplně důvod mezi ně zasahovat“, uvedla vedoucí administrativního oddělení. Avšak zároveň dodala, že si dovede představit některé společné akce, které dříve bývaly pořádány a dnes, se již od nich upustilo.

## Kariérní a vzdělávací řád

V tomto okruhu respondenti připouštěli, že si dovedou představit určité standardy toho, kdo má jaké školení absolvovat. Dokonce i uvedli, že by byli ochotni přistoupit i na různá individuální školení podle potřeb svých zaměstnanců.

Co se týká kariérního řádu, vedoucí pracovníci uváděli, že na úřadu v podstatě vůbec neexistuje, jelikož má úřad velmi plochou organizační strukturu.

## 4.8 Shrnutí výsledků kvalitativních průzkumů

V této kapitole jsou shrnuty výsledky z kvalitativních výzkumů uvedených v předchozích kapitolách. Ve Focus Group odpovídali respondenti z řad referentů, zatímco v expertním rozhovoru se jednalo o jejich nadřízené, vedoucí pracovníky. Tabulka 3 shrnuje výsledky kvalitativních průzkumů.

**Tabulka 3 Shrnutí výsledků**

	Focus Group	Expertní rozhovor
Současná struktura mzdy	Relativně v pořádku.	Struktura mzdy adekvátní.
Benefity	V současnosti pouze pár benefitů, chybí stravenky, parkovací místa, mobil i pro soukromé účely atd. – silně individuální požadavky.	Vedení je ochotné se v určitých bodech přizpůsobit potřebám svých zaměstnanců (ovšem ne ve všech z důvodu administrativní zátěže).
Systém hodnocení	Příliš subjektivní. Zaměstnanci mají potřebu být hodnoceni ze všech úhlů pohledu a ne jen svým přímým nadřízeným.	Vedení tento systém nazvalo jako „rodinný“ a zavedený. Nicméně podle některých vedoucích chybí více objektivního hodnocení.
Vztahy na pracovišti	Vztahy na pracovišti hodnoceny pozitivně, avšak zaměstnanci vidí zhoršující se	Vztahy na pracovišti si vytváří sami zaměstnanci, pozorují zhoršení vztahů

	trend a zvyšující se fluktuaci pracovního kolektivu. Požadavek team building akcí.	z důvodu nárůstu pracovní zátěže a zvyšující se fluktuace.
Kariérní a vzdělávací řád	Zaměstnanci, by rádi věděli, podle čeho se rozhoduje, na jaká školení půjdou. Také by rádi měli možnost výběru, co se různých školení týká. Kariérní řád pro ně není směrodatný.	Nastavení systému vzdělávacího řádu by mohl pomoci. V úřadu je plochá organizační struktura a tím pádem je těžké povýšit.

Zdroj: vlastní průzkum

Struktura mzdy podle výsledků obou průzkumů vyhovuje oběma stranám a nic by v zásadě neměnily. Nicméně je nutno podotknout, že zaměstnanci mají smluvní mzdu, tudíž každý zaměstnanec vyjednává s vedením sám, a má tak individuální podmínky.

Jak je z výše uvedeného souhrnu patrné, největší rozpor panuje v benefitech. Pracovníci na referentských pozicích by rádi dostávali příspěvky na stravování ve formě stravenek, naopak vedení o tomto nechce ani slyšet, raději zvýší mzdy. V benefitech by zaměstnanci rádi měli také možnost parkování v místě pracoviště, zavedení home office a telefonování ze služebního mobilu i k soukromým účelům, co se týká těchto benefitů, vedení je ochotno se přizpůsobit. Zároveň je zajímavé, že ve skupinové diskusi se respondenti vyjadřovali tak, že benefit již nevnímají jako něco navíc, ale jako součást mzdy, ale pokud by se individualizovali benefity, tak přiznávají, že by se rozhodně zvýšila jejich motivace a spokojenost, jelikož by dostali to, co zrovna potřebují.

Systém hodnocení je podle názoru zaměstnanců a jednoho vedoucího příliš subjektivní. Chtěli by, aby se vytvořil systém, kdy by je hodnotil více než jeden člověk.

Co se týká vztahů na pracovišti, zde neměl nikdo zásadní problém. Zároveň však oba průzkumy potvrdily, že se tyto vztahy zhoršují díky zvyšujícímu se pracovnímu zatížení. Jako jedno z možných řešení by respondenti rádi měli společné akce.

Kariérní a vzdělávací řád bohužel v tuto chvíli nemá standardizovanou formu a zaměstnanci toto hodnotí negativně, protože by rádi věděli, co rozhoduje o tom, jaká školení budou muset navštívit. Kariérní řád na úřadě v podstatě neexistuje, jelikož je zde plochá organizační struktura, nicméně zaměstnanci uvádí, že tento aspekt na ně nemá žádný vliv.

## 4.9 Formulace doporučení

Souhrnné návrhy a doporučení jsou formulovány na základě zjištěných výstupů z uskutečněných kvalitativních výzkumů – Focus Group a expertních rozhovorů. Veškeré vytyčené návrhy si kladou za cíl zlepšit úroveň spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Je zapotřebí, aby se při řešení personálních otázek vycházelo ze současného rodinného zázemí. Současný stav by se dal totiž nazvat jako neoficiální personální marketing, protože exekutorský úřad využívá pouze jeho prvky, aniž by byly cílené a někdo se přímo o personalistiku staral. Personální marketing je úzce propojen se všemi oblastmi ve firmě, tedy i s benefity. Právě těm je věnována primární pozornost.

Vzhledem k neoddělitelnosti personálního marketingu, benefitů, hodnocení pracovníků, kariérních a vzdělávacích plánů a vztahů na pracovišti jsou ovšem předložena i doporučení vztahující se k posledním čtyřem uvedeným složkám:

## 4.9.1 Doporučení I – mzda a benefity

Benefit není to samé co mzda a už vůbec ne automatickým příspěvkem. Toto by zaměstnanci měli vědět. Toto šetření ukázalo, že i zaměstnanci si myslí, že by mzda měla být více motivační. Benefity byly velkým tématem. Z průzkumu vyplynulo, že každý pracovník má své specifické představy o benefitech. Zde je předložen návrh na několik úprav v oblasti benefitů.

### Prezentace a komunikace benefitů

Aby byl benefit vnímán jako benefit, musí zaměstnanec odněkud vědět, že se nejedná o samozřejmost. Proto autorka na základě odborné literatury, přesněji Kislingerová a Nový (2005), doporučuje zavedení systému benefitů, ale také jejich prezentaci a komunikaci se zaměstnanci. Možností, jak na tyto benefity zaměstnance upozornit, existuje široká škála, která se prolíná všemi fázemi pracovního procesu:

- Na benefity upozornit již v inzerátu.
- Prezentace benefitů při pracovním pohovoru.
- Jejich uvedení v pracovní smlouvě.
- Nástěnka s benefity na chodbě.
- Zasílání e-mailem (například pokud by exekutorský úřad zavedl nějaký nový benefit).

