

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

**Analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku se zaměřením
na generaci Y**

Bc. Pavel Ouroda

**Diplomová práce
2018**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavel Ouroda**
Osobní číslo: **E16601**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku se zaměřením na generaci Y**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce je provést analýzu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, vymezit problematické oblasti a navrhnout doporučení pro budoucí vývoj se zaměřením na generaci Y.

Osnova:

- Charakteristika a význam řízení lidských zdrojů.
- Problematika generace X a Y.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů a doporučení se zaměřením na generaci Y.

Rozsah grafických prací:

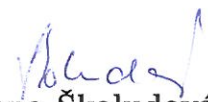
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FISHER, Cynthia D., Lyle F. SCHOENFELDT a James B. SHAW. Human resource management. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Co., c1993. ISBN 0-395-52367-2.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Jana Školudová, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 17. 4. 2018

Bc. Pavel Ouroda

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce Ing. Janě Školudové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti DITON s.r.o. za spolupráci a poskytnuté informace pro zpracování této diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce se věnuje analýze řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a je rozdělena do několika částí. Teoretická část popisuje problematiku řízení lidských zdrojů a poznatky z odborné literatury, která je uvedena na konci práce. V praktické části je představena společnost DITON s.r.o. a dále jsou charakterizovány jednotlivé personální činnosti v tomto podniku. Následuje rozbor dotazníkového šetření a představení požadavků generace Y. Poslední část práce je věnována zhodnocení a formulaci možných doporučení pro budoucí vývoj personálních činností podniku se zaměřením na generaci Y.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, personální činnosti, generace Y, dotazníkové šetření

TITLE

Analysis of human resources in selected company with a focus on generation Y

ANNOTATION

This thesis deals with the analysis of human resources management in selected company and is divided into several parts. The theoretical part describes the issue of human resources and the findings from the literature, which is listed at the end of the thesis. The practical part introduces the company DITON s. r. o. and further characterizes individual personnel activities in this company. Then is analysed the questionnaire survey with the introduction of generation Y requirements. The last part of the thesis is about the evaluation and recommendations for the future development of the company's personnel activities with a focus on generation Y.

KEYWORDS

Human resources management, personnel activities, generation Y, questionnaire survey

OBSAH

ÚVOD	10
1 VÝZNAM A DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 VZTAH ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	13
1.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.3 ÚKOL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	17
2 MODERNÍ METODY VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ	33
2.1 METODY VYUŽÍVANÉ PŘI PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ	33
2.2 METODY VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	34
2.3 NÁBOROVÉ METODY	35
2.4 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	36
2.5 METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	37
3 PROBLEMATIKA GENERACE X A Y	40
3.1 GENERACE X	40
3.2 GENERACE Y	41
3.3 OČEKÁVÁNÍ A PŘEDSTAVY O ZAMĚSTNÁNÍ GENERACE Y	42
3.4 GENERACE Z (C)	43
3.5 ODLIŠNOSTI GENERACÍ X A Y	44
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	46
5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU	50
5.1 TVORBA A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	51
5.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	52
5.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	53
5.4 ROZMISŤOVÁNÍ, PROPOUŠTĚNÍ A PENZIONOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	56
5.5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	57
5.6 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	59
5.7 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	61
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	65
6.1 VYHODNOCENÍ OTÁZEK Z DOTAZNÍKU	66
6.2 POŽADAVKY A PREFERENCE GENERACE Y	82
7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ PRO PODNIK	89
ZÁVĚR	93
POUŽITÁ LITERATURA	96
SEZNAM PŘÍLOH	98

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Odlišnosti generací X a Y.....	45
Tab. 2: Vývoj počtu zaměstnanců v podniku	47
Tab. 3: Aktuální počet zaměstnanců podniku rozdělený podle pohlaví a věku	51
Tab. 4: Průměrná měsíční hrubá mzda zaměstnanců podniku v letech 2013-2017 (v Kč)	60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Úkol řízení lidských zdrojů	17
Obr. 2: Proces tvorby a analýzy pracovního místa	19
Obr. 3: Staffing - formování personálu.....	25
Obr. 4: Cyklus řízení pracovního výkonu.....	26
Obr. 5: Struktura mzdy za vykonanou práci	28
Obr. 6: Systém formování pracovních schopností člověka	31
Obr. 7: Očekávání generace Y od zaměstnavatele	42
Obr. 8: Faktory, které rozhodují o výběru budoucího zaměstnavatele u generace Y.....	43
Obr. 9: Logo společnosti DITON s.r.o.	47
Obr. 10: Organizační struktura podniku	47
Obr. 11: Graf vývoje počtu zaměstnanců v letech 2014 - 2018	48
Obr. 12: Struktura vedení společnosti u pohovoru	55
Obr. 13: Procesní schéma výcviku zaměstnance	62
Obr. 14: Preferovaný způsob vyhledávání zaměstnání.....	66
Obr. 15: Preference elektronického náboru	67
Obr. 16: Preference videopohovoru v přijímacím procesu.....	67
Obr. 17: Zájem respondentů o pracovní pozice.....	68
Obr. 18: Představy respondentů o platovém ohodnocení	69
Obr. 19: Ochota respondentů dojíždět do zaměstnání	69
Obr. 20: Vzdálenost pro dojíždění, kterou jsou ochotni respondenti akceptovat	70
Obr. 21: Rozhodující pracovní podmínky při výběru zaměstnání.....	71
Obr. 22: Preference zaměstnaneckých benefitů.....	72
Obr. 23: Hodnocení faktorů pracovního prostředí.....	73
Obr. 24: Způsoby interní komunikace	74
Obr. 25: Komunikační způsob pro řešení problému v podniku.....	75
Obr. 26: Způsob hodnocení ze strany zaměstnavatele.....	75
Obr. 27: Zpětná vazba od zaměstnavatele při hodnocení pracovního výkonu	76
Obr. 28: Preference oblasti vzdělávání	77
Obr. 29: Preferovaná metoda vzdělávání.....	78
Obr. 30: Hodnocení výroků respondenty.....	79
Obr. 31: Věková kategorie respondentů	80
Obr. 32: Pohlaví respondentů	81
Obr. 33: Dosažené vzdělání respondentů	81
Obr. 34: Statut respondentů	82
Obr. 35: Zastoupení generací v dotazníkovém šetření	83
Obr. 36: Preferovaný způsob hledání volných pracovních míst u generace Y.....	83
Obr. 37: Rozhodující pracovní podmínky u generace Y	84
Obr. 38: Preference pracovní pozice u generace Y.....	85
Obr. 39: Představy generace Y o výši hrubé mzdy (v Kč)	85
Obr. 40: Generací Y preferované zaměstnanecké benefity	86
Obr. 41: Preferovaný způsob hodnocení pracovního výkonu.....	87
Obr. 42: Preferovaná oblast vzdělávání u zástupců generace Y.....	88

SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment centrum
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
ČR	Česká republika
HR	Human Resources; Lidské zdroje
IMS	Integrated Management System; Integrovaný systém řízení
IT	Informační technologie
ISO	Mezinárodní normy vydávané Mezinárodní organizací pro normalizaci
Km	Kilometr
Obr.	Obrázek
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
Sb.	Sbírka zákonů
S.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Str.	Strana
Tab.	Tabulka
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VZ	Výrobní závod
VZV	Vysokozdvíhací vozík

ÚVOD

Lidský kapitál představuje neodmyslitelnou část každého podniku. Podniky se snaží prosperovat, chtějí být konkurenceschopnějšími a dosahovat maximálních zisků. Všechny činnosti a dosahování stanovených cílů podniku se neobejdou bez lidského kapitálu. Lidský kapitál je sám o sobě zdrojem, ale je to zdroj, který zpracovává a řídí další materiální a nemateriální formy zdrojů, které podnik potřebuje ke své existenci. V současné době již existuje celá řada odborných publikací, které se věnují správnému přístupu k řízení lidských zdrojů, není totiž jednoduché najít a zaměstnávat kvalitní pracovníky, kteří budou dělat vše pro to, aby podnik dosáhl stanovených cílů. Když už podnik kvalitní zaměstnance získá, je potřeba tyto zaměstnance udržet. To znamená, že je musí správně motivovat, hodnotit, odměňovat, ale i vzdělávat.

V úvodu teoretické části autor charakterizuje řízení lidských zdrojů, jeho úkoly a cíle. Následuje popis jednotlivých personální činností, které probíhají v každé organizaci a jednotlivé moderní metody, které se u vybraných personálních činností v současné době využívají. Další kapitola je zaměřena na tři aktuální generace, které jsou zastoupeny na pracovním trhu, a to generace X, Y a Z. Autor vzhledem k tématu a cíli práce apeloval na více informací o způsobech, chování a přístupech generace Y. Zbylé dvě generace jsou stručně charakterizovány. Kapitola obsahuje i tabulku srovnání generace X a Y.

V praktické části je nejprve charakterizován podnik, oblast podnikání, informace z obchodního rejstříku, stručný popis toho, jak se podnik za dobu své existence vyvíjel a stával konkurenceschopnějším a tak dále. Jsou zde také uvedeny informace o počtu zaměstnanců, kteří jsou rozdělení v tabulce podle věku, aby bylo patrné, kolik podnik zaměstnává zástupců uvedených generací. Následuje analýza řízení lidských zdrojů v podniku z hlediska jednotlivých personálních činností. Autor v této části práce charakterizuje jednotlivé personální činnosti tak, jak probíhají v podniku, a to na základě informací a dat, které mu byly poskytnuty především personálním manažerem a vedením společnosti.

Dále se práce věnuje dotazníkovému šetření. Autor kapitolu dotazníkového šetření rozdělil na dvě části. V první části jsou analyzovány všechny otázky v pořadí, v jakém jsou uvedeny v dotazníku. V druhé části kapitoly dotazníkového šetření autor vybral několik otázek z dotazníku souvisejících s hlavními personálními činnostmi, kde cílí pouze na odpovědi zástupců generace Y. Podstatou dotazníkového šetření je získat informace o tom, co očekávají zástupci generace Y od zaměstnavatele, jaké mají požadavky na pracovní prostředí, zda jsou

ochotni do práce dojíždět, jakou si představují hrubou měsíční mzdu, jakým způsobem by chtěli být hodnoceni nebo jaké preferují zaměstnanecké benefity. Tato kapitola slouží jako zdroj informací pro následné zhodnocení personálních činností v podniku se zaměřením na generaci Y, kde autor formuluje možná doporučení ke zlepšení některých personálních činností, které v podniku probíhají. Cílem je modifikovat personální činnosti v podniku tak, aby byly co nejvíce přizpůsobeny požadavkům generace Y vyplývajících z dotazníkového šetření.

Cílem diplomové práce je provést analýzu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, vymežit problematické oblasti a navrhnout doporučení pro budoucí vývoj se zaměřením na generaci Y.

1 VÝZNAM A DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole je provedena rešerše literatury zabývající se řízením lidských zdrojů, v anglické literatuře pod názvem Human Resources Management. Autor práce zde uvádí několik definic, význam řízení lidských zdrojů pro organizaci, jejich funkci, cíle a především jednotlivé personální činnosti. Autor v práci často používá pojem „pracovník“, který je synonymem pro zaměstnance organizace.

Existuje řada faktorů, které ovlivňují úspěšnost a neúspěšnost organizací v konkurenčním prostřední tržního hospodářství. Avšak jedním z nedůležitějších je kvalita fungování lidského faktoru a schopnost těchto organizací zformovat a využívat lidské zdroje tak, aby zabezpečily plnění stanovené podnikové strategie a dosažení podnikových cílů. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 2-5)

Aby organizace správně fungovaly, musí se jim podařit shromáždit, propojit, uvést do chodu a využívat tyto čtyři základní zdroje:

- a) materiální zdroje;
- b) finanční zdroje;
- c) lidské zdroje;
- d) informační zdroje.

Právě shromažďování a neustálé využívání těchto faktorů je stěžejním úkolem řízení organizace.

Materiální a finanční zdroje jsou zdroje neživé, tudíž musí být v organizaci někdo, kdo je uvede do pohybu, tedy lidské zdroje. Pohonnou jednotkou pro lidské zdroje jsou zdroje informační, což jsou znalosti a dovednosti vybudované na základech, jimiž jsou schopnosti lidí. Z toho plyne, jak již bylo řečeno na začátku této kapitoly, že lidské zdroje jsou klíčovým faktorem pro fungování a další vývoj organizací. (Koubek, 2015, s. 13)

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Podle další definice zahrnuje řízení lidských zdrojů veškerá manažerská rozhodnutí a postupy vedení, které přímo ovlivňují lidi nebo lidské zdroje, kteří v podniku pracují.

Následující body jsou klíčem pro pochopení fungování a důležitosti řízení lidských zdrojů v podniku.

- Podniky podléhají vnějším silám, jako je hospodářství, trh práce, právní požadavky a konkurence.
- Interní prostředí podniku je charakterizováno těmito prvky: cíle, hodnoty, podniková kultura, strategie, technologie, organizační struktura.
- Podniky jsou tvořeny zaměstnanci, kteří jsou charakterizováni schopnostmi, zájmy, osobností a postoji, které přináší do podniku.
- Zaměstnanci plní úkoly, které vedou k výsledkům podniku a celkovému výstupu.
- Zaměstnanci jsou motivováni na základě odměny za provedenou práci.
- Výsledky práce zahrnují výkon, produktivitu, kvalitu, spokojenost a udržení zaměstnance jako prospěšného člena podniku. (Fisher, Schoenfeldt a Shaw, c1993, s. 5)

1.1 Vztah řízení lidských zdrojů a personálního řízení

V literatuře, ale i v praxi, se můžeme v souvislosti s řízením lidí setkat s dvěma pojmy – personální řízení na straně jedné a řízení lidských zdrojů na straně druhé. Často tyto termíny bývají považovány za synonyma.

Následující znaky charakterizují řízení lidských zdrojů, které ho odlišují od personálního řízení:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (zaměření na dlouhodobou koncepci).
- Orientace na fungování pracovní síly organizace a na vnější faktory (trh práce, hodnotové orientace lidí, sociální rozvoj, životní způsob, osídlení, legislativa, ...).
- Personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (více pravomocí a rozhodování přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní).
- Personální práce se stává páteří organizace, ústřední manažerskou rolí.
- Kladen důraz na rozvoj lidských zdrojů jako na nástroj flexibilizace organizace.

- Důraz na tvorbu správné organizační kultury a zdravých pracovních vztahů. (Koubek, 2015, s. 14-16; Armstrong, 2007, s. 39)

Výše uvedené charakteristiky jsou uváděny ve více odborných člancích a odborné literatuře. Pro lepší pochopení můžeme tyto body shrnout do obecného rozdílu mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů, a to, že řízení lidských zdrojů chápeme jako dlouhodobý koncept, naopak personální řízení jako koncept krátkodobý či střednědobý. Personální řízení je tedy vždy součástí řízení lidských zdrojů.

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Základem pro stanovení cíle řízení lidských zdrojů je celková strategie podniku a formulování základní podoby jejího organizačního uspořádání, stanovení priorit a celkových podnikových cílů, které budou managementem i zaměstnanci firmy akceptovány.

K tomu, aby podnik mohl úspěšně splnit stanovený cíl, je zdůrazňován požadavek, aby systém lidských zdrojů byl řízen v souladu s podnikovou strategií. Lidské zdroje se tak mohou stát faktorem pozitivním nebo naopak faktorem kritickým. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 5-6)

- **Efektivnost organizace**

Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl zlepšovat efektivnost organizace tím, že vytváří účinné postupy v oblastech, jako je řízení znalostí, talentů a obecně vytváření vhodného pracoviště.

- **Řízení lidského kapitálu**

Lidský kapitál organizace jsou lidé, kteří v dané organizaci pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. (Armstrong, 2007, s. 30-32)

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ (Armstrong, 2007, str. 30)

Zde je cílem, aby si organizace získala a udržela kvalifikované, loajální a dobře motivované zaměstnance. Je potřeba předvídat budoucí potřeby pracovníků a rozvíjet jejich schopnosti – jejich přispění k cílům organizace. Rovněž to znamená angažovat se v hledání

talentů – procesu získávání a výchovy talentů, a to za pomoci vzájemně závislých a propojených politik a postupů.

- **Řízení znalostí**

Cílem je podpora rozvoje specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení v organizaci.

- **Řízení odměňování**

Usilování o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zavedením vhodné politiky hodnocení a odměňování.

- **Zaměstnanecké vztahy**

Cílem je vytvořit vhodné pracovní prostředí, kde lze prostřednictvím spolupráce mezi managementem a pracovníky udržovat produktivní a harmonické vztahy.

- **Uspokojování rozdílných potřeb**

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyžaduje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran.

- **Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou**

V praxi dochází k tomu, že manažeři mají dobré úmysly dělat některé věci, ovšem jejich realizace je často velmi obtížná. Cílem řízení lidských zdrojů je v tomto případě překlenout tuto propast tak, že se udělá vše pro to, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce. (Armstrong, 2007, s. 30-32)

1.3 Úkol řízení lidských zdrojů

Podle Tureckiové (2004, s. 39) je obecným, ale velmi důležitým úkolem řízení lidských zdrojů zajistit výkonnost ať už jednotlivců nebo skupin zaměstnanců v organizaci. Aby bylo dosaženo uspokojivého výkonu organizace, musí se využívat veškeré dostupné zdroje, kterými organizace disponuje – materiálové, finanční, informační a lidské zdroje.

Výkon organizace je určen výkonem lidí, který ovlivňují jejich schopnosti a jejich motivace. Vztah mezi výkonem a motivací lze vyjádřit následující rovnicí:

$$V = f(S \times M)$$

Kde **V** představuje výkon, což je požadovaný výsledek práce. Předpokladem dosažení úspěšného řízení výkonu lidí je rozvoj požadovaných schopností a dosažení optimální

motivace k vykonávání pracovních úkolů. (Pauknerová a kol., 2006, cit. podle Šikýř, 2016, s. 26)

S je zkratkou pro schopnosti, které vyjadřují způsobilost vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Představují odborné schopnosti, schopnosti chování a schopnosti využívat vlastní znalosti a dovednosti. (Armstrong, 2007, s. 152)

M představuje motivaci. Vyjadřuje důvod pro to, abychom něco udělali. Vysvětluje, proč jsou lidé aktivní a proč se chovají určitým způsobem.

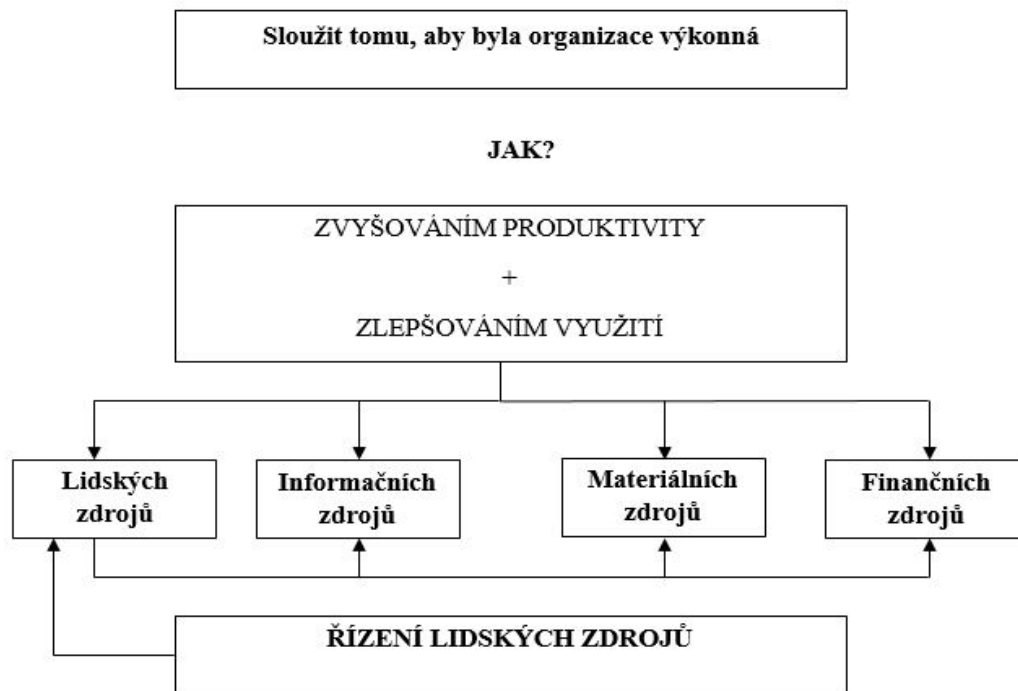
Schopnosti spolu s motivací určují výsledky práce a chování lidí. Úkolem řízení lidských zdrojů je zvolit vhodný způsob vedení lidí, kterým bude možné účelně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon lidí i výkon organizace. (Šikýř, 2016, s. 26)

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je nalézt vhodného zaměstnance, který bude správně vykonávat náplň práce a bude ve správný čas na správném místě, aby se optimálně využívaly jeho schopnosti a dovednosti. Rovněž by měl být neustále připraven reagovat na měnící se požadavky pracovního místa. Pracovníci organizace by měli neustále rozvíjet své schopnosti, osobnosti, sociální vlastnosti, ale i pracovní kariéru, což vede k vnitřnímu uspokojení. S tím souvisí i další úkol, a to optimální rozložení a užívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků.

Personální manažer by měl být schopen efektivního stylu vedení lidí, vytvářet týmy, které budou produktivnější než jednotlivci a udržovat v organizaci dobré mezilidské vztahy.

Posledním podstatným úkolem ŘLZ je dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (Koubek, 2015, s. 16-18)

Jak autor uvedl na začátku práce, lidský kapitál je pro každou organizaci základním kamenem správného fungování, konkurenceschopnosti a výkonnosti. Na Obr. 1 je možné vidět, že jsou to právě lidé, jakožto „živý“ zdroj v organizaci, který zpracovává a co nejefektivněji využívá zdroje „neživé“, tedy informační, materiální a finanční. Z tohoto důvodu řízení lidských zdrojů apeluje na neustálé zlepšování a rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců organizace a s tím související zlepšování výkonů.



