

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Jaroslav Vosyka

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jaroslav Vosyka**  
Osobní číslo: **E22236**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy vybraných oblastí řízení lidských zdrojů zhodnotit daný podnik a definovat návrhy na zlepšení.

Osnova:

- Teoretické vymezení řízení lidských zdrojů.
- Úkoly řízení lidských zdrojů.
- Analýza lidských zdrojů ve vybraném podniku.
- Zhodnocení a doporučení návrhu na zlepšení.
- Formulace závěru.

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

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Fifteen edition. Kogan Page, 2020. ISBN 978-0749498276.  
ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. Kogan Page, 2016. ISBN 978-0-7494-7815-5.  
BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.  
URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.  
HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.  
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. *Manažer*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku 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 30.04.2025

Jaroslav Vosyka v.r.

## PODĚKOVÁNÍ

V první řadě bych rád vyjádřil upřímné poděkování paní Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D., za její odborné vedení, vstřícný přístup a cenné rady, které mi poskytovala v průběhu celé tvorby mé bakalářské práce. Její trpělivost, podporu a ochotu konzultovat jednotlivé kroky významně přispěly k dokončení této práce.

Dále bych chtěl poděkovat paní Veronice Straškové, HR manažerce společnosti, která mi poskytla praktické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, ochotně sdílela důležitá data a umožnila mi konzultace, které pro mě byly velmi přínosné a posunuly moji práci o značný kus dál.

Velké poděkování patří také všem zaměstnancům podniku, kteří se ochotně zapojili do strukturovaných rozhovorů a podělili se o své osobní názory, zkušenosti a pohled na řízení lidských zdrojů ve firmě. Jejich otevřenost a ochota spolupracovat byla klíčová pro realizaci praktické části práce a výrazně obohatila výsledné výstupy.

## **ANOTACE**

Ve své práci se zaměřuji na průzkum společnosti ASTRATEX a.s., z pohledu řízení lidských zdrojů a jeho efektivity ve společnosti. Cílem práce je na základě analýzy vybraných oblastí řízení lidských zdrojů zhodnotit daný podnik a definovat návrhy na zlepšení. Teoretická část se zaměřuje na pojmy a obecnému porozumění řízení lidských zdrojů, zatímco praktická část obsahuje představení podniku, analýzu podniku a návrhu na jeho zlepšení. Výsledkem této práce je identifikace silných a slabých stránek ve společnosti a navrhnout, či doporučit, jak by mohla firma své řízení lidských zdrojů zlepšit a být efektivnější.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

řízení lidských zdrojů, personální činnosti, zaměstnanci, nábor a výběr, adaptace zaměstnanců, hodnocení výkonu, motivace a odměňování, vzdělávání a rozvoj, firemní kultura, well-being zaměstnanců

## **TITLE**

Human resource management in the selected company

## **ANNOTATION**

In my work, I focus on researching ASTRATEX a.s. from the perspective of human resource management and its effectiveness in the company. The goal of the thesis is to evaluate the given company and define proposals for improvement based on the analysis of selected areas of human resource management. The theoretical part focuses on the concepts and general understanding of human resource management, while the practical part includes an introduction to the business, an analysis of the business and a proposal for its improvement. The result of this work is the identification of strengths and weaknesses in the company and to propose or recommend how the company could improve its human resources management and be more effective.

## **KEYWORDS**

human resource management, personnel activities, employees, recruitment and selection, employee onboarding, performance evaluation, motivation and compensation, training and development, corporate culture, employee well-being

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	11
ÚVOD .....	12
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
1.1 Historické vymezení .....	13
1.2 Vývoj, trendy a etapy v HRM.....	14
1.3 Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
1.4 Role personalistiky a subjekty HRM v organizaci .....	16
2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	19
2.1 Vymezení hlavních úkolů .....	19
2.1.1 Vytváření a analýza práce a pracovních míst .....	20
2.1.2 Získávání a výběr pracovníků.....	21
2.1.3 Přijímání pracovníků.....	22
2.1.4 Hodnocení pracovního výkonu pracovníků.....	23
2.1.5 Vzdělání a rozvoj pracovníků .....	24
2.1.6 Odměňování pracovníků.....	27
2.1.7 Péče o pracovníky .....	28
3 METODIKA .....	31
4 ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU .....	32
4.1 Představení podniku.....	32
4.1.1 Organizační struktura společnosti ASTRATEX a.s. ....	34
4.3 Popis realizace primárního šetření .....	35
4.4 Analýza HRM ve vybrané společnosti prostřednictvím řízených rozhovorů.....	36
4.4.1 Obecné otázky o řízení lidských zdrojů.....	36
4.4.2 Nábor a výběr zaměstnanců .....	38

4.4.3 Pracovní prostředí a firemní kultura .....	39
4.4.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	41
4.4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	42
4.4.6 Pracovní podmínky a péče o zaměstnance .....	43
5 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ NÁVRHU NA ZLEPŠENÍ .....	46
5.1 Zlepšení komunikace HR strategie .....	46
5.2 Standardizace kvality HR služeb napříč odděleními .....	46
5.3 Zvýšení moderních HR přístupů.....	47
5.4 Podpora kariérního růstu a vnitřní mobility.....	47
5.5 Systematizace onboardingu nových zaměstnanců .....	48
5.6 Posílení péče o well-being zaměstnanců .....	48
6 FORMULACE ZÁVĚRU.....	50
ZÁVĚR .....	51
POUŽITÁ LITERATURA .....	51
SEZNAM PŘÍLOH.....	54

## **SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK**

Obrázek 1 Schéma obecného úkolu řízení lidských zdrojů.....	20
Obrázek 2 Vývojový diagram.....	31
Obrázek 3 Logo podniku .....	32
Obrázek 4 Modelové schéma organizační struktury.....	34

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

atd. - a tak dále

HRM - Human Resources Management (řízení lidských zdrojů)

KPI - Klíčové ukazatele výkonnosti

např. - například

tzv. - takzvaně

## ÚVOD

Lidské zdroje představují jeden z nejdůležitějších prvků každé organizace. Zaměstnanci nejsou pouze nositeli pracovních výkonů, ale i tvůrci hodnot, firemní kultury a inovací. Efektivní řízení lidských zdrojů se tak stává klíčovým faktorem konkurenceschopnosti a dlouhodobé udržitelnosti podniku. V moderním prostředí, kde se trh práce neustále vyvíjí a nároky na zaměstnance i zaměstnavatele rostou, je důležité, aby organizace disponovala nejen propracovaným systémem náboru, adaptace a hodnocení pracovníků, ale také strategií, která reflektuje aktuální trendy a potřeby pracovní síly.

Bakalářská práce se věnuje problematice řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, přičemž hlavním cílem je analyzovat vybrané oblasti této problematiky na základě názorů a zkušeností zaměstnanců. Pro získání relevantních dat byly využity strukturované rozhovory s pracovníky napříč různými odděleními, které umožnily hlubší pochopení vnitřního fungování HR procesů v praxi. Práce se zaměřuje především na oblasti náboru, motivace, zpětné vazby, vzdělávání, kariérního rozvoje a firemní kultury.

Na základě analýzy odpovědí respondentů je v závěrečné části práce provedeno zhodnocení stávajícího stavu řízení lidských zdrojů a formulována konkrétní doporučení, která by mohla napomoci ke zlepšení současného systému. Tato doporučení vycházejí jak z identifikovaných slabých míst, tak i z poznatků získaných v teoretické části práce.

Výsledky této práce mohou sloužit jako podklad pro rozhodování managementu podniku v oblasti HR a zároveň jako inspirace pro další zkoumání či optimalizaci procesů spojených s péčí o lidský kapitál.

# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole je provedeno teoretické vymezení problematiky řízení lidských zdrojů. Je zde vymezena definice řízení lidských zdrojů, popsán jeho historický vývoj a zhodnoceny aktuální trendy, které ovlivňují moderní personální praxi. Dále jsou charakterizovány hlavní cíle řízení lidských zdrojů a popsána role personalistiky a jednotlivých subjektů, které se na řízení lidských zdrojů v organizaci podílejí.

Pozornost se zaměřuje na to, jakým způsobem se oblast HRM vyvíjí od personální administrativy až k současnému strategickému přístupu, a jak je v dnešní době ovlivňována globalizací, technologickým pokrokem, diverzitou a požadavky na udržitelnost. Jsou rovněž zdůrazněny klíčové úkoly personální práce včetně získávání a výběru zaměstnanců, jejich vzdělávání, hodnocení výkonu, odměňování a péče o pracovníky.

## 1.1 Historické vymezení

Řízení lidských zdrojů (HRM – Human Resource Management) je považováno za jednu z klíčových funkcí moderního managementu, přičemž jeho hlavním cílem je efektivní využívání lidských zdrojů jakožto nejdůležitějšího aktiva organizace. V rámci HRM jsou prováděny nejen praktické činnosti, jako je nábor a hodnocení pracovníků, ale také strategické plánování, rozvoj zaměstnanců a utváření firemní kultury. Jak uvádí Armstrong (2016), HRM je chápáno jako zásadní nástroj pro naplňování strategických cílů organizace a posilování její konkurenceschopnosti.

Z historického vývoje řízení lidských zdrojů vyplývá, že péče o lidskou složku v organizacích je věnována pozornost již více než sto let, přičemž její počátky jsou spojovány se zavedením principů vědeckého řízení do organizací na začátku 20. století.

V současné době je řízení lidských zdrojů neustále rozvíjeno a přizpůsobováno dynamickým změnám na trhu práce, technologickému pokroku a měnícím se požadavkům zaměstnanců. Mezi moderní přístupy patří zavádění flexibilních pracovních uspořádání, kladení důrazu na diverzitu a inkluzi a využívání digitálních technologií v personálních procesech. Jak uvádějí Armstrong a Taylor (2020), prostřednictvím integrace informačních technologií do HRM je umožněno efektivnější řízení talentů a zlepšení komunikace v rámci organizace.

V rámci řízení lidských zdrojů je kladen důraz také na budování pozitivního pracovního prostředí a posilování motivace zaměstnanců, což vede ke zvýšení jejich loajality a produktivity. Vedle tradičních činností, jako je nábor pracovníků a hodnocení výkonu, je

pozornost stále častěji zaměřována na talent management, kontinuální vzdělávání a péči o well-being zaměstnanců. Jak uvádějí Armstrong a Taylor (2020), strategické řízení lidských zdrojů je charakterizováno propojením personální strategie s celkovou strategií organizace, což je považováno za klíčový faktor dlouhodobého úspěchu podniku.

V oblasti řízení lidských zdrojů je kladena pozornost na vytváření pozitivního pracovního prostředí a podporu well-beingu zaměstnanců, což následně přispívá k vyšší produktivitě a loajalitě. Tento přístup je považován za nezbytný pro dlouhodobý úspěch a udržitelnost organizace.

## 1.2 Vývoj, trendy a etapy v HRM

Vývoj řízení lidských zdrojů je historicky spojován s přechodem od jednoduchých personálních funkcí, zaměřených především na administrativní činnosti a vyplácení mezd, k moderním přístupům orientovaným na strategii a efektivitu. Ve 20. století byl tento vývoj výrazně ovlivněn průmyslovou revolucí a rostoucím významem pracovního práva. V tomto období byly položeny základy moderního personálního řízení, které se postupně transformovalo do současné podoby HRM. Armstrong (2016) uvádí, že tento posun představoval klíčový moment pro začlenění lidských zdrojů do strategického plánování organizací.

**Personální administrativa** je považována za nejstarší přístup k personální práci, kdy byla vnímána především jako služba zajišťující administrativní úkoly spojené se zaměstnáváním, pracovní činností zaměstnanců a předáváním informací vedení organizace prostřednictvím personální evidence (Šikýř, 2016). Tato oblast byla chápána jako pasivní forma podpory organizace. I v současné době je personální administrativa udržována v některých firmách, kde není personální práce dostatečně doceněna.

**Personální řízení** je zaměřeno více na samotné zaměstnance a začalo být uplatňováno v rychle se rozvíjejících podnicích s inovativním vedením, které usilovalo o co největší podíl na trhu. Postupně bylo rozpoznáno, že lidské zdroje představují klíčový faktor konkurenční výhody, a proto bylo přikročeno k budování a rozvoji efektivních týmů. Tento přístup vedl k aktivnějšímu pojetí personální práce. (Kociánová, 2010)

V tomto období byly personálním útvarům svěřeny poměrně rozsáhlé pravomoci a odpovědnost v oblasti rozhodování. Personální práce však i nadále zůstávala převážně na operativní úrovni a byla zaměřena na řešení aktuálních problémů souvisejících se zaměstnáváním a řízením lidských zdrojů. (Šikýř, 2016)

Podle Kociánové (2010) je třeba rozlišovat mezi zaměstnanci, s nimiž je uzavřena pracovní smlouva, a pracovníky, kteří vykonávají pracovní činnost na jiném právním základě.

