



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Aneta Urbancová
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta URBANCOVÁ**

Osobní číslo: **E15580**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**

Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a stanovit návrhy na zlepšení.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika vybrané organizace (historický vývoj, zaměření),
3. Zhodnocení oblasti ŘLZ a spokojenosti pracovníků s dosavadním motivačním programem a personálními činnostmi,
4. Návrhy na zlepšení v oblasti ŘLZ.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice.* London, Philadelphia, New Delhi: **Kogan Page.**

Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: **Edika.**

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů.* Praha: **C. H. Beck.**

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: **Grada.**

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: **Management Press.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**

Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 14. 4. 2017

Aneta Urbancová

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení a poskytnuté rady, které mi pomohly k vypracování této diplomové práce.

Obsah

1.	Úvod	3
2.	Literární rešerše	5
2.1	Definice a obecné zásady	5
2.2	Úkoly řízení lidských zdrojů	6
2.3	Cíle řízení lidských zdrojů	8
2.4	Podoby řízení pracovních sil	8
2.5	Modely řízení pracovních sil	9
2.6	Souvislost s personálním řízením	10
2.7	Personální práce a její úloha	11
2.8	Personální činnosti	12
2.8.1	Tvorba a analýza pracovních míst	13
2.8.2	Personální plánování	14
2.8.3	Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	16
2.8.4	Hodnocení zaměstnanců	18
2.8.5	Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	19
2.8.6	Odměňování zaměstnanců	20
2.8.7	Vzdělávání zaměstnanců	21
2.8.8	Pracovní vztahy	22
2.8.9	Péče o zaměstnance	23
2.8.10	Personální informační systém	24
3.	Cíl a metodika	25
3.1	Cíle práce	25
3.2	Metodika práce	25
4.	Charakteristika vybrané organizace	28
5.	Zhodnocení současného stavu	30
5.1	Popis personálního oddělení	30
5.2	Popis jednotlivých činností řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci	30
5.2.1	Tvorba a analýza pracovních míst	30
5.2.2	Personální plánování	30
5.2.3	Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	31
5.2.4	Hodnocení zaměstnanců	32
5.2.5	Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	33
5.2.6	Odměňování pracovníků	33

5.2.7	Vzdělávání pracovníků	33
5.2.8	Pracovní vztahy	34
5.2.9	Péče o pracovníky	34
5.2.10	Personální informační systém	35
5.3	Výsledky dotazníkového šetření	35
6.	Diskuze a návrh změn	58
7.	Závěr.....	72
I.	Summary	74
II.	Přehled použité literatury	75
III.	Seznam obrázků	78
IV.	Seznam příloh.....	81
V.	Přílohy	82

1. Úvod

Oblast řízení lidských zdrojů je v dnešní době nedílnou a velmi důležitou součástí každého podnikání, každé společnosti. Jde o jakési organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace. Je velmi podstatnou složkou při dosahování stanovených cílů společnosti. Důkazem, že je tato oblast velice důležitá je i to, že již od počátku formování bylo personální řízení považováno za důležitou a nedílnou součást procesu řízení, jehož nedostatky negativně ovlivňovaly kvalitu fungování společnosti.

Zaměstnanci jsou nejcennějšími aktivy společností – stávají se čím dál cennějšími. Od toho se odvíjí i konkurenceschopnost jednotlivých společností v oblasti globálního světa. Pro znalostní společnost není důležitým faktorem ani půda, finanční kapitál nebo suroviny, je to intelektuální kapitál.

Dnes už není tak těžké vybavit podnik technologicky, zařízením, tzn. začít vyrábět, a to kdekoliv na světě, ovšem pouze za předpokladu, že má daná firma k dispozici kvalifikované zaměstnance.

Zaměstnanecký potenciál se stává pro fungování společností podstatným faktorem. Jejich vedení tvoří jádro celého organizačního řízení a personální řízení je v posledních letech také nejdynamičtější složkou organizačního řízení.

