

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



## **Diplomová práce**

**Posouzení a zkvalitnění personálního řízení ve vybrané  
organizaci**

**Bc. Tereza Schneiderová**

© 2023 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Schneiderová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Posouzení a zkvalitnění personálního řízení ve vybrané organizaci**

Název anglicky

**Assessment and improvement of personnel management in selected organization**

---

## Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy současného stavu navrhnout opatření ke zlepšení procesu adaptace a stabilizace zaměstnanců.

Dílčím cílem teoretické části práce je posoudit a vysvětlit pojmy z personálního řízení se zaměřením na proces adaptace nových zaměstnanců, fluktuaci zaměstnanců a související teoretická východiska z pohledu současných znalostí dané problematiky.

Dílčím praktickým cílem je realizovat vlastní primární výzkum kvantitativní metodou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a kvalitativní metodou řízeného rozhovoru s manažerem.

Dalším dílčím praktickým cílem je navrhnout vhodná doporučení ke zkvalitnění procesu adaptace s návazností na snižování fluktuace zaměstnanců.

## Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce bude zpracována na základě sekundárních zdrojů dat. Budou zde popsány základní pojmy týkající se problematiky lidských zdrojů a personálního řízení se zaměřením na adaptaci a fluktuaci zaměstnanců.

Na teoretickou část navazuje část praktická. Pro její vypracování bude realizován vlastní primární výzkum s použitím kvantitativních i kvalitativních metod. Ze souboru kvantitativních metod bude použita metoda dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, z kvalitativních metod pak metoda řízeného rozhovoru s HR manažerem.

Metodou analýz budou posouzeny a hodnoceny personální činnosti, týkající se adaptace nových zaměstnanců s dopadem na fluktuaci.

Metodou syntézy bude provedeno zobecnění poznatků z výzkumů a analýz pro zpracování návrhů opatření ke zlepšení procesu adaptace a snižování fluktuace zaměstnanců.



## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Personální řízení, lidské zdroje, výběr zaměstnanců, adaptace, podnik, outsourcing, personální agentura;

---

## Doporučené zdroje informací

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

DALE, M. Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DIANE, A. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York: American Management Association, 2012. ISBN 0814420249.

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31. března 2023

---

### **Poděkování**

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) panu Ing. Zdeňkovi Bednarčíkovi, Ph.D., MBA, za skvělé vedení mé diplomové práce, za jeho podporu v rámci psaní a za rady, které mi při její zpracování poskytl. Dále bych ráda poděkovala mým kolegům z firmy, ve které jsem měla možnost zpracovávat praktickou část práce, za to, že mi umožnili věnovat se mým studijním povinnostem.

# Posouzení a zkvalitnění personálního řízení ve vybrané organizaci

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem posouzení a zkvalitnění personálního řízení ve vybrané organizaci. Hlavním cílem práce je na základě analýzy současného stavu, posoudit a navrhnout zlepšení procesu adaptace a stabilizace zaměstnanců. To celé, v návaznosti na snížení fluktuace. V praktické části je zpracované dotazníkové šetření se zaměstnanci na téma spokojenost a druhý dotazník zpracovaný na téma adaptace nováčků. Zároveň je zanalyzována fluktuace a situace v oblasti vývoje počtu a pohybu zaměstnanců v minulých letech. Dále je vlastní výzkum doplněn řízeným rozhovorem s personální manažerkou z oddělení náborů.

Dílčím cílem je zpracování teoretické části práce, kde jsou v literární rešerši definovány základní pojmy z oblasti personálního řízení a problematiky fluktuace.

Na základě analýzy a vyhodnocení dotazníkových šetření a rozhovoru jsou stanoveny vhodné doporučení a zkvalitnění v procesu adaptace v návaznosti na snižování fluktuace a zvýšení stability zaměstnanců.

**Klíčová slova:** Personální řízení, fluktuace, lidské zdroje, výběr zaměstnanců, nábor, adaptace, podnik, spokojenost

# **Assessment and improvement of personal management in selected company**

## **Abstract**

This thesis deals with the topic of assessment and improvement of HR management in a selected organization. The main objective of the thesis is to assess and propose improvements in the process of adaptation and stabilization of employees based on the analysis of the current situation. All this in relation to the reduction of turnover. In the practical part, a questionnaire survey with employees on the topic of satisfaction and a second questionnaire prepared on the topic of adaptation of newcomers. At the same time, turnover and the situation regarding the development of the number and movement of employees in the past years are analysed. Furthermore, the research itself is supplemented by a guided interview with the HR manager from the recruitment department.

A sub-objective is the elaboration of the theoretical part of the thesis, where basic concepts from the field of personnel management and turnover issues are defined in a literature search.

On the basis of the analysis and evaluation of the investigation, appropriate recommendations and improvements in the adaptation process are determined in relation to reducing turnover and increasing employee stability.

**Keywords:** Personnel management, fluctuation, human resources, employee selection, recruitment, adaptation, company, contentment



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Personální činnosti .....	15
3.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	15
3.1.2 Personální plánování.....	16
3.1.3 Získávání pracovníků.....	16
3.1.4 Výběr pracovníků .....	17
3.1.5 Metody výběru zaměstnanců .....	18
3.1.6 Přijímání pracovníků.....	20
3.1.7 Adaptace pracovníků .....	21
3.1.8 Odměňování a motivace .....	22
3.1.9 Benefity.....	23
3.1.10 Hodnocení pracovníků .....	24
3.2 Fluktuace .....	25
3.2.1 Typy fluktuace .....	25
3.2.2 Měření fluktuace .....	26
3.2.3 Nástroje pro analýzy příčin fluktuace.....	27
3.2.4 Dopady fluktuace na organizaci .....	28
3.2.5 Nástroje pro předcházení fluktuaci .....	29
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>32</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	32
4.1.1 Organizační struktura.....	32
4.1.2 Benefity v korporaci .....	33
4.2 Situace v korporaci v minulých letech .....	35
4.3 Personální řízení z pohledu HR manažera .....	41
4.3.1 Struktura personálního oddělení .....	41
4.3.2 Plánování lidských zdrojů.....	41
4.3.3 Získávání pracovníků.....	42
4.3.4 Výběr pracovníků .....	42
4.3.5 Agenturní zaměstnávání .....	43
4.3.6 Přijímání a adaptace.....	44
4.3.7 Motivace a odměňování zaměstnanců .....	45
4.3.8 Kariérní posun.....	46

4.4	Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců.....	47
4.4.1	Charakteristika respondentů .....	47
4.4.2	Důležitost a spokojenost .....	49
4.5	Dotazníkové šetření v oblasti adaptace nových pracovníků .....	54
<b>5</b>	<b>Interpretace výsledků výzkumu a návrhy na zlepšení.....</b>	<b>64</b>
5.1	Zhodnocení výsledků .....	64
5.2	Návrhy na zlepšení .....	70
5.2.1	Návrhy zlepšení adaptace ve školící akademii .....	70
5.2.2	Návrhy zlepšení adaptace ve výrobě .....	71
5.2.3	Návrhy zlepšení hodnocených faktorů .....	72
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>77</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>79</b>
8.1	Seznam obrázků .....	79
8.2	Seznam tabulek .....	79
8.3	Seznam grafů.....	79
8.4	Seznam použitých zkratk.....	80
<b>Přílohy.....</b>	<b>.....</b>	<b>81</b>

# 1 Úvod

Mít ve firmě talentované a kvalifikované zaměstnance, kteří jsou navíc stabilní, je důležitou součástí pro dosažení podnikových cílů a úspěšnosti podniku oproti konkurenci. Právě toto, si v současné době začalo uvědomovat stále více firem. Personální řízení se proto stalo jedním z velmi důležitých oddělení ve firmách. Personální oddělení je stejně důležité, ať už ho představuje jedna osoba v malé firmě, či velký tým ve velké společnosti.

Pod pojmem personální řízení se skrývá spousta činností. Ať už ho tvoří nábor nových zaměstnanců, následná péče o ně, plánování lidských zdrojů či jejich vhodná adaptace ve firmě, všechny tyto činnosti jsou stejně podstatné a tvoří je propojený systém činností v personalistice. Snahou personalistů je mít ve firmě kvalitní a talentované zaměstnance, kteří s firmou porostou a budou tak spokojeny obě strany, zaměstnanec i zaměstnavatel. Mezi další činnosti personálního řízení se zahrnují péče o zaměstnance, jejich motivace, vzdělávání a odměňování. Je důležité, aby měli zaměstnanci pocit, že se o ně firma stará, dává jim prostor pro rozvíjení, zajímá se o jejich názor a oceňuje jejich práci, ať už finančně, tak i nefinančně.

Tato diplomová práce je zaměřena na zhodnocení současného stavu personálních činností, především adaptace a spokojenosti zaměstnanců firmy v návaznosti na snížení fluktuace. Práce má za cíl vytvoření následného návrhu na zlepšení v procesu adaptace a stabilizace zaměstnanců. Toto celé má za cíl zlepšení náborů, přijímání a adaptace pracovníků a možnosti předcházení jejich odchodu. Práce je složena z části teoretické a části praktické kde je prováděn vlastní výzkum.

V teoretické části práce jsou popsány základní pojmy z oblasti personálního řízení a charakteristiky jednotlivých personálních činností. Dále zde má velký prostor téma problematiky fluktuace, kde jsou popsány možnosti a metody jejímu předcházení a charakteristika fluktuace jako taková. Zmíněné je popsáno pomocí načerpaných odborných literárních zdrojů od známých autorů jako jsou Josef Koubek, Martin Šikýř či Jaromír Veber.

V praktické části práce je prováděn vlastní výzkum, ve firmě XY, zabývající se výrobou a prodejem stavební techniky. V rámci této části je analyzována spokojenost a proces adaptace v podniku. Dále jsou analyzována data z interního systému, kde je obsah zaměřen na počty zaměstnanců, nástupy a odchody, data z pohovorů

a také míru fluktuace. Pro kvantitativní výzkum jsou data získána pomocí dotazníkových šetření se zaměstnanci. První dotazník je zaměřen na spokojenost s vybranými faktory ve společnosti. Druhý dotazník je zaměřen na proces adaptace nováčků, od jejich přijímání, přes adaptaci až po plnohodnotné působení ve výrobě. Pro výzkum kvalitativní je využito řízeného rozhovoru s personálním manažerem oddělení pro nábor pracovníků.

Na základě všech získaných dat je provedena syntéza výsledků a jsou navržena zlepšení v oblasti náborového procesu a následného procesu adaptace vedoucích ke snížení fluktuace a zvýšení efektivity personálního oddělení.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem v této diplomové práci je zhodnocení dosavadních činností personálního oddělení v rámci procesu adaptace a stabilizace zaměstnanců s návazností na snížení fluktuace. Na základě výzkumu a zjištěných dat poté navrhnout vhodné opatření a zkvalitnění procesu adaptace a stabilizace zaměstnanců.

Ke zjištění hlavních cílů práce jsou určeny dílčí cíle, které jsou nosnou základnou. Prvním dílčím cílem je prostřednictvím literární rešerše přiblížit danou problematiku personálního řízení a vysvětlit základní pojmy a principy fungování personálního oddělení. Dále je vysvětlena problematika fluktuace.

Dalším dílčím cílem je příprava a zprocesování dotazníkové šetření se zaměstnanci výroby. Pro výzkum byli zvoleny dva dotazníky, z čehož každý cílí na určitou skupinu zaměstnanců. První dotazník je realizován se zaměstnanci, kteří jsou již po zkušební době, a ti hodnotili spokojenost ve firmě. Druhý dotazník je zaměřen na adaptaci, a je prováděn s nováčky, kteří končí zkušební dobu.

Dále je v rámci vlastní práce veden řízený rozhovor s personální manažerkou oddělení pro nábor, kde jsou probírány činnosti spojené s adaptací a náborem pracovníků.

Posledním dílčím cílem je zpracování výsledků ze všech výzkumů a na základě jejich zhodnocení a analýz výsledků navrhnout konkrétní doporučení ke zkvalitnění.

Celá tato práce by měla být přínosem pro danou firmu, kde je práce zpracována. Přínos je realizován prostřednictvím návrhů či řešení pro zkvalitnění procesu adaptace nových zaměstnanců k následné spokojenosti a stabilizaci, ať už nováčků tak kvalitních a dlouholetých zaměstnanců.

### **2.2 Metodika**

V teoretické části je pomocí literární rešerše přiblížena problematika oblastí z personálního řízení pomocí načerpaných literárních zdrojů. Jsou zde popsány jednotlivé personální činnosti, které vykonává personální oddělení. Dále je popsána problematika

fluktuace. V těchto kapitolách je čerpáno z odborné literatury od známých autorů jako jsou Michael Armstrong, Martin Šikýř, Josef Koubek nebo Jaromír Veber.

Praktická část je rozčleněna do čtyř kapitol. První část je zaměřena na korporaci, kde je praktická část zpracovávána, na a stavy zaměstnanců v minulých letech. Je zde charakterizována korporace, uvedena její organizační struktura a poskytované benefity zaměstnavatelem. V dalším bodě této části jsou podrobně zpracovány a popsány do grafů a tabulek veličiny jako počty zaměstnanců, nástupy, odchody, uchazeči na pohovorech a jejich úspěšnost, doba a důvody odchodu a také fluktuace v organizaci. To vše za zvolené období od začátku roku 2019 do konce roku 2022. K veškerým výše zmíněným datům je využito interního informačního systému. Fluktuace je zjištěna z interních reportů za poslední roky, které se museli zanalyzovat a zpracovat do grafů a tabulek.

V další části praktické práce je při sběru dat využito metod kvalitativních i kvantitativních. Pomocí dotazníkového šetření, tedy metody kvantitativní, byli dotazováni jednotliví zaměstnanci z oblasti výroby, na téma otázek směřujících na spokojenost s podmínkami ve firmě. Druhý dotazník je cílen na nováčky, kteří končí zkušební dobu a je zaměřen na právě jejich adaptaci. Tyto data jsou zpracovány do grafů a tabulek a slovně okomentovány.

Dále byla využita kvalitativní metoda, a to řízený rozhovor, který proběhl s personální manažerkou z oddělení pro nábor.

V části pro zhodnocení a výsledky práce je využito metod syntézy, kde jsou všechna data zanalyzována dohromady jsou navržena vhodná zlepšení a doporučení pro činnosti v rámci personálního řízení.

### 3 Teoretická východiska

V této části diplomové práce jsou v rámci literární rešerše vysvětleny základní termíny z oblasti personálního řízení. Zásadní prostor je zde věnován jednotlivým personálním činnostem v rámci personálního oddělení. Dále je podrobně vysvětleno téma problematiky fluktuace zaměstnanců.

#### 3.1 Personální činnosti

K zajištění správného chodu personálního řízení a firmy je potřeba řada personálních činností, které jsou na sebe navzájem propojené (Koubek, 2015)

*„Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozicí v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby úkoly byly dosahovány účinně a efektivně.“* (Wehrich & Knootz, 1998).

##### 3.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo je přesně určený soubor činností, dovedností a pracovních úkolů, které by měla kompetentní osoba vykonávat. Jsou zde určeny dva hlavní cíle. Za první cíl se považuje uspokojení požadavků dané organizace na kvalitu, efektivitu a produktivitu pracovních činností, také lze říct výrobků a služeb. Druhým cílem je zaměstnancovo uspokojení týkající se jeho zájmů a úspěchů. Tyto dva cíle je nutné pro fungování zaměstnance propojit právě souborem personálních činností (Šikýř, 2016)

##### Vytváření nového pracovního místa

Vytváření nového pracovního místa má dva přístupy, mechanický a motivační. Přístup mechanický je založen na tom, že práce se dá vykonávat pouze jedním a přesně určeným způsobem, který je již osvědčený a není potřeba ho měnit (Koubek, 2015). Motivační přístup je naopak založen na podstatě, že práce, která člověka motivuje, je mnohem lépe odváděna, zaměstnanec dosahuje větší efektivity a zvládá práci rychleji (Dvořáková & kol, 2012).

### 3.1.2 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů představuje takové množství pracovních jednotek pro současnou i budoucí potřebu dané organizace, ke splnění přesně definovaných krátkodobých i dlouhodobých cílů. Úkolem plánování lidských kapacit je vytvořit ideální počet pracovníků, se kterými dosáhneme požadovaného cíle za plynulosti provozu, a s co nejnižšími náklady. Během takového procesu se ovšem nesmí zapomínat na péči o zaměstnance, jejich motivaci, vzdělávání a odměňování, aby nedocházelo k vyčerpání a odlivu zaměstnanců.

*„Plánování stanoví mosty mezi tím, kde momentálně jsme, a tím, kam chceme jít.“*  
(Veber, 2009, str. 100)

Personální plánování zahrnuje tyto potřeby:

- Plánování potřeby zaměstnanců.
- Plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
- Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců (Koubek, 2015)

### 3.1.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků představuje rozhodnutí firmy o počtu pracovníků, které bude mít k dispozici pro pokrytí fungování firmy, a o aktuálních počtech volných pracovních míst. U této činnosti se musí brát ohled na náročnost pracovní pozice, schopnosti daného pracovníka a na strategické plánování firmy (Veber, 2009).

#### Zdroje získávání pracovníků

Pracovní místo může firma obsadit jak z interních zdrojů, tak z externích zdrojů. Může využít stávajících zaměstnanců, kteří mají potenciál pro růst a dostatečnou kvalifikaci pro novou pozici. Toto bývá nejlepší varianta, jelikož zaměstnanec už danou firmu zná a dobře se v ní orientuje. Zároveň, je ale nutno počítat s nahrazením dalšího pracovníka na předešlé pozici.

Z externích zdrojů firma využívá kandidáty tehdy, pokud nemá dostatek svých, ze kterých by mohla vybrat toho správného. Získávání kvalifikovaných externích kandidátů bývá často náročné a má na ně vliv mnoho faktorů. Proces získávání zaměstnanců často



ovlivňuje současná situace na trhu, počet pracovníků, kteří aktuálně hledají práci, požadovaná kvalifikace pracovníků či množství absolventů ze škol.

Zaměstnance lze získávat buď pomocí nábory z personálního oddělení, anebo prostřednictvím externích personálních agentur. Těchto agentur je využíváno zpravidla při větších požadavcích na náborů zaměstnanců nebo v případě hledání pozice, která je velmi kvalifikovaná (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016).

#### **Nástroje externího hledání pracovníků:**

- **Inzerce** – pasivní vyhledávání kandidátů pomocí vyvěšených inzerátů na internetových portálech, časopisech, billboardech.
- **Personální agentury** – zajišťují firmě dodávání kvalifikovaných pracovníků. Uplatňuje se v případě, kdy si firma nedokáže pokrýt náborů zcela sama z vlastních zdrojů.
- **Doporučení zaměstnance** – stávající zaměstnanec doporučí nového pracovníka, ve většině firmách náleží za doporučení finanční odměna.
- **Aktivní vyhledávání** – aktivní oslovování pracovníků na základě vyhledávání životopisů.
- **Komunikace s úřady práce** – správa pracovních míst na úřadu práce.
- **Komunikace se školami** – možnost využití absolventa přímo po odchodu ze školy, možnost absolvování praxí, při které se může domluvit budoucí spolupráce studenta a firmy (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016).

#### **3.1.4 Výběr pracovníků**

Výběr zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností pro fungování lidských zdrojů v podniku. Výběr zaměstnance je proces, který je složen z několika kroků, které ověřují kandidátův profil a porovnává ho s požadavky organizace na danou pracovní pozici (Mládková, Jedinák, & kol., 2009).

Proces lze zjednodušeně rozložit do těchto kroků:

<i>Vyhledání kandidáta -&gt;</i>	<i>Zhodnocení profilu -&gt;</i>	<i>Telefonický pohovor -&gt;</i>
<i>Osobní pohovor -&gt;</i>	<i>Pohovor s manažerem -&gt;</i>	<i>Zpracování odborného úkolu -&gt;</i>
<i>Vyhodnocení -&gt;</i>	<i>Podání nabídky -&gt;</i>	<i>Nástup kandidáta</i>

Autor Branham uvádí osm rad, se kterými doporučuje efektivně pracovat při výběru nových pracovníků a k následnému dosažení snížení nežádoucí fluktuace v organizaci:

- Poskytujte kandidátovi realistický pohled na nabízené zaměstnání.
- Najímejte zaměstnance z řad brigádníků, pomocného personálu, stážistů nebo zaměstnanců na částečný úvazek.
- Přijímejte uchazeče doporučené současnými zaměstnanci.
- Vytvářejte realistické popisy pracovních míst s krátkým výčtem klíčových dovedností.
- Umožňujte vést pohovory i řadovým členům týmu.
- Najímejte zaměstnance z řad současných pracovníků.
- Nabídněte kandidátům možnost zkusit si nabízenou práci na vlastní kůži.
- Provádějte průzkumy mezi nově přijatými pracovníky, abyste zjistili, jak u nich v budoucnu minimalizovat nepříjemná překvapení“ (Branham, 2009).

### **3.1.5 Metody výběru zaměstnanců**

Jedná se o konkrétní proces zkoumání a posuzování kvalifikace a profilu jednotlivých kandidátů, pro dané požadavky na pracovní pozici. Metod existuje mnoho, přičemž o žádné nelze říct, že je právě ta jediná vhodná. V praxi se proto používá kombinace následujících metod podle profilu kandidáta i pracovního místa. Metodu je nutno správně vybrat v souvislosti s druhem pracovní pozice (Šikýř, 2016).

#### **Analýza životopisu kandidáta**

Jedná se o základní metodu výběru, lze říct spíše metodu předvýběru. Na základě informací a profilu kandidáta personalista posoudí, zda je daný člověk kvalifikovaný. Je zde úkolem porovnání životopisu kandidáta a požadavků na danou pracovní pozici. Jedná se o první formu prezentace uchazeče, forma a struktura životopisu tedy hraje důležitou roli, zda bude personalista na zaslání vůbec reagovat či nikoliv (Šikýř, 2016).

