

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta Ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2021

Pavel Hoffmann

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Vliv řízení lidských zdrojů na budování značky zaměstnavatele
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Pavel Hoffmann**
Osobní číslo: **E18283**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Vliv řízení lidských zdrojů na budování značky zaměstnavatele**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je charakteristika řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, posouzení personálních činností za účelem zlepšení image zaměstnavatele a posílení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Osnova:

- Vymezení základních východisek.
- Význam řízení lidských zdrojů, činnosti a nástroje.
- Employer branding a vliv na konkurenceschopnost.
- Charakteristika podniku a analýza personálních činností.
- Výsledky a doporučení pro podnik.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. vydání. London, United Kingdom: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva, 2014. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.
ARMSTRONG, Michael. TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Vliv řízení lidských zdrojů na budování značky zaměstnavatele 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. 04. 2021

Pavel Hoffmann v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Martinu Mlázovskému, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi při tvorbě bakalářské práce věnoval a zároveň za jeho milý a kvalitní přístup. Dále bych chtěl také moc poděkovat personalistce vybraného podniku paní Lence Horelové, která mi věnovala spoustu svého volného času a provedla se mnou plno rozhovorů. Dala mi různé rady, poskytla informace o společnosti a také mi pomohla rozeslat mé dotazníky mezi zaměstnance organizační jednotky vybrané společnosti. Bez její pomoci bych tuto bakalářskou práci asi těžko mohl napsat. Velké dík patří také celé mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu mého studia podporují, a to i v psaní této bakalářské práce.

ANOTACE

Téma mé bakalářské práce je vliv řízení lidských zdrojů na budování značky zaměstnavatele. V teoretické části práce se zabývám důležitými pojmy řízení lidských zdrojů (ŘLZ), jaký má ŘLZ význam a přínos, historický vývoj ŘLZ, subjekty ŘLZ, úkoly ŘLZ. Budování značky zaměstnavatele a employer branding a dále všechny činnosti, které ŘLZ zahrnuje. V praktické části je v první řadě charakterizována společnost XYZ s.r.o. a následně popis výzkumu, jež jsem v této firmě prováděl. Výzkum je zaměřený na spokojenost pracovníků. V poslední řadě praktické části jsou charakterizovány výsledky dotazníkového šetření a diskuse včetně návrhů na doporučení a opatření.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, personální činnosti, management, budování značky zaměstnavatele, spokojenost zaměstnanců, dotazníkové šetření

TITLE

Impact of human resources management on employer branding

ANNOTATION

The theme of my bachelor's thesis is the influence of human resources management on employer branding. In the theoretical part of the thesis, I deal with important concepts of human resources management (HRM), the importance and contribution of the HRM, the historical development of the HRM, the entities of the HRM, the tasks of the HRM. Employer branding, and as well all activities that ŘLZ includes. In the practical part is at first characterized organization XYZ s.r.o. and subsequently a description of the research I have carried out in this company. The research is focused on satisfaction of employees. Lastly, in the practical part are characterised the results of the questionnaire survey and discussions, including proposals for recommendations and measures.

KEYWORDS

human resource management, personnel activities, management, employer branding, employee satisfaction, questionnaire investigation

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU	12
1.1 Význam řízení lidských zdrojů a jeho přínos	13
1.2 Vývoj ŘLZ a rozdíl mezi personální správou, personálním řízením a ŘLZ	14
1.3 Subjekty řízení lidských zdrojů	16
1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	18
1.5 Employer branding, jeho strategie a budování firemní kultury	20
1.6 Externí a interní propagace značky zaměstnavatele a vyhodnocování aktivit employer brandingu	22
2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.1 Personální plánování.....	25
2.2 Vytváření a analýza pracovních míst.....	28
2.3 Získávání pracovníků.....	29
2.4 Výběr a rozmíst'ování pracovníků	33
2.5 Péče o zaměstnance, jejich vzdělávání a Motivace	37
2.6 Kontrola, hodnocení a odměňování pracovníků	40
2.7 Ukončování pracovního poměru.....	42
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A EMPLOYER BRANDING VE ZKOUMANÉM PODNIKU	44
3.1 Řízení lidských zdrojů a pracovní podmínky v tomto podniku.....	46
3.2 Personální plánování a přijímání zaměstnanců.....	46
3.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců, jejich vzdělávání a personální controlling	48
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	51
4.1 Co pracovníci na svém zaměstnání nejvíce oceňují a co je nejvíce motivuje	56
4.2 Vztahy na pracovišti a odměňování.....	58
4.3 Ukončování pracovního poměru.....	61
4.4 Diskuse a návrhy na opatření.....	64
ZÁVĚR	68
POUŽITÁ LITERATURA	69

PŘÍLOHY71

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Úkoly řízení lidských zdrojů	19
Obrázek 2: Fáze personálního plánování	27
Obrázek 3: Proces získávání nových pracovníků	31
Obrázek 4: Jednotlivé kroky výběru nových pracovníků předběžné a vyhodnocovací fáze	35
Obrázek 5: Pohlaví zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti	52
Obrázek 6: Pracovní zařazení zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti	53
Obrázek 7: Věková struktura zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti	54
Obrázek 8: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti	55
Obrázek 9: Pracovní vztah zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti.....	56
Obrázek 10: Co na svém zaměstnání zaměstnanci organizační jednotky vybrané společnosti nejvíce oceňují	57
Obrázek 11: Co by pracovníky organizační jednotky vybrané společnosti nejvíce motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu.....	58
Obrázek 12: Jak jsou pracovníci organizační jednotky vybrané společnosti spokojeni se vztahy se svými kolegy	59
Obrázek 13: Jak jsou zaměstnanci organizační jednotky vybrané společnosti spokojeni se vztahy se svými nadřízenými.....	60
Obrázek 14: Jak jsou zaměstnanci organizační jednotky vybrané společnosti spokojeni se svým finančním ohodnocením.....	61
Obrázek 15: Pokud by zaměstnanci organizační jednotky vybrané společnosti měli ukončit pracovní poměr v této organizaci, z jakého by to pravděpodobně bylo důvodu	62
Obrázek 16: Uvažovali by zaměstnanci organizační jednotky vybrané společnosti o návratu do podniku po zlepšení nevyhovujícího faktoru?	63

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

č. – číslo

str. – stránka

tzv. – takzvaný, takzvaně

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

THP – technicko – hospodářský pracovník

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

HPP – hlavní pracovní poměr

DPP – dohoda o provedení práce

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřená na řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a jejich následný vliv na budování značky zaměstnavatele. Jelikož si organizace, která byla pro tuto bakalářskou práci zvolena a u které bude zpracovávána praktická část této práce, nepřeje, aby byl zmiňován její název, bude v práci zmiňována pod smyšleným názvem jako firma XYZ s.r.o.

Význam řízení lidských zdrojů v současné době neustále roste a jedná se o jednu z nejdůležitějších činností či podmínek pro úspěšnost každé organizace na trhu. Řízením lidských zdrojů se musí zabývat každý podnik, nehledě na jeho velikost, jelikož lidský kapitál, kterým jsou zaměstnanci podniku, je ten nejcennější zdroj, jenž podnik má, a právě díky zaměstnancům, jejich znalostem, zkušenostem a pracovním schopnostem každá společnost dosahuje svých cílů a úspěšnosti na trhu. Z toho plyne, že je třeba zaměstnancům věnovat dostatečný čas a pozornost, správně o ně pečovat, motivovat je k lepším pracovním výkonům a dostat z nich veškerý potenciál. Z těchto důvodů je do pracovníků správné občas také investovat.

Cílem této práce je charakteristika řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, posouzení personálních činností za účelem zlepšení image zaměstnavatele a posílení konkurenceschopnosti vybraného podniku. V teoretické části práce budou vysvětleny základní pojmy řízení lidských zdrojů (ŘLZ), jaký má ŘLZ význam a přínos, historický vývoj ŘLZ, subjekty ŘLZ, úkoly ŘLZ. Budování značky zaměstnavatele a employer branding, jelikož je to kromě ŘLZ také součástí této práce a dále všechny činnosti, které ŘLZ zahrnuje. V praktické části bude v první řadě charakterizována společnost XYZ s.r.o. a následně popis výzkumu, jež bude v tomto podniku prováděn. Výzkum bude zaměřený na spokojenost pracovníků, z čehož půjde vyvodit jaký vliv má řízení lidských zdrojů v tomto podniku na budování značky zaměstnavatele. V poslední řadě praktické části budou charakterizovány výsledky dotazníkového šetření a nebude zde chybět ani diskuse s návrhy na opatření a doporučení.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

Tato kapitola obsahuje v první řadě vymezení pojmu řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu. Dále podkapitoly jako význam řízení lidských zdrojů a jeho přínos pro organizaci, jak se ŘLZ vyvíjelo a rozdíl mezi personální správou, personálním řízením a právě ŘLZ. V kapitole se dále také nachází podkapitola, která nám poví něco o subjektech ŘLZ, tedy kdo vůbec ŘLZ vykonává a s kým ŘLZ v organizaci souvisí. Dále úkoly řízení lidských zdrojů, které budou rozebrány jak z hlediska obecného, tak z hlediska detailnějšího. V závěru této kapitoly je podkapitola, jež se zabývá Employer brandingem, tedy budováním značky zaměstnavatele. Jeho výhodami a důležitými prvky.

V současné době nelze pochybovat o tom, že úspěšnost a kvalita organizace závisí na lidech (lidských zdrojích) a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace nejen uspěje, ale jestli vůbec v podmínkách současného světa přežije a nezkrachuje. Bez lidských zdrojů a jejich řízení by dnes nemohla žádná organizace fungovat.

„Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji“ (Armstrong, 2007, str. 31).

Dalším pojem, který je třeba vysvětlit a porozumět mu je lidský zdroj či kapitál. M. Armstrong říká, že prvořadým bohatstvím všech podniků jsou lidé, kteří v daných podnicích pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Díky lidskému kapitálu mohou organizace správně fungovat a vůbec na trhu přežít. Lidé organizacím zajišťují jejich růst a napomáhají k dosažení zisku. Z těchto důvodů je zřejmé, že je do lidského kapitálu nutné a rozumné investovat (Armstrong, 2007).

Lidský kapitál definoval Bontis a Kol následujícím způsobem: *„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“* (Bontis a kol., 1999 in Armstrong, 2007, str. 31).

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat: materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje, a právě lidské zdroje. Materiální i finanční zdroje jsou zdroje, které by byly organizaci samy o sobě k ničemu. Nezbytnými jsou právě lidské zdroje, které uvedou materiální a finanční zdroje do pohybu. Je tedy možné konstatovat, že díky lidským zdrojům je každá společnost či organizace udržována ve správném chodu a provozu. Poté už tu zbývají jen informační zdroje. Zdroje, které lidské zdroje potřebují k řízení organizace a jsou jimi znalosti a zkušenosti, jimiž jsou tvořeny schopnosti pracovníků (lidí) (Armstrong, 2009). To, co bylo nyní vysvětleno, ukazuje, jak již bylo řečeno, nezbytnost lidských zdrojů a jejich řízení ke správnému chodu každé organizace.

„Řízení lidského kapitálu je proces úzce propojený s řízením lidských zdrojů. Nicméně řízení lidského kapitálu se více zaměřuje na využívání kvantitativních nástrojů (měření lidských zdrojů a výkonu lidí) jako prostředků zabezpečování vodítek a orientace pro účely strategie praxe a řízení lidí“ (Armstrong, 2007, str. 31).

Dále je třeba také podotknout, že je možné spatřovat rozdíl mezi lidským zdrojem a lidským kapitálem. Zatímco na lidské zdroje se pohlíží jako na variabilní náklady, tak na lidský kapitál jako na aktiva, tedy zdroj bohatství. Tento názor nicméně není v souladu s běžným pojetím „řízení lidských zdrojů“, kde je řečeno, že lidé jsou nejcennějším jměním, které může organizace mít a podle toho by se s nimi mělo také zacházet (Armstrong, 2009).

1.1 Význam řízení lidských zdrojů a jeho přínos

Práce v oblasti řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem pro zvýšení výkonnosti, zlepšení konkurenceschopnosti a celkově ekonomické úspěšnosti organizace. Pro příklad: v případě výběru dvou různých podniků, které mají stejné podnikatelské podmínky, jako: stejné množství pracovní síly, kapitálu, či stejné technologie, v jednom z těchto podniků mohou být výrazně vyšší hospodářské výsledky (množství a kvalita výrobků či služeb a samozřejmě zisk), než v tom druhém. Důvodem lépe fungujícího podniku je zvýšená pozornost právě řízení lidských zdrojů (Koubek, 2010).

S personálními pracemi řízení lidských zdrojů, které mají bezprostřední vliv na hospodářské výsledky organizace (velikost zisku) souvisí například: Snižování zbytečných výdajů za práci přesčas, zvyšování produktivity práce během klasické pracovní doby, formování mezilidských vztahů na pracovišti a vytváření dobré pracovní kultury, čímž je minimalizována fluktuace pracovníků a zvýšeno uspokojení pracovníků z vykonávané práce,

snižování absence zaváděním programů redukujících mzdové výdaje za neodpracovanou dobu, správné seznámení pracovníků s jejich pracovními postupy, čímž se ušetří ztrátové časy vznikající zbytečnou prací pracovníků, kteří pořádně nevědí, co dělat, zavádění programů týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, čímž se snižuje počet úrazů na pracovišti, které by mohly znamenat například nižší využití pracovní doby, výdaje spojené s léčením a nemocenskými dávkami pro pracovníka, či dokonce postih organizace. Dále zavádění efektivních, moderních přístupů k řízení lidských zdrojů. Patří sem například koncepce řízení pracovního výkonu vedoucím, z čehož vychází neustálé zlepšování pracovního výkonu, rozvoj znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, ale také zvyšování jejich spokojenosti, motivovanosti a oddanosti.

S personálními pracemi řízení lidských zdrojů souvisí také vzdělávání a rozvoj pracovníků, což zajistí zlepšení jejich kvality práce i celkové hodnoty. To pak následně vede ke snížení výrobních nákladů a ke zvýšení kvality výrobků, či služeb, a nakonec také ke zvýšení prodeje. Dále zaměření se na špatné pracovní návyky a špatné přístupy k pracovním činnostem, k jejich omezení, či úplnému odstranění, což může vézt ke snížení zbytečného plýtvání materiálu.

Dalším z cílů personálních prací je uzavírat pracovní poměry s těmi nejlepšími kandidáty, kteří budou mít pro podnik nejvyšší přínos. Budou schopni vydat maximální úsilí, mít požadované pracovní schopnosti, a kteří se budou ochotni dál rozvíjet. Zároveň by společnost měla zaměstnávat takový počet zaměstnanců, dostačující k plnění úkolů organizace a který by neznamenal přezaměstnanost.

Ke zvýšení produktivity práce organizace by mělo také napomoci vytváření dobrého motivačního klimatu, kvalitních pracovních týmů či poskytování zaměstnaneckých výhod s ohledem na konkurenci. Podíl personální práce by neměl zanedbat ani vytváření zdravých mezilidských pracovních vztahů v organizaci, pozitivní vazby zaměstnanců k organizaci, či ztotožňování cílů pracovníků s cíli organizace. To vše se promítá do hospodářského výsledku organizace a jejího postavení (Koubek, 2010).

1.2 Vývoj ŘLZ a rozdíl mezi personální správou, personálním řízením a ŘLZ

V knize Josefa Koubka (Řízení lidských zdrojů) je možné se dočíst, že pojmy: personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů nejsou synonyma, i když za ně bývají často považována.

Termíny personální práce či personalistika jsou vysvětleny jako nejobecnější označení pro řízení organizace. Naopak termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivá vývojová stadia či koncepce personální práce a její postavení ve struktuře řízení organizace (Koubek, 2010).

Personální administrativa (správa) je historicky nejstarším představením personální práce. Personální práce zde byla považována za službu, jež v první řadě zahrnovala administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí. Dále práce jako pořizování, uchovávání, či aktualizace dokumentů a informací týkající se zaměstnanců a jejich činností a poskytování těchto informací vedoucím pracovníkům. V současnosti personální administrativu (správu) využívají jen ty organizace, v nichž je význam personální práce nedoceňován. Ve většině případů se jedná o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s menším rozsahem dělby práce (Koubek, 2010).

Personální řízení, jak ve své knize Josef Koubek (2010) říká, se začínalo ukazovat již před druhou světovou válkou. Bylo to zejména v podnicích, které se snažily ovládnout, co největší část trhu. K dosažení tohoto cíle se začalo využívat konkurenčních výhod, k nimž vedl správně fungující pracovní kolektiv, jehož zdrojem je pracovní síla. Personální práce zde začíná být považována za důležitou a využívanou pro dosahování podnikových cílů. Začínaly vznikat personální útvary nového druhu, které rozvíjely metody personální práce a personální práce se začínala brát jako profesionální záležitost (stala se prací specialistů). Personální práce zde udělala veliký pokrok a personální útvary začaly získávat velkou pravomoc a autoritu k rozhodování v řízení organizace. Přestože se zde bavíme o značném pokroku, personální práce zůstala orientována z většiny pouze na vnitřní prostředí organizace, jako na zaměstnávání lidí či hospodaření s pracovníky, a navíc věnovala málo pozornosti dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních zdrojů a zaměstnanosti v organizaci (Koubek, 2010).

Řízení lidských zdrojů dle mnoha autorů a definic, jež na tento pojem existují, lze označit za proces řízení lidí, bez kterého by nemohla žádná organizace fungovat a díky kterému dosahují organizace svých cílů.

Jednou z definic je definice podle M. Armstronga (2007, str. 27), která zní: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky 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“.

Dále je také v knize M. Armstronga (2007) zmíněno, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „skupinu vzájemně propojených politik vycházejících z dané filozofie a ideologie“, a že řízení lidských zdrojů je tvořeno: tvorbou a realizací strategií pro lepší rozhodování a řízení, prací liniových manažerů, pracovními vztahy, předpoklady a různými přesvědčeními.

Řízení lidských zdrojů podle Josefa Koubka (2010) „*se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí*“ (Koubek, 2010, str. 15).

1.3 Subjekty řízení lidských zdrojů

Jakékoliv úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti vztahující se k jejich plnění má na starosti nejen personální útvar, ale také všichni vedoucí pracovníci organizace, kteří to mají jako nezbytnou součást své práce. Každý, kdo řídí práci už jen jednoho pracovníka, musí provozovat již řadu personálních činností (Šiman, 2010). Níže bude vysvětleno, co je to personální útvar, kdo je to manažer a personalista.

Personální útvar je pracoviště zaměřené na řízení lidských zdrojů. Vykonává odbornou, poradenskou, metodologickou, organizační, usměrňovací a kontrolní stránku personální práce. V této oblasti dále personální útvar zajišťuje speciální služby vedoucím pracovníkům všech kategorií (Koubek, 2010).

Při vytváření personálního útvaru se musí brát v potaz v první řadě hledisko velikosti organizace a dále rozsah personálních činností. Z toho vychází skutečnost, že ve většině drobných organizací personální útvar neexistuje a veškeré činnosti týkající se personálního řízení vykonává buď manažer, vedoucí pracovník, nebo sám majitel organizace. Ve větších organizacích naopak ve většině případů existuje personální útvar, či alespoň jeden specialista na personální práci, kterým je personalista. Dále by měli ve větších organizacích být specialisté zaměřeni na určitou oblast personální práce. Jedná se zejména o specialisty na vzdělávání pracovníků, specialisty na získávání a výběr pracovníků, specialisty na odměňování, psychology, analytiku práce, poradce pracovníků, právníky zaměřené na

pracovně právní vztahy, specialisty na pracovní vztahy, specialisty zabývající se péčí o pracovníky a podobně. S růstem organizace přestává být dostačující mít pouze personalisty univerzálního typu (Koubek, 2010).