Vývoj řízení lidských zdrojů byl zásadně ovlivněn globalizací a technologickým pokrokem, které přinesly nové výzvy, jako je diverzita pracovních týmů, práce na dálku či potřeba celoživotního vzdělávání. Tyto faktory zdůrazňují význam HRM jako dynamického a neustále se vyvíjejícího oboru.

Strategický význam řízení lidských zdrojů spočívá v podpoře dlouhodobých cílů organizace. Jak uvádějí Urbancová a Vrabcová (2023), HRM není vnímáno pouze jako provozní funkce, ale je mu přisuzována klíčová role ve strategickém plánování. Mezi oblasti, které významně přispívají k udržení konkurenceschopnosti na globálním trhu, patří například talent management, tedy řízení talentů.

V rámci strategického řízení lidských zdrojů je kladen důraz také na rozvoj firemní kultury, která tvoří základ pro budování soudržného a motivovaného pracovního týmu. Silná firemní kultura je vnímána jako faktor, který nejen přitahuje kvalitní zaměstnance, ale zároveň podporuje jejich loajalitu a zvyšuje produktivitu.

V současnosti je nezbytné, aby řízení lidských zdrojů rychle reagovalo na moderní trendy, a to vzhledem k neustále se měnícím požadavkům trhu práce a technologickým inovacím. Jak uvádějí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), mezi aktuální trendy patří zejména digitalizace HR procesů, využívání umělé inteligence při náboru a hodnocení zaměstnanců, podpora diverzity a inkluze a kladení důrazu na udržitelnost.

Díky digitalizaci jsou administrativní úkoly automatizovány, čímž je HR manažerům umožněno soustředit se více na strategické činnosti. Diverzita a inkluze přispívají k formování kreativnějších a inovativnějších týmů, které jsou lépe připraveny reagovat na globální výzvy.

### **1.3 Cíle řízení lidských zdrojů**

Prvotním a hlavním cílem řízení lidských zdrojů v každé organizaci by mělo být zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců. V rámci HRM je usilováno o výběr a udržení schopných pracovníků, kteří by měli plně přispívat k naplňování strategických cílů organizace.

Druhým cílem řízení lidských zdrojů by měl být rozvoj zaměstnanců, přičemž pod tento cíl spadá zejména vzdělávání, školení a celkový profesní růst pracovníků s cílem zvyšovat jejich

schopnosti, dovednosti a znalosti. Tím je podporován nejen osobní rozvoj zaměstnanců, ale zároveň i inovace a celkový růst organizace.

Třetím cílem řízení lidských zdrojů by měla být maximální efektivita využití lidského potenciálu ve společnosti. Důraz je kladen na to, aby lidský faktor byl využíván co nejefektivněji a přinášel maximální produktivní přidanou hodnotu. Tento cíl zahrnuje správné plánování pracovních úkolů, hodnocení výkonu, optimalizaci pracovních procesů a podporu růstu produktivity zaměstnanců.

Podle Armstronga & Taylora (2020) mezi cíle lidských zdrojů patří:

- Podpora dosahování strategických cílů organizace,
- Rozvíjení podnikové kultury zaměřené na dosahování co nejvyššího výkonu,
- Zabezpečovat kvalifikované, talentované a oddané pracovníky,
- Vytváření přátelské atmosféry a dobrých vztahů mezi pracovníky a navazování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- Uplatňování etického přístupu k lidem.

Koubek (2015) doplňuje, že sama organizace nemůže fungovat, pokud se jí nepodaří shromáždit, propojit, využívat a uvést do pohybu:

- Materiální zdroje,
- Finanční zdroje,
- Lidské zdroje,
- Informační zdroje.

Materiální a finanční zdroje jsou bez efektivního využívání samy o sobě bezcenné. K jejich uvedení do činnosti je nezbytné, aby byly zapojeny lidské zdroje, které disponují odpovídajícími schopnostmi, znalostmi a jsou podporovány vhodným informačním systémem.

#### **1.4 Role personalistiky a subjekty HRM v organizaci**

Mezi hlavní role a úkoly řízení lidských zdrojů v organizaci je zařazeno několik klíčových oblastí. Patří sem především získávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, řízení výkonnosti, hodnocení, odměňování a péče o zaměstnance.

Získávání a výběr pracovníků zahrnují procesy zaměřené na identifikaci potřeb organizace a vyhledávání vhodných kandidátů. Jak uvádí Koubek (2015), efektivní nábor je považován za klíčový pro zajištění kvalifikovaného a motivovaného personálu. Další významnou oblastí je vzdělávání a rozvoj, do kterých spadá školení, mentoring a koučink, přičemž tyto procesy přispívají ke zvyšování kompetencí zaměstnanců.

Mezi další důležité funkce řízení lidských zdrojů patří řízení výkonnosti a hodnocení zaměstnanců. Prostřednictvím hodnocení jsou identifikovány silné a slabé stránky jednotlivců, což je nezbytné pro plánování jejich dalšího rozvoje. Péče o zaměstnance, zahrnující poskytování benefitů, vytváření vhodného pracovního prostředí a podporu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, je považována za klíčový faktor spokojenosti a dlouhodobé loajality pracovníků.

Mezi **subjekty řízení lidských zdrojů** patří nejen personální útvar, ale i další organizační složky. Podle Koubka (2015) jsou personální činnosti považovány za přirozenou součást práce každého vedoucího pracovníka, který je zodpovědný za řízení svých podřízených.

V současnosti je většina pravomocí a odpovědností souvisejících s řízením a vedením zaměstnanců přesouvána z oblasti personalistiky na manažery na všech úrovních řízení organizace. **Manažeři** přebírají roli v oblasti řízení lidských zdrojů tím, že vedou zaměstnance k dosažení stanovených cílů organizace. Jejich povinnosti v této oblasti jsou zároveň vymezeny zákoníkem práce, který stanovuje práva a povinnosti vedoucích pracovníků. (Šikýř, 2016)

V rámci personálních procesů plní manažeři následující úkoly:

- navrhují a analyzují pracovní pozice,
- plánují potřeby v oblasti lidských zdrojů,
- obsazují volná pracovní místa,
- sledují a hodnotí pracovní výkon zaměstnanců,
- zajišťují spravedlivé odměňování,
- organizují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- pečují o zaměstnance a jejich pracovní podmínky,
- využívají personální informační systémy k efektivnímu řízení lidských zdrojů.

**Personální útvar**, tedy personalisté, zpravidla vykonávají v organizacích administrativní činnosti v souladu s pracovněprávními předpisy. Vedle toho se věnují také koncepční, metodické a analytické činnosti související s řízením a vedením zaměstnanců. Významnou rolí personalistů je rovněž poskytování poradenské podpory manažerům i zaměstnancům. (Dvořáková a kol., 2012)

Postavení personalisty je určováno velikostí podniku. V malých firmách tato pozice zpravidla není zřízena, jelikož personální agendu si obvykle spravuje sám majitel nebo vrcholový manažer. Ve středně velkých podnicích se často setkáváme alespoň s jedním personalistou nebo se zde zakládá samostatný personální útvar.

Ve velkých organizacích je personální oddělení obvykle rozsáhlejší a strukturovanější. Je řízeno vedoucím, pod něhož spadá několik personalistů specializujících se na různé oblasti řízení lidských zdrojů. Tento útvar je zpravidla přímo podřízen generálnímu řediteli a jeho vedoucí je součástí vrcholového managementu společnosti.

## 2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole jsou specifikovány hlavní úkoly spojené s řízením lidských zdrojů v organizaci. Jsou popsány jednotlivé oblasti, které zahrnují vytváření a analýzu práce a pracovních míst, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování a péči o zaměstnance.

Důraz se klade na význam těchto úkolů pro zajištění efektivního fungování organizace a dosažení jejích strategických cílů. Je vysvětleno, jak správné řízení lidských zdrojů přispívá nejen ke zvyšování výkonu zaměstnanců, ale i k optimalizaci využití ostatních podnikových zdrojů, jako jsou finance, materiál a informace.

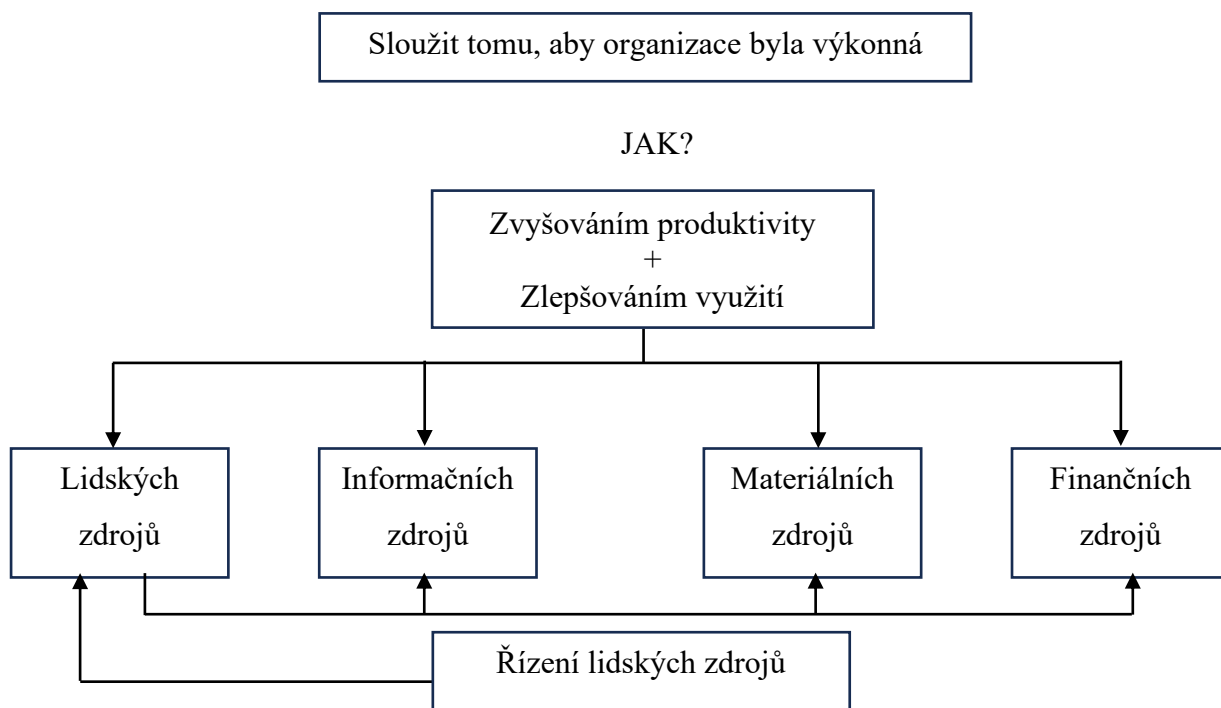
### 2.1 Vymezení hlavních úkolů

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří především zvyšování celkového výkonu organizace prostřednictvím efektivního využívání lidského potenciálu. Pro udržení a rozvoj výkonnosti společnosti je nezbytné, aby bylo průběžně pracováno na zlepšování všech zdrojů, se kterými organizace disponuje. Nejde tedy pouze o lidské zdroje, ale rovněž o materiální a finanční zdroje. (Koubek, 2015)

Mezi další podstatné úkoly řízení lidských zdrojů je zařazováno vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, odměňování, péče o zaměstnance a zajišťování souladu s právními předpisy v oblasti práce a zaměstnávání.

Hlavním cílem těchto úkolů je zajistit, aby organizace byla výkonná a dosahovala svých strategických i plánovaných cílů. K naplnění těchto cílů a k zajištění budoucího rozvoje je nezbytné zaměřit se na zvyšování produktivity, zlepšování kvality lidských zdrojů a na neustálý rozvoj schopností zaměstnanců.

V následujícím schématu je znázorněno, jak zlepšování v oblasti lidských zdrojů přispívá ke zlepšení využívání ostatních podnikových zdrojů. (Koubek, 2015)



Obrázek 1 Schéma obecného úkolu řízení lidských zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze znázorněného schématu vyplývá, že efektivní řízení lidských zdrojů přispívá nejen ke zlepšení samotné práce zaměstnanců, ale i k optimalizaci využívání dalších zdrojů, jako jsou informace, materiál nebo finance. To vše má přímý dopad na výkonnost celé organizace. Zvyšování produktivity a efektivity tedy začíná u lidí – jejich vedením, rozvojem a motivací.

### 2.1.1 Vytváření a analýza práce a pracovních míst

Nejprve je nutné vymezit pojmy práce a pracovní místo. Práce je definována jako soubor činností, které jsou natolik podobné, že mohou být svěřeny jednomu konkrétnímu pracovníkovi nebo skupině pracovníků. (Koubek, 2015)

Pracovní místo je chápáno jako nově vytvořená nebo uvolněná pozice na pracovišti, kterou se zaměstnavatel plánuje obsadit novým zaměstnancem. (Šikýř, 2016)

Pracovní místo představuje pozici určenou pro jednoho pracovníka v organizační struktuře podniku, ke které je přiřazena určitá sada úkolů a odpovědností odpovídajících jeho schopnostem. Podle Koubka (2015) je při vytváření pracovních míst a vymezování práce nezbytné zajistit:

- pracovní úkoly, aby se efektivně přispívalo k dosažení cílů organizace,
- přinášely uspokojení svým pracovníkům a motivovaly je,
- neměly negativní dopad na fyzické či duševní zdraví pracovníků,

- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků,
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.