Na základě zajímavého profilu personalista postupuje k dalším metodám výběru.

## **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor je dalším krokem po analýze životopisu. Představuje setkání kandidáta a personalisty, při kvalifikovanějších pozicích toto setkání doplňuje taky manažer budoucího pracovníka. Je to nejpoužívanější metoda při výběru nového zaměstnance.

### **Cíle pohovoru:**

- Získání dodatečných informací o uchazeči
- Předání informací o pracovní pozici, firmě, podmínkách spolupráce
- Posouzení osobnosti uchazeče.

Personalista musí mít při vedení pohovoru dobré znalosti o nabízené pozici, o požadavcích na pozici a musí správně zvolit otázky a formu pohovoru. Musí také umět oprostit se od předsudků a dojmů a nezaújatě posoudit kandidáta (Šikýř, 2016)

### **Formy pohovoru:**

- Formální strukturovaný – pohovor je veden podle přesně dané struktury, připravených témat a zvolených otázek.
- Formální nestrukturovaný – pohovor není veden podle dané struktury, ale naopak podle současné situace.
- Neformální – uvolněná forma pohovoru, typické pro menší firmy, kde se hledá člověk, který „padne“ do kolektivu (Šikýř, 2016).

## **Testy pracovní zručnosti**

Tato metoda se využívá především u pozic, u kterých je potřeba znalost určitých praktických dovedností. Například u pohovorů do velkých fabrik, výrobních podniků se provádějí praktické testy na dělnické pozice. Posuzují se zde praktické dovednosti kandidáta a jeho zručnost, ve speciálně navržených testech pro konkrétní pozice. Ovšem žádný test nedokáže spolehlivě odhadnout, zda bude člověk takto zručný i při výkonu práce (Bělohávek, 2016).

## **Assesment centra**

Assesment centrum je výběrový nástroj, ve kterém se hodnotí schopnosti uchazečů prostřednictvím tzv. hodnotícího centra. Z uchazečů se vytvoří skupiny, ve kterých probíhají modelové situace. V těchto skupinách mají jednotlivci za úkol řešit situace, které by museli

řešit v reálném pracovním prostředí a navrhnout jejich řešení. Tento nástroj se využívá pro obsazování velmi kvalifikovaných pozic.

Cílem je poznat uchazečovu osobnost, jak reaguje v určitých situacích, jak reaguje na stres a jak dokáže fungovat v rámci týmu. Při takovémto procesu je možno vyzorovat, zda má některý z kandidátů správné předpoklady být budoucím pracovníkem.

Při assesment centru je přítomno více hodnotitelů, naskytuje se tedy komplexnější pohled na jednotlivé kandidáty. Nevýhodou je velká časová a finanční náročnost (Bělohlávek, 2016).

## **Reference**

Referenci se ověřují kandidátovy předchozí zaměstnání. Jedná se spíše o doplňující metodu, která občas může být zaujatá podle vztahů mezi bývalým zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem (Bělohlávek, 2016).

### **3.1.6 Přijímání pracovníků**

Po úspěšných předchozích krocích přichází na řadu samotné přijímání nového pracovníka do firmy. Jedná se o proces, který je spojený se spoustou administrativy a zákonných školeních. Před samotným nástupem musí budoucí zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku, určenou pro svoji pozici k ověření, zda je pro pracovní pozici způsobilý. Bez zdravotní prohlídky by zaměstnanec z ohledu bezpečnosti vůbec neměl nastoupit.

V den nástupu do firmy je zaměstnanci připravena pracovní smlouva, se kterou by měl být řádně seznámen. Mezi náležitosti pracovní smlouvy patří uzavření písemnou formou, uvedení druhu práce, místo výkonu práce a dnu nástupu do zaměstnání. Teprve s podpisem pracovní smlouvy vzniká zaměstnanci pracovní poměr.

Přijímání a adaptace nových pracovníků je také provázené nástupním školením. Součástí nástupu je povinnost absolvovat školení bezpečnosti a požární ochrany, které je zákonem stanovené (Šikýř, 2016).

### 3.1.7 Adaptace pracovníků

Adaptace je velmi důležitou činností v rámci personálních činností, jelikož právě v prvních dnech je pro pracovníka velmi náročné vstřebat všechny nové věci z nové organizace. Pracovník se nachází ve zcela neznámém prostředí, vykonává nové činnosti a personální oddělení je zde pro to, aby se nezalekl a vhodně začal svůj pracovní proces. Adaptací pracovníků se rozumí řízené činnosti na podporu začlenění a orientace jednotlivce do společnosti při prvních dnech. Úkolem těchto činností je usnadnění seznámení se s organizací, pravidly a pracovními úkony daného pracovníka.

Adaptace pobíhá jak formální, tak neformální cestou. Mezi formální cestu se rozumí přesně řízené kroky personálního oddělení a nadřízeného pracovníka. Mezi neformální cestu je řazena spontánní komunikace s již stávajícími zaměstnanci, kteří předávají informace a získané zkušenosti (Dvořáková & kol, 2012).

*„To, že se nezdárný pracovník během měsíce až roku nesžil s prací, kolegy a firmou, bylo jen výjimečně dáno jeho neschopností či absencí nezbytných předpokladů, ale bylo takřka výhradně určeno úrovní jeho ochoty něco tomu obětovat, tedy motivací“* (Hroník, 2007, str. 243).

Autor Armstrong uvádí čtyři hlavní cíle adaptace pracovníka, které by měli vést k hladkému zapadnutí pracovníka do pracovního procesu a zamezit tak jeho odchodu:

- Překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé.
- Rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace.
- Dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu.
- Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (Armstrong & Stephens, 2008).

#### **Adaptace v pracovním procesu**

K adaptaci slouží různá školení, které mají zaměstnance připravit jak teoreticky, tak především prakticky na opravdový provoz. Využívá se zde zpravidla školitelů, kteří jsou speciálně zaškoleni na rozvoj a přípravu zaměstnanců. Některé společnosti

mají vyloženě své školicí střediska, kde své zaměstnance připravují a simulují tak opravdové pracovní pracoviště a náplň práce. Nejedná se pouze o adaptaci do pracovního procesu, ale také do pracovního kolektivu, prostředí firmy. Všechny tyto aspekty jsou důležité.

Adaptace je velmi důležitá, jelikož pokud zaměstnanec není správně připravený, pro jeho nadřízeného je spíše přítěží než pomocnou osobou. Je nutné tedy dbát na obsahem správné a srozumitelné procesy adaptace (Šikýř, 2016).

### **Hodnocení adaptace**

Adaptace je ukončena po absolvování zkušební doby. Jakmile tato doba skončí, zaměstnanec by měl být plnohodnotným zaměstnancem schopný samostatnosti.

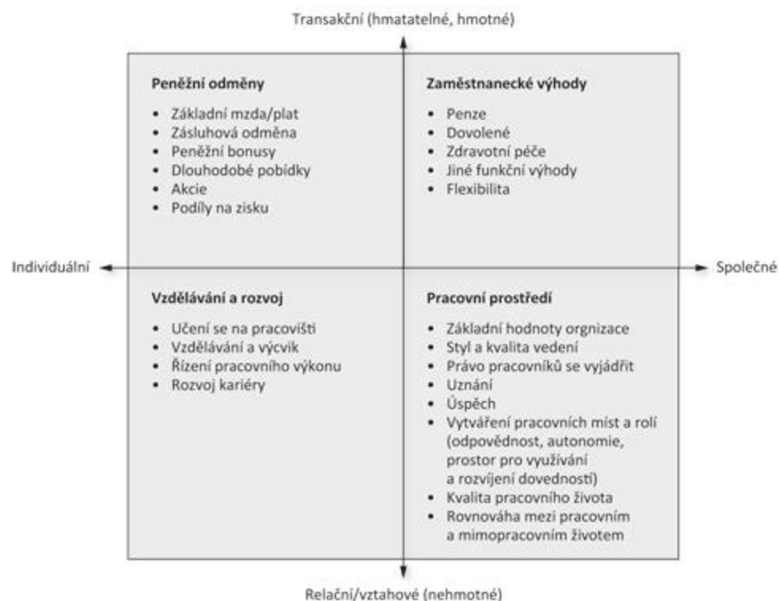
K hodnocení adaptace slouží adaptační formulář, který je vyplňován jak vedoucím pracovníkem, který hodnotí, jak se zaměstnanec zaškoloval, ale také pracovníkem samotným. Zaměstnanec v tomto případě hodnotí, jak pro něj byla adaptace náročná, co by změnil, co mu vyhovovalo a co naopak ne, jak ho rozvíjela, a to i v rámci pracovního prostředí a kolektivu. Dává tím svému nadřízenému, který ho vedl zpětnou vazbu. Tyto formuláře potom slouží k analýze procesu (Šikýř, 2016).

### **3.1.8 Odměňování a motivace**

*„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky nebo jejich činnost pravděpodobně povedou k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.“* (Armstrong & Stephens, 2008)

Motivace podporuje lidi k dosažení výsledků a cílů a je dokázáno, že motivovaný člověk dělá svou práci lépe. Druhů motivací existuje nespočet a mohou na člověka působit jak pozitivně, tak negativně. Motivace jsou děleny na faktory vnější a vnitřní. Dále na motivaci hmotnou a nehmotnou, kde může být nehmotnou motivací pochvala od nadřízeného, a u hmotného finanční odměna (Urban, 2016).

Obrázek č. 1 – Motivační faktory



Zdroj: (Urban, *Motivace a odměňování pracovníků*, 2016)

Další dělení se uvedno v obrázku výše, kde jsou faktory děleny na společné a individuální a dále na transakční neboli hmotné a relační neboli nehmotné.

### 3.1.9 Benefity

*„Benefity či zaměstnanecké benefity jako plnění plynoucí od zaměstnavatele k zaměstnanci kromě mzdy; na tyto benefity není právní nárok – jsou fakultativní, nepovinné ze strany zaměstnavatele; existují na základě rozhodnutí zaměstnavatele formou vnitřního předpisu nebo dohody v individuální pracovní či podobné smlouvě mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací v kolektivní smlouvě“ (Pelc, 2011, str. 240).*

Benefitem se rozumí zpravidla nepeněžitá zaměstnanecká výhoda poskytovaná firmou pracovníkovi nad rámec jeho mzdy a za předem sjednaných podmínek. Metody pro získávání benefitů by měly být nastaveny nestranně, aby měl každý ze zaměstnanců stejný nárok na daný bonus.

Benefity jsou významnou rolí spokojenosti zaměstnanců ve firmě a také jedním z možných rozhodujících faktorů, které hrají při rozhodování se pro nástup nového zaměstnance. Různé skupiny zaměstnanců mají různé potřeby, které se odráží právě na požadavcích na pracovní benefity.

V rámci dělnických pozic jsou nejvíce oceňované tyto bonusy:

- Dotované stravování/stravenky
- Svozová doprava
- Možnost nadělání si přesčasů
- Týden dovolené navíc

V kancelářských pozicích jsou požadavky na benefity mírně odlišné:

- Možnost práce z domova
- Flexibilní pracovní doba
- Týden dovolené navíc
- Auto, notebook, telefon pro soukromé účely
- Příspěvek na vzdělávání, penzijní připojištění (Urban, 2016).

### **3.1.10 Hodnocení pracovníků**

Hodnocením pracovníků je chápán proces, který sleduje pracovní výkon jednotlivého pracovníka nebo celé skupiny. Nejedná se pouze o hodnocení odvedené práce, ale i o hodnocení dalších aspektů. Pomocí hodnocení pracovníků je možno sledovat také jakým způsobem pracovník vykonává svou práci, jak rychle plní své úkoly a požadavky, jak se chová na pracovišti a jaké má mezilidské vztahy (Hroník, 2007).

*„Hodnocení práce představuje systematický proces relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami“ (Armstrong, 2007, str. 541).*

Hodnocení lze dělit na formální a neformální. Formální hodnocení je přesně stanovené, jsou k němu navázány dokumenty, zatímco neformální hodnocení je získávání zpětné vazby od pracovníků v průběhu celého jejich pracovního procesu (Koubek, 2015).

V rámci procesu hodnocení následuje proces odměňování hodnoceného pracovníka. Zpravidla se jedná o finanční odměnu či kariérní posun.



## 3.2 Fluktuace

Pomocí odborné literatury je fluktuace chápána jako pojem určité změny, pohybu zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců tedy znamená jakýsi přesun či jejich pohyb mimo danou organizaci, neboli říct odliv pracovní síly (Armstrong, 2007).

*„V zásadě existují dva druhy postojů – jeden, který říká, že fluktuace je přijatelná jako daň za podnikání, a jiný, který vidí každý případ fluktuace jako dezerci, neuspokojivé selhání, jež je třeba analyzovat stejně, jako by šlo o ztrátu hlavního zákazníka“ (Branham, 2009, str. 21).*

Podle studií je optimální míra fluktuace zaměstnanců udávána mezi 5-7 %. Na příkladu to vypadá tak, že v podniku o 100 zaměstnancích by mělo během roku odejít 5 až 7 pracovníků.

### 3.2.1 Typy fluktuace

Fluktuace může být dělena na více skupin, každý z autorů uvádí jiné rozdělení, avšak na základních rozděleních se shodují. První dělení dle toho, kde se nachází:

- **Přírozená** – jedná se o přírozený jev, odchod do důchodu či úmrtí
- **Interní** – všechny přesuny pracovních míst v rámci jedné organizace
- **Externí** – všechny odchody zaměstnanců mimo organizaci.

Další rozdělení dle dopadu na organizaci a na zaměstnance:

- **Žádoucí** – jedná se o nástup nových zaměstnanců, kteří přinášejí organizaci pozitivní změny, nápady a zkušenosti.
- **Nežádoucí** – odchod zaměstnanců, kteří nejsou v organizaci spokojeni a práce jim nepřináší požadované uspokojení vlastních potřeb. Pro organizaci to znamená zvýšení nákladů pro hledání nových zaměstnanců (Bednář, 2018).

Třetí rozdělení je definováno podle dobrovolnosti, ať už ze strany zaměstnance či ze strany organizace. Autor Armstrong je definuje následovně:

- **Dobrovolná** – odchod zaměstnance z vlastní vůle bez negativních důsledků pro něho samotného, organizace je zde ve znevýhodněné straně.

- **Nedobrovolná** – odchod zaměstnance na základě rozhodnutí organizace. Důvodem bývá reorganizace firmy, snižování produkce, snižování nákladů, nízká výkonnost zaměstnance (Armstrong, 2007).

### 3.2.2 Měření fluktuace

Důležitou součástí práce personálního řízení je také sledování míry fluktuace. Fluktuaci je důležité průběžně monitorovat, vyhodnocovat, a dokonce ji i v rámci firmy ovlivňovat. K tomu, aby ji bylo možno ovlivňovat, je nutné ji nejdříve průběžně sledovat a vypočítávat míru odchodů a v určitém časovém horizontu s ní musíme počítat i do budoucna. Toto je součástí strategického personálního řízení.

Při dlouhodobém plánování pracovních pozic je důležité započítávat do počtu zaměstnanců i míru předpokládané fluktuace. Podle odborné literatury je uváděno více metod pro výpočet míry fluktuace, avšak v praxi nejpoužívanější je využívána míra odchodů.

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{Počet pracovníků, kteří v daném období odešli} * 100}{\text{Celkový počet pracovníků v daném období}}$$

Výsledná míra vychází v procentech. Metoda je nejvíce využívána pro svoji jednoduchost. Nevýhodou u této metody je nezahrnutí času, který daný pracovník v organizaci působí a po jaké době odchází. Mezi další využívané možnosti pro výpočet fluktuace lze uvést míru stability a míru přežití (Bednář, 2018).

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{Počet pracovníků s jedním a více roky v organizaci} * 100}{\text{Počet pracovníků zjištěný před rokem}}$$

$$\text{Míra přežití} = \frac{\text{Počet pracovníků, kteří byli přijati v daném období} * 100}{\text{Počet pracovníků zaměstnaných po určitý počet let či měsíců}}$$

### **3.2.3 Nástroje pro analýzy příčin fluktuace**

Každá ze současných organizací si uvědomuje důležitost a sílu lidské práce, proto má za úkol právě personální oddělení stále monitorovat a starat se o svůj lidský kapitál. Personalista má tak za úkol, zjistit proč k dané fluktuaci došlo a proč daný zaměstnanec odpouští organizaci. Jsou k tomu využívány následující nástroje.

#### **Výstupní pohovor**

Výstupní pohovor je nejpoužívanějším nástrojem pro zjištění zpětné vazby při odchodu zaměstnance z korporace. Měl by ho provádět zkušený pracovník, jelikož samotná situace odchodu, potom především při odchodu nedobrovolném je pro zaměstnance velmi stresující záležitost. Proto by měl pohovor vést člověk, který je empatický a dokáže řídit i takto nepříjemnou situaci.

Nevýhodou dobrovolných odchodů může být v případě nespokojenosti s korporací nesdílnost nebo nepravdivost při výstupním pohovoru s personalistou. Pokud je dobrovolný odchod, ale se stálou spokojeností s korporací, může být způsoben například lepší finanční nabídkou, nemá tento důvod zaměstnanec většinou sdělit.

Pokud je zaměstnanec propuštěn nedobrovolně, většinou při výstupním pohovoru nejsou jeho informace irelevantní. V rámci situace může být jeho projev nepravdivý až útočný směrem k vedoucím či jeho kolegům. V tomto případě je důležité znát také názor vedoucího, jelikož zaměstnanec má tendenci přehazovat vinu na jiné a sebe samotného stavit do role ublíženého.

Ve většině případech organizace dále nemají kapacitu a nepracují s výsledky pohovorů, a tudíž je nemůžou dále analyzovat. Přitom právě výstupní pohovor je jedním z nejlepších nástrojů, ze kterých dále lze výsledky analyzovat a tím pádem s nimi pracovat do budoucna (Šikýř, 2016).

#### **Průzkum spokojenosti zaměstnanců**

Průzkumem spokojenosti se snaží organizace zjistit své silné a slabé stránky v konkrétních oblastech. Současné průzkumy se nezaměřují pouze na povrchovou spokojenost zaměstnance s organizací, ale snaží se jít hlouběji a sledovat angažovanost pracovníků a jejich identifikaci s danou organizací. Na rozdíl od výstupního pohovoru,

kde se hovoří pouze s lidmi, kteří už organizaci opouštějí, v průzkumu je společnost v kontaktu se všemi zaměstnanci, ať už spokojenými či nespokojenými.

V průzkumu lze zjišťovat věci týkající se témat jako samotné práce, odměny za práci, kolektivu, vedení, prostředí informovanost a je tak získána relevantní zpětná vazba (Kollárik, 1979).

### **Výběrové řízení**

Již u výběrové řízení s pracovníkem lze předejít fluktuaci. Personalista, který pohovor vede by měl umět tak dobře odhadnout člověka, aby věděl, zda splňuje požadavky pro pracovní pozici, a naopak má kvalitní sociální a předchozí pracovní minulost takovou, že nedojde k jeho odchodu (Bělohlávek, 2016).

### **3.2.4 Dopady fluktuace na organizaci**

Působení fluktuace na organizaci může být jak negativní, tak i pozitivní. Většina lidí má představu pouze o záporném působení na organizaci v podobě zvýšení nákladů a neustálém hledání nových pracovníků. Avšak pozitivním vlivem může být i to, že díky fluktuaci do korporace přicházejí noví pracovníci, kteří korporaci obohacují svými zkušenostmi, nápady, pracovními dovednostmi a také svým příchodem nahrazují dosavadní nevyhovující pracovníky, kteří pro firmu nejsou přínosem.

#### **Pozitivní působení**

Mezi pozitivní vlivy fluktuace se řadí tyto působení:

- Obměna kolektivu a příliv nových nápadů a myšlenek
- Odhalení skrytých problémů v organizaci (Dytrt, 2006).

Nový pracovník může dát nový náhled na problémy a jejich řešení, které zatím nikdo ze stávajících pracovníků neviděl.

#### **Negativní působení**

*„Fluktuující pracovník znehodnocuje náklady zaměstnavatele spojené s jeho přijetím a novému zaměstnavateli, který ho přijal do zaměstnání, opět zvyšuje náklady spojené s nástupními formalitami a s dobou potřebnou pro zapracování, tj. dobou, kdy nepodává plný pracovní výkon“ (Dytrt, 2006, str. 18).*

Negativního působení na organizaci oproti pozitivnímu je jistě více. Pro manažery představuje fluktuace zaměstnanců nekonečný proces, kdy musí stále nahrazovat chybějící pracovní sílu. Nejenže se jedná o neustále probíhající nábor, kdy je k dispozici stále méně kvalitních pracovníků. Ale také o zapracování nového člověka, jeho adaptaci, školení a náklady s tím spojené.

Tyto náklady spojené s fluktuací jsou děleny do dvou skupin podle toho, komu jsou náklady způsobené. V těchto dvou případech je uvažováno zaměstnancovo současného zaměstnavatele, u kterého končí pracovní proces, a v druhém případě nového, ke kterému nastupuje.

Ze strany současného zaměstnavatele můžou být náklady následující:

- Odstupné,
- Lékařská prohlídka,
- Administrativní úkony,
- Placené volno.

Ze strany nového zaměstnavatele jsou náklady pro nástup tvořeny ze:

- Náklady na nábor pracovníka
- Lékařská prohlídka
- Vstupní školení
- Vybavení, ochranné pomůcky.

V obou těchto případech to může být jeden a týž zaměstnavatel, jelikož se mu tvoří náklady na odchod zaměstnance, ale také na přijetí nového (Dvořáková & kol, 2012).