Avšak vedení exekutorského úřadu musí také přistoupit k tomu, že tyto benefity budou zaměstnanci vnímány jako pozitivní příspěvek, nikoliv pouze nějaký dárek, který stejně nikdo nevyužije. Ve skupinové diskuzi totiž vyšlo najevo, že mnoho z požadavků pracovníků má individuální charakter.

### Systém benefitů – zavedení CAFETERIA SYSTÉMU

Tento systém umožňuje zaměstnancům individuální čerpání benefitů dle jejich volby. Pauknerová a kol. (2012, str. 222) tento systém považuje za velmi efektivní, jelikož zaměstnavatel poskytne zaměstnanci určitou částku a ten ji může vyčerpat dle jeho požadavků. Samozřejmě si zaměstnavatel může stanovit omezení, na co může zaměstnanec tyto prostředky využít. Již nyní poskytuje exekutorský úřad určité typy benefitů, díky tomuto systému by měl pracovník možnost čerpat prostředky dle jeho individuálních požadavků. Tohle samozřejmě povede k jeho vyšší spokojenosti a motivaci. Pro dané účely byla vybrána firma Sodexo. Náklady na zavedení tohoto systému od společnosti Sodexo jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4 - Náklady na zavedení Cafeteria systému

Položka	Počet	Cena v Kč
jednorázový poplatek	1	20 000
poplatek za služby za jednoho	1	320

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

zaměstnanec/měsíc		
poplatek za služby za jednoho zaměstnanec/rok	1	3 840
odměny referent	1	5 000
odměny vedoucí pracovník	1	10 000
28 referentů za rok	28	140 000
vedoucí pracovníci	4	40 000

Zdroj: Sodexo (2015), vlastní zpracování

Zde je pak nutno připočítat rozpočet pro každého zaměstnance. Určitě by mělo být rozlišeno, zda se jedná o referenta, nebo vedoucího pracovníka. Pro referenta autorka navrhuje benefity v hodnotě 5 000 Kč/rok a pro vedoucího pracovníka 10 000 Kč/rok. Další rok se nám náklady samozřejmě sníží o jednorázový poplatek ve výši 20.000 Kč.

Náklady na Cafeteria systém jsou nesrovnatelně nižší, než které by úřad zaplatil za zaučení nových zaměstnanců. Podle vedoucí ekonomického oddělení zaškolení nového pracovníka vyjde úřad na 82.000 Kč.

## Stravenky a příspěvek na stravování

Podle provedené skupinové diskuze je patrné, že zaměstnanci by preferovali příspěvek na stravování ve formě stravenek. Vedení však za stravenkami vidí problém z hlediska administrativy. JUDr. Plášil se přímo vyjádřil, že raději zaměstnancům přidá na mzdě. To je ale pro pracovníky nevýhodné. Kdyby například úřad přidal pracovníkovi ke mzdě 1.000 Kč, musela by se daná částka zdanit, a tak by zaměstnanec získal pouze 750 Kč.

Dle názoru autorky by však postup navýšení mzdy o adekvátní částku na stravu nebyl rozumný. Jestliže zaměstnanci již nyní berou benefit jako samozřejmost, tak pak by to určitě nedokázali ocenit. Dnes stravenky patří již ke standardním benefitům a vedení by mělo tlaku svých podřízených ustoupit a vyjít jim vstříc. Navíc by si vedení mělo uvědomit, že stravenky jsou daňově uznatelný odpis, a tedy, z 55 % na ně přispívá stát (za předpokladu, že zaměstnanec pracuje déle než tři hodiny denně). Co se týká dalších 45 %, tak tato procenta se pak mohou buď strhnout z platu pracovníkům, anebo je může pokrýt zaměstnavatel v rámci odměny. Společnost Sodexo se kromě systému Cafeteria mimo jiné zabývá i právě stravenkami. Podle společnosti Sodexo (2015) prý zmizí i řada administrativních úkonů ze strany exekutorského úřadu. Kdyby se využilo služeb této společnosti, tak by pracovník exekutorského úřadu musel jednou měsíčně vyplnit tabulku v Excelu a pak by tabulku společně s vyplněnými údaji zaslal zpět společnosti Sodexo. Ohledně úkonů se zajištěním stravenek už by exekutorský úřad nemusel dělat nic. Sodexo by v požadovaný termín stravenky předalo pracovníkům (dle informací od pracovníka společnosti Sodexo by byly tyto stravenky v ozdobné obálce se jménem pracovníka, navíc každý obdrží v obálce vtipný komiks). Společnost Sodexo si za tuto službu účtuje 1 %, které se počítá z celkové částky, kterou exekutorský úřad vynaloží za stravenky. Stravenky mají v hodnotě 80, 90, 100 Kč.

## Parkovací místa

Další položkou v oblasti benefitů jsou parkovací místa pro zaměstnance. Exekutorský úřad sídlí v centru Prahy, tudíž ti zaměstnanci, kteří jezdí do práce automobilem, mají při příjezdu do práce problém se zaparkováním. Avšak ten lze poměrně snadno vyřešit, jelikož ve dvorním traktu budovy se nachází nikým nevyužitý prostor, který náleží ke kancelářím exekutorského úřadu. Zde lze tedy navrhnout stavební úpravu a poskytnout zaměstnancům možnost zaparkování vozidla přímo u místa výkonu práce.

Zde není finanční náročnost prakticky žádná, jedná se pouze o dílčí přeorganizování dvorního traktu. Možnou komplikací je však domluva s ostatními nájemníky v budově a samozřejmě majitelem budovy.

## Volání z mobilního telefonu i pro soukromé účely

Zaměstnanci mají v tuto chvíli neomezené tarify, avšak pouze pro firemní účely. Zde se jedná tedy pouze o dílčí úpravu, která nebude exekutorský úřad stát nic navíc, pouze se oficiálně „zlegalizuje“ soukromé využití telefonů. Finanční náročnost v rámci tohoto benefitu není žádná, protože úřad využívá neomezených tarifů v hodnotě 549 Kč. Tento tarif se nebude muset měnit.

## Home office

V současné době mají zaměstnanci k dispozici pouze stolní počítače. Avšak dle vyjádření vedení se počítá s modernizací hardwarového vybavení a zaměstnancům budou pořízeny notebooky. V tu chvíli by mohli někteří pracovníci pracovat i z domova. Tato investice je plánována v roce 2016, jelikož postupně dochází k morálnímu opotřebení stávajícího hardwaru. Každopádně je počítáno s deseti novými notebooky á 15 000 Kč.