Obr. 1: Úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: (Koubek, 2015, s. 17)

1.4 Personální činnosti

Personální činnosti úzce souvisí s úkoly řízení lidských zdrojů. Jde o činnosti, které vedou k dosažení výkonnosti celé organizace díky výběru a získávání nových zaměstnanců, jejich hodnocení, vzdělávání, odměňování a další.

Personální činnosti jsou výkonnou částí personální práce. V odborné literatuře se můžeme setkat s různým pojmenováním personálních činností, a to služeb nebo funkcí. Stejně tak každý autor uvádí různý počet a výklad těchto činností, obecně se však uvádí následující činnosti:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- rozmisťování, propouštění a penzionování zaměstnanců;
- hodnocení pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- vzdělávání pracovníků. (Koubek, 2015, s. 20-21; Dvořáková, 2007, s. 17-18)

Na následujících stranách autor této diplomové práce charakterizuje a uvádí význam základních personálních činností uvedených výše. Tyto činnosti probíhají v každé organizaci, která zaměstnává alespoň jednoho zaměstnance. Metody, které se ve vybraných personálních činnostech v současné době nejvíce využívají, jsou uvedeny a rozepsány v samostatné kapitole.

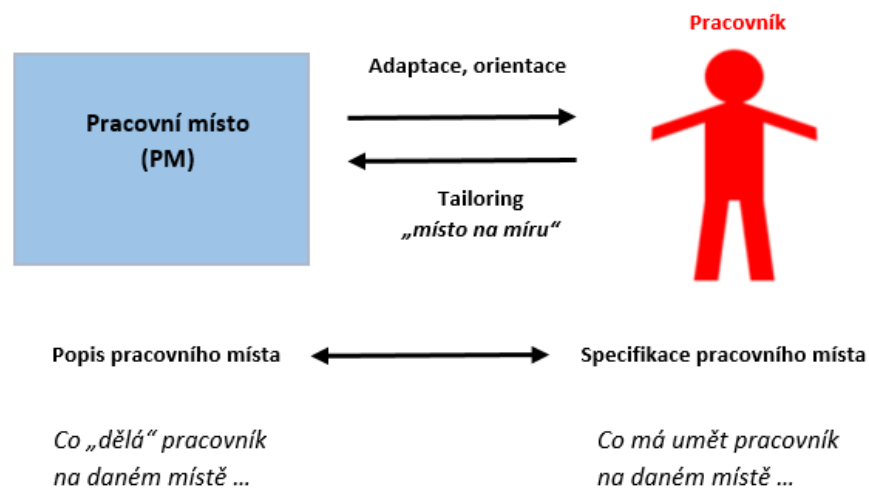
Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je základním prvkem pro veškerou personální práci v organizaci. Kvalita této personální činnosti je klíčová, protože rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, spokojenosti pracovníků s odvedenou prací, ale i o úspěšnosti organizace jako celku. Je pomyslným základním kamenem, na kterém jsou ukotveny další personální činnosti. (Koubek, 2015, s. 43)

Pod pojmem pracovní místo si můžeme představit soubor příbuzných úkolů a s nimi spojenou odpovědnost, vztahy, požadovanou kvalifikaci i podmínky, v nichž práce probíhá. Lze jej považovat za nejmenší jednotku v organizační struktuře, která se nemění. (Armstrong, 2007, s. 277)

Tato personální činnost poskytuje obraz práce na pracovním místě a vytváří tak představu i pracovníkovi, který na daném místě bude pracovat, nebo již pracuje. Při provádění analýzy pracovního místa se zjišťují, zaznamenávají, uchovávají a analyzují informace o úkolech, odpovědnosti, metodách a dalších souvislostech, jako například vazbách na další pracovní místa. Proces tvorby pracovního místa, specifikace úkolů a požadavků znázorňuje Obr. 2.

Cílem analýzy pracovního místa je zpracovat všechny tyto informace v podobě popisu pracovního místa, který je podkladem pro stanovení požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tzv. specifikace pracovního místa. (Koubek, 2015, s. 43)



Obr. 2: Proces tvorby a analýzy pracovního místa

Zdroj: (managementmania.com, 2017)

Vytváření pracovního místa souvisí s procesem tvorby pracovních úkolů, které pracovník bude plnit. Tento proces má několik fází, první a třetí fáze charakterizují obsah práce, povinnosti pracovního místa, v druhé fázi se specifikují metody provádění úkolů a ve čtvrté fázi se determinuje odpovědnost pracovního místa. (Koubek, 2015, s. 48)

Při tvorbě pracovních míst je důležité brát v potaz, že práce formuje osobnost zaměstnance. Pokud mu bude při práci umožněno se stále učit a rozvíjet své schopnosti, působí pozitivně a motivačně. Naopak pokud bude pracovní místo a pracovní úkol příliš jednoduchý, nebude mít možnost využít své znalosti a schopnosti a povede to ke ztrátě kvalifikace a postupně se to může negativně projevit v celkové pasivitě a demotivaci pracovníka. (Dvořáková, 2007, s. 101)

Dvořáková (2007, s. 101) dále uvádí pět hlavních požadavků na pracovní úkol:

- nesmí pracovníka poškozovat;
- pracovní zátěž musí být z dlouhodobého hlediska únosná;
- měl by pracovníka uspokojovat;
- měl by umožňovat jeho rozvoj, prohlubování a zvyšování kvalifikace.

Personální plánování

Důležitou součástí řízení lidských zdrojů je stanovení cílů a zároveň metod a cest, jak těchto cílů dosáhnout. Právě stanovení cest a cílů je úkolem plánování. V návaznosti

na stanovení cílů organizace se plánují i lidské zdroje, jakožto jeden z klíčových zdrojů pro správné fungování.

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tak, že předpovídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření v oblasti pohybu lidí. Pomáhá organizaci zajistit, že nebude mít nedostatek ani přebytek zaměstnanců a že každý pracovník bude ve správný čas na správném místě. Plánování lidských zdrojů reaguje na nabídku pracovních sil a snaží se udržet rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou. Samozřejmostí při personálním plánování je minimalizace nákladů. (Fisher, Schoenfeldt a Shaw, c1993, s. 91)

Smyslem personálního plánování je určit, jaké lidské zdroje bude organizace potřebovat a kde a jak je získá, zda z vnitřních zdrojů, nebo z vnějších. Dále se stanovuje, zda je bude potřeba vzdělávat, školit a rozvíjet. Koubek (2015, s. 95-97) a Šikýř (2014, s. 91-93) uvádí, že personální plánování zahrnuje 3 základní oblasti.

- a) **Plánování potřeby zaměstnanců** – zde předvídá poptávku po zaměstnancích, tedy kolik zaměstnanců a jakých bude organizace potřebovat jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska. Poptávka se odvozuje od poptávky po výrobcích či službách.
- b) **Plánování pokrytí potřeb zaměstnanců** – předvídá nabídku zaměstnanců, tedy kolik zaměstnanců a jakých bude organizace mít krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby uspokojila poptávku po zaměstnancích a dosáhla očekávaných cílů.
- c) **Plánování kariéry zaměstnanců** – sestavují se plány kariéry (rozvoje) zaměstnanců, které vycházejí ze zkoumání názorů, postojů a potřeb pracovníků.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání, výběr a přijímání pracovníků můžeme označit výrazem nábor, což je proces, který zahrnuje vyhledávání, testování, hodnocení a výběr potenciálních pracovníků na danou pracovní pozici.

Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Je potřeba vycházet z popisu pracovního místa, kvalifikačních požadavků a z požadavků na schopnosti pracovníka. Vyhledávání tedy spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, v informování o volných pracovních místech v organizaci a nabízení těchto volných pracovních míst. Cílem je zajistit komunikaci s uchazeči tak, aby na nabídku místa reagovalo co nejvíce vhodných uchazečů,

shromáždit o nich dostatek informací a posoudit jejich vhodnost. Zásadní úlohu při získávání pracovníků hrají náklady na zajištění procesu získávání a čas na získávání vzhledem k naléhavosti obsazení pracovního místa. (Kocianová, 2010, s. 79)

Při získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: organizace s potřebou pracovních sil na straně jedné a potenciální uchazeči, hledající vhodné zaměstnání na straně druhé. Do jaké míry budou na nabídku práce organizace reagovat potenciální uchazeči závisí na několika faktorech, které můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Vnitřní podmínky souvisí jak s pracovním místem, tak s organizací. Co se týče pracovního místa, hrají důležitou roli následující podmínky:

- a) povaha práce;
- b) požadavky na pracovníka (kvalifikace, schopnosti, vzdělání);
- c) rozsah kompetencí;
- d) organizace práce a pracovní doby;
- e) místo vykonávání práce;
- f) pracovní podmínky.

Vnitřní faktory související s organizací:

- a) význam a úspěšnost organizace;
- b) prestiž, pověst organizace;
- c) úroveň a proces odměňování;
- d) možnost vzdělávání a personálního rozvoje;
- e) kultura v organizaci aj.

Odezvu na nabídku práce v organizaci může ovlivnit, ať už pozitivně nebo negativně, sama nabídka práce a výše uvedené vnitřní faktory, ale také vnější faktory, které se vyznačují častou proměnlivostí, viz níže uvedené faktory.

- a) Demografické faktory;
- b) ekonomické faktory odrážející cyklický vývoj národního hospodářství;
- c) sociální faktory;
- d) technologické faktory;
- e) politicko-legislativní faktory.

Vnitřní faktory získávání pracovníků se může organizace pokoušet do jisté míry ovlivnit, vnější podmínky ovšem ovlivňovat nemůže a musí je při rozhodování brát v úvahu jako dané. (Koubek, 2015, s. 126-129)

Další úlohou v této personální činnosti je **výběr pracovníků**. Výběr přichází na řadu poté, co se definují požadavky na pracovní místo, informují se uchazeči o pracovní místo a byl proveden sběr informací o uchazečích. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči takového pracovníka, který bude pro organizaci nejvhodnější. (Dvořáková, 2007, s. 138)

Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a časově náročný. Ovšem vzhledem k možným negativním důsledkům při špatném výběru z uchazečů, je velmi užitečné věnovat výběru dostatek času i prostředků. Proces výběru pracovníka je iniciován personálními pracovníky v organizaci, ale běžně i externími odborníky. Úkolem těchto pracovníků je zajistit dostatek informací, na základě kterých budeme moci předpovědět pracovní výkon a chování uchazeče na daném místě, jak bude schopen přizpůsobit se pracovnímu i sociálnímu prostředí, čím ho motivovat, jaké jsou jeho představy, ambice a předpoklady k rozvoji. (Kocianová, 2010, s. 94)

Proces výběru pracovníků je posloupnost kroků, které směřují k rozhodnutí, který uchazeč bude na hledanou pracovní pozici nejvhodnější a kterému bude toto místo nabídnuto. Této fázi předchází výběr a stanovení kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod. Stanovená kritéria i použité metody musejí být přiměřené pracovnímu místu, povaze práce a požadavkům na pracovníka. Vhodná kritéria ovšem ještě neznamenají úspěch volby správného uchazeče, k tomu jsou zapotřebí kvalitní informace. Potřebné informace získáme od uchazečů tak, že od nich požadujeme různé dokumenty, jako například životopis, motivační dopis, doporučení, vyplnění dotazníku a podobně. V momentě, kdy máme dostatečný počet uchazečů, informací a dokumentů, může proběhnout samotný proces výběru pracovníků. V něm můžeme postupovat v následujících krocích.

- 1) Zkoumání dokumentů uchazečů, případně telefonický rozhovor (zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu, zda má zájem o nabízenou práci a jaká je úroveň jeho motivace).
- 2) První kontakt uchazeče s organizací a předběžný pohovor, kterým si organizace doplní informace o uchazeči.
- 3) Testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo tzv. assessment center.
- 4) Výběrový (přijímací) pohovor.
- 5) Zkoumání referencí.

6) Rozhodnutí o výběru uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí.

Není nezbytné absolvovat všechny tyto kroky. Jejich použití závisí na povaze pracovního místa a kvalifikovanosti práce na něm, na množství uchazečů, na zvyklostech v organizaci a tak dále. (Koubek, 2015, s. 166-174; Weihrich a Koontz, 1998, s. 365)

Třetí fází této personální činnosti je **přijímání pracovníků**. Přijímání pracovníků zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání.

Nejdůležitější formální náležitostí u přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podpis pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce, na jehož základě vzniká pracovní poměr. Pracovní smlouva je u nás nejčastějším případem dokumentu upravujícím vztah pracovníka a organizace. Ovšem v současné době přibývá případů, kdy jsou pracovníci zaměstnáváni na základě již zmíněných dohod.

Pracovní smlouva a veškeré pracovněprávní vztahy jsou upraveny zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů). Před podpisem pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit vybraného uchazeče o zaměstnání s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami, odměňováním i s povinnostmi, které vyplývají ze zákona. Následně zaměstnavatel předloží uchazeči k podpisu pracovní smlouvu, která podle zákona musí obsahovat několik náležitostí jako například druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce a další. Pokud uchazeč podepíše pracovní smlouvu, stává se zaměstnancem organizace a vzniká pracovní poměr. (Šikýř, 2014, s. 106-108)

Nově přijatý zaměstnanec by se měl v podniku co nejdříve a co nejlépe **adaptovat**. Adaptace znamená systematickou orientaci a začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem adaptace jsou následující faktory:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců;
- snížit ztráty na produktivitě;
- zvýšit pracovní spokojenost.

Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele. Jde tedy o prolínání sociální a pracovní adaptace. V moderní době velké organizace formalizují proces adaptace zpracováním *orientačního programu*, jakožto prostředku na urychlení začlenění nových zaměstnanců. Orientace zaměstnance probíhá za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců, kteří předávají

novému zaměstnanci informace, které se dotýkají základních zájmů všech. Organizace zvyšují investice a čas věnovaný na orientaci.

Výsledkem adaptace je adaptovanost zaměstnance, která je charakterizována výsledky práce zaměstnance a jeho začleněním do sociálních vztahů. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 48-51)

Rozmíst'ování, propouštění a penzionování zaměstnanců

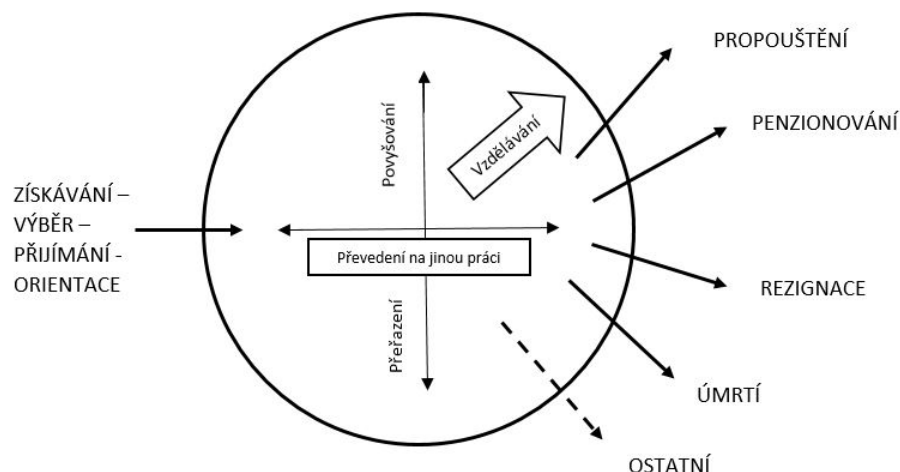
Rozmíst'ování pracovníků je proces, kterým se organizace snaží realizovat všechny hlavní úkoly řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, vhodně využívat jeho schopností a dovedností, formovat týmy a respektovat jeho potřebu personálního a sociálního rozvoje. Při rozmíst'ování pracovníků proti sobě opět stojí dvě strany. Pracovník se svými schopnostmi, dovednostmi a především výkonem a pracovní místa s určitými požadavky na úroveň výkonu. (Koubek, 2015, s. 235-236)

Pro rozmíst'ování pracovníků (pracovní síly) se používá mezinárodní termín *staffing*, který má dvě stránky (viz Obr. 3).

- Kvantitativní stránku, která je dána poměrem velikosti vstupů a výstupů pracovníků do a z organizace (vnější mobilita), ale i velikostí jednotlivých pohybů pracovníků uvnitř organizace (vnitřní mobilita). Souvisí tedy s výběrem, přijímáním, propouštěním a penzionováním pracovníků, dále také s povyšováním, přeřazením a převedením pracovníka na jinou práci.
- Kvalitativní stránku, kterou se rozumí především kvalifikační struktura přicházejících a odcházejících pracovníků v rámci organizace.

Staffing tedy není samoúčelné rozmíst'ování pracovníků, ale sleduje i optimální výkon pracovníků a jeho vliv na konkurenceschopnost organizace. (altaxo.cz, 2015)

V této personální činnosti figuruje krom rozmíst'ování ještě **propouštění a penzionování pracovníků**. Tyto činnosti souvisí se staffingem, konkrétně s jeho kvantitativní stránkou. Propouštění je důsledkem problému nadbytečnosti pracovníků, což je stav, kdy organizace v reakci na určité změny nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu snížit jejich počet. Pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a pracovníkem (zaměstnancem) může ale skončit vícero způsoby, například dohodou, výpovědí ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, okamžitým zrušením, uplynutím doby sjednané v pracovní smlouvě, odchodem do penze či úmrtím zaměstnance. (Koubek, 2015, s. 237-249)



Obr. 3: Staffing - formování personálu

Zdroj: (Koubek, 2015, s. 237)

Hodnocení pracovníků

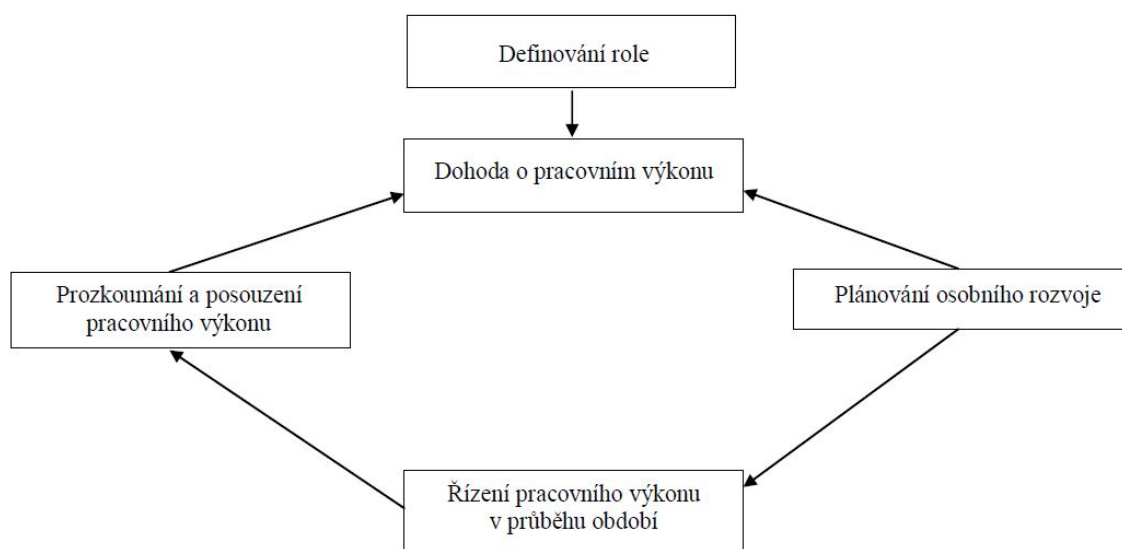
Hodnocení pracovníků je založeno na posuzování a řízení pracovního výkonu. Zajištění určité úrovně pracovního výkonu, který je základem pro přežití a rozvoj organizace, je komplexní proces, který zahrnuje všechny faktory ovlivňující výkonnost organizace. Důraz je kladen na specializaci práce, přesně definované úkoly a postupy, a tím i na přesně definovaná pracovní místa.

Cílem hodnocení pracovníků není pouze zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat ho ke společné formulaci pracovních cílů, ke kreativnímu a aktivnímu přístupu při řešení problémů a k rozvoji vlastních schopností a dovedností. (Dvořáková, 2007, s. 252)

Řízení pracovního výkonu je založeno na dohodě mezi pracovníkem a zaměstnavatelem o požadovaném pracovním výkonu (včetně rozvoje schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření vhodných pracovních podmínek) a na odpovědnosti vedoucích pracovníků za vykonávání dohodnuté práce, dosahování požadovaného výkonu a plnění stanovených cílů organizace. Řízení pracovního výkonu umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat pracovníky v průběhu práce k dosahování požadovaných výkonů a k realizaci strategických cílů organizace. Nástrojem řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení a využívání zpětné vazby, která umožňuje pracovníkovi vidět, jakých výsledků dosáhl a může působit jako motivující prvek, který ovlivňuje postoje zaměstnance vůči práci, organizaci ale i vůči sobě samému. (Fisher, Schoenfeldt a Shaw, c1993, s. 470-474; Šikýř, 2014, s. 112)

Pracovní výkon je tedy výsledek práce a chování, vyjádřený množstvím a kvalitou práce, přístupem k práci, přítomností v práci a podobně.

V praxi řízení pracovního výkonu probíhá jako neustále opakující se cyklus, který znázorňuje Obr. 4. Základem je definování role pracovníka, při kterém jsou dohodnuty požadavky na práci. Dále se uzavře dohoda o pracovním výkonu, kde je definováno očekávání, tedy čeho by měl pracovník dosáhnout v podobě výsledků, jak bude jeho výkon měřen, cíle a normy, jaké schopnosti jsou vyžadovány a základní hodnoty organizace. Dalším krokem je dohoda o budoucím rozvoji pracovníka, jeho schopností a dovedností, následovaný řízením pracovního výkonu a posuzováním dosažených výsledků.