### **3.2.5 Nástroje pro předcházení fluktuaci**

I když je fluktuace ve většině případů rozhodnutím o odchodu právě na straně zaměstnance, firma by měla monitorovat a ovlivňovat taková rozhodnutí pomocí různých nástrojů, a odchodu zaměstnanců tak předcházet.

### **Strategie získávání pracovníků**

Proces získávání pracovníků byl popsán již výše v předešlé kapitole. Získání takového pracovníka, který je spolehlivý, kvalifikovaný a výkonný zároveň s ohledem

na aktuální stav trhu práce není jednoduchým úkolem. Podnik by se tedy měl nejprve zaměřit na svoje stávající pracovníky, a nejlépe vybírat právě z řad těch aktuálních osvědčených. Až poté, kdy nevybere ze svých řad, by měl přejít k náboru nového pracovníka z vnějšího prostředí.

Vhodným výběrem kvalitního pracovníka, se stabilní pracovní minulostí je hlavním z nástrojů, kterým předejde podnik nežádané fluktuaci (Bělohávek, 2016).

### **Pracovní spokojenost**

Spokojenost zaměstnance je dělena do dvou kategorií. Prvně je chápána jako spokojenost v práci a druhým výkladem je spokojenost s prací.

Spokojenost v práci je vnímána jako důležitější aspekt, který je složen s osobnostních rysů, fyzikálních činitelů, pracovního prostředí, pracovních podmínek a fungování podniku jako takového. Spokojenost s prací je charakterizována jako užší aspekt, který je složen z pracovních úkolů pracovníka, fyzické náročnosti vykonávané práce, odměna za vykonanou práci a potřebné kvalifikace.

Faktory pro pracovní spokojenost lze dělit na vnitřní a vnější faktory. Faktory vnější jsou ty, které působí na pracovníka z vnějšího prostředí, kam patří platové ohodnocení, náročnost a obsah práce, pracovní kolektiv na pracovišti, vedení a podmínky v podniku. Také jsou sem řazeny benefity. Zatímco vnitřní jsou jeho osobní pocity a uspokojení (Kollárik, 1979).

Autorka Plevová rozděluje dále vnitřní faktory na subjektivní a objektivní. Mezi subjektivní faktory řadí dovednosti, schopnosti a zkušenosti. Tyto faktory se váží přímo na subjekt. Mezi objektivní řadí doba v zaměstnání, věk pracovníka, pohlaví a jsou přímo měřitelné (Plevová, 2012).

Vhodným nástrojem pro měření spokojenosti je její průzkum. Je vhodné provádět průzkum, dotazník spokojenosti v podniku alespoň jednou za 5 let. Zaměstnavatel dostane zpětnou vazbu na faktory, se kterými zaměstnanci spokojeni nejsou. Zaměstnanec má naopak pocit, že se o něj firma zajímá a snaží se, aby byli podmínky v podniku co nejlepší.

### **Motivace zaměstnanců**

Na téma motivace zaměstnanců, je již vysvětleno více v kapitole personálních činností. Jedná se o stimulace zaměstnance jak negativně, tak pozitivně, za účelem zvýšení jeho pracovního výkonu a pocitu uspokojení.

Pracovníci mohou být motivováni jak finanční odměnou, tak nefinanční, kam se řadí pochvaly či pocit uznání. Dále pomocí hmotných odměn jako jsou dárky za dosažení určitého stupně kvalifikace, nebo nehmotných kam lze řadit opět pochvalu od nadřízeného nebo kariérní růst (Urban, 2016).

### **Adaptace zaměstnanců**

O adaptaci je již zmiňováno výše a je jedním z nástrojů, který pomáhá přecházet odlivu zaměstnanců především v prvních měsících. Nedostatečnou adaptací může zaměstnanec ztratit chuť vykonávat práci. Pokud zaměstnanci není poskytnuto dostatečné proškolení, rozvoj a orientace v pracovním procesu, je zde riziko, že nováček z podniku odejde. Tomuto je potřeba předcházet, a mít tak adaptační proces správně nastavený a pokud je to možné, rozlišovat také individuální potřeby každého pracovníka zvlášť (Hroník, 2007).

## **4 Praktická část**

V části vlastní práce je nejprve představena zvolená organizace, kde je praktická část zpracovávána. Je zde popsána organizační struktura, benefity, které jsou zaměstnancům poskytovány a také vývoj fluktuace v minulých letech. Cílem v této kapitole je zjištění spokojenosti zaměstnanců a zjištění důvodů a podnětů, které vedou k fluktuaci stávajících zaměstnanců.

### **4.1 Charakteristika společnosti**

Pro praktickou část diplomové práce byla vybrána jihokorejská korporátní společnost XY se sídlem nedaleko Prahy. Firma se zabývá výrobou a vývojem pracovních strojů, konkrétně minibagrů a nakladačů, u kterých patří k jedním z hlavních výrobců na celosvětovém trhu. V kampusu firmy se nachází vývojové centrum, výrobní závod, školicí středisko pro dealery, kancelářská budova a ředitelství pro celou oblast Evropy, Afriky, a středního Východu.

Firmu je řazena mezi velké firmy, a to s ohledem na obě hlediska, které jsou ke splnění potřeba. Splňuje hledisko v počtu zaměstnanců, v podniku je zaměstnáno na 1800 lidí. Přes 1100 lidí pracuje na tzv. „blue collars“, dělnických pozicích a 700 lidí na pozicích „white collars“, kancelářských. Tato část praktické práce je zaměřena právě na dělnické pozice. Firma se tímto počtem zaměstnanců řadí mezi největší zaměstnavatele v okrese.

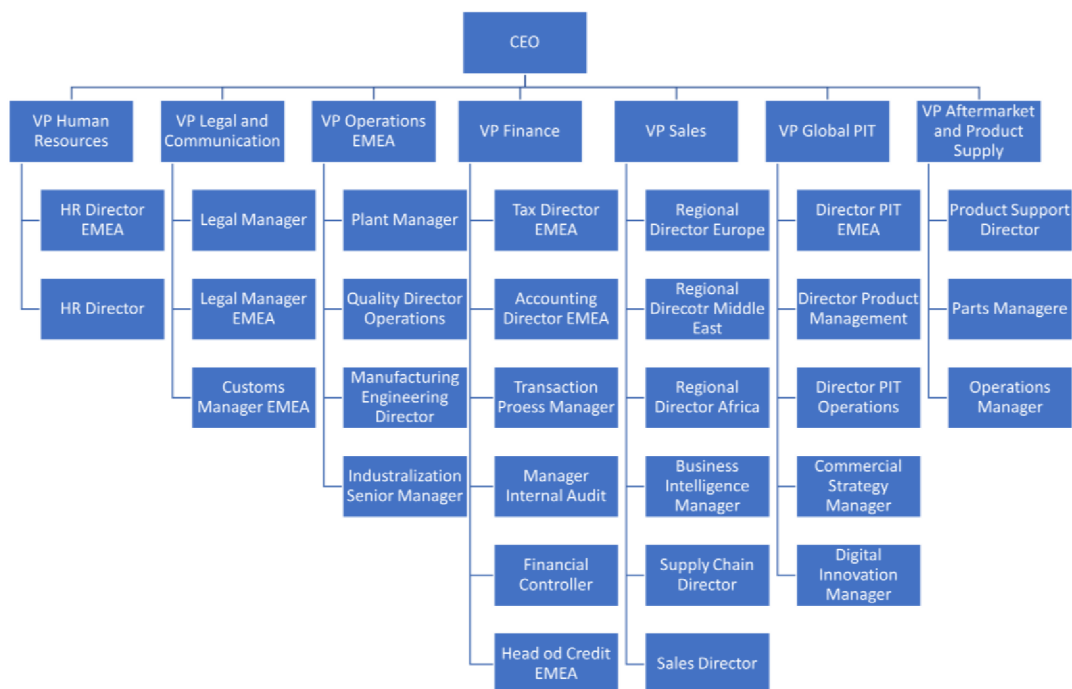
Dalším hlediskem velkého podniku je obrát firmy, který činí ročně přes 20 miliard Kč. Firma má velký potenciál růstu, každý rok se tržby zvyšují a s tím i obrát a hodnota společnosti.

#### **4.1.1 Organizační struktura**

Ve firmě je nastavena liniová organizační struktura, která je popsána níže. Liniová organizační struktura v praxi znamená to, že každé oddělení má svého hlavního manažera, který je přímo podřízený řediteli firmy neboli CEO. Dále má oddělení své další jednotlivě zaměřené oddělení, se svým manažerem, který je přímo podřízený hlavnímu manažerovi oddělení.



Obrázek 2 – Organizační struktura podniku



Zdroj: Interní informační systém. Vlastní zpracování

#### 4.1.2 Benefity v korporaci

Firma poskytuje zaměstnancům následující benefity:

- **Osobní ohodnocení** – měsíční odměna nad rámec mzdy v závislosti na splnění jasně definovaných kritérií, výše odměny je 0 – 4 000 Kč, přičemž je firmou průměrně vypláceno 3 100 Kč
- **Kariérní růst** – vždy v lednu a červenci probíhá hodnocení všech pracovníků podle jasně definovaných kritérií, přičemž pokud je zaměstnanec splní, postupuje o jednu tarifní třídu výše, což dělá průměrně 5 % mzdy navíc
- **Svozová doprava** – zaměstnancům je poskytována zdarma svozová doprava z pěti směrů na všechny tři směny, zaměstnanec musí pouze zdanit projetou částku, daň z odměny činí 26 %
- **Dotované stravování** – zaměstnanec má po 5 odpracovaných hodinách nárok na dotované stravování, kdy jídlo vychází na 22 Kč
- **Stravenky** – pokud zaměstnanec nevyužívá dotované stravování náleží mu za daný den stravenka v hodnotě 70 Kč, kdy mu hradí 55 % částky zaměstnavatel
- **Týden dovolené navíc** – zaměstnanec má nárok na 25 dní dovolené

- **Firemní prádelna** – zaměstnanec má možnost si každé pondělí a čtvrtek měnit pracovní oblečení za čisté
- **Odměna za doporučení** – pokud zaměstnanec doporučí pracovníka, dodrží po nástupu daná pravidla, má nárok na odměnu v částce 15 – 30 tis. Kč, dle pozice
- **Makro karta**
- **Výhodné volání**
- **Příspěvek na penzijní připojištění** – zaměstnancům je přispíváno měsíčně 3 % z hrubé mzdy k připojištění
- **Odměna při odchodu do důchodu** – zaměstnancům při odchodu do důchodu náleží odměna 10 tis. Kč

Tyto benefity jsou shodné pro všechny kmenové zaměstnance ve firmě. Dále poté zaměstnancům na kancelářských pozicích je nabízeno možnosti home-office, a to 60 hodin měsíčně, což je většinou zaměstnanců plně využíváno.

Pokud se jedná o agenturní zaměstnance, u těch je nárok na benefity trošku omezenější. Agenturní zaměstnanci oproti kmenovým nemají nárok na odměnu za doporučení zaměstnance, příspěvek na penzijní připojištění, na makro kartu a výhodnější volání. Naopak je agenturním zaměstnancům poskytováno z části hrazené ubytování, na které jim z části přispívá společnost XY a z části agentura. Je nutno uvést, že hrazené ubytování není benefitem jako takovým, ale společnost XY na něj přispívá v rámci dojednaného koeficientu, který platí za jednotlivého zaměstnance agentuře.

## 4.2 Situace v korporaci v minulých letech

Zde je cíleno na vývoj fluktuace v minulých letech, zvolené období je od roku 2019 do roku 2022. Tento rok byl zvolen proto, jelikož v tomto roce začala firma rychle expandovat co se týče objemu výroby strojů. V této části je pro dané období zanalyzován vývoj počtu zaměstnanců, nástupy a odchody, míra fluktuace a doba odchodu od nástupu.

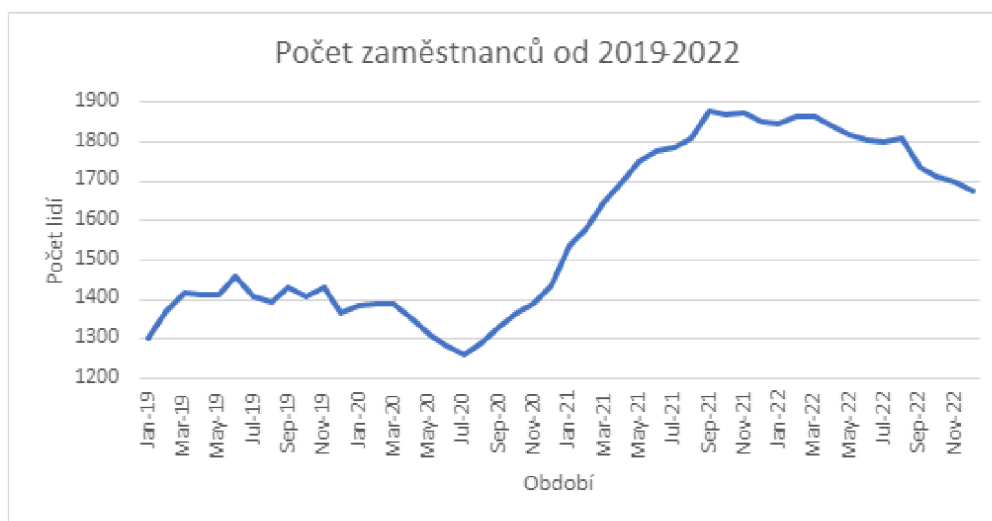
Tabulka 1 – Počet zaměstnanců

Období	2019	2020	2021	2022
Průměrný počet zam.	1402	1340	1755	1790
% změna	x	-4,42%	+30,97%	+1,99%

*Zdroj: Interní informační systém, vlastní zpracování*

V grafu níže lze vidět vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých měsících. Jsou vidět velké skoky. Od začátku roku 2019 do března 2020 lze vidět poměrně stabilní počet zaměstnanců, i přes to, že firma navyšovala objem výroby. Od března 2020 je zaznamenáno velké ponížení, a to v důsledku první vlny koronaviru. V červnu poté začala firma opět navyšovat výrobu, a tak zvyšovat i náборы pracovníků, které dosáhly nejvyššího vrcholu v období září 2022. Od této doby se počet zaměstnanců začal opět postupně snižovat. Celkem bylo do února od září propuštěno na 300 pracovníků.

Graf 1 – Počet zaměstnanců



*Zdroj: Interní informační systém, vlastní zpracování*

Tabulka 2 – Nástupy a odchody

Období	2019	2020	2021	2022	Celkem
Nástupy	1121	579	1330	539	3 569
Odchody	951	548	1034	799	3 332

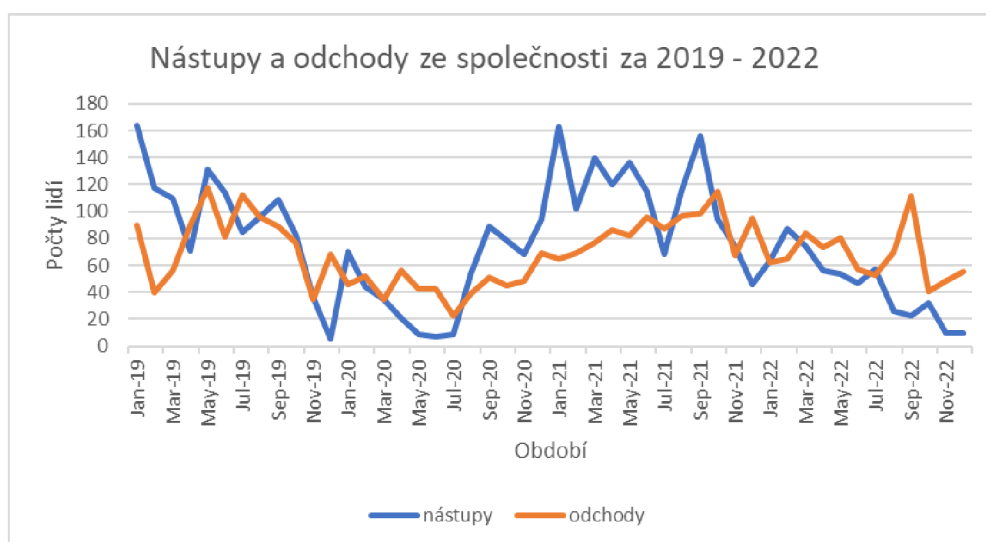
*Zdroj: Interní informační systém, vlastní zpracování*

Z následujících dat lze uvést, že ve většině případů nástupy a odchody se drželi ve stejných hodnotách, jak vidíme v křivce grafu níže. Výrazný rozdíl odchodů oproti nástupům lze vidět v období od března 2020, kdy byl tento jev ovlivněn jednou z vln koronaviru, kdy firma začala snižovat výrobu.

Od června roku 2020 lze vidět, že nástupy začali velmi prudce stoupat a o vysoké počty tak převyšovali počty odchodů, což bylo pozitivní jevem. Toto navyšování nových nástupů oproti odchodům trvalo až do září 2021, kdy opět začala další vlna koronaviru. Od té doby se drželi nástupy a odchody v rovině, počty zaměstnanců se vyvažovali.

Po létě 2022 lze vidět silné zvýšení počtu odchodů a zároveň snížení nástupů, tudíž celkové snižování počtu zaměstnanců ve společnosti.

Graf 2 – Nástupy a odchody



*Zdroj: Interní informační systém, vlastní zpracování*

Tabulka 3 – Přijímací pohovory

Období	2019	2020	2021	2022	Celkem
Uchazeči pozvaní na pohovor	1 321	1 599	2 979	1 087	6 986
Z toho přijatí uchazeči	998	459	1 009	473	2 939

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V největším náporu, kdy bylo potřeba přijímat desítky uchazečů, bylo na pohovor přihlášeno až na 80 uchazečů každý týden. Toto období bylo velmi vytěžující a náborové oddělení stále doplňovalo nesnižující se požadavky výroby. V těchto obdobích byla vysoká míra fluktuace, jelikož byl přijímán v podstatě každý uchazeč, který měl zkušenosti a prošel testem. Kvůli vysokým požadavkům nebylo možnosti většího třídění, a přijímali se tak i lidé, o kterých nebyli personalisté na sto procent přesvědčeni. Tato situace byla nekončícím kolotočem, až do chvíle, kdy se snižovala výroba.

Graf 3 – Efektivita pohovorů



*Zdroj: Interní systém, vlastní zpracování*

Z trychtýře je patrné, že pokud chceme získat 1 zaměstnance, který bude převeden do výroby potřebujeme na to pozvat celkem 3 uchazeče. Jedná se tedy o velmi náročný proces, kdy je potřeba mít velmi rozsáhlý zdroj kandidátů, ze kterých je pak možno vybírat požadované množství.

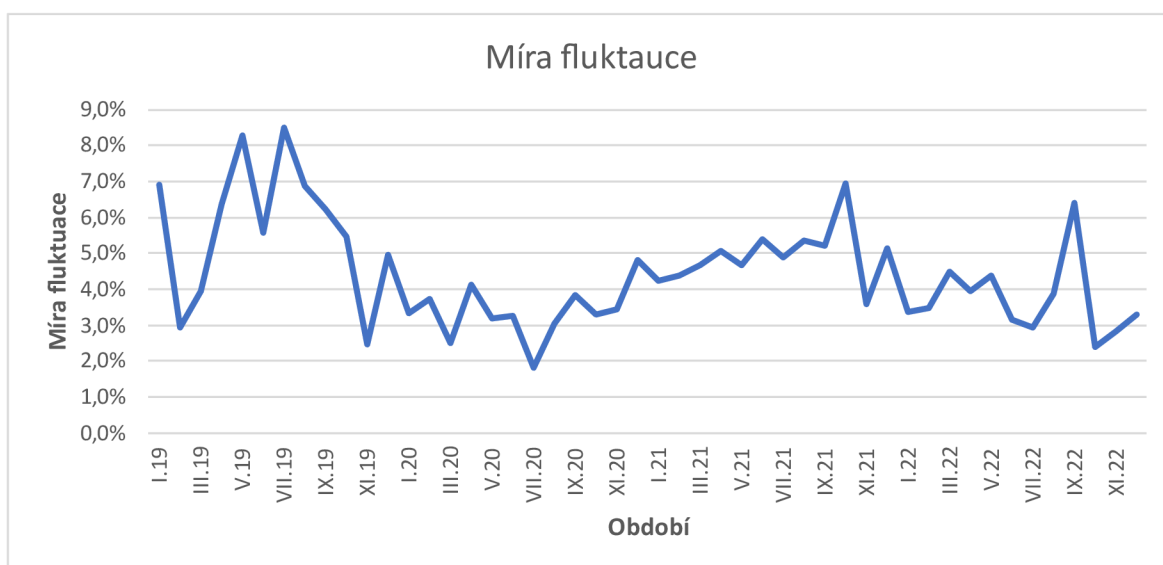
Tabulka 4 – Míra fluktuace

Období	2019	2020	2021	2022
Odchody	951	548	1034	799
Průměrná % fluktuace	6,42 %	3,27 %	5,69 %	3,81 %

*Zdroj: Interní informační systém, vlastní zpracování*

K výpočtu je použit vzorec „Míra odchodů“, který je popsán v kapitole Fluktuace. V tabulce výše jsou uvedeny průměrné hodnoty pro fluktuaci v každém z daných období. Míra fluktuace byla ve firmě po většinu zkoumaných období nad požadovaným průměrem.

Graf 4 – Míra fluktuace



*Zdroj: Interní informační systém, vlastní zpracování*

V grafu výše lze vidět velmi kolísavou míru fluktuace. V minimu dosahovala okolo 2 % a v maximu dosahovala až k 9 %. V začátku sledovaného období situace během měsíců velmi kolísala, jednalo o změny až o 4 %. Mírně stagnovala v období od března 2020 do července 2021. Poté šla opět mírně nahoru a silně vzrostla ke konci roku 2022.