Samotné vytváření práce se pojí s mnohými otázkami, jako jsou například:

1. **Co** za úkol se musí vykonat?
2. **Kde** se daný úkol bude vykonávat? (umístění organizace a pracoviště)
3. **Kdy** má být úkol splněn? (časový interval kdy se úkol plní)
4. **Proč** se má úkol splnit? (daný cíl a motivace pracovníků)
5. **Jak** by měl být daný úkol vykonán a splněn?
6. **Kdo** konkrétní práci vykoná? (duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka).

Analýza pracovních míst a práce představuje proces, v jehož rámci jsou zajišťovány, zaznamenávány, uchovávány a analyzovány veškeré potřebné informace o pracovních místech. Tento proces slouží k shrnutí všech požadavků, které jsou na pracovníka na dané pozici kladeny.

Analýza pracovního místa dle Koubka (2015) se rozděluje na dva hlavní problémové okruhy:

- na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek,
- na otázky týkající se pracovníka.

Odpověď na obě otázky hlavně tvoří tzv. specifikaci pracovního místa, nebo požadavků pracovního místa na pracovníka.

### **2.1.2 Získávání a výběr pracovníků**

Získávání pracovníků představuje jednu z klíčových rolí při formování pracovní síly v organizaci a do značné míry ovlivňuje, jakými zaměstnanci bude organizace disponovat pro dosažení svých celkových cílů.

Získávání pracovníků, označované také jako nábor, lze rozdělit na vnitřní a vnější zdroje. Organizace nemusí nové zaměstnance vyhledávat pouze prostřednictvím vnějších zdrojů, například formou inzerce v tisku, aplikacích či na webových stránkách. Primárně se často zaměřují na hledání vhodných kandidátů z vlastních řad, jelikož své stávající zaměstnance dobře znají a ti mohou doporučit osoby s podobnou výkonností, vzděláním a schopnostmi. (Koubek, 2015)

Hledání nových zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů s sebou přináší řadu výhod i nevýhod. Mezi hlavní výhody vnitřních zdrojů patří například znalost silných a slabých stránek zaměstnance a jeho znalost vnitřního fungování organizace (know-how). Mezi nevýhody lze naopak zařadit riziko, že povýšený pracovník nemusí být schopen plnit nové úkoly, případně může dojít ke zhoršení mezilidských vztahů v důsledku soutěživosti a negativního vlivu na pracovní morálku.

Mezi hlavní výhody využívání vnějších zdrojů při získávání zaměstnanců patří širší výběr kandidátů s potenciálně lepšími schopnostmi, znalostmi a zkušenostmi, které mohou organizaci obohatit o nové pohledy, názory a zkušenosti zvenčí. Získávání pracovníků z vnějších zdrojů bývá často rychlejší a někdy i finančně méně náročné. Na druhé straně mezi nevýhody patří zejména delší adaptační proces nových zaměstnanců, obtížnější přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů, což může být časově i finančně nákladnější. Negativní dopady mohou nastat také na poli mezilidských vztahů, například v situacích, kdy interní zaměstnanci, kteří se cítili být dostatečně kvalifikovaní, nebyli vybráni a přednost dostal kandidát z vnějšího zdroje. (Koubek, 2015)

Proces získávání pracovníků je v současnosti metodologicky propracován, což představuje významnou výhodu. Dodržováním stanoveného postupu se organizace může vyhnout zbytečným časovým i jiným ztrátám a zároveň minimalizovat dobu, po kterou zůstává pracovní místo neobsazeno. (Koubek, 2015)

Při výběru nového zaměstnance by si organizace měla stanovit cíl identifikovat takového uchazeče, který je pro volné pracovní místo nejvhodnější a splňuje jak odborné, tak i etické požadavky, aby byl schopen začlenit se do kolektivu firmy. Mezi nejčastěji využívané metody výběru pracovníků patří výběrový pohovor, hodnocení životopisu, testování uchazečů, assessment centrum a ověřování referencí. Je nezbytné prověřit všechny požadavky, které budou na budoucího zaměstnance kladeny v souvislosti s výkonem práce v organizaci. (Šikýř, 2016)

### **2.1.3 Přijímání pracovníků**

Přijímání nových uchazečů představuje třetí etapu výběrového řízení na volné pracovní místo. Tato fáze se zaměřuje na formální procesy, které zahrnují zejména uzavření pracovního poměru prostřednictvím pracovní smlouvy, zodpovězení doplňujících dotazů souvisejících se zaměstnáním a také představení nového zaměstnance kolegům s cílem usnadnit jeho začlenění do pracovního kolektivu. (Šikýř, 2016)

Pracovní poměr je dle zákona zakládán pracovní smlouvou uzavřenou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, pokud zákoník práce nestanoví jinak. Pracovní poměr vzniká dnem, kdy zaměstnanec nastoupí do práce.

Pracovní smlouva by měla zpravidla obsahovat:

- druh práce, který bude zaměstnanec vykonávat,
- místo, kde bude zaměstnanec vykonávat práci,
- den nástupu do zaměstnání. (Šikýř, 2016)

#### 2.1.4 Hodnocení pracovního výkonu pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje na posouzení toho, jak kvalitně pracovník vykonává své pracovní povinnosti a zda plní všechny úkoly a požadavky spojené s danou pracovní pozicí. Sledují se rovněž vztahy na pracovišti, chování k zákazníkům i k ostatním osobám, se kterými zaměstnanec spolupracuje nebo přichází do kontaktu, a to na profesionální úrovni. Hodnocení může zahrnovat také informování jednotlivých pracovníků o jejich pracovních výsledcích, což následně slouží k hledání cest ke zlepšení výkonu v rámci organizace. (Koubek, 2015)

Existuje několik druhů hodnocení pracovního výkonu, a i několik metod. Mezi nejznámější podle Koubka (2015) patří:

- **hodnocení na základě výsledků** - se používá především, když se sledují, zda byly všechny cíle splněny pomocí KPI (Key Performance Indicator),
- **hodnocení kompetencí** - se zaměřuje na dovednosti a schopnosti všech zaměstnanců, čímž podporuje jejich osobní i profesní růst,
- **benchmarking** - umožňuje porovnání výkonu zaměstnanců mezi sebou nebo s nejlepšími výsledky v oboru, což vede ke zlepšení a nastavování standartu.

Doplněno podle Armstronga a Taylora (2020):

- **360-stupňová zpětná vazba** - se používá tak, že zaměstnanec dostává hodnocení od nadřízených, kdy se pomáhá odhalit silné a slabé stránky z různých perspektiv,
- **Průběžné hodnocení** - zdůrazňuje pravidelné poskytování zpětné vazby, která zaměstnancům umožňuje rychle reagovat na požadavky a zlepšit si své výsledky průběžně,

- **Cílené hodnotící rozhovory** - vedou k lepšímu sladění a očekávání zaměstnance a zaměstnavatele.

### 2.1.5 Vzdělání a rozvoj pracovníků

Hlavním cílem vzdělávání pracovníků je formování, prohlubování a rozšiřování jejich znalostí, dovedností a schopností nezbytných pro výkon práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.

Vzdělávání zaměstnanců slouží k jejich přípravě na soustavné změny podmínek a požadavků jak na jednotlivých pracovních místech, tak v rámci celé organizace. Zároveň je spojováno s personálním rozvojem, především s plánováním kariérního postupu a následnictví na manažerských pozicích. Vzdělávání je tak vnímáno jako investice do budoucnosti zaměstnanců, kteří mohou v budoucnu zastávat vyšší a náročnější pracovní pozice. (Šikýř, 2016)

Vzdělávání pracovníků z odborného hlediska se obvykle člení do několika skupin, mezi které patří **zaškolení, doškolení, přeškolení a profesní rozvoj**. Dá se vzdělávání rozdělit ještě do dalších dvou podskupin, a to vzdělávání na pracovišti, mezi které spadá **instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučování, mentorování** a na vzdělávání mimo pracoviště, pod které se řadí **přednáška, seminář, demonstrování, případová studie a outdoorové aktivity**.

Šikýř (2016) uvádím tyto hlavní skupiny vzdělávání:

**Zaškolení** představuje základní formu vzdělávání pracovníků, která je nezbytná při nástupu nového zaměstnance nebo při jeho přeražení na jinou pracovní pozici. Člověk, který nastoupí do zaměstnání na určité pracovní místo, nebo je třeba přesunout na jinou pracovní pozici, si musí osvojit znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání konkrétních úkolů. Cílem zaškolení je připravit zaměstnance na praktické zvládnutí pracovních činností v co nejkratším čase a s minimem chyb.

**Doškolení** je forma dalšího odborného vzdělávání zaměstnanců, která slouží k udržování a prohlubování jejich odborné způsobilosti. Člověk si průběžně během svého pracovního působení osvojuje znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti v souvislosti s měnícími se požadavky své současné práce, aby ji mohl nadále kvalitně a efektivně vykonávat. Doškolení tak reaguje na vývoj v oboru, změny technologií nebo aktualizaci vnitrofiremních procesů.

**Přeškolení** je specifický typ vzdělávání, který se uplatňuje zejména v situacích, kdy je nutné zaměstnance připravit na výkon zcela odlišné pracovní činnosti, než kterou dosud vykonával. Člověk si osvojí nové znalosti a dovednosti, aby mohl vykonávat jinou než současnou práci. Přeškolení bývá využíváno například při organizačních změnách, technologickém pokroku nebo při změně kvalifikačních požadavků.

**Rozvoj** zaměstnanců představuje systematické vzdělávání nad rámec aktuálních pracovních povinností. Člověk si osvojuje nové znalosti, dovednosti a schopnosti nad rámec požadavků ke své současné práci, aby zvýšil svoji uplatnitelnost v organizaci i mimo ni. Rozvoj je často spojován s kariéřním růstem, budováním talentů a připraveností na nové pracovní výzvy.

Armstrong a Taylor (2020) doplnil:

**Instruktaž při výkonu práce**, což znamená, že se zaměstnanec učí pouze pozorováním a napodobováním práce jiného zkušeného školitele. Instruktaž je nejvhodnější pro zaškolení nebo zaučení nových zaměstnanců, aby si snadno a rychle osvojili znalosti a dovednosti k vykonání práce a dosahování požadovaného výkonu.

Koubek (2015) vymezuje další metody:

Při vzdělávání z hlediska **asistování**, tak zaměstnanec čistě asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli, kdy si při tom osvojuje stanovený pracovní postup a připravuje se k samostatnému výkonu práce. Tato metoda je vhodná k zvládnutí výkonu, ale jedná se zde o riziko, že si zaměstnanec osvojí nezdravé a špatné návyky školitele.

**Pověření úkolem** je metoda, při které je zaměstnanec školitelem pověřen splněním konkrétního úkolu. V rámci jeho plnění musí prokázat své schopnosti, uplatnit dosavadní zkušenosti a samostatně nalézat řešení. Tato forma učení podporuje aktivní přístup k práci, rozvíjí odpovědnost a vede zaměstnance k větší samostatnosti v rámci pracovních činností.

**Rotace práce** je vzdělávací metoda, při které je zaměstnanec dočasně přesouván mezi různými pracovními pozicemi v rámci organizace. Zaměstnanec se učí během přemísťování na pracovní místa s odlišnými úkoly a pracovními podmínkami, čímž získává širší přehled o činnosti organizace jako celku. Rotace v zaměstnání rozšiřuje kvalifikaci zaměstnance, podporuje jeho profesní růst a výrazně zvyšuje jeho přizpůsobivost na měnící se požadavky pracovního prostředí.

Podle Bartáka (2023), který doplňuje o:

**Koučování**, které je rozvojová metoda zaměřená na individuální podporu pracovníků při zlepšování jejich profesního výkonu. Jedná se o proces, který pomáhá lidem zdokonalovat jejich výkon v zaměstnání pomocí úvahy o tom, jak správně aplikovat nově získané zkušenosti. Kouč podporuje zaměstnance v hledání vlastních řešení, vede je k sebepoznání a zvyšuje jejich schopnost samostatně dosahovat pracovních cílů.

**Mentorování** je forma dlouhodobé podpory, při níž zkušenější pracovník – mentor – systematicky předává své znalosti, dovednosti a zkušenosti méně zkušenému kolegovi. Zaměstnanec je ve vztahu se svým mentorem, který se snaží nejen rozvíjet jeho profesní dovednosti, ale také posilovat jeho osobnostní růst a schopnost řešit pracovní situace. Mentorování tak přispívá k hlubšímu začlenění zaměstnance do firemní kultury a k jeho celkové profesní stabilitě a jistotě.