**Tabulka 5 Náklady na zavedení home office**

Položka	Počet	Cena
Notebook	1	15 000 Kč
Notebooky	10	150 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro exekutorský úřad je potřeba zakoupit pouze 10 notebooků z důvodu toho, že ne všichni pracovníci, kteří zde pracují, budou moci pracovat z domova.

## 4.9.2 Doporučení II – kariérní a vzdělávací řád

Kariérní řád není jen kus papíru, každý zaměstnanec by měl totiž jednoznačně vědět, co může pro svůj kariérní rozvoj udělat a také by tento rozvoj měl konzultovat se svým nadřízeným. Jedním z návrhů proto může být zavedení propracovaného kariérního a vzdělávacího řádu, který bude jednoznačný, formální a bude také pravidelně vyhodnocován.



## **Mentoring**

Mentoring je jedna z metod vedení lidí. Podle Malacha a kol (2005, str. 333) si každý zaměstnanec zvolí svého mentora, se kterým bude řešit svou kariéru, své dovednosti, znalosti, ale také slabiny a silné stránky. Zúčastnění by se měli pravidelně setkávat a diskutovat. Tato setkání by se měla odehrávat nejméně jednou měsíčně. Následně by měly být stanoveny individuální cíle pracovníka na další období. Tento způsob vedení by měl být zaveden hlavně na administrativním oddělení, kde je v poslední době tým méně stabilní kolektiv. Tato metoda tedy může přispět k vyšší motivaci a pracovní spokojenosti.

## **Akční plány rozvoje**

Akční plány rozvoje úzce souvisí s předchozím návrhem mentoringu. Zaměstnanec by vyplňoval formulář, který by sloužil k následné konzultaci s mentorem. Tento formulář by sloužil k zaznamenávání pokroku zaměstnance. Byla by zde také uvedena školení, která musí zaměstnanec absolvovat, a také směr, kterým by se chtěl rozvíjet. Byly by zde kolonky „co se mi povedlo“ a „co musím ještě zlepšit“, které by pomáhaly mentorovi zorientovat se ve schopnostech svého podřízeného.

### **4.9.3 Doporučení III – systém hodnocení**

Podle výsledků z kvalitativních průzkumů současný systém hodnocení je vnímán poměrně pozitivně, nicméně zároveň jako hodně subjektivní. Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců předkládá autorka návrh zavedení tzv. systému validací, tedy že se hodnocení bude účastnit hodnocený, jeho přímý nadřízený, mentor a také sám JUDr. Plášil. Zúčastnění by se vyjadřovali k hodnocenému a naopak hodnocený by vyjadřoval své názory na jeho nadřízeného, čím by mu mohl pomoci apod. Primárním hodnotícím měřítkem bude akční plán rozvoje, který bude jednoznačně objektivně vypovídat o průběžném rozvoji zaměstnance, jeho úspěších a rezervách.

Následně by pracovníkovi byly stanoveny cíle na další období a zároveň by bylo rozhodnuto o jeho odměnách. Měřítkem pro splněné či nesplněné cíle zaměstnance by pak bylo ohodnocení barvou (modrá – výborně, zelená – dobře, oranžová – dostatečně, červená – nedostatečně).

Jestliže by zaměstnanec nadřízení ohodnotili oranžovou barvou, měl by tzv. vykřičník, kdy by musel u příštího hodnocení získat již modrou nebo zelenou barvu (oranžovou by podruhé již dostat nemohl, protože by mohl být sankcionován).

Pokud by zaměstnanec dostal u hodnocení červenou barvu, došlo by pak k dalšímu hodnocení za měsíc. Právě za tento měsíc by musel zaměstnanec odstranit nedostatky, na které byl upozorněn. Pokud by specifikované nedostatky neodstranil, byl by mu zaslán tzv. vytýkací dopis. Při tomto druhém hodnocení by pracovník musel být hodnocen již pouze modře, zeleně, anebo oranžově.

Dle názoru autorky bude tento systém hodnocení jednoznačný, průhledný a do jisté míry bude odstraněno subjektivní měřítko (to však nikdy nelze odstranit úplně). Tento systém by měl probíhat jednou měsíčně.

#### **4.9.4 Doporučení IV – vztahy na pracovišti**

Vztahy na pracovišti jsou hodnoceny pozitivně, nicméně z důvodu zvyšující se pracovní zátěže a zvyšující se fluktuace dochází k postupnému zhoršení těchto vztahů a i z tohoto důvodu je zapotřebí kolektiv navzájem seznámit a vytvořit mezi pracovníky vazby tak, aby spolu dokázali co nejvíce vycházet, komunikovat a spolupracovat.

##### **Team building**

Společné akce pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců jsou vhodné. Také v ohniskové skupině zaměstnanci zmiňovali, že jim tyto akce chybí. Dříve je úřad pořádal, nyní již však od nich upustil. Minimální frekvence těchto akcí by měla být jednou za rok, avšak může být i častější. Tyto akce nemusí být povinné a nemusí zasahovat do standardní pracovní doby. Zde lze doporučit, aby team building akce byly pořádány více než jednou za rok. Finanční náročnost by závisela na typu pořádané akce.

##### **Sportovní den**

Sportovní den je příjemným zpestřením každodenního stresu na pracovišti. Jeden pracovní den v roce dojde k setkání zaměstnanců na jimi vybrané sportovní aktivitě, která může mít například soutěživý charakter. Standardně tento den bývá v pracovní době a je zaměstnavatelem placen jako odpracované hodiny.

## 5 Závěr

Personální marketing začíná hrát čím dál větší roli v personálním řízení firem. Je to především díky komplexnímu pojetí této aktivity. Nejenže řeší nábor, péči o zaměstnance a ukončení pracovního poměru, ale v podstatě se jedná o jejich dlouhodobé plánování, řízení a kontrolu.

Teoretická část práce je věnována uvedení do problematiky personálního marketingu a zaměstnaneckých benefitů. Personální marketing se zde rozděluje na externí a interní. Tato práce poskytuje přehled o tom, co spadá do těchto jeho dílčích částí. Co se týká zaměstnaneckých benefitů, tak tato práce měla za cíl získat přehled o tom, jak se zaměstnanecké odměny poskytují a jakou motivaci a spokojenost to na zaměstnancích zanechává.

V metodologické části se autorka věnuje popisu jednotlivých kroků a využití metod, které jsou uplatněny pro zpracování předložené bakalářské práce. Je zde tedy vysvětleno, jak bylo postupováno, aby došlo k naplnění stanovených cílů.