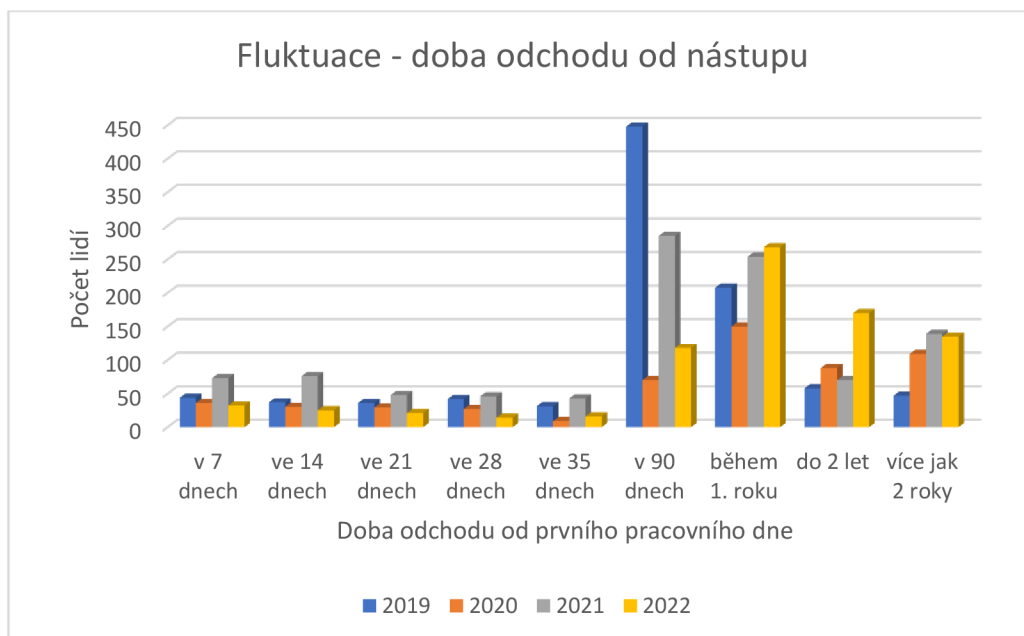
Tabulka 5 – Doba odchodu od data nástupu

rok	v 7d	ve 14d	ve 21d	ve 28d	ve 35d	v 90d	v 1.r	do 2r	+ 2 r	Σ
2019	44	37	36	42	31	448	208	58	47	951
2020	36	30	29	27	9	70	150	88	109	548
2021	73	76	48	46	43	285	254	70	139	1034
2022	32	25	21	14	16	118	268	170	135	799
<b>Σ</b>	<b>185</b>	<b>168</b>	<b>134</b>	<b>129</b>	<b>99</b>	<b>921</b>	<b>880</b>	<b>386</b>	<b>430</b>	<b>3 332</b>

*Zdroj: Interní informační systém, vlastní zpracování*

Zde z tabulky lze uvést, že většina pracovníků opustí firmu již během prvních 3 měsíců, což se jistě z části týká zkušební doby. Dalšími poměrně překvapujícími počty jsou odchody v prvních týdnech od nástupu. Na tento trend je nutno se více zaměřit ve zhodnocení výsledků. Na základě dotazníků spokojenosti je nutné tento trend rozebrat a zjistit jeho příčiny. Takto vysoká fluktuace v prvních měsících je pro všechny oddělení jistě velmi vyčerpávající a náročná.

Graf 5 – Doba odchodu od data nástupu



*Zdroj: Interní informační systém, vlastní zpracování*

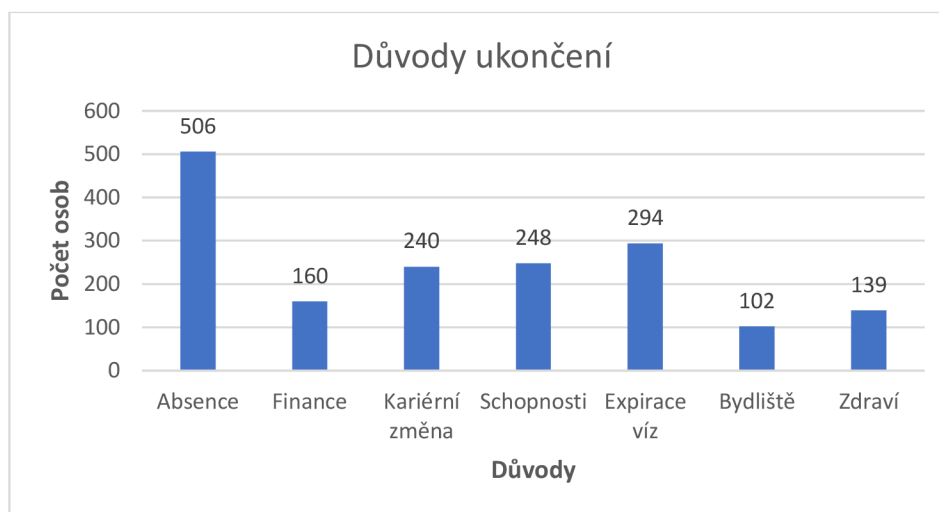
Tabulka 6 – Důvody odchodů

Důvod odchodu	2019	2020	2021	2022	Celkem
Absence	103	89	171	143	506
Finance	38	23	44	55	160
Kariérní změna	43	34	63	100	240
Schopnosti	45	32	89	82	248
Expirace víz	98	88	66	42	294
Bydliště	16	15	32	39	102
Zdraví	22	17	51	49	139
Celkem	365	298	516	510	1689

*Zdroj: Interní informační systém, vlastní zpracování*

V této tabulce lze vidět vybrané důvody pro odchod ze společnosti. Největším problémem v rámci odchodů jsou neomluvené absence zaměstnanců, kvůli kterým bylo celkem ukončeno 506 pracovníků. Druhým nejčastějším důvodem je expirace víz, což se týká zahraničních pracovníků, těch bylo takto ukončeno 294. Třetím důvodem jsou schopnosti, dovednosti, kdy bylo ukončeno takto 248 osob. Dále kariérní změna se 240 osobami. Kvůli finančním důvodům odešlo 160 lidí. Kvůli zdraví bylo ukončeno 139 osob a kvůli změně bydliště nebo dojíždění 102 pracovníků.

Graf 6 – Důvody ukončení zaměstnance



*Zdroj: Interní informační systém, vlastní zpracování*



### **4.3 Personální řízení z pohledu HR manažera**

Rozhovor je prováděn HR manažerkou pro náborů z oblasti výroby, která zastřešuje náborů dělnických pozic, specializovaných dělnických pozic, studentských pozic a má k sobě v týmu jednu spolupracovnici. Manažerka působí ve firmě již 3 roky a má dlouholeté zkušenosti s nábořem z jedné z největších personálních agentur v Evropě.

#### **4.3.1 Struktura personálního oddělení**

V podniku XY je personální oddělení složeno z šesti hlavních manažerů. Konkrétně z HR manažerky pro oblast výroby, HR manažera pro THP pozice, dále ze čtyř Business Partnerů, kteří mají na starosti každý svou oblast zaměstnanců. Oddělení je dále děleno do pododdělení, které má na starosti další manažer. A to na oddělení HR admin spojené s HR Payroll, které má na starosti veškerou dokumentaci s pracovníky a jejich mzdy. Oddělení pro náborů, které se stará o aktuální požadavky pro náborů z výroby, i pro kancelářské pozice. Oddělení pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Celkem pracuje na personálním oddělení 36 lidí.

#### **4.3.2 Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů v podniku probíhá na základě ročního rozpočtu a ročních plánů výroby. Rozpočet stanovuje na začátku každého roku HR manažerka a schvaluje ho finanční ředitel. Současně se na konci roku vždy řeší mzdový průzkum a od ledna se plošně navyšují v podniku mzdy. Cílem plánování je zvýšení efektivnosti při zachování udržitelných nákladech na lidské zdroje. Plánování výroby probíhá každý čtvrt rok a není výjimkou, že se i operativně během roku počty pracovníků o desítky zvyšují či snižují. Nenadálé snížení se negativně projevuje v image společnosti a zvyšování je naopak velkým tlakem pro náborové oddělení.

Stále se objevují problémy, kdy jsou z týdne na týden požadované, velké počty dělnických pracovníků, na které není schopné náborové oddělení tak rychle zareagovat a obsadit je. To nedokážou zajistit ani personální agentury. Pro náborů je ideální vědět o požadavcích do výroby alespoň 3 týdny dopředu, aby byli schopni reagovat a oslovit uchazeče.

### **4.3.3 Získávání pracovníků**

Vzhledem k zaměření podniku probíhají v organizaci náborů neustále. Nejvyšší navyšování počtu zaměstnanců nastalo v roce 2017 kde se výrazně navyšoval objem výroby a také po první vlně koronaviru v létě roku 2020. Právě v těchto obdobích probíhal nábor desítek zaměstnanců měsíčně.

Pracovníci se mohou přihlásit pomocí inzerátu přímo jako kmenoví zaměstnanci nebo firma spolupracuje s personálními agenturami, kteří jí dodávají agenturní zaměstnance. Více o agenturním zaměstnávání je vysvětleno níže.

Dalším osvědčeným zdrojem zaměstnanců je doporučení uchazečů od stávajících pracovníků. Většinou se jedná o spolehlivé lidi, které již mají navíc povědomí o podniku. Toto doporučování je velmi rozšířené, jelikož za nástup doporučené osoby je vyplácena po 3 měsících finanční odměna.

V rámci získávání pracovníků jsou ve firmě každý týden organizovány náborů dělnických pozic, s tím, že druhý den je hned možno nastoupit.

### **4.3.4 Výběr pracovníků**

Výběr pracovníků na dělnické pozice je složen ze dvou částí. Pohovory se konají každé úterý ve školícím středisku, které je součástí firmy. První část pohovoru je zkouška praktické zručnosti uchazeče. Ke zkoušce je využíván test, který je speciálně sestavenou pro každou pozici zvlášť, aby bylo možno otestovat praktické dovednosti uchazeče.

Po absolvování testu jde uchazeč k ústní části pohovoru, kde si s náborářem probere výsledek, pohovoří si o uchazečově profilu, zkušenostech, pracovní minulosti a představí mu danou pozici a podmínky ve společnosti. V případě spokojenosti na obou stranách následuje domluvení termínu nástupu a administrativní část věci.

Manažerka uvedla, že tyto testy zručnosti jsou při přijímání dělnických pozic velmi důležitou součástí procesu. Odhalí se zde jejich zručnost a zkušenost s podobnou prací, na které pak staví následný ústní pohovor a v případě, pokud uchazeč daný test nezvládne není možnost přijetí na danou pozici. Splnění testu je podmínkou pro nástup.

#### 4.3.5 Agenturní zaměstnávání

Agenturní zaměstnávání funguje ve firmě formou dočasného přidělení. Firma spolupracuje s 5 agenturami, u kterých si zakládá na tom, aby byli dodržované srovnatelné podmínky a nikdo nebyl diskriminován proto, že není kmenovým zaměstnancem.

Důležitým požadavkem na agentury je, nutnost poskytování srovnatelného odměňování. V minulosti firma spolupracovala s agenturami, které byli nepoctivé a nezaručovali stejnou mzdu. Tyto agentury však některým pracovníkům vyhovovali, jelikož měli exekuce, a tak jim nebylo vše střeno ze mzdy.

Agentur využívají pracovníci, kteří jsou zpravidla potřebují ubytování. To firma neposkytuje, ale personální agentury ano. Firma jim následně poskytuje částečný příspěvek na ubytování, který je placen z koeficientu, který si agentura účtuje za každého jednotlivého zaměstnance. Koeficient za přidělení se pohybuje okolo 1,6 – 1,7, násobku hrubé mzdy.

Období	2019	2020	2021	2022
Agenturní pracovníci průměr	121	152	207	139
Podíl agenturní/celk. průměr	8,63 %	11,34 %	11,79 %	7,76 %

*Zdroj: Interní informační systém, vlastní zpracování*

Graf 7 – Podíl agenturních pracovníků



*Zdroj: Interní informační systém, vlastní zpracování*

Od začátku roku 2019 vidíme na grafu prudký nárůst agenturních pracovníků, který strmě narůstal do března 2020, kdy začala krize koronaviru a jako první

byli propouštěni právě agenturní pracovníci. Maxima podílu agenturních pracovníků bylo dosaženo právě v březnu 2020, kdy jejich podíl byl na vysokých 19,9 %.

Agenturní pracovníci jsou pro společnost výhodou, jelikož s nimi může hýbat a nemá problém ani v případě, pokud je propustí, a to třeba i ze dne na den. U kmenových zaměstnanců toto nejde, tam je nastavena výpovědní lhůta 2 měsíce.

Je nutné uvést, že agenturní pracovníci jsou většinou méně stabilní a k podniku si nevybudují takový vztah jako kmenový zaměstnanec. Agenturní pracovníci jsou navyklí, že přecházejí z jednoho podniku do druhého, jak jim to vyhovuje a neberou ohledy na zaměstnavatele. Pro firmu XY i pro náborové oddělení jsou agenturní zaměstnanci vhodní, ale vědí, že představují největší riziko v podobě jejich odchodu.

#### **4.3.6 Přijímání a adaptace**

Předtím než zaměstnanec nastoupí, je nutné, aby odstoupil zdravotní prohlídku kvůli způsobilosti k pracovnímu výkonu a ze strany společnosti jsou připravovány věci jako pracovní smlouva, čipová karta, přístupy do areálu, zadání do interního systému.

##### **Nástupní školení**

Nástupní školení probíhá každou středu, s tím, že zaškolování probíhá v následující dny. V první den se musí zaměstnanec proškolit na BOZP, dozví se informace o firmě, nafasuje oblečení a ochranné pomůcky a dostane informace na další dny.

##### **Školící akademie**

Ve čtvrtek probíhá další školení, ve školící akademii, kde se zaměstnanci dozví o výrobních procesech, o interních systémech, o nastavení ve výrobě. Jsou seznámeni s benefity a kariérním růstem ve firmě, a jak daných věcí dosáhnout. V pátek probíhá školení na jeřábnické a vazačské zkoušky, které jsou dané ze zákona. Od pondělí se poté zaměstnanci zaškolují na tréninkovém pracovišti na svou pozici a ve chvíli, kdy jsou připraveni, jsou již posláni do výroby.

Při zaškolování mají nováčci v akademii tři školitele, kteří bohužel nemohou pokrýt potřeby všech nováčků a být všem plně k dispozici. Na konci zaškolování jsou hodnoceni a předáni do výroby. Tato doba bývá většinou 2–3 dny, než se dostanou od vstupních školení

na své pracoviště ve výrobě. Adaptace končí zkušební dobou, po které zaměstnanec absolvuje pohovor a vyplnění adaptačního formuláře, kde hodnotí jeho spokojenost s adaptačním procesem.

Velkým problémem v procesu adaptace je vysoká odchodovost během prvního měsíce. V rámci adaptace se stane, že už během prvního týdne zaškolování, jsou někteří z pracovníků ukončeni. Jedná se většinou o pracovníky, kteří jsou začátečníci nebo naopak velmi zkušení ve svém oboru. Během adaptace není takový prostor, aby se splnili pro každého individuální požadavky, je tedy možné, že někoho proces adaptace odradí již v začátcích.

#### **4.3.7 Motivace a odměňování zaměstnanců**

Motivační systém v podniku je nastaven na jak peněžních, tak i nepeněžních odměnách. Podnik se snaží kombinovat vnitřní i vnější motivaci zaměstnanců. Veškeré vnější motivační prostředky jsou uvedeny v kapitole výše, 4.1.2 Benefity v korporaci.

Celkově u zaměstnanců převládá převaha po finanční odměně v rámci osobního ohodnocení a dalším důležitým motivem je kariérní růst jak na současné pozici, tak přihlášením se na jinou, více kvalifikovanou pozici.

#### **Osobní ohodnocení**

Součástí mzdy je také složka osobní ohodnocení, která je proměnlivá. Osobní ohodnocení je udělováno na základě souhrnu kritérií, které je nutné splnit. Patří tam například docházka, nemocnost, chybovost, rychlost, samostatnost. Jako firma uvádíme, že po splnění všech těchto kritérií pracovník dostane ohodnocení v maximální výši. V praxi tomu tak bohužel není.

Plná výše osobního ohodnocení je vyplácena velmi ojediněle, spíše vůbec, i přes to, pokud pracovník splnil všechny požadavky. Často chodí zaměstnanci právě na personální oddělení, proč nemají ohodnocení plné. Mistři bohužel i přes to, že mají budget na ohodnocení, nedávají plné a dle našeho názoru tak demotivují kvalitní a snaživé pracovníky, kteří si chtějí vydělat. U pohovorů je nyní uváděno, že průměrné osobní ohodnocení napříč firmou je ve výši 3 100 Kč měsíčně.

#### **4.3.8 Kariérní posun**

Zaměstnanec nastupuje do práce v první mzdové třídě a během roku má dvakrát možnost posunout se výše. Vždy v lednu a v červenci probíhá celkové hodnocení zaměstnanců podle jasně daných kritérií, a mohou tak zaměstnance posunout o jednu až dvě tarifní třídy výše. Posun na další třídu během roku je vyžadovaný, pokud ne, svědčilo by to o neposouvání se. To by bylo špatné jak pro podnik, tak především pro zaměstnance, který by se nezlepšoval a jeho práce by ho mohla přestat motivovat.

Pouze 20 % obsazovaných pozic do odbornějších dělnických pozic je obsazováno interními kandidáty, zbylých 80 % obsazuje firma externími. To může být pro některé pracovníky velmi demotivující, pokud jsou jedni z těch, kteří se chtějí dostat co nejvýše a budovat si kariéru.

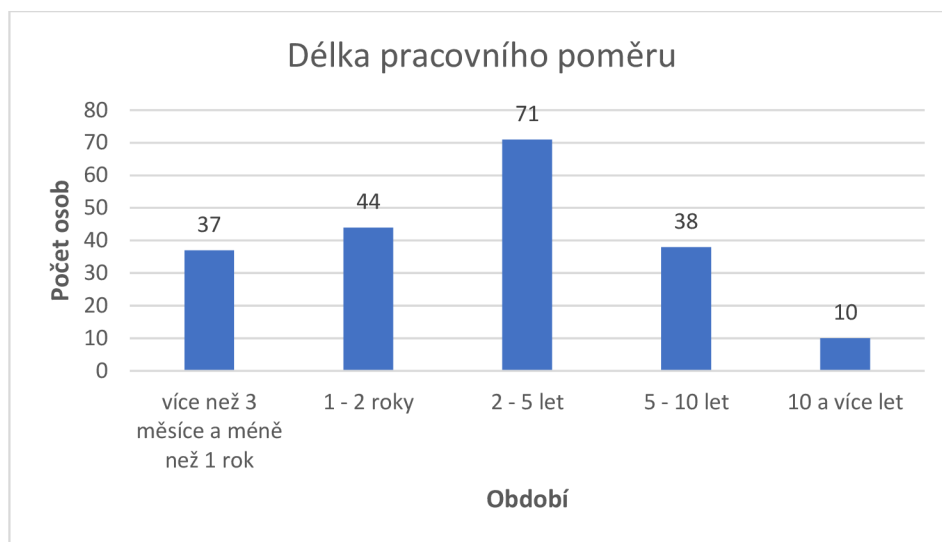
## 4.4 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

Následující část práce se věnuje dotazníkovému šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci z oblasti výroby z vybrané společnosti, na které cílíme. Na základě rozhovoru a doplňujících informací byli vybrána faktory, které by mohli být rozhodující při volbě pracovníků o nástupu do podniku. Je vhodné tak ověřit následnou spokojenost a důležitost právě cílovou skupinou.

### 4.4.1 Charakteristika respondentů

Pro výzkum bylo osloveno celkem 200 zaměstnanců z oblasti výroby. Veškerí dotazovaní pracovníci byli muži, jelikož ve výrobě pracuje pouze malé procento žen.

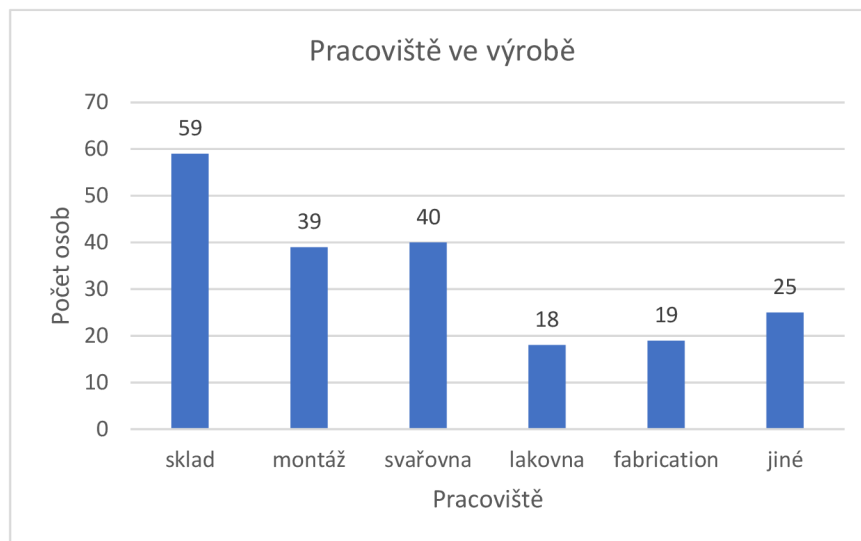
Graf 8 – Doba pracovního poměru



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nejvíce respondentů, 71 osob, pracuje v podniku mezi 2 – 5 lety. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou je 44 osob, pracujících v podniku 1 – 2 roky. Dále pracujících v podniku 5 – 10 let, kterých je 38. Poté 37 osob pracujících v podniku více než 3 měsíce, ale méně než 1 rok. Poslední skupinou je 10 osob, kteří jsou ve firmě více jak 10 let.