Koubek (2015) dále pokračuje:

**Přednáška** je formální metoda vzdělávání, při které zaměstnanec pasivně přijímá nové teoretické informace od školitele, a to například v oblasti legislativy, podnikových procesů nebo odborných poznatků, čímž si rozšiřuje znalostní základ nezbytný pro výkon své práce.

**Seminář** představuje interaktivní formu vzdělávání, při které se zaměstnanec aktivně zapojuje prostřednictvím diskuse, skupinové práce či řešení praktických úkolů, díky čemuž rozvíjí schopnost uvažovat v souvislostech a aplikovat poznatky na konkrétní pracovní situace.

**Případová studie** umožňuje zaměstnanci řešit konkrétní modelovou nebo reálnou situaci, při čemž rozvíjí analytické myšlení, schopnost rozhodování a propojení teoretických znalostí s praktickým řešením problémů.

**Outdoorové aktivity** probíhají mimo pracovní prostředí a jsou zaměřeny na rozvoj týmové spolupráce, komunikace, důvěry a vůdčích schopností, přičemž zaměstnanci prostřednictvím zážitkového učení posilují vztahy v kolektivu a zvyšují svou schopnost fungovat v týmu.

Armstrong a Taylor (2020) doplňují poslední metodu s názvem **demonstrování**, kdy školitel názorně předvádí určitou pracovní činnost nebo postup, což zaměstnanci umožňuje lépe pochopit způsob provedení úkolu a osvojit si správný a efektivní způsob jeho realizace.

## 2.1.6 Odměňování pracovníků

Spravedlivé odměňování pracovníků se zaměřuje na spravedlivé ocenění jejich pracovního výkonu a zároveň na efektivní motivaci k plnění sjednaných pracovních úkolů a dosahování stanovených výsledků.

Moderní systémy odměňování se dělí na peněžní a nepeněžní formu.

Peněžní forma zahrnuje především plat, mzdu nebo odměnu či bonusy a prémie. Do nepeněžní formy lze zařadit určitý druh pochvaly, motivující pracovní úkoly, přátelství na pracovišti anebo zaměstnanecké výhody. (Šikýř, 2016)

Koubek (2015) opouje, že v dnešní moderní době se nejedná pouze o plat a mzdu, ale můžeme sem zařadit i určitý druh povýšení, nákup nového stroje na pracoviště, modernější vybavení, s kterým se bude lépe pracovat nebo i přemístění na jiné pracoviště.

Mzda jako peněžitá forma je vyplácena zaměstnanci za jeho dobře vykonanou práci a uděluje se zaměstnanci na základě pracovního poměru nebo podle složitosti, obtížnosti a odpovědnosti k jeho zaměstnání. Ke mzdě se taky přidávají tzv. dodatkové mzdové formy, mezi které patří prémie, odměny nebo různé zaměstnanecké výhody či benefity. Benefity mohou mít podobu peněžitou, ale i nepeněžitou. Zaměstnanecké výhody se dají rozdělit do kategorií **výhody sociální povahy, výhody související s prací a výhody spojené s postavením v organizaci**.

Armstrong a Taylor (2020) vymezili následující výhody:

Do **výhody sociální povahy** patří především benefity zaměřené na podporu osobního a rodinného života. Tato výhoda může zahrnovat například různé formy pojištění, příspěvky na penzijní nebo životní pojištění, podporu péče o děti formou firemních nebo smluvních mateřských školek, nebo také nabídku kulturního vyžití, jako jsou vstupenky na koncerty, do divadel či na jiné společenské akce. Cílem těchto výhod je přispět k vyšší životní pohodě zaměstnanců, a tím posílit jejich loajalitu k organizaci.

**Výhody, které přímo souvisejí s výkonem práce**, se převážně zaměřují na zajištění komfortu a motivace zaměstnanců v každodenním pracovním prostředí. Typicky se jedná o zajištění kvalitního a cenově zvýhodněného stravování v podobě stravenek, kantýny či příspěvků na obědy, dále o dostupnost nápojů na pracovišti (např. voda, káva, čaj), podporu vzdělávání zaměstnanců skrze různé kurzy, školení nebo přístup k odborné literatuře a v neposlední řadě i o možnost výhodnějšího nákupu firemních produktů díky zaměstnaneckým slevám. Tyto výhody podporují pracovní pohodu, motivaci a zvyšují atraktivitu zaměstnavatele na trhu práce.

Některé benefity jsou poskytovány na základě pracovního zařazení nebo funkce a představují určitou formu uznání postavení zaměstnance v organizační hierarchii. Mezi takové **výhody spojené s postavením v organizaci** můžeme zařadit například služební automobil určený i k soukromému užívání, mobilní telefon, notebook, příspěvky na reprezentativní oděv nebo dokonce ubytování či příspěvek na bydlení. Jak uvádí Koubek (2015), tyto výhody často slouží nejen k usnadnění výkonu práce, ale i jako nástroj motivace a odměny zaměstnanců na vyšších pozicích.

### 2.1.7 Péče o pracovníky

Péče o zaměstnance představuje klíčovou oblast řízení lidských zdrojů, která má zásadní vliv na pracovní spokojenost, motivaci a loajalitu pracovníků. Jedná se tudíž o strategický přístup, který zahrnuje jak materiální podporu pracovníků, tak i tu nemateriální, čímž přispívá k jejich celkové pohodě i efektivitě organizace.

**Významem péče o zaměstnance** představuje v současném řízení lidských zdrojů jednu z klíčových oblastí, která ovlivňuje nejen atmosféru na pracovišti, ale také výkonnost a stabilitu celé organizace. Moderní přístup k řízení lidí již dávno překonal vnímání zaměstnance jako pouhé pracovní síly a dnes je kladen důraz na člověka jako na hodnotný a dlouhodobý zdroj, který vyžaduje podporu, rozvoj a respekt.

Armstrong a Taylor (2020) poukazují na to, že kvalitní péče o zaměstnance vytváří bezpečné a podpůrné pracovní prostředí, které má přímý dopad na pracovní spokojenost, snižování stresu a celkový výkon jednotlivců i týmů. Tato péče se v praxi nejčastěji projevuje prostřednictvím programů zaměřených na podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, duševní zdraví, ale také na kariérním růstu a osobním rozvoji.

Z pohledu Bartáka (2023) není péče o pracovníky pouze nástrojem řízení, ale rovněž vyjádřením **etického a sociálně odpovědného přístupu** firmy ke svým lidem. Péče v tomto pojetí zahrnuje spravedlivé odměňování, respektování individuality zaměstnanců, podporu diverzity i rovné příležitosti. Je vnímána jako součást firemní kultury a zrcadlo hodnot, které organizace zastává.

Koubek (2015) navazuje s myšlenkou, že zaměstnanci by neměli být vnímáni jako nákladová položka, ale jako **investice**, která se firmě dlouhodobě vrací. Systematická péče o pracovníky se promítá do vyšší motivace, loajalitu a nižší fluktuace. Zároveň posiluje důvěru mezi vedením a zaměstnanci, čímž přispívá ke stabilitě a soudržnosti pracovního týmu. Právě důvěra a stabilita pak tvoří základní pilíře dlouhodobě udržitelného rozvoje podniku.

**Samotná péče o zaměstnance** je nedílnou součástí moderního řízení lidských zdrojů a nabývá na významu zejména v kontextu současných trendů na trhu práce, kde se stále více zdůrazňuje důležitost rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, duševní pohody a osobního rozvoje. Jak uvádějí Urbancová a Vrabcová (2023), mezi aktuální oblasti zájmu v péči o zaměstnance patří například programy zaměřené na podporu duševního zdraví, prevenci syndromu vyhoření či snížení míry stresu na pracovišti. Firmy se snaží těmto trendům přizpůsobit a zavádějí například psychologickou podporu, workshopy zaměřené na mentální well-being nebo možnosti anonymního poradenství.

Další významnou oblastí péče je rozvoj dovedností a zajištění možností kariérního růstu. Zaměstnavatelé stále více podporují své pracovníky v rozšiřování kvalifikace, a to nejen formou odborných školení a kurzů, ale i prostřednictvím koučování, mentoringu nebo účasti na konferencích a odborných seminářích. Tyto aktivity přispívají k udržení zaměstnanců v organizaci, posilují jejich motivaci a zvyšují jejich zapojení do firemních cílů. Zároveň však rozvíjejí i jejich osobní potenciál, čímž rostou nejen v rámci firmy, ale také na širším trhu práce.

Neméně důležitým prvkem v oblasti péče o pracovníky může být poskytování možnosti **flexibilních pracovních úvazků**, které zohledňují individuální potřeby zaměstnanců. To může zahrnovat například zkrácené pracovní úvazky, home office, pružnou pracovní dobu nebo možnost čerpání neplaceného volna. Takové podmínky významně přispívají ke zvýšení spokojenosti pracovníků, umožňují jim lépe skloubit pracovní a osobní život a v konečném důsledku vedou k vyšší produktivitě.

Jak dále upozorňuje Šikýř (2016), součástí kvalitní péče o zaměstnance by mělo být také pravidelné školení a systematické vzdělávání. Tato forma podpory nejen rozvíjí profesní kompetence zaměstnanců, ale také posiluje jejich postavení v organizaci a zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce. Pravidelné vzdělávání navíc umožňuje rychleji reagovat na technologické změny, zvyšuje efektivitu práce a podporuje vnitřní mobilitu zaměstnanců v rámci firmy. Kombinace těchto přístupů vytváří zdravé pracovní prostředí, které nejen přitahuje nové zaměstnance, ale pomáhá také udržet kvalitní pracovníky a snížit fluktuaci.

**Dopady péče na výkonnost zaměstnanců** není jen projevem firemní kultury, ale zároveň strategickým nástrojem, který má přímý dopad na celkovou výkonnost organizace. Jak uvádějí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), kvalitně implementované programy péče vedou ke snížení fluktuace, zvýšení loajality zaměstnanců a tím i k posílení výkonnosti celé firmy.

V dnešním konkurenčním prostředí, kde je klíčové udržet si kvalitní pracovní sílu, představuje systematická péče významnou konkurenční výhodou.

Armstrong (2016) navazuje s důrazem na to, že zaměstnanci, kteří cítí, že jim organizace naslouchá a reálně se zajímá o jejich potřeby, mají větší ochotu investovat své úsilí do plnění pracovních úkolů. Tento pocit uznání a podpory výrazně posiluje jejich pracovní motivaci, angažovanost a v neposlední řadě také výkonnost. Motivovaný zaměstnanec totiž nejen lépe pracuje, ale aktivně přispívá k rozvoji firmy a její pozitivní atmosféře.

Podle Bláhy (2018) má péče o zaměstnance dopad i na praktické aspekty provozu podniku – dochází ke snížení počtu absencí, posiluje se týmová spolupráce a vytváří se prostředí důvěry a vzájemného respektu. Takové pracovní klima má příznivý vliv na efektivitu týmů i jednotlivců a podporuje harmonické mezilidské vztahy na pracovišti. Kromě toho péče přispívá k pozitivnímu vnímání zaměstnavatele na trhu práce, což výrazně usnadňuje nábor nových pracovníků a posiluje firemní značku.

Celkově lze tedy konstatovat, že péče o zaměstnance není pouze cestou k vyšší produktivitě, ale také prostředkem k budování dlouhodobě udržitelných vztahů uvnitř organizace. Je proto nezbytné, aby management věnoval této oblasti dostatečnou pozornost, neboť základem úspěchu každé firmy je tým spokojených, motivovaných a stabilních pracovníků.

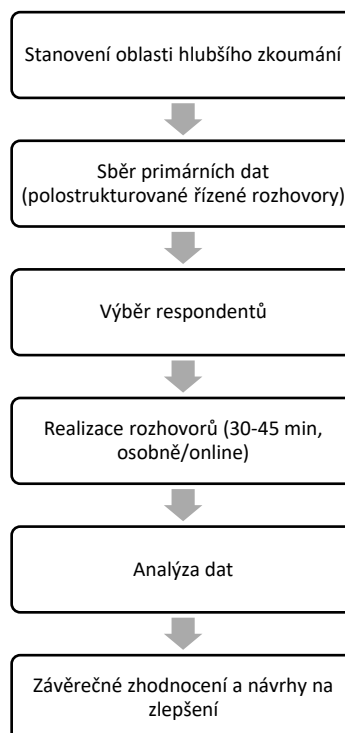
### 3 METODIKA

V praktické části bakalářské práce je použita kvalitativní výzkumná metoda – řízený rozhovor neboli interview. Tato metoda je zvolena zejména proto, že umožňuje získat hloubkové informace o názorech a zkušenostech respondentů, které by jinými způsoby sběru dat mohly zůstat skryté (Hendl, 2016).

Pro sběr **primárních dat** je zvolena metoda polostrukturovaného řízeného rozhovoru, která umožňuje získat detailní a komplexní informace o reálném fungování HR procesů z pohledu zaměstnanců. Tato metoda je vybrána, protože umožňuje flexibilně reagovat na odpovědi respondentů a zároveň zachovává jednotnou strukturu otázek (Hendl, 2016; Reichel, 2009).