Primárním cílem bakalářské práce bylo formulovat doporučení týkající se oblasti personálního marketingu a především navržení benefitů a hodnocení pro exekutorský úřad JUDr. Vladimíra Plášila. Tato doporučení byla formulována na základě získaných výstupů z kvalitativních výzkumů - ohniskové skupiny a expertních rozhovorů, které jsou uvedeny v praktické části předložené práce. Jejich stručný přepis lze nalézt v příloze.

Tohoto výzkumu se účastnili referenti ekonomického, administrativního a ekonomického oddělení. Podle provedeného kvalitativního výzkumu (ohniskové skupiny) jsou zaměstnanci spokojeni s výší fixní mzdy, kterou dostávají. Respondenti však projevovali odlišné požadavky v oblasti benefitů, kariérního a vzdělávacího rozvoje a jejich hodnocení, než které v současné době mají a dostávají. Hlavním tématem diskuze se stala individualizace benefitů. Individualizace benefitů se také stala velkým tématem i v druhém prováděném průzkumu – expertním rozhovoru. S některými body, které požadovali zaměstnanci v ohniskové skupině, vedoucí sympatizovali a s některými nikoliv. Dále se zde vyšlo najevo, že dochází ke zhoršujícím se vztahům na pracovišti.

Po provedené komparaci získaných dat z provedených průzkumů a zmapování současné situace v oblasti personálního marketingu a potažmo oblasti benefitů v exekutorském úřadu bylo následně možné doporučit adekvátní návrhy, které povedou k žádanému stavu – zvýšení spokojenosti a motivace současných zaměstnanců. Tato návrhová opatření jsou rozdělena do čtyř doporučení:

První z nich se věnuje oblasti struktury mzdy a benefitů. Jelikož se poměrně často opakovalo, že zaměstnanci mají individuální požadavky na benefity, je v práci předložen návrh systému Cafeteria od společnosti Sodexo. Tento systém umožňuje zaměstnanci výběr benefitů dle svých individuálních potřeb. Tato společnost také nabízí řešení v oblasti stravenek. Tato forma benefitů by mohla vyhovovat jak zaměstnancům, tak i vedení. Vedení by totiž odpadla řada administrativních úkonů, kvůli kterým se

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

stravenkám brání. Dalšími, spíše dílčími úpravami, jsou parkovací místa pro zaměstnance, využití telefonů i pro soukromé účely, home office. Spolu s doporučením byly také předloženy finanční náklady na zavedení tohoto systému.

Další část doporučení se týká zavedení kariérního a vzdělávacího řádu, kdy by pracovník mohl své starosti, problémy, potřeby atd. svěřit svému mentorovi, kterého by si on sám vybral, a tudíž lze předpokládat, že by k tomuto člověku choval důvěru. Pokud by došlo k zavedení mentorování a akčních plánů rozvoje, je pravděpodobné, že dojde ke zvýšení spokojenosti ze strany zaměstnanců.

Třetí část doporučení se věnuje systému hodnocení. Podle výsledků z ohniskové skupiny je patrné, že zaměstnanci pocítují, že jsou hodnoceni spíše subjektivně. Jeden z návrhů, jak objektivněji hodnotit zaměstnance, je tzv. systém validací a vyhodnocování akčního plánu rozvoje.

Poslední část doporučení se pak zaměřuje na vztahy na pracovišti. Ty se v posledních letech vlivem zvyšující se pracovní zátěže a zvyšující se fluktuací zhoršily. Možnými variantami jsou pořádání team building akcí a sportovního dne.

Veškerá navržená doporučení si kladou za cíl, aby vycházela ze současného „rodinného stavu“. Zaměstnanci nazývají současný stav rodinným proto, jelikož spolu komunikují nadstandartním neformálním způsobem. Současný stav by se dal nazvat jako neoficiální personální marketing, protože exekutorský úřad využívá jeho prvky, aniž by byly cílené a někdo se přímo o personalistiku staral.

Výsledná doporučení byla předložena JUDr. Plášilovi a také všem zaměstnancům úřadu. JUDr. Plášil projevil o sestavení doporučení zájem a rád bude spolupracovat s autorkou na zavedení uvedených změn.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Literatura

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. vyd. Praha : Karolinum, 2011. str. 372. ISBN 978-80-246-1966-8.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLB, M. *Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements*. 2. aus. Wiesbaden : Gabler, 2010. ISBN 978-3-8349-1853-6.

NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 2. vyd. Praha : Academia, 2004. ISBN 80-200-0689-3.

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

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2008. ISBN 978-80-213-1585-3.

FOOT, M. , HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. ISBN: 80-7226-515-6.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. KOSTROŇ, L. *Personální strategie: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2013, ISBN 978-80-7179-564-3.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*, 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-6.

STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-8694-667-2.

ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*, 1.vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3502-1.

FERN, E. *Advanced focus group research: theory nad practice*. 1<sup>st</sup> ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2001. ISBN 07-619-1249-5.

MORGAN, D. *Focus group as qualitative research*. 2<sup>nd</sup>ed. California : SAGE publications, 1996. ISBN 9780761903437.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

GOLDMAN, A. E. MCDONALD, S. *The group depth interview : principles and practice*. 1<sup>st</sup> ed. Englewood Cliffs : Prentice hall, 1986. ISBN 01-336-5404-4.

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

SMITH, P. *Marketing communications: An integrated approach*. 4<sup>th</sup> ed. London : Kogan Page, 2004. ISBN 978-0-7494-4265-4.

KARLÍČEK, M. a kol. *Základy Marketingu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2013. ISBN:978-80-247-4208-3.

URBAN, J. *Sociologie trochu jinak*. 2. vyd. Praha : Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3562-7.

MALACH, A. a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 2. vyd. Praha : Grada, 2005. ISBN: 80-247-0906-6.

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

## Internetové zdroje

HRNEWS. Personální marketing a benefity. *HR New | Zprávy a novinky z HR* [online]. 2006 [cit. 2015-01-02]. Dostupné

z WWW: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/267213>.

MENŠÍK, T. Personální marketing vs. employer branding. *Personální marketing.cz | magazín pro moderní personalisty* [online]. 2006 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z WWW: <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>.

CHVÁTAL, D. Zaměstnanecké výhody umí významně motivovat. *Měsíc.cz | váš průvodce finančním světem* [online]. 2007 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z WWW: <http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-vyhody-umi-vyznamne-motivovat/>.

EXEKUTOR-PLASIL. Exekutorský úřad. *JUDr. Vladimír Plášil | Exekutorský úřad Praha 7* [online]. 2014 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z WWW: <http://www.exekutor-plasil.cz/set.php?page=urad>.