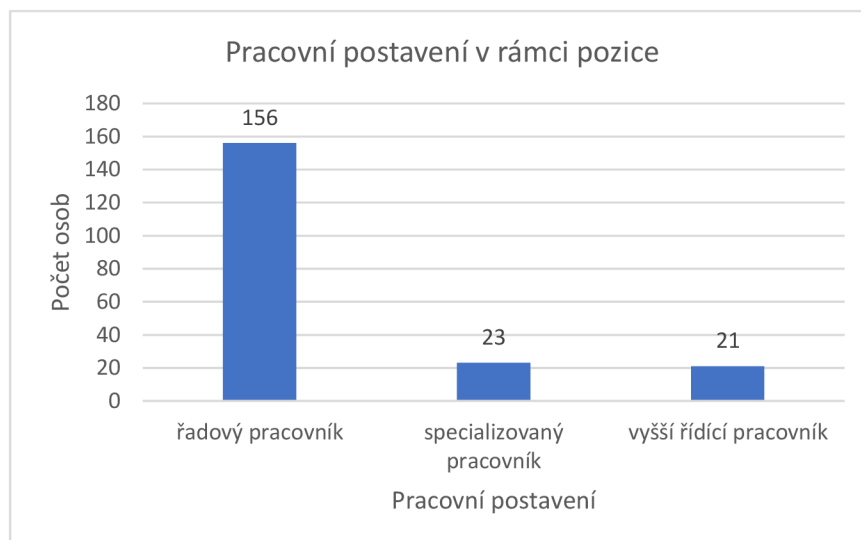
Graf 9 – Pracoviště ve výrobě



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nejvíce se dotazníkového šetření zúčastnili zaměstnanci pracující v oblasti skladu, těch bylo 59. Dále 40 dotazovaných ze svařovny, 39 osob z montáže, 19 osob z fabrication a 18 osob z lakovny. Dále 25 z dotazovaných osob pracuje ve zcela jiné oblasti výroby.

Graf 10 – Postavení v rámci pracovní pozice

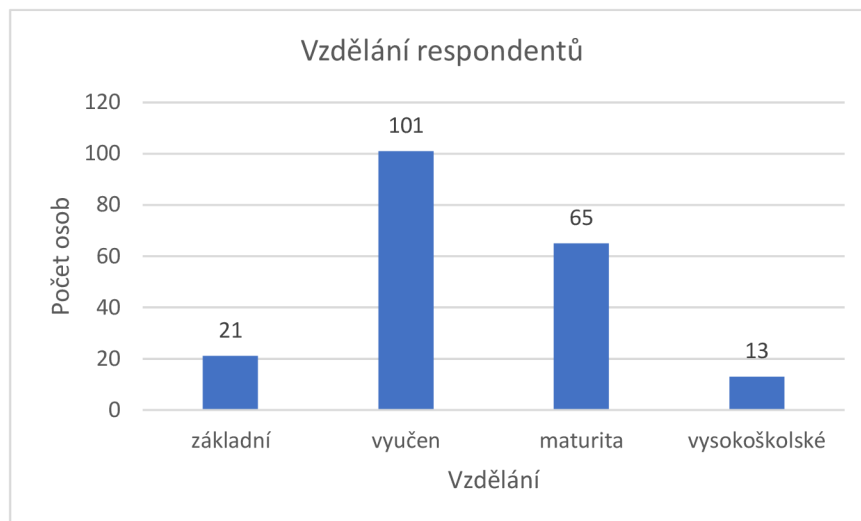


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Respondentů je jednoznačně nejvíce ze skupiny řadových pracovníků, a to 156 osob. Specializovaných pracovníků z výroby je 23 a vyšších řídicích pracovníků je 21.



Graf 11 – Vzdělání respondentů



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Co se týče dosaženého vzdělání, tak s převahou vítězí skupina vyučených, kterých je 101 pracovníků, dále 65 pracovníků s maturitním vzděláním, 21 osob, které mají pouze základní vzdělání a 13 osob z výroby, kteří mají dokonce vysokoškolské vzdělání.

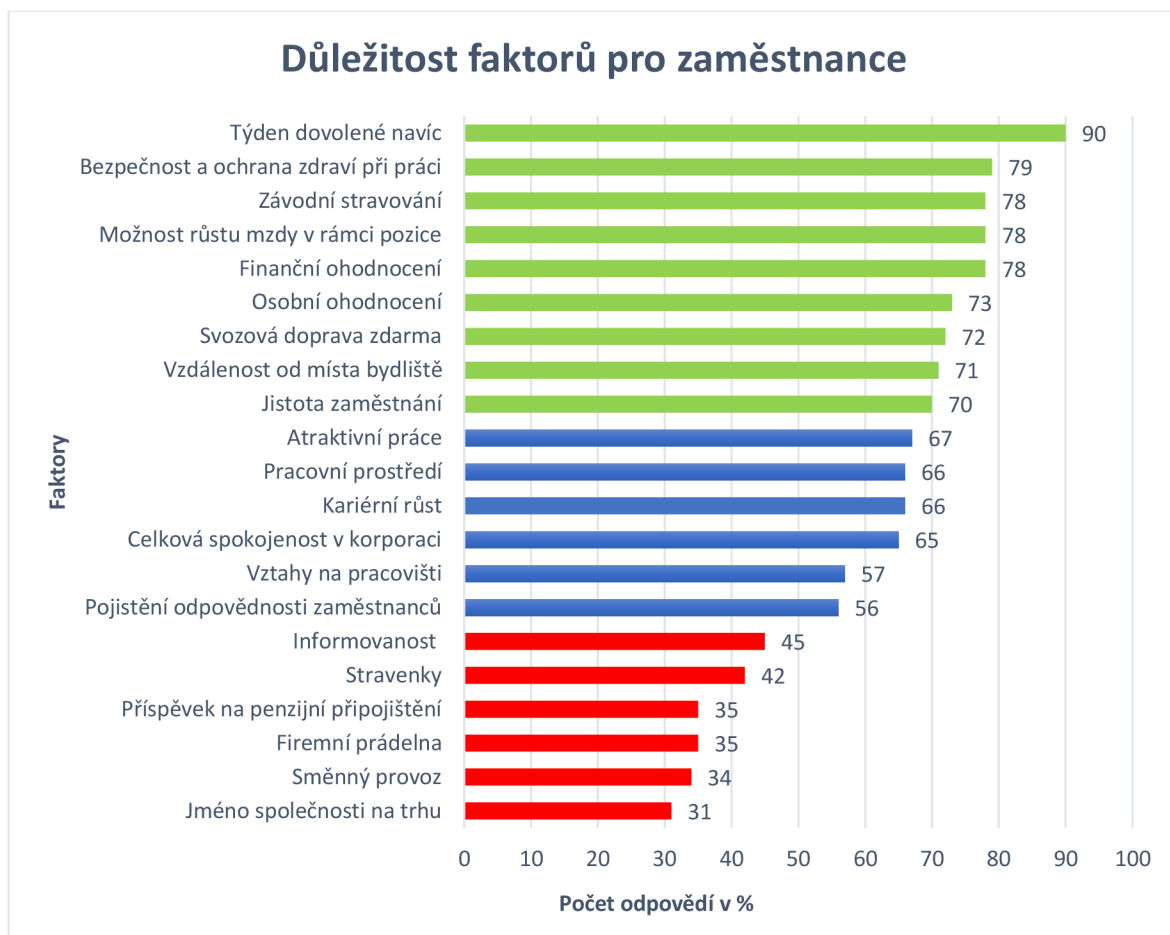
#### **4.4.2 Důležitost a spokojenost**

Ve firmě byli dle rozhovoru s HR manažerkou a vlastních poznatků stanoveny následující faktory, které jsou pracovníky hodnoceny. Nejdříve je respondenty hodnocena důležitost faktorů a v dalším grafu spokojenost s danými faktory.

Pracovníkům byli tyto otázky předloženy v dotazníku, kde je měli ohodnotit pomocí bodů. Stupnice pro hodnocení byla 1-5 bodů, kdy 5 bodů bylo nejvíce bodů, tedy nejlepší hodnocení a 1 naopak nejmenší souhlas.

Body byli u každé odpovědi poté sečteny a vynásobeny oproti celkovému počtu možných získaných bodů, z čehož byl získán převod na procenta.

Graf 12 – Důležitost faktorů



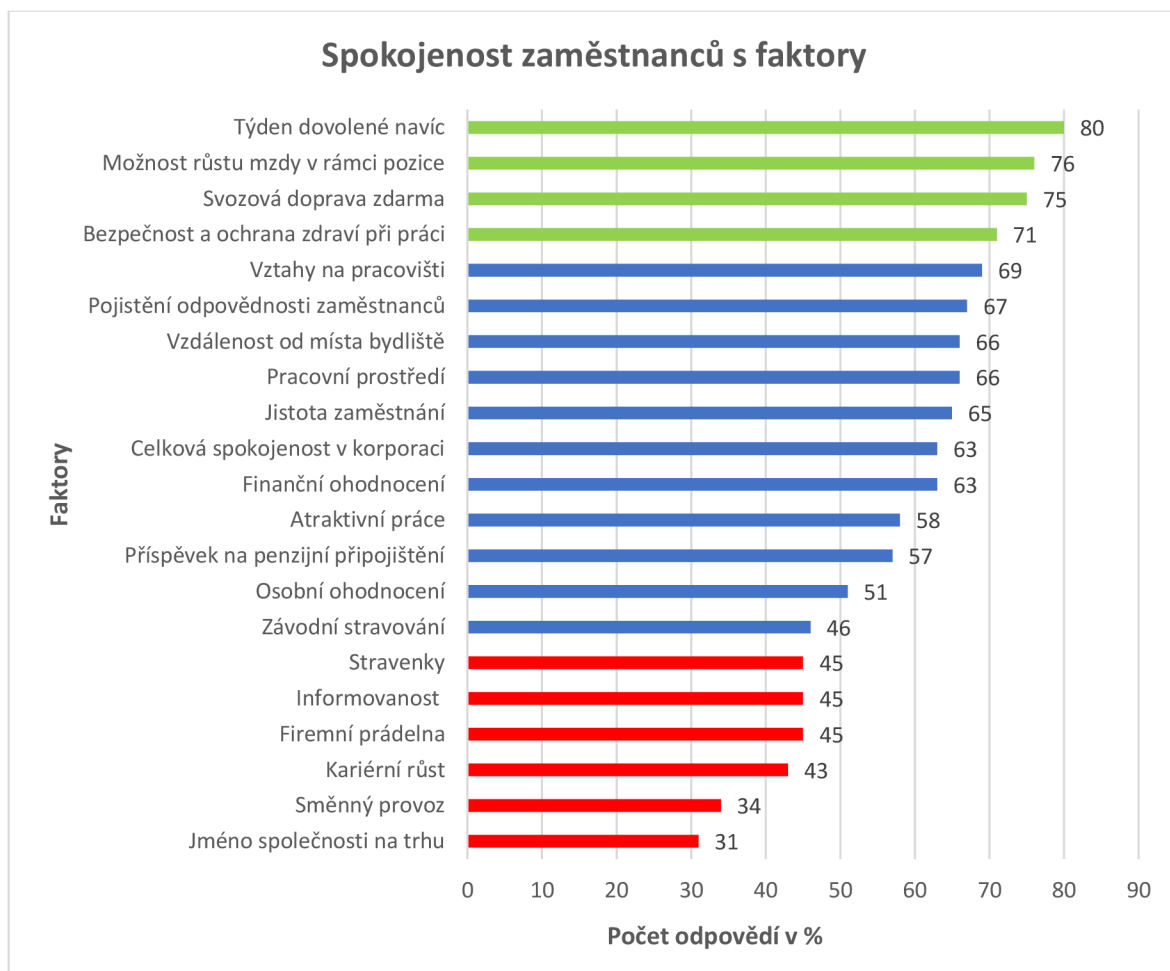
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z grafu je slodováno hodnocení důležitosti vybraných faktorů pro pracovníky. Nejlépe hodnocené jsou faktory jako týden dovolené navíc (90 %), bezpečnost a ochrana zdraví při práci (79 %), závodní stravování (78 %), možnost růstu mzdy v rámci pozice (78 %), finanční ohodnocení (78 %), osobní ohodnocení (73 %), svozová doprava zdarma (72 %) a vzdálenost od místa bydliště (71 %).

Průměrně byli hodnoceny faktory jistota zaměstnání (70 %), atraktivní práce (67 %), pracovní prostředí (66 %), kariérní růst (66 %), celková spokojenost v korporaci (65 %), vztahy na pracovišti (57 %) a pojištění odpovědnosti zaměstnanců (56 %).

Naopak hůře je hodnocena důležitost faktorů jako informovanost (45 %) a stravenky (42 %), firemní prádelna (35 %), příspěvek na penzijní připojištění (35 %), směnný provoz (34 %) a jméno společnosti na trhu (31 %).

Graf 13 – Spokojenost s faktory



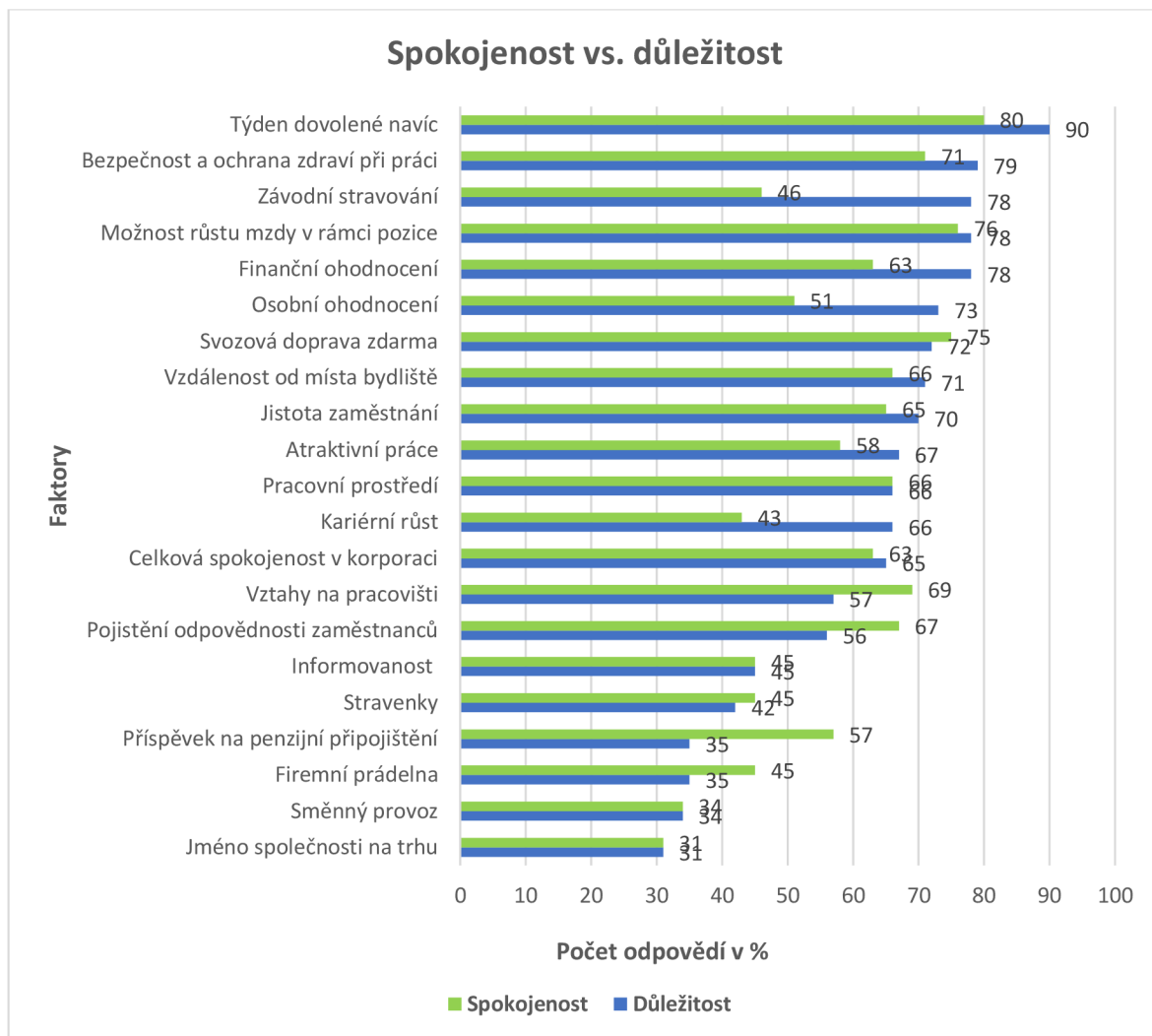
*Zdroj: Vlastní zpracování*

V tomto grafu je sledována spokojenost s danými faktory. Faktory, se kterými jsou pracovníci nejvíce spokojeni jsou týden dovolené navíc (80 %), možnost růstu mzdy v rámci pozice (76 %), svozová doprava zdarma (75 %) a bezpečnost zdraví při práci (71 %),

Mezi průměrně hodnocené faktory jsou řazeny vztahy na pracovišti (69 %), pojištění odpovědnosti zaměstnanců (67 %), vzdálenost od místa bydliště (66 %), pracovní prostředí (66 %), jistota zaměstnání (65 %), celková spokojenost v korporaci (63 %), finanční ohodnocení (63 %), atraktivní práce (58 %) příspěvek na penzijní připojištění (57 %), osobní ohodnocení (51 %) a závodní stravování (46 %).

Mezi podprůměrně hodnocené faktory zvolili pracovníci stravenky (45 %), informovanost (45 %), firemní prádelna (45 %), kariérní růst (43 %), směnný provoz (34 %) a jméno společnosti na trhu (31 %).

Graf 14 – Spokojenost vs. důležitost



Zdroj: Vlastní zpracování

Výše je uveden graf, kde jsou spojeny a porovnány dvě předchozí měřené veličiny, a to důležitost a spokojenost s danými faktory. Ve většině případech jsou počty odpovědí velmi podobné. Naopak v některých odpovědích se hodnoty výrazně liší. V takovýchto faktorech, kde se míra spokojenost s mírou důležitosti liší o více než 20 %, jsou faktory hodnoceny jako kritické. Ty jsou dále komentovány a bude se s nimi pracovat v rámci zkvalitnění a návrhů řešení pro zlepšení těchto faktorů.

### Závodní stravování

Prvním odlišným faktorem je závodní stravování, kde je spokojeno pouze 46 % lidí, přičemž pro celých 78 % je to důležitým faktorem, jedná se tedy o rozdíl 32 % v rámci spokojenosti. Toto hodnocení je pro firmu negativní zpětná vazba. I taková věc,

jako je závodní stravování může být podílem na nespokojenosti ve firmě. S tímto faktorem je nadále pracováno v části návrhů.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Dalším faktorem je příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, které je důležité pouze pro 35 % dotazovaných, ale jsou s nimi spokojeni 57 % zaměstnanců. Zde je naopak uvedena pozitivní zpětná vazba, jelikož k pro ty, zaměstnance, pro které není důležité, tak jsou s nimi spokojeni. Zde tedy není nutné uvažovat o zlepšování, jelikož dosavadní příspěvek je kladně hodnocený.

### **Kariérní růst**

Výrazný rozdíl je dále u faktoru kariérní růst, který je důležitý pro 66 % lidí, ale spokojeno je s ním pouze 43 %. Kariérní růst tedy není poskytován všem zaměstnancům, kteří by o něj měli zájem, což bylo řečeno i v rozhovoru s HR manažerkou. Tento faktor může být taky velmi limitující. Člověk, který je zkušený a ambiciózní, nemůže zůstat stál na jedné pozici a nijak se nerozvíjet. Pokud mu to nebude umožněno v jedné firmě, půjde do jiné. Tímto faktorem se bude také dále zabíráno v části návrhů.

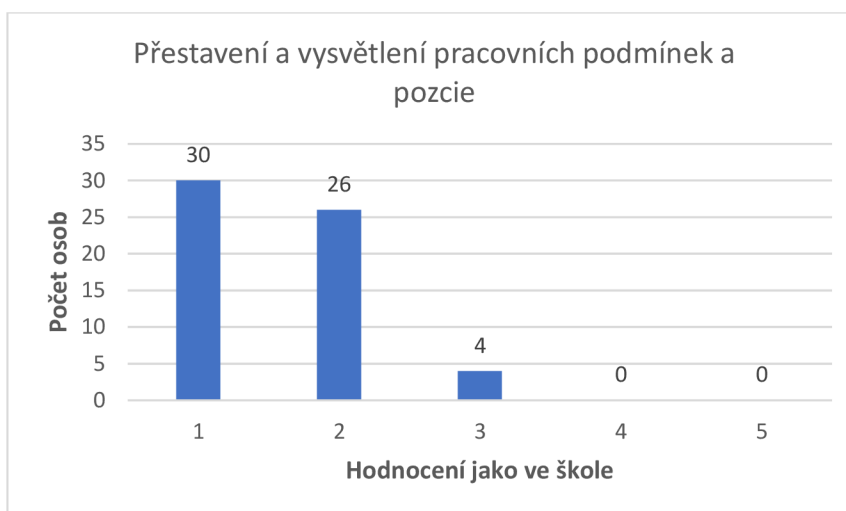
### **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je důležitou složkou pro 90 % dotazovaných, jelikož tvoří více než 10 % k platu navíc. Je s ním bohužel spokojeno pouze 57 % dotazovaných. Je uváděno, že pokud zaměstnanec není nemocný, nemá absence, odchodí celý měsíc, nemá větší chybovost, je produktivní, aktivní a spolehlivý, tak dosáhne na plné ohodnocení. Přesto tedy pravděpodobně není vypláceno v dostatečné výši, jakou by zaměstnanci požadovali, jelikož sním není naplno spokojeno 43 % dotazovaných. Tomuto faktoru se dále také bude věnováno v části návrhů.