Dle publikace J. Koubka (2010) má personální útvar, kromě již výše zmíněných prioritních úkolů řízení lidských zdrojů, plnit také další úkoly:

- a) Formulovat, navrhovat a prosazovat personální strategii a politiku řízení lidských zdrojů organizace.
- b) Radit vedoucím pracovníkům a napomáhat jim v plnění úkolů, díky kterým se podílejí na personální práci. Dále vedoucí pracovníky orientovat na uskutečňování personální strategie a personální politiky organizace.
- c) Vyjadřovat se k záměrům organizace spadajících do oblasti práce a lidských zdrojů. V tomto směru dále vytvářet a předkládat vrcholovému managementu návrhy jež souvisí se zásadnějšími záležitostmi personální práce.
- d) Zajišťovat existenci a funkčnost personálních činností, které jsou nezbytně nutné pro plnění úkolů, jež má personální práce na starosti. Dále tyto činnosti metodicky řídit koordinovat, organizovat a průběžně dbát na zlepšování jejich provádění.

Z posledního bodu je zřetelné, že personální útvar nese v první řadě odpovědnost za to, že personální činnosti budou v organizaci vůbec existovat a poté správně fungovat. Dále sloužit potřebám řídicích pracovníků (Koubek, 2010).

Manažer je vedoucí pracovník, využívající manažerských funkcí, které Henry Fayol definoval takto: plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu, k tomu, aby organizace, za kterou je zodpovědný, dosáhla svých cílů (Cejthamr, 2010). Nejužívanější klasifikaci manažerských funkcí však uvádí H. Koontze a H. Weihrich. Tato klasifikace obsahuje funkce postupné neboli sekvenční, což je: plánování, organizování, výběr a rozmísťování pracovníků, vedení lidí a kontrola a dále funkce průběžné, které funkcemi sekvenčními procházejí a jde o: analýzu řešených problémů, rozhodování a realizaci včetně koordinace.

Kromě zodpovědnosti, kterou manažer nese za sebe, nese zodpovědnost zrovna tak za pracovníky, kteří jsou mu podřízeni. Aby se člověk stal manažerem, musí mít určité znalosti a dovednosti. Ne každý má v sobě přirozenou autoritu a schopnost vést ostatní, a proto tuto práci může vykonávat pouze určitý okruh lidí.

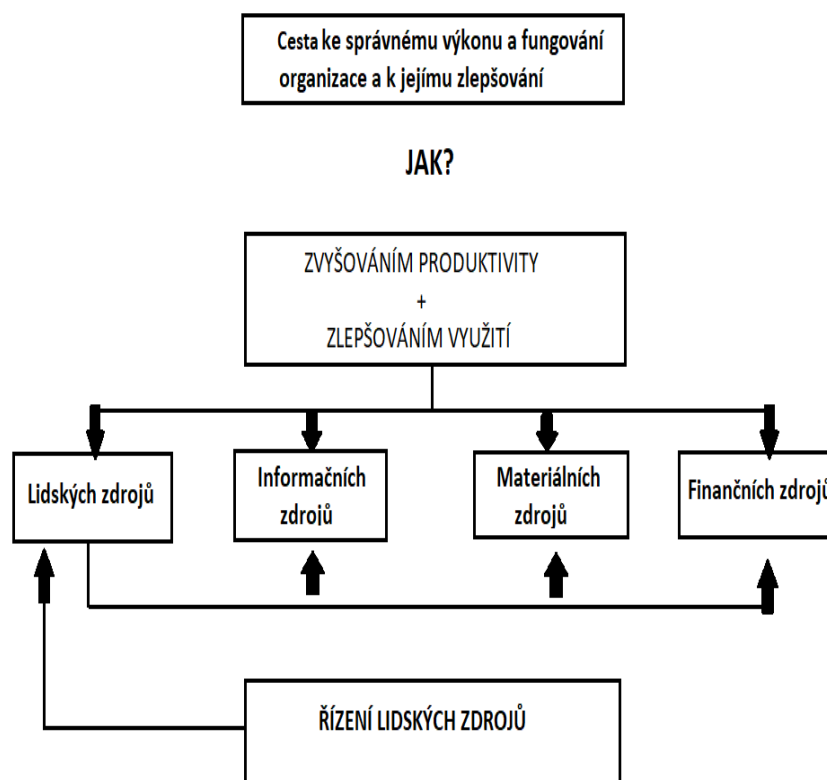
Manažeři jsou rozděleni do tří úrovní (linií). První z nich jsou manažeři první linie či operativní úrovně a patří sem například mistři, či vedoucí různých dílen. Další úrovní jsou manažeři střední linie, kam patří vedoucí pracovníci důležitějších útvarů, jako například nákupní manažeři, manažeři prodeje či vedoucí personálního oddělení. Poslední úrovní, je linie vrcholová neboli top management. Manažeři této úrovně přebírají celkovou zodpovědnost za vlastníky, usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí hospodářskou politiku organizace (Khelerová, 2010).

Personalista je ve většině případů technickohospodářským pracovníkem. Jak již bylo ale zmíněno výše, může být i vedoucím pracovníkem, a to v případě, kdy se jedná o vedoucího personálního oddělení. Můžeme tedy říci, že vedoucí personalista je vlastně opravdový manažer, pro něhož je každodenní střetávání s pracovníky a dalšími manažery a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí. Jelikož jsou vedoucí personalisté manažeři, potřebují stejně jako oni, k výkonu své práce, určité vlastnosti, schopnosti a znalosti.

Správný vedoucí personálního oddělení by měl mít nejen důkladné teoretické znalosti, ale i praktické dovednosti týkající se personální práce a dále se také vyznat ve všech problémech organizace. Souvislosti a důsledky těchto problémů by měl být schopen promítat do oblasti řízení lidských zdrojů. Měl by se umět orientovat ve vnějších faktorech (populační vývoj, legislativa, trh práce, sociální vývoj), které se mohou projevit na vytváření a fungování pracovní síly organizace. Rovněž by měl mít rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologií, jež se v organizaci využívají a být také trochu psycholog a právník. Měl by umět komunikovat a jednat s lidmi, neustále se učit novým věcem, rozvíjet své organizační dovednosti, být flexibilní, pečlivý, spolehlivý, důsledný, pro svou práci zaujatý a prosazovat moderní řízení lidských zdrojů v organizaci. V neposlední řadě by měl mít podnikatelské myšlení a výbornou znalost organizace a podnikové kultury (Koubek, 2010).

1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů

Nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit k tomu, aby byla organizace výkonná a neustále se zlepšoval její výkon. Tento úkol se dá splnit pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, které organizace má. Těmito zdroji jsou, zdroje finanční, materiální, informační a lidské (Šikýř, 2014). Následující obrázek č.1 znázorňuje úkoly řízení lidských zdrojů z obecného hlediska.



Obrázek 1: Úkoly řízení lidských zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2010).

Úkoly řízení lidských zdrojů se detailněji zabývají: Vytvářením souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů v organizační a mezi počtem pracovních míst a počtem pracovníků v organizaci. Nejlépe dosáhnout toho, aby každé pracovní místo v organizační struktuře bylo zaplněno pracovníkem, jehož pracovní schopnosti a znalosti by splňovaly v maximální míře požadavky daného pracovního místa. Jinými slovy řečeno, mít snahu zařadit správného pracovníka na správnou pozici a starat se o to, aby byl tento člověk připraven neustále se přizpůsobovat měnícím se požadavkům tohoto pracovního místa. Opakem tohoto hlavního úkolu, jež se taky uplatňuje, a který nemá snahu optimálně využívat pracovní schopnosti pracovníků, je tzv. tailoring neboli šití pracovních míst a úkolů pracovníkovi na míru. Nejde tedy o snahu zařazovat správného člověka na správné místo, ale o snahu najít pro člověka ideální náplň práce a správné pracovní úkoly, aby byly optimálně využity jeho pracovní schopnosti.

Dále co nejlépe využívat lidských zdrojů v organizaci, což znamená především optimálně využívat fond pracovní doby a pracovní schopnosti (kvalifikaci) pracovníků. Vytvářením týmů, efektivního stylu vedení pracovníků a dobrých mezilidských vztahů v organizaci.

Snahou o sociální a personální rozvoj pracovníků organizace. Jedná se o rozvoj jejich osobnosti, pracovních schopností, sociálních vlastností, ale také rozvoj jejich pracovní kariéry, jež vede k vnitřnímu uspokojení pracovníků z jejich vykonávané práce. Dále je třeba zdůraznit také nezbytnost vytváření dobrých pracovních podmínek pro pracovníky, a především zlepšování kvality pracovního života a být v souladu se všemi zákony, které se týkají práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace.

Jak je možné si všimnout, první tři úkoly sledují zejména zájmy organizace, kdežto čtvrtý úkol respektuje oprávněné zájmy pracovníků. Odráží se zde zkušenost, že nelze plnit předchozí tři úkoly bez náležité péče o sociální a personální rozvoj pracovníků. V pátém úkolu jsou potom obsaženy jak zájmy organizace, které jsou nedostat se do potíží a být atraktivním zaměstnavatelem, tak zájmy pracovníků a jejich právo na správné zacházení (Koubek, 2010).

1.5 Employer branding, jeho strategie a budování firemní kultury

Employer branding neboli budování značky zaměstnavatele je jedna z nejdůležitějších činností organizace, která chce zaměstnávat a udržet talentované lidi v organizaci. Je možné ji vnímat jako filozofii, která se prolíná vším, co každý dělá. Svou značku zaměstnavatele má každá organizace. Jedná se o reputaci organizace na trhu práce, která prozrazuje, jaké to je v dané organizaci pracovat. Tato pověst společnosti v roli zaměstnavatele funguje jako magnet. Lidé jsou přitahováni, či naopak odpuzováni. Z toho vyplývá, že je nutné se značkou zaměstnavatele vážně zabývat (Bednář, 2013).

Značka zaměstnavatele je tvořena v myslích lidí, jenž v organizaci pracují, pracovali či chtějí pracovat. Skládá se z pocitů, myšlenek, očekávání získaných ze zkušeností s prací v organizaci z pozice zaměstnavatele. Úkolem každé organizace je starat se o to, aby tato zkušenost byla pozitivní. Značka zaměstnavatele bude totiž následně vnímána jako atraktivní a atraktivní značka k organizaci přitahuje správné lidi, kteří se mohou na různá pracovní místa či pozice náramně hodit a být pro firmu značným přínosem. Proto je správné v každé

organizaci na značce zaměstnavatele řádně pracovat a nezapomínat na ni. Je to dlouhodobá investice, která se ovšem několikanásobně vyplatí (MenSeek, 2020).

Výhodami řízeného employer brandingů jsou například: přesněji cílené a méně nákladné náborové kampaně, menší fluktuace zaměstnanců, či motivovanější a angažovanější pracovníci. Naopak jako nevýhoda je vnímáno například to, že pokud je moc tlačeno na pilu, může to mít negativní vliv na pověst organizace. Mezi důležité prvky employer brandingů patří: persona/persony zaměstnance, strategie a value proposition práce ve firmě, firemní kultura, externí a interní propagace firemní kultury a vyhodnocování aktivit employer brandingů.

Ve Strategii employer brandingů nejde pouze o stanovení osoby zaměstnance a nábor nových lidí. Jedná se také o udržení zaměstnanců, kteří již ve firmě pracují. Prvním krokem strategie je určení **persony zaměstnance**, což je stejný koncept jako persona zákazníka. Jde zde o příklad ideálního zaměstnance. V první řadě je dobré takového zaměstnance vůbec definovat. To je totiž výraznou pomůckou při hledání vhodných lidí pro nábor. Při tvorbě osoby ideálního zaměstnance se zkoumají nejen jeho schopnosti, ale také zájmy a postoje, potřeby a preference, celkově jeho život a vše, co mu může společnost nabídnout, aby naplnila jeho očekávání. Správná volba zaměstnance je důležitá nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance. Ne každý se hodí do každé společnosti a hledat zaměstnance, který zapadne do podnikové kultury a na místo, jenž je potřeba obsadit je výrazně snazší, když má organizace jasno, koho hledat (Sedláček, 2017).

Další strategií employer brandingů je strategie retence. V této strategii se jedná o neustálý sběr informací a zpětné vazby od zaměstnanců, kteří zapadají do osoby, jež společnost hledá. Pohovory se zaměstnanci zjišťovat co jim vyhovuje, či naopak nevyhovuje a dle toho formovat firemní kulturu. Pokud jsou organizací splněny sliby dané při náboru a upraví se firemní kultura dle požadavků budoucích zaměstnanců, organizace si tím velice usnadní první fázi employer brandingů – nábor. Lidé, kteří odpovídají osobě zaměstnance, budou totiž organizací přitahováni sami. V tomto případě by se tedy jednalo o správně zvládnutou strategii (Sedláček, 2017).

Firemní kultura by určitě měla být autentická. V případě, že si společnost hraje na něco, co ve skutečnosti není, z velké pravděpodobnosti se vyskytne problém. Lidé totiž nemají rádi, pokud s nimi není jednáno férově. Organizace by se určitě měla snažit přiblížit co nejvíce styl řízení, pracovní prostředí, či benefity požadavkům osoby. Prostředí firmy by

mělo působit příjemně a vyhovovat všem zaměstnancům, aby si je daný podnik udržel. Aby mohli zaměstnanci uspokojit svou soutěživost, je dobré v rámci podniku dělat také různé soutěže. Například nejlepší zaměstnanec měsíce, či týdne. Vítěz si odnese nějaké benefity a firmě zaměstnanci svou zvýšenou efektivitou práce přinesou kvalitnější produkty a větší zisk (Sedláček, 2017).

1.6 Externí a interní propagace značky zaměstnavatele a vyhodnocování aktivit employer branding

Kde by o sobě měla firma dát vědět v rámci externí propagace záleží na lidech, které chce získat. Například jaká média tito cíloví zaměstnanci sledují, kde tráví volný čas a podobně. Největší pozornost veřejnost klade zejména na sociální sítě jako Facebook, Instagram, či Twitter. Dále je za užitečnou externí propagaci považováno danou firmu sdílet například na pracovních portálech (Jobs.cz, Proudly.cz, Profesia.cz, ...), či osobně na různých eventech. V dnešní době sociální sítě využívá zejména segment mladé generace ve věku od 15 do 35 let, starší generace dává přednost spíše profesním portálům, či eventům, které byly zmiňovány. Profesním portálům by dále mohl dávat přednost také segment lidí, kteří hledají kvalitnější, lépe hodnocené zaměstnání.

Je zde třeba také LinkedIn, který používá čím dál více lidí. LinkedIn je celosvětová profesní sociální síť, na které mohou lidé prezentovat své odborné dovednosti a pracovní zkušenosti s cílem najít si zaměstnání (nebo naopak najít zaměstnance), navázat spolupráci nebo se zapojit skupin stejně zaměřených specialistů. Setkávají se zde profesionálové a diskutují o svých pracovních zájmech. Mezi uživatele patří zejména manažeři, konzultanti a odborníci nejrůznějších oborů. Této formě propagace by měla v dnešní době každá společnost věnovat určitě pozornost. Dle toho, co bylo o LinkedInu řečeno by zde zaměstnavatelé měli nacházet segment zkušených a vzdělaných lidí, kteří hledají kvalitní, dobře hodnocené zaměstnání.

Při propagaci interní záleží na způsobu komunikace ve firmě. Mezi užitečné interní propagace patří například: Facebook skupiny, dekorace firmy, či interní eventy ve formě vzdělávacích kurzů nebo malého večírku, kde se mohou pracovníci sblížit (Sedláček, 2017). Dále je třeba zmínit firemní dárcovství, což je také jedním ze způsobů interní propagace společnosti. Čím dál více kvalitních zaměstnanců je přitahováno právě tímto konceptem. Jedná se o dárcovské programy, kdy zaměstnanci organizace darují určitou finanční částku a

společnost poté přispěje na dobrou věc. Dárcovské sbírky by se měly pro zvýšení své efektivity sdílet na sociálních sítích.

Dalším konceptem, který společnosti může pomoci pro její propagaci je koncept firemního dobrovolnictví. Jedná se o společnou podporu veřejně prospěšných organizací firmou a jejími zaměstnanci. Zaměstnanci – dobrovolníci investují své úsilí, čas a energii a svou prací a nasazením pomáhají. Každá organizace hradí náklady na čas svých zaměstnanců, popřípadě materiál či pomůcky. Pomocí firemního dobrovolnictví dává každá společnost najevo svou společenskou odpovědnost vůči komunitě, životnímu prostředí a oblasti, ve které působí. Zaměstnanci mají možnost osobního setkání s veřejně prospěšným prostředím, což má dobrý vliv na budování jejich pozitivního vztahu k zaměstnavateli a na rozvíjení jejich osobních hodnot.

Vyhodnocování aktivit employer branding

Měřit employer branding není jednoduché, ale ani nemožné. Pomoci v tom mohou tyto metriky:

- **Konverzní poměr náborových kampaní**, kde je vyhodnocováno, zda se používá správná média a celkově propagace k dosažení cílových zaměstnanců. Konverzní poměr je procentuální vyjádření počtu lidí, kteří provedli námi požadovanou akci (např. nastoupili do naší organizace). Konverzní poměr (v %) se dá zjistit tak, že se vydělí počet konverzí počtem návštěvníků (v tomto případě počtem uchazečů) a to se vynásobí 100. Konverze jsou akce, které vedou k tomu, že se uchazeči zúčastní náboru. Jde tedy o to, když uchazeči například navštíví profesní portál, úřad práce, přečtou si inzerát pracovního místa, jeví o toto pracovní místo zájem a kontaktují organizaci a podobně (Optimal marketing, 2010).
- **Míra spokojenosti zaměstnanců**, díky které se zjistí, zda jsou lidé ve firmě spokojeni se změnami či ne a jestli prostředí firmy formuje kulturu správným směrem. Tato míra se může zjišťovat různými způsoby a to například: pozorováním zaměstnanců, rozhovory se zaměstnanci, dotazníkovým šetřením nebo si organizace může dokonce zaplatit některou z odborných firem, které se na toto zaměřují a míru spokojenosti zaměstnanců zjistí za organizaci.

- **Míra retence**, pomocí níž je možné se ujistit, jestli kroky vykonávaného employer branding pomáhají udržet zaměstnance ve firmě či ne. Vysoká fluktuace je drahá záležitost. Tudiž pokud je to možné, je dobré dělat maximum pro to, aby lidé z organizace ve velké míře neodcházeli. Nízká fluktuace zaměstnanců je klíčový parametr. Nemusí být způsobená pouze celkovou nespokojeností se zaměstnavatelem, ale například také obsazením pracovní pozice nesprávným člověkem. Pokud lidé opouští firmu z důvodu změny životního stylu či z důvodu nesplňování požadavků osoby zaměstnanců pro firmu, je třeba v první řadě pokusit se zaměstnancům vyjít vstříc a najít cestu, jak si je udržet. Pokud ale trvají na odchodu, musí se jejich touha po životní změně akceptovat. Pozornost by se v tomto případě měla věnovat především skupinám zaměstnanců, kteří nejsou ve firmě dlouho nebo těm, kteří nejsou zcela spokojeni a společnost by mohli opustit. Míra retence neboli udržitelnost zaměstnanců se počítá takto: počet zůstávajících zaměstnanců za sledované období / celkový počet zaměstnanců × 100. Míra fluktuace neboli odcházení zaměstnanců se počítá pro změnu takto: Míra fluktuace = počet odchodících zaměstnanců za sledované období (například kvartál) / počet zaměstnanců na začátku sledovaného období × 100.

Pro shrnutí employer branding, je možné říci, že se jedná o přirozenou část fungování každé organizace, která zaměstná více než jednoho člověka. Stačí si to uvědomit a kvalitnímu náboru a správné firemní kultuře věnovat pozornost (Sedláček, 2017). Dobře zvládnutý employer branding společnosti přinese benefity jako: rychlejší obsazení nových pracovních pozic, udržení stávajících zaměstnanců, snížení nákladů spojených s náborem, větší angažovanost zaměstnanců a získání celkově lepší pověsti společnosti na trhu.