Pracovníky společnosti doprovází od jejich nástupu na danou pozici až po ukončení pracovního poměru celá řada činností. Tyto činnosti jsou zásadní a ani jedna z nich by neměla být opomíjena. Aby bylo možné tyto činnosti provádět, jsou na ně vyčleňováni specializovaní pracovníci, čímž jsou míněni personalisté. Podnik by proto měl mít za důležité rozvíjení jejich stávajících schopností a dovedností ve prospěch společnosti. Pokud se těchto věcí společnosti podaří dosáhnout, pak budou zaměstnanci pro společnost obětovat jak sílu, tak i čas.

Z těchto důvodů je pro společnost žádoucí investovat do vzdělávání zaměstnanců, ale nestačí jen to. Důležitou roli v řízení lidských zdrojů hraje také komunikace. Můžeme totiž předpokládat, že pokud zaměstnanci nebudou mít informace o směřování podniku, jeho cílech, a strategiích, tak nebudou se snažit pro podnik vykonávat jen to nejlepší. V tomto bodě je také vhodné zaměstnance do plánování o směřování podniku zapojit. To může, v jistých případech, pomoci nejen společnosti, ale také pracovníci budou

vědět, že nás jejich názor zajímá, že si jich ceníme. Tyto informace jsou pro ně velice důležité a mohou mít významný vliv na kvalitu jejich odváděné práce.

A takovýchto důležitých bodů v oblasti řízení lidských zdrojů bych chtěla svou diplomovou prací dosáhnout. Navrhnout změny, které povedou k lepšímu zorganizování řízení lidských zdrojů ve sledované organizaci.

2. Literární rešerše

2.1 Definice a obecné zásady

Rob Dransfield (1998) píše o lidských zdrojích jako lidech, kteří pracují pro organizaci pomocí svých schopností, znalostí a kompetencí. A popisuje jejich řízení jako plány a přístupy, které nejlépe podporují a umožňují lidem v organizaci účinně přispět k dosahování firemních cílů.

Vedení lidí je nezastupitelnou rolí: manažer potřebuje ty, kteří ho budou následovat a týmy potřebují své vedoucí, jak uvádí Jiří Stýblo (1993).

Naopak Josef Koubek (2000) píše o řízení pracovních sil takto: *„Pracovní síla je rozhodujícím výrobním faktorem a úroveň jejího řízení rozhoduje o tom, do jaké míry bude podnik prosperovat, do jaké míry bude konkurenceschopný na trhu výrobků a služeb a konec konců i konkurenceschopný na trhu práce.“*

Zuzana Dvořáková (2012), zase tvrdí, že v řízení zaměstnanců neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce. Uvádí, že se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů označovaných jako tzv. best practices. Jedná se o personální praxi, kterou uplatňují nejúspěšnější podniky a která jim přináší výsledky. Uvádí, jak je při tomto řízení a vedení zaměstnanců důležité si uvědomit složitost a rozporuplnost současných sociálních a ekonomických procesů, které mají v personální práci zásadní význam.

Torrington a Hall (2008) uvažují, že definice řízení lidských zdrojů neexistuje, nebo-li, že se tato definice používá ve dvou různých způsobech. Jeden způsob popisuje řízení lidských zdrojů jako řídicí činnosti uvedené v ostatních knihách, tzv. personální management. Druhým způsobem řízení lidských zdrojů znamená výraznou filozofii orientovanou na organizační činnosti.

Na tento názor navazuje i John Storey (2007), ve své knize uvádí, že pojem „řízení lidských zdrojů“ má dvě hlavní formy existence. Jedna je ve formě akademického diskurzu a aktivity – to je vyjadřované na konferencích, v časopisech, knihách, kurzech v obchodních školách a tak dále. Druhou formu popisuje jako praxi v organizacích, kterou využívají lidé, a tak vznikají pracovní poměry.

Management lidských zdrojů způsobuje efektivní využití schopností a vědomostí pracovníků společnosti. Cílem tohoto managementu je pověřit správného pracovníka

správnou náplní práce a zodpovědností, ale také poskytovat všem pracovníkům konkrétní odměny s cílem udržet jejich produktivitu (Plevová a kol., 2012).