## 4.5 Dotazníkové šetření v oblasti adaptace nových pracovníků

Druhé dotazníkové šetření je provedeno se zaměstnanci, kteří jsou teprve ve zkušební době a aktuálně v procesu adaptace. Respondentů pro dotazník je 60, a je se zde zaměřeno na otázky týkající se nástupního školení, dalších dnů školení, na převod do výroby, seznámení se s kolektivem a pracovištěm.

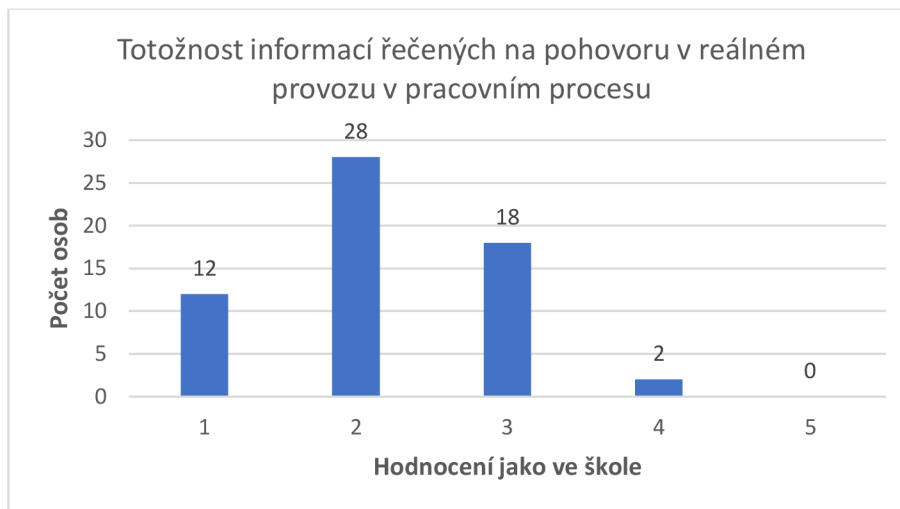
Graf 15 - Představení a vysvětlení pozice a podmínek na pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce porozumění přijímacímu řízení odpověděli dotazovaní spíše kladně. 30 lidí známkou 1, 26 lidí známkou 2 a pouze 4 lidé známkou 3. Průměrnou známkou je **1,56**. Z toho vyplývá, že nováčci jsou převážně spokojeni s průběhem pohovoru a vysvětlení podmínek pro spolupráci a představení vykonávané pozice.

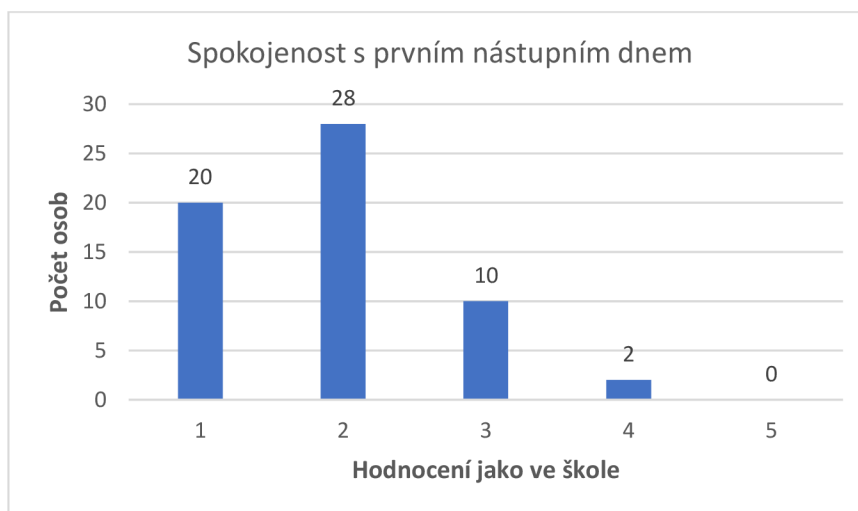
Graf 16 – Shoda poskytnutých informací



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka se zaměřuje, zda informace, které byly řečené při přijímacím pohovoru souhlasí se skutečným stavem po nástupu do zaměstnání. Zde odpovědělo 12 lidí známkou 1, 28 lidí známkou 2, 18 lidí známkou 3 a pouze 2 známkou 4. Zde je tedy hodnocení od 40 lidí kladné a 20 uvádí, že se informace značně liší. Průměrnou známkou je **2,16**.

Graf 17 – Spokojenost s nástupním školením první den

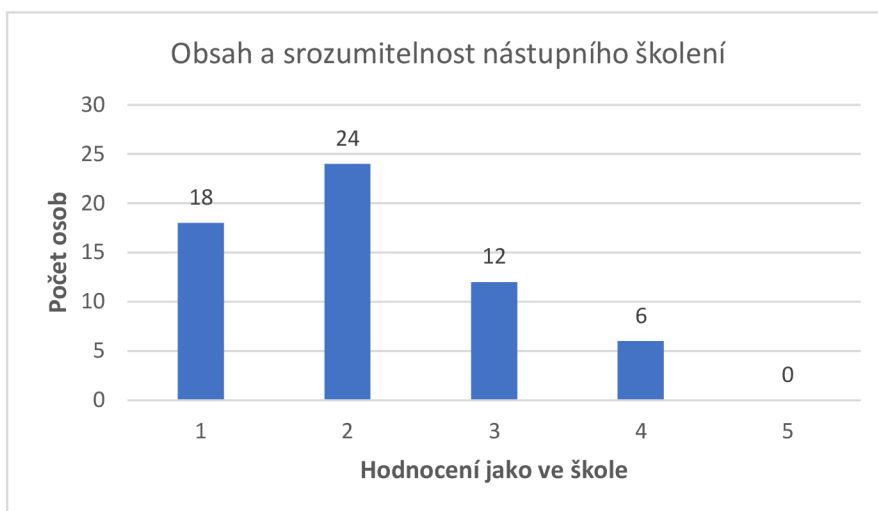


Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky je zjistit, jak působí na nováčky nástupní školení. Většina pracovníků byla spokojena. 20 lidí ohodnotilo známkou 1, 28 lidí známkou 2, 10 lidí známkou 3 a pouze 2 lidí známkou 4. Průměrným hodnocením je známka **1,9**.

Zaměstnanci měli možnost poznámky k otázce, co se jim nelíbilo, nejčastěji zazněla délka školení.

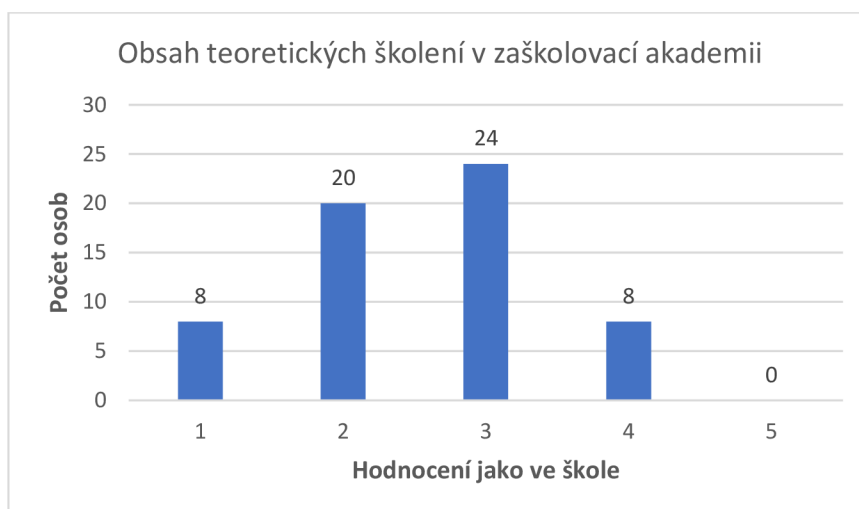
Graf 18 – Spokojenost s obsahem a srozumitelností nástupního školení



Zdroj: Vlastní zpracování

Obsah a srozumitelnost nástupního školení je hodnoceno 18 lidmi známkou 1, 24 lidmi známkou 2, 12 lidmi známkou 3 a pouze 6 lidmi známkou 4. Průměrným hodnocením je známka **2,1**.

Graf 19 – Obsah teoretických školení v zaškolovací akademii



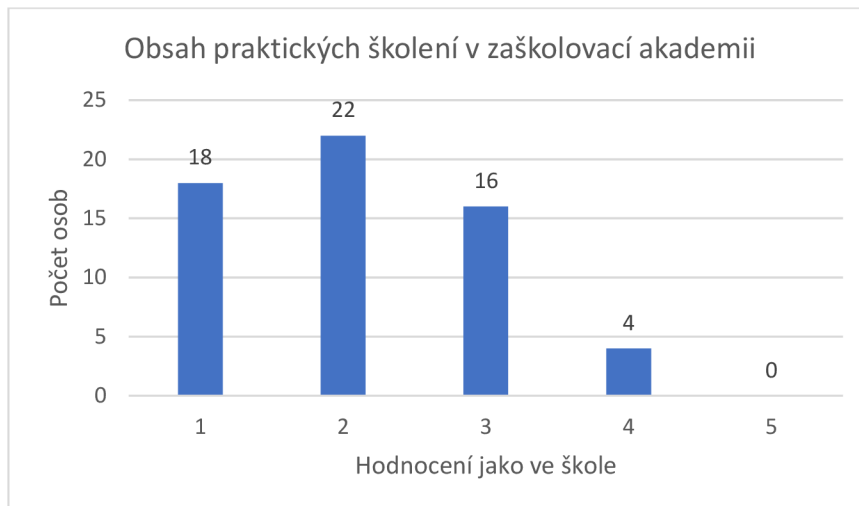
Zdroje: Vlastní zpracování

Teoretické školení potřebné do výroby hodnotili 8 lidí známkou 1, 20 lidí známkou 2, 24 lidí známkou 3 a 8 lidí známkou 4. Známkou 5 nikdo nevyužil. Průměrným hodnocením



školení je známka **2,53**. Zde byla opět možnost pro poznámku, kterou využila většina. Nejvíce bylo uvedeno opět délka a také nezajímavost školení.

Graf 20 – Obsah praktických školení



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obsah praktických školení bylo hodnoceno lépe než teoretických. Celkem 18 lidí je hodnotilo známkou 1, 22 lidí známkou 2, 16 lidí známkou 3 a pouze 4 lidé známkou 4. Průměrným hodnocením je známka **2,1**. V poznámce bylo pouze ojediněle uvedeno, že pracovníci s velkou praxí jsou na těchto školeních dle jejich názoru zbytečně.

Graf 21 – Přítomnost školitele

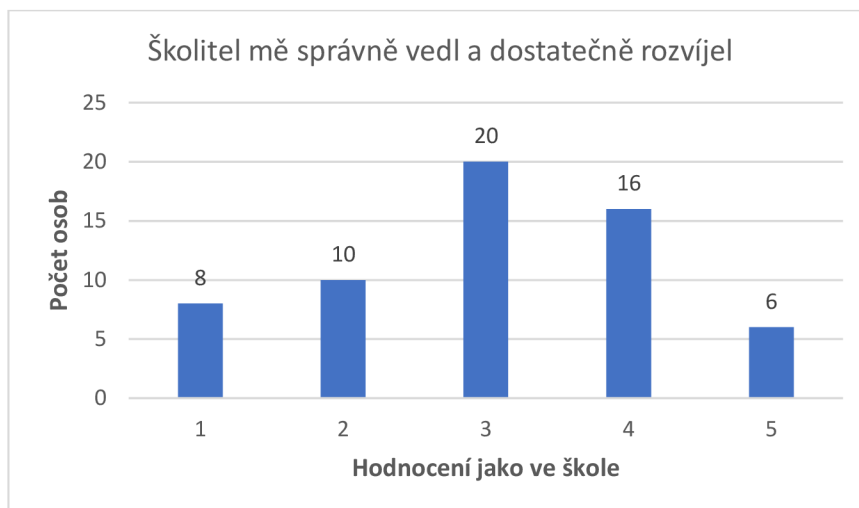


*Zdroj: Vlastní zpracování*

V otázce, zda byl nováčkům školitel dostatečně k dispozici hodnotili pouze 6 lidí známkou 1, 20 lidí známkou 2, 20 lidí známkou 3, 14 lidí známkou 4. Průměrným

hodnocením je známka **2,73**. V poznámce bylo nejčastěji uvedeno, že je málo školitelů, ale hodně nováčků, kteří tím nedostali takový prostor pro přítomnost školitele, jaký by potřebovali.

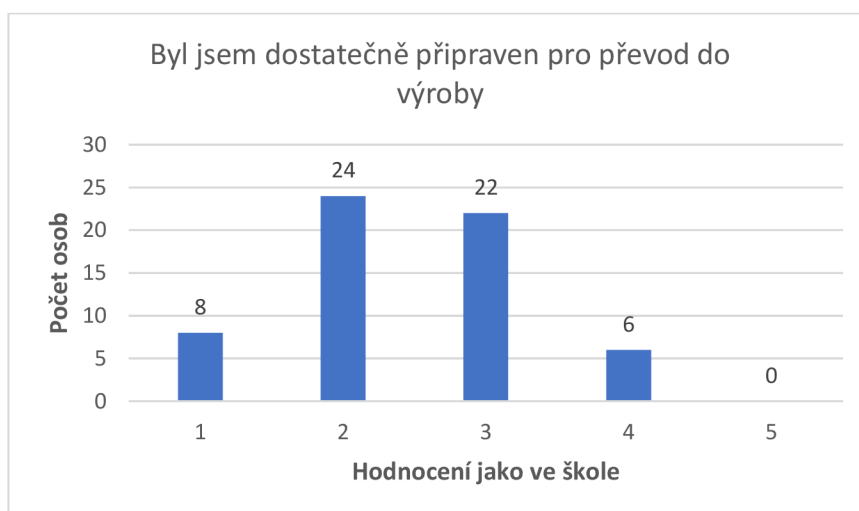
Graf 22 – Vedení ze strany školitele



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zda školitel správně vedl a rozvíjel nováčky ohodnotili 8 lidí známkou 1, 10 lidí známkou 2, 20 lidí známkou 3, 16 lidí známkou 4 a 6 lidí nebylo vůbec spokojených a ohodnotili známkou 5. Je vidět, že spokojenost s mentorováním není dostatečná. Průměrné hodnocení je ve výši **3,03**. Zde jsou opět stejné poznámky jako v předchozí otázce, školitele neměli dostatečný prostor pro všechny nováčky.

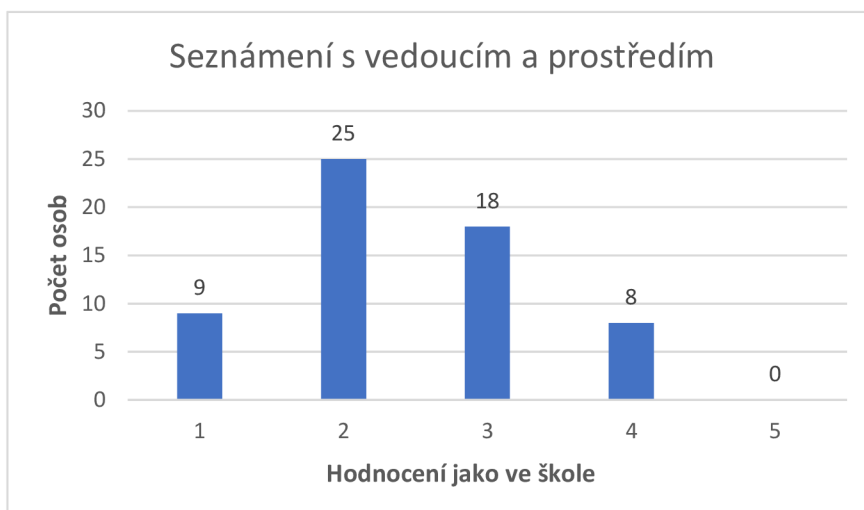
Graf 23 – Připravenost pro převod do výroby



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nováčci ohodnotili svou připravenost při převodu do výroby následovně. 8 lidí známkou 1, 24 lidí známkou 2, 22 lidí známkou 3 a pouze 6 lidí známkou 4. Průměrnou známkou je **2,43**. Tato otázka navazuje na předchozí, kde bylo v poznámkách uvedeno, že školitelé neměli na nováčky takový prostor, jaký by potřebovali. To způsobilo potom nepřipravenost méně zkušenějších na pracovní provoz.

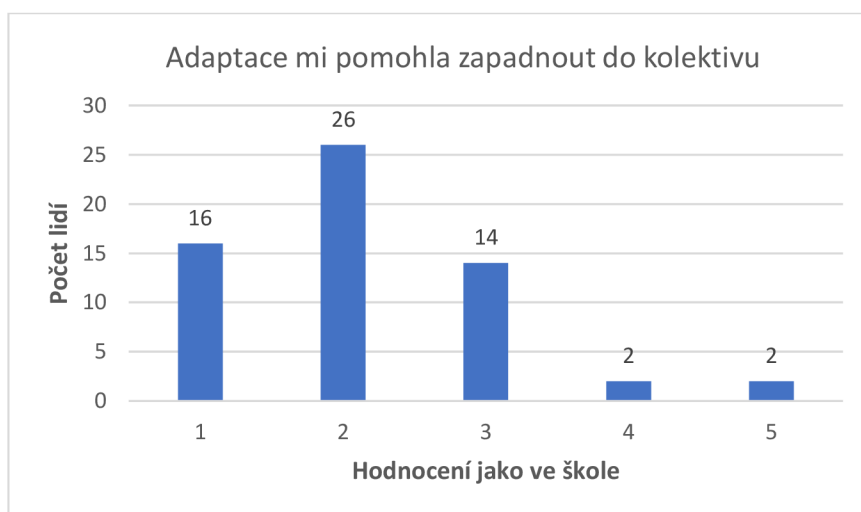
Graf 24 – Seznámení se s vedoucím a pracovním prostředím



Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovníci hodnotili proces seznámení s vedoucím a pracovištěm průměrně. 9 lidí zvolilo známkou 1, 25 lidí hodnotilo známkou 2, 18 lidí známkou 3 a 4 lidé dokonce známkou 4. Známkou 5 opět nikdo nepoužil. Průměrným hodnocením tedy vychází známka **2,41**.

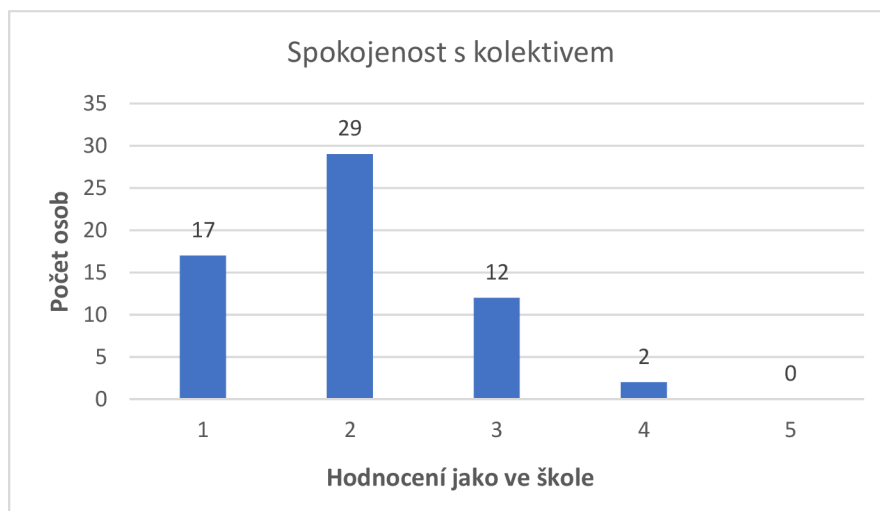
Graf 25 – Adaptace do kolektivu



Zdroj: Vlastní zpracování

V adaptaci nováčků do pracovního kolektivu hodnotilo 16 lidí známkou 1, 26 lidí známkou 2, 14 lidí známkou 3, 2 lidé známkou 4 a 2 lidé známkou 5. Průměrným hodnocením je známka **2,13**. Zde bylo v poznámce nejčastěji uvedeno, že měli ve školící akademii dobrou partu.

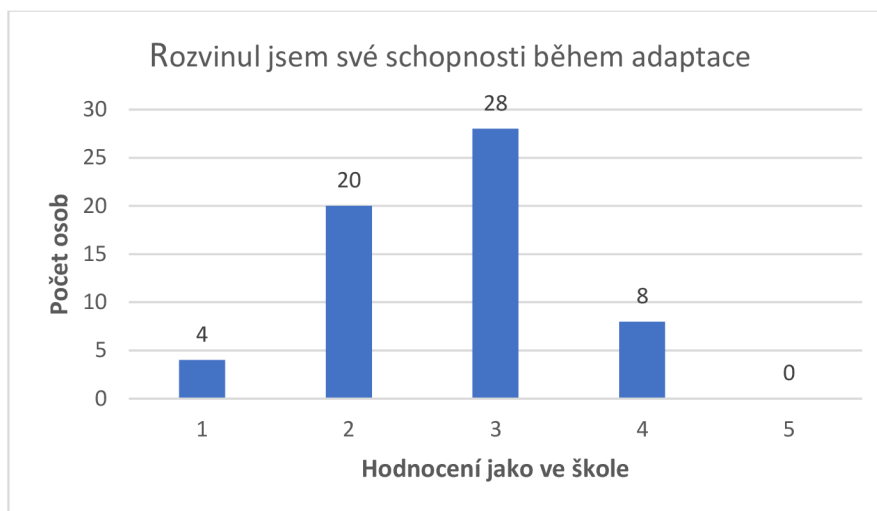
Graf 26 – Spokojenost s kolektivem



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na základě výsledku aktuální spokojenosti s kolektivem, lze říci, že vyšel výsledek pozitivní. 17 dotazovaných odpovědělo známkou 1, 29 osob známkou 2, 12 lidí ohodnotilo známkou 3 a pouze 2 lidé známkou 4. Známkou 5 nikdo nevyužil. Průměrným hodnocením pro spokojenost s kolektivem je známka **1,98**. Dle výsledků je tedy chápáno, že nováčci jsou momentálně se svým pracovním kolektivem spokojeni.