Naopak špatně zvládnutý employer branding se může projevit v personálních činnostech jako je získávání nových pracovníků, kdy společnost nebude přitahovat potenciální pracovní sílu kvůli své špatné reputaci. Dále v motivaci stávajících pracovníků, kteří mohou být s pověstí společnosti, ve které pracují, nespokojeni a tím provádět slabší pracovní výkony či organizaci dokonce opustit a jít do společnosti s lepší pověstí na trhu. Špatně zvládnutý employer branding tedy také souvisí s mírou spokojenosti zaměstnanců, s fluktuací zaměstnanců a mírou retence. Čím horší bude v organizaci employer branding, tím nižší bude míra spokojenosti zaměstnanců a míra retence zaměstnanců a míra fluktuace zaměstnanců vyšší (Aprofes, 2018).

2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů zahrnuje širokou řadu činností, bez kterých by se žádný podnik neobešel. V případě, že jsou tyto činnosti prováděny správně, podnik díky nim prosperuje a vytváří si zisk. V této kapitole budou jednotlivé činnosti rozebírány.

Je všeobecně vzato, že činnosti řízení lidských zdrojů se musí provádět ve všech podnicích bez ohledu na jejich velikost, počet zaměstnanců či výši obrátu. To samé platí také pro rodinné podniky, ve kterých pracuje buďto pouze majitel či majitel s jeho rodinnými příslušníky nebo pro podniky o dvou společnících.

Budou zde charakterizovány činnosti jako: personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr, přijímání a rozmísťování pracovníků. Dále vedení pracovníků, péče o zaměstnance, vzdělávání a motivace zaměstnanců, jejich kontrola, hodnocení a odměňování, či ukončování pracovního poměru.

2.1 Personální plánování

Řízení organizace je činnost, jež výrazně napomáhá k dosahování určitých cílů. Z tohoto důvodu je důležitou součástí řízení stanovování cílů a s nimi také metod a cest k jejich dosažení. Právě toto stanovování je úkolem plánování, které je velice důležitým nástrojem řízení každé organizace. Důležitou roli v plánování má samozřejmě personální plánování, jenž je součástí této kapitoly. Každá dobře fungující organizace by měla znát, kolik lidí a jaké lidi potřebuje pro svou současnou i budoucí činnost. Tuto informaci může podnik získat právě díky plánování lidských zdrojů (Koubek 2010). K personálnímu plánování existuje mnoho definic. Jednou z nich je například tato: „*Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou*“ (Koubek, 2010, str. 93).

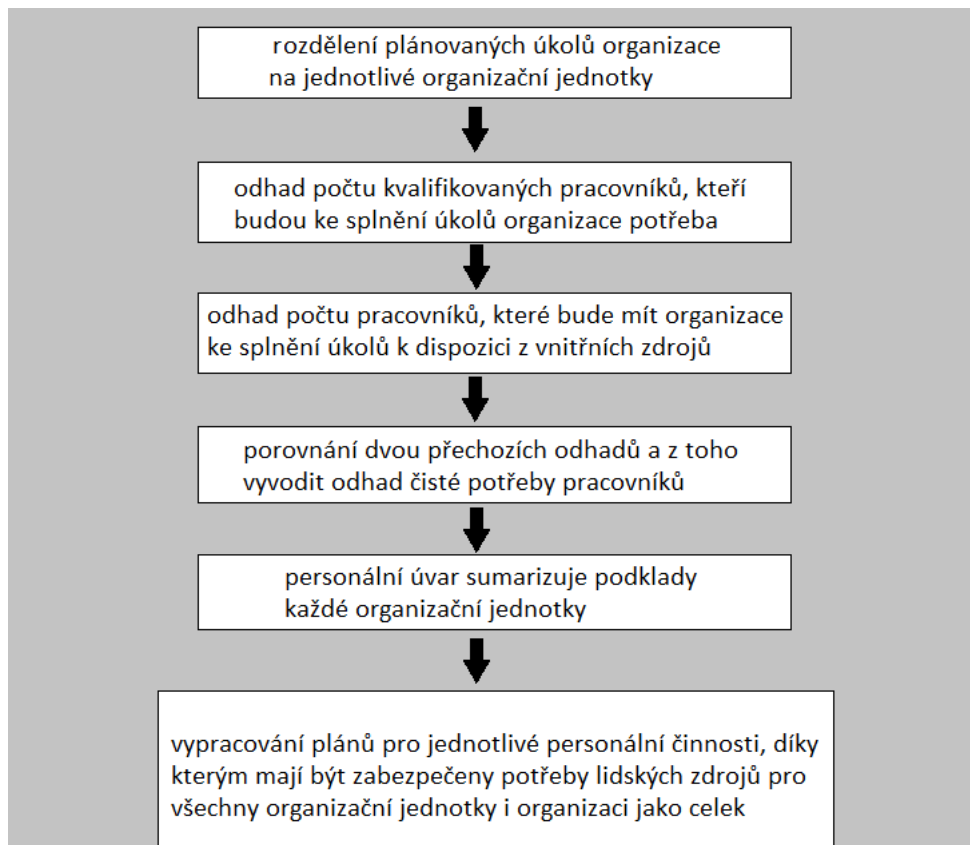
Personální plánování může být chápáno jako celkový přístup k určování potřeb lidí a následně k jejich uspokojování, jež pokrývá všechny hlavní kategorie pracovníků a schopností. Plánování lidských zdrojů se ale obvykle zaměřuje na hlavní kategorie zaměstnanců, například kvalifikované dělníky ve výrobním podniku, obchodní zástupce v obchodní společnosti, lékaře, či zdravotní sestry v nemocnici nebo řidiče v podniku dopravním. Dále je třeba zmínit, že existuje rozdíl mezi tvrdým pojetím plánování lidských zdrojů a měkkým pojetím plánování lidských zdrojů. Zatímco měkké plánování lidských zdrojů se zaměřuje na obecné otázky související s nabídkou a poptávkou po pracovnících a

jejich rozmístování, ve tvrdém plánování lidských zdrojů jde zejména o čísla. Dříve se u tvrdého plánování jednalo především o předvídání budoucího vývoje na základě trendů z minulosti, dávání nabídky a poptávky po práci do souladu s tím, že plány byly často zastaralé. V současné době je důraz kladen spíše na informace ohledně řízení, díky kterým lze poznat a pochopit příčiny a důsledky daných jevů (Armstrong, 2015).

Dle výzkumné zprávy Chartered Institute of Personnel and Development tvrdé pojetí identifikuje pravděpodobný soulad či nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po správném počtu pracovní síly se správnými schopnostmi. Měkké pojetí odhaluje dopady uskutečňovaných strategií organizace na rozvoj zaměstnanců, kulturu, postoje, či počty a schopnosti lidí (Armstrong, 2015).

Před plánováním lidských zdrojů bylo uplatňováno plánování pracovních sil, jež se z velké části týkalo čísel, přesněji kvantitativních odhadů poptávky a nabídky. Snaha mnohé většiny organizací stanovovat odhady a z toho následně zpracovávat účinné plány se ukázal jako marná. V současnosti v plánování lidských zdrojů nejde pouze o hru čísel, ale o širší komplex činností, jako je například plánování následnictví, využívání flexibilní práce, využívání smart workingu nebo plánování talentů (Armstrong, 2015).

Personální plánování má několik fází. Jednotlivé fáze jsou zobrazeny na následujícím obrázku č. 2.



Obrázek 2: Fáze personálního plánování

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2010).

Správné plánování lidských zdrojů musí odpovědět na otázky, které se hodí každé organizaci. Mezi tyto otázky patří: jaké pracovníky a v jakém množství bude daná organizace potřebovat, kdy bude tyto pracovníky potřebovat, kolik z nich v této společnosti je zaměstnáno již nyní. Dále, jak by měla organizace řešit vztah mezi množstvím potřebných pracovníků a pracovníků, kteří v současné době již v organizaci pracují a z toho vyvodit, zda bude možné potřebné pracovní síly získat z interních zdrojů, či zda bude nutné využít zdroje externí. V případě přebytku, odpovědět na otázku, jak tento přebytek správným způsobem vyřešit. Další otázkou, na kterou by mělo plánování lidských zdrojů odpovědět je, jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace, což znamená jak pohyb pracovníků mezi pracovními funkcemi (vertikální mobilita), tak pohyb zaměstnanců mezi územně odlišnými pracovišti (horizontální mobilita). Poslední otázkou je, jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké tyto změny budou mít důsledky pro obsazování pracovních pozic v dané organizaci (Koubek, 2010).

2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst jsou jedny z klíčových personální činností. Od jejich kvality se odvíjí efektivita práce v organizaci, dále, zda jsou s vykonávanou prací spokojeni zaměstnanci a také vykonávání mnoha dalších personálních činností a celkově personální práce v organizaci vůbec. Vytváření a analýza pracovních míst jsou považovány jako jakýsi základní kámen, od kterého se odvíjejí a na kterém závisí právě ty nejdůležitější činnosti řízení lidských zdrojů. Předtím, než je vůbec možné v dané organizaci vykonávat ostatní personální činnosti, musí být právě vytvořeny a analyzovány pracovní místa a úkoly (Koubek, 2011).

Tvorba pracovního místa je činnost, během které se definují konkrétní pracovní úkoly jednotlivce či skupiny pracovníků a seskupují se do základních prvků, jež organizační struktura obsahuje a tím jsou pracovní místa. Tato místa musejí být obsazována, pracovníky takového množství a s takovými schopnostmi a znalostmi, jež dané pracovní místo vyžaduje. Obsazování pracovních míst v organizační struktuře každé organizace by mělo být tak efektivní, aby uspokojovalo jak potřeby společnosti, tak potřeby pracovníků zařazených na tato pracovní místa (Kocianová, 2010).

Díky analýze pracovního místa má organizace přehled a takzvaně vytvořený obraz, jak by měla práce na jednotlivých pracovních místech vypadat a díky tomu si daná společnost může také vytvářet představu o ideálním pracovníkovi, který by měl na tomto pracovním místě pracovat. Analýza pracovního místa zahrnuje činnosti jako: zjišťování, získávání, zaznamenávání, analyzování a uchovávání informací o metodách, úkolech, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za kterých je práce provozována a dalších souvislostech pracovního místa. Cílem analýzy pracovního místa je zpracovat všechny získané informace do podoby popisu pracovního místa. Popis pracovního místa poté slouží jako podklad pro vyčtení požadavků, které každé pracovní místo na pracovníky klade. Analýza pracovního místa nemusí sloužit pouze pro vytvoření obrazu o pracovním místě a být rozhodujícím faktorem pro vytváření pracovních míst, může sloužit rovněž pro změnu designu pracovního místa, či napomáhat při hledání vhodné struktury úkolů pracovních míst, způsobů a metod jejich plnění a podmínek, za kterých jsou plněny.

Pro shrnutí je tedy vytváření a analýza pracovního místa systematický proces, kdy se nejprve vytvoří pracovní místo a po něm po určitém časovém horizontu provede analýza, při které se vytváří popis a specifikace pracovního místa a zejména se hledají možnosti, jak

danou práci vykonávat s větší efektivitou. V úvahu jsou brány změny technologií, techniky, vybavení organizace, organizace práce a podobně a jejich vliv na práci daného pracovního místa, což může z menší pravděpodobnosti zapříčinit nové definování pracovních úkolů, odpovědnosti a povinností pracovního místa, což je takzvaný redesign pracovního místa. Pracovní místo s novými požadavky a definicí se po určité době znovu analyzuje a celý cyklus se opakuje (Koubek, 2010).

2.3 Získávání pracovníků

Po vytvoření a analýze pracovních míst musí být tato místa obsazena ideálními pracovníky, dle požadavků jednotlivých míst. Z tohoto důvodu musí být vykonávány další činnosti řízení lidských zdrojů a těmi jsou získávání vhodných pracovníků, jejich výběr a následné rozmístování do pracovních míst organizační struktury organizace (Šikýř, 2016).

Získávání pracovníků, je proces vyhledávání a oslovování lidí, který má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci byla obsazena dostatečným množstvím odpovídajících pracovníků, a to v požadovaném termínu a s přiměřenými náklady. Kromě vyhledávání a oslovování vhodných kandidátů pro jednotlivá pracovní místa tento proces zahrnuje také činnosti jako rozpoznávání ideálních pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení volných pracovních míst, což spadá pod oslovování, ale i přesvědčování vhodných jednotlivců o výhodách práce v dané společnosti, což bývá využíváno zejména u vyšších pozic či osob, kteří jsou špičkou ve svém oboru. Dále získávání informací o uchazečích, které slouží k následnému výběru toho nejvhodnějšího, jednání s uchazeči a také organizační a administrativní zajištění všech těchto činností (Armstrong, 2015).

Získávání pracovních sil společně s jejich výběrem jsou dalšími klíčovými činnostmi organizace spadající pod řízení lidských zdrojů a do značné míry rozhodují o tom, jaké pracovníky bude mít společnost k dispozici. Tyto činnosti tedy rozhodují o tom, zda budou pro realizaci cílů organizace zajištěni potřební pracovníci. Dále rozhodují o prosperitě, úspěšnosti a samozřejmě také konkurenceschopnosti organizace na trhu.

Je třeba zmínit, že pro tuto činnost se také používá termín **nábor pracovníků**. Dále je nutné zdůraznit, že v moderní teorii řízení lidských zdrojů se ale pojem náboru a získávání odlišuje. Zatímco nábor pracovníků je zaměřen zejména na získávání pracovníků z vnějšího prostředí, získávání pracovníků se soustředí nejen na získávání pracovních sil z vnějšího prostředí, ale z velké většiny především z prostředí vnitřního z řad současných pracovníků

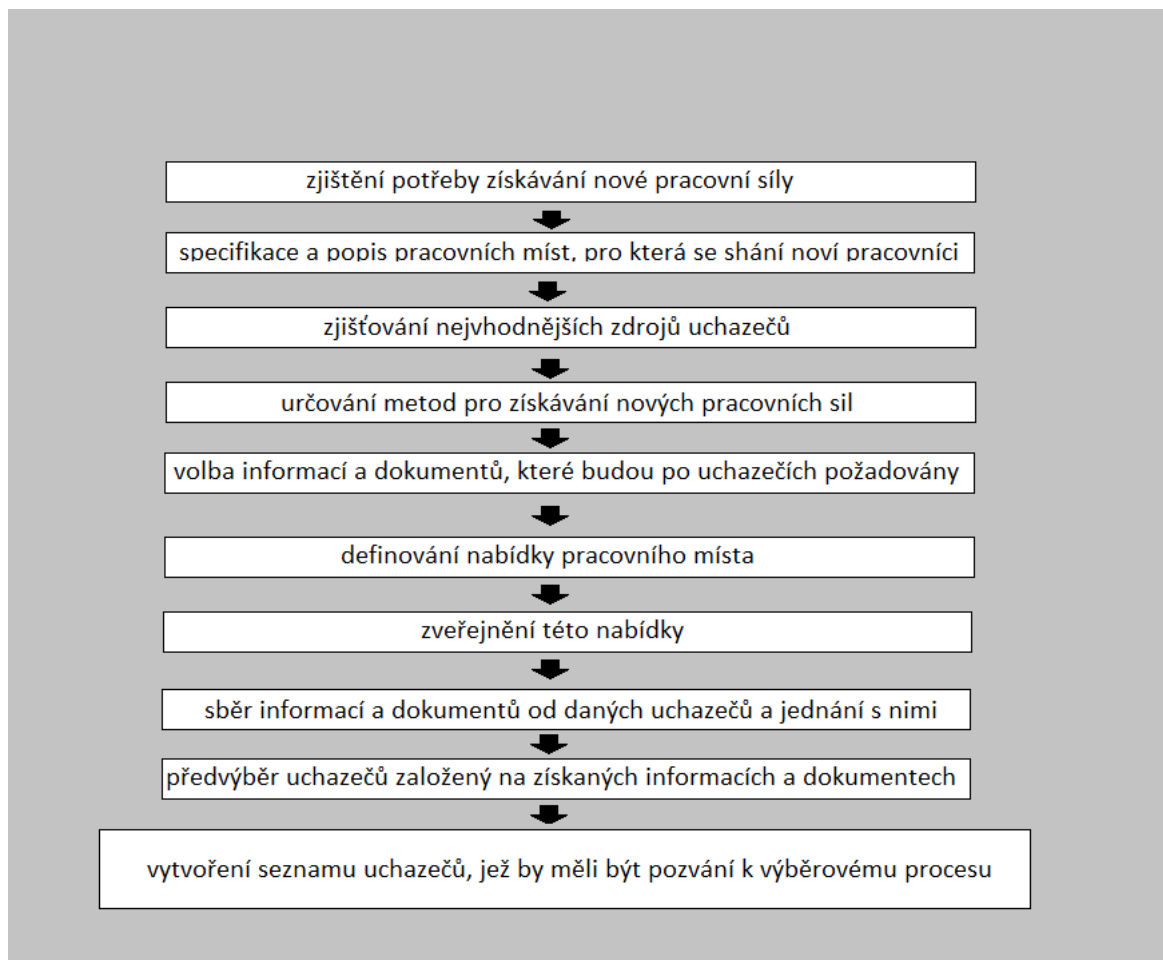
společnosti. V pojetí získávání lidských zdrojů je obsaženo úsilí hospodařit s pracovní silou a úsilí zvyšovat produktivitu práce.

Před získáváním nových pracovníků je třeba vybrat vhodný typ komunikačních kanálů neboli jakým způsobem si bude organizace s potenciálními zaměstnanci předávat informace. Při výběru komunikačního kanálu je třeba brát v úvahu, co si společnost může a nemůže dovolit. Komunikační kanály jsou jak oboustranné, což je například hlasová komunikace nebo komunikace přes digitální média, tak komunikační kanály jednostranné, což jsou například klasická tištěná či hlasová média. Komunikace má dále mnoho forem (osobní komunikace formou osobní schůzky, telefonní nebo jiná hlasová komunikace na dálku, textová digitální komunikace přes mail, textová komunikace přes chat, komunikace přes sociální sítě, komunikace prostřednictvím tištěných médií, osobní dopis, televizní vysílání a podobně). Volba vhodných komunikačních kanálů je stejně tak důležitá jako jejich obsah. Pokud organizace zvolí špatný typ komunikace, pak je možné, že bude sebelepší zpráva druhou stranou, v tomto případě potenciálním zaměstnancem, nepřijata nebo přijata jinak, než organizace chce. Ve většině případech společnosti volí více kanálů najednou s čímž se zvyšuje pravděpodobnost, že druhá strana zprávu přijme a dostane.

V procesu získávání pracovníků na jedné straně stojí uchazeči hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání, než měli doposud a na straně druhé organizace, která potřebuje vhodnou pracovní sílu pro svou činnost. Mezi uchazeči mohou být současní zaměstnanci společnosti, kteří jsou buďto povýšeni, přerazeni zaměstnavatelem na jiné pracovní místo či mohou o změnu pracovního místa usilovat sami. Proces získávání pracovníků by měl zajistit oběma stranám takové množství informací, aby na pracovní nabídku v dané organizace reagovali ti nejvhodnější kandidáti.

Odezvu na nabídku práce mohou ovlivnit nejen vnitřní podmínky organizace, kterým je pravdivé tvrzení při nabídce pracovního místa například o podnikové kultuře, pracovních podmínkách, pracovní náplni a podobně, ale i vnější vlivy jako konkurence na trhu, která se může ucházet o stejné či podobné pracovníky, demografické vlivy, či vlivy životní úrovně obyvatel. Vnější vlivy jsou na rozdíl od vlivů vnitřních těžko ovlivnitelné či neovlivnitelné vůbec (Koubek, 2010).

Na následujícím obrázku č. 3 jsou vypsány jednotlivé kroky procesu získávání nových pracovníků.



Obrázek 3: Proces získávání nových pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2010).