Obr. 4: Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: (Koubek, 2015, s. 204)

Dvořáková (2007, s. 260-262) ve své publikaci uvádí proces hodnocení pracovníka s následujícími postupy.

- 1) **Informování všech zaměstnanců** – manažeři provádějí seznámení zaměstnanců se zavedeným systémem hodnocení pracovníka a jeho cíli.
- 2) **Příprava hodnotitelů** – seznámení manažerů (hodnotitelů) s metodami hodnocení, postupy a cíli, probíhají instruktáže pro hodnotitele.
- 3) **Příprava hodnotícího rozhovoru** – sběr informací o pracovníkovi v hodnoceném období, příprava hlavních bodů a problémů, které jsou s pracovníkem projednávány.

- 4) **Hodnotící rozhovor** – nejdůležitější fáze procesu. Stanoví a ohodnotí se jednotlivá kritéria pracovního výkonu a formulují se jak pozitivní, tak negativní skutečnosti. Podstatné je také získat vyjádření pracovníka na hodnocení jeho pracovního výkonu. Stanovují se konkrétní závěry s doporučením.
- 5) **Uchování výsledků hodnocení** – výsledky hodnocení jsou zaznamenány do hodnotícího dokumentu, který pracovník potvrdí podpisem a dokument je následně vložen do jeho zaměstnanecké karty a evidence.
- 6) **Vyhodnocení a využití výsledků** – vyhodnocují se výsledky získané hodnotiteli a realizují se závěry hodnocení jednotlivých pracovníků. Současně se vyhodnocují celkové výsledky, zkoumá se celková výkonnost pracovníků, vliv na dosahování cílů organizace a navrhuje se opatření ke zvýšení výkonnosti.

Pokud má hodnocený pracovník pocit, že výsledky hodnocení jeho pracovního výkonu se neshodují se skutečností a má pro svůj nesouhlas pádné argumenty, může se proti výsledkům odvolat u nadřízeného pracovníka svého hodnotitele, který posoudí, zda je pracovníkův nesouhlas oprávněný. (Dvořáková, 2007, s. 260-262)

Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je přímočarý proces, který v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu či plat, ale je v něm obsaženo i povýšení, pochvaly a také zaměstnanecké výhody (benefity) poskytované organizací pracovníkovi. Odměnou může být i věc, nebo okolnost, která není samozřejmá, například vybavení kanceláře novým nábytkem, přidělení nového služebního vozidla, přidělení určitého zařízení nebo poskytnuté vzdělávání pracovníka, které pomáhá jeho osobnímu rozvoji. Protože je odměňování jedna z neefektivnějších metod motivování pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici, vede odměna za provedenou práci k vyšší kvalitě práce budoucí. (Koubek, 2015, s. 283-284)

Správné odměňování pracovníků umožňuje získat a stabilizovat schopné pracovníky, nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách a zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování.

Odměňování pracovníků upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Odměna za práci je dvojitá – plat a mzda. Způsob odměňování je v těchto dvou pojmech rozdílný, proto §111 tohoto zákona charakterizuje **mzdu** jako peněžité plnění (naturální mzdu) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (v soukromém sektoru). **Plat** je charakterizován jako

peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, státní fond, územní samosprávný celek či jiný státní celek.

Plat je poskytován zaměstnanci v pracovním poměru ve veřejných službách a správě, jejichž činnost je financována z veřejných zdrojů. Zákoník práce stanovuje závazná pravidla pro odměňování platem, od kterých se nelze odchýlit. Pro mzdu zákoník práce stanovuje pouze obecné předpisy a minimální mzdová práva zaměstnanců, kterými se řídí všichni soukromí zaměstnavatelé. V praxi to znamená, že mzda je zdola omezena minimální výší. Konkrétní podmínky a výše mzdy jsou sjednány v pracovní smlouvě, kterou podepisuje jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. (Šikýř, 2014, s. 116-118)

V souladu se zákoníkem práce je pracovníkovi poskytována mzda, která zohledňuje složitost, odpovědnost a namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, a také zohledňuje výsledky práce a chování pracovníka. Právě obtížnost a namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek a pracovní výkon představují mzdovorné faktory, kterým odpovídají jednotlivé složky mzdy (viz Obr. 5). Mzda zaměstnance je tvořena těmito složkami:

- zaručená mzda – oceňuje hodnotu práce, určuje se zpravidla pomocí časové mzdy, mzdového tarifu;
- příplatky – oceňují mimořádné pracovní podmínky (např. rizikovost pracovního prostředí, přesčas, noční práce, práce o víkendech, aj.), bývají stanoveny procentem ze zaručené mzdy;
- doplňková složka mzdy – představuje nezaručenou část mzdy, slouží k hodnocení pracovního výkonu a ke stimulaci, rovněž označována jako pobídková mzda (osobní ohodnocení, prémie, provize). (Šikýř, 2014, s. 117-122)

Mzdovorný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

Obr. 5: Struktura mzdy za vykonanou práci

Zdroj: (Dvořáková, 2007, s. 232)

Zaměstnanecké výhody (benefity) představují prostředek zaměstnavatele pro získání a udržení zaměstnanců. Jsou to bonusy, které zaměstnanci organizace dostávají ke své pravidelné mzdě. Na rozdíl od příplatků či pobídkové mzdy, dostávají benefity všichni zaměstnanci organizace. Benefity nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí ani na odvedeném výkonu. Souvisí s funkcí, postavením nebo délkou zaměstnání v organizace. Odborníci na lidské zdroje věří, že tyto programy výhod zvyšují spokojenost a morálku zaměstnanců, což způsobuje vyšší produktivitu a kvalitu práce a snižuje fluktuaci. Někteří zaměstnanci ovšem tyto výhody za výhody nepovažují, ale berou je jako samozřejmou součást zaměstnání. (Šikýř, 2014, s. 123-124)

Zaměstnanecké výhody mohou být:

- sociální povahy = příspěvky na životní pojištění, na penzijní pojištění, půjčky a zaručení za půjčky, příspěvky na mateřské školky, na dovolenou, na cestovné, na sportovní vyžití atd.;
- související s prací = stravování, výhodnější prodej produktů organizace, vzdělávání hrazené organizací, třináctý plat;
- spojené s postavením v organizaci = služební automobil, podnikový byt, vybavení kanceláře, mobilní telefon, notebook a další.

Některé ze zaměstnaneckých výhod čerpají zaměstnanci povinně, některé podle svého uvážení. Na některé musí připlácet, některé čerpají bezplatně. Zde bývá často problém v tom, že zaměstnanci přispívají na benefity (srážkou ze mzdy), o které nemají zájem. Je důležité správně nastavit zaměstnanecké benefity a informovat o nich své zaměstnance, aby měli přehled o tom, jaké výhody mohou čerpat. (Koubek, 2015, s. 320; monster.cz, 2017)

Vzdělávání pracovníků

Požadavky organizací na znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků se neustále mění a zvyšují. Aby byl člověk vůbec zaměstnatelný a mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozvíjet se. Formuje tak svou osobnost, prostřednictvím které vytváří hodnoty, a to za účelem zvýšení pracovního výkonu, který se odráží v hodnocení pracovníka, jeho odměňování, ale také ve výkonnosti celé organizace.

Koubek (2015, s. 253) definuje vzdělávání pracovníků jako soustavnou personální činnost, která zahrnuje přizpůsobování pracovních schopností měnícím se požadavkům pracovního

místa, tedy jejich flexibilitu. Dále zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby byli schopni vykonávat i jiné činnosti a řešit konkrétní problémy a nakonec rekvalifikační procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které je naopak vyžadováno.

Vzdělávání pracovníků souvisí s personálním rozvojem zaměstnanců, promítá se tedy do další personální činnosti, a to personálního plánování.

Zaměstnavatel může volit mezi interním nebo externím vzděláváním. Interní vzdělávání je pro zaměstnavatele cenově přijatelnější a může probíhat jako interní školení, rotace na pracovišti, trénink na pracovišti, prezentace produktu, vzájemná výměna zkušeností mezi členy skupiny atd. Externí vzdělávání probíhá formou návštěv firem zákazníků a dodavatelů, dále jako semináře, konference, účast na výstavách, spolupráce se vzdělávacími institucemi a další. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 213-214)

Cílem vzdělávání pracovníků je tedy zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení budoucích a současných potřeb organizace. Organizace se snaží o zhodnocení investice do svých zaměstnanců, a to takovým způsobem, že poptávku po zaměstnancích pokrývá prioritně z vnitřních zdrojů a umožňuje tak svým stávajícím zaměstnancům kariérní postup. (Armstrong, 2007, s. 461)

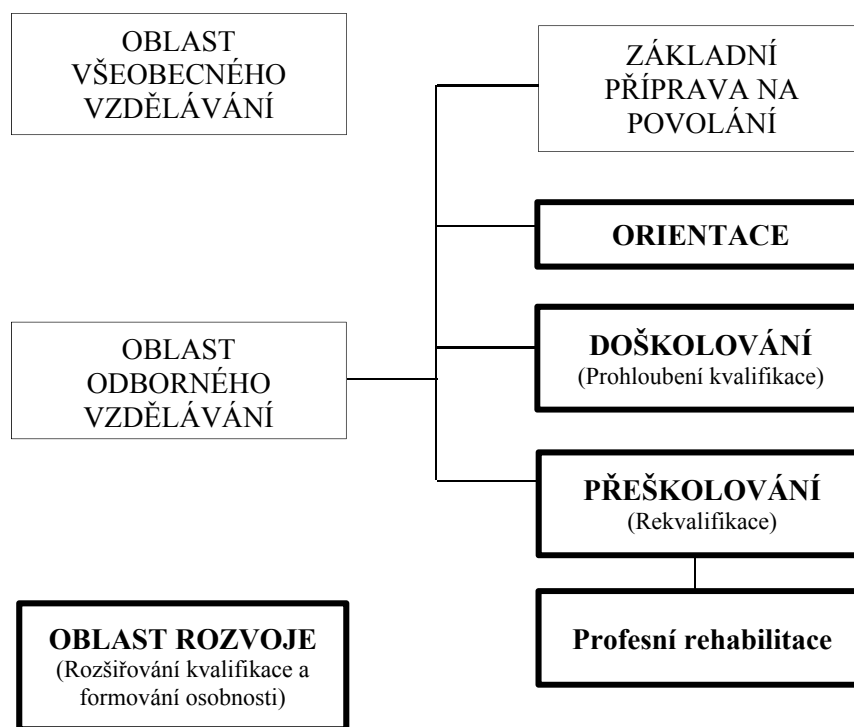
Obr. 6 znázorňuje systém formování pracovních schopností člověka. Tučně zvýrazněné části představují součást vzdělávání pracovníků v organizaci.

Oblast všeobecného vzdělání je orientována převážně na sociální rozvoj jedince, všeobecné vzdělání a jeho osobnost. V oblasti odborného vzdělávání se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností. Patří sem tři základní aktivity, mezi které Koubek (2015, s. 255-256) zahrnuje:

- **orientaci**, která znamená adaptaci zaměstnance na organizaci, doškolení a základní přípravu na povolání;
- **doškolení**, jakožto proces pokračování odborného vzdělávání, přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho pracovního místa;
- **přeškolení** neboli rekvalifikace, sloužící k formování pracovních schopností, které směřují k osvojení si nového povolání a nových pracovních schopností odlišných od těch dosavadních. Zde se navíc objevuje pojem **profesní rehabilitace**,

což je opětovné zařazení lidí, kterým jejich zdravotní stav brání vykonávat dosavadní zaměstnání, do práce.

Třetí oblastí formování pracovních schopností člověka je **oblast rozvoje** neboli oblast rozšiřování kvalifikace. Tato oblast je orientována na získání dalších znalostí a dovedností, než které jsou nezbytné pro splnění požadavků současného pracovního místa. (Koubek, 2015, s. 254-258)



Obr. 6: Systém formování pracovních schopností člověka

Zdroj: (Koubek, 2015, s. 255)

Shrnutí

První kapitola je zaměřena na definici, význam a úlohu řízení lidských zdrojů, poté na personální činnosti, které se v organizacích provádějí. Personální činnosti na sebe postupně navazují a vytvářejí tak ucelený proces od hledání pracovníka, jeho přijetí, adaptaci, hodnocení a odměňování, až po ukončení pracovního poměru. Tyto činnosti jsou prováděny vrcholovým managementem (personálním oddělením), ale i liniovými manažery, s cílem dosáhnout stanovených podnikových cílů.

Autor této diplomové práce je ztotožněn s literaturou, ze které bylo čerpáno. Většina literatury uvádí identické informace. Koubek (2015), ale také Armstrong (2007) charakterizují

řízení lidských zdrojů a jednotlivé personální činnosti velmi dopodrobna. Naopak autoři jako Šikýř (2014) či Dvořáková (2007) informace zobecňují, a to tak, aby bylo vše snadno pochopitelné. Výklady se tedy liší pouze v rozsahu informací, ale základ je ve všech stejný. Všichni autoři se shodují na tom, že lidský kapitál je základním kamenem a nepostradatelným zdrojem pro fungování organizace.

2 MODERNÍ METODY VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

V této kapitole se autor zabývá moderními metodami personálních činností, které se využívají v organizaci při náboru, hodnocení, vzdělávání, ale také při vytváření pracovních míst. Tato kapitola je rozdělena do jednotlivých podkapitol, které se zabývají konkrétními metodami vybraných personálních činností.

2.1 Metody využívané při plánování potřeby pracovníků

Pro správný odhad potřeby pracovníků se v organizacích používá různých metod, které lze rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní. Koubek (2015, s. 102-108) ve své knize tyto metody charakterizuje a uvádí dílčí příklady metod.

Intuitivní metody odhadu si zakládají na podrobné znalosti vztahu mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou. U těchto metod jsou vyžadovány zkušenosti pracovníků, kteří odhad provádějí. Níže jsou uvedeny tři nejpoužívanější metody, které můžeme označit za metody expertní.

- **Delfská metoda**, která spočívá ve vzájemné shodě názorů expertů o budoucím vývoji všech faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovníků v organizaci. Cílem této metody je podat obraz o budoucím vývoji potřeby zaměstnanců organizace pomocí propojení a integrace nezávislých názorů expertů.
- **Kaskádová metoda**, tato metoda má mnoho společného s metodou delfskou, ovšem přináší kromě odhadu potřeby pracovních sil i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů organizace. Úkoly organizace jsou rozepsány na nejnižší organizační úrovni a vedoucí pracovníci by měli být schopni odhadnout, kolik pracovníků bude ke splnění úkolů potřeba a kdy budou potřeba.
- **Metoda manažerských odhadů**, do které jsou zapojeni všichni vedoucí pracovníci organizace. Manažeři na základě svých znalostí a zkušeností odhadují budoucí potřebu pracovníků pro svá oddělení. Většinou se postupuje sestupně v organizační struktuře, až po úroveň nejnižší (vedoucí pracovníky – mistry). Lze ale postupovat i obráceně, v takovém případě se tato metoda téměř shoduje s metodou kaskádovou.

Druhou skupinou metod, které se při plánování potřeby pracovníků používají, jsou **metody kvantitativní**. Ty využívají matematických či statistických nástrojů a vyžadují zpravidla

určité množství dat. Nejpoužívanějšími metodami jsou metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, modelování a simulaci apod.

V praxi se obvykle při odhadu potřeby pracovníků využívá kombinace metod. Organizace preferují metody časově nenáročné a méně finančně nákladné. Nejčastěji je to kombinace delfské metody (intuitivní) a metody založené na analýze vývojových trendů (kvantitativní). (Koubek, 2015, s. 102-108)

2.2 Metody vytváření pracovních míst

V praxi se pracovní místa vytvářejí na základě potřeby organizace, či spíše pocitu vedoucího pracovníka, že je třeba nově zajistit určitou práci, ubrat či přidat práci pracovníkovi apod. Pracovní místa se tedy tvoří a obsazují na základě potřeby splnění úkolů a nikoli na základě potřeby dobrého zaměstnance. Často se pracovní místa vytvářejí metodou „pokusů a omylů“, zejména v rostoucích organizacích, nebo v organizacích, které prochází změnami. V takových případech často dochází ke kopírování ostatních organizací, bez ohledu na to, že mohou mít zcela odlišné podmínky. (Koubek, 2015, s. 57)

Nejnovější literatura uvádí čtyři základní metody (přístupy) při tvorbě pracovních míst.

- 1) **Mechanistický přístup** je založen na principu, že existuje jen jeden nejlepší způsob provádění určitého pracovního úkolu. Tato metoda zdůrazňuje mechanický přístup a stanovuje, jak danou práci vykonávat, aby byly optimálně využity veškeré zdroje. Je vhodnější především u organizací orientující se právě na efektivní využívání dostupných zdrojů a tam, kde je práce předvídatelná, nebo opakující se. Nejsou vyžadovány hlubší znalosti, či školení zaměstnanců.
- 2) **Motivační přístup**, vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pokud má tedy pracovník svou práci rád, vykonává ji lépe a s chutí. Metoda je založena na Herzbergově dvoufaktorové motivační teorii, která vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a říká, že spokojenost a nespokojenost s prací nejsou protiklady, nýbrž dva na sobě nezávislé faktory.
- 3) **Biologický přístup**, který se snaží překonat nedostatky mechanistického přístupu. Biologický přístup se oproti mechanistickému snaží brát pracovníky jako živé bytosti, které mají pocity a potřeby, nikoli jako stroje. Zaměřuje se na fyzickou stránku práce.

- 4) **Percepční přístup** je zaměřen na stránku duševní. Cílem je omezení požadavků práce na zpracování informací, tedy zmírnění psychické náročnosti práce tak, aby ji zaměstnanci vykonávali spolehlivěji a bezpečněji. (altaxo.cz, 2015)

2.3 Náborové metody

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1, nábor představuje vyhledávání a získávání vhodných pracovníků pro danou pracovní pozici. Organizace využívají řadu metod pro vyhledávání a získávání potenciálních zaměstnanců. Odhaduje se, že přibližně 90 % organizací využívá více forem technologií k inzerci pracovních míst, od těch základních až po moderní náborové metody.

Při získávání (vyhledávání) pracovníků může organizace použít z těch základních metod například přímé oslovení vyhlédnutého jedince, inzeráty uvnitř i vně organizace, letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce a další. Pracovní pozice je nabídnuta jednou z těchto metod, poté se uchazeč spojí s organizací, poskytne potřebné informace a dokumenty a případně si sjedná s personalistou schůzku.

Pro výběr uchazeče se podle Šikýře (2014, s. 102-106) využívají tyto metody:

- testování uchazečů (inteligence, schopnosti, dovednosti);
- assessment centra (metoda AC je založena na pozorování účastníků výběrového řízení v modelových situacích);
- výběrové pohovory;
- zkoumání referencí.

V současné době se však stává čím dál více populárním využívání tzv. **elektronického náboru**, založeného na využití dostupných služeb počítačové sítě internet, zejména webových stránek a elektronické pošty. Získávání potenciálních zaměstnanců přes internet šetří náklady a čas. Funguje stejným způsobem jako základní metody náboru, až na to, že vše probíhá přes internetovou síť.

Při analyzování, zda je tato metoda vhodná a kvalitní pro výběr zaměstnanců se zjistilo, že elektronický nábor přitahuje sice větší počet uchazečů o práci, kteří by danou práci chtěli zastávat, ale kvalita těchto uchazečů nebyla na takové úrovni jako při aplikaci tradičních náborových metod. Dalším faktorem této metody je rozmanitost. Starší lidé a ženy mají menší

pravděpodobnost využití této metody při hledání zaměstnání než mladí lidé a lidé ve středním věku. Důvodem je úroveň dovedností práce s moderními technologiemi a také dostupnost internetu. (Stone, Deadrick, Lukaszewski a Johnson, 2015).

Další moderní metodou je získávání pracovníků pomocí komunikace na sociálních sítích. Konkrétně na síti LinkedIn, která byla založena v roce 2003. Snahou této sítě je vytvoření komunity lidí za účelem hledání práce, ale také zaměstnanců. Umožňuje navázání kontaktů s ostatními uživateli, nejen za účelem hledání zaměstnání, ale také pro kariérní růst. Na této sociální síti působí řada lovců talentů (tzv. headhunterů), kteří spolupracují s organizacemi a hledají pro ně vhodné zaměstnance. (lifewire.com, 2017)

V moderní době tedy nelze sociální sítě ignorovat, jelikož řada organizací na těchto sítích působí a uchazeči se mohou díky těmto sítím dozvědět o organizaci více informací, nebo organizaci přímo kontaktovat. Rovněž jsou zde zveřejňovány akce, které organizace pořádají a personalisté zde mohou sledovat zájem uchazečů o organizaci. Na základě průzkumu, který byl proveden, okolo 94 % uchazečů o práci uvedlo, že nejvíce využívá k vyhledávání práce sociální síť LinkedIn. Rovněž 60 % personalistů tuto síť využívá k získávání potenciálních zaměstnanců. (kent.ac.uk, 2013)

2.4 Metody hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků v organizaci provádí manažer, který řídí pracovní výkon zaměstnance, ale do hodnocení jsou zapojeny i jiné subjekty podílející se na pracovním výkonu zaměstnance, například spolupracovník, podřízený, externí hodnotitel, zákazník, nadřízený hodnotitele a další. Dochází tak k uplatnění koncepce **360 stupňové vazby**, kdy je zaměstnanec hodnocen prakticky ze všech stran. Pro zachování objektivity je důležité uplatňovat specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu, tedy metody hodnocení. Šikýř (2014, s. 113-114) a Koubek (2015, s. 219-225) ve svých publikacích uvádí několik níže uvedených metod, které se v praxi nejčastěji používají.

- **Hodnocení podle stanovených cílů.** Používá se pro hodnocení manažerů nebo specialistů, kdy se posuzuje dosažení stanoveného cíle.
- **Hodnocení podle stanovených norem.** Používá se pro hodnocení dělníků, kdy se zkoumá splnění nastavené normy.
- **Hodnocení pomocí stupnice.** Jedná se o univerzální metodu, která se může využívat i pro sebehodnocení zaměstnanců. Posuzuje se několik faktorů, například

kvalita práce, množství práce, přístup k práci apod. Využívá se tří typů posuzovací stupnice (číselná, grafická a slovní).

- **Hodnocení volným popisem.** Tato metoda je nejvhodnější pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků, kde hodnotitel písemně popíše pracovní výkon hodnoceného. Podstatné jsou zde vyjadřovací schopnosti hodnotitele.
- **Hodnocení metodou kritických případů.** Hodnotitel zaznamenává mezní situace, případy uspokojivého nebo neuspokojivého pracovního výkonu, které jsou poté použity pro vyhodnocení výkonu pracovníka.
- **Hodnocení metodou BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales).** Tato metoda hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Základním předpokladem metody je, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Jedná se o metodu velmi podobnou metodě hodnocení pomocí stupnice. Nevýhodou této metody je, že je velmi časově náročná.
- **Hodnocení metodou AC (Assessment centre).** Metoda, která hodnotí pracovní výkon pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a informuje o momentálním výkonu pracovníka.

Moderní metodou, kterou některé organizace využívají, je měření výkonnosti zaměstnance pomocí **elektronického systému**. Tato metoda šetří čas a úsilí hodnotitelů a rovněž snižuje náklady organizace. Využívá se jak při řízení výkonnosti zaměstnanců, tak při hodnocení jejich výkonnosti. Metoda je podmíněna využíváním informačních technologií namísto tradičních metod tužky a papíru. Tato metoda má lepší uplatnění především ve zpětné vazbě. Díky rychlému vyhodnocení a přístupu k informacím vede k vyšším výkonům a lepší motivaci pracovníků. Mohou zde být také negativní dopady, kdy díky neosobnímu přístupu vedoucích pracovníků (hodnotitelů) a ztrátě kontaktu s hodnoceným pracovníkem může působit tato metoda demotivačně. (Stone, Deadrick, Lukaszewski a Johnson, 2015)

2.5 Metody vzdělávání pracovníků

Vlastní realizací vzdělávání pracovníků jsou metody vzdělávání, které se odvíjejí od organizačních cílů, konkrétní potřeby a stylu vzdělávání vzdělávající se osoby. Při výběru vhodné metody pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb pracovníka. Pro dosažení požadovaného cíle vzdělávání pracovníků je vhodné metody kombinovat.

Obecně se rozdělujeme dvě velké skupiny metod vzdělávání, do kterých patří dílčí metody. (Armstrong, 2007, s. 463-464)

Metody vzdělávání na pracovišti (on the job), které se aplikují převážně na běžném pracovišti zaměstnance během pracovního výkonu. Koubek (2015, s. 265-269), stejně jako většina autorů, mezi tyto metody zařazuje:

- instruktáž – zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele;
- coaching – představuje soustavné podněcování vzdělávaného pracovníka k žádoucímu pracovnímu výkonu (dlouhodobější instruování, vysvětlování, sdělování připomínek a následná kontrola výkonu pracovníka);
- mentoring – podobný coachingu s tím rozdílem, že si zaměstnanec sám vybírá svého mentora;
- counselling – jedna z nejnovějších metod vzdělávání, která formuje pracovní schopnosti zaměstnanců. Při této metodě pracovník konzultuje své návrhy se školitelem a školitel si spoluprací s pracovníkem ověřuje, jak je schopen pracovat s lidmi;
- asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá a učí se pracovní postup;
- rotace práce – vzdělávaný pracovník si vyzkouší vícero pracovních míst, je postupně přemísťován, aby si osvojil chod celého procesu a naučil se potřebné pracovní postupy a rozšířil si kvalifikaci;
- pracovní porady – účastníci se seznamují s problémy vlastního pracoviště a celé organizace.

Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) se aplikují převážně hromadně, a to mimo běžné pracoviště zaměstnanců. Šikýř (2014, s. 128) uvádí tyto dílčí metody:

- přednáška – výklad přednášejícího, vzdělávaní pracovníci se zapojují do diskuze až ke konci přednášky;
- seminář – zapojení všech účastníků do diskuse, diskusi vede a usměrňuje školitel;
- demonstrování – školitel předvádí postup v modelových pracovních podmínkách;

- případová studie – pracovníci analyzují určitou situaci, problém a snaží se o společné odhalení příčin a nalezení řešení;
- hraní rolí – zaměstnanci předvádějí role v určitých namodelovaných situacích;
- e-learning – moderní metoda vzdělávání zaměstnanců s podporou informačních a komunikačních technologií.

Shrnutí kapitoly

Na základě informací uvedených v druhé kapitole, je možné si všimnout, že veškeré personální činnosti prolínají moderní trendy, a to především využívání informačních technologií. Autor této práce je nakloněn zavádění těchto moderních přístupů do jednotlivých personálních činností, avšak pouze v určité míře. Podle autora má velký potenciál využívat moderní technologie v hledání zaměstnanců, viz kapitola 2.3. Využívání elektronického náboru, konkrétněji hledání zaměstnanců za pomoci sociálních sítí, má velký potenciál, protože v současné době většina lidí hledá práci na internetu a může se takto snadno ucházet o pracovní pozici. Šetří se tak jak čas pracovníka, tak náklady organizace. Stejně tak autor souhlasí s využíváním informačních technologií v rámci vzdělávání zaměstnanců. Technologie mohou zaměstnancům přiblížit až naprosto reálnou situaci za pomoci simulace a jednotlivých programů, kde se mohou zaměstnanci podílet na řešení problému, aniž by to negativně ovlivňovalo reálný chod podniku.

Negativní vliv by mohlo mít využívání a zavádění moderních technologií do klasického způsobu hodnocení zaměstnanců. Podle autora této práce je pro hodnocení zaměstnanců potřeba styk s daným zaměstnancem, komunikovat s ním, vyjasnit si nedostatky a tak dále. Pokud podnik zavede elektronické hodnocení zaměstnanců, dochází ke ztrátě fyzického kontaktu mezi zaměstnancem a hodnotitelem či nadřízeným. Samozřejmě také závisí na oboru, ve kterém podnik působí a jaké činnosti se věnuje.

3 PROBLEMATIKA GENERACE X A Y

Tato kapitola je věnována problematice generace X a Y. Autor obě generace charakterizuje a uvádí jejich rozdíly. Kapitola je zaměřena především na generaci Y, což je v souladu s cílem práce. Jde zde charakterizován přístup mileniálů k životu a práci a jaké jsou jejich požadavky na pracovní podmínky.

Do jaké generace člověk patří, se řídí podle toho, v jakém roce se narodí. Mezi generacemi existují rozdíly, které plynou z technologického pokroku. To je také důvod, proč někteří vědci tvrdí, že příslušnost do určité generace se nemusí vždy odvozovat od toho, v kterém roce se jedinec narodil, ale spíše od toho, jaká využívá média a jaké je jeho chování. Členové generace X nemají zájem sledovat kroky svých rodičů, ale usilují o dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, ačkoli je práce upřednostňována. Členové generace Y jsou naopak kulturně a sociálně různorodou skupinou, které více záleží na smyslu práce, finančním ohodnocení a soukromí. Zároveň se nebojí zpochybňovat autoritu a oponovat rozhodnutím, která považují za špatná. (Jorgensen, 2003)

3.1 Generace X

V České republice je generace X často nazývána jako „Husákovy děti“. Do této generace patří jedinci narození mezi lety 1965 (v některých literaturách se uvádí 1961) a 1981.

Zástupci generace X jsou v zaměstnání loajální. Mají zájem být dobře zaměstnání a nebrání se učit novým dovednostem. Nemají rádi jakékoli změny, které by se promítly do jejich pracovní náplně či soukromého života. Práce pro ně má velký význam, jsou proto schopni pracovat i dvanáct hodin denně. Nejtypičtějším rysem generace X je dlouhodobé zaměstnání. Jedinci, kteří dokončili školu, si ihned poté našli práci a většinou v ní stále pracují.

Dalším rysem je usedlost. Je pro ně typické zůstat na místě, kde vystudovali a kde mají své bydliště. Jsou často dochvilní a zaměstnavatel u nich může čekat spíše brzké ranní příchody. Díky technickému pokroku se členové generace X musí neustále učit novým postupům, cizím jazykům a snažit se o udržení svého pracovního místa. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 132-142; Jorgensen, 2003)

3.2 Generace Y

Můžeme říci, že do generace Y patří jedinci, kteří se narodili v letech 1988 až 1995. Rozmezí těchto let se ale v odborných publikacích liší, a tak je možné nalézt rozmezí od roku 1980 do roku 1992, ale i jiné. Rozmezí ovšem není tolik podstatné, opět závisí na přístupu k práci a osobnímu životu, nebo schopnostech a dovednostech s moderními technologiemi.

Generace Y se narodila do klidné doby. Už od narození do nich společnost vkládala velké ambice a bylo jim vštěpováno, že dosáhnou všeho, čeho budou chtít. Jedinci, patřící do této generace, jsou mnohem ambicióznější, než předchozí generace. Je pro ně velmi důležité, aby měli zajímavou práci plnou výzev. Své kolegy v práci berou jako přátele, se kterými tráví i volný čas. Vyžadují vyšší životní úroveň, což se promítá na jejich požadavcích na vyšší mzdy, možnost kariérního růstu a požadavcích na zodpovědnost. Generace Y bere peníze jako prostředek k lepšímu životu. V zaměstnání je pro ně podstatná neustálá zpětná vazba a komunikace s ostatními pracovníky. Vzhledem k jejich ambicióznímu přístupu se chtějí neustále vzdělávat a hledají nové možnosti, jak si rozšířit své znalosti a dovednosti. Velkou roli v jejich životě hrají partnerské a rodinné vztahy, které mají vyšší prioritu, než u generace X. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 144-145)

Smysluplnost vykonávané práce je pro ně velmi podstatná a snaží se o vyrovnanost mezi pracovním a soukromým životem. Hledají jednodušší cesty při vykonávání pracovních úkolů a využívají při tom moderní technologie. V momentě, kdy jedinec nemá dostatečné znalosti či dovednosti k tomu, aby vyřešil problém, nebo provedl stanovený úkol, začne ihned přemýšlet, kdo by mu s tím pomohl. Pokládají si tedy často otázky typu: „*Kdo jiný má zkušenosti s tímto úkolem?*“ nebo „*Kdo mi může pomoci?*“. Z tohoto přístupu je patrné, že generace Y se nebojí spolupráce, naopak je pro ně velmi důležitá. Snaží se udržovat dobré vztahy se svými kolegy i nadřízenými, je pro ně důležité o věcech diskutovat a komunikovat a řešit problémy v týmu. (Martin, 2005)

Pro tuto generaci není problém studovat více vysokých škol najednou, nebo studium přerušit kvůli stážím, či pracovním povinnostem. Častým jevem je, že jedinci této generace studují vysokou školu, do toho pracují, ale pořád bydlí u rodičů. Nemají tak vysoké spotřební výdaje a mohou peníze investovat na vylepšení své životní úrovně, především nákupem moderních technologií. Generaci Y můžeme označit za digitální generaci, jelikož je úzce spjata s moderními technologiemi. Technologie představují naprostou samozřejmost, což zásadně mění přístup ke světu a k práci oproti generaci X. Generace Y je digitálně

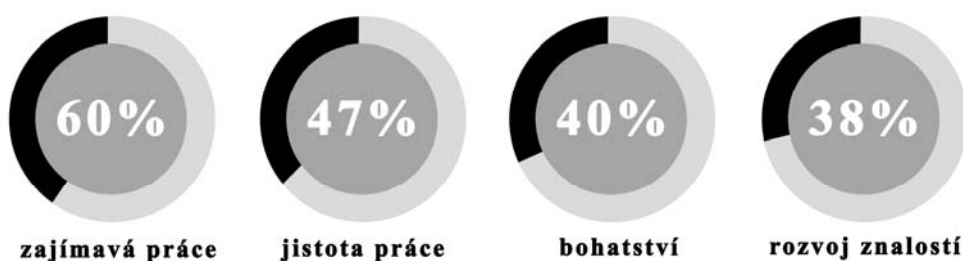
připojena 24 hodin, 7 dní v týdnu. Sociální sítě jsou každodenní náplní jejich života, jak v práci, tak v soukromí. V momentě, kdy nemají dostatek znalostí a nechtějí se radit s kolegy, hledají veškeré informace na internetu a díky zručnosti a digitální gramotnosti nemají žádný problém nalézt prakticky všechno, co potřebují. Sociální média jsou pro ně hlavním zdrojem informací. (Eisner, 2005; Martin, 2005)

3.3 Očekávání a představy o zaměstnání generace Y

Jedinci generace Y chtějí o svém volném čase, pracovní náplni a svobodě rozhodovat sami. Pokud jim to zaměstnavatel alespoň trochu umožní, získá tak loajální zaměstnance, kteří budou flexibilní, správně motivovaní a budou dosahovat výsledků. Příslušníci této generace dokáží velmi tvrdě pracovat a jít si za svým. Je ale potřeba, aby je práce bavila. Od svého nadřízeného a svých kolegů očekávají uznání, podporu a podle toho si také své zaměstnavatele vybírají.

Pro zaměstnavatele je důležité poznat, co generace Y vyžaduje, pokud stojí o to, aby její zástupci byli v organizaci spokojeni a chtěli v ní zůstat. Nejlepší motivací pro generaci Y je diverzita, rozvoj osobnosti, dlouhodobé vzdělávání, práce v týmech a neustálá zpětná vazba. Očekávají atraktivní pracovní úkoly, vhodné pracovní podmínky a také možnost kariérního růstu. Podstatná je pro ně flexibilita pracovní doby a samozřejmě využívání moderních technologií v rámci celé organizace pro lepší komunikaci, řešení problémů a podobně. (Eisner, 2005; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 145-147)

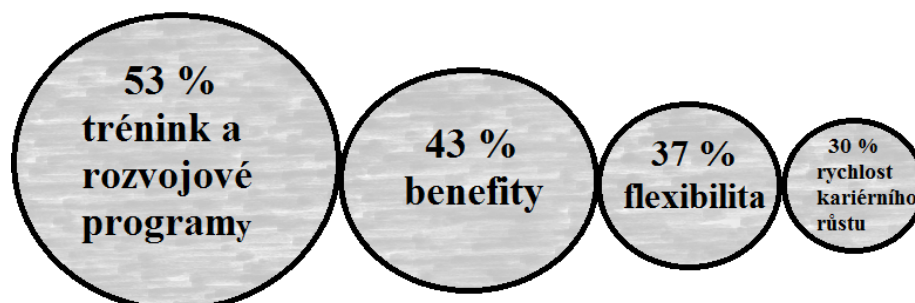
Na Obr. 7 je možné vidět čtyři největší očekávání generace Y od pracovní pozice, která ve své publikaci uvádí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 149). Patří sem zajímavá práce, jistota práce, bohatství a rozvoj znalostí. Procentuální hodnoty vycházejí z výzkumu, který byl proveden na určitém počtu respondentů patřících do generace Y.



Obr. 7: Očekávání generace Y od zaměstnavatele

Zdroj: zpracováno podle (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 149)

Při výběru budoucího zaměstnavatele hraje u generace Y roli mnoho faktorů. Jaké procentuální zastoupení mají nejvýznamnější požadavky na zaměstnavatele, znázorňuje Obr. 8. Patří mezi ně trénink (rozvoj osobnosti), nabízené benefity, flexibilita a rychlost kariérního růstu.



Obr. 8: Faktory, které rozhodují o výběru budoucího zaměstnavatele u generace Y

Zdroj: upraveno podle (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 149)

Tyto faktory jsou pro generaci Y podstatné, a pokud je zaměstnavatel nenabízí, nemůže očekávat, že v jeho organizaci budou zaměstnanci, kteří do této generace patří, spokojeni.

Autor této diplomové práce sám patří do generace Y a s výše uvedenou charakteristikou a informacemi, plynoucími z odborných publikací o generaci Y, se ztotožňuje. Zaměstnávat jedince generace Y je pro zaměstnavatele výhodné. Pokud splní to, co generace požaduje, budou tito pracovníci motivováni k lepším pracovním výkonům, budou spokojeni a budou v podniku chtít zůstat. V organizaci tak budou zaměstnanci, kteří se neustále vzdělávají a rozvíjí svou osobnost a touží po vyšších manažerských postech. Pokud se tedy podniková kultura a organizace dostane do souladu s požadavky generace Y, povede to jak ke spokojenosti pracovníků, tak ke spokojenosti a lepší výkonnosti organizace.

3.4 Generace Z (C)

Je vhodné zmínit ještě třetí generaci, a to generaci Z, označovanou také jako generace C. Příslušníci této generace se narodili v rozmezí let 1996 a 2010. Jsou opět o krok napřed před generací Y, narodili se do digitální doby. Je pro ně každodenní rutinou využívání sociálních sítí, fotografovat momenty ze svého života a elektronicky je sdílet se světem. Příslušníci této generace se svým způsobem bouří proti systému, nejsou loajální, státní instituce považují za zbytečné, stejně tak tradice, národ nebo zvyklosti. Často nemají všeobecný přehled, rychle dospívají a specializují se. Předpokládá se, že ve svém oboru budou vynikat.

Tato generace je první, která si nedovede představit život bez telefonu, internetu a počítače. Velmi efektivně dokáže analyzovat informace a hodnotu pro ně má spíše rychlost, nežli přesnost. Je to generace, která má potřebu prožít všechno na vlastní kůži a tak získávat zkušenosti. Příslušníci generace Z jsou sebevědomí, netrpěliví a sebestřední, ve srovnání s generací Y jsou méně ambiciózní. Více než na radu od starších dají na rady svých přátel na sociálních sítích. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 134)

3.5 Odlišnosti generací X a Y

V literatuře je možné nalézt mnoho oblastí, ve kterých se tyto generace od sebe liší. Mezi ty nejvýznamnější se řadí nakládání s financemi, práce s internetem a moderními technologiemi a vztah k práci.

Vztah k financím hraje značnou roli i v ostatních faktorech, je proto základním rozdílem mezi generacemi. Pro generaci X mají peníze určitou hodnotu, jedinci generace Y berou peníze spíše jako prostředek. To je důvodem, proč u nich dochází k častým změnám pracovního místa. Hledají lukrativnější a lépe placené pozice. Druhým faktorem je využívání moderních technologií a práce s internetem. Generace X je v práci na internetu poměrně zdatná, nemají problém komunikovat prostřednictvím e-mailů, pracovat s webovými prohlížeči atd. Generace Y ale dokáže pomocí technologií a online připojení mnohem rychleji komunikovat a řešit problémy, zároveň jsou schopni se s technologiemi naučit zacházet mnohem rychleji než generace X. Je to způsobeno tím, že technologie jako mobilní telefony, e-maily nebo notebooky využívali jedinci generace Y již v dětství a je to pro ně přirozené. (Reisenwitz a Iyer, 2009; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 153-155)

V Tab. 1 jsou uvedeny odlišnosti generací X a Y. Ačkoli se tyto dvě generace ve spoustě věcí liší, v určitém směru tolik rozdílné nejsou. Jedinci obou generací jsou ambiciózní, záleží jim na kvalitní práci a odpovídající odměně, jsou ochotni se do určité míry postavit výzvám, požadují uznání, snaží se dosáhnout nejlepších výsledků a plně při tom využít svých znalostí a dovedností.

Tab. 1: Odlišnosti generací X a Y

Faktor	Generace X	Generace Y
Peníze	hodnota	prostředek
Shana o skloubení práce a soukromý	práce je upřednostňována	ano
Využívání moderních technologií	s problémy	bez problémů
Ochota se zadlužovat	menší	větší
Udržení si dobrého pracovního místa	důležité	ochota měnit pracovní místa
Postoj ke změnám	negativní	pozitivní
Ochota pracovat přesčas	ano	ne
Vztah k nadřízenému	nedůvěra	otevřenost
Zaměstnání	dlouhodobé	krátkodobé
Ochota stěhovat se za prací	ne	ano
Sport a péče o zdraví	méně	více
Pohled na svět	pesimisté	optimisté
Pohled na spolupracovníky	kolegové	přátelé
Motivace	stabilita, jistota, odpovědnost	týmová práce, nefinanční benefity, rozvojové programy, projekty
Vzdělávání a rozvoj	tradiční (přednášky, semináře)	moderní (coaching, mentoring, rotace práce, ...)
Vytrvalost	větší	menší
Samostatnost	větší	menší
Nákupní chování	dle reklamy	dle přátel
Pracoviště	klasické kanceláře	otevřená pracoviště
Podřízení se pravidlům, autoritám	bez problémů	s problémy
Zpětná vazba	méně častá, pravidelná	neustálá

Zdroj: (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 153)

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Tato kapitola je věnována dotazníkovému šetření. Dotazníkové šetření je jednou z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění. Je to tedy nástroj, který slouží ke sběru dat (formou dotazníku). Podnik v současné době zaměstnává zaměstnance především z generace X, ale při hledání nových zaměstnanců chce cílit spíše na zástupce generace Y. Z toho důvodu je tématem této diplomové práce analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku s cílem posoudit a porovnat jak probíhají personální činnosti v návaznosti na požadavcích generace Y. Pro sběr dat a požadavků generace Y na zaměstnavatele bylo použito již zmiňované dotazníkové šetření.

Pro sestavení dotazníku bylo důležité, aby obsahoval otázky ze všech hlavních personálních činností. Dotazník obsahoval celkem 22 otázek. Většina otázek byla založena na autorem definovaných možnostech. Pouze jedna otázka byla otevřená, ve které vyjadřovali respondenti svůj názor. Tato otázka byla nastavena jako nepovinná k vyplnění. Z celkového počtu 22 otázek jich bylo 19 uzavřených či polouzavřených. U čtrnácti otázek byla možnost pouze jedné odpovědi, u pěti měli respondenti možnost vybrat více možností z nabízeného seznamu odpovědí a jedna otázka byla otevřená. Zbylé dvě otázky byly interpretovány jako maticové, u kterých respondenti hodnotili definované proměnné na základě svých potřeb a pocitů.

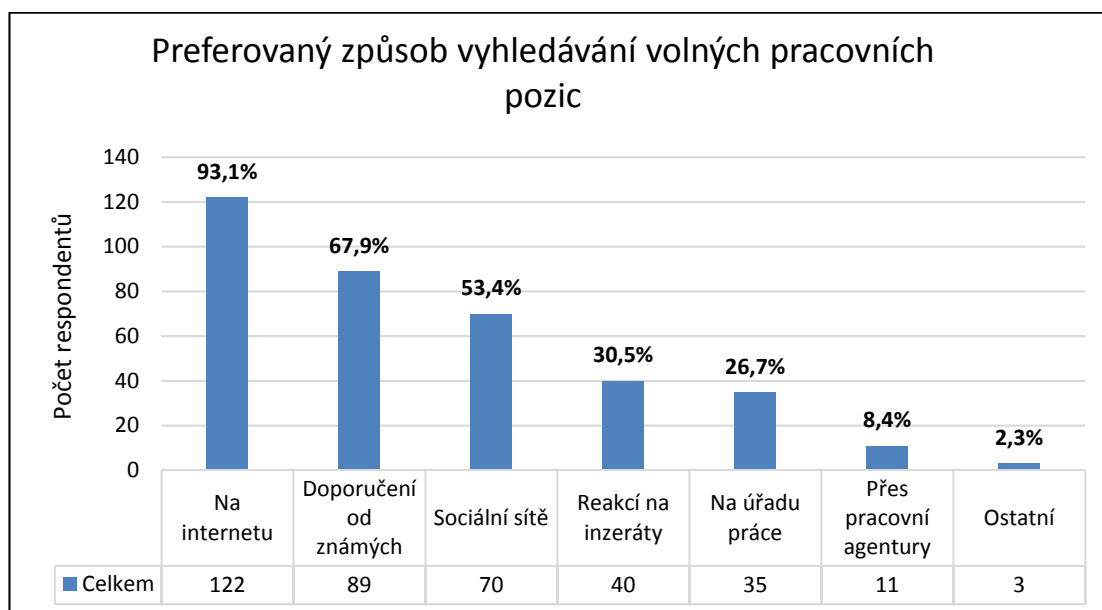
Dotazníkové šetření trvalo od 17. ledna 2018 do 31. ledna 2018. Dotazník byl zveřejněn elektronicky na sociální síti Facebook. Respondenti byli v úvodu dotazníku stručně seznámeni s osobou autora a důvodem sběru dat. U vybraných otázek byly vysvětleny pojmy a postupy pro vyplnění. Z celkového počtu 186 návštěvníků **dokončilo dotazník 131 respondentů. Celková návratnost dotazníku tedy byla 70,4 %**. Ze zbylých 55 návštěvníků jich 54 dotazník nedokončilo a 1 respondent byl vyřazen z důvodu nekorektních odpovědí. Vyplnění dotazníku zabralo respondentům nejčastěji 5 až 10 minut (54 %) a 2 až 5 minut (26 %). Celý dotazník je uveden v příloze A.

Veškeré informace a výsledky plynou ze zpracování dat získaných z dotazníku. Autor kapitolu dotazníkového šetření rozdělil na dvě části. V kapitole 6.1 představuje jednotlivé otázky a odpovědi všech respondentů. V kapitole 6.2 jsou vybrány otázky týkající se hlavních personálních činností a odpovědi pouze zástupců generace Y. Analýza otázek z kapitoly 6.2 slouží k následnému zhodnocení personálních činností v podniku a návrhu možných zlepšení na základě požadavků generace Y.

6.1 Vyhodnocení otázek z dotazníku

V této kapitole jsou vypsány jednotlivé otázky z dotazníku, a to v pořadí, v jakém byly položeny. Otázky č. 1 až 18 jsou otázky zaměřené na měkká fakta, kde se autor snaží zjistit názor, postoje, představy nebo potřeby respondentů. Otázky č. 19 až 22 jsou otázky zkoumající tvrdá fakta, kde autor zjišťuje doplňující informace o respondentech.

1) Jakým způsobem hledáte nebo budete hledat zaměstnání?

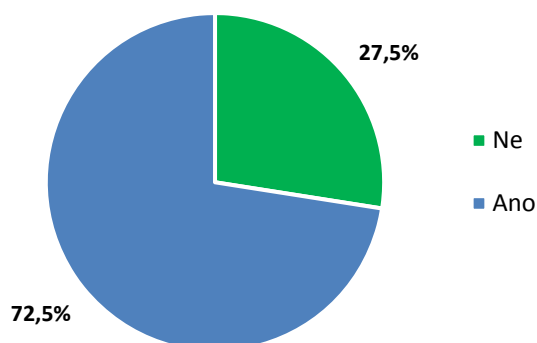


Obr. 14: Preferovaný způsob vyhledávání zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

V první otázce mohli respondenti zvolit více možností. Výsledek potvrzuje fakt, že v současné době většina lidí hledá veškeré informace o zaměstnání na internetu. Tuto možnost zvolilo 122 dotázaných, kteří představují 93,1 %. Druhým nejčastějším způsobem, který respondenti využívají pro vyhledávání volných pracovních pozic, jsou informace a doporučení od známých. Tuto možnost zvolilo 89 respondentů. Jak znázorňuje graf na Obr. 14, třetím preferovaným způsobem je vyhledávání zaměstnání na sociálních sítích se 70 respondenty. Dále poté 40 respondentů reaguje na pracovní inzeráty, 35 respondentů hledá inspiraci na úřadu práce a 11 dotázaných zvolilo možnost hledání pracovního místa pomocí pracovní agentury. Procentuální podíly jednotlivých možností jsou počítány jako podíl počtu respondentů u dané možnosti a celkového počtu respondentů (131).

2) Je pro Vás snazší a příjemnější, pokud podnik využívá tzv. elektronický nábor?

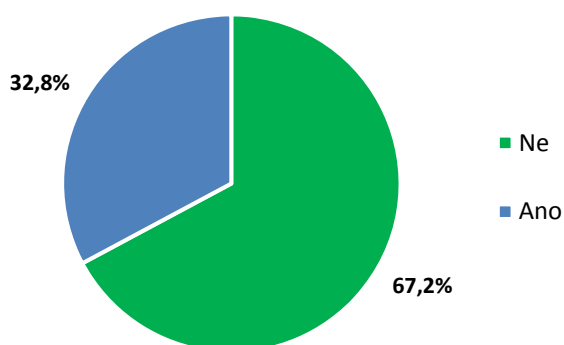


Obr. 15: Preference elektronického náboru

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka se týkala náborových činností podniku. Autor se dotazoval na elektronický nábor, který představuje komunikaci mezi uchazečem a podnikem přes internet (e-mail, sociální sítě, ...). Z Obr. 15 vyplývá, že 95 respondentů (72,5 %) se staví pozitivně k této náborové metodě. Pro 36 dotázaných nepředstavuje tato metoda snazší a příjemnější způsob komunikace s podnikem.

3) Uvítal/a byste videopohovor v přijímacím procesu?



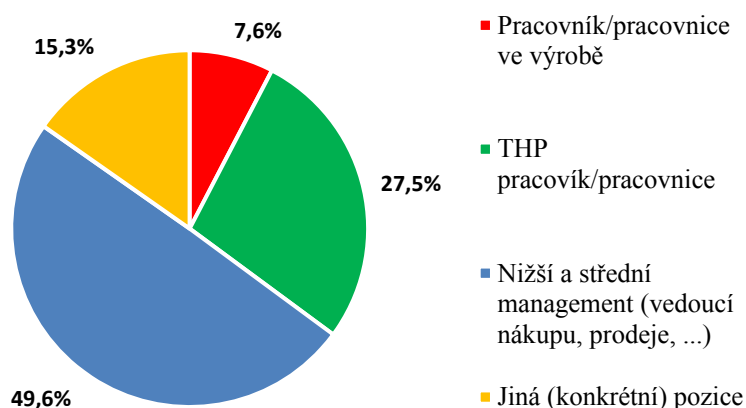
Obr. 16: Preference videopohovoru v přijímacím procesu

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 3 respondenti vyjadřovali souhlas či nesouhlas s videopohovorem v rámci přijímacího procesu. Videopohovor může a nemusí být součástí elektronického náboru. Více jak polovina z dotázaných, tedy 88, zvolila možnost „ne“. Zbýlých 43 respondentů by uvítalo

videopohovor v rámci přijímacího procesu. Procentuální zastoupení kladných a záporných odpovědí zachycuje graf na Obr. 16.

4) O jakou pracovní pozici byste měl/a zájem?

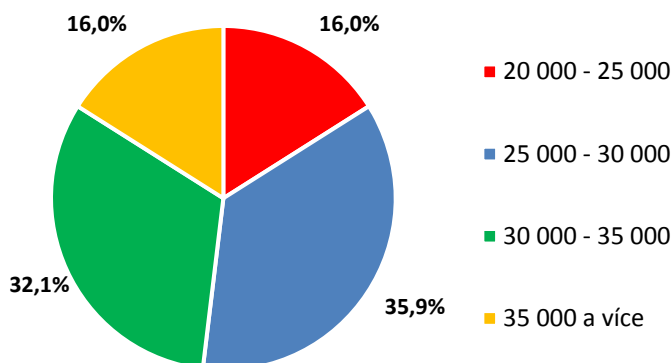


Obr. 17: Zájem respondentů o pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 byla zaměřena na to, jakou pracovní pozici by respondenti chtěli zastávat, nebo jakou již zastávají (v případě, že jsou zaměstnáni). Největší zájem mají respondenti o pozici v nižším a středním managementu. Tuto možnost vybralo 65 dotázaných, což je s 49,6 % téměř polovina z celkového počtu respondentů. Dalších 36 respondentů zvolilo pozici THP pracovníka a 20 respondentů uvedlo konkrétní pozici, o kterou by měli zájem. Častou odpovědí byl vrcholový management a dále například právník, policista, nebo učitel, které respondenti uvedli pravděpodobně podle zaměření jejich studia. Nejméně preferovanou pozicí je s 7,6 % pracovník ve výrobě (viz Obr. 17).

5) Jaké platové ohodnocení byste si představoval/a? (hrubého v Kč)

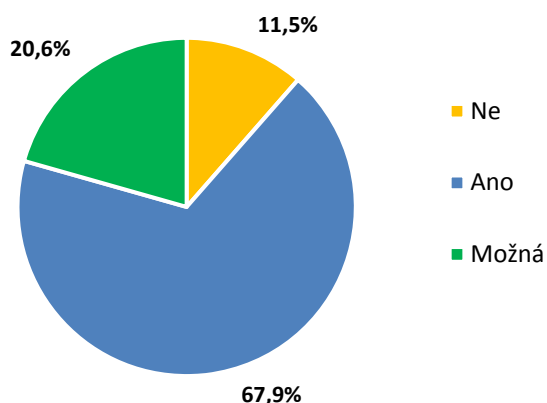


Obr. 18: Představy respondentů o platovém ohodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Pátá otázka byla zaměřena na představy respondentů o výši hrubé mzdy za vykonanou práci, kterou požadují od svého zaměstnavatele. Na výběr byly čtyři škály. Z grafu je patrné, že nejvíce respondentů si představuje hrubou mzdu ve výši 25 000 – 30 000 Kč. Tuto výši hrubé mzdy zvolilo 47 dotázaných (35,9 %). Dalších 42 respondentů zvolilo možnost 30 000 – 35 000 Kč hrubého. Shodně dopadly zbylé dvě možnosti, kde každou z nich zvolilo 21 respondentů. Obě možnosti mají 16% zastoupení celkového počtu dotázaných. Procentuální podíly znázorňuje Obr. 18.

6) Jste ochoten/a do práce dojíždět?

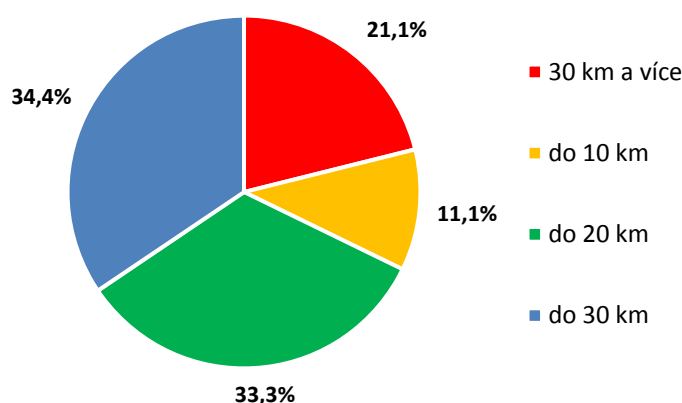


Obr. 19: Ochota respondentů dojíždět do zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

Ochota dojíždět do zaměstnání je jeden z rozdílů mezi generací X a Y. Generace Y nemá na rozdíl od generace X s dojížděním do práce problém. Proto se další otázka dotazníkového šetření týkala ochoty dojíždět do práce. Celkem 89 dotázaných nemá s dojížděním do práce problém. Opačnou odpověď vybralo pouze 15 dotázaných. Zbýlých 27 respondentů zvolilo možnost „možná“. Podle autora jejich ochota dojíždět do práce závisí na dalších faktorech jako např. platovém ohodnocení, pracovní pozici a další. Procentuální zastoupení respondentů je zachyceno na Obr. 19.

7) Jak daleko?

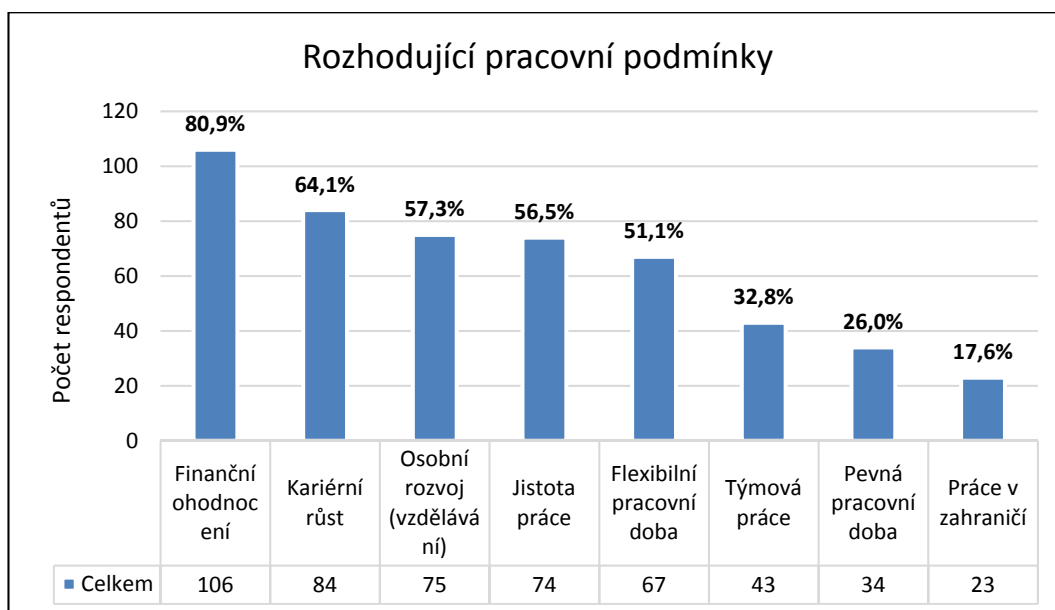


Obr. 20: Vzdálenost pro dojíždění, kterou jsou ochotni respondenti akceptovat

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka byla podmíněna tím, že v předchozí otázce byla zvolena odpověď „Ano“. Pokud byla zvolena jiná odpověď, nebyla dotázanému otázka č. 7 položena. **Celkový počet respondentů byl u této otázky 89.** Na základě výsledků patrných z grafu (viz. Obr. 20), jsou respondenti ochotni dojíždět do práce pouze do určité vzdálenosti. Vzdálenosti delší než 30 km je ochotno podstoupit 19 dotázaných. Do 30 km je ochotno dojíždět do práce 31 respondentů, což představuje 34,4 % a 30 dotázaných vybralo vzdálenost do 20 km. Zbýlých 10 respondentů je sice ochotno dojíždět do práce, avšak jimi tolerovaná vzdálenost do zaměstnání je maximálně 10 km.

8) Jaká z pracovních podmínek je pro Vás při výběru zaměstnání rozhodující?

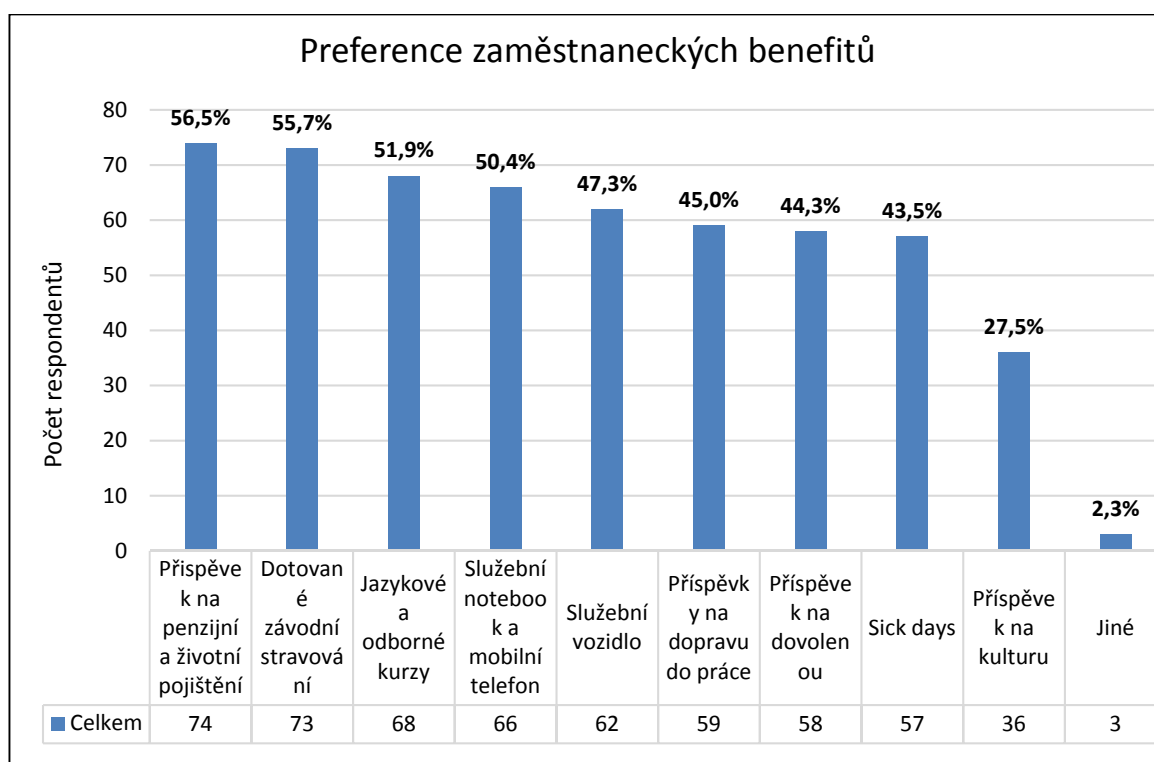


Obr. 21: Rozhodující pracovní podmínky při výběru zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 8 mohli respondenti vybrat více možností. Autor do této otázky vybral osm pracovních podmínek, které mohou ovlivnit uchazečův výběr zaměstnání. Podle výsledků vyplývajících z grafu na Obr. 21, je pro dotázané rozhodující pracovní podmínkou finanční ohodnocení, které vybralo 106 dotázaných, což představuje 80,9 %. Druhou důležitou pracovní podmínkou je podle 84 respondentů kariérní růst, následovaný osobním rozvojem a jistotou práce, které zvolilo v průměru 57 % respondentů. Nadpoloviční počet respondentů (51,1 %) volil i možnost flexibilní pracovní doby, což je charakteristické především pro generaci Y. Zbylé tři pracovní podmínky vybralo dohromady celkem 100 respondentů, a to týmovou práci 43 respondentů, pevnou pracovní dobu 34 respondentů a 23 respondentů vybralo možnost pracovat v zahraničí. Počty respondentů u uvedených pracovních podmínek a procentuální zastoupení znázorňuje Obr. 21. Procentuální podíly jsou počítány jako podíl počtu respondentů u uvedené pracovní podmínky a celkového počtu respondentů (131).

9) Jaké zaměstnanecké benefity preferujete?