## Ostatní zdroje

SODEXO. *Ceník služeb*. Ústní sdělení. Praha, 2015.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## **Seznam příloh**

**Příloha 1      Scénář a stručný přepis Focus Group**

**Příloha 2      Přepis expertních rozhovorů**

## Příloha 1 Scénář a stručný přepis Focus Group

Hlavní výzkumné otázky si stanovuji zjistit:

- Jaký je současný stav personálního marketingu v exekutorském úřadu?
- Jaké jsou názory zaměstnanců na momentální stav ve vybraných oblastech v rámci personálního marketingu?
- Co je potřeba zlepšit?

Scénář:

Dobrý den,

Jsem ráda, že vás můžu přivítat na dnešním setkání, které je připraveno za účelem provedení průzkumu pro mou bakalářskou práci na téma Systém benefitů zaměstnanců na exekutorském úřadu. Jak jsem vám již oznámila při osobním pozvání, budu využívat metodu Focus Group, tedy skupinovou diskuzi. V rámci této diskuze se uplatňují následující pravidla:

Vždy by měla hovořit pouze jedna osoba, a to prosím nahlas a srozumitelně, teprve až ta domluví, měl by se vyjadřovat další účastník. Diskuze by se měli účastnit všichni přítomní. Pokud bude například někdo více dominantní, měl by se vyjadřovat v souladu s tím, aby měli prostor i ti méně výřeční. Ráda bych vás rovněž požádala o pozornost, kdy veškerá vedlejší komunikace mimo hlavní diskuzi může narušit hladký průběh celého průzkumu a v neposlední řadě to může vyrušovat ostatní.

Z celého průběhu je pořízen audio záznam, s jehož využitím jste mi předem všichni poskytli svůj písemný souhlas. Předpokládaná doba trvání diskuze je 1 hodina.

Máte prosím nějaké otázky, než zahájíme samotnou diskuzi dle předpřipraveného scénáře okruhů otázek?

Nyní bych vás ráda požádala o krátké představovací kolečko (jméno, úloha/pozice v klubu, doba působení v kanceláři), abychom se dále mohli navzájem oslovovat jménem a navodili také lepší atmosféru.

Okruhy a otázky:

Před provedením samotného Focus Group jsem si připravila okruhy témat. Těmito tématy jsou:

Hodnocení zaměstnanců:

Jak podle vás ovlivňuje výše mzdy obě strany (potencionálního zaměstnance a zaměstnavatele) k přijetí nebo nepřijetí zaměstnance/nabídky na práci? Jak jste spokojeni se svým hodnocením?

Benefity:

Uvažujete o benefitech jako o motivační složce, anebo je pokládáte za samozřejmost? Mohou benefity pozitivně rozhodnout při volbě zaměstnavatele? Považujete mzdu



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

a benefit za jedno a totéž? Jaké benefity v současnosti dostáváte? Jak jste s nimi spokojeni?

Pracovní prostředí:

Člověka motivuje více faktorů, některé z nich nemůže zaměstnavatel přímo ovlivnit, například kolektiv. Jak moc je podle vás důležitý kolektiv, pracovní prostředí, přátelské vztahy na pracovišti? Jak vnímáte současnou situaci?

Kariérní a vzdělávací růst:

Finanční odměna může být jednou z motivací. Avšak druhou je kariérní a vzdělávací růst. Jak vy vnímáte možnost kariérního růstu a jaké máte preference? Jak je pro vás kariérní a vzdělávací růst důležitý?

Změna:

Chtěli byste něco změnit ve vašem zaměstnání?

Závěr

Děkuji vám za vaše názory a postřehy ke všem diskutovaným tématům. Nyní budu výstupy z tohoto průzkumu podrobně zpracovávat a nakonec interpretovat ve své bakalářské práci, což mohu jen díky vám a vaší účasti, takže ještě jednou děkuji za spolupráci. V případě, že budete mít jakékoliv otázky k tématu práce či jiné dotazy, neváhejte se na mě prosím ještě obrátit.

Hezký zbytek dne!

## Přepis skupinové diskuze Focus Group

- Hodnocení zaměstnanců:

Hodnocení zaměstnanců odráží odměnu za práci. Jak podle vás ovlivňuje výše mzdy obě strany (potencionálního zaměstnance a zaměstnavatele) k přijetí nebo nepřijetí zaměstnance/nabídky na práci? Jak jste spokojeni se svým hodnocením?

*Mzda samozřejmě působí na zaměstnance. Jestliže budu nerozhodnutá, tak pak budu preferovat nabídku s vyšší mzdou. Hlavně je to jeden z faktorů motivace. Co se týká mého ohodnocení, tak jsem s ním spokojena, předtím jsem pracovala na jiném exekutorském úřadu a můžu vám říct, že jsem ráda, kde jsem teď. Pokud potřebuji, můžu si vydělat peníze navíc, jen teda musím zůstat v práci déle, no. Zároveň jsem ráda, že zde mám určitou stabilitu a mzdu ve výplatní termín, to je pro mě asi to nejdůležitější. (ostatní přikyvovali hlavou)*

*Podle mě je nutné skloubit výši mzdy s očekáváním v budoucnu. Mzda by měla být přiměřená práci. Já jsem se svým ohodnocením taktéž spokojena a i s tím, že zde je stabilní práce a nemusím se tak bát o místo. S hodnocením je to však horší, podle mě je toto hodnocení velmi subjektivní, jelikož mě hodnotí jen můj nadřízený a nikdo jiný.*

*Já jsem se rozhodovala podle výše nabízené mzdy. Vždy je pro mě důležitá fixní částka. Mnoho zaměstnavatelů Vám slíbí horentní sumy v odměnách, ale pak když dojde na věc,*

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

*tak žádné odměny nedostanete, a se svojí mzdou jsem také spokojena. Nicméně co se týká hodnocení, tak jak říkala kolegyně, přijde mi také velmi subjektivní, naše výkony by mělo hodnotit více lidí, než jen pouze náš nadřízený.*

*Já bych klidně přijala i práci za menší peníze, hlavně aby ta práce byla. V dnešní době to není sranda najít práci. Se svým hodnocením spokojena jsem. Se svou šéfkou vycházím velice dobře, bavíme se jako kamarádky. Jo a jak říkaly kolegyně, výplatu máme přesně v termínu, což je pro mě prioritní.*

*Ovlivňuje hodně, a co se týče druhé otázky, tak jsem spokojena.*

*Souhlasím s kolegyněmi, taky mám na to stejný názor. Výše mzdy je opravdu velice důležitá a také je důležité, aby byla na účtu ve výplatní termín. Jinak se mzdou spokojen nejsem, mohla by být podle mého názoru vyšší.*

*Asi bych řekl, že se shodneme, že každý z nás musí platit složenky, takže bez peněz by to nešlo. Zkrátka mzda je pro nás všechny důležitá. Z dobrého pocitu bych se nenajedl a ano, jsem spokojený. Nicméně souhlasím s kolegyní a myslím si, že by mělo být hodnocení více objektivní. Své nadřízené dvakrát moc nevěřím.*

*Myslím si, že by mzda mohla být vyšší, ale zatím si nestěžuji, mohlo by být hůř. Jinak taky nemám ke svému nadřízenému zrovna vřelý vztah. Působí na pozici jen půl roku, ale přijde mi, že dělá, jak kdyby tam byl deset let.*

*Proč s ní máš praboha problém, vždyť je nejvíc v pohodě a na rozdíl od tebe dobře odvádí práci.*

*Možná tak pro tebe a nech mě být.*

Zde musela tazatelka zasáhnout, aby nedošlo ke konfliktu (účastníci na sebe začali být sprostí).