V případě, že podnik potřebuje nové pracovníky z prostředí vnějšího, existuje zákonná povinnost nabídnout toto pracovní místo přednostně přes příslušný úřad práce. Pakliže se vhodný uchazeč o pracovní pozici nenajde, společnost může přistoupit k dalším metodám, jak tyto pracovníky získávat. Nejjednodušší případ pro získání nových pracovníků je ten, kdy pro to organizace nemusí nic dělat. Tento případ nastává, když se uchazeči ucházejí o práci sami. Děje se to především organizacím, které mají dobrou pověst, nabízejí dobré finanční ohodnocení, či zajímavou nebo prestižní práci. Tyto podniky mají výhodu v tom, že nemají poměrně žádné náklady na inzerci pracovních míst. Kromě této výhody to má ale i své nevýhody jako například to, že uchazeč nemusí mít přesnou představu o potřebách společnosti a velké množství z nich je pro podnik nepotřebných. Další nevýhodou je například

to, že tento způsob získávání pracovníků neposkytuje dostatečnou možnost výběru (Šikýř, 2016).

Další metodou pro získávání nových pracovních sil může být doporučení současného pracovníka organizace. Při této metodě je důležité zaměstnance dostatečně informovat, aby věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě včas a také znali požadavky tohoto pracovního místa. Výhodou této metody jsou opět nižší náklady na získání nových pracovníků a dále to, že tito pracovníci jsou z velké pravděpodobnosti ideálními uchazeči o dané pracovní místo, jak z hlediska zkušeností, tak z hlediska znalostí, které mají. Jako nevýhoda by se dala zmínit opět omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů. Tato metoda je využívána nejčastěji při obsazování důležitějších pozic s větší odpovědností, kdy nadřízení pracovníci doporučují své podřízené k povýšení do dané funkce (Koubek, 2010).

Jako další způsob získání nových pracovníků může organizace využít přímé oslovení vyhlédnutého jedince. Tato metoda klade nároky na vedoucí pracovníky, kteří mají za úkol sledovat, kdo v určitém oboru vyniká, má dobré nápady, nebo se stal známým. Velké množství společností za tímto účelem sleduje odborný tisk, využívá obchodní kontakty, získává informace o různých odbornících, zúčastňuje se odborných setkání a podobně. Výhodou této metody je to, že oslovení jedinci, jsou z velké pravděpodobnosti vhodnými kandidáty. Nevýhodou může být pohoršení vztahů s ostatními organizacemi, od kterých je například klíčový zaměstnanec získán například nabídkou lepšího pracovního ohodnocení. Tato metoda je využívána pro získání pracovníků na důležitější vyšší pozice (Koubek, 2010).

Nejvíce rozšířenými a využívanými metodami získání lidské pracovní síly jsou inzeráty do tisků, inzeráty na sociálních sítích, internetu, na vývěskách (v organizaci i mimo ni), dále to mohou být letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce v rádiu, televizi a podobně. Výhodou těchto inzerátů je především to, že se poměrně rychle dostanou ke hledanému uchazeči a o volném pracovním místě se dozví daleko více lidí než při jiných metodách získávání pracovníků. Inzerát se dostane k potenciálnímu uchazeči až do jeho soukromí. Nevýhodou jsou samozřejmě náklady, které jsou s tímto způsobem získávání pracovníků spojené (Kocianová, 2010).

Dále mohou organizace pro získávání zaměstnanců spolupracovat například s různými pracovními agenturami, vzdělávacími institucemi (školy), s odbory, s úřady práce a podobně. Výhodou využití například úřadů práce jsou velmi nízké náklady. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání zcela bezplatně, jak pro organizace, tak pro uchazeče. Náklady

této činnosti hradí stát, ze svých prostředků vyčleněných pro tuto činnost. Nevýhodou spolupráce s úřady práce je omezený výběr uchazečů, jež jsou na úřadu práce registrováni. Jedná se totiž především o osoby s nižší kvalifikací. Uchazeči s vyšší kvalifikací upřednostňují pro hledání zaměstnání jiné způsoby a na úřadu práce se ani neregistrují (Koubek, 2010).

2.4 Výběr a rozmíst'ování pracovníků

Jak již bylo zmíněno, po získávání nových pracovníků následuje výběr těch nejvhodnějších. Výběr pracovníků má na starosti rozpoznat, který ze získaných uchazečů o dané pracovní místo, jež byli získáni při procesu získávání nových pracovníků, bude vyhovovat pracovní pozici, která je třeba obsadit, nejlépe. Při výběru toho nejvhodnějšího se posuzuje nejen, zda bude uchazeč odpovídat požadavkům pracovního místa, ale také zda přispěje také k vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti organizace. Dále zda je ochoten plnit pracovní podmínky, akceptovat hodnoty příslušného pracovního týmu i celé organizace, zda je flexibilní, ochoten se přizpůsobit případným změnám na pracovišti a také zda má potenciál na to zapadnout do podnikové kultury organizace a napomáhat svou pracovní činností k dosahování cílů organizace (Koubek, 2010).

Výběr správného pracovníka musí mít strategickou povahu a brát v potaz tedy, jak odborné, tak osobnostní charakteristiky uchazeče a jak již bylo řečeno, jeho flexibilitu a potenciál. Pro výběr pracovníků neexistuje žádná metoda, díky které by bylo možné zcela spolehlivě vybrat skutečně toho nejvhodnějšího jedince a díky které by se dalo na sto procent zaručit, že vybraný uchazeč bude stoprocentně plnit úkoly a chovat se tak, jak pracovní místo, tým, či celá organizace požadují (Kocianová, 2010).

Nejpoužívanější metodou výběru pracovníků je **zkoumání životopisu**, které je zpravidla používáno v kombinaci s další metodou. Jedná se o průzkum od stolu. Zkoumání životopisu je metoda, kterou se ve většině případů začíná. V první řadě se organizace v životopisu zaměřuje na informace o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče (Šikýř, 2016).

Velmi oblíbenou metodou výběru pracovníků jsou také **Dotazníky**, které zpravidla vyplňují jedinci ucházející se o zaměstnání ve větších organizacích. Pro každou funkci se většinou využívá jiného dotazníku. V současné době se vyskytují čím dál více dotazníky v elektronické podobě. Dotazníky slouží také jako zdroj informací pro evidenci zaměstnanců (Koubek, 2010).

Další metodou jsou **testy způsobilosti**, mezi které patří psychologické testy, testy inteligence, které mají posoudit uchazečovu paměť, verbální schopnosti, rychlost vnímání, numerické myšlení, prostorové vidění, či schopnost úsudku. Dále testy schopností, jež jsou zaměřeny na motorické a mechanické schopnosti, zručnost, prostorovou orientaci, vlohy, či duševní schopnosti. Mezi testy způsobilosti patří také testy znalostí a dovedností, které se uchazeč naučil během studií, či přípravy na zaměstnání, testy osobnosti, které zahrnují skupinu testů různého charakteru. Testy osobnosti by se daly považovat za testy psychologické a měly by organizaci informovat o uchazečově osobnosti, o jeho povaze, základních rysech, zda je společenský či uzavřený, introvert nebo extrovert a podobně. Mezi testy způsobilosti jsou často zařazovány také skupinové metody výběru pracovníků, které mohou mít různou podobu a kde jde vždy o simulaci řešení určitého problému či hraní role před ostatními uchazeči či společně v týmech (Koubek, 2010).

Jako další metoda při výběru pracovníků může být využití **Assessment center**. Jedná se o komplexní diagnosticko – výcvikový program, využívající vhodné metody výběru pracovníků. Jde zejména o simulace typických činností, jež manažeři ve své práci vykonávají a při těchto simulacích je testován potenciál uchazeče a jeho pracovní způsobilost. Assessment centra slouží také k rozvíjení a hodnocení manažerského potenciálu. Kromě uchazečů, mohou assessment centra testovat a hodnotit také manažery, jež již v organizaci pracují, popřípadě provádět jejich výcvik. Program Assessment centra neobsahuje pouze úkoly, které musí uchazeči řešit, ale také testy schopností či osobnosti nebo různé pohovory (Koubek, 2010).

Nejpoužívanějšími metodami pro výběr pracovníků jsou výběrový pohovor a rozhovor. Kromě toho, že jde o nejpoužívanější metody, dle většiny teoretiků a praktiků se jedná také o metodu nejvhodnější a klíčovou. Důležitá je ale jeho příprava. Pokud není dobře připraven, nemusí se jednat o nejlepší metodu. Pohovor má za cíl posoudit pracovní způsobilost jedince pro pracovní místo jež se uchází, získat kromě obecných informací o uchazeči, také hlubší informace, informovat uchazeče o práci v organizaci a obecně o společnosti jako celku a také posoudit uchazečovu osobnost (Koubek, 2010).

Mezi metody pro výběr pracovníků patří také **analýza osvědčení a referencí** z předchozího zaměstnání uchazeče, ze školy, kterou studoval nebo od osob, jež se s daným uchazečem znají. Dále **lékařské vyšetření**, které se jako metoda výběru pracovníků používá zejména v případech, kde by mohlo být ohroženo zdraví ostatních lidí. Může se jednat

například o potravinářský průmysl. Některé společnosti se mohou lékařským vyšetřením bránit k přijímání uchazečů, kteří mají nějak poškozené zdraví zdůrazňováním, že by jim daná práce mohla zdraví ještě zhoršit. Stále více je tato metoda, jako metoda výběru zaměstnanců, považována za metodu diskriminační. V současnosti je lékařská prohlídka uchazeče před jeho nástupem do zaměstnání nezbytností v každé v organizaci. Uchazeč o zaměstnání tuto vstupní lékařskou prohlídku absolvuje u poskytovatele pracovnělékařských služeb, s kterým má organizace uzavřenou smlouvu o poskytování pracovnělékařské péče (Koubek, 2010).

Jako metoda pro výběr pracovníků může být také přijetí nejlepších uchazečů na **zkušební dobu**, což je jednou z nejefektivnějších metod výběru. Jedná se ale o metodu poměrně nákladnou a organizačně náročnou. Tato metoda spočívá v tom, že je na zkušební dobu přijato více uchazečů, kteří předtím prošli jinými metodami výběru a tito uchazeči musí během zkušební doby práce v organizaci prokázat, že jsou pro tuto práci právě oni ideálními adepty (Koubek, 2010).

Výběr pracovníků má dvě fáze, fázi předběžnou a fázi vyhodnocovací. Každá z těchto dvou fází zahrnuje jednotlivé kroky, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku č. 4.

předběžná fáze	vyhodnocovací fáze
definice pracovního místa, které se obsazuje a stanovení základních pracovních podmínek na něm	zkoumání životopisů a dalších dokumentů či dotazníků předložených uchazečem
zkoumání jaké by měl mít uchazeč o toto místo znalosti, dovednosti, kvalifikaci a osobní vlastnosti	předběžný pohovor pro doplnění informací z dokumentů či dotazníků
konkrétní specifikace požadavků na zvláštní schopnosti, kvalifikaci, délku praxe, specializaci a vzdělání	testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti či pomocí assessment center
	výběrový pohovor neboli interview
	zkoumání referencí a osvědčení
	lékařské vyšetření
	rozhodnutí, který uchazeč bude vybrán
	informování všech uchazečů o finálním rozhodnutí

Obrázek 4: Jednotlivé kroky výběru nových pracovníků předběžné a vyhodnocovací fáze

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2010).

Po získání a výběru nových pracovníků následuje jejich rozmístování, kdy se organizace snaží zařadit správného pracovníka na správné místo. Rozmístování pracovníků ale v určitých případech následovat činnosti získávání a výběr nových pracovníků nemusí. Jedná se o případ, kdy se rozmísťují nebo přemísťují na jiná pracoviště pracovníci, kteří již v organizaci nějaký čas působí. Rozmístování pracovníků znamená optimální využívání pracovních schopností a dovedností pracovníka a pověření jej úkoly pro něj přiměřenými. V této činnosti jde také o formování pracovních týmů, respektování potřeby sociálního a osobního rozvoje pracovníků a o vytváření zdravé podnikové kultury (Kocianová, 2010).

„Rozmístování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu“ (Koubek, 2010, str. 235).

Během rozmístování pracovníků je třeba hledět jak na profil pracovníka, tak na povahu pracovního místa. Profil pracovníka je tvořen vzděláním pracovníka, jeho povoláním, délkou práce v oboru, osobnostními charakteristikami a také výsledky hodnocení výkonu jeho pracovní činnosti. Povaha nebo profil pracovního místa vychází z analýzy tohoto místa. Z analýzy pracovního místa se získá jeho popis (obsah práce, rozsah práce, pracovní povinnosti, odpovědnost pracovního místa, pracovní zařazení a podobně) a dále specifikaci pracovního místa, což jsou požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti pro dané místo (Koubek, 2010).

Rozmístování, či mobilita pracovníků existuje jak vnitřní, tak vnější. Mobilita vnitřní zahrnuje povyšování pracovníků na vyšší, důležitější, náročnější, zpravidla lépe placené pracovní místo. Dále převádění pracovníků na jiné pracovní místo či pracoviště, což může být zapříčiněno například změnou potřeby pracovníků na pracovních místech, mezi kterými se pracovník převádí nebo potřebou obsadit nové pracovní místo, dále změnou požadavků pracovního místa a podobně. Kromě povyšování vnitřní mobilita zahrnuje také přerazování pracovníků na pozice nižší. To může nastat například z důvodů zrušení dosavadního místa pracovníka, špatného hodnocení pracovníka, či změnou jeho zdravotního stavu (Koubek, 2011).

Vnější mobilita pracovníků má jak stránku aktivní, tak stránku pasivní. Aktivní stránka je tvořena činnostmi jako získáváním nových pracovníků, jejich výběrem a

přijímáním a stránka pasivní naopak činnostmi jako ukončování pracovního poměru, což znamená propouštění, penzionování zaměstnanců, či v neposlední řadě jejich úmrtí (Koubek, 2010).

2.5 Péče o zaměstnance, jejich vzdělávání a Motivace

Jelikož jsou pracovníci nejdůležitějším zdrojem organizace, bez kterého by nemohla žádná společnost správně fungovat a dosahovat svých cílů, je třeba o tento zdroj správně a dostatečně pečovat. Konkurenceschopnost a úspěšnost všech organizací je z velké většiny závislá právě na pracovnících organizace, jejich schopnostech, dovednostech, motivaci, zodpovědnosti, spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli. Lidská pracovní síla je zpravidla v tržním prostředí jedním z nejdražších zdrojů především, když se jedná o pracovníky dobře kvalifikované. Je tedy nutné a každá správně fungující organizace by měla svým pracovníkům věnovat náležitou péči. Péče o pracovníky má více forem. Jednou z nich je péče povinná, která je dána zákony či předpisy. Dále péče smluvní, jež je dána uzavřením kolektivních smluv na úrovni organizace a v poslední řadě péče dobrovolná, která záleží na personální politice každého organizace, a díky které může zaměstnavatel získat na trhu práce konkurenční výhody (Šikýř, 2016).

Péče o pracovníky v širším pojetí obsahuje náležitosti jako:

Pracovní dobu a pracovní režim, jež ovlivňuje nejen pracovníkův čas v práci, ale také jeho volný čas, tedy jeho způsob života a životní úroveň. Dále ovlivňuje pracovníkovo zdraví, uspokojování potřeb mimo práci a podobně. Při špatném rozvržení pracovní doby a režimu by mohl nastat konflikt mezi zájmy zaměstnavatele, a právě zájmy pracovníka. Pracovní doba a režim mohou být také nepovinným obsahem pracovní smlouvy (Koubek, 2010).

Pracovní prostředí, zahrnuje všechny materiální podmínky, které pracovník během výkonu své práce nějak využívá. Jedná se o stroje a zařízení, ochranné prostředky, vybavení pracoviště, suroviny, materiál, manipulační prostředky a podobně. Tyto podmínky společně s podmínkami organizace práce, využívaných technologií a společenskými podmínkami tvoří faktory biologické, sociální, psychologické, fyzikální, či chemické a tyto faktory mají vliv na pracovníka během jeho pracovní činnosti. Stav pracovního prostředí působí na kvalitu práce pracovníka, jeho zdraví nebo tzv. pracovní pohodu pracovníka. Každému pracovníkovi by mělo být k jeho výkonu práce zajištěna optimální pracovní poloha, vhodné zorné podmínky, vyhovující pohybové prostory, optimální výška pracovního plochy, pohodlný přístup na

pracoviště, dobré osvětlení, přiměřený hluk, barevná úprava pracoviště a správné pracovní ovzduší (Koubek, 2010).

Bezpečnost práce a ochranu zdraví, což tvoří povinnost zaměstnavatele provádět opatření, které mají odstranit příčiny, jež by mohly ohrozit život či zdraví jeho zaměstnanců. **Služby poskytované pracovníkům na pracovišti** zahrnující stravování pracovníků, zdravotní služby, zařízení k osobní hygieně, odkladu věcí, či odpočinku. Dále pracovní úbory a ochranné pomůcky, dopravu do firmy a jde-li o práci, tak popřípadě i služby poradenské. **Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám** jako služby pro zlepšení životních podmínek (bydlení, půjčky, mateřské školky, pomoc v různých situacích), služby pro volný čas (sporty, cestování, rekreace), služby poradenské, které se narozdíl od předešlého bodu, netýkají pouze pracovních náležitostí, či služby obsahující starání se o děti. **Péči o životní prostředí**, což je v současné době čím dál více zdůrazňováno a diskutováno. Organizace by měly věnovat pozornost nejen prostředí na pracovišti, ale na přírodní a obytné prostředí v okolí firmy (Koubek, 2010).

Personální rozvoj pracovníků (vzdělávání pracovníků) je zejména péče o zaměstnancovu kvalifikaci a její rozšiřování, tedy vzdělávání pracovníků. Rozvoj či školení pracovníků jsou z dlouhodobého hlediska jedním z nejdůležitějších nástrojů, které může organizace ke zvyšování výkonu či konkurenceschopnosti využívat (Urban, 2013). Vzdělávání a rozvoj jsou procesem, kdy jsou rozvíjeny a získávány znalosti, schopnosti, dovednosti, postoje či chování s využitím příležitostí jež se k tomuto vzdělávání organizaci nabízejí (nabídky od vzdělávacích agentur apod.) Vzdělávání zaměstnanců může probíhat na pracovišti, což je vzdělávání on the job. Jde například o školení pracovníků o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci vysvětlováno ve firmě, o vysvětlování pracovních postupů, zaškolování pracovníků ohledně technologií či pracoviště a podobně. Kromě vzdělávání on the job existuje ještě vzdělávání off the job, tedy vzdělávání mimo firmu. Tímto vzděláváním je myšleno například vzdělávání v prostorech vzdělávacích agentur, školení ve školících střediscích a podobně, zkrátka školení a vzdělávání zaměstnanců mimo prostory firmy, ve které pracují (Armstrong, 2015).

Strategické vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako *„přístup, který napomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli, a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů a s přispěním uplatňovaných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje. Strategické vzdělávání a rozvoj se zaměřují na*

vytváření konzistentního a komplexního rámce pro vzdělávání a rozvíjení lidí prostřednictvím vytváření kultury učení a vytváření strategie učení se v organizaci a strategie individuálního vzdělávání“ (Armstrong, 2015, str. 341). Jako návod k plánování a uskutečňování strategického vzdělávání a rozvoje slouží správně zvolená strategie. Kromě vzdělávání mimo organizaci, mohou být zaměstnanci školeni či vzdělávání samozřejmě také v organizaci nebo se mohou vzdělávat i individuálně, je-li to potřeba k dosažení cílů organizace (Koubek, 2010).

Ke kvalitním pracovním výsledkům a ke zvýšení produktivity práce jednotlivých pracovníků v organizaci je třeba používat také motivaci. Motivace je nástroj, který aktivuje, směřuje a udržuje chování pracovníků. Vysokých výkonů je dosahováno právě díky dobře motivovaným zaměstnancům, kteří jsou ochotni dobrovolně vykonat více práce, než je od nich očekáváno. Pracovníci jsou motivováni, pokud mají za to, že výkon určité činnosti povede k dosažení cílů organizace a tím k získání odměny, která uspokojí pracovníkovy potřeby (Armstrong, 2015). Motivace má tři složky: **směr** neboli to, čeho se snaží člověk dosáhnout, **úsilí**, což znamená, jak velkou snahu o to něčeho dosáhnout daný člověk má a **vytrvalost**, což vyznačuje délku času, který se o to snaží (Arnold a kol., 1991).