Rozhovory jsou vedeny s náhodnými zaměstnanci a vedoucími pracovníky, kteří se přímo podílejí na personálním řízení v organizaci nebo s ním mají cílenou zkušenost. Výběr probíhá cíleně, s ohledem na jejich pozici a relevantní zkušenosti. Každý rozhovor trvá přibližně 30–45 minut a probíhá osobně nebo online v závislosti na časových možnostech respondentů.

Data získaná z rozhovorů jsou následně analyzována pomocí tematické analýzy, která umožňuje identifikovat hlavní vzorce, témata a problematické oblasti v řízení lidských zdrojů. Tento způsob analýzy je běžně využíván v kvalitativním výzkumu (Hendl, 2016) a poskytuje přehlednou strukturu pro interpretaci odpovědí.



Obrázek 2 Vývojový diagram

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4 ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Tato kapitola se zaměřuje na podrobnou analýzu lidských zdrojů ve vybraném podniku. Nejprve je představen samotný podnik, jeho činnost, postavení na trhu a základní charakteristiky, které určují jeho specifika v oblasti hospodaření a historie. Jsou zmíněny rovněž některé zajímavosti související s jeho vývojem či firemní kulturou, které mohou ovlivňovat přístup k lidskému kapitálu.

Následně je popsána organizační struktura podniku, která tvoří rámec pro fungování jednotlivých oddělení a určuje rozdělení kompetencí a odpovědností v rámci řízení lidských zdrojů.

V poslední části kapitoly je provedena samotná analýza vybraných oblastí řízení lidských zdrojů, kde je popsán způsob provedení primárního výzkumu pomocí strukturovaných rozhovorů, způsob výběru respondentů a jednotlivé úkoly, na které se rozhovory zaměřují. Cílem této části je poskytnout ucelený pohled na stávající stav HR procesů v podniku a vytvořit podklad pro následné zhodnocení a návrhy na zlepšení.

### 4.1 Představení podniku

Vybranou společností pro analýzu je ASTRATEX a.s., IČ 25944355, která působí na českém trhu od roku 2000. Společnost byla založena Petrem Vítem v Červeném Kostelci u Náchoda a od té doby si vybudovala stabilní postavení v oblasti prodeje spodního prádla a souvisejícího sortimentu. ASTRATEX a.s. se zpočátku soustředil čistě na zásilkový prodej dámského spodního prádla skrze inzerce v tištěných médiích. V roce 2005 se proměnili i na e-shop, který je v segmentu se spodním prádlem na prvním místě na českém trhu. Díky expanzi do zahraničí se dnes ASTRATEX a.s. řadí i mezi největší středoevropské online prodejce spodního prádla a plavek. (Astratex, 2018)

# ASTRATEX

*Obrázek 3 Logo podniku*

*Zdroj: ASTRATEX a.s.*

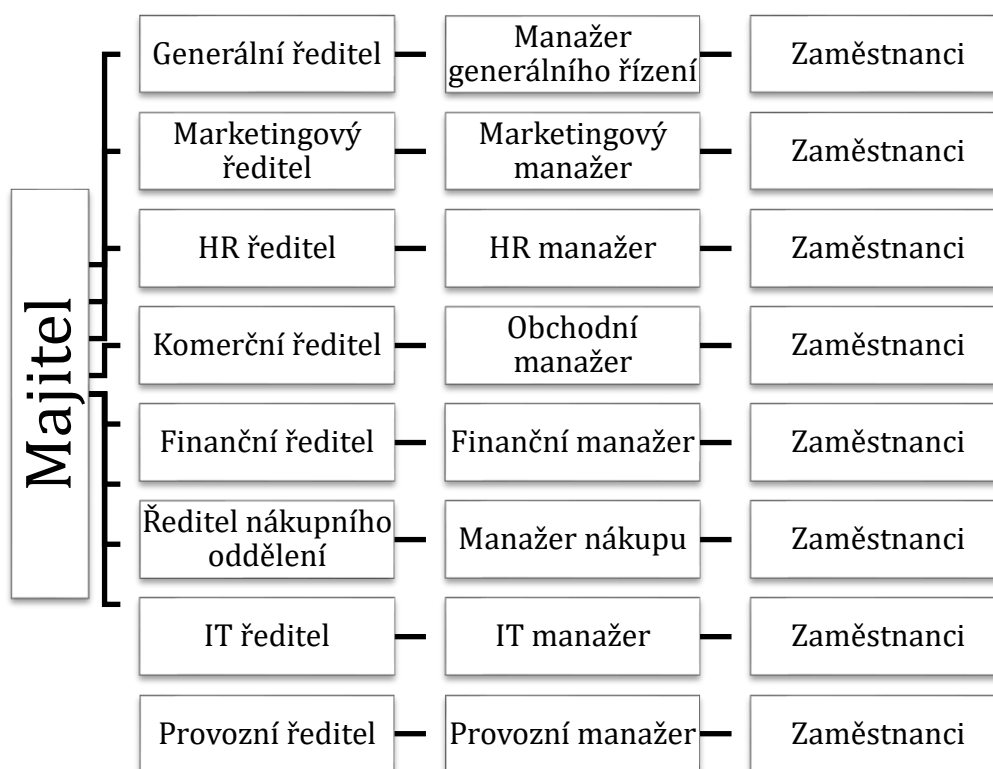
Dnes je ASTRATEX a.s. jedním z předních českých internetových prodejců dámského a pánského spodního prádla, plavek, oblečení, a i bytových doplňků. Sídlo společnosti se nachází v Praze, přičemž logistické a administrativní centrum je orientováno v Náchodě.

V roce 2018 získal 51 % podíl společnosti investiční fond Hartenberg Capital, který spadá do svěřeneckého fondu Andreje Babiše. Od srpna 2019 stojí v čele společnosti Miroslav Tesař (Strašková, osobní komunikace, 2025). K lednu 2021 ASTRATEX a.s. působil na deseti evropských trzích, včetně České republiky, Slovenska, Polska, Slovinska, Chorvatska, Ukrajiny, Bulharska, Řecka a Maďarska. Nejsilnějším trhem nadále zůstává Česká republika, která tvoří 55 % tržeb společnosti. (Sovová, 2016)

Na pobočce v Náchodě, která je jednou z poboček v České republice pracuje přes 250 až 499 zaměstnanců a mezi nimi je mnoho zkušených a kvalitních IT specialistů, call operátorů, účetních jednotek a manažerů (Astratex, 2018). Kolektivně vytvářejí jeden spolek pro spokojenost zákazníků při jejich nákupu či nedorozumění u objednávky, kterou si u společnosti zakoupili. (Strašková, osobní komunikace, 2025)

Značka ASTRATEX a.s. v podvědomí veřejnosti dlouhodobě pracuje na budování své značky také prostřednictvím spolupráce s veřejně známými osobnostmi. Od roku 2016 je tváří značky moderátorka Iva Kubelková, která se podílela i na návrhu vlastní kolekce spodního prádla „DIVA by IVA“ a v roce 2022 byla ambasadorkou značky také Miss World 2006 Taťána Gregor Brzobohatá. Tyto marketingové spolupráce přispívají k budování pozitivního vnímání značky, její důvěryhodnosti a většímu dosahu na cílové zákaznice. (Astratex, 2018)

#### 4.1.1 Organizační struktura společnosti ASTRATEX a.s.



Obrázek 4 Modelové schéma organizační struktury

Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační struktura společnosti ASTRATEX a.s. vychází z liniově-štabního modelu s funkční specializací, který je sestaven jako modelové schéma odpovídající běžnému uspořádání podobných podniků v oblasti e-commerce a reflektuje základní principy organizace práce na základě veřejně dostupných informací a odborné praxe. Na vrcholu hierarchie stojí majitel společnosti, který zastává strategické rozhodování a deleguje pravomoci na jednotlivé vrcholové řídicí pozice.

Přímo majiteli se zodpovídá osmičlenný tým ředitelů, z nichž každý je zodpovědný za konkrétní funkční oblast řízení. Těmito oblastmi jsou: generální řízení, marketing, lidské zdroje (HR), komerce (obchodní činnost), finance, nákup, informační technologie (IT) a provoz. Každý z těchto ředitelů má pod sebou jednoho nebo více manažerů, kteří zajišťují operativní řízení oddělení, a pod nimi se nachází ostatní zaměstnanci.

Tato struktura umožňuje jasné rozdělení kompetencí a odpovědností, což přispívá k efektivnímu řízení činností v jednotlivých oblastech. Vzhledem k tomu, že se jedná o středně velkou společnost s mezinárodní působností, je tato struktura vhodná z hlediska flexibility a operativního řízení. Zároveň vytváří prostor pro rychlou komunikaci a přenos informací mezi úrovněmi řízení, což je nezbytné pro dynamické prostředí e-commerce sektoru.

Struktura zároveň odráží funkční přístup k organizaci práce, tedy členění podle hlavních činností podniku. Každé oddělení se specializuje na konkrétní oblast – například marketingové oddělení se věnuje propagaci a péči o značku, HR oddělení zajišťuje nábor, vzdělávání a péči o zaměstnance, provozní oddělení se stará o logistiku a každodenní chod firmy atd.

### **4.3 Popis realizace primárního šetření**

Analýza úkolů řízení lidských zdrojů ve společnosti ASTRATEX a.s. byla zpracována na základě informací získaných prostřednictvím řízených rozhovorů se šesti zaměstnanci napříč celou firmou, která v současnosti zaměstnává přibližně 250 pracovníků. Výběr respondentů probíhal náhodným způsobem za asistence personálního oddělení, které napomohlo s vytipováním vhodných účastníků rozhovorů.

Konkrétně se jednalo o tři zaměstnance na manažerských pozicích, jednoho pracovníka HR oddělení a dva zaměstnance z oddělení call centra a IT. Respondenti pocházeli z různých částí organizace, konkrétně z oddělení zákaznické podpory (call centra), logistiky, nákupu, lidských zdrojů a IT Business Partner (ITBP).

Tento výběr umožnil zachytit rozdílné pohledy na HR činnosti, a to jak z perspektivy vedení, tak běžných zaměstnanců, a tím vytvořit komplexnější obraz o plnění a vnímání jednotlivých úkolů skrz celou organizaci.

Rozhovor byl rozdělen do šesti tematických oddílů, které definují hlavní oblasti personální práce ve firmě:

- 1. Obecné otázky o řízení lidských zdrojů,**
- 2. Nábor a výběr zaměstnanců,**
- 3. Pracovní prostředí a firemní kultura,**
- 4. Hodnocení a odměňování zaměstnanců,**
- 5. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,**
- 6. Pracovní podmínky a péče o zaměstnance.**

Tato struktura umožnila zmapovat jak praktické aspekty plnění jednotlivých HR úkolů, tak i subjektivní pohledy všech zaměstnanců na efektivitu, přínos a případné nedostatky v daných oblastech. Získání informace z rozhovorů poskytují cenný pohled na to, jak jsou jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů ve společnosti ASTRATEX a.s. skutečně realizovány v praxi.

Z rozmanitosti respondentů bylo možné porovnat rozdílné zkušenosti a vnímání HR činností různými odděleními i úrovněmi organizační struktury. Z odpovědí zaměstnanců je zřejmé, že některé personální procesy, jako je například role personálního oddělení v podniku nebo adaptační proces, který vykazují prostor pro zlepšení, zatímco jiné, například v oblasti motivací a benefitů či firemní kulturou, jsou převážně hodnoceny pozitivně. Rozhovory rovněž odhalily některé rozdíly v očekávání mezi liniovým managementem a zaměstnanci, které mohou být relevantní pro návrhy zlepšení personální práce.

#### **4.4 Analýza HRM ve vybrané společnosti prostřednictvím řízených rozhovorů**

Na základě strukturovaných rozhovorů realizovaných s vybranými zaměstnanci společnosti ASTRATEX a.s. z různých oddělení byly identifikovány silné i slabé stránky v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů. Zjištěné poznatky ukazují na potenciál ke zlepšení v personální práci. Následující část se zaměřuje na zhodnocení klíčových oblastí (obecné otázky HRM, nábor a výběr zaměstnanců, pracovní prostředí a firemní kulturu, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, pracovní podmínky a péči o zaměstnance) a formuluje doporučení pro optimalizaci HR procesů ve firmě.

##### **4.4.1 Obecné otázky o řízení lidských zdrojů**

###### **Otázka 1: Jakým způsobem podnik strategicky plánuje řízení lidských zdrojů?**

U této otázky se ukázalo, že většina respondentů nemá dostatečné podvědomí o tom, jak firma plánuje oblast HR strategicky. Zaměstnanec z call centra, který reprezentoval i zbytek svých kolegů ze svého oddělení, IT a dalších provozních částí firmy odpovídali stručně a opakovaně uvedli, že nevědí, zda podnik strategicky plánuje či neplánuje řízení lidských zdrojů, což signalizuje nízkou míru informovanosti o strategii mezi běžnými zaměstnanci.

Nicméně zaměstnanci na manažerských pozicích, zejména z logistiky a HR, popsali tento proces podrobněji. Vyplynulo, že strategické plánování řízení lidských zdrojů probíhá na základě ročních priorit stanovených vedením společnosti (CEO a HR Director), kdy důležitým prvkem je analýza současných a budoucích personálních potřeb, obsazení pracovních míst a tzv. forecasting, tedy plánování kapacit s ohledem na dovednosti potřebné pro jednotlivé pozice.

Z oddělení nákupu bylo poté doplněno, že se strategie pravděpodobně odvíjí i od aktuálních požadavků týmů a dostupného rozpočtu. Celkově však lze konstatovat, že komunikace

strategických plánů řízení lidských zdrojů směrem ke všem zaměstnancům je celkově nedostatečná, což může snižovat jejich porozumění a angažovanost.

### **Otázka 2: Jaká je vaše zkušenost s personálním oddělením a jak vnímáte jeho roli ve firmě?**

Na tuto otázku byly velmi různorodé a často subjektivně zabarvené odpovědi. Zaměstnanci z HR, logistiky a IT, hodnotili personální oddělení pozitivně. Oceňovali přístup HR jako strategického partnera, který podporuje manažery v oblasti plánování kapacit, rozvoje týmů a řešení personálních otázek. HR bylo v těchto odpovědích vnímáno jako „vrba“ i jako zprostředkovatel firemních hodnot.

Naopak z call centra a oddělení nákupu zazněla velice silná kritika, zejména na komunikaci, důvěru a pomalých či dlouhotrvajících reakcí. Zaměstnanci zmiňovali nedůvěru v mlčenlivost HR, nedostatečnou aktivní komunikaci směrem k zaměstnancům a obecný chaos v interních procesech. Jeden respondent uvedl, že jeho zkušenost s personálním oddělením je spíše negativní, protože postrádá aktivní zájem o potřeby lidí na jejich pracovišti.

Tato výrazná nevyrovnanost v hodnocení HR napříč odděleními poukazuje na možný problém v konzistenci přístupu personálního oddělení. Zatímco s některými částmi firmy HR komunikuje aktivně a věcně, jinde je vnímáno jako vzdálené a neefektivní.

### **Otázka 3: Jaké moderní přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů podnik využívá?**

U této otázky byla zřejmá nízká informovanost napříč většinou respondentů, zejména u pracovníků bez manažerské pozice. Mnozí odpověděli, že netuší, jaké jsou moderní přístupy v HR, což může svědčit o tom, že moderní přístupy nejsou dostatečně zřetelné nebo nejsou interně komunikovány.

Každopádně manažer z oddělení logistiky zmínil několik konkrétních moderních prvků, jako je využívání dat, digitalizace, automatizace, zpětná vazba a péče o komfort zaměstnanců. Rovněž upozornil na význam nastavení firemní kultury a hodnot, což jsou důležité aspekty současného řízení lidských zdrojů.

Zajímavý byl pohled manažera z oddělení nákupu, kde respondent vyjádřil nejistotu ohledně definice „moderních přístupů“, ale přesto uvedl benefity jako možnost práce na dálku, flexibilní pracovní dobu, jazykové kurzy, jógu, masáže a spolupráci s externími partnery.

I když ne všichni respondenti nedokázali přesně vymezit moderní řízení lidských zdrojů, tak jejich výpovědi přesto ukazují, že firma skutečně některé progresivní prvky zavádí, pouze o nich pravděpodobně nekomunikuje dostatečně otevřeně.

#### **4.4.2 Nábor a výběr zaměstnanců**

##### **Otázka 4: Jakým způsobem probíhá nábor nových zaměstnanců? Upřednostňuje podnik vnitřní či vnější zdroje?**

Z odpovědí bylo zjištěno, že podnik obecně preferuje kombinaci vnitřních a vnějších zdrojů, přičemž většina respondentů uvedla, že nábor závisí na typu pozice a konkrétní situaci. HR i ostatní zaměstnanci potvrdili, že v první řadě se firma snaží využívat vlastní vnitřní zdroje, například formou interní inzerce nebo oslovením konkrétních zaměstnanců s potenciálem pro kariérní posun a až v dalším kroku přichází na řadu vnější zdroje, tedy inzerce na portálech typu Jobs.cz, Prace.cz nebo cílený headhunting.

Respondenti z manažerských pozic uvedli, že nábor se liší podle úrovně požadované odbornosti. U odbornějších pozic je externí nábor častější, zatímco u méně specifických se podnik snaží nejprve obsadit místo interně. Někteří respondenti však kritizovali, že nové pracovní pozice nejsou dostatečně interně komunikovány, což omezuje možnosti kariérního postupu současných zaměstnanců.

##### **Otázka 5: Jaké metody výběru nových kandidátů podnik využívá?**

Respondenti poukázaly, že výběrové řízení je v podniku poměrně strukturované a liší se podle konkrétní pozice. Nejčastěji zmiňované metody zahrnovaly:

- pohovory (běžné i s případovými studiemi – „case study“),
- testování (např. práce s MS Office, zákaznický přístup),
- praktické části výběrového řízení,
- reference (zejména u odborných nebo manažerských pozic).

Zaměstnanci popisovali i vlastní zkušenosti při výběrovém řízení nebo při působení u výběrového řízení. Respondenti uvedli, že vyplňovali úkoly zaměřené na praktické dovednosti a komunikaci, jiní zpracovávali případové studie nebo absolvovali dvoukolové řízení, které zahrnovalo jak pohovor, tak praktické ověření schopností (např. psaní e-mailu, reakce na zákazníka, zpracování use case).

HR potvrdilo, že u vyšších pozic se využívá i externí testování osobnostních a profesních dovedností. Z odpovědí tedy vyplývá, že firma přistupuje k výběru systematicky a adaptuje metody podle charakteru pozice.

#### **Otázka 6: Jak hodnotíte transparentnost a spravedlnost výběrového řízení?**

Transparentnost a spravedlnost výběrového řízení skrz všechny oddělení bylo ve značné míře pozitivní. Všichni respondenti potvrdili, že výběrové řízení probíhalo transparentně, srozumitelně a profesionálně. Zaměstnanci oceňovali jasnou strukturu výběru, přehled o jednotlivých krocích, otevřenou komunikaci i respekt, se kterým k nim firma během výběru přistupovala.

Odpovědi ze strany zaměstnanců z call centra, ITBP, a i logistiky zdůraznily, že firma kladla důraz nejen na profesní způsobilost, ale i na osobnostní stránku kandidátů a snahu poznat je jako člověka, nejen na základě životopisu. Tudíž se zaměstnanci cítili férově posuzováni bez předsudků či upřednostňování jiných uchazečů. Panuje tedy vysoká míra důvěry ve férovost náborového procesu.

#### **4.4.3 Pracovní prostředí a firemní kultura**

##### **Otázka 7: Jak byste popsali firemní kulturu? Jakým způsobem se v podniku podporuje diverzita a inkluze?**

Firemní kultura je ve většině případů vnímána pozitivně, kdy respondenti hovoří o přátelském a otevřeném prostředí, kde si mohou zaměstnanci svobodně vyjádřit svůj názor bez ohledu na pozici. Zaměstnanci vnímají firmu jako „rodinnou“ nebo jako prostředí, kde panuje rovnost a prostor pro nové nápady.

Personální oddělení uvedlo, že firemní kultura je jednou z priorit vedení, přičemž se klade důraz na slušnost, respekt a netoleranci vůči politizaci či interním konfliktům. Diverzita a inkluze jsou podporovány nepřímo – nikoliv formou specifických programů, ale otevřeností prostředí a rovnými příležitostmi.

Na druhé straně zazněly i názory, že firemní kultura je v praxi místy méně naplněná. Taková tvrzení zazněla zejména od zaměstnance z oddělení nákupu, kdy bylo sděleno, že podpora diverzity není vždy cílená a promyšlená, ale zároveň nevznikají žádné známky diskriminace či nevráživosti vůči specifickým skupinám. Inkluze je tedy vnímána spíše jako přirozená součást prostředí než jako výsledek formálního řízení.

### **Otázka 8: Jak podnik zajišťuje, aby zaměstnanci byli motivováni a spokojeni se svou prací?**

Z odpovědí vyplývá, že podnik se snaží motivovat zaměstnance různými nástroji, od finančních odměn až po nefinanční benefity. Zaměstnanci pozitivně hodnotili jak přímé motivační systémy (např. bonusy za výkonnost, měsíční hodnocení, soutěže), tak nepřímé motivační faktory, jako je atmosféra v kanceláři, svoboda v práci či možnost realizace vlastních nápadů na pracovišti.

Podnik organizuje firemní akce, večírky, děkuje zaměstnancům za odvedenou práci, sbírá zpětnou vazbu a snaží se vytvářet příjemné pracovní prostředí, přičemž některá oddělení zmiňují i možnost home office, rozvojové plány, validace práce a pravidelné hodnocení jako součást motivačního faktoru. Zaměstnanci také oceňují, když se firma snaží být flexibilní a naslouchá jejich potřebám.

### **Otázka 9: Jak se podnik stará o well-being zaměstnanců? Nabízí nějaké benefity zaměřené na duševní zdraví a work-life balance?**

Všichni respondenti se shodli, že firma aktivně nabízí různé benefity podporující psychickou i fyzickou pohodu zaměstnanců. Nejčastěji zmiňované benefity byly:

- firemní masáže (často přímo v kanceláři),
- Multisport karty,
- lekce jógy,
- čerstvé ovoce a občerstvení,
- možnost práce z domova (home office),
- podpora kurzů nebo hledání vhodného kouče.

Respondenti nejvíce oceňují, že firma se snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí a aktivně dbá na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Někteří také zmiňují benefity jako „benefitní volno navíc“, zvýhodněné vstupy do wellness center nebo podporu zaměstnanců v případech omezení (např. dlouhodobá nemoc).

Je tedy patrné, že péče a well-being zaměstnanců **není pouze formální**, ale má v zásadě reálný dopad na každodenní pracovní komfort, čímž firma posiluje loajalitu a reguluje snížení pracovního stresu.

#### **4.4.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

##### **Otázka 10: Jakým způsobem se v podniku hodnotí pracovní výkon zaměstnanců?**

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je nastaveno na základě kvantitativních i kvalitativních ukazatelů. HR uvedlo, že zaměstnanci mají nastavené tzv. KPI (klíčové ukazatele výkonnosti), které se kvartálně promítají do variabilní složky mzdy. V ostatních odděleních se výkonnost sleduje např. podle počtu zpracovaných úkolů, kvality komunikace se zákazníkem nebo dosažených výsledků.

V call centru se kromě KPI využívá také bonusový systém spojený s hodnocením na Heurece a pravidelně se vyhlašuje ocenění „**Borec kvartálu**“, které může motivovat zaměstnance ke zlepšení výkonu i týmové spolupráci. Tento přístup hodnocení byl zaměstnanci hodnocen velmi kladně, jelikož významnou rolí hraje také možnost zpětné vazby na hodnocení, která podporuje pocit spravedlnosti a otevřenosti.

##### **Otázka 11: Jak často dostáváte zpětnou vazbu na svou práci a od koho?**

Většina respondentů se zmiňovala, že zpětná vazba je poskytována pravidelně a obvykle měsíčně nebo kvartálně. To zejména od přímých nadřízených, případně od HR, kdy samo HR deklaruje, že zpětná vazba je součástí každodenní práce, tudíž probíhá průběžně v rámci týmové spolupráce i během hodnotících rozhovorů.

Někteří zaměstnanci uvedli, že si zpětnou vazbu aktivně vyžadují, pokud není poskytována automaticky, což ukazuje na prostor pro zlepšení v některých odděleních. V nákupu například respondenti popsali, že zpětnou vazbu museli iniciovat oni sami.

##### **Otázka 12: Jaké jsou hlavní faktory ovlivňující odměňování zaměstnanců? Považujete systém odměňování za spravedlivý?**

Respondenti uváděli, že odměňování považují za spravedlivé, pokud je založeno na výkonu, plnění cílů, kvalitě práce a osobním přístupem. Jako faktory, které odměny ovlivňují, uváděli převážně snahu, flexibilitu, ochotu spolupracovat zpětnou vazbu od klientů a dosažené výsledky (KPI).

Ve většině oddělení zaměstnanci mají možnost otevřené diskuse o svém ohodnocení, případně zpětné vazby k výsledkům, pouze jedinou výjimku tvoří oddělení nákupu, kde respondent uvedl, že systém platových levelů nevnímá jako zcela spravedlivý.

##### **Otázka 13: Jaké benefity vám firma nabízí kromě základní mzdy a jaké byste přivítali?**

Na tuto otázku všichni zaměstnanci reagovali obsáhle a vyjmenovali široké spektrum benefitů, které podnik nabízí. Mezi nejčastěji uváděné benefity zaměstnanci zmiňovali:

- Multisport karta,
- firemní masáže,
- stravenkový paušál (přímý finanční příspěvek ke mzdě),
- sleva na firemní produkty a eshopy,
- ovoce, čaj a káva na pracovišti,
- firemní večírky, jóga, uLékař.cz, kurzy jazyků,
- home office, dny volna navíc nebo podpora osobního rozvoje.