- **Benefity:**

Uvažujete o benefitech jako o motivační složce anebo je pokládáte za samozřejmost? Mohou benefity pozitivně rozhodnout při volbě zaměstnavatele? Považujete mzdu a benefit za jedno a totéž? Jaké benefity v současnosti dostáváte? Jak jste s nimi spokojeni? Co za benefit byste vy osobně preferovali?

*Benefit beru jako automatickou složku mzdy, jsou potřeba. Myslím, že benefity rozhodně můžou pozitivně rozhodnout při volbě zaměstnavatele, ale musí to být takové benefity, které slouží potřebám toho daného člověka. Asi dokážou benefity člověka nadchnout při volbě zaměstnání, ale kdyby to mělo být u nás, tak tu asi nikdo z nás není (smích). Nejradši bych byla, kdybych dostávala nějaké poukázky do divadla, kina, zatímco teď dostáváme pouze příspěvek na dovolenou, vitamíny atd. Já ale třeba vitamíny vůbec nejím.*

*Benefity jsou poměrně normální složka mzdy. Myslím, že by to měla být automatika ze strany zaměstnavatele. My teda dostáváme příspěvek na dovolenou, vitamíny a další věci, ale jestli by mě zrovna tohle donutilo rozhodnout se při volbě zaměstnavatele, to teda nevím. Jako spokojena s nimi jsem, ale radši bych uvítala stravenky.*

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

*Já taky považuju benefity za standard. Je až s podivem, že se současné vedení brání tomu, aby nám dali alespoň stravenky. Jinak dostáváme příspěvek na dovolenou, vitamíny, chodíme na různá školení a máme mobil, ten ale nesmíme využívat pro soukromé účely, což je celkem na nic. Musím s sebou tahat dva mobily. Navíc jsem k Ježíšku dostala úplně ten samý mobil ve stejné barvě a někdy omylem zavolám místo ze soukromého z pracovního telefonu. Takže já bych si přála a myslím, že budu mluvit i za ostatní, aby se dalo telefonovat ze služebního mobilu i za soukromým účelem.(ostatní souhlasili)*

*No, je pravda, že ty stravenky zkusíme už dlouho a pořád nic. Parkování v centru Prahy je taky hrozné, takže třeba parkovací místo, jak to mají ve velkých firmách, by nebylo špatné. Jinak bych si přála, abychom dostávali poukázky třeba na nějaké masáže, do posilovny. Od toho věčného sezení mě už bolí záda. Už jsem zde 10 let a asi bych potřebovala novou motivaci.*

*V zásadě jsem benefity nikdy neřešila, protože jsem v úřadu už přes deset let a nikdy pořádně žádné nebyly. Ale určitě mi alespoň chybí to, jak jsme se scházeli, třeba na Vánoce a na Den dětí. Asi to není úplně benefit, ale mohlo by to člověka motivovat k lepšímu výkonu.*

*Já bych raději místo nabízených vitamínů uvítal, tady jako kolegyně parkovací místo, denně se tady nervuji, protože nemám kde zaparkovat, už jsem z toho opravdu naštvaný, víte, kolik bych si ušetřil stresu a nervů, kdybych tady měl to své místo pro svého miláčka? Já tedy spokojen s benefity, které dostáváme, rozhodně nejsem.*

*Jo, s tím parkovacím místem souhlasím. Myslím si, že je potřeba individualizace benefitů, protože se jinak v životě nedohodneme. Pokud by nám to vedení splnilo a každý měl ten svůj benefit, tak by došlo k nárůstu motivace a tím pádem k větší spokojenosti.*

*Nemyslím si, že benefit je automatická složka mzdy, jen na to musí být dostatečně upozorněno. Podle mě to i hodně ovlivňuje volbu zaměstnavatele. Za mě jsem s nabízenými benefity spokojen.*

*Vnímání benefitů je individuální. Každý z nás má jiné potřeby, takže když mě třeba někdo nabídne auto pro soukromé účely, tak mu poděkuju, ale asi když nemám řidičák, tak pak si ten benefit neužiju.*

*Taky se přidám k tomu, že by se to mělo řešit individuálně. Občas v některých firmách dostávají zaměstnanci dárky pro děti, ale co když děti nemáte.*

*Parkovací místo by bylo fajn. Taky by někdo mohl něco udělat s tím, že bychom mohli pracovat z domu. Polovinu věcí bych v klidu vyřídila u notebooku a nemusela bych ztrácet čas jezdit do centra Prahy hodinu denně a taky bych si od vás taky občas odpočinula. (smích a ostatní přikyvovali)*

- Pracovní prostředí:

Člověka motivuje více faktorů, některé z nich nemůže zaměstnavatel přímo ovlivnit, například kolektiv. Jak moc je podle vás důležitý kolektiv, pracovní prostředí, kamarádské vztahy na pracovišti? Jak vnímáte současnou situaci?