Motivace má dva typy. Rozlišuje se motivace vnitřní a motivace vnější. Vnitřní motivace je motivace, která je způsobena vlastní myslí daného člověka snažícího se využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti k dosažení svého vysněného úspěchu, či cílům organizace. Tuto motivaci lidé získávají tím, když mají pocit, že je jejich práce důležitá a zajímavá a pocit volnosti rozhodování a jednání (Kocianová, 2010).

Vnější motivace, se týká činností, které vedoucí pracovníci vykonávají, aby své podřízené pracovníky motivovali. Do této motivace spadají například odměny jako zvyšování mezd, povýšení, udělení pochvaly apod. Kromě odměn sem patří také ale tresty jako různá kritika, pozastavení mzdy, snížení mzdy, nebo úplné odebrání mzdy. Výše mzdy, na kterou má zaměstnanec nárok a podmínky, jež musí pro její získání plnit musí být dle ust. § 113 odst. 3 zákoníku práce sjednány vždy před výkonem práce. Toto platí nejen při sjednání a stanovení mzdy se vznikem pracovního poměru, ale také při každé změně podmínek odměňování. Sjednáváno a zapisováno je to v kolektivní, pracovní, či jiné smlouvě a dojde-li ke změně odměny na základě hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti dle (§ 113 odst. 4 zákoníku práce) (Urban, 2013).

Vnější motivace může mít jak pozitivní, tak negativní účinek. Z hlediska časového se ale oproti motivaci vnitřní, která je součástí lidí a jejich práce a není jim z vnějšku nijak vnucována, považuje za méně účinnou. Dále se rozlišuje například motivace hmotná a nehmotná, kdy za hmotnou jsou považovány například peníze a za nehmotnou například pochvala či kritika (Urban, 2013).

Hlavní pravidla, jak motivovat pracovníky jsou tvořena třemi zásadami. Pracovníci organizace jednají na základě toho, jak jsou motivováni, což znamená na základě odměňování či sankcionování. Druhou zásadou je to, že odměna je účinná zejména pokud přichází co nejdříve a za poslední zásadu se bere to, že sankce, které pracovníkům hrozí, by měly být reálné (Urban, 2013).

2.6 Kontrola, hodnocení a odměňování pracovníků

Kontrola pracovních výkonů zaměstnanců je nezbytná v každé organizaci. Hlavním úkolem kontroly není vyhledávat určité chyby, nýbrž včas rozpoznat a odstranit případné nedostatky práce jednotlivých pracovníků či úseků. Po rozpoznání určitého nedostatku vedoucím pracovníkem, který kontrolu provádí je třeba aby tento vedoucí pracovník na nedostatek pracovníky upozornil a dal jim možnost co nejrychleji nedostatek odstranit (Koubek, 2011).

Jak již bylo řečeno, kontrolu mají na starosti tedy nadřízení pracovníci, ve většině případů se jedná o vedoucí daných úseků a tito vedoucí jsou kontrolováni zase svými nadřízenými. Úkolem vedoucího pracovníka je vytvořit mechanismy, díky kterým je možné výkon pracovníků, jeho postup i výsledky sledovat. To, že vedoucí pracovníci své podřízené kontrolují a podřízení to vnímají se může brát také jako jeden z nástrojů motivace. Z tohoto důvodu je vhodné nejen kontrolu provádět, ale také o ní pracovníky, kteří budou kontrolováni, informovat.

Výsledkem kontroly jsou správně prováděné pracovní úkoly všech pracovníků, očekávané výsledky práce, správné chování zaměstnanců, dodržené termíny či kontrolní body, jež jsou obsaženy v popisu každého pracovního místa. Kontrola se provádí předběžná, dále průběžná, jež je zaměřená na jednotlivé výsledky a pracovní postupy a závěrečná, která je zaměřená na finální výsledky práce. Součástí průběžné kontroly pracovních postupů může být také kontrola řídicích postupů, tedy kontrola řídicích pracovníků, kteří tyto řídicí postupy provádějí. Ke snadnějšímu a lepšímu provádění průběžné kontroly vedoucí pracovník může

využívat tzv. kontrolní seznamy, které obsahují soupisy činností nebo kroků, které by měli jednotliví pracovníci na své pozici vykonávat, či provádět předepsaným způsobem.

Kontrola pracovníků může být prováděna více způsoby. Jde například o kontrolu přes kamerové systémy, zpětnou vazbu zákazníků, dotazníkové šetření, osobní pozorování či komunikace se zaměstnanci a podobně (Urban, 2013).

Pomocí kontroly jsou zaměstnanci a jejich pracovní výkony následně vedoucími pracovníky také hodnoceni a odměňováni. Proces hodnocení má tři časová období, která dohromady obsahují zhruba devět fází. První časové období je **přípravné období**, které má čtyři fáze. Jde o fázi rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení a stanovení postupu hodnocení spolu s vytvořením formulářů, které se k hodnocení využívají. Druhou fází je analýza pracovních míst, třetí fáze obsahuje formulaci a výběr kritérií hodnocení výkonu práce a čtvrtá fáze zahrnuje informování pracovníků o hodnocení a jeho účelu, které je čeká. Druhé období je **období získávání podkladů a informací**. Toto období má fáze dvě a první z nich je zjišťování informací zkoumáním výsledků pracovníků, či pozorováním pracovníků při práci. Druhá fáze tohoto období obsahuje pořizování dokumentů o pracovních výkonech pracovníků, což je velmi důležité, jelikož se k dokumentaci dá kdykoliv vrátit a použít ji například jako argumentaci u různých situacích. Poslední období je **období, ve kterém jsou informace o pracovním výkonu vyhodnocovány** a má tři fáze. První fáze je vyhodnocování a porovnávání pracovních výsledků, chování, schopností a dalších vlastností pracovníků. Další fází je vedení rozhovoru s pracovníky o výsledcích jejich hodnocení a poslední fází je pozorování pracovníků při jejich pracovním výkonu po absolvování rozhovoru, ve kterém jsou řešeny nedostatky, které by měl pracovník zlepšit, či úplně odstranit. Dále poskytování pomoci při zlepšování nedostatků a zkoumání jakou mělo hodnocení efektivnost (Koubek, 2010).

Pro hodnocení pracovníků existuje mnoho metod. Jedná se například o hodnocení: dle stanovených cílů (dle výsledků), hodnocení na základě plnění norem, hodnocení na základě kritických bodů, hodnocení dle stupnice, pomocí dotazníků (vyhodnocováno zpravidla personálním specialistou), hodnocení dle porovnávání pracovníků či hodnocení pomocí Assessment center. Obsahem hodnocení je tedy zjišťování a posuzování pracovního výkonu pracovníků (hodnocení kvality odvedené práce, úspěšnosti pracovního výkonu) a také jejich pracovního chování. Dále zjišťování silných a slabých stránek pracovníků, určování potřeb vzdělávání pracovníků, zvýšení motivace zaměstnanců a získávání informací pro následné

odměňování (Kocianová, 2010). Kromě pracovního výkonu jednotlivých pracovníků je na důležitá také atmosféra a vztahy na pracovišti. Obsahem hodnocení je tedy také hodnocení vztahů na pracovišti, což je ve většině případů prováděno osobním dotazováním či dotazováním pomocí dotazníků.

Dle hodnocení jsou zaměstnanci nakonec odměňováni. Kromě hodnocení je odměňování také závislé na vrcholovém vedení organizace, které základní zásady odměňování často schvaluje na základě doporučení interních specialistů na odměňování či externích poradců. Odměňování zahrnuje strategie, postupy a politiky, díky kterým je možné rozlišovat a oceňovat hodnoty pracovníků a jejich přínosy k dosahování cílů jednotlivých úseků, týmů, či společnosti jako celku. Jde tedy o vytváření, užívání a spravování určitého systému odměňování, jež bude fungovat spravedlivě a konzistentně a bude uspokojovat potřeby jak organizace, tak jejích zaměstnanců. Odměňování zahrnuje jak odměny peněžní, což tvoří základní peněžní odměna (mzda), doplňková peněžní odměna (odměny, příplatky, náhrady mzdy) a zaměstnanecké výhody (stravenky), tak odměny nepeněžní jako například pochvala či uznání za vykonanou práci a dosažené úspěchy, zvýšení odpovědnosti nebo možnost k osobnímu rozvoji či vzdělávání (Armstrong, 2015).

2.7 Ukončování pracovního poměru

Uvolňování lidí z organizace, a tedy ukončování pracovního poměru je jednou z nejnáročnějších činností řízení lidských zdrojů. Zahrnuje propouštění pracovníků kvůli nadbytečnosti, odchodu do důchodu či propouštění z jiných důvodů. Každá organizace občas potřebuje změnu, avšak někdy se nejedná pouze o drobné úpravy či zlepšení, ale o rozsáhlejší změny zahrnující úpravy pracovních postupů, náplně pracovních pozic či uspořádání vnitřního prostředí organizace. Z tohoto důvodu může také docházet k případnému propouštění některých zaměstnanců (Urban, 2013).

K nadbytečnosti zaměstnanců dochází, když organizace provádí určité změny v organizační struktuře a nepotřebuje již určitá pracovní místa, která dříve potřebovala. Zaměstnanci, kteří pracovali na těchto místech se stávají pro organizaci nadbytečnými a společnost tak musí snižovat počet zaměstnanců. Situace, ve kterých by mělo dojít k nadbytečnosti, by měla každá správně fungující organizace být schopna předpovídat. Je třeba vyhledávat a následně využívat postupy, jak nadbytečnosti pracovníků předcházet a také vytvářet podmínky pro zaměstnance dobrovolně odcházející a nabídnout jim pomoc při hledání nového zaměstnání. Předvídání nadbytečnosti by mělo být součástí plánování

lidských zdrojů (Armstrong, 2015). Snížená potřeba pracovníků může být řešena, jak již bylo zmíněno, dobrovolnými odchody nadbytečných zaměstnanců. V této situaci je třeba najít mezi nadbytečnými zaměstnanci dobrovolníky, jež by byli ochotni organizaci dobrovolně opustit například za odstupné (Armstrong, 2015).

Je zde třeba také zmínit outplacement, což znamená pomoc propuštěným pracovníkům ke snazšímu najetí nového pracovního místa. Pro tuto pomoc existují specializované poradenské firmy, zvláštní týmy ale i personalisté. Poradenství nabízené propuštěným pracovníkům může obsahovat nejen vyhledávání nových pracovních příležitostí, ale také například pomoc při pohovoru, či vypracování životopisu (Kocianová, 2010).

Kromě propouštění zaměstnanců z důvodů nadbytečnosti existuje také, jak již bylo v této kapitole zmíněno, propouštění z jiných důvodů. Mezi tyto důvody patří zrušení či přemístění zaměstnavatele, zdravotní nezpůsobilost zaměstnance, neplnění pracovních úkolů zaměstnancem či nesplňování předpokladů stanovených právními předpisy pro výkon sjednané práce, vážné porušení povinností zaměstnancem vztahujících se k jeho práci (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 52).

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A EMPLOYER BRANDING VE ZKOUMANÉM PODNIKU

V této kapitole bude v první řadě charakterizována společnost, která byla použita pro tuto bakalářskou práci a v jedné z jejích organizačních jednotek byl prováděn průzkum spokojenosti zaměstnanců. Dále zde nebude chybět ani jak je tomu v tomto podniku s nejdůležitějšími činnostmi řízení lidských zdrojů. Čtenáři zde budou také seznámeni s výsledky dotazníkového šetření a na závěr této kapitoly bude diskuse a návrhy na opatření. Informace pro kapitoly 3.2 a 3.3 byly získávány formou rozhovorů s personalistkou organizační jednotky vybraného podniku. Rozhovory probíhaly ve většině případů, i přes ztížené podmínky současné situace pandemie koronaviru, osobní formou. Uskutečnily se celkem 4 osobní a dále byla využita komunikace přes e-mail.

Podnik, který je z důvodu ochrany obchodního tajemství v této práci, nazýván jako společnost XYZ s.r.o., sídlí v hlavním městě naší republiky, tedy v Praze a je vlastněn dlouhodobě stabilní skupinou majitelů. Jedná se o fyzické osoby. Podnik je významným ryze českým výrobcem a dodavatelem zabezpečovací, telekomunikační, informační a automatizační techniky.

Společnost se pohybuje na B2B trhu. Zaměřuje se především na oblast kolejové a silniční dopravy včetně telematiky a dalších technologií. Organizace zajišťuje výzkum, vývoj, projektovou činnost, výrobu, montáž, rekonstrukci a servis systémů, zařízení i investičních celků jak v oblastech železniční a silniční dopravy, tak v oblastech: provoz metra a závodová doprava, signalizační systémy či systémy pro parkoviště. Díky komplexnosti služeb, jež tato společnost nabízí, od analýzy potřeb a vývoje zařízení, přes projekci, výrobu a montáž až po dlouhodobý servis, nabízí organizace XYZ s.r.o. efektivní řešení konkrétních potřeb všech svých zákazníků. Produkty, které organizace vyrábí, zachycují nejnovější technické a užité trendy. Firma XYZ s.r.o. se, jak již bylo řečeno, zabývá komplexní dodávkou zabezpečovací a sdělovací techniky. Do systémů pro železniční dopravu lze zařadit zabezpečovací zařízení traťová, staniční, přejezdová, vlaková a automatizační, dále jsou doplněny venkovními prvky, jako například návěstidly.

Počátky činnosti této organizace jsou se začátkem druhé poloviny 20. století. Za příčinu vzniku je úzce brána poválečná modernizace a rekonstrukce železniční dopravy v naší republice. Roku 1993 vznikla soukromá firma XYZ s.r.o. Společnost disponuje pouze českým

kapitálem a v současné době patří mezi pět největších firem působících v České republice v oboru zabezpečovací a sdělovací techniky.

V čele organizace stojí tři jednatelé, z čehož jeden z nich je generálním ředitelem společnosti. Nejvyšším orgánem je valná hromada, která se pravidelně schází každý rok. Dále se zde nachází dozorčí rada tvořená třemi členy a řídící se společenskou smlouvou, obchodním zákoníkem a stanovami společnosti. V současnosti firma zaměstnává přibližně 1600 osob, z toho asi 1200 technickohospodářských pracovníků.

Významnými klienty v oblasti železniční dopravy v České republice jsou: České dráhy a.s., SŽ státní organizace, Dopravní podnik Praha a.s. V silniční dopravě mezi nejčastějšími zákazníky patří: Eurovia CS a.s., Metrostav a.s., PSVS a.s., Skanska a.s. nebo magistráty a městské úřady měst a obcí ČR.

Kromě České republiky společnost působí také v zahraničí, což tvoří významnou část jejích aktivit. Díky svým kontaktům organizace úspěšně navázala spolupráci ve východní Evropě a Asii. Mezi zahraniční oblasti, kde společnost rozvíjí nejvíce své obchodní činnosti, jsou země bývalé Jugoslávie a Indie. V současnosti pracuje na zakázkách zabezpečovacích zařízení pro USA, Řecko, Turecko, Černou Horu, Srbsko, Sýrii, Bělorusko, Polsko, Indii a Litvu.

Společnost má liniovou organizační strukturu, jež se ve větších firmách často využívá. Nejvyšším orgánem organizace je valná hromada. V čele společnosti stojí tři jednatelé a jeden z nich je zároveň generálním ředitelem. Jednatelé mají stejné podpisové právo jako generální ředitel a pomáhají mu v řízení organizace, jelikož by na vše sám nestačil. Jako kontrolní orgán zde je dozorčí rada, která má také tři členy. Firma XYZ s.r.o. má deset organizačních jednotek. Jedná se o výrobní závody, montážní závody, organizační jednotky zajišťující výzkum a vývoj apod. Celou společnost řídí generální ředitel se svými řediteli jednotlivých útvarů (obchodní, finanční, personální, provozní). Každá organizační jednotka má svého ředitele, který je nadřízený svým náměstkům (ekonomický, provozní, technický, montážní). Ředitelé závodů jsou jmenováni a odvoláváni generálním ředitelem. Jednotlivé organizační jednotky mají okolo 150 zaměstnanců. Ředitelství firmy je organizační jednotkou společnosti, která vrcholově řídí a koordinuje činnosti, zabezpečující podnikání společnosti. Závody a divize jsou organizační jednotky bez právní subjektivity zabezpečující vztahy s odběrateli, dodavateli a dalšími fyzickými a právníckými osobami, jež jsou s organizací spojeni.

3.1 Řízení lidských zdrojů a pracovní podmínky v tomto podniku

Řízení lidských zdrojů v této firmě má na starosti personální odbor. Adaptace nových zaměstnanců existuje jak pracovní, tak z mírného hlediska i sociální. Změna pracovní funkce je ve firmě obvykle směrem nahoru na základě praxe, rozšiřování nebo zvyšování vzdělání. Zaměstnanci ze Slovenska v některých případech mění bydliště a stěhují se do ČR, kde mají jistotu práce. Existuje zde možnost převedení pracovníka na jiné oddělení v jiném regionu. Outplacement společnost nevyužívá.

V organizaci byl také zaveden compliance program, neboť cílem organizace je provozovat komplexní činnost na vysoké morální úrovni v souladu s nejvyššími hodnotami společnosti. Compliance je jednání podle určitých přijatých pravidel, kdy zaměstnanec musí při své pracovní činnosti dodržovat zákony, interní předpisy a směrnice zaměstnavatele, program hodnot a etický kodex zaměstnavatele. S tímto programem jsou prokazatelně seznámeni všichni noví zaměstnanci.

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je integrovaný systém managementu, který zajišťuje plnění strategických cílů a záměrů v oblasti kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tento systém začal být zaváděn v roce 1997 a v dalších letech na něj byly postupně implementovány další požadavky (environmentálního managementu, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

Ve společnosti dochází ke kolektivnímu vyjednávání. Jelikož se jedná o velkou organizaci s velkým počtem pracovníků, je zde jednodušší vytvořit určitou skupinu zaměstnanců a založit odbory. V podniku tedy existuje kolektivní smlouva. Pracovní podmínky jsou řízeny legislativou. Jsou tedy řízeny především zákoníkem práce. V organizaci funguje jednosměnný provoz. Pracovní doba se liší dle pracovního místa. U brigádníků funguje pracovní doba flexibilní. Směnu si mohou zapsat, jak se jim to hodí. Podmínkou je pouze odpracování určitého počtu hodin.

3.2 Personální plánování a přijímání zaměstnanců

Jako ve většině společností i ve firmě XYZ s.r.o. existuje personální plánování. Analýzu práce zde provádí vedoucí každého útvaru a své požadavky na lidské zdroje podává vedení organizační jednotky (ředitel a náměstci jednotlivých organizačních jednotek). Dochází k ní především dle množství zakázek. S tím souvisí i množství výpovědí, kterých je v oblasti práce této firmy minimálně a které se odvíjí také podle počtu zakázek, jež firma má.

V případě dohody o odchodu do starobního důchodu, mají zaměstnanci nárok na mimořádnou odměnu dle Kolektivní smlouvy nad rámec zákoníku práce.

V podniku existuje také jednotný kvalifikační katalog pro celou společnost, kde jsou stanoveny počty pracovníků v jednotlivých útvarech. Také je zde veden plán vzdělávání zaměstnanců, který se zpracovává jednou ročně. Nesmí zde chybět ani plán na propouštění zaměstnanců, který se ve společnosti zpracovává pouze výjimečně. Řešil se uvolněním zaměstnanců do starobního důchodu s mimořádnou odměnou.