Řízení lidských zdrojů je termín, který je stále častěji používán s odkazem na filozofii, zásady, postupy a praktiky spojené s řízením zaměstnanců. Zabývá se zejména veškerými aktivitami, které přispívají k úspěšnému získávání, rozvoji, motivování a udržování vysokého výkonu pracovníků organizace, čímž se dosahuje podnikatelských cílů (Sims, 2007).

Jednoduše řečeno, řízení lidských zdrojů se týká uplatňování principů řízení s řízením lidských zdrojů ve společnosti (Aswathappa, 2013).

Jha a Kumar (2016) ve svém článku rozdělují řízení pracovníků do tří důležitých dimenzí. Jedná se o sociální, intelektuální a emocionální dimenzi. Sociální oblasti, ve kterých pracovník komunikuje s ostatními členy svého týmu a dalšími zaměstnanci. Dále tato dimenze souvisí s vylepšováním a změnou stávající práce. Intelektuální dimenze spočívá ve využívání intelektu a dovedností při svém pracovním výkonu. Nakonec, sociální dimenze souvisí s kulturou práce, má také emocionální spojitost s prací, která může mít velký vliv na pracovní výkony.

Prokazatelnost, že malé a střední podniky mohou těžit ze systémů personálních postupů zaměřených na zaměstnance, se snaží Allen, Ericksen (2013). Jejich výzkum ukázal, že dostatek struktury a propracovanosti personálního řízení má na podnik pozitivní vliv, jak v růstu tržeb, tak ve vztazích podniku k interním či externím subjektům. Tímto tématem se zabýval i Bova a Dou (2015), kteří podporují tyto výsledky. Dále se zabývají trhem práce a informacemi na tomto trhu. Dokládají, že vlastnictví zaměstnanců hraje velkou roli při zlepšování řízení firmy, transparentnosti s investory a dalšími zainteresovanými stranami.

2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Koubek (2007) uvádí, že v nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů to, aby byla organizace výkonná, a aby se její výkon neustále zlepšoval. Dle něj, tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využívání všech zdrojů podniku. Toto řízení je zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních sil, a to proto, že pracovní síly rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů i o zlepšování

využití všech zbývajících zdrojů organizace. Obecný úkol řízení zaměstnanců a jeho působení názorně zobrazuje v následujícím obrázku.

Obrázek č. 1.: Obecný úkol řízení pracovních sil



Zdroj: Koubek, 2007

Na základě tohoto schématu se snaží charakterizovat hlavní úkoly, jedná se tedy o tyto:

- usilovat o zařazení správného člověka na správné pracovní místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům na pracovní místa.
- Optimálně využívat pracovníky v organizaci, tzn. co nejlépe využívat fond pracovní doby a pracovních schopností.
- Zavedení efektivního stylu vedení zaměstnanců, formování pracovních týmů a zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.
- Rozvoj pracovníků jak v oblasti personální tak sociální.
- Dodržovat veškeré zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst podniku.

Ve výše zmíněných bodech je vidět, jak úkoly spatřují zájmy organizace, tak zájmy pracovníků. Je zde evidována zkušenost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit jiné úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů.

2.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Ulrich a Lake (1990) uvádějí, že obecným cílem tohoto řízení je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Poznamenali, že řízení lidských zdrojů se týká plnění určitých cílů.

Tyto cíle uvádí ve své knize Armstrong (2002), a jsou to tyto:

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Zabezpečování v tom slova smyslu, aby si získala a udržela kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované zaměstnance. S tím souvisí, že firma musí předvídat a uspokojovat budoucí potřeby zaměstnanců, a zvyšovat a rozvíjet jejich podstatné schopnosti, tzn. užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost. Toho všeho docílí tím, že jim bude firma poskytovat příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.

Ocenění pracovníků

Organizace by měla zvyšovat motivaci a oddanost jejích zaměstnanců. Toho dosáhne zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování pracovníků za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si vytvoří.

Vztahy

Vztahy ve smyslu vytváření pracovního prostředí, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci, prostředí, v němž se bude rozvíjet týmová práce. Zaváděním velmi motivujících způsobů řízení dá organizace zaměstnancům pocit, že jsou pro firmu mimořádní.

2.4 Podoby řízení pracovních sil