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

*Tak pracovní prostředí si myslím, že je v pořádku. S kolegy jsme tu poměrně dlouho.*

*Vidím to podobně, sice za poslední dobu se to malinko zhoršilo, hlavně kvůli zvýšenému počtu exekucí a malinko se tady víc začali střídat kolegové. Kolektiv je při naší práci velmi důležitý, protože si vzájemně radíme, všichni neumíme všechno, takže stabilita kolektivu bych řekla, že má prioritu.*

*Je to pro mě hodně důležité, nedokázala bych pracovat někde, kde by byli špatné mezilidské vztahy, nedokázala bych totiž pak odvádět práci na sto procent.*

*Kolektiv si myslím taky, že je fajn. Navzájem se tu známe, jen by to chtěl třeba společné akce, ty opravdu dřív bývaly, teď na ně není čas. Možná bych akorát občas uvítala, kdybych mohla pracovat z domova, abych si od nich odpočinula (smích).*

*Na kolektiv si nestěžuji, možná by bylo opravdu fajn si občas odpočinout z pohodlí domova. Ty společné akce bych určitě uvítala, dovedu si představit, že bychom šli někde ven utužit kolektiv.*

*Myslím, že jsme dobrý kolektiv, možná by to jen chtělo právě nějaké ty benefity na stabilizaci kolektivu, třeba by to pomohlo.*

*Souhlasím, akorát si myslím, že to administrativní oddělení v tomto směru celkem pokulhává. Tam si myslím, že by byla zapotřebí pomoc. Za poslední rok se tam totiž vystříдалo opravdu hodně lidí.*

*Já si myslím, že je problém v tom, že těm lidem, jak je neznám moc, nevěřím, nevím, co od nich mám čekat, ale jinak vše v pořádku.*

- Kariérní a vzdělávací růst:

Finanční odměna může být jednou z motivací. Avšak druhou je kariérní a vzdělávací růst. Jak vy vnímáte možnost kariérního růstu a jaké máte preference? Jak je pro vás kariérní a vzdělávací růst důležitý?

*No kariérní růst je u nás dost složitý. Máme zde hodně plochou organizační strukturu, vedoucí pozice, které náš úřad nabízí, jsou: vedoucí ekonomického oddělení, exekutorského oddělení a administrativy, ostatní pracovníci jsou referenti. Co si pamatuju, tak jen pár lidí povýšilo. Můžeme se rozvíjet po odborné stránce, ale určitě ne v rámci organizační struktury. Samozřejmě bych uvítala, kdyby byla možnost jít na vyšší post, ale to by musel nejdřív někdo odejít. Každopádně není to pro mě nějakým způsobem směrodatné. Třeba ale co se týká těch školení, tam by bylo super, kdybychom věděli, podle jakých kritérií na ně vůbec chodíme. Kdyby se nastavil nějaký systém. Taky bych třeba někdy ráda zašla na nadstandardní školení. (ostatní souhlasili)*

*Tak my tady žádný kariérní řád nemáme. Vlastně ani nevím, kdy půjdu na nějaké školení, to se většinou dělá tak, že nadřízený řekne, že něco potřebujeme. Po této stránce si myslím, že to funguje hodně rodinně.*

*Jsem zde deset let na stejné pozici. Co si pamatuju, tak v rámci kariéry se tady posunul jeden člověk a ten je teď šéfem exekutorského oddělení. Není to pro mě důležité, důležitější je pro mě stabilita a mzda ve výplatní termín.*

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

*Určitě bych uvítala možnost nějakého rozvoje, cíleného. Naši nadřízení s námi hovoří, umí pochválit a včas řeší vzniklé problémy to všechna čest, jen jak řekla kolegyně, je to rodinné. Myslím si, že kariérní postup není zase až tak důležitý.*

*Tak já zase proti tomu nic nemám, pokud by to vedlo k tomu, že se posunu o kousek dál. Alespoň bych věděla, na čem jsem. Chtělo by to podle mě nějaký systém školení nebo někoho, s kým bych si o tom mohla popovídat, na jaké školení chci jít apod.*

*Mně tento systém vyhovuje, já nepotřebuji žádné prvky z korporátní kultury. Nedej bože ještě vyplňovat třeba další papíry.*

*Důležitý pro mě kariérní růst rozhodně není. Radši bych preferoval vzdělávací růst, abych si mohl zajít na nějaká školení a zvýšit tak svou kvalifikaci.*

*Souhlasím s tím, co už bylo řečeno přede mnou.*

Ostatní souhlasili také

- Změna:

Chtěli byste něco změnit ve vašem zaměstnání?

*Já bych rozhodně ocenila ty stravenky, poukázky do kina, divadla a asi i tu práci z domova. Jinak jsem spokojena.*

*Myslím si, že by bylo potřeba se zaměřit na ten systém hodnocení, aby byl více objektivní.*

*Já bych asi chtěla, kdyby šly zařídit nějaké ty společné akce, abychom se lépe poznali, a používat firemní mobil i k soukromým účelům.*

*Asi bych si přála nějaké permanentky do spa nebo masáže, kolektivní akce.*

*Ocenila bych, kdybych měla s kým si popovídat a měla možnost určovat, jakým směrem chci jít, co se týká těch školení.*

*Chci parkovací místo!*

*Určitě bych zavedl individualizované odměny.*

*Já souhlasím se vším, co zde bylo řečeno. (všichni přikyvovali)*

## **Příloha 2 Přepis expertních rozhovorů**

Do expertních rozhovorů byli zapojeni všichni vedoucí pracovníci na exekutorském úřadu. Všichni byli seznámeni s výstupem z Focus Group a všem byly pokládány otázky z okruhů:

1. Současný stav.
2. Benefits – současnost a budoucnost.
3. Systém hodnocení.

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Vztahy na pracovišti.
5. Kariérní a vzdělávací řád.

JUDr. Plášil:

*Současnou strukturu mzdy považuji za adekvátní, jestliže vezmu v úvahu ostatní exekutorské úřady. Velmi rád bych do budoucna mzdy zvýšil, respektive vytvořil více motivační mzdu. Mzdy průběžně navyšujeme, tuším, že okolo 3 % ročně. Ale tohle by Vám měla spíše přesně říct vedoucí ekonomického úseku. Já to pouze podepisuji (smích). Co se týká současného stavu, bohužel v posledním roce se zkrátil pracovní poměr z 5,7 let na 4,1 let. Jsem si vědom toho, že to je výrazný propad.*

*Jestli se chcete ptát na stravenky, tak to ani nezkoušejte, to už tady řeším minimálně tři roky. Nevidím důvod, proč bych je měl zavést. Dle mého názoru se jedná o komunistický přežitek. Pro mě je to jen administrativa navíc. To jim raději přidám na mzdě. Parkovací místo je fajn nápad, něco podobného jsem už zaznamenal a nemyslím, že by to měl být zase tak zásadní problém. Ve dvorním traktu je nevyužité místo a při troše snahy by tam mohla být parkovací místa. Home office si u některých zaměstnanců dovedu představit, tohle je fajn nápad. Stejně se mají kupovat nové počítače, tak místo stolních se koupí notebooky. Tohle vnímám jako i finančně přijatelné řešení, které přinese benefit na obou stranách. Telefonování nevidím jako zásadní problém, stejně mají neomezené tarify, takže pojďme do toho. Stejně tak tipuju, že víc jak polovina z nich ví, že si mohou volat, jak chtějí, a nikdo to nekontroluje. Myslím si, že i na dalších individualizacích benefitů bychom se mohli domluvit.*