Jako skoro všude, i zde dochází k přijímání nových zaměstnanců, ale za poslední 2 roky trh lidských zdrojů stagnuje a nových pracovníků přibylo do organizace velice málo. Přijímání nových zaměstnanců v této společnosti probíhá následovně. V první řadě se organizace poptává na úřadu práce, dává inzeráty do tisku a na webové stránky. Profesionální životopisy zájemců, které společnost obdrží, následně vyhodnocuje personalista a vedoucí příslušného útvaru. V případě, že je životopis zaujme, uchazeč je pozván k přijímacímu pohovoru. Pohovory se zde vedou pouze osobně, telefonicky nikoli. Může nastat situace, kdy je uchazeč rovnou přijat, nebo rovnou nepřijat, či pozvání uchazeče do dalšího kola přijímacího procesu, kde mohou být testovány jeho schopnosti či dovednosti jako je například práce s počítačem a podobně. To záleží na pracovní pozici, o kterou se daný člověk uchází. Poté následuje tříměsíční zkušební doba, po které se nový zaměstnanec hodnotí.

Společnost XYZ s.r.o. neprovádí u pohovorů psychotesty. Výjimkou jsou řidiči nákladních motorových vozidel nad 7,5 tuny, kteří musí psychotesty před přijetím absolvovat. Psychotesty společnost za zaměstnance neprovádí. Uchazeči výsledky o psychotestech dokládají a pokud je nemají, společnost je na ně pošle k psychologovi. Jako poslední krok přijímacího procesu je vyrozumění uchazeče o výsledku pohovoru. Při oboustranné dohodě o datumu nástupu následuje vstupní lékařská prohlídka u lékaře, který má smlouvu se zaměstnavatelem o poskytování pracovně lékařských služeb.

Assesment centrum zde zřízeno není, jelikož je stále nedostatek zaměstnanců (technickohospodářští pracovníci). I s nepříliš vhodnými zaměstnanci je třeba stále pracovat a působit na ně, není možné hned propouštět, jelikož chybí náhrada. Nezapomíná se zde ani na testy dovedností, které se také při získávání nových zaměstnanců využívají a následně se dovednosti hodnotí. Souvisí to také se vzděláváním zaměstnanců. Dovednosti se sepíší každému zaměstnanci do jeho listu vzdělávání, kde se následně sleduje, aby mu třeba i některé z dovedností nepropadly. Příkladem mohou být školení, která se dělají na určitou

dobu (2 roky) a po uplynutí této doby je pracovník povinen absolvovat nové školení jeho dovedností. Týká se to nejen dělníků, ale i vedoucích pracovníků. Testy dovedností provádí nadřízení pracovníci, kteří jsou k tomu určeni (mistr, stavbyvedoucí).

3.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců, jejich vzdělávání a personální controlling

Ve společnosti provádí hodnocení každého zaměstnance jeho přímý nadřízený, tedy vedoucí daného úseku. Hodnocení zaměstnanců je prováděno jak z hlediska kvantitativního, tak z hlediska kvalitativního, za účelem zvyšování kvality a produktivity práce. Nástrojů pro hodnocení zaměstnanců je zde využíváno více. Probíhá zde jak hodnocení dle cílů, tak dle auditu. V první řadě se hodnotí dle plnění cílů, které si každý útvar na každý rok stanovuje (úspora materiálu, zlepšení pracovního prostředí, šetrnost k životnímu prostředí) a až poté dle auditu.

Audit se provádí nejprve jednou za rok interní, tedy audit, který je prováděn interními auditory, kteří pracují ve firmě XYZ s.r.o. pod vedením pověřence pro IMS – integrovaný systém managementu. Náplní interního auditu je kontrola činností jednotlivých útvarů organizační jednotky. Po auditu interním se také ale provádí jednou ročně audit externí, kdy organizace navštíví externí firma, která kontroluje určité certifikáty, firemní dokumenty a znovu, jako interní audit, činnosti organizační jednotky. Audity, které zde byly popsány nejsou pouze audity personální. Jde o audity, které kontrolují činnosti organizace jako celku. Patří do nich však i s kontrola činností zaměstnanců, tudíž audity souvisí i s jejich hodnocením. Frekvence hodnocení zaměstnanců ve firmě XYZ s.r.o. je stejně jako audity, roční.

Po hodnocení zaměstnanců následuje samozřejmě jejich odměňování. Zaměstnanci se odměňují i dle jejich připravenosti na práci. Ve společnosti existuje pět druhů odměn. Mezi tyto odměny patří prémie, které se zde nazývají jako takzvané bločkové odměny a jsou to odměny za vykonanou práci nebo mimořádnou aktivitu nad rámec své pracovní funkce. Dělníci mají prémie měsíční a technickohospodářští pracovníci čtvrtletní. Dále jsou zde roční odměny, které jsou z ročního zisku společnosti. Nárok na ně má každý zaměstnanec, který odpracuje celý hospodářský rok (od 1.10. – 30.9. příštího roku). Existují samozřejmě výjimky, kdy zaměstnanec za svůj pracovní výkon dostane roční odměnu, i když celý hospodářský rok neodpracoval. Výše roční odměny ze zisku se odvíjí dle výše měsíční výplaty každého zaměstnance.

Dále podnik využívá jako součást odměn stravenky a penzijní připojištění, jehož výše se odvíjí od odpracované doby ve firmě. Může to být až 1000Kč měsíčně, ale pokud má o tuto výhodu zaměstnanec zájem, musí si také alespoň minimální částku na toto spoření posílat každý měsíc ze svého. K tomu mu pak bude přičítána a posílána částka od firmy. Stáže ani služební cesty ve společnosti součástí odměn nejsou, odvíjí se od práce daného pracovního místa a součástí pracovní náplně každého zaměstnance. Stejně tak nejsou součástí odměn ani určitá vzdělávání.

Je zde ale ještě jeden typ odměn a tím je karta benefit, na kterou má zaměstnanec nárok po tříměsíční zkušební pracovní době. Tato karta je nabyta na pět tisíc na rok a zaměstnanec ji může uplatnit tam, kde se tento program využívá. Například to umožňují lékárny, sportovní centra, nebo i některé cestovní kanceláře, kdy zaměstnanec tyto karty může například shromažďovat více let a poté za ně jet na dovolenou. Částka, kterou každý zaměstnanec na této kartě má se odvíjí dle počtu odpracovaných let ve firmě. Po pěti odpracovaných letech je karta nabyta pěti tisíci korun, po deseti letech, deseti tisíci a po patnácti letech patnácti tisíci korun na rok. Pokud má někdo odpracováno ve firmě více než patnáct let, nedostává to už formou karet, ale jako hotovost. Tato odměna je v rámci kolektivní smlouvy s odbory. Společnost má také ještě benefit, který není započítán mezi odměny a je spíše považován za takovou výhodu. Jde o nárok každého zaměstnance společnosti na zapůjčení vybavení podniku (pracovní potřeby, nástroje, nářadí, služby jeřábu, ...) za mírný poplatek. Musí to však sloužit pouze pro soukromé účely, nikoli podnikatelskou činnost.

Ke vzdělávání zaměstnanců ve společnosti samozřejmě dochází a existuje zde i vlastní program vzdělávání neboli vzdělávací plán. Mezi povinná školení patří školení BOZP, školení o požární ochraně a o ochraně životního prostředí, dále školení pro řidiče referenty, pro řidiče z povolání, školení pro jeřábníky a vazače břemen, pro řidiče pracovních a zemních strojů, pro svářeče, řidiče hnacích vozidel, školení z vyhlášky č. 50/1978 Sb. (elektro školení), školení pro poskytovatele první pomoci.

Podnik uplatňuje vzdělávání periodické, dále školení na nově vyvinutá zařízení a školení pro personalisty, účetní a manažery, jež závisí dle množství nabídek vzdělávacích agentur. Ke vzdělávání dochází jak internímu, tak externímu. Pokud firma vyvine nějakou změnu na pracovišti, nebo je pořízena například nějaká nová technologie, či nástroj, dochází ke vzdělávání nebo zaškolování personálu na pracovišti, tam kde nastala určitá změna.

Vedoucí pracovník si na místo pozve lidi a zaškolí je, jak se s daným zařízením nebo ve změněném prostředí pracuje. Pokud se jedná o školení externí, zaměstnance firmy XYZ s.r.o. školí externí organizace, dle nabídky školících agentur. Zde se jedná především o školení výše postavených zaměstnanců.

Také zde každý rok dochází k velkému internímu školení, kdy se seznámí všichni zaměstnanci daného oddělení či úseku a jejich vedoucí je seznamuje s bezpečností a ochranou zdraví při práci a s požární ochranou. Školení probíhá prezenčně ve firmě, nikoli on-line. Je to z důvodu, že někteří pracovníci k počítači nebo internetu třeba nemají ani přístup.

Dále ve firmě probíhají různé odborné vzdělávání, jelikož jsou zde pracovníci, kteří musí mít určité zkoušky, aby mohli vůbec svou pracovní činnost na daném pracovišti vykonávat. Vedoucí těchto pracovníků musí toto neustále hlídat a pokud takovému pracovníkovi vyprší doba, na kterou byl zaškolen, nadřízený ho musí poslat na nové školení. Ve společnosti dochází také k IT vzdělávání, manažerskému vzdělávání, nebo ke vzdělávání jazyků. Nejčastěji se jedná o anglický jazyk, potom jsou také často někteří pracovníci vzdělávání například v polštině. O vzdělávání z určitého jazyku si může zažádat například i dělník.

Převažujícím nástrojem, který podnik při personálním controllingu využívá jsou audity, které se provádějí jak interní, tak externí. Počet ukazatelů pro hodnocení připravenosti zaměstnanců je v této firmě asi dvacet. Personální agenda má podobu svého vlastního softwaru, ale každý zaměstnanec má i svou papírovou složku, pro případ, kdyby se stalo něco s počítačem nebo samotným programem. Tento program se jmenuje TARGET a obsahuje například osobní údaje jako: bydliště, telefon, či kontakty na někoho z rodiny.

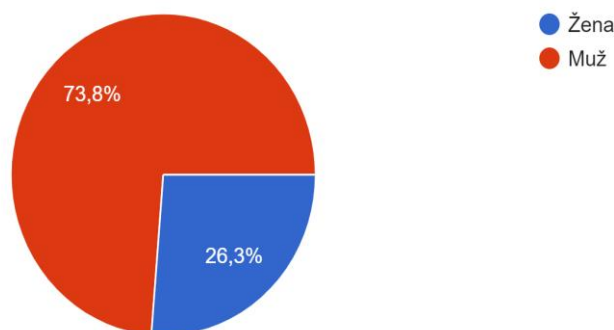
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V této kapitole praktické části budou sdíleny a popisovány výsledky dotazníkového šetření, které bylo zvoleno jako metoda výzkumu pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s prací ve firmě XYZ s.r.o. Po dohodě s personálním oddělením společnosti bylo dotazníkové šetření zaměřené pouze na jednu organizační jednotku společnosti. Z důvodů zhoršených podmínek, které bohužel kvůli pandemii koronaviru v době psaní bakalářské práce jsou, museli být zaměstnanci dotazováni pouze elektronickou podobou prostřednictvím e-mailu. Rozesláno bylo 150 dotazníků a z toho se jich vrátilo 80. Návratnost dotazníků byla tedy 53,3 %. Velikost základního souboru – počet zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti je 160 zaměstnanců, z toho cca 120 pracovníků má pracovní e-mail. Zbylí pracovníci, kteří pracovní e-mail nemají, obdrželi dotazník na svůj osobní e-mail. Organizační jednotka vybrané společnosti, ve které byl prováděn průzkum se nachází v okrese Kolín.

Jaké je Vaše pohlaví? – v první řadě budou popsány odpovědi na otázky, které se zaměřují na osobu odpovídajícího (věk, pohlaví, pracovní zařazení, vzdělání, pracovní vztah). Z následujícího obrázku č. 5 lze vyčíst, že v organizační jednotce, která byla pro výzkum zvolena, převládají muži. Jelikož se organizační jednotky mezi sebou tolik neliší, je zřejmé, že tento fakt neplatí pouze pro tuto organizační jednotku, ale pro celou firmu, což je potvrzené i z rozhovorů, které byly provedeny s personalistkou organizační jednotky vybrané společnosti. Díky rozhovorům byly zjištěny údaje o poměru mužů a žen v organizační jednotce vybrané společnosti, které říkají, že v této organizační jednotce pracuje celkem 162 zaměstnanců, z toho 21 žen a zbytek muži. Z 80 odpovědí, které byly obdrženy, odpovídalo 59 mužů a 21 žen. To znamená, že se do dotazníkového šetření zapojily všechny ženy, které v této organizační jednotce pracují. Jak je možné na obrázku níže vidět, z celkových 80 odpovědí bylo 73,8 % mužů a 26,3 % žen.

Jaké je Vaše pohlaví?

80 odpovědí



Obrázek 5: Pohlaví zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

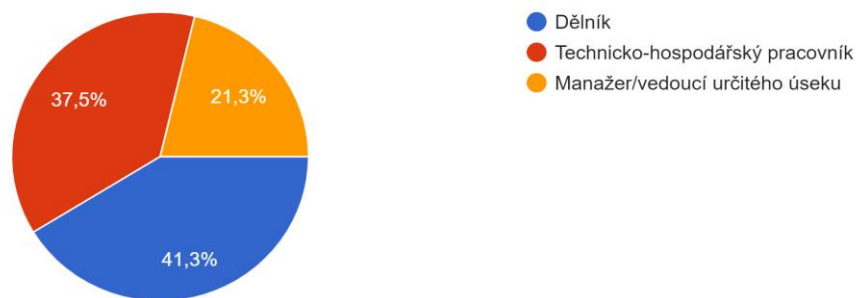
Jaké je Vaše pracovní zařazení? – jak již bylo řečeno, v organizaci převládá mužské pohlaví, což je způsobeno především specializací této organizační jednotky na montáž sdělovacího a zabezpečovacího zařízení. To krom jiného vysvětluje následující otázka. V této otázce byli zaměstnanci dotazováni na jejich pracovní zařazení. Jak je možné na obrázku č. 6 níže vidět, převládají v této organizační jednotce zejména dělníci. Dělník je pracovní zařazení, které je typické pro mužské pohlaví, nikoli ženské. To vysvětluje právě souvislost odpovědí z předchozí a této otázky. Z 80 zodpovězených dotazníků činilo nejvíce odpovědí od dělníku. Bylo jich 33, což je 41,3 % z celkových odpovědí. Po dělnících následovali technickohospodářští pracovníci, kterých bylo 30 tedy 37,5 % z 80 zodpovězených dotazníků a nejméně odpovědí bylo obdrženo od manažerů či vedoucích daného úseku. Vedoucích pracovníků či manažerů mi odpovědělo 17, což je 21,3 % z celkových odpovědí. K dokázání, že dělnické pracovní zařazení, je pozice především pro muže, napomohou odpovědi z dotazníků, a to konkrétně z otázek na pohlaví a pracovní zařazení. Odpovědi na tyto dvě otázky byly pomocí kontingenční tabulky v Microsoft Excel porovnány a bylo zjištěno, že z 33 dělníků, kteří zodpověděli, bylo 32 mužů a pouze 1 žena.

Dále byly kromě dělníků zkoumány také ostatní pracovní zařazení. Technickohospodářských pracovníků zodpovědělo, jak již bylo zmíněno, 30, z toho bylo 17 mužů a 13 žen, zde už se pohlaví oproti dělníkům poměrně rovnala. Poslední pracovní zařazení, které zbývá je manažer či vedoucí určitého úseku. Takovýchto pracovníků na dotazník zodpovědělo 17, z toho 10 mužů a 7 žen. Je možné vidět, že i zde se pohlaví stejně

jako u THP neliší nějak výrazně jako u dělníků, nicméně u každého pracovního zařazení převládá pohlaví mužské, což je z velké většiny způsobeno také odvětvím, ve kterém tato společnost působí.

Dále bylo pracovní zařazení porovnáno s věkem zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, dělníků na dotazník zodpovědělo 33 (z toho 2 ve věku 25 let či méně, 10 ve věku 26-35 let, 8 ve věku 36-45 let, 7 ve věku 46-55 let a 6 ve věku 56 let či více). Technickohospodářských pracovníků zodpovědělo celkem 30 (z toho 4 ve věku 26-35 let, 7 ve věku 36-45 let, 7 ve věku 46-55 let a 12 ve věku 56 let či více). Posledním pracovním zařazením jsou manažeři či vedoucí určitého úseku, kterých na dotazníky zodpovědělo, jak již bylo řečeno, celkem 17 (z toho 1 z nich byl ve věku 26-35 let, 4 ve věku 36-45 let, 6 ve věku 46-55 let a 6 ve věku 56 let či více).

Jaké je Vaše pracovní zařazení?
80 odpovědí



Obrázek 6: Pracovní zařazení zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti

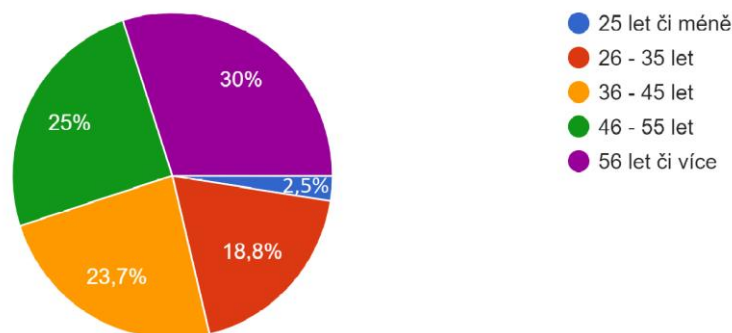
Zdroj: vlastní zpracování

Jaký je Váš věk? – Další otázkou na zaměstnance, byla otázka týkající se jejich věku. V této otázce, jak dokazuje obrázek č. 7 níže, dotazovaní volili nejvíce možnost „56 let či více“. Tuto variantu zvolilo 24 zaměstnanců, což je 30 % z 80 odpovědí, které byly obdrženy. Je tedy možné říci v této organizační jednotce společnosti převládají starší pracovníci. To je pro organizaci jak výhodou, tak nevýhodou. Starší pracovníci jsou ve většině případů zkušení zaměstnanci, kteří tuto práci vykonávají už nějakou dobu a jsou klíčovými zaměstnanci. To, že má organizace nejvíce takovýchto zaměstnanců, je pro ni výhodou.

Pojí se s tím ale i nevýhody. Jednou z nich je ta, že tito pracovníci, zde nebudou na pořad a je třeba, aby v organizaci pracovalo také velké množství mladších pracovníků, kteří se mohou od těchto zkušených učit a kteří budou pro firmu klíčovými zaměstnanci v budoucnu. Další nevýhodou je například to, že starší pracovníci nemají rádi inovace. Z rozhovorů, které byly provedeny, bylo zjištěno, že by podnik uvítal mladší pracovníky zejména kvůli ochotě učit se nové cizí jazyky, což je v této společnosti potřeba. Organizace působí nejen v České republice a starší generace zaměstnanců, která neumí daný cizí jazyk už se ho nebude chtít v tomto věku učit tak, jako mladí pracovníci.

Na druhém místě v této otázce se umístila varianta „46-55 let“, což také nejsou nejmladší pracovníci. Tuto variantu volilo 20 pracovníků (25 % z 80 odpovědí). Dále byla na výběr varianta „36-45 let, kterou zvolilo 19 pracovníků tedy 23,7 % a posledními dvěma variantami byly varianty pro mladší generaci, které volilo nejméně odpovídajících. Varianta „26-35 let“ tvoří pouze 18,8 % zodpovězených dotazníků, což znamená, že pouze 15 odpovídajících z 80 volilo tuto variantu a nejméně odpovídajících bylo ve věku 25 let či méně. Ti byli pouze 2 (2,5 % ze všech zodpovězených dotazníků). Z toho je zřejmé, že organizace zaměstnává velmi málo čerstvých absolventů středních škol nebo odborných učilišť.