Obr. 22: Preference zaměstnaneckých benefitů

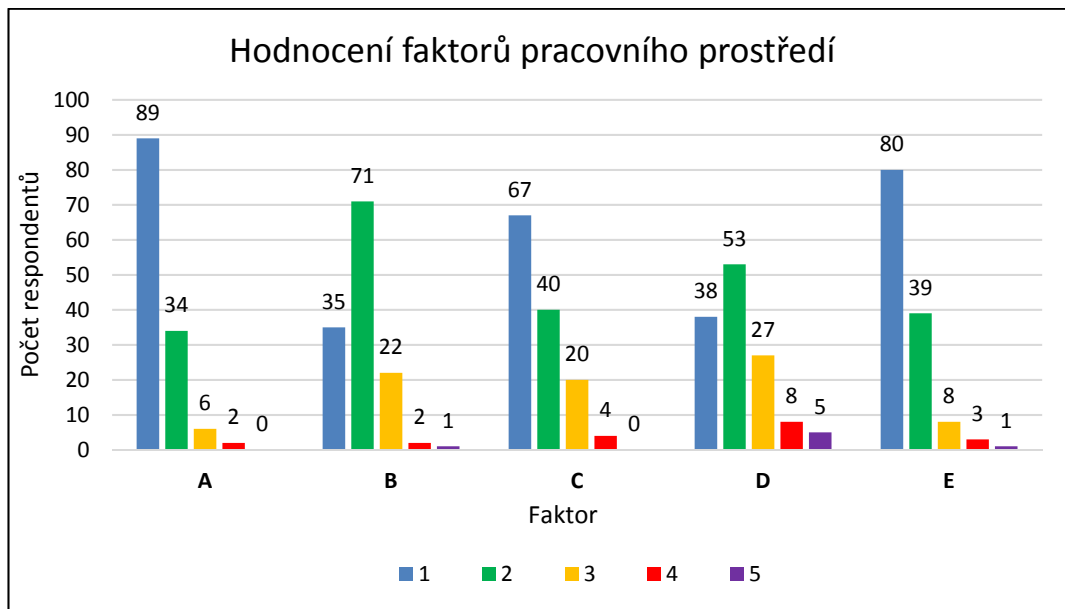
Zdroj: Vlastní zpracování

V deváté otázce měli respondenti možnost vybrat, jaké zaměstnanecké benefity preferují. Respondenti mohli zvolit více benefitů. Z Obr. 22 je patrné, že preference uvedených benefitů se liší. Ačkoli jsou jednotlivé benefity v grafu poměrně vyrovnané, procentuální podíly se pohybují okolo 50 % celkového počtu respondentů. Preference dotázaných se lišily pravděpodobně podle pracovní pozice, kterou respondenti vybrali v otázce č. 4. Nejvíce respondentů, tedy 74, zvolilo běžně nabízený benefit „příspěvek na penzijní a životní pojištění“. Dalších 73 respondentů vybralo příspěvek podniku na závodní stravování. Nejméně preferovaným benefitem je s počtem 36 respondentů „příspěvek na kulturu“. Benefit, který souvisí se vzděláváním a osobním rozvojem „jazykové a odborné kurzy“ zvolilo 68 dotázaných, kteří tvoří necelých 52 %. Ostatní uvedené benefity byly vybrány v průměru šedesáti respondenty, kteří tvoří 46 % dotázaných. Pouze 3 jedinci uvedli jiné benefity, než které byly v dotazníku definovány. Většinou se jedná o moderní benefity. Uvedli, že by měli zájem o firemní školku nebo home office.

10) Faktory pracovního prostředí

Otázka č. 10 byla první maticovou otázkou, kde respondenti hodnotili faktory pracovního prostředí, a to na základě významnosti daného faktoru. Respondenti hodnotili podle bodovací (známkovací) škály od 1 do 5, kde 1 = velmi důležitý faktor a 5 = nepodstatný faktor. Autor zvolil 5 následujících faktorů:

- **A** – vztahy s přímým nadřízeným;
- **B** – délka pracovní doby;
- **C** – zajímavost práce;
- **D** – organizace pracovní doby (flexibilní přístup);
- **E** – přátelské a týmové prostředí.

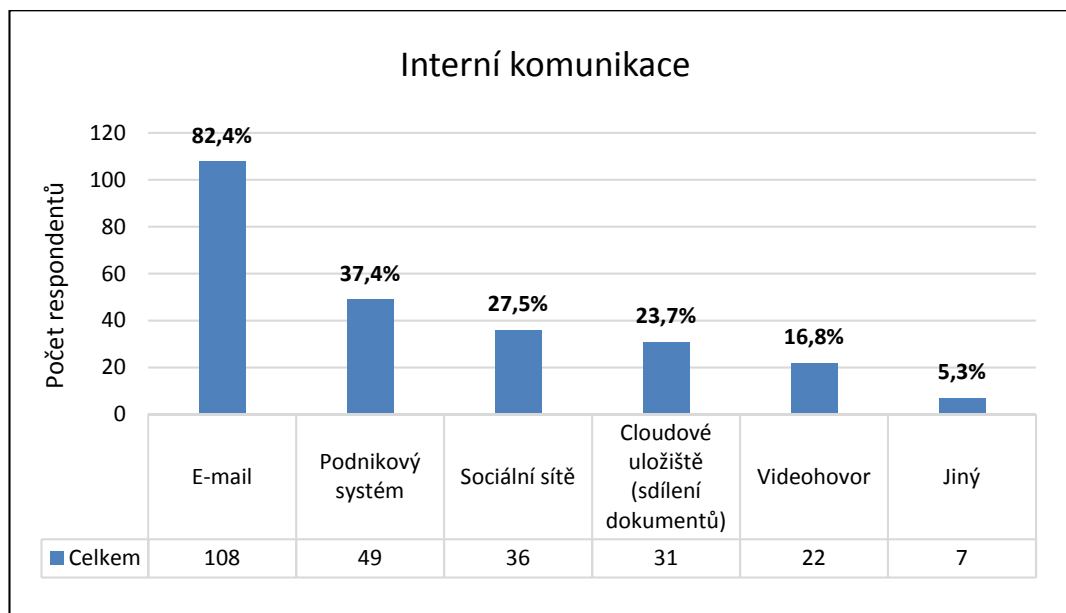


Obr. 23: Hodnocení faktorů pracovního prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 23 znázorňuje jednotlivé faktory a jejich hodnocení. Nejlépe je hodnocený faktor A, tedy vztah s přímým nadřízeným, který jako velmi důležitý faktor ohodnotilo 89 respondentů (67,9 %). Druhým podstatným faktorem je podle hodnocení respondentů přátelské a týmové prostředí (faktor E), které známkou „1“ ohodnotilo 80 dotázaných (61,1 %). Jak je patrné z grafu, i zbylé tři faktory jsou pro respondenty poměrně důležité. Jako méně podstatný lze podle výsledků označit faktor D – flexibilní přístup k organizaci pracovní doby, který jako méně podstatný až naprosto nepodstatný faktor (známky 3 až 5) ohodnotilo 40 respondentů (30,5 %).

11) Jaký způsob interní komunikace nejvíce preferujete?

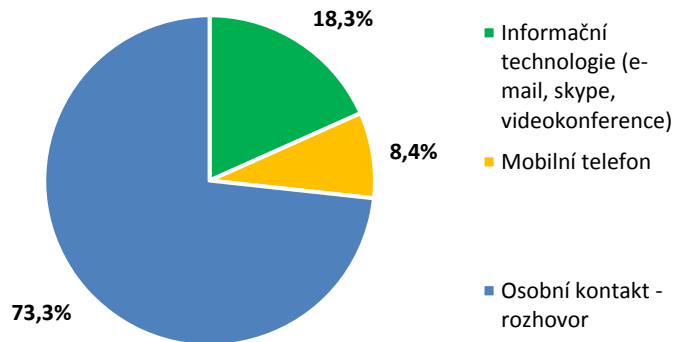


Obr. 24: Způsoby interní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Jedenáctá otázka průzkumu byla zaměřena na interní komunikaci v podniku. U této otázky mohli respondenti zvolit maximálně dvě možnosti. Z Obr. 24 vyplývá, že nejvíce respondentů se přiklání ke komunikaci prostřednictvím e-mailu. Tuto možnost zvolilo 108 respondentů, kteří tvoří 82,4 %. Vlastní podnikový systém, jako způsob interní komunikace, vybralo 49 respondentů (37,4 %). Moderní způsoby interní komunikace, které se dostávají do popředí, jsou sociální sítě a cloudové úložiště. Tyto možnosti zvolilo 36 a 31 respondentů. Přesto, že v otázce č. 3 se většina dotázaných staví proti videopohovoru, 22 jedinců zvolilo jako možnost interní komunikace právě videohovor. 5,3 % dotázaných hlasovalo pro možnost „jiný způsob interní komunikace“, kde byl nejčastější odpovědí osobní kontakt a mobilní telefon.

12) Při řešení určitého problému byste využil/a raději

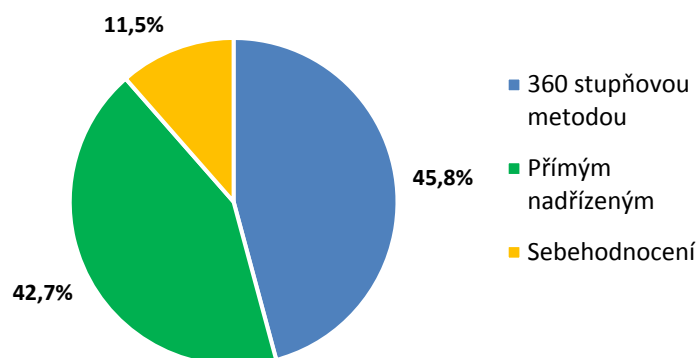


Obr. 25: Komunikační způsob pro řešení problému v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Interní komunikace v podniku představuje veškerou komunikaci v podniku, včetně sdílení dokumentů. Otázka č. 12 s interní komunikací úzce souvisí, ale respondenti zde byli dotazováni na konkrétní situaci, a to jaký způsob interní komunikace preferují při řešení určitého problému v podniku. Přes 73 % dotázaných preferuje při řešení problému osobní kontakt, tuto možnost zvolilo 96 respondentů. Dalším způsobem jsou informační technologie, které by ke komunikaci využilo 24 respondentů. Nejméně preferovaným způsobem je s 11 respondenty komunikace prostřednictvím mobilního telefonu. Preference znázorňuje Obr. 25.

13) Jakým způsobem byste chtěl/a být hodnocen/a ze strany zaměstnavatele?

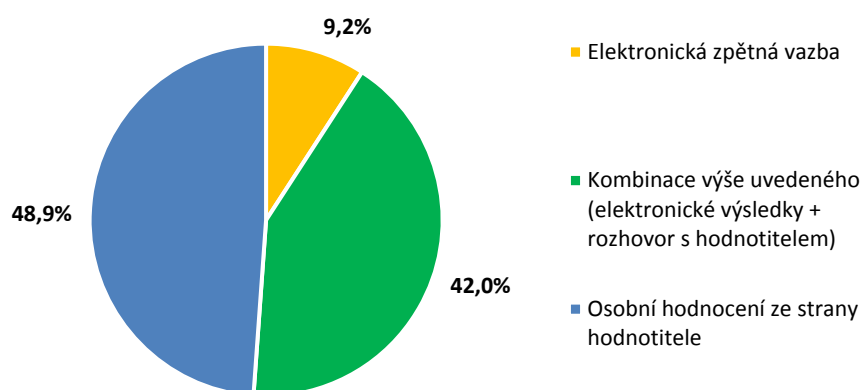


Obr. 26: Způsob hodnocení ze strany zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

Třináctá otázka souvisí s hodnocením zaměstnanců ze strany zaměstnavatele. Respondenti byli dotázáni, jakým způsobem by chtěli být hodnoceni, a to tak, aby to bylo co nejobektivnější a nejefektivnější. Z celkového počtu 131 respondentů hlasovalo necelých 90 % pro dvě podobně zastoupené metody hodnocení, jak znázorňuje graf na Obr. 26. 360 stupňovou metodu, jako nejvhodnější způsob hodnocení, zvolilo 60 respondentů. Hodnocení přímým nadřízeným zvolilo 56 respondentů. Pouze 11 jedinců hlasovalo pro možnost hodnotit sebe sama.

14) Při hodnocení pracovního výkonu je pro Vás z hlediska přístupu a motivace lepší

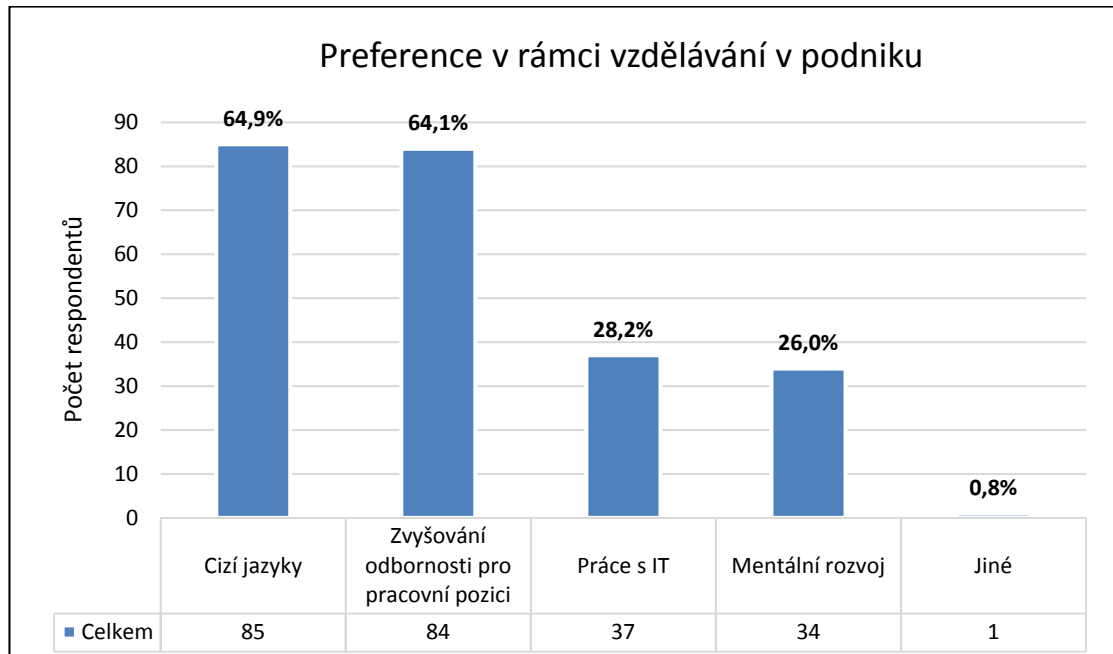


Obr. 27: Zpětná vazba od zaměstnavatele při hodnocení pracovního výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 27 znázorňuje, jaká zpětná vazba ze strany zaměstnavatele je pro dotazované nejlepší při hodnocení jejich pracovního výkonu. Nejmenší zastoupení respondentů, konkrétně 12, získal způsob zpětné vazby prostřednictvím informačních technologií. Naopak nejvíce preferovaným způsobem sdělování výsledků hodnocení zaměstnance, je metoda „osobní hodnocení ze strany zaměstnavatele“. Tuto možnost zvolilo 64 respondentů (48,9 %). Pro 55 dotázaných je nejlepším způsobem zpětné vazby kombinace výše uvedených metod, tedy sdělování výsledků prostřednictvím informačních technologií (elektronická zpětná vazba) a jejich osobní konzultace s hodnotitelem.

15) V jaké oblasti byste se chtěl/a v rámci poskytovaného vzdělávání v zaměstnání rozvíjet?

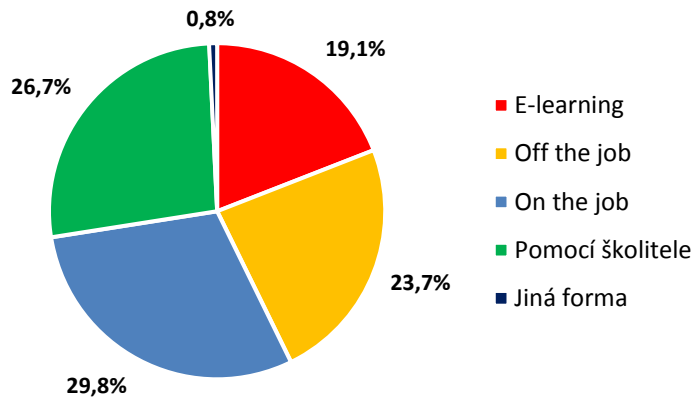


Obr. 28: Preference oblasti vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka byla zaměřena na personální činnost vzdělávání zaměstnanců. Respondenti mohli zvolit více možností. Měli na výběr čtyři definované možnosti a rovněž možnost uvést jinou oblast, ve které by se chtěli vzdělávat. Z celkového počtu 131 respondentů vybralo možnost vzdělávat se v oblasti cizích jazyků 85 dotázaných. Druhou nejvíce preferovanou oblastí vzdělávání v rámci zaměstnání, je zvyšování odbornosti pro danou pracovní pozici. Tuto možnost zvolilo 84 respondentů. V práci s IT by se chtělo vzdělávat 37 respondentů a mentální rozvoj, jako oblast vzdělávání, zvolilo 34 dotázaných. Procentuální zastoupení respondentů znázorňuje Obr. 28.

16) Jakou formou byste se chtěl/a vzdělávat?



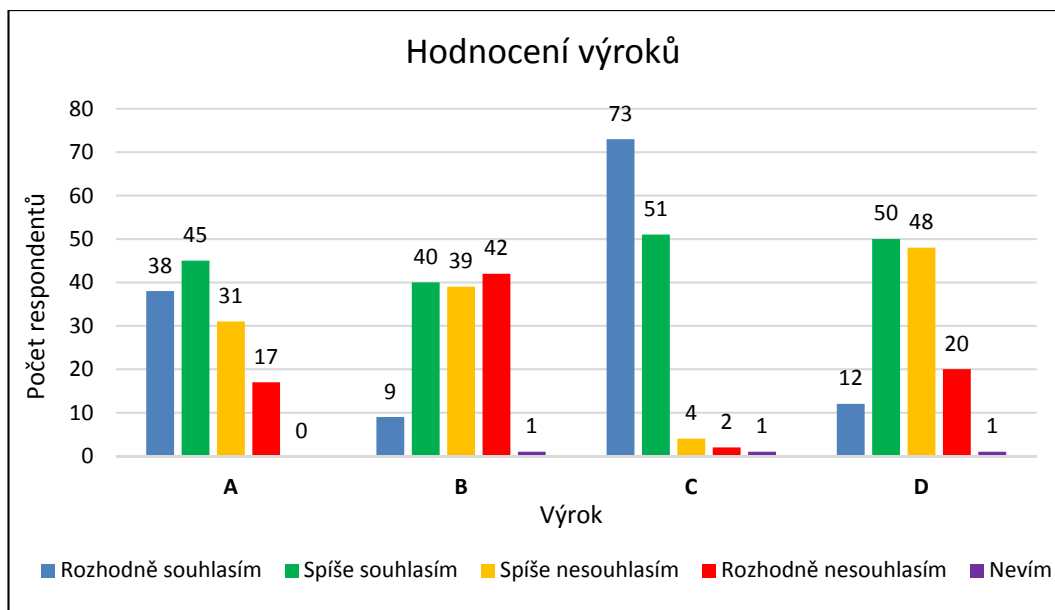
Obr. 29: Preferovaná metoda vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 souvisí rovněž se vzděláváním zaměstnanců. Respondenti v této otázce vybírali jimi preferovanou metodu vzdělávání či školení. Z Obr. 29 je patrné, že podíly jednotlivých preferovaných způsobů vzdělávání se příliš neliší. Největší zastoupení má vzdělávání na pracovišti (on the job) s 29,8 %, dále vzdělávání pomocí školitele a vzdělávání mimo pracoviště (off the job) s 26,7 % a 23,7 %. Moderní metodou je vzdělávání prostřednictvím „e-learningu“, který můžeme zařadit mezi metody „off the job“. Tento způsob vzdělávání zvolilo 25 dotázaných, kteří představují 19,1 %.

17) Ohodnoťte, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky

- **Výrok A:** „Cítím se pod velkým tlakem stát se úspěšným a vydělat peníze.“
- **Výrok B:** „Posuzuji svůj úspěch věcmi, které vlastním.“
- **Výrok C:** „Důležitější než dosažení úspěšné kariéry, je nalezení správné rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.“
- **Výrok D:** „Životní náplní je dosažení vysoké pozice ve Vaší kariéře.“



Obr. 30: Hodnocení výroků respondenty

Zdroj: Vlastní zpracování

Sedmnáctá otázka je druhou maticovou otázkou, která byla v dotazníkovém šetření položena. Respondenti v této otázce vyjadřovali úroveň souhlasu s uvedenými výroky. S výrokem A souhlasilo 83 respondentů (63,4 %) a 48 respondentů nesouhlasilo, z toho 31 dotázaných spíše ne a 17 dotázaných se s daným výrokem vůbec neztotožňuje (viz Obr. 30). Výrok B byl hodnocen naopak, 81 respondentů nesouhlasí, 49 respondentů souhlasí a 1 dotazovaný nezaujal žádný postoj. S výrokem C rozhodně a spíše souhlasí 94,7 %, což je naprostá většina. Pro výrok D hlasovalo 61 respondentů, kteří buď naprosto, nebo spíše souhlasí s tímto výrokem. Naopak 68 respondentů s výrokem nesouhlasí či spíše nesouhlasí. Jeden respondent nezaujal žádný postoj.

18) Jak vnímáte čím dál častější automatizaci a robotizaci ve výrobě? Můžete se obávat toho, že Vaši práci jednou nahradí „roboti“?

V této otázce autora práce zajímal subjektivní názor respondentů na automatizaci ve výrobě, ale i jiných oblastech. Otázka nebyla označena jako povinná, přesto na tuto otázku odpovědělo 47 respondentů. Návratnost této otázky tedy byla 35,8 %.

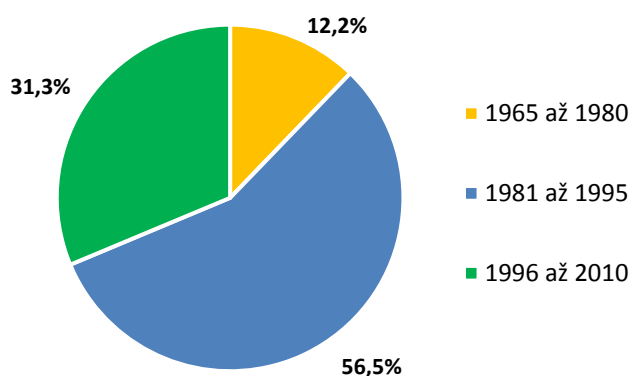
Odpovědi dotázaných se lišily z hlediska oboru, ve kterém respondenti pracují, nebo který studují. Častou odpovědí především v humanitních oborech byla „ne, nemusím se obávat“, naopak v oblasti výroby se 28 respondentů shodlo na tom, že automatizace je sice pro podniky výhodná, ale pro zaměstnance nikoliv. Mohou se tedy obávat toho, že jejich pracovní pozice v budoucnosti nahradí „roboti“. Častou odpovědí rovněž bylo, že v podniku,

kde respondenti pracují, již je zaveden průmysl 4.0, ale tak, aby to neohrožovalo pracovní pozice.

Autor uvádí jednu z odpovědí: „Vzhledem k tomu, že se věnuji právu, tak mě nějaká představa toho, že by v mé profesi měli roboti nahradit lidi, neděsí. Nicméně co se týče výroby, dopravy, etc. je určitě tato otázka aktuální a z mého pohledu, pokud bude pohlídán správný nástup (co s narůstající nezaměstnaností, upadáním lidského faktoru, ...), tak se jedná o změnu správným směrem.“

19) V jakém rozmezí let jste se narodili?

Poslední čtyři otázky, včetně otázky č. 19, jsou otázky zaměřené na informace o charakteristice respondentů (věk, pohlaví, status, dosažené vzdělání).

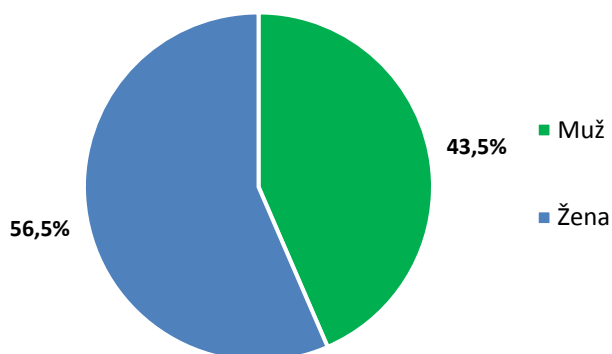


Obr. 31: Věková kategorie respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníku měli největší zastoupení respondenti z generace Y, tedy respondenti narozeni v letech 1981 až 1995, kterých se zapojilo 74. Věk těchto respondentů se pohybuje od 23 do 37 let. Dalších 41 respondentů je poměrně nízkého věku a spadají do rozmezí let narození 1996 až 2010, tyto respondenty můžeme označit jako generaci Z. Zbýlých 16 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, patří do generace X. Tito respondenti jsou narozeni mezi lety 1965 až 1980. Procentuální rozložení jednotlivých věkových skupin znázorňuje Obr. 31.

20) Jakého jste pohlaví?

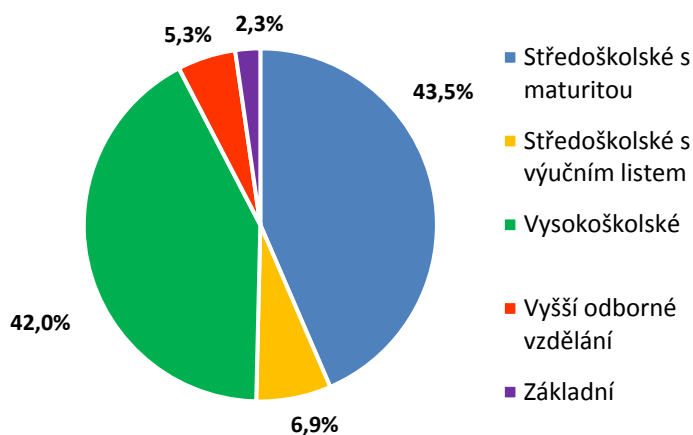


Obr. 32: Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Při srovnání pohlaví respondentů mají ženy převahu 74 ku 57. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 56,5 % žen ze 131 respondentů. Podíly znázorňuje Obr. 32.

21) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

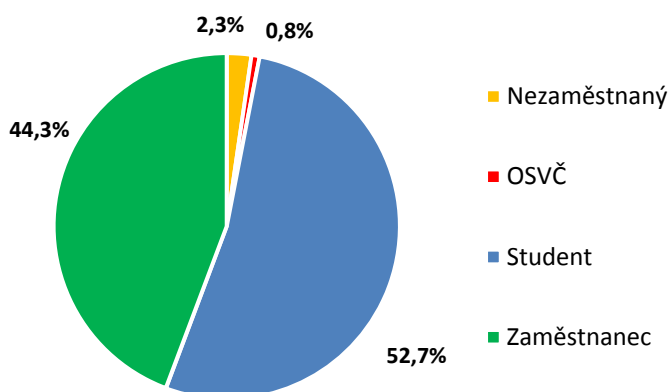


Obr. 33: Dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Obr. 33 vyplývá, že největší zastoupení v průzkumu měli lidé s maturitou a vysokoškolským vzděláním. Dohromady tyto dvě skupiny tvoří 85,5 % respondentů. Respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou odpovídalo 57 a respondentů s vysokoškolským vzděláním 55. Dále se dotazníkového šetření zúčastnilo 9 respondentů se středoškolským vzděláním s výučním listem, 7 respondentů s vyšším odborným vzděláním a 3 respondenti se základním vzděláním.

22) Jaký je Váš statut?



Obr. 34: Statut respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

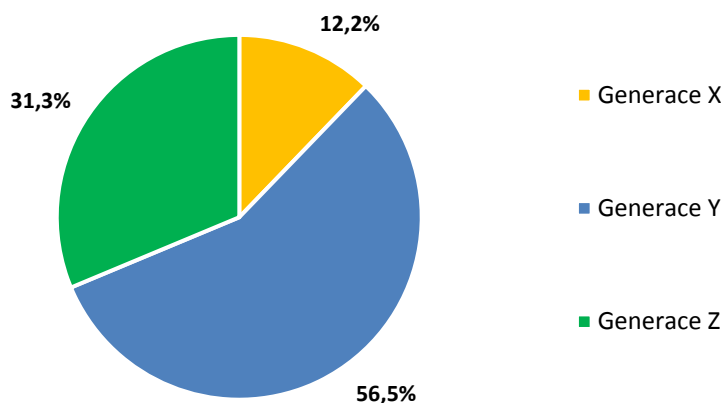
Poslední otázkou dotazníkového šetření byla otázka týkající se sociálního statutu respondenta. Vzhledem k tomu, že dotazník byl zveřejněn na sociální síti, tvoří největší skupinu dotazovaných studenti, kterých se zúčastnilo přesně 69. Dále se dotazníkového šetření zúčastnili již zaměstnaní lidé, kterých bylo 58. Zbývající 4 respondenti uvedli, že tři z nich jsou samostatně výdělečně činní a jeden je nezaměstnaný. Procentuální zastoupení znázorňuje Obr. 34.

6.2 Požadavky a preference generace Y

Autor práce v této kapitole vybral několik otázek z dotazníku souvisejících s jednotlivými personálními činnostmi a analyzoval pouze odpovědi respondentů z řad generace Y. Analýza se zabývá požadavky generace Y na zaměstnavatele a také jejich preferencemi.

Z celkového počtu 131 respondentů dotazníkového šetření, patří 16 respondentů do generace X, 41 respondentů do generace Z (C) a **největší zastoupení představují respondenti z řad generace Y, kterých se zúčastnilo 74.** Generace Y tak s 56,5 % tvoří více než polovinu respondentů. (viz Obr. 35).

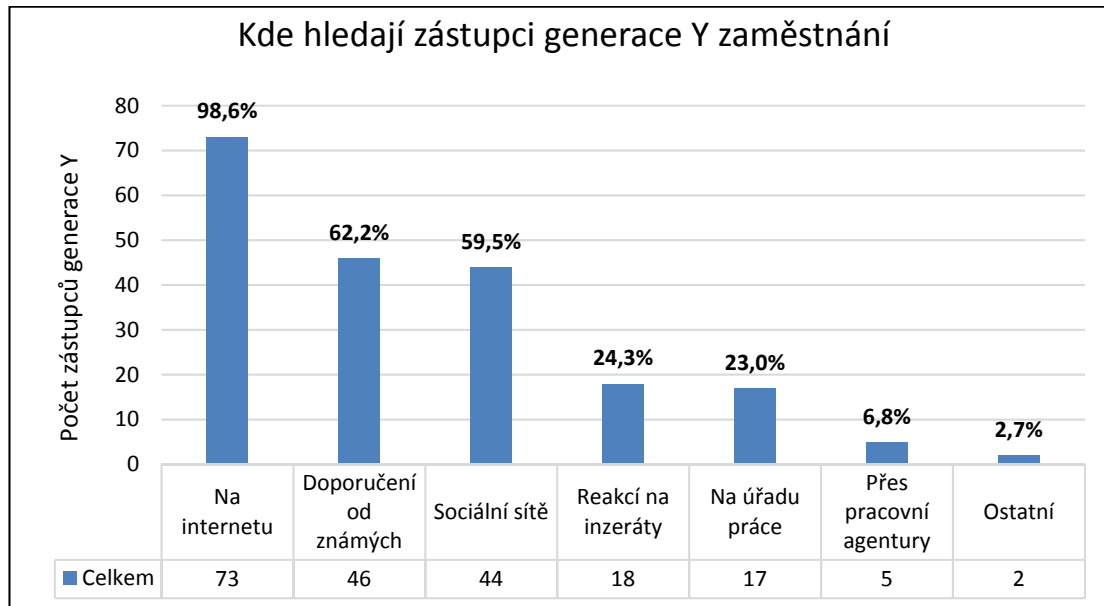
Zastoupení generací v dotazníkovém šetření



Obr. 35: Zastoupení generací v dotazníkovém šetření

Zdroj: Vlastní zpracování

První otázkou, u které byly analyzovány odpovědi respondentů z generace Y, je otázka zaměřená na způsob hledání informací o pracovních pozicích. Respondenti mohli zvolit více možností. Procentuální podíly jsou počítány jako podíl počtu respondentů u dané možnosti a celkového počtu respondentů z generace Y, tedy 74.



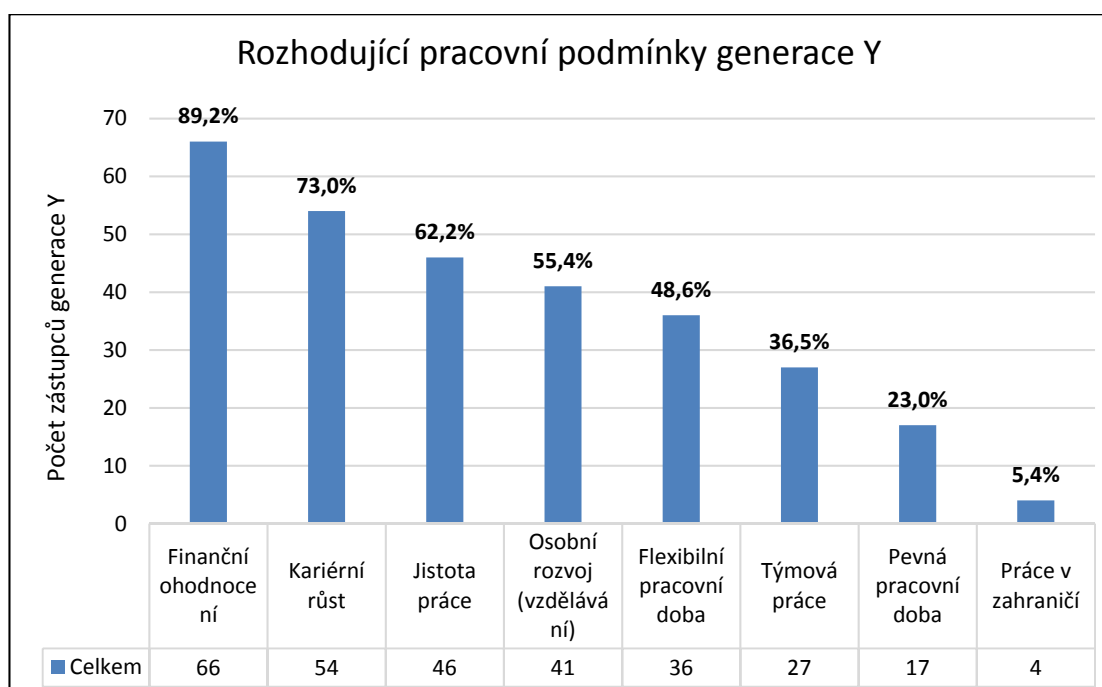
Obr. 36: Preferovaný způsob hledání volných pracovních míst u generace Y

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu na Obr. 36 vyplývá, že prvním místem, kde generace Y hledá volná pracovní místa, je internet. Tuto možnost zvolilo 73 jedinců, což je 98,6 % respondentů.

Druhou nejčastější možností bylo informování se o pracovních pozicích u svých známých, tuto možnost zvolilo 46 respondentů. Dalších 44 respondentů vyhledává pracovní pozice za pomoci sociálních sítí. Zbylé čtyři možnosti vybralo celkem 42 zástupců generace Y. Na inzeráty reaguje 18 respondentů, práci na úřadu práce hledá 17 dotázaných, 5 respondentů by využilo pracovní agentury a 2 respondenti by volili jiné způsoby hledání zaměstnání, než které byly uvedeny. Procentuální podíly jsou znázorněny v grafu.

Další otázka je zaměřena na pracovní podmínky, které u generace Y hrají roli při výběru zaměstnání, nebo také při rozhodování o setrvání v současném zaměstnání. Pracovní podmínky a jejich procentuální zastoupení znázorňuje Obr. 37. Odpovědi vychází z otázky č. 8, kde mohli respondenti vybrat více možností.

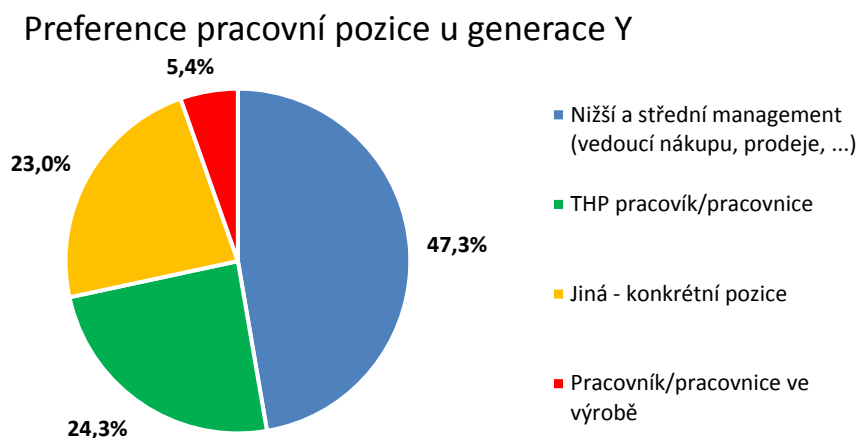


Obr. 37: Rozhodující pracovní podmínky u generace Y

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že nejdůležitější pracovní podmínkou, podle které se generace Y rozhoduje, je finanční ohodnocení. Finance jsou pro generaci Y prostředkem k lepšímu životu, proto tuto podmínku staví většina dotázaných na první místo. Tuto možnost zvolilo z celkového počtu 74 zástupců generace Y 66 respondentů. Druhou důležitou podmínkou, která má vliv na rozhodování o zaměstnání u generace Y, je kariérní růst. Kariérní růst zvolilo 54 jedinců. Třetí nejčastější odpovědí byla se 46 zástupci jistota práce. Přes 40 respondentů vybralo jako rozhodující pracovní podmínku také osobní rozvoj a 36 flexibilní pracovní dobu.

Nejméně podstatnou pracovní podmínkou je, podle výsledků průzkumu, práce v zahraničí, která byla zvolena pouze 4 zástupci.

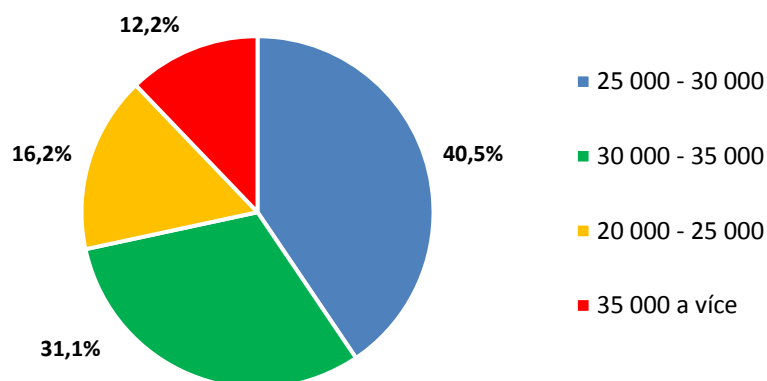


Obr. 38: Preference pracovní pozice u generace Y

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 38 znázorňuje, jaké pracovní pozice jsou u generace Y preferovány. Zástupci generace Y jsou ambiciózní a s lepší pracovní pozicí si spojují i lepší platové ohodnocení a pracovní benefity. Z celkového počtu 74 zástupců generace Y jich 35 preferuje pracovní pozici v nižším a střední managementu. Další preferovanou pracovní pozicí je podle výsledků dotazníkového šetření pozice THP pracovníka. Tuto možnost volilo 18 respondentů, kteří představují 24,3 %. Konkrétní pozici uvedlo 17 respondentů z generace Y. Uvedené pozice se týkaly vrcholového managementu, nebo souvisely s oborem, ve kterém se respondenti pohybují. Nejméně zástupců generace Y preferuje pracovní pozici pracovníka ve výrobě. Procentuální zastoupení znázorňuje Obr. 38.

Představy generace Y o hrubé mzdě (v Kč)

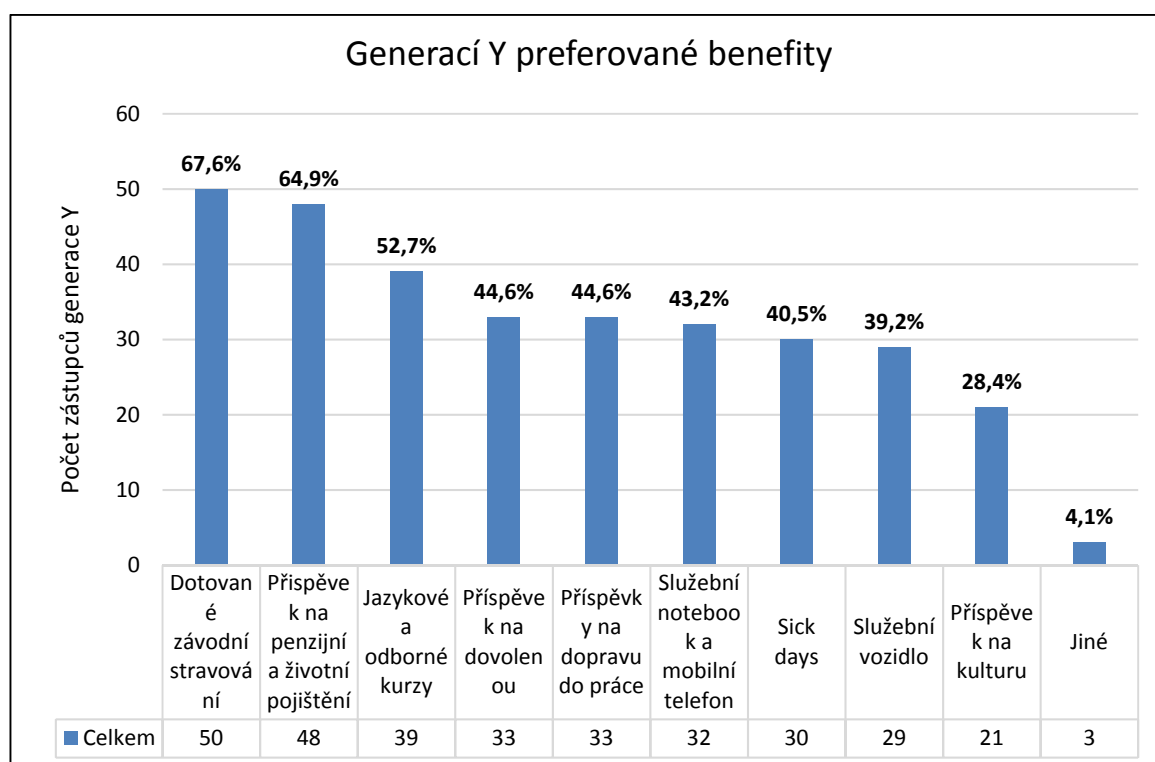


Obr. 39: Představy generace Y o výši hrubé mzdy (v Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf (viz Obr. 39) znázorňující výši mzdy, kterou očekává generace Y, souvisí s pracovní pozicí, kterou by tito jedinci chtěli vykonávat. Celkem 62 respondentů z řad generace Y (83,8 %) by si představovalo hrubou mzdu vyšší než 25 000 Kč. Konkrétně 30 dotázaných (40,5 %) 25 000 – 30 000 Kč hrubého, 23 dotázaných (31,1 %) 30 000 – 35 000 Kč hrubého a 9 dotázaných (12,2 %) by preferovalo hrubou mzdu vyšší než 35 000 Kč. Pouhých 12 jedinců by se spokojilo s hrubou mzdou ve výši 20 000 – 25 000 Kč.

S odměňováním souvisí i zaměstnanecké benefity. Obr. 40 zachycuje, které pracovní benefity preferují zástupci generace Y.



Obr. 40: Generací Y preferované zaměstnanecké benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zaměřená na benefity nabízela možnost vybrat více alternativ. Podle grafu na Obr. 40 jsou nejvíce preferovanými benefity respondenty z generace Y „dotované závodní stravování“ s 50 respondenty a „příspěvek na penzijní a životní pojištění“ se 48 respondenty. Dalším preferovaným benefitem jsou jazykové kurzy, jakožto oblast vzdělávání. Tuto možnost vybralo 39 dotázaných. U zbylých benefitů se počet hlasů pohyboval mezi 21 a 33 respondenty. V průměru tyto možnosti zaměstnaneckých benefitů zvolilo 42,4 % respondentů generace Y.

Níže uvedený graf znázorňuje preference generace Y týkající se způsobu hodnocení ze strany zaměstnavatele. V následném popisu jsou poté uvedena i data týkající se požadavků na zpětnou vazbu od hodnotitele.

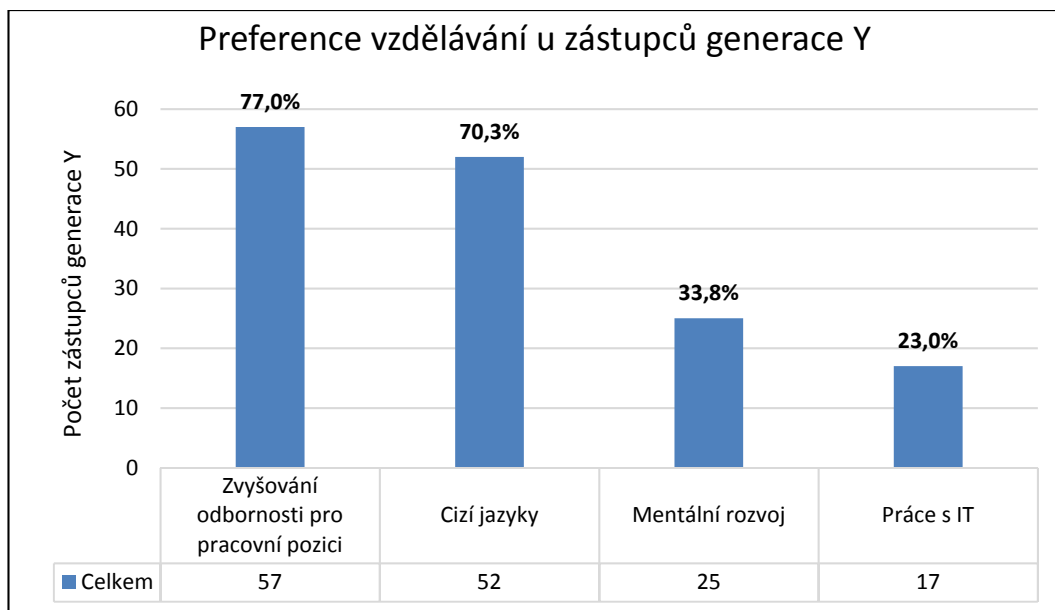


Obr. 41: Preferovaný způsob hodnocení pracovního výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování

Při volbě preferovaného způsobu hodnocení vybrali zástupci generace Y téměř shodně možnost hodnocení přímým nadřízeným a hodnocení 360 stupňovou metodou. Hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným zvolilo 35 zástupců generace Y, kteří tvoří 47,3 %. Hodnocení 360 stupňovou metodou by preferovalo 32 zástupců této generace (43,2 %). Zbýlých 7 jedinců vybralo možnost „sebehodnocení“. Procentuální podíly znázorňuje Obr. 41.

S hodnocením souvisí i zpětná vazba, tedy to, jakým způsobem by preferovali být jedinci, patřící do generace Y, informováni o výsledcích provedeného hodnocení. Z celkového počtu 74 zástupců generace Y jich 37 (50 %) preferuje osobní konzultaci výsledků jejich pracovního výkonu. Druhým nejčastějším způsobem, který volilo 33 jedinců (44,5 %), je kombinace zaslání výsledků hodnocení e-mailem či jinou formou elektronické komunikace a osobní konzultace. Pro zbylé 4 zástupce této generace je postačující informování o výsledcích elektronickou cestou. Data vychází z odpovědí generace Y na otázku č. 14 dotazníkového šetření.



Obr. 42: Preferovaná oblast vzdělávání u zástupců generace Y

Zdroj: Vlastní zpracování

Posledním zkoumaným požadavkem generace Y jsou preferované oblasti vzdělávání. Respondenti mohli vybrat více odpovědí (oblastí). Nejvíce preferovanými oblastmi jsou u generace Y zvyšování odbornosti a cizí jazyky (viz Obr. 42). Zvyšování kvalifikace a odbornosti si generace Y automaticky spojuje s kariérním růstem, což je jedna z požadovaných pracovních podmínek. Tuto oblast vzdělávání vybralo 57 respondentů, kteří představují 77 %. Přes 70 % respondentů zvolilo cizí jazyky, pro které hlasovalo 52 dotázaných. Možnost mentálního rozvoje, jako možnost vzdělávání, zvolilo 25 respondentů generace Y. Nejméně preferovanou oblastí je podle výsledků dotazníku zvyšování dovedností v práci s IT. Tuto možnost vybralo pouze 17 respondentů. V oblasti IT se většina zástupců generace Y nemá potřebu vzdělávat, protože jim je práce s těmito technologiemi vlastní.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce „Analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku se zaměřením na generaci Y“ bylo analyzovat řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku, zhodnotit, jak v současné době probíhají jednotlivé personální činnosti a na základě zjištěných poznatků z dotazníkového šetření doporučit případné změny v personálních činnostech, které by podniku pomohly cílit na získání a udržení kvalitních zaměstnanců z řad generace Y.

V teoretické části práce byla provedena rešerše literatury. První kapitola teoretické části se zabývala významem a definicí řízení lidských zdrojů. Z informací uvedených v kapitole věnované řízení lidských zdrojů vyplývá, že lidské zdroje jsou nepostradatelným prvkem každé organizace, která se snaží o působení na určitém trhu. Lidské zdroje je potřeba usměrňovat a řídit. Základem pro úspěšné působení podniku je získat vhodné pracovníky, kteří budou loajální a budou ztotožněni s vizí organizace. Takové pracovníky musí podnik vhodně motivovat k lepším výkonům a udržet je v organizaci.

Pro řízení lidí se využívají personální činnosti, které autor rovněž popisuje v první kapitole teoretické části. Tyto činnosti je potřeba nastavit tak, aby byly ve shodě s aktuálními požadavky pracovního trhu. Všechny uvedené personální činnosti jsou stejně důležité. Autor by ovšem vyzdvihl úlohu odměňování a hodnocení pracovníků. Tyto dvě personální činnosti jsou zaměřeny na motivaci zaměstnanců, která je velmi důležitým faktorem. Vhodně motivovaní zaměstnanci jsou totiž schopni a ochotni podávat kvalitnější výkony a tím přispívat k lepším výsledkům organizace.

V druhé kapitole autor nastínil moderní metody vybraných personálních činností, které bývají často aplikovány v praxi. Konkrétně se jednalo o metody využívané při plánování potřeby pracovníků, metody tvorby pracovních míst, náborové metody, metody hodnocení pracovníků a aktuální metody využívané při vzdělávání pracovníků. Ve všech uvedených oblastech se čím dál častěji využívají moderní technologie. Tyto technologie zkvalitňují a zrychlují metody personálních činností. V některých personálních činnostech, jako například hodnocení pracovníků, mohou mít ovšem i negativní dopady. Využíváním moderních technologií při hodnocení pracovního výkonu dochází ke ztrátě fyzického kontaktu zaměstnavatele se zaměstnancem, což především na zaměstnance patřících do generace Y působí demotivačně.

Poslední kapitola teoretické části byla věnována problematice generací X a Y. S ohledem na cíl práce autor věnoval v této kapitole větší pozornost generaci Y. Je zde uvedena stručná

charakteristika předchozí generace, tedy generace X a rovněž charakteristika generace následující, tedy generace Z (C). Ačkoli se v mnoha aspektech generace Y od generace X liší, v jiných aspektech jsou si naopak velmi podobné. Pro obě generace je podstatná zpětná vazba a kvalita osobního a pracovního života, což se promítá do požadavků těchto generací na zaměstnavatele. Generace Y je ovšem více ambicióznější, proto jsou její nároky a požadavky na zaměstnavatele větší. Řada organizací musí upravovat metody, které využívá v jednotlivých personálních činnostech tak, aby tyto činnosti odpovídaly požadavkům aktuální generace zastoupené na pracovním trhu.

Praktická část práce zahrnovala představení vybrané společnosti, kterou byla společnost DITON s.r.o. podnikající v oblasti betonových výrobků a zahradní architektury. Vybraný podnik se díky vytvoření skupiny DITON – Beton Brož dostal na první místo na trhu jakožto skupina s největším tržním podílem. Podnik vyrábí velmi kvalitní výrobky, za které získal již pětkrát významné ocenění. Tato ocenění získal i přesto, že v posledních letech snižoval počty svých zaměstnanců. Z toho plyne, že podnik má vhodně nastavené procesy řízení lidských zdrojů a personálních činností, díky kterým dokáže motivovat zaměstnance k vysokým výkonům.

Pátá kapitola byla věnována hlavním personálním činnostem, kde autor popisoval, jakým způsobem jednotlivé personální činnosti v podniku probíhají. Personální agendu má ve společnosti DITON s.r.o. na starosti pouze personální ředitel, který se za pomoci středního a nižšího managementu stará o správné fungování personálních činností v podniku. Podnik se v současné době snaží cílit na zaměstnávání generace Y. Protože podnik dosahuje velmi dobrých výsledků, což by bez kvalitního řízení lidských zdrojů nebylo možné, můžeme říci, že má vhodně nastavené personální činnosti. Ovšem některé z nich je potřeba upravit tak, aby odpovídaly aktuálním požadavkům zástupců generace Y.

Následující kapitola práce se již věnovala dotazníkovému šetření, které obsahovalo 22 autorem zadaných otázek a zúčastnilo se ho 131 respondentů. Na základě tohoto průzkumu autor vybral pouze odpovědi zástupců generace Y a v šesté kapitole, která byla podkladem pro zhodnocení stavu personálních činností probíhajících ve vybraném podniku, analyzoval osm otázek z dotazníkového šetření, ve kterých zkoumal požadavky zástupců generace Y na zaměstnavatele a pracovní prostředí.

V závěru práce autor zhodnotil současný způsob provádění personálních činností v podniku s ohledem na výsledky průzkumu z šesté kapitoly a formuloval určitá doporučení

pro změny stávajícího stavu. První doporučení se týkalo hledání a oslovování potenciálních zaměstnanců, kdy autor podniku doporučil zveřejňovat inzeráty prostřednictvím internetu a sociálních sítí více specifické a atraktivnější, a to tak, aby místo velkého počtu uchazečů získal menší počet kvalitnějších uchazečů. Dalším doporučením v této oblasti personálních činností je zvýšení odměny za přivedení/doporučení nového zaměstnance z původních 3 000 Kč na 5 000 Kč.

V oblasti hodnocení pracovníků autor podniku doporučil využít metodu hodnocení 360 stupňovou metodou, která získala v dotazníkovém šetření velký počet hlasů, a to především u zaměstnanců, kteří jsou v úzkém kontaktu se zákazníky a s dodavateli. Rovněž autor doporučil více se zaměřit na osobní zpětnou vazbu při sdělování výsledků hodnocení pracovníka a konzultovat s ním možné návrhy pro zlepšení výkonu.

Poslední doporučení se týkalo vzdělávání zaměstnanců. Podnik nabízí poměrně širokou škálu vzdělávacích programů. Problematickou oblastí jsou cizí jazyky. Podnik, přestože na zahraničních trzích působí pouze zřídka, nemá dostatek jazykově kvalifikovaných zaměstnanců. Na základě výsledků průzkumu vyplynulo, že zástupci generace Y by preferovali možnost vzdělávat se v cizích jazycích v rámci podnikového vzdělávání zaměstnanců. Protože podnik nenabízí žádný hrazený kurz cizích jazyků, byla doporučena tato alternativa jako možné řešení tohoto nedostatku.

Na základě analýzy personálních činností probíhajících v podniku a průzkumu orientovaného na požadavky generace Y na zaměstnavatele a pracovní prostředí bylo formulováno několik doporučení ke změně současného provádění personálních činností v podniku. Tato doporučení byla konzultována s personálním manažerem, který potvrdil problematiku v autorem uvedených oblastech personálních činností a je nakloněn doporučeným změnám.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ALTAXO SE. *Rady pro manažery*. ALTAXO [online]. © 2015 [cit. 2017-10-06]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery>.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] DITON. *Profil společnosti DITON s.r.o.* [online]. © 2018 DITON s.r.o. [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://diton.cz/profil-spolecnosti>.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] EISNER, Susan P, 2005. *Managing Generation Y*. S.A.M. Advanced Management Journal [online]. [cit. 2017-11-25], vol. 70, no. 4, s. 4-15. ISSN 07497075.
- [6] FISHER, Cynthia D., Lyle F. SCHOENFELDT a James B. SHAW, c1993. *Human resource management*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Co. ISBN 0-395-52367-2.
- [7] GALERTOVÁ, Renata. *Zaměstnanecké benefity v České republice* [online]. © 2017 [cit. 2017-10-13]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/zamestnanecke-benefity-cr>.
- [8] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [9] JORGENSEN, Bradley, 2003. *Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era*. *Foresight : The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy* [online]. [cit. 2017-11-15], s. 41-49. ISSN 14636689.
- [10] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

- [13] MANAGEMENTMANIA.com, © 2011-2017. *Analýza pracovních míst (Job Analysis)*. [online]. [cit. 2017-10-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-pracovnich-mist>.
- [14] MARTIN, Carolyn A, 2005. *From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y*. Industrial and Commercial Training [online]. [cit. 2017-11-25], vol. 37, no. 1, s. 39-44. ISSN 00197858.
- [15] NATIONS, Daniel. *What is LinkedIn and Why Should You Be on It?* Lifewire [online]. © Rawpixel Ltd 2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <https://www.lifewire.com/what-is-linkedin-3486382>.
- [16] PODNIKOVÉ MATERIÁLY.
- [17] REISENWITZ, Timothy H.; IYER, Rajesh, 2009. *DIFFERENCES IN GENERATION X AND GENERATION Y: IMPLICATIONS FOR THE ORGANIZATION AND MARKETERS*, Marketing Management Journal [online]. [cit. 2017-11-15] vol. 19, no. 2, s. 91-103.
- [18] STONE, D. L., DEADRICK, D. L., LUKASZEWSKI, K. M., JOHNSON, R., 2015. *The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management*. In: Human Resource Management Review. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.002.
- [19] ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [20] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [21] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [22] University of Kent: *Using Social Media in Jobhunting* [online]. © 2013 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <https://www.kent.ac.uk/careers/jobs/social-networking.htm>.
- [23] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1998. *Management*. Praha: East Publishing. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazníkové šetření

Příloha B Test schopnosti pracovat

Příloha C List pro periodické hodnocení THP zaměstnance

Příloha D List pro roční hodnocení THP zaměstnance

Příloha A – Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření - požadavky na zaměstnavatele

Vážení respondenti,

jmenuji se Pavel Ouroda a jsem studentem posledního ročníku Fakulty ekonomicko -správní Univerzity Pardubice. Rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká Vašich požadavků na zaměstnavatele, ale i představ a očekávání od pracovní pozice a pracovního prostředí. Dotazník slouží jako podklad pro praktickou část mé diplomové práce.

Na jednotlivé otázky odpovídejte, prosím, dle instrukcí uvedených u každé otázky. Dotazník je anonymní a vyplnění dotazníku Vám zabere zhruba 5 minut. V případě, že nemáte k odpovědi vlastní zkušenost či názor, vyberte prosím možnost, která je dle Vás nejpravděpodobnější, nebo se s ní nejvíce ztotožňujete .

Předem děkuji za ochotu a Váš čas.

1. Jakým způsobem hledáte nebo budete hledat zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Můžete zakrtnout více odpovědí*

- Na internetu (Jobs.cz, Práce.cz, ...)
- Sociální sítě (LinkedIn, Facebook)
- Reakcí na inzeráty
- Na úřadu práce
- Doporučení od známých
- Přes pracovní agentury
- Jiný způsob (uvedte)

2. Je pro Vás snazší a příjemnější, když firma využívá tzv. elektronický nábor?

Nápověda k otázce: *Elektronický nábor = moderní metoda hledání a získávání zaměstnanců, založená na využití internetu, zejména webových stránek a elektronické pošty. Je to tedy proces, kdy podnik zveřejní nabídku pracovní pozice na internetu a s potenciálním zaměstnancem komunikuje prostřednictvím e-mailu, soc. sítě či videopohovorů.*

- Ano
- Ne

3. Uvítal/a byste videopohovor v přijímacím procesu?

Nápověda k otázce: *Videopohovor není vždy součástí elektronického náboru (viz. předchozí otázka).*

- Ano
- Ne

4. O jakou pracovní pozici byste měl/a zájem?

- Pracovník/pracovnice ve výrobě
- THP pracovník/pracovnice
- Nižší a střední management (vedoucí nákupu, prodeje, ...)
- Jiná - konkrétní pozice

5. Jaké platové ohodnocení byste si představoval/a? (hrubého v Kč)

- 20 000 - 25 000
- 25 000 - 30 000
- 30 000 - 35 000
- 35 000 a více

6. Jste ochoten/ochotna do práce dojíždět?

- Ano
- Ne
- Možná

7. Jak daleko?

Nápověda k otázce: *V případě, že jste ochotni dojíždět do práce, jakou vzdálenost jste ochotni akceptovat?*

- do 10 km
- do 20 km
- do 30 km
- 30 km a více

8. Jaká z pracovních podmínek je pro Vás při výběru zaměstnání rozhodující?

Nápověda k otázce: *Můžete zaškrtnout více odpovědí*

- Finanční ohodnocení
- Kariérní růst
- Flexibilní pracovní doba
- Pevná pracovní doba
- Jistota práce
- Týmová práce
- Osobní rozvoj (vzdělávání)
- Práce v zahraničí

9. Jaké zaměstnanecké benefity preferujete?

Nápověda k otázce: *Můžete zaškrtnout více odpovědí*

- Dotované závodní stravování
- Služební vozidlo
- Služební notebook a mobilní telefon
- Příspěvky na dopravu do práce
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na kulturu
- Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- Jazykové a odborné kurzy
- Sick days
- Jiné (uveďte)

10. Faktory pracovního prostředí

Nápověda k otázce: *Ohodnoťte prosím následující faktory pracovního prostředí na škále 1 - 5, kde 1 = velmi důležitý faktor a 5 = nepodstatný faktor, tak, jak by to v zaměstnání mělo dle Vašich preferencí fungovat, aby jste se v něm cítil/a dobře.*

	1	2	3	4	5
Vztahy s přímým nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Délka pracovní doby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajímavost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizace pracovní doby (flexibilní přístup)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přátelské a týmové prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Jaký způsob interní komunikace nejvíce preferujete?

Nápověda k otázce: *Můžete vybrat více způsobů, ale budu rád, když zaškrtnete Vámi nejvíce preferovaný způsob, tedy jednu, maximálně dvě možnosti.*

- E-mail
- Podnikový systém
- Sociální sítě
- Videohovor
- Cloudové úložiště (sdílení dokumentů)
- Jiný způsob (uveďte)

12. Při řešení určitého problému byste využil/a raději

Nápověda k otázce: *Vyberte Vámi nejpřijatelnější způsob komunikace, prostřednictvím kterého byste komunikovali s ostatními zaměstnanci podniku při řešení problémů různého druhu.*

- Osobní kontakt - rozhovor
- Informační technologie (e-mail, skype, videokonference)
- Mobilní telefon
- Ostatní (uvedte)

13. Jakým způsobem byste chtěl/a být hodnocen/a ze strany zaměstnavatele?

Nápověda k otázce: *360 stupňová metoda = způsob, kdy je zaměstnanec hodnocen ze všech stran (zákazníkem, podřízeným, nadřízeným, spolupracovníkem, ...). Hodnotí se například podle splnění normy, dosažení cíle, ... a využívají se pro to různé metody.*

- 360 stupňovou metodou
- Přímým nadřízeným
- Sebehodnocení
- Jiný způsob (uvedte)

14. Při hodnocení pracovního výkonu je pro Vás z hlediska přístupu a motivace lepší

Nápověda k otázce: *Elektronická zpětná vazba = využívá se při hodnocení zaměstnance pomocí elektronického systému, kdy hodnotitel využívá informační technologie a výsledek hodnocení zveřejní na určitých podnikových stránkách, či je rozešle e-mailem. Tato zpětná vazba je rychlejší než běžný způsob hodnocení.*

- Osobní hodnocení ze strany hodnotitele
- Elektronická zpětná vazba
- Kombinace výše uvedeného (elektronické výsledky + rozhovor s hodnotitelem)
- Jiný způsob hodnocení (uvedte)

15. V jaké oblasti byste se chtěl/a v rámci poskytovaného vzdělávání v zaměstnání rozvíjet?

Nápověda k otázce: *IT = informační technologie*

- Cizí jazyky
- Zvyšování odbornosti pro pracovní pozici
- Práce s IT
- Mentální rozvoj
- Jiná oblast (uvedte)

16. Jakou formou byste se chtěl/a vzdělávat (rozvíjet)?

Nápověda k otázce: *Vzdělávání on the job = na pracovišti (instruktáž, coaching, pracovní porady, ...); vzdělávání off the job = mimo pracoviště (přednášky, simulace, hraní rolí, brainstorming, ...); e-learning = vzdělávání prostřednictvím IT*

- Pomocí školitele
- On the job
- Off the job
- E-learning
- Jiná forma (uvedte)

17. Ohodnoťte, do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím
Cítím se pod velkým tlakem stát se úspěšným a vydělat peníze.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posuzuji svůj úspěch věcmi, které vlastním.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důležitější než dosažení úspěšné kariéry je nalezení správné rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žitovní náplní je dosažení vysoké pozice ve Vaší kariéře.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Jak vnímáte čím dál častější automatizaci a robotizaci ve výrobě? Můžete se obávat toho, že Vaši práci jednou nahradí "roboti"?

Nápověda k otázce: *Otázka na zamýšlení se nad vývojem Průmyslu 4.0 a kam to spěje. Tato otázka není povinná, ale budu rád za Vaše postřehy.*

19. V jakém rozmezí let jste se narodili?

- 1965 až 1980
- 1981 až 1995
- 1996 až 2010
- Jiný rok (uvedte)

20. Jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena

21. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Vysokoškolské
- Vyšší odborné vzdělání
- Středoškolské s maturitou
- Středoškolské s výučním listem
- Základní

22. Jaký je Váš statut?

- Student
- Zaměstnanec
- OSVČ
- Nezaměstnaný
- Důchodce