*Systém hodnocení si myslím, že je v pořádku, máme zde takovýto systém, že si nejprve stanovíme cíl, monitorujeme práci svých podřízených, dále hodnotíme situaci, pak se sejdeme u tzv. kulatého stolu, tomu říkáme round table, dále na to navazuje zpětná vazba a v neposlední řadě také implementujeme potřebné návrhy. Myslím, že současný stav je velmi dobrý a nevím o tom, že by byl někdo nespokojený. Na tento systém jsem nezaznamenal stížnosti. Samozřejmě pokud dáte nějaký návrh, rád se na něj podívám, neříkám, že jsme špičkový ústav...*

*Vztahy na pracovišti se zkuste spíš zeptat ostatních, nejsem v dennodenním kontaktu se všemi, ale vnímám to, že díky množství se práci se zapomnělo na večírky apod. Taky se mi zdá, že už to není úplně ono.*

*Nevím, co úplně myslíte kariérní a vzdělávacím řádem. Nemyslím si, že by nějaký kus papíru něčemu pomohl. Ale asi by nebylo na škodu, pokud by lidi věděli dopředu, kdo, co a kde má být a co má dělat. Zároveň souhlasím i s myšlenkou individuálních školení.*

Vedoucí ekonomického úseku:

*V současnosti si myslím, že zaměstnanci mají mzdu v rozumné výši. Mají určitou stabilitu, že desátého mají peníze na účtu. Ale je to hodně individuální, zaměstnanci mají smluvní mzdy, takže s každým jednáme zvlášť. Vždy samozřejmě záleží na nabídce a poptávce, tedy jeho schopnostech. Co se týká růstu, tak u referentů je to někde okolo 3 % ročně, ale vedoucí pracovníci mají mzdu už tři roky pořád stejnou. Ono v globále si myslím, že zaměstnanci ty tři procenta stejně ani nepoznají.*

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

*Benefity jsou fajn, ale stejně to podle mě berou tak, že je to samozřejmost. Stravenky bych vůbec nedávala, nedovedu si představit tu horu administrativy. Myslím si, že 80 Kč někdo ocení, ale ta práce s tím spojená. Radši bych uvažovala o zvýšení mezd. Nicméně z účetního hlediska by se nám to samozřejmě vyplatilo, protože 55 % platí stát a pouze 45 % zaměstnanec, respektive zaměstnavatel pokud se na tom s pracovníkem domluví. Naši zaměstnanci nevidí, kolik je zatím práce, oni vidí pouze těch 80 Kč. Stravenky jsme již měli a vždy jsem nad nimi strávila dva dny v měsíci, což je opravdu hodně dlouhá doba. Parkovací místo je dobrý nápad, to bych určitě ocenila, stejně jako home office. Volání nás stojí 549 Kč měsíčně tak jak tak, tak ať klidně volají. Systém hodnocení nevidím jako problematický. Určité úpravy by asi vhodné byly, ale momentálně si nemyslím, že je to to, co by nás tížilo. Třeba ale například zavedení individualizace odměn by byl dobrý nápad, třeba by kvůli odměnám přestali zaměstnanci dávat výpovědi, to víte, za zaškolení jednoho zaměstnance úřad odvede 82.000 Kč a to není zrovna malá částka.*

*Vztahy na pracovišti jsou v poslední době poměrně problematické. Nemyslím si, že jsou špatné, ale určitě se za posledních pár let zhoršily, možná to bude kvůli nárůstu počtu exekucí a tím pádem práce. Chtělo by na nich určitě zapracovat.*

*Kariérní řád? Moc netuším, o co jde...(bylo vysvětleno). Tak to si dovedu představit, že by lidi věděli, za co jsou hodnoceni, jaká školení mají mít apod. To se mi celkem líbí a nic takového nemáme. Asi by byly fajn i ty nadstandardní školení.*

**Vedoucí administrativy:**

*No, struktura mzdy (ironický smích). Nevím, jak to mají ostatní, tady máme zakázáno se o platu bavit, ale třeba u mě o odměnách rozhoduje nadřízený a já jsem se do dneška nedozvěděla, podle čeho rozhoduje. Nevím, co je pro něho objektivní měřítko, asi počet vyřízených papírů.*

*Stravenky bych ocenila a ráda bych je dostávala, ale předem říkám, že s tím bude hodně práce. Parkovací místo je super pro ty, co mají auto, to já neřeším. Tohle je individuální záležitost. Co se týká volání, tak stejně všichni vědí, že mají neomezené tarify a my nemáme čas to kontrolovat. Tak proč to nezlegalizovat.*

*Tak systém hodnocení jsem Vám víceméně popsala v předchozí odpovědi, takže by se s tím něco udělat mohlo.*

*Já myslím, že vztahy jsou v pořádku. Asi se díky zvyšujícímu se počtu odcházejících lidí zhoršily. Chybí nějaké společné akce, tak jak dřív bývaly a nyní už to nikdo neřeší. Myslím si, že vztahy na pracovišti si vytváří sami kolegové, ale zároveň nevidím úplně důvod mezi ně zasahovat.*

*Kariérní ani vzdělávací řád nemáme.*

**Vedoucí exekutorského úseku:**

*Struktura mzdy je dle mého názoru v pořádku, ale možná zrovna u mých podřízených by nebylo na škodu zvýšit motivační prvek.*

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

*Dejte mi pokoj se stravenkami, už vidím, jak každý měsíc za mnou někdo dobíhá, že chce stravenky, a já nebudu dělat nic jiného, než vydávat stravenky. To fakt ne.*

*Co se týká toho ostatního, to kvituji a vůbec mi to nevadí, ba naopak. Volání stejně nikdo nedodrží, všichni si volají, jak chtějí.*

*Systém hodnocení si myslím, že je v pořádku. Ten systém má své chyby, ale je takový rodinný. Se zaměstnanci si vše řekneme s očí do očí. Bavíme se spolu, jako bychom byli kamarádi, myslel jsem si, že ho všichni akceptují.*

*V poslední době mi prošlo oddělením spoustu lidí, takže vidím určitou nespokojenost, ale pořád si myslím, že vztahy si dělají sami lidé. Zároveň si nemyslím, že bychom tu měli nějakou válku, prostě standard.*

*Kariérní ani vzdělávací řád nemáme a úplně nevím, jak ho pojmout. Co se týká kariérního řádu, tak ten nemáme, jelikož náš úřad má velmi plochou organizační strukturu. Pokud se jedná o problematiku vzdělávacího řádu, tak pak ano, schvaluji, určitý řád by nám mohl pomoci. Co se týká vzdělávacího řádu, když někdo potřebuje školení, tak ho na něj pošleme, většinou se jedná o externí školení, interně jich můžeme mít pouze několik.*