Jaký je Váš věk?
80 odpovědí



Obrázek 7: Věková struktura zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti

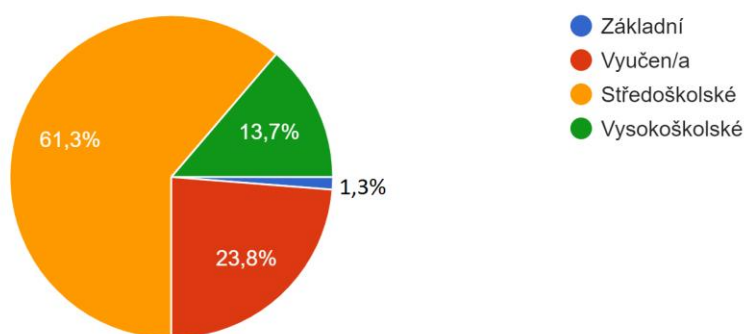
Zdroj: vlastní zpracování

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? – dále byli zaměstnanci dotazováni na jejich nejvyšší dosažená vzdělání. Z této otázky bylo zjištěno, že nejvíce odpovídajících bylo se středoškolským vzděláním a to přesně 49 odpovídajících (61,3 % z 80 odpovědí), 19 odpovídajících volilo variantu vyučen/a, což je 23,8 % z celkových odpovědí. Mezi odpovídajícími byli ale také i zaměstnanci se vzděláním vysokoškolským nebo naopak pouze se vzděláním základním. Pracovníků s vysokoškolským vzděláním odpovídalo na dotazník 11 tedy 13,7 % ze všech odpovídajících a pro vzdělání základní odpovídal pouze jeden pracovník, což tvoří 1,3 % z celkových odpovědí.

V Microsoft Excel byly propojeny odpovědi, aby bylo zjištěno, pro jaké druhy pracovních pozic převládá, jaký typ vzdělání. Jak již bylo popisováno u předchozí otázky „pracovní zařazení“, z 80 odpovědí bylo 33 odpovědí od dělníků, z toho 18 z nich je vyučeno, 14 se středoškolským vzděláním a 1 dělník pouze se vzděláním základním. Dále bylo obdrženo 30 odpovědí od THP, kterých bylo nejvíce se vzděláním středoškolským a to 25, na druhém místě se vzděláním vysokoškolským (4) a 1 odpovídající THP byl pouze vyučen. Nejméně odpovědi tvořili manažeři či vedoucí určitého úseku, za to se ale jedná o nejvzdělanější pracovníky. Ze 17 odpovědí pro vedoucího pracovníka, bylo 7 z nich vzdělání vysokoškolského a 10 středoškolského.

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

80 odpovědí



Obrázek 8: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

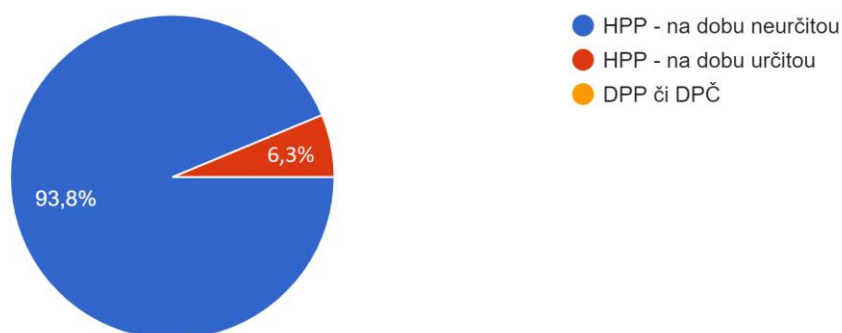
Jaký je Váš pracovní vztah? – zaměstnanci byli také dotazováni na to, jaký je jejich pracovní vztah. Jak je možné vidět níže na obrázku č. 9, tázaní měli možnost vybírat ze tří variant. Jednou z variant byla odpověď hlavní pracovní poměr na dobu určitou (HPP na dobu

určitou), dále HPP na dobu neurčitou a v poslední řadě DPČ (dohoda o pracovní činnosti) či DPP (dohoda o provedení práce). Většina z odpovědí byly pro variantu HPP na dobu neurčitou, z 80 odpovědí tato varianta tvořila 93,8 %, což znamená, že takto odpovídalo 75 z 80 pracovníků. Dále odpovídalo 5 pracovníků pro HPP na dobu určitou, což je 6,3 % z celkových odpovědí a žádný z odpovídajících nezvolil variantu DPP či DPČ. Většina zaměstnanců v této společnosti zde pracuje na HPP na dobu neurčitou.

Jsou zde pouze výjimky, kdy zaměstnanec pracuje na HPP na dobu určitou či DPP nebo DPČ. I když se zde našlo 5 jedinců, kteří pracují na HPP na dobu určitou, s jistotou práce nemusí mít starosti, jelikož organizace, jak již bylo zmiňováno v kapitole 3.2, propouští opravdu minimálně. Množství pracovníků, které společnost potřebuje není na trhu dostatek, tudíž si podnik každého svého zaměstnance váží.

Jaký je Váš pracovní vztah?

80 odpovědí



Obrázek 9: Pracovní vztah zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

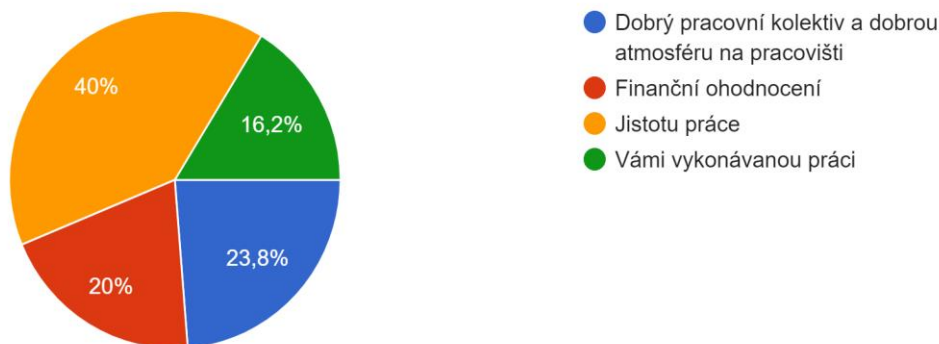
4.1 Co pracovníci na svém zaměstnání nejvíce oceňují a co je nejvíce motivuje

Co na svém zaměstnání nejvíce oceňujete? – Nyní budou následovat zajímavější otázky dotazníku a těmi jsou otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců s prací ve firmě a vše, co s tím souvisí (spokojenost s finančním ohodnocením, spokojenost s pracovním kolektivem a podobně). První takovou otázkou dotazníku je otázka, co pracovníci na svém zaměstnání nejvíce oceňují. Jak je možné vidět níže, na obrázku č. 10, respondenti měli u této otázky na výběr ze čtyř možností. Nejvíce volenou variantou byla jistota práce, kterou volilo

celkem 32 pracovníků z 80 (40 %), z toho 20 dělníků (všichni muži), 10 THP (z toho 6 mužů a 4 ženy) a 2 vedoucí pracovníci/manažeři (z toho 1 muž a 1 žena). Druhou nejčastější odpovědí byla varianta, která dokazuje, že na pracovišti panuje dobrá atmosféra a zaměstnanci spolu dobře vychází. Celkem 19 respondentů volilo variantu „dobrý pracovní kolektiv a atmosféra na pracovišti“, z toho 8 dělníků (všichni muži), 8 THP (2 muži a 6 žen) a 3 vedoucí pracovníci (z toho 2 ženy a 1 muž). Dále volilo 16 respondentů variantu „finanční ohodnocení“, z toho 4 dělníci (3 muži a 1 žena), 8 THP (6 mužů a 2 ženy) a 4 manažeři, ze kterých byli 3 muži a 1 žena. Nejméně volenou variantou byla varianta „Vámi vykonávaná práce“, tu volilo 13 respondentů, z toho byl 1 dělník (muž), 4 THP (3 muži, 1 žena) a 8 vedoucích pracovníků (z toho 5 mužů a 3 ženy). Tuto variantu volilo sice nejméně lidí, ale je možné si všimnout, že naopak nejvíce vedoucích pracovníků/manažerů. Je tedy vidět, že čím vyšší pozici zaměstnanci mají, tím vyšší je jejich seberealizace.

Co ve svém zaměstnání nejvíce oceňujete?

80 odpovědí



Obrázek 10: Co na svém zaměstnání zaměstnanci organizační jednotky vybrané společnosti nejvíce oceňují

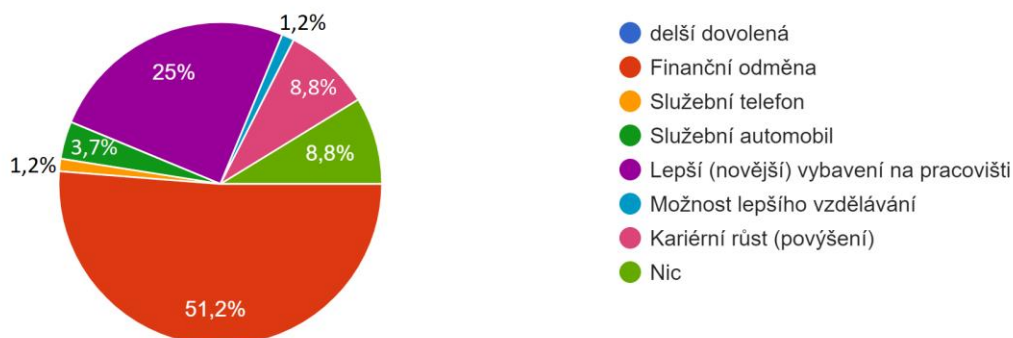
Zdroj: vlastní zpracování

Co by Vás nejvíce motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu? – Další zajímavou otázkou dotazníku je otázka týkající se pracovního výkonu zaměstnanců. Tato otázka zjistila, co by pracovníky motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu, což znázorňuje obrázek č. 11. Respondenti zde měli opět na výběr z více odpovědí. Největší motivací pro zaměstnance je finanční odměna. Tuto odpověď zvolilo 41 osob (51,2 %). Dále by 20 respondentů (25 %) uvítalo lepší (novější) vybavení na pracovišti, 7 pracovníků (8,8 %) kariérní růst, stejně tak 7 pracovníků (8,8 %) zodpovědělo, což je zajímavé, že by je nemotivovalo nic, 3 respondenti

(3,7 %) by vyžadovali služební automobil, 1 osoba (1,2 %) služební telefon a 1 osoba (1,2 %) možnost lepšího vzdělání. Z této otázky je zřejmé, že většina pracovníků v této organizaci má dostatek dovolené (5 týdnů), jelikož nikdo z respondentů dotazníku nezodpověděl, že by ho k lepšímu výkonu motivovala delší dovolená.

Co by Vás nejvíce motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu?

80 odpovědí



Obrázek 11: Co by pracovníky organizační jednotky vybrané společnosti nejvíce motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu

Zdroj: vlastní zpracování

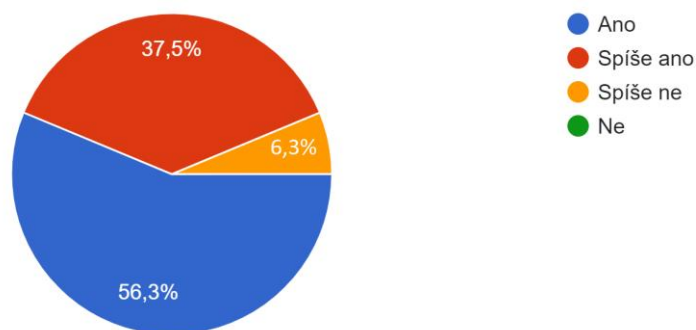
4.2 Vztahy na pracovišti a odměňování

Další dvě otázky byly zaměřeny na zjištění podnikové kultury neboli atmosféry, která na pracovišti panuje a jaké jsou zde mezi zaměstnanci vztahy. Je zřejmé, že v podniku vládou velice dobré přátelské pracovní vztahy a atmosféra na pracovišti je správná. Dotazníkové šetření ukázalo vysokou spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem.

Jak jste spokojeni se vztahy s kolegy? – V první řadě budou charakterizovány vztahy pracovníků s jejich kolegy, což prezentuje obrázek č. 12, který je možný vidět níže. Respondenti měli u této otázky na výběr ze 4 možných odpovědí. Většina respondentů a to přesně 45 osob (56,3 %) je zcela spokojeno, z toho 33 mužů a 12 žen, částečně spokojeno je 30 osob (37,5 %), z toho 22 mužů a 8 žen, pouze 5 osob (6,3 %) je částečně nespokojeno, z toho 4 muži a 1 žena a nikdo z respondentů nevedl, že by byl plně nespokojen.

Jak jste spokojeni se vztahy s kolegy?

80 odpovědí



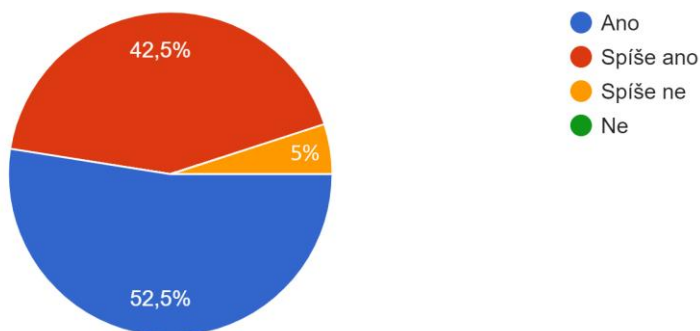
Obrázek 12: Jak jsou pracovníci organizační jednotky vybrané společnosti spokojeni se vztahy se svými kolegy

Zdroj: vlastní zpracování

Jak jste spokojeni se vztahy s nadřízenými? – Kromě toho, jaké mají zaměstnanci vztahy se svými kolegy, byli respondenti dotazováni také na vztahy s jejich nadřízenými, což je možné vidět opět níže, na obrázku č. 13. Stejně jako u předchozí otázky na vztahy zaměstnanců s jejich kolegy dopadla i tato otázka velice kladně, což dokazuje, že na pracovišti panují velice dobré přátelské pracovní vztahy nejen mezi zaměstnanci, ale také mezi pracovníky a jejich nadřízenými. U této otázky měli respondenti opět na výběr ze 4 možných odpovědí. Celkem 42 osob (52,5 %) uvedlo, že je zcela spokojeno, z toho 33 mužů a 9 žen, 34 osob (42,5 %) částečně spokojeno, z toho 23 mužů a 11 žen, pouze 4 osoby (5 %) jsou částečně nespokojeni, z toho 3 muži a 1 žena a stejně jako u předchozí otázky, nikdo z respondentů nevedl, že by byl se vztahy se svými nadřízenými plně nespokojen.

Jak jste spokojeni se vztahy s nadřízenými?

80 odpovědí



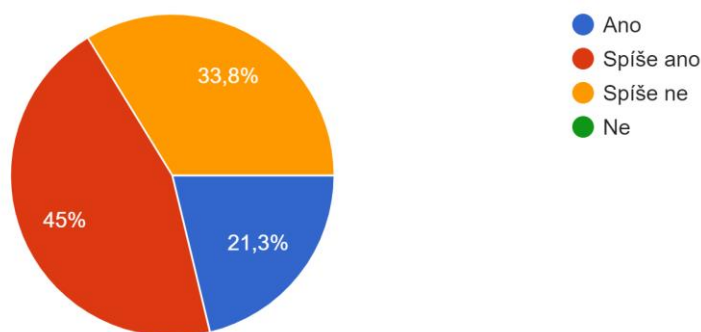
Obrázek 13: Jak jsou zaměstnanci organizační jednotky vybrané společnosti spokojeni se vztahy se svými nadřízenými

Zdroj: vlastní zpracování

Jste spokojeni s Vaším finančním ohodnocením? – Další otázkou dotazníkového šetření byla otázka, která souvisí s problémem fluktuace zaměstnanců z důvodu nespokojenosti s finančním ohodnocením. Níže uvedený obrázek č. 14 prezentuje výsledky spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy. Na otázku týkající se spokojenosti pracovníků s výší jejich finančního ohodnocení odpovědělo celkem 17 respondentů (21,3 %), že jsou zcela spokojeni, z toho 6 dělníků (všichni muži), 7 THP (všichni muži) a 4 vedoucí určitého úseku/manažeri (z toho 2 muži a 2 ženy). Dále volilo 36 osob (45 %), že je částečně spokojeno, z toho 10 dělníků (všichni muži), 14 THP (7 mužů a 7 žen) a 12 vedoucích určitého úseku (7 mužů a 5 žen). Poměrně dost respondentů odpovídalo, že jsou částečně nespokojeni. Bylo jich 27 (33,8 %), z toho nejvíce dělníků, a to 17 (16 mužů, 1 žena), dále 9 THP (3 muži, 6 žen) a pouze 1 vedoucí pracovník a tím byl muž. Nikdo z respondentů nevolil variantu, že by byl zcela nespokojen.

Jste spokojeni s Vaším finančním ohodnocením?

80 odpovědí



Obrázek 14: Jak jsou zaměstnanci organizační jednotky vybrané společnosti spokojeni se svým finančním ohodnocením

Zdroj: vlastní zpracování

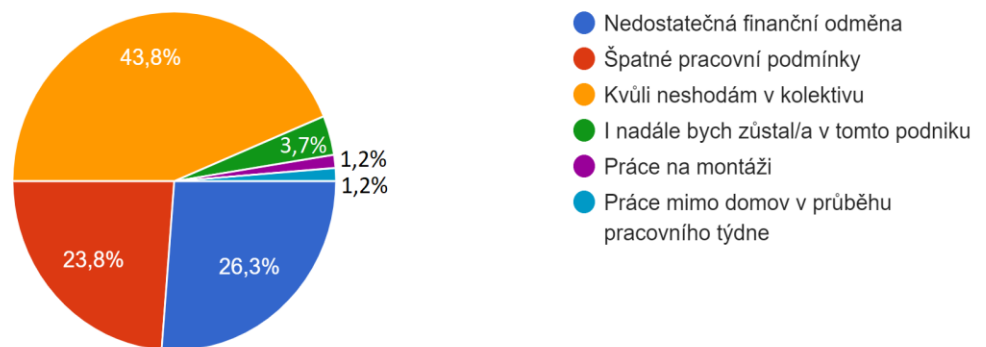
4.3 Ukončování pracovního poměru

Pokud byste měli ukončit svůj pracovní poměr v tomto podniku, z jakého důvodu by to pravděpodobně bylo? – V další otázce dotazníku bylo zjišťováno, co by ještě mohlo vézt k fluktuaci zaměstnanců kromě nespokojenosti s finančním ohodnocením. Respondenti zde měli na výběr z několika možných variant odpovědí, což je možné vidět níže na obrázku č. 15.

Nejvíce osob odpovídalo, že pokud by měli ukončit pracovní poměr v tomto podniku, pravděpodobně by to bylo kvůli neshodám v kolektivu. Tuto variantu volilo celkem 35 osob (43,8 %), z toho 12 dělníků, 14 THP a 9 vedoucích určitého úseku. Ačkoliv tuto variantu volilo nejvíce respondentů, z otázek týkajících se vztahů na pracovišti je známo, že vztahy jsou zde dobré a respondenti to mysleli pouze tak, že jim na vztazích na pracovišti záleží nejvíce, tudíž pokud by vztahy dobré nebyly, nastala by pravděpodobně fluktuace zaměstnanců. Druhou nejvíce volenou variantou byla odpověď „nedostatečná finanční odměna“, kterou volilo 21 osob (26,3 %), z toho 12 dělníků, 6 THP a 3 vedoucí pracovníci. Dále 19 respondentů (23,8 %) vybralo odpověď „špatné pracovní podmínky“, z toho bylo 6 dělníků, 9 THP a 4 vedoucí pracovníci/manažeři. Někteří respondenti jsou v tomto podniku natolik spokojeni, že by o důvodu, který by pravděpodobně rozhodl, proč by měli tento podnik opustit, ani neuvažovali a volili variantu, že by i nadále zůstali v tomto podniku. Byli to celkem 3 respondenti (3,7 %), z toho 1 dělník, 1 THP a 1 manažer/vedoucí určitého úseku.