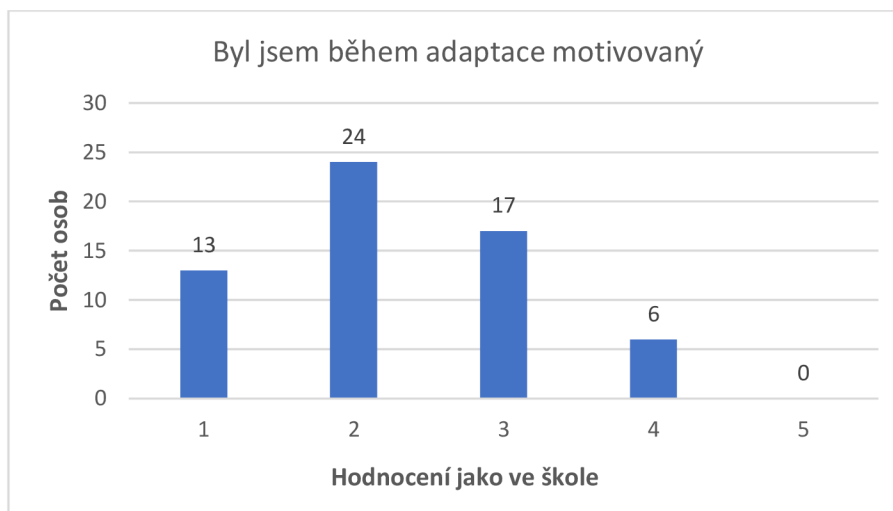
Graf 27 – Rozvinutí schopností



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V tomto grafu lze vidět, že 2 nováčci hodnotí své rozvinutí schopností v rámci adaptace známkou 1, 9 lidí známkou 2, 15 lidí známkou 3 a 4 lidé známkou 4. Průměrné hodnocení je tedy známka **2,66**. To ukazuje, že většina nováčků se už nijak v rámci zaškolování nerozvíjela.

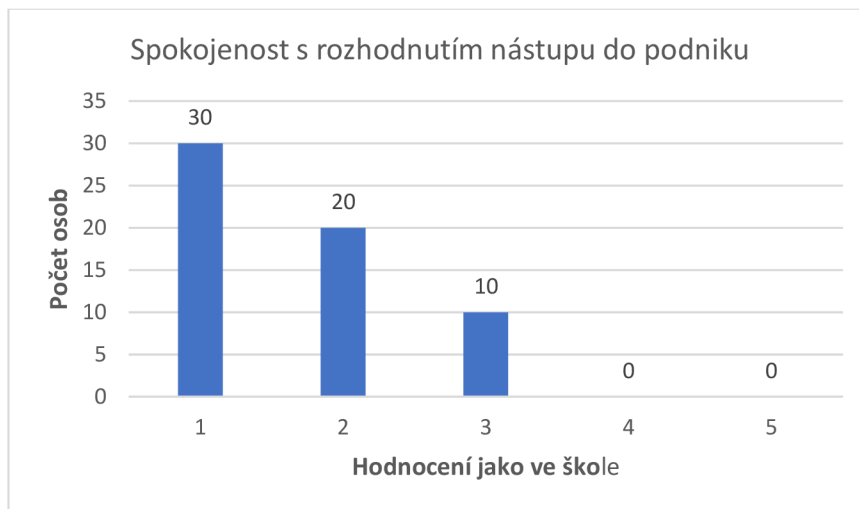
Graf 28 – Motivovanost během adaptace



*Zdroj: Vlastní zpracování*

V grafu výše lze vidět hodnocení, jak byli nováčci motivovaní během procesu adaptace. 13 jich odpovědělo známkou 1, 24 osob známkou 2, 17 lidí známkou 3 a pouze 6 lidí známkou 4. Známkou 5 nepoužil nikdo. Průměrnou známkou je tedy **2,28**.

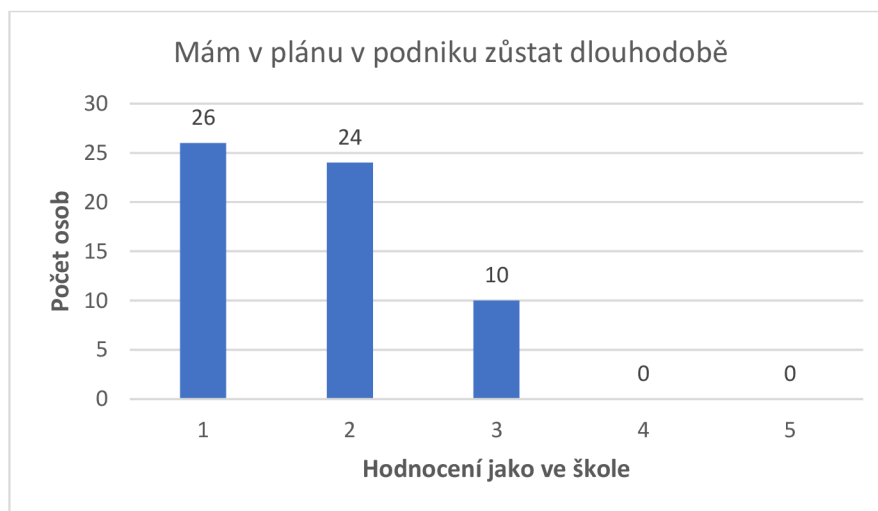
Graf 29 – Spokojenost s nástupem



Zdroj: Vlastní zpracování

Kladným výsledkem je, že 25 lidí bylo plně spokojeno s tím, že do podniku nastoupili a pouze 5 lidí bylo nerozhodných. Z tohoto hodnocení lze usuzovat, že nikdo nástupu nelituje a neměl by tak v krátké době odejít. Průměrným hodnocením je známka **1,66**.

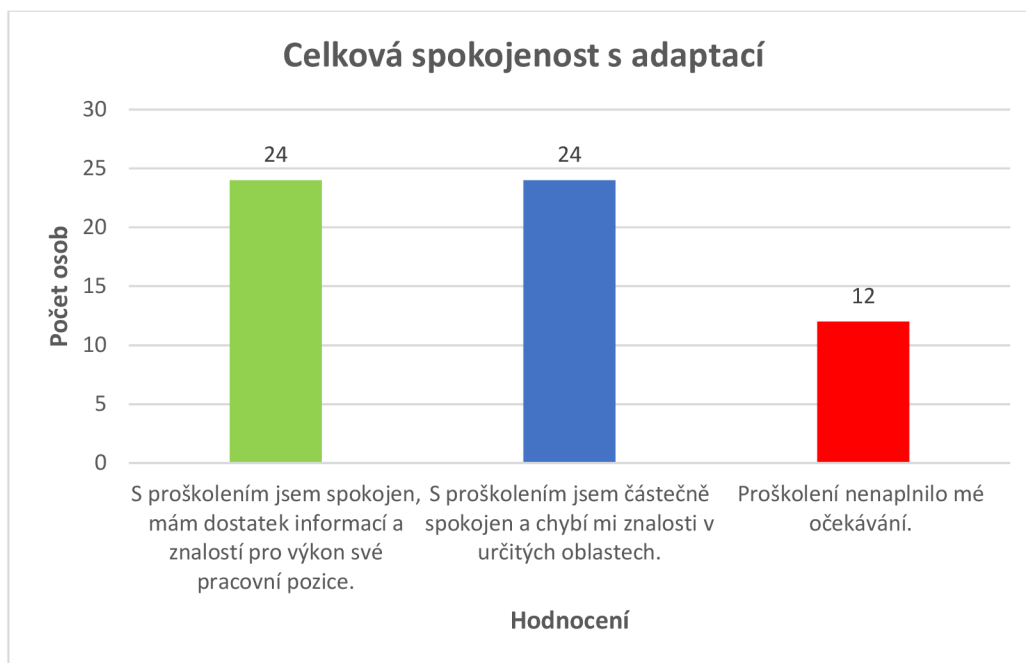
Graf 30 – Plán dlouhodobě zůstat v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Z následujícího grafu lze vidět, že jsou zaměstnanci spokojeni a chtějí v podniku nadále zůstat. 26 lidí hodnotilo známkou 1, 24 lidí známkou 2 a 10 lidí známkou 3. Je usuzováno, že nikdo z dotazovaných by neměl mít tendence v krátké době odejít, ale přetrvat v dlouhodobou spolupráci. Průměrnou známkou je **1,73**

Graf 31 – Celková spokojenost se zaškolováním a adaptací



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Poslední otázkou je celkové zhodnocení zaškolování a procesu adaptace v prvních 3 měsících. Většina dotazovaných uvedla, že je s procesem adaptace v celku spokojena. 24 osob uvedlo, že jsou plně spokojeni a mají dostatek informací a znalostí pro plnohodnotnou práci. Stejný počet, 24 osob uvedlo, že jsou spokojeni pouze částečně, jelikož jim chybí určité znalosti ve vybraných oblastech. Oproti tomu 12 osob uvedlo, že se zaškolením spokojeni nejsou a nesplnilo jejich očekávání.

Méně, než třetina dotazovaných odpověděla, že byla naprosto spokojena a zcela připravena pro výkon své pracovní pozice. Dvě třetiny dotazovaných by uvítali ještě určité zlepšení v některých částech a část z nich se školení nelíbilo, tak jak si představovali.

## **5 Interpretace výsledků výzkumu a návrhy na zlepšení**

V následující části jsou podrobně zanalyzovány veškeré výsledky v rámci vlastní práce. Nejprve jsou výsledky správně okomentovány a zhodnoceny. Následně pomocí procesu syntézy jsou výsledky porovnány a spojeny pro vhodné výslední zhodnocení.

### **5.1 Zhodnocení výsledků**

V rámci diplomové práce se povedlo splnit všechny na začátku stanovené cíle. Prvním cílem byla charakteristika a přiblížení oblasti personálních činností a také problematiky fluktuace. Toho bylo dosaženo pomocí načerpaných literárních zdrojů.

Teoretická část navázala do části praktické, kde byl proveden kvalitativní i kvantitativní výzkum. Jako první byla představena společnost, ve které byla práce vykonávána, její oblast působení a organizační strukturu.

#### **Situace ve společnosti v minulých letech**

Prvním výzkumem bylo zhodnocení fluktuace zaměstnanců v podniku, jejich stavu a pohybu v minulých letech. Prvním důležitým zjištěním je, že největší počet zaměstnanců opouští firmu již v rámci prvních 3 měsíců nebo uplynutím zkušební doby. To poukazuje zaprvé na málo kvalitní výběr zaměstnanců do společnosti, které bylo způsobené velmi vysokými požadavky na náborové velké počty pracovníků. Na úkor toho se v podstatě neustále pouze doplňovala fluktuace, jelikož pracovníci byli nekvalitní a nestabilní. Náborové oddělení si nemohlo vybírat a přijímal se každý, kdo měl alespoň minimální zkušenost s pozicí a prošel testem zručnosti. Nyní se náborové stabilizovaly, a náborové oddělení tak již může nabírat více kvalitní a stabilní zaměstnance, kteří v podniku zůstanou.

Dalším důležitým zjištěním je, že nástupy po většinu zkoumaného období převyšovali nad odchody. To bylo opět způsobeno velkou fluktuací, ale také velmi rozvíjející se firmou, která prosperuje a měla by být stabilním zaměstnavatelem. Oproti roku 2020 se zvedl počet zaměstnanců o více jak 30 % a firma si růst stále snaží udržet.

Zajímavý je také graf počtu kandidátů pozvaných na pohovor a následně jich přijatých. Prudký nárůst pozvaných uchazečů na pohovor je zpozorován v roce 2021. Oproti předchozímu roku je zjevný nárůst o skoro celých sto procent, tedy na necelých 3 000 uchazečů. Tento rok lze považovat tedy za velmi silný. V dalším roce, ale počet uchazečů



na pohovoru klesl skoro o 2 000. Důvodem je nejspíše krize v návaznosti na válku na Ukrajině, kdy mnoha firmám chyběl materiál a museli tak omezit výrobu a počty zaměstnanců. Z provedených pohovorů vychází, že na jednoho přijatého pracovníka připadají 3 lidé na pohovoru.

### **Rozhovor s HR manažerkou**

V druhém výzkumu je prováděn řízený rozhovor s personální manažerkou náborového oddělení, kde je dotazována na otázky spojené se získáváním pracovníků, nástupem, adaptací, motivací a stabilizací zaměstnanců v podniku. Manažerka uvedla, že mají problémy zkoordinovat urgentní požadavky z výroby s dlouhodobým plánováním náborových procesů. Výroba z týdne na týden rozhodne o potřebě desítek zaměstnanců navíc, na které není schopno oddělení reagovat ihned. V tomto je potřeba více koordinovat náborové procesy s větším výhledem dopředu.

V rámci získávání pracovníků společnost využívá interního personálního oddělení společně s personálními agenturami. Tato kooperace funguje již dlouhodobě a stabilně spokojeně na obou stranách.

Agenturní pracovníci jsou častěji rychleji dostupní, ale na druhou stranu méně stabilní. Jsou zvyklí přecházet z jedné firmy do druhé a nepojí je tak plnohodnotný vztah. Není to, ale pravidlem. Agentury jsou dobrým zdrojem pro neočekávané požadavky, na které dokážou rychleji reagovat, jelikož si mohou dovolit pozvat na pohovor i člověka z daleka a poskytnou mu ubytování.

S výběrem pracovníků je firma spokojena, vhodně jim funguje proces, kdy kandidáti absolvují nejdříve testy zručnosti, které ověřují jejich praktické zkušenosti a poté jdou k ústnímu pohovoru. Testy s jistotou nedokážou odhalit kvalitního pracovníka, ale alespoň k tomu napomůžou. Rozhovory si pak vedou s kolegy sami a u těch neprobíhají žádné problémy. Je to osvědčený proces, který funguje dlouhodobě.

V rámci zaškolování uvádí, že je velkým problémem odchodovost během prvních týdnů. Někteří pracovníci jsou otráveni dlouhým školením, na které možná nejsou z jiných firem zvyklí. V době velkých náborů také neměli nováčci takový prostor jako by potřebovali.

Motivace zaměstnanců je prováděna pomocí firemních benefitů, kdy většina pracovníků preferuje finanční benefit před hmotným nebo pochvalou. Není možné ale opomenout i duševní motivy, jako je pocit uspokojení, ocenění práce a kariérní růst. Právě kariérní růst je klíčovým faktorem, se kterým zaměstnanci spokojeni nejsou. Méně, než polovina pracovníků má možnost se v rámci své pozice nebo přechodem na jinou, posunout. Ve firmě mě by měl být nastaven vhodný nástroj pro možnost přihlášení se na jinou odbornější pozici.

### **Dotazník spokojenosti**

V rámci dotazníku spokojenosti bylo dotazováno pracovníků, kteří jsou ve firmě více než 3 měsíce a můžou už objektivně hodnotit různé faktory ve firmě.

Nejdříve bylo zjišťováno, jakou váhou jsou pro pracovníky dané faktory důležité. Do skupiny nejlepšího hodnocení jsou řazeny faktory, které mají více než 71 % důležitost. Těch bylo nejvíce ze všech, pracovníci sem zařadili 8 faktorů. V druhé skupině v hodnocení od 70 % do 46 % bylo zařazeno sedm faktorů. Stejně početná skupina s šesti faktory byla dle hodnocení důležitosti menší než 45 %. Dle daného hodnocení je tedy více než třetina faktorů pro zaměstnance důležitých.

Dalším dotazníkem byla zjišťována spokojenost právě s těmito faktory. Zde už tak kladné výsledky nebyli. V první skupině do hodnocení 71 % byli zařazeny pouze čtyři faktory. Do druhé skupiny s hodnocením v rozmezí od 70 – 46 % bylo zařazeno jedenáct faktorů. Do skupiny s nejhorší spokojeností, tedy hodnocením 45 % a méně je zařazeno šest faktorů.

### **Kritické faktory**

Kritické faktory jsou dle stanovených podmínek takové faktory, pokud je u nich rozdíl mezi důležitostí a spokojeností větší než 20 %.

- **Osobní ohodnocení**

Ve faktoru osobní ohodnocení vyšla spokojenost oproti důležitosti výrazně nižší. Už v rozhovoru s HR manažerkou je uváděno, že zaměstnancům není přiznáváno spravedlivé ohodnocení, na které by měli i dle požadovaných kritérií nárok. To se poté velmi odvíjí ve spokojenosti a motivaci pro práci.

- **Kariérní růst**

V kariérním růstu je výsledkem také velký rozdíl. Polovina pracovníků není spokojena s možností kariérního růstu, který není dostatečný ani podle personální manažerky. Stávající zaměstnanci z oblasti výroby, by měli dostávat větší možnost posunout se na vyšší pozice oproti uchazečům, kteří se hlásí externě.

- **Závodní stravování**

Závodní stravování bylo vyhodnoceno také jako kritický faktor. Více než polovina není se stravováním spokojena. Přitom pro dělníky je velmi důležité mít možnost se vždy během pracovní doby kvalitně a dostatečně najíst.

- **Penzijní připojištění**

Penzijní připojištění je sice kritickým faktorem vzhledem k rozdílnosti, ale zde je rozdíl pozitivní. Pro pracovníky se nejedná o důležitá faktor, na kterém by si zakládali, ale i přes to jsou s ním nad míru spokojeni.

Tabulka 7 – Zhodnocení dotazníku adaptace

Faktor	Známka	Výsledek
Představení, vysvětlení pracovních a podmínek práce	1,56	Velmi dobrý
Totožnost informací při pohovoru s reálnou situací v provozu	2,16	Dobrý
Spokojenost s prvním nástupním dnem	1,9	Velmi dobrý
Obsah a srozumitelnost nástupního školení	2,1	Dobrý
Obsah teoretických školení v zaškolovací akademii	2,53	Špatný
Obsah praktických školení v zaškolovací akademii	2,1	Dobrý
Školitel mi byl dostatečně k dispozici v každé situaci	2,73	Velmi špatný
Školitel mě správně vedl a dostatečně rozvíjel	3,03	Velmi špatný
Byl jsem dostatečně připraven pro převod do výroby	2,43	Špatný
Byl jsem dostatečně seznámen s pracovištěm a s vedoucím	2,41	Špatný
Adaptace mi pomohla zapadnout do kolektivu	2,13	Dobrý
Jsem nyní spokojen se svým kolektivem	1,99	Velmi dobrý
Během adaptace jsem byl motivovaný pro práci	2,28	Dobrý
Rozvinul jsem své schopnosti během adaptace	2,66	Špatný
Spokojenost s nástupem do podniku	1,66	Velmi dobrý
Mám v plánu zůstat v podniku dlouhodobě	1,96	Velmi dobrý

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce je výčet všech otázek s přiřazenou kategorií dle průměrného hodnocení. Faktory jsou dle ohodnocení rozděleny do čtyř kategorií a řazeny od nejlepšího po nejhorší.

První kategorie je hodnocena jako **Velmi dobrý**, kdy s daným faktorem již není nutno dále pracovat a zlepšovat ho.

- Představení, vysvětlení pracovních a podmínek práce
- Spokojenost s nástupem do podniku
- Spokojenost s prvním nástupním dnem
- Mám v plánu zůstat v podniku dlouhodobě
- Jsem nyní spokojen se svým kolektivem

Druhá kategorie je hodnocena jako **Dobrý**, s tím, že zde by byli doporučeny změny pouze maličností.

- Obsah a srozumitelnost nástupního školení
- Obsah praktických školení v zaškolovací akademii
- Totožnost informací při pohovoru s reálnou situací v provozu
- Adaptace mi pomohla zapadnout do kolektivu
- Během adaptace jsem byl motivovaný pro práci

Třetí kategorií jsou otázky hodnocené jako **Špatné**, a zde by se mělo zavést zlepšení.

- Byl jsem dostatečně seznámen s vedoucím a pracovním prostředím
- Byl jsem dostatečně připraven pro převod do výroby
- Obsah teoretických školení v zaškolovací akademii
- Rozvinul jsem své schopnosti během adaptace

Celková připravenost souvisí se všemi faktory, které jsou hodnoceny, je tedy klíčové zlepšit ostatní a ty se promítnou právě do připravenosti pro výrobu.

Obsah teoretických školení, je uváděn jako velmi zdlouhavý, unavující a nezajímavý. Bylo by proto dobré tyto školení nakombinovat s praktickými, aby pracovníci nemuseli celý den pouze sedět a poslouchat.

Rozvinutí schopností během adaptace opět souvisí s časovými možnostmi pro daného pracovníka a školitele. Pokud mu není dostatečně k dispozici, je zřejmé, že se pracovník tolik neposune.

Poslední kategorií jsou otázky hodnocené jako **Velmi špatné**, a zde by se měl proces více změnit a zamyslet se nad jeho fungováním.

- Školitel mi byl dostatečně k dispozici v každé situaci
- Školitel mě správně vedl a dostatečně rozvíjel

Tyto dvě hodnocení jsou spolu prolnuté a závisí na kapacitních a časových možnostech školitele. Je zřejmé, že školitelů v akademii je málo, a tak nemají možnost se věnovat každému pracovníkovi zvlášť a důkladně. Z hodnocení je však zřejmé, že právě o tento individuální přístup by pracovníci stáli.

## **5.2 Návrhy na zlepšení**

V této části jsou na základě zhodnocení výsledků představena vhodná doporučení a zlepšení pro spokojenost zaměstnanců a zlepšení celého procesu adaptace od přijímacího pohovoru, přes nástup až po předání do výroby a uplynutí zkušební doby.

### **5.2.1 Návrhy zlepšení adaptace ve školící akademii**

#### **Rozložení teoretických školení**

Z výsledků je patrné, že je mezi nováčky určitá nespokojenost s teoretickými školeními, které jsou však ze zákona povinné. Je navrhováno jejich rozložení na více dnů. Nyní probíhají školení celý den tři dny v kuse za sebou, a to je opravdu náročné a mnohé nováčky to i odradí. Navíc po takovém množství informací si člověk pamatuje jen hrstku informací. Vhodné by byla tedy kombinace teoretického školení s praktickým, které by se během dnů prolínaly. Zvýšila by se tím koncentrace a zapamatování si informací, jelikož by jich bylo v jeden den méně.

#### **Přijmutí dalšího školitele do akademie**

Primárně největším problémem je nedostatek hodnocení a času pro nováčky ve školící akademii. Prvním návrhem je přijmutí dalšího školitele, který by připravoval nováčky a byla by tak větší možnost pokrytí všech potřeb. Zde by se tedy jednalo o vytvoření požadavku na nové pracovní místo a zvýšení mzdových nákladů podniku.

Podle informací by se zvedly mzdové náklady na akademii cca o 54 000 Kč měsíčně, počítáno již s veškerými odvody. Zároveň, by se ale zvýšila efektivnost školení a tím pádem i efektivita nováčků a snížení chybovosti v pracovním procesu ve výrobě.

#### **Několikadenní hodnocení ve školící akademii**

Dle výzkumu je patrné, že velká část nováčku si nepřišla dostatečně připravena pro převod do výroby a fungování v opravdovém pracovním procesu. Zde už se počítá s variantou, že bude přijat další školitel do akademie případně menší počet nastupujících nováčků. V rámci školící akademie by bylo zavedeno vícedenní hodnocení každého nováčka. Vždy po přesunu na jiné pracoviště by bylo vhodné si s nováčkem sednout a probrat s ním, kde dělá chybu, kde by mohl zrychlit a jak si práci usnadnit. Toto hodnocení

by se mohlo provádět alespoň 3x denně. Konečné velké hodnocení by bylo se všemi nováčky v rámci porady, vždy na konci dne.

### **Opakované procházení návodek a procesů**

Každý nováček by měl možnost procházet si návodky na pracoviště tolikrát, kolikrát by potřeboval. Nyní to není možné, jelikož je ke každému pracovišti v akademii pouze jedna návodka. Vhodnou alternativou by bylo převedení návodek do online aplikace, přes kterou by se mohli nováčci podívat na jakoukoliv návodku, kterou právě potřebují. Využívali by se k tomu interní tablety, které jsou v rámci akademie k dispozici.

### **Vyhodnocování nováčků pomocí grafů dvakrát denně**

Jelikož je v akademii k dispozici moderní technika jako tablety a televize, bylo by jistě přínosem, kdyby se mohl vývoj nováčků sledovat digitálně, a ne v tabulkách na papíře jako je tomu dnes. Byli by k dispozici aplikace, kam by školitelé zadávali časy nováčků, chybovost, počet zvládnutých stanovišť a další. V aplikaci by se pak dalo lépe vše vyhodnocovat, a i pracovník by se mohlo lépe orientovat v tom, kde dělá chyby, jaké stanoviště ještě nezvládne a čeho musí dosáhnout, aby mohl být převeden do výroby.

## **5.2.2 Návrhy zlepšení adaptace ve výrobě**

### **„Buddy“ ve výrobě**

Při prvním měsíci by byl přiřazen k nováčkovi tzv. “buddy” neboli parťák, který by byl jeho pravou rukou a měl možnost se ho na cokoliv zeptat. Nedochozelo by tedy k chybám v začátcích, zvýšila by se rychlost práce. To vše, jelikož by byl nováček sebevědomější a nebál se tolik chyby, jelikož by na ni parťák upozornil. Parťák by byl k dispozici v prvních 14 dnech nováčkovi neustále, dejme tomu, že by si mohl dělit dva nováčky, kteří jsou na stejném pracovišti. Poté po 14 dnech by jim byl do konce měsíce k dispozici vždy na začátku a na konci směny.

### **Meetingy nováčků s mistrem po týdnu práce ve výrobě**

Další z návrhů je setkávání se mistrů s nováčky. Hezkým a osobním gestem by bylo, kdyby se konali setkání nováčků a mistrů po týdnu/dvou týdnech od převodu do výroby. Mistr by si sedl s nováčky a zeptal se na jejich spokojenost s prací, náročností

práce, zapadnutím do kolektivu, a i zaměstnanec by měl možnost pro otázky nebo radu. Na nové nástupy by to působilo vhodně, jelikož by měli pocit, že se o ně firma stará, má zájem o jejich zpětnou vazbu a dbá na jejich spokojenost.

### **5.2.3 Návrhy zlepšení hodnocených faktorů**

#### **Osobní ohodnocení**

V podniku je nastaveno osobní ohodnocení na maximální výši 4 000 Kč měsíčně. Na přidělování odměn jsou nastaveny přesně dané tabulky, které bohužel i přes splnění nejsou naplno ohodnoceny. Mistři bohužel i přes dobrou pracovní výkonnost, nízkou nebo žádnou chybovost, snahu a nulovou nemocnost s nulovou absencí nedávají plné ohodnocení. Doporučení je v tomto případě vyššímu managementu, případně business partnerům pro výrobu, aby apelovali na mistry, s tím, aby dávali opravdu spravedlivé a tabulkové osobní ohodnocení. Pro zaměstnance je to velmi motivující ať už finančně, tak i z pohledu, že svoji práci dělají dobře a můžou dosáhnout tak většího uspokojení z práce.

#### **Kariérní růst**

Z výzkumu bylo uvedeno, že s kariérním růstem není spokojena více než polovina zaměstnanců. Vhodným řešením by tedy bylo obsazování kvalifikovanějších pozic, jako je například team leader, mistr, kvalitář, kontrolor přednostně zaměstnanci, kteří v podniku již pracují. Bylo by vhodné v rámci meetingů ve výrobě vyhlášovat a dávat na nástěnky veškerá volná místa, aby o nich měli zaměstnanci lepší přehled a mohli se tak přihlásit na pohovor.

Také je ve firmě k dispozici interní aplikace pro dělnické pozice, kde mají záložku aktuální volná místa, ale s tím, že se na ni musí prokliknout. Zlepšení o povědomí volných pozic by bylo vždy přidání upozornění s inzerátem hned na hlavní stránku aplikace – sekce Upozornění. Zároveň by mohli mistři sami přijít za zaměstnancem v případě, že v něm vidí potenciál a vše poté předat s požadavkem na personální oddělení.

#### **Závodní stravování**

Z dotazníku spokojenosti jednoznačně vyplynula nespokojenost zaměstnanců se závodním stravováním. Jídlo v závodní jídelně je sice levné, ale málo kvalitní a u masa



jsou velmi malé porce, na které si již v minulosti ztěžovali. Dodavatel jídel, působí ve firmě již od jejího začátku, ale kvalita se oproti letům před velmi snížila.

Preferovaným řešením je vypsání na nové výběrové řízení na dodavatele jídel. Je uvažováno, že zaměstnanci by byli ochotni si za jídlo připlatit, za cenu toho, že jídlo bude kvalitnější, chutnější a budou větší porce masa. Za celkem 110 Kč by už bylo možné pořídit kvalitní porci dobrého jídla.

Nyní stojí pracovníka porce 25 Kč a 50 Kč doplácí firma. Návrh je nastavit cenový strop, který by si musel doplácet zaměstnanec na 50 Kč za porci. Příspěvek by byl tedy pro zaměstnance o 25 Kč více, měsíčně navíc o 525 Kč, což je v rámci celého měsíce v celku zanedbatelná částka. Ročně navíc cca o 6 300 Kč. Nově by si zaměstnanec tedy platil měsíčně 1050 Kč, za celý rok by ho vyšlo stravování na 12 600 Kč.

Ze strany podniku by byl příspěvek 60 Kč oproti dosavadním 50 Kč, což je náklad pouze 10 Kč navíc, procentuálně by se zvýšili náklady o 20 %. Níže, je uvedena jednoduchá kalkulace, jak by se firmě zvýšili náklady.

Tabulka 8 – Kalkulace stravování

Počet obědů	Příspěvek nyní 50 Kč	Příspěvek nový 60 Kč	Příspěvek 70 Kč
600/den	30 000 Kč	36 000 Kč	42 000 Kč
12 600/měsíc	630 000 Kč	756 000 Kč	882 000 Kč
151 200/rok	7 560 000 Kč	9 072 000 Kč	10 584 000 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Interní aplikace**

V rámci rozhovoru bylo zjištěno, že ve společnosti funguje pro zaměstnance interní aplikace. Z dalších zjištěných podrobnostech v podniku by byla potřeba zlepšení při komunikaci volných pracovních míst, právě na specializované pozice, které by zaměstnancům pomohly ke kariernímu růstu.

Také by bylo vhodné pomocí aplikace provádět různé průzkumy v oblasti právě spokojenosti, kolektivu, motivace, chybějících prostředků ve firmě nebo chybějících

benefitů. Dále by bylo možné podrobněji provést přes aplikaci dotazník na zájem o novou jídelnu, který by byl jasným výstupem pro vedení a signálem o změnu.

Firemní aplikace propojitelná s jakýmkoliv mobilním telefonem je skvělým nástrojem pro lepší informovanost, přehled, co se právě chystá ve firmě, jak si firma vede a jaké jsou například aktuální výsledky z výroby. Také je to ale velmi dobrý nástroj pro zpětnou vazbu od zaměstnanců ať už v podobě přidání dotazníků do aplikace nebo možnosti anonymně vyjádřit souhlas či nesouhlas s určitým děním ve společnosti.

## 6 Závěr

Hlavní cílem této diplomové práce bylo posouzení a zkvalitnění personálního řízení ve vybrané organizaci, s cílem navrhnout možná zlepšení v činnostech a v procesu adaptace v návaznosti na snížení fluktuace zaměstnanců. Mimo hlavního cíle bylo dosahováno také cílů dílčích.

Ještě před vypracováním praktické části práce byla zpracování literární rešerše pro objasnění a pochopení základních pojmů a činností z oblasti personálního řízení. Toho bylo dosaženo pomocí čerpání zdrojů z odborné literatury.

V rámci praktické práce byla nejprve představena firma, ve které výzkum probíhal. Bylo popsáno odvětví, kde firma působí, její velikost dle daných kritérií, její organizační struktura. Dále bylo pro další výzkum důležité představení benefitů, které jsou momentálně firmou poskytované.

Pomocí interních dat byli zjištěny pohyby zaměstnanců v podniku a fluktuace. V období 2019–2022, byl sledován počet zaměstnanců, nástupy a odchody, míra fluktuace a také úspěšnost pohovorů. Je důležité, zaměřit se na spokojenost a adaptaci nováčků již ve zkušební době. Míra fluktuace byla v průběhu měsíců po většinu nad doporučovanou normou. Je tak potřeba cílit na spokojenost a hledat takové faktory, které jsou důvodem odchodů, a zaměstnanci je hledají u jiných, konkurenčních zaměstnavatelů.

Poté proběhl řízený rozhovor s manažerkou personálního oddělení, v tomto případě oddělení náborem. S manažerkou byli detailně probrány veškeré personální činnosti, které jsou pro výzkum důležité. Byla dotazována především na proces náborem a adaptace, kam řadíme získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků a jejich adaptace. Na základě tohoto rozhovoru byly identifikovány oblasti, na které bylo dále cíleno při dotazníkovém šetření se zaměstnanci z oblasti výroby, na který je tento výzkum zaměřený. Tato část je metodou kvalitativní.

V rámci již zmiňovaného dotazníkového šetření bylo cíleno na dvě skupiny zaměstnanců. První, početnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří v podniku pracují více než 3 měsíce a již za sebou mají proces adaptace. S těmito pracovníky byli probírány otázky týkající se spokojenost ve firmě. Zaměstnanci hodnotili důležitost a spokojenost

s vybranými faktory, které byli následně porovnány. V rámci odchylek hodnocení byli zjištěny kritické faktory, na které by se měla firma zaměřit.

V rámci druhého cíle byl výzkum také úspěšný. A to ve zjištění spokojenosti nováčků v procesu adaptace. Nováčci poskytli náhled na proces adaptace z jejich pohledu, přičemž bylo možné zanalyzovat takové aktivity, které jim nevyhovují. V návaznosti na negativně vyhodnocené procesy byli navrženy řešení, novinky, které by bylo vhodné začlenit do procesu adaptace.

V závěru lze tedy říci, že tato diplomová práce splnila předem stanovený cíl. Vhodně byla zanalyzována spokojenost současných zaměstnanců a bylo zjištěno, které věci jim v podniku nevyhovují a rádi by jejich změnu či zlepšení. V rámci nespokojených faktorů byli v další části navrženy vhodné řešení a novinky pro začlenění do stávajícího systému. Nesmí se však opomenout, že v rámci dotazování byli také ověřeny ty faktory, se kterými jsou zaměstnanci naopak spokojeni.

Tato práce bude poskytnuta dané korporaci pro její interní potřeby, a na základě konzultace výsledků praktické části, proběhne diskuze nad implementací návrhů do reálného provozu. Na základě tohoto výzkumu je možné, že firma výzkum rozšíří a použije pro opakované získání podkladů a možnosti zlepšení současné a budoucí situace.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. 1. vyd. Praha: Grada, 2016. 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 978-80-85839-09-1.

BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2. aktualiz. A rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8

DYTRT, Zdeněk. Etika v podnikatelském prostředí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-6311-8.

KOLLÁRIK, Teodor. Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti. 1. vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1979. 349 s. ISBN není.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

PLEVOVÁ, Ilona. Management v ošetrovatelství. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 978-80-86395-46-4

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Motivační faktory .....	23
Obrázek 2 – Organizační struktura podniku .....	33

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Počet zaměstnanců .....	35
Tabulka 2 – Nástupy a odchody .....	36
Tabulka 3 – Přijímací pohovory .....	37
Tabulka 4 – Míra fluktuace .....	38
Tabulka 5 – Doba odchodu od data nástupu .....	39
Tabulka 6 – Důvody odchodů .....	40
Tabulka 7 – Zhodnocení dotazníku adaptace .....	68
Tabulka 8 – Kalkulace stravování .....	73

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 – Počet zaměstnanců .....	35
Graf 2 – Nástupy a odchody .....	36
Graf 3 – Efektivita pohovorů .....	37
Graf 4 – Míra fluktuace .....	38
Graf 5 – Doba odchodu od data nástupu .....	39
Graf 6 – Důvody ukončení zaměstnance .....	40
Graf 7 – Podíl agenturních pracovníků .....	43
Graf 8 – Doba pracovního poměru .....	47
Graf 9 – Pracoviště ve výrobě .....	48
Graf 10 – Postavení v rámci pracovní pozice .....	48
Graf 11 – Vzdělání respondentů .....	49
Graf 12 – Důležitost faktorů .....	50
Graf 13 – Spokojenost s faktory .....	51
Graf 14 – Spokojenost vs. Důležitost .....	52
Graf 15 – Představení a vysvětlení pozice a podmínek na pohovoru .....	54
Graf 16 – Shoda poskytnutých informací .....	55
Graf 17 – Spokojenost s nástupním školením první den .....	55
Graf 18 – Spokojenost s obsahem a srozumitelností nástupního školení .....	56
Graf 19 – Obsah teoretických školení v zaškolovací akademii .....	56
Graf 20 – Obsah praktických školení .....	57
Graf 21 – Přítomnost školitele .....	57
Graf 22 – Vedení ze strany školitele .....	58
Graf 23 – Přípravenost pro převod do výroby .....	58
Graf 24 – Seznámení se s vedoucím a pracovním prostředím .....	59
Graf 25 – Adaptace do kolektivu .....	59
Graf 26 – Spokojenost s kolektivem .....	60

Graf 27 – Rozvinutí schopností .....	61
Graf 28 – Motivovanost během adaptace .....	61
Graf 29 – Spokojenost s nástupem .....	62
Graf 30 – Plán dlouhodobě zůstat v podniku.....	62
Graf 31 – Celková spokojenost se zaškolováním a adaptací .....	63

#### **8.4 Seznam použitých zkratk**

HR – human resources, personální oddělení

EMEA – East Middle, Europe, Africa



## Přílohy

### Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

*Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pro diplomovou práci zabývající se spokojeností zaměstnanců ve společnosti XY. Díky vašim odpovědím budeme moci lépe pochopit aktuální situaci spokojenosti zaměstnanců v podniku a po zhodnocení výsledků následně moci navrhnout zlepšení či změnu v organizaci. Děkuji za vyplnění a všechny vaše připomínky či nápady jsou vítány.*

#### 1. Sekce – demografické šetření

##### Jak dlouho pracujete v korporaci?

Méně než 1 rok                      1 – 2 roky                      2 – 5 let                      5 – 10 let                      10 let a více

##### V jakém oddělení pracujete?

sklad                      montáž                      svařovna                      lakovna                      fabrication                      jiné

##### Na jaké úrovni pracujete?

řadový zaměstnanec                      vyšší řídicí pracovník

##### Vaše nejvyšší vzdělání?

základní                      odborné vyučení                      maturita                      vysokoškolské

#### 2. Sekce – spokojenost a důležitost

Bodování hodnocení 1 – nejméně bodů, nejhorší 5 – nejvíce bodů, nejlepší

Prosím zakroužkujte u spokojenosti a důležitosti vždy jedno číslo:

	Spokojenost	Důležitost
Atraktivní práce	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Finanční ohodnocení	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Benefit – osobní ohodnocení	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Benefit – svozový autobus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Benefit – závodní stravování	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Benefit - možnost posunu na své pozici o třídu výše	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Benefit – týden dovolené navíc	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Benefit – firemní prádelna	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Benefit – příspěvek na penzijní připojištění	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Benefit – stravenky	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Pracovní prostředí	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Jméno společnosti na trhu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Jistota zaměstnání	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Směnný provoz	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Kariérní růst	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Informovanost	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Vzdálenost od místa bydliště	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Vztahy na pracovišti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Celková spokojenost v korporaci	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

## Dotazníkové šetření v oblasti adaptace

*Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pro diplomovou práci zabývající se adaptací zaměstnanců ve společnosti XY. Díky vašim odpovědím bude moci lépe pochopit aktuální situaci v oblasti adaptace zaměstnanců v podniku a po zhodnocení výsledků následně moci navrhnout zlepšení či změnu v organizaci. Děkuji za vyplnění a všechny vaše připomínky a nápady jsou vítány.*

Známkování jako ve škole: 1 – nejlepší, 5 – nejhorší.

<b>Otázka</b>	<b>Hodnocení</b>
1 Jak vám vyhovovalo vysvětlení podmínek spolupráce a představení pracovní pozice? <i>Poznámka:</i>	1 2 3 4 5
2 Jsou podle vás poskytnuté informace řečené při přijímacím pohovoru totožné s informacemi v reálném provozu? <i>Poznámka:</i>	1 2 3 4 5
3 Byl jste spokojen s prvním nástupním dnem? <i>Poznámka:</i>	1 2 3 4 5
4 Byl jste spokojen se srozumitelností a obsahem nástupního školení? <i>Poznámka:</i>	1 2 3 4 5
5 Byl jste spokojen s délkou a obsahem teoretických školení ve školící akademii? <i>Poznámka:</i>	1 2 3 4 5
6 Byl jste spokojen s délkou a obsahem praktických školení ve školící akademii? <i>Poznámka:</i>	1 2 3 4 5
7 Byl vám školitel v akademii dostatečně k dispozici v každé situaci? <i>Poznámka:</i>	1 2 3 4 5
8 Vedl vás váš školitel a dostatečně rozvíjel? <i>Poznámka:</i>	1 2 3 4 5
9 Byl jste podle vás dostatečně připraven pro převod do výroby? <i>Poznámka:</i>	1 2 3 4 5
10 Byl jste dostatečně seznámen se svým pracovištěm a s vedoucím? <i>Poznámka:</i>	1 2 3 4 5
11 Myslíte si, že vám pomohla adaptace zapadnout do kolektivu? <i>Poznámka:</i>	1 2 3 4 5
12 Jste nyní spokojen se svým kolektivem? <i>Poznámka:</i>	1 2 3 4 5
13 Byl jste během adaptace motivovaný pro práci? <i>Poznámka:</i>	1 2 3 4 5

- 14 Myslíte si, že jste během adaptace rozvinul a zlepšil své schopnosti pro danou pozici? 1 2 3 4 5  
*Poznámka:*
- 15 Jste spokojený s nástupem do podniku? 1 2 3 4 5  
*Poznámka:*
- 16 Máte v plánu v podniku zůstat dlouhodobě? 1 2 3 4 5  
*Poznámka:*

Celková spokojenost a adaptací:

- a) S proškolením jsem spokojen, mám dostatek informací a znalostí pro výkon své pracovní pozice
- b) S proškolením jsem částečně spokojen a chybí mi znalosti v určitých oblastech
- c) Proškolení nenaplnilo mé očekávání.

## **Rozhovor s HR manažerkou**

1. Jaká je struktura na personálním oddělení a jak je oddělení rozděleno?
2. Jak v podniku funguje plánování lidských zdrojů? Informují vás dostatečně s předstihem v oblasti nábory, abyste stihli na požadavky reagovat?
3. Jakým způsobem získáváte pracovníky? Jaké využíváte zdroje?
4. Využíváte agenturních pracovníků? Jaké jsou výhody, a naopak nevýhody agenturního zaměstnávání?
5. Jakým způsobem je prováděn výběr pracovníků? Jak probíhá pohovor a následné rozhodnutí o přijetí?
6. Jak probíhá přijímací školení a celkové adaptační školení pro nové pracovníky?
7. Jak se snažíte pracovníky odměňovat a motivovat?
8. Jakým způsobem je zaměstnancům poskytován karierní růst?