Zaměstnanci oceňují rozmanitost nabídky, ale někteří zároveň upozorňují na to, že některé benefity nejsou prakticky využitelné ve všech lokalitách (např. multisport v menších městech), tudíž byly vzneseny i návrhy na větší individualizaci u benefitů jako je např. možnost volby benefitu podle vlastního výběru.

#### **4.4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

##### **Otázka 14: Jaké možnosti vzdělávání a profesního rozvoje podnik nabízí?**

Zaměstnanci ze všech oddělení potvrdili, že firma nabízí široké spektrum vzdělávacích aktivit, přičemž konkrétní podoba rozvoje závisí na charakteru dané pozice. Nejčastěji zmiňovanými možnostmi od respondentů byly:

- jazykové kurzy (zejména angličtina),
- interní školení (např. prezentace, marketing, brand dovednosti),
- přístup k e-learningovým platformám (např. Seduo),
- produktová školení, technologické kurzy,
- dobrovolné kurzy a přednášky dle osobního zájmu,
- účast na konferencích nebo externích školeních.

Na odděleních jako je HR a logistika hovořila o systematickém přístupu k rozvoji, zatímco v jiných případech z pohledu oddělení ITBP záleží spíše na vlastní iniciativě jednotlivce.

Zaměstnanci obecně hodnotili nabídku vzdělávání a profesního rozvoje velmi pozitivně, nicméně padly i návrhy na rozšíření vzdělávání o témata jako je psychoterapie, coaching nebo další možnosti profesního růstu.

#### **Otázka 15: Jak je v podniku nastaven systém zaškolování nových zaměstnanců?**

Zaškolování nových zaměstnanců probíhá na úrovni jednotlivých oddělení rozdílně, přičemž prvotní onboarding zajišťuje personální oddělení. V prvních dnech zaměstnanec absolvuje školení zaměřené na firemní nástroje a procesy (např. Asana, Excel, interní systémy), následně je přidělen k tzv. „buddy“, neboli kolegovi či vedoucímu, který jej provází procesem zaučení.

Způsob zaškolování se liší podle pozice, kdy např. v call centru se klade důraz na praktické sledování zkušenějších kolegů, kdy se zaškoluje tím, že koukám tzv. „přes rameno“, přičemž postupně dochází ke zvyšování samostatnosti během tohoto pozorování. V ostatních odděleních se využívají kurzy, interní školení nebo shadowing. I když zaškolování funguje relativně efektivně, několik respondentů uvedlo, že by ocenili větší jednotnost a metodičtější vedení.

#### **Otázka 16: Máte pocit, že vám podnik poskytuje dostatečnou podporu pro kariérní růst?**

Zatímco zaměstnanci z personálního oddělení a logistiky uvedli, že podpora kariérního růstu existuje, jiní, a to zejména z call centra a nákupu hovořily o omezených možnostech postupu. Respondenti z méně odborných nebo juniorních pozic uvedli, že se často jedná o prostředí, kde je růst možný pouze v případě, že dojde k personálním změnám, a není systematicky podporován vzdělávacím plánem.

Tam, kde zaměstnanci kariérní růst vnímají, je opřený právě o výše zmíněné kurzy, zaškolení, přidělení zodpovědnějších úkolů, rotaci mezi pozicemi nebo podporu manažerů v rámci rozvojových plánů. HR uvedlo, že zaměstnanci mají možnost postupovat díky absolvování školení, rozvoji odbornosti a schopnosti vést tým.

Celkově lze říci, že podpora kariérního růstu není všem dostupná ve stejné míře, tudíž závisí na pozici, ochotě nadřízených podporovat rozvoj a také na iniciativě samotného zaměstnance. Kritickým bodem je především nedostatek komunikace ohledně volných pozic a absence transparentních kariérních cest.

#### **4.4.6 Pracovní podmínky a péče o zaměstnance**

**Otázka 17: Jak podnik přistupuje k pracovní době a flexibilitě práce? Máte možnost home office nebo flexibilního úvazku?**

Shoda respondentů byla převážně na tom, že firma nabízí flexibilitu v organizaci pracovní doby, zejména formou zmíněného home office a zkrácených úvazků. Možnost práce z domova je dostupná ve většině oddělení, a to vždy na základě individuální dohody s přímým nadřízeným. Zaměstnanci oceňovali přístup nadřízených, kteří umožňují například maminkám s malými dětmi nebo lidem v náročnějších životních situacích upravit pracovní dobu.

Zaměstnanci z personálního, nákupního a IT oddělení potvrdili, že home office je běžně využíván a funguje na základě jasně nastavených pravidel, která jsou považována za velmi spravedlivá. Flexibilní úvazky jsou převážně dostupné zejména ve vyšších nebo specifických pozicích. Obecně lze konstatovat, že podnik přistupuje k této otázce velmi moderně a individuálně, což výrazně přispívá ke spokojenosti zaměstnanců.

### **Otázka 18: Jaká opatření podnik přijímá ke zlepšení pracovního prostředí?**

Personální oddělení a call centrum popsalo konkrétní zlepšení v pracovním prostředí, ale jiná oddělení odvedla, že netuší nebo že se s žádnými změnami vůbec ani nesetkali. Mezi zmíněná konkrétní opatření patří:

- instalace klimatizace a nových židlí,
- květiny v kancelářích,
- chill-out zóna,
- pravidelný přísun čerstvého ovoce a zeleniny zdarma,
- nárok na posuvný pracovní stůl.

Z odpovědí vyplývá, že podnik usiluje o zlepšení ergonomie a celkové atmosféry na pracovišti, i když míra zavedených opatření se liší mezi odděleními, tak v některých případech zaměstnanci tyto změny zaznamenali jen okrajově nebo nevěděli, kdo je iniciuje.

### **Otázka 19: Jak se podnik staví k rovnováze mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců?**

V rozhovorech se často opakovala slova jako respekt, komunikace, domluva a vstřícnost. Zaměstnanci, kteří se ke své zkušenosti vyjádřili, popsali vedení jako flexibilní a otevřené individuálním potřebám, např. v případě rodinných nebo zdravotních komplikací. HR uvedlo, že v podobných situacích se zaměstnanci vždy hledá individuální řešení, což může zahrnovat úprava pracovní doby, přidělení volna, práce z domova apod.

Oddělení call centra rovněž hodnotilo rovnováhu mezi osobním a pracovním životem velmi kladně s možností se domluvit s vedoucím na přizpůsobení směn podle situace. Naproti tomu z oddělení logistiky bylo uvedeno, že se v této oblasti neorientují nebo že firma nevstupuje aktivně do vyvažování work-life balance, pokud to není nezbytně nutné.

**Otázka 20: Máte pocit, že se vedení podniku aktivně zajímá o potřeby zaměstnanců?**

Odpověď většiny respondentů z rozhovoru zněla tak, že se o zaměstnance podnik zajímá, a to zejména prostřednictvím zpětné vazby a otevřené komunikace, nicméně personální oddělení, a i další zaměstnanci popsali, že ve firmě nepanuje striktní hierarchie, dává se prostor k vyjádření názorů a dveře vedení jsou obrazně řečeno „vždy otevřené“.

Naopak v odpovědi z call centra se oponovalo, že tento zájem není všude vnímaný stejně, kdy například některé části call centra nebo nákupního oddělení mají pocit, že zájem vedení není systematický a neprojevuje se na všech úrovních. Přesto ze všech odpovědí převažuje dojem, že firma se zaměstnanci komunikuje a má snahu reagovat na jejich potřeby.

## **5 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ NÁVRHU NA ZLEPŠENÍ**

Na základě výsledků strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti ASTRATEX a.s., analýzy odborné literatury a srovnání s personálními praktikami vybraných top zaměstnavatelů (ŠKODA AUTO, Microsoft, Lidl) byla identifikována řada oblastí s potenciálem pro optimalizaci. Následující část formuluje návrhy na zlepšení v jednotlivých klíčových oblastech řízení lidských zdrojů.

### **5.1 Zlepšení komunikace HR strategie**

Komunikace personální strategie směrem k zaměstnancům je považována za klíčový prvek podpory angažovanosti pracovníků a sladění jejich individuálních cílů s cíli organizace (Armstrong, 2016; Urbancová a Vrabcová, 2023). Ve společnosti ŠKODA AUTO (2024) je této oblasti věnována systematická pozornost prostřednictvím interních newsletterů, osobních setkání a sdílení klíčových informací na intranetu. V rámci společnosti ASTRATEX a.s. bylo během rozhovorů zjištěno, že zaměstnanci nejsou dostatečně obeznámeni s personální strategií firmy, což snižuje jejich identifikaci s organizací. Proto je doporučováno zavést pravidelné informování zaměstnanců o HR aktivitách a cílech formou intranetových článků, interních školení či kvartálních prezentací.

Lze očekávat, že zvýšením transparentnosti v oblasti HR strategie by došlo nejen ke zvýšení motivace zaměstnanců, ale také k jejich větší ochotě aktivně se zapojit do firemních projektů a rozvojových programů. V případě ŠKODA AUTO (2024) bylo potvrzeno, že zaměstnanci, kteří se pravidelně účastní setkání a školení zaměřených na HR strategii, vykazují vyšší míru angažovanosti. Armstrong (2016) v této souvislosti poukazuje na důležitost budování důvěry prostřednictvím otevřené a pravidelné komunikace, což může mít významný dopad na celkovou pracovní spokojenost i loajalitu pracovníků.

### **5.2 Standardizace kvality HR služeb napříč odděleními**

Podle Koubka (2015) a Šikýře (2016) je rovnoměrná kvalita HR služeb napříč organizací nezbytnou podmínkou pro spravedlivé zacházení se zaměstnanci a efektivní podporu výkonu podniku. Příkladem dobré praxe v této oblasti je společnost Microsoft (2024), kde bylo dosaženo jednotného standardu HR podpory prostřednictvím interních metodik a systematického školení personálních specialistů. Z rozhovorů uskutečněných v analyzovaném podniku vyplynulo, že kvalita poskytovaných HR služeb je vnímána odlišně v různých odděleních. Je tedy doporučováno vytvořit interní standardy a zavést pravidelné školení HR pracovníků s cílem sjednotit přístup napříč organizací.

Tímto krokem by bylo dosaženo větší spravedlnosti v přístupu ke všem zaměstnancům, což by se pozitivně odrazilo na jejich spokojenosti a vnímání firemní kultury. Jak uvádí Armstrong (2020), standardizované HR procesy významně přispívají k posílení důvěry zaměstnanců v nestrannost organizace. Microsoft (2024) navíc ukazuje, že systematická péče o konzistentní HR služby může vést k výraznému zlepšení interní komunikace a zkrácení doby řešení personálních záležitostí.

### **5.3 Zvýšení moderních HR přístupů**

Moderní přístupy v řízení lidských zdrojů, jako je digitalizace HR procesů, flexibilní pracovní režimy a podpora diverzity, jsou považovány za klíčové faktory konkurenceschopnosti organizací v současném dynamickém prostředí (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Microsoft (2024) v této oblasti slouží jako inspirativní příklad díky intenzivní interní komunikaci zaměřené na propagaci moderních HR nástrojů a inovací. Analýza ve společnosti ASTRATEX a.s. ukázala, že ačkoli některá moderní opatření již fungují, zaměstnanci o nich často nemají dostatek informací. Doporučuje se proto aktivně propagovat využívané moderní HR nástroje prostřednictvím školení, workshopů a pravidelných interních kampaní.

Zajištěním lepší informovanosti o dostupných možnostech by bylo možné podpořit nejen vyšší využívání těchto nástrojů, ale také zvýšit adaptabilitu zaměstnanců na nové trendy v oblasti práce. Armstrong (2020) upozorňuje, že efektivní řízení změn v HR oblasti je podmíněno nejen zaváděním inovací, ale také jejich srozumitelnou a systematickou komunikací. Microsoft (2024) v tomto směru ukazuje, že investice do vzdělávání zaměstnanců v oblasti moderních HR praktik přináší pozitivní dopady na pracovní výkon i angažovanost pracovníků.

### **5.4 Podpora kariérního růstu a vnitřní mobility**

Podpora kariérního růstu a vnitřní mobility zaměstnanců je považována za nezbytnou součást moderní personální politiky, která přispívá ke zvýšení motivace, spokojenosti i loajality pracovníků (Koubek, 2015; Armstrong a Taylor, 2015). ŠKODA AUTO (2024) i LIDL Česká republika (2024) úspěšně implementovaly programy interní mobility a rozvoje kariéry, které zaměstnancům umožňují plánovat svůj profesní postup v rámci organizace. Během šetření provedeného ve firmě ASTRATEX a.s. se ukázalo, že systematická podpora kariérního růstu chybí a zaměstnanci vnímají další profesní rozvoj jako závislý zejména na přístupu přímých nadřízených. Proto je doporučováno vytvoření oficiálních rozvojových plánů a zavedení interní burzy volných pozic, která by byla dostupná všem zaměstnancům.

Zavedením těchto nástrojů by bylo možné zajistit vyšší transparentnost kariérních příležitostí a snížit talentované zaměstnance k jiným zaměstnavatelům. Armstrong (2020) upozorňuje, že kariérní plánování není pouze nástrojem řízení výkonu, ale i důležitým motivačním faktorem, který posiluje pocit závazku vůči organizaci. V praxi například LIDL Česká republika (2024) pravidelně zveřejňuje volné interní pozice a podporuje zaměstnance v jejich kariérním rozvoji, což se pozitivně odráží v dlouhodobé stabilitě pracovního kolektivu. Zavedením podobných opatření v rámci společnosti ASTRATEX a.s. by mohlo významně posílit vnitřní dynamiku a přispět k lepšímu udržení talentovaných pracovníků.

## **5.5 Systematizace onboardingu nových zaměstnanců**

Efektivní onboarding je podle Armstronga (2020) a Šikýře (2016) jedním z nejvýznamnějších nástrojů pro úspěšné začlenění nových zaměstnanců do organizace. Společnost LIDL Česká republika (2024) v této oblasti uplatňuje centrálně řízený onboardingový program, který zahrnuje úvodní školení, přidělení mentora a systematické seznámení s firemní kulturou a procesy. Ve společnosti ASTRATEX a.s. bylo zjištěno, že proces onboardingu postrádá jednotnost a jeho kvalita se výrazně liší napříč jednotlivými odděleními. Doporučuje se proto zavést strukturovaný onboardingový program, který by zahrnoval jednotný adaptační plán a přidělení tzv. buddyho pro každého nového zaměstnance.

Jednotný onboardingový proces přispívá nejen ke zvýšení spokojenosti nováčků, ale také ke zkrácení adaptační doby a rychlejšímu dosažení plné pracovní výkonnosti. Armstrong (2020) zdůrazňuje, že dobře nastavený onboarding významně snižuje fluktuaci zaměstnanců v prvních měsících po nástupu. V případě LIDL Česká republika (2024) bylo prokázáno, že systematické zaškolování nových pracovníků přispívá k jejich vyšší loajalitě a rychlejší integraci do pracovního kolektivu. ASTRATEX a.s. by zavedením centralizovaného a strukturovaného onboardingu mohl výrazně zvýšit kvalitu adaptace nových zaměstnanců a zároveň podpořit pozitivní vnímání firmy již od prvního dne.

## **5.6 Posílení péče o well-being zaměstnanců**

Péče o well-being zaměstnanců je v současném přístupu k řízení lidských zdrojů považována za nezbytnou součást strategie zvyšování pracovní spokojenosti, angažovanosti a celkové produktivity (Armstrong, 2020; Barták, 2023; Urbancová, 2023). Microsoft (2024) nabízí široké spektrum programů zaměřených na duševní zdraví, podporu work-life balance a zvládání stresu. Analýza přístupů k péči o zaměstnance ve firmě ASTRATEX a.s. odhalila několik pozitivních prvků, jako jsou firemní masáže nebo možnost využití Multisport karty. Přesto však

chybí ucelený a systematický přístup k oblasti well-beingu. Doporučuje se zavedení pravidelných průzkumů spokojenosti zaměřených na psychickou pohodu, pořádání workshopů zaměřených na zvládání stresu a nabídka anonymního psychologického poradenství.

Investice do well-beingu zaměstnanců má podle Armstronga (2020) přímý vliv nejen na pracovní výkon, ale i na snížení absence a fluktuace. V případě Microsoftu (2024) se ukázalo, že komplexní programy podpory duševního zdraví vedou k vyšší stabilitě zaměstnanců a lepší atmosféře na pracovišti. Zavedením systematické péče o well-being by v prostředí ASTRATEX a.s. mohlo přispět ke zvýšení pracovní spokojenosti, posílení loajality zaměstnanců a budování firemní kultury postavené na důvěře a podpoře.

Implementace navržených opatření by společností ASTRATEX a.s. umožnila efektivněji rozvíjet řízení lidských zdrojů v souladu s moderními trendy a osvědčenými postupy nejlepších zaměstnavatelů. Propojení teoretických zásad a praktických zkušeností by vedlo ke zvýšení spokojenosti, angažovanosti i výkonu zaměstnanců a přispělo by k dlouhodobé stabilitě a konkurenceschopnosti firmy.

## 6 FORMULACE ZÁVĚRU

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat vybrané oblasti řízení lidských zdrojů v podniku ASTRATEX a.s. a zhodnotit současný stav na základě názorů zaměstnanců a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení vybraných personálních procesů. V teoretické části byly zmíněny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, popsány hlavní funkce a cíle tohoto řízení a představeny aktuální trendy, které hrají stále důležitější roli v dnešním dynamickém pracovním prostředí.

Praktická část byla realizována prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci napříč několika odděleními. Otázky byly zaměřeny na konkrétní oblasti HRM, jako jsou strategické řízení, nábor, adaptace, hodnocení výkonu, vzdělávání, motivace a firemní kultura, kdy poté z těchto odpovědí vyplynulo, že podnik má řadu silných stránek, například v oblasti benefitů, atmosféry na pracovišti či péče o well-being. Na druhou stranu byly identifikovány i slabiny, jako je nejednotný systém zpětné vazby, nejasná komunikace ze strany personálního oddělení, a i HR strategie, omezené možnosti kariérního růstu a nejednotnost při zaškolování nových zaměstnanců.

Pro lepší objektivitu bylo provedeno rovněž srovnání výsledků s odbornou teorií a s praxí vybraných úspěšných zaměstnavatelů, konkrétně společností ŠKODA AUTO, Microsoft a Lidl. Toto propojení teoretických východisek a reálných příkladů umožnilo nejen potvrdit zjištěné nedostatky, ale zároveň formulovat návrhy na zlepšení, které jsou podloženy ověřenými principy efektivního řízení lidských zdrojů a osvědčenými praktikami z praxe. Mezi doporučená opatření patří například zavedení interní komunikace HR strategie, standardizace personálních služeb napříč odděleními, systematická podpora kariérního růstu prostřednictvím interní mobility, vytvoření centralizovaného onboarding programu či rozšíření péče o well-being zaměstnanců.

Na základě všech získaných poznatků byly v závěrečné části práce navrženy konkrétní kroky, které by mohly přispět ke zlepšení současného stavu. Tyto návrhy vycházejí nejen z interní analýzy názorů zaměstnanců, ale také z odborné literatury a ověřených zkušeností z jiných úspěšných organizací. Jejich implementace by mohla podniku pomoci nejen k větší spokojenosti zaměstnanců, ale i k efektivnějšímu fungování personálních procesů, vyšší motivaci a dlouhodobé stabilitě pracovního kolektivu.

## ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů představuje jednu z klíčových oblastí fungování každé organizace, neboť jako jeden z lidského kapitálu je zásadním faktorem, který ovlivňuje výkonnost, stabilitu i rozvoj podniku. Bakalářská práce se zabývala analýzou řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, přičemž hlavním cílem bylo zhodnotit vybrané oblasti této problematiky na základě názorů zaměstnanců a navrhnout konkrétní opatření pro zvýšení efektivity a kvality HR procesů.

Teoretická část práce nabídla přehled základních pojmů, úloh a nástrojů řízení lidských zdrojů a představila současné přístupy k této oblasti včetně moderních trendů, jako jsou interní mobilita, wellbeing, vzdělávání nebo strategická personální komunikace. V praktické části byl využit kvalitativní výzkum ve formě strukturovaných rozhovorů, přičemž jeho cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají personální procesy a jaké mají zkušenosti s činností personálního oddělení.

Z rozhovorů vyplynulo, že podnik v několika oblastech funguje převážně dobře, především pokud jde o péči o pracovní prostředí, dostupnost benefitů či podporu zdravé firemní kultury. Pozitivně lze hodnotit i přístup ke zpětné vazbě, rozmanité formy odměňování a nabídku vzdělávání. Na druhé straně však byly identifikovány slabiny, jako nízká informovanost o strategii HR, nejednotné zaškolování nových zaměstnanců, omezená podpora kariérního růstu a nedostatečná interní komunikace ohledně volných pozic nebo benefitů.

Významným přínosem této práce je nejen podrobná analýza současného stavu HR procesů ve vybraném podniku, ale také srovnání zjištěných poznatků s teoretickými východisky a praxí vybraných úspěšných zaměstnavatelů, konkrétně společností ŠKODA AUTO, Microsoft a Lidl. Toto propojení teorie a ověřené praxe umožnilo formulovat návrhy vycházející z interní analýzy názorů zaměstnanců i z inspirace reálnými postupy moderního řízení lidských zdrojů. Mezi navržená opatření patří zavedení interního kariérního portálu, vytvoření přehledného katalogu benefitů, systém mentoringu či rozšíření možností anonymní zpětné vazby směrem k vedoucím pracovníkům.

Tato bakalářská práce může sloužit jako podklad pro vedení podniku při rozhodování o dalších krocích v oblasti řízení lidských zdrojů a přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců, lepší interní komunikaci a zvýšení konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím moderního a efektivního přístupu k řízení lidského kapitálu.

## POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Fifteen edition. Kogan Page, 2020. ISBN 978-0749498276.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. Kogan Page, 2016. ISBN 978-0-7494-7815-5.

ASTRATEx A.S. *Astratex.cz* [online]. 2018 [cit. 2025-04-24]. Dostupné z: <https://www.astratex.cz/o-astratex-cz/>

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

EVA SOVOVÁ. *IDnes.cz* [online]. 2016 [cit. 2025-04-24]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/petr-vit-podnikani-rozhovor-e-shop-astratex-cz.A160729\\_070814\\_podnikani\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/petr-vit-podnikani-rozhovor-e-shop-astratex-cz.A160729_070814_podnikani_sov)

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

LIDL Česká republika. *Kariéra v Lidlu*. [online]. 2024 [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://kariera.lidl.cz/>

Microsoft. *Microsoft receives award for most popular employer 2024*. [online]. 2024 [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://news.microsoft.com/de-ch/2024/02/15/microsoft-receives-award-for-most-popular-employer-2024/>

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3010-9.

STRAŠKOVÁ, V. (2025). *Osobní komunikace*. Informace poskytnuté personálním oddělením společnosti Astratex a. s., e-mail ze dne 10. dubna 2025.

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

ŠKODA AUTO. Udržitelný rozvoj: Lidé a kultura. [online]. 2024 [cit. 2025-04-27]. Dostupné z: <https://reporting.skoda-auto.cz/people-and-culture>

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

# SEZNAM PŘÍLOH

## Příloha A: Struktura otázek rozhovoru

### **Obecné otázky o řízení lidských zdrojů**

1. Jakým způsobem podnik strategicky plánuje řízení lidských zdrojů?
2. Jaká je vaše zkušenost s personálním oddělením?
3. Jaké moderní přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů podnik využívá?

### **Nábor a výběr zaměstnanců**

4. Jakým způsobem probíhá nábor nových zaměstnanců? Upřednostňuje podnik vnitřní či vnější zdroje?
5. Jaké metody výběru nových kandidátů podnik využívá (pohovor, testování, assessment centra, reference)? Jaká z metod byla využita při vašem hlášení na určitou pozici v podniku?
6. Jak hodnotíte transparentnost a spravedlnost výběrového řízení?

### **Pracovní prostředí a firemní kultura**

7. Jak byste popsali firemní kulturu? Jakým způsobem se v podniku podporuje diverzita a inkluze?
8. Jak podnik zajišťuje, aby zaměstnanci byli motivováni a spokojeni se svou prací?
9. Jak se podnik stará o well-being (pohodlí) zaměstnanců? Nabízí nějaké benefity zaměřené na duševní zdraví a work-life balance (balanci mezi prací a osobním životem)?

### **Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

10. Jakým způsobem se v podniku hodnotí pracovní výkon zaměstnanců?
11. Jak často dostáváte zpětnou vazbu na svou práci a od koho?
12. Jaká jsou hlavní faktory ovlivňující odměňování zaměstnanců? Považujete systém odměňování za spravedlivý?
13. Jaké benefity vám firma nabízí kromě základní mzdy a jaké benefity byste přivítali?

### **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

14. Jaké možnosti vzdělávání a profesního rozvoje podnik nabízí?
15. Jak je v podniku nastaven systém zaškolování nových zaměstnanců?
16. Máte pocit, že vám podnik poskytuje dostatečnou podporu pro kariérní růst?

### **Pracovní podmínky a péče o zaměstnance**

17. Jak podnik přistupuje k pracovní době a flexibilitě práce? Máte možnost home office nebo flexibilního úvazku?
18. Jaká opatření podnik přijímá ke zlepšení pracovního prostředí?
19. Jak podnik staví k rovnováze mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců?
20. Máte pocit, že se vedení podniku aktivně zajímá o potřeby zaměstnanců? Pokud ano, jakým způsobem?