Dále měli odpovídající v této otázce na výběr „jiné důvody“, kde mohli uvést své vlastní. Dva takoví respondenti se našli, 1 z nich napsal, že by podnik opustil z důvodu „práce na montáži“ a jednalo se o dělníka. Stejně tak i v druhém případě šlo o dělníka, který napsal, že by ho k opuštění podniku mohlo dovést to, že pracuje mimo domov v průběhu pracovního týdne. To je způsobeno tím, že převážná část dělníků pracuje na zakázkách po celé ČR (daleko od svého bydliště), popřípadě v zahraničí, tudíž zde v průběhu pracovního týdne i přespávají.

Pokud byste měli ukončit svůj pracovní poměr v tomto podniku, z jakého důvodu by to pravděpodobně bylo? (V případě volby varianty "I nadále bych zůstal/a v tomto podniku", neodpovídejte na následující otázku).
80 odpovědí



Obrázek 15: Pokud by zaměstnanci organizační jednotky vybrané společnosti měli ukončit pracovní poměr v této organizaci, z jakého by to pravděpodobně bylo důvodu

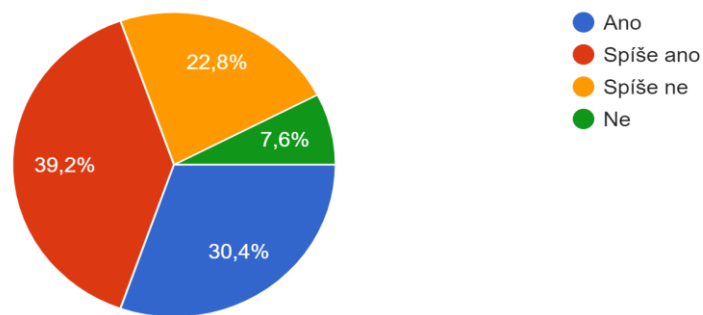
Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by se Vámi zvolený faktor u předchozí otázky zlepšil, uvažovali byste o návratu do společnosti? – Tato otázka byla do dotazování zaměstnanců zařazena pro zjištění, zdali má faktor, kvůli kterému by byli daní pracovníci ochotni opustit firmu, takový vliv, že v případě jeho vylepšení by se pracovníci byli ochotni vrátit zpět do podniku. Na otázku č. 7 použitého dotazníku, jenž je prezentována níže na obrázku č. 16, měli odpovídat pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce č. 6 nevolili variantu „i nadále bych zůstal/a v tomto podniku“, což volily 3 osoby. Tudíž na otázku č. 7 mělo zodpovědět 77 respondentů, 2 z nich tuto podmínku ale nedodrželi, a přesto na otázku č. 7 zodpověděli, což znamená, že bylo z této otázky obdrženo 79 odpovědí a pouze jedna odpověď zůstala prázdná. V této otázce byli respondenti dotazováni na to, zdali by přemýšleli o návratu do podniku, pokud by se zlepšily podmínky u faktoru, kvůli kterému by v přechozí otázce byli ochotni podnik

opustit. Poměrně velká část zaměstnanců by se do podniku vrátila. Celkem 24 osob (30,4 %) by se do podniku po zlepšení faktoru, který jim nevyhovoval, určitě vrátilo, z toho 10 dělníků, 6 THP a 8 vedoucích pracovníků/manažerů. Pravděpodobně by se vrátilo 31 osob (39,2 %), z toho 15 dělníků, 12 THP a 4 vedoucí určitého úseku/manažeri. Pravděpodobně by se nevrátilo 18 osob (22,8 %), z toho 7 dělníků, 8 THP a 3 manažeri/vedoucí určitého úseku. O návratu by určitě neuvažovalo celkem 6 osob (7,6 %), z toho 4 THP a 2 manažeri.

Pokud by se Vámi zvolený faktor u předchozí otázky zlepšil, uvažovali byste o návratu do společnosti?

79 odpovědí



Obrázek 16: Uvažovali by zaměstnanci organizační jednotky vybrané společnosti o návratu do podniku po zlepšení nevyhovujícího faktoru?

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Diskuse a návrhy na opatření

Tato kapitola praktické části bude zaměřena na návrhy na opatření či změny, které by společnost mohla provést k tomu, aby snížila fluktuaci zaměstnanců a budovala si dobrou značku na trhu. Bude vycházeno z odpovědí, které byly obdrženy od zaměstnanců na dotazníky. Ačkoliv je tato organizace na trhu prosperující a úspěšnou, zkoumáním a analyzováním výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno pár faktorů, které by organizace mohla vylepšit. Dále bude čerpáno z rozhovorů, jenž jsem provedl s personalistkou této společnosti, která svou práci vykonává právě v organizační jednotce, kde bylo provedeno dotazníkové šetření na zaměstnance.

Prvním nedostatkem, který byl z dotazníkového šetření zaznamenán už z osobních otázek na zaměstnance, byl ten, že ve společnosti převládá starší generace pracovníků. Pro ujištění bylo porovnáno pracovní zařazení s věkovou strukturou zaměstnanců, kteří na dotazník zodpověděli a bylo zjištěno, že vedoucích pracovníků a technickohospodářských pracovníků je ve společnosti opravdu více ze starší generace. Podrobněji je toto popsáno výše u výsledků dotazníkového šetření, otázka na pracovní zařazení. V současné době je to pro společnost vyhovující, jelikož jsou tito zaměstnanci samozřejmě zkušenější a pro společnost tak přínosnější, ale pokud se na to bude pohlížet z dlouhodobého hlediska, měla by organizace lépe strategicky plánovat.

Dle mého názoru by se měla společnost více zaměřit na nábor mladé generace, která v budoucnu bude řídit organizaci a bude pro ni stejně přínosná, jako starší generace v dnešní době. Ve společnosti by se mohl uplatnit mentoring, kdy by starší, zkušenější pracovníci zaučovali ty mladé. Ti, kteří jsou pro organizaci klíčovými pracovníky nyní, zde totiž nebudou na vždy. Přejde čas, kdy i oni půjdou do důchodu a pokud organizace nebude mít dobře připravené nástupce, mohla by na to doplatit.

Navrhoval bych nábor nových zaměstnanců celkově vylepšit a jak již bylo zmiňováno, zaměřit se na mladší generaci. Volil bych například využití propagace pracovních míst na sociálních sítích, kde mladá generace tráví spoustu volného času a kde by si této společnosti mohli všimnout. Například Facebook, Instagram či Twitter. Dále by organizace mohla navázat spolupráci s některou ze středních škol zaměřujících se na stejný obor. Například školám navrhnout, že by zde jejich studenti mohli vykonávat odborné praxe. V případě, že by firma udělala na studenty dobrý dojem a studentům zde práce vyhovovala, je pravděpodobné šíření této skutečnosti dalším studentům a budování si tak dobré značky mezi mladou

generací, na kterou, jak již bylo řečeno, by bylo dobré se zaměřit. Studenti by byli během praxí pečlivě pozorováni a šikovným jedincům by mohla být následně po ukončení jejich studia nabídnuta pracovní příležitost. Po náboru mladé generace, by tito noví pracovníci vykonávali svou práci po boku zkušených starších zaměstnanců, kteří by je připravili na to, aby byli stejně tak dobrými pracovníky a jednou zaškolovali novou generaci jako zkušení, pro firmu klíčoví zaměstnanci právě oni.

V rámci náboru nových zaměstnanců bych navrhol zavést odměny pro zaměstnance, kteří přivedou do podniku nového uchazeče. V případě, že se nový zaměstnanec osvědčí a zůstane zde i po zkušební době, pracovníku, který ho přivedl by byla vyplacena polovina odměny (například 10.000, -) a druhá část by mu byla vyplacena po roce trvání pracovního poměru přivedeného pracovníka.

Dalším faktorem, na který bych se organizaci navrhol zaměřit je atmosféra na pracovišti a celkově podniková kultura. Jak z rozhovoru, tak z dotazníkového šetření je patrné, že je v organizaci v tomto směru vše v pořádku. Zmiňuji to však z jednoho důvodu a tím jsou odpovědi na otázku č. 6 dotazníkového šetření, kde byli pracovníci dotazováni na to, pokud by měli opustit tento podnik, z jakého by to bylo pravděpodobně důvodu. Velká většina respondentů odpovídala, že ji záleží právě na dobrých vztazích na pracovišti a pokud by zde byly neshody, uvažovali by kvůli tomu o opuštění podniku. Ačkoliv je v organizaci atmosféra správná a vztahy mezi zaměstnanci dobré, mohl by podnik občas uspořádat například nějakou akci na budování a udržení dobrých vztahů mezi všemi pracovníky. Dobrá atmosféra na pracovišti je důležitá nejen pro stávající zaměstnance ale i pro budoucí, jelikož spokojení zaměstnanci budou informace o správné podnikové kultuře šířit i mezi společnost mimo firmu, a tak budovat dobrou pověst (značku) firmy na trhu, což je pro organizaci velkým přínosem. Nové, šikovné, potenciální zaměstnance do organizace přitáhne pouze dobrá pověst a značka na trhu, na což, jak již bylo popisováno, má veliký vliv právě podniková kultura, vztahy mezi zaměstnanci a celkově atmosféra na pracovišti.

Další oblastí, kterou by organizace neměla v žádném případě nijak podcenit je motivace. Motivace zaměstnanců je subjektivní, co motivuje jednoho pracovníka, nemusí motivovat druhého. Díky motivaci se, jak již bylo popisováno v teoretické části, zvyšuje pracovní nasazení pracovníků a kvalita jejich práce, což pro podnik znamená snadnější dosahování cílů. V případě dělnických profesí lze společnosti XYZ s.r.o. doporučit zaměřením se na finanční stimulaci těchto pracovníků, a to zejména v podobě výkonových příplatků či

příplatků za dobrou docházku. Dále, konkrétně v organizační jednotce, jež byl výzkum prováděn by poměrně dost zaměstnanců stimulovalo k lepšímu pracovnímu výkonu modernější vybavení, což by pro podnik z finančního hlediska neměl být problém. Jedná se o dlouhodobě prosperující společnost.

Kromě motivace, kterou by pracovníci nejvíce ocenili z odpovědí na dotazník, bych společnosti doporučil například zavedení zaměstnance měsíce. V každém oddělení či úseku by se sledoval a následně hodnotil výkon jednotlivých pracovníků a nejuspěšnější pracovníci měsíce by měli nárok na určitou odměnu. Například navýšení bonusů na benefit kartu či finanční odměna, kterou většina respondentů volila v dotazníkovém šetření a další.

Dále mě napadlo, že by společnost mohla zavést například jeden den v měsíci, kdy by se zaměstnanci určitého úseku či oddělení sešli a probírali, popřípadě navrhovali určitá opatření, změny či inovace, které by podnik mohl provést a které by vedly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což by opět přispělo k budování značky organizace. Dále by v tento den mohli pracovníci ve skupinách pracovat na určitých projektech na inovace podniku a skupina s nejlepším projektem by měla opět nárok na určitou odměnu. Co by také určitě mělo přispět k budování značky podniku, je například navázání spolupráce se soukromými školkami, kam by mohli zaměstnanci ukládat své děti a což by měli podnikem hrazené.

Dále by podnik mohl například klíčovým zaměstnancům vymyslet jako odměnu určité výlety, kam by daný klíčový pracovník jel se svým partnerem, popřípadě i s dětmi. Pracovníci by tuto službu měli podnikem proplacenou jako formu odměny za svůj nadstandartní výkon. Pokud by mohl zaměstnanec strávit víkend na nějakém příjemném místě s rodinou, určitě by to dal podniku svým pracovním výkonem znát a podělil by se s tím i například mezi přáteli, což by znovu vedlo k budování značky zaměstnavatele. Tato odměna by také vedla ke zlepšení work – life balance zaměstnanců. Spousta lidí v dnešní době neumí skloubit svou práci s volným časem a nemá tak čas na rodinu a přátele. Tímto by podnik napomáhal svým pracovníkům i v tomto směru.

Organizaci bych doporučil sjednat s určitou cestovní kanceláří či agenturou spolupráci. Pokud by zde podnik nakupoval pravidelně pro klíčové pracovníky zájezdy, mohlo by se s cestovní kanceláří sjednat určité zvýhodnění na ceně. Podnik by poté hradil a zařizoval zájezdy za zaměstnance, což by zaměstnancům ušetřilo čas, práci a také by podnik díky zvýhodněným cenám mohl zaměstnancům sjednat lepší zájezd. To by dle mého názoru

bylo lepší řešení, nežli dát klíčovému pracovníkovi např. 5.000, - Kč na zájezd, který by si měl zařízovat sám. Jediné, co by klíčový pracovník udělal by bylo informování nadřízeného, jakou destinaci by chtěl navštívit a jestli pojedě sám či s rodinou.

Za co společnost chválím a co určitě zlepšuje jméno organizace na trhu jsou odměny zavedené pro zaměstnance, kteří odcházejí do starobního důchodu. Odměna činí 1.500, - za každý odpracovaný rok, což u zaměstnanců, kteří v organizaci prožili celý svůj produktivní věk, činí nemalou finanční částku.

Pro kvalitnější employer branding a zlepšení pověsti na trhu bych společnosti doporučil zavést také firemní dobrovolnictví a firemní dárcovství, jež je charakterizováno v teoretické části bakalářské práce v kapitole 1.5. V rámci konceptu firemního dárcovství bych organizaci navrhoval vytvořit dárcovský program, který by se týkal současné situace pandemie koronaviru. Zaměstnanci společnosti by přispívali finanční částky a organizace by následně pomohla a přispěla tam, kde je v dnešní době z důvodů koronaviru třeba. To by určitě zvýšilo pověst podniku na trhu.

Společnosti bych také navrhoval vybrat veřejně prospěšné organizace, kterým by svou dobrovolnickou činností pomáhala. Dobrovolníci ze zaměstnanců by měli možnost přispět k této činnosti a náklady na jejich čas by hradila společnost. Jak říká teorie, díky firemnímu dobrovolnictví by organizace dala najevo svou společenskou odpovědnost vůči komunitě, životnímu prostředí a oblasti, ve které působí. Dále by se zaměstnanci setkali s veřejně prospěšným prostředím, což by mohlo vézt ke zlepšení jejich vztahů k zaměstnavateli a k rozvíjení osobních hodnot. Jak firemní dárcovství, tak firemní dobrovolnictví by mělo značný vliv na budování značky zaměstnavatele.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo charakterizovat řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti, jako prvotní výzkumná metoda byly využity polostrukturované rozhovory s personální manažerkou v Kolínské organizační jednotce společnosti. Dále zjistit spokojenost zaměstnanců s prací v organizační jednotce vybrané společnosti pomocí dotazníkového šetření a doporučit, na co by se měla organizace zaměřit, jaká provést opatření a jaké popřípadě udělat změny.

Podniku bylo doporučeno například zaměřením se na nábor mladší generace pracovníků, jelikož bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že zde převládá spíše starší generace zaměstnanců. Dále budování a udržování dobrých přátelských vztahů na pracovišti, které je třeba neustále budovat a udržovat, jelikož dotazníkové šetření také ukázalo, že pokud by na pracovišti dobré vztahy nebyly, většina pracovníků by podnik byla ochotna, právě kvůli špatné atmosféře na pracovišti, opustit. To se týká zejména klíčových pracovníků v managementu a technicko – hospodářských pracovníků.

Pro kvalitnější employer branding a budování dobré pověsti na trhu bylo podniku doporučeno také například zavedení firemního dobrovolnictví a firemního dárcovství, což je mnoha podniky stále více a více využíváno. Navržen byl dále také nápad na zavedení odměny pro klíčové zaměstnance v rámci dovolené či výletů, které by podnik za klíčové pracovníky organizoval a hradil. To vše by mělo společnosti napomoci k budování své značky na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti nebo také k přilákání nových potenciálních pracovníků.

I přes nalezené nedostatky lze konstatovat, že systém řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ s.r.o. je velmi dobře organizován. Léta vyzkoušené postupy jsou dobře propracovány. Společnost je ochotna investovat do svých zaměstnanců a uvědomuje si důležitost lidských zdrojů a jejich řízení pro budování značky organizace a udržení konkurenceschopnosti na trhu.

POUŽITÁ LITERATURA

- APROFES. *Employer branding, vaše vizitka na pracovním trhu*. 11.01.2018. aprofes.cz/, [online]. URL: <https://www.aprofes.cz/employer-branding/>, citace [10.04.2021].
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Armsotrong's handbook of human resource management practice*. 11. vydání. Londýn: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- ARMSTRONG, Michael. TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
- CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- MENSEEK. *Staňte se zaměstnavatelem, kterého lidé milují*. 2021. menseek.eu/, [online]. URL: <https://www.menseek.eu/employer-branding/>, citace [10.04.2021].
- OPTIMAL MARKETING. *Konverzní poměr*. 20.09.2010. optimal-marketing.cz/, [online]. URL: <https://www.optimal-marketing.cz/slovnicek/konverzni-pomer>, citace [10.04.2021].
- SEDLÁČEK, Tomáš. *Vše, co potřebuješ vědět o employer branding*. 25.06.2017. tomsedlacek.medium.com/, [online]. URL: <https://tomsladecek.medium.com/employer-branding-65b88f737dd9/>, citace [10.04.2021].
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIMAN, Josef. PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- TOMŠEJ, Jakub. *Zákoník práce 2020*. 16. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. 104 s. ISBN 978-80-247-5508-3.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva, 2014. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance organizační jednotky vybrané společnosti..... 72

Dotazník – Vliv řízení lidských zdrojů na budování značky zaměstnavatele

Dobrý den, dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který slouží ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s prací ve firmě. Vaše odpovědi a výsledky průzkumu budou použity pro moji Bakalářskou práci, kterou píši na Univerzitě Pardubice – fakultě Ekonomicko-správní. Tento dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere maximálně pět minut. Předem Vám moc děkuji za Váš čas a Vaši pomoc.

Pavel Hoffmann

Označte prosím vždy pouze jednu správnou odpověď.

1. Co ve svém zaměstnání nejvíce oceňujete?

- a) Dobrý pracovní kolektiv a dobrou atmosféru na pracovišti
- b) Finanční ohodnocení
- c) Jistotu práce
- d) Vámi vykonávanou práci
- e) Jiné:

2. Co by Vás nejvíce motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu?

- a) Delší dovolená
- b) Finanční odměna
- c) Služební telefon
- d) Služební automobil
- e) Lepší (novější) vybavení na pracovišti
- f) Možnost lepšího vzdělávání
- g) Kariérní růst (povýšení)
- h) Nic
- i) Jiné:

3. Jak jste spokojeni se vztahy s kolegy?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

4. Jak jste spokojeni se vztahy s nadřízenými?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

5. Jak jste spokojeni s Vaším finančním ohodnocením?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

6. Pokud byste měli ukončit svůj pracovní poměr v tomto podniku, z jakého důvodu by to pravděpodobně bylo? (V případě volby varianty "I nadále bych zůstal/a v tomto podniku", neodpovídejte na následující otázku).

- a) Nedostatečná finanční odměna
- b) Špatné pracovní podmínky
- c) Kvůli neshodám v kolektivu
- d) I nadále bych zůstal/a v tomto podniku
- e) Jiné:

7. Pokud by se Vámi zvolený faktor u předchozí otázky zlepšil, uvažovali byste o návratu do společnosti?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) Dělník
- b) Technicko-hospodářský pracovník
- c) Manažer/vedoucí určitého úseku
- d) Jiné:

9. Jaký je Váš pracovní vztah?

- a) HPP – na dobu neurčitou
- b) HPP – na dobu určitou
- c) DPP či DPČ

10. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen/a
- c) Středoškolské
- d) Vysokoškolské

11. Jaký je Váš věk?

- a) 25 let či méně
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46–55 let
- e) 56 let či více

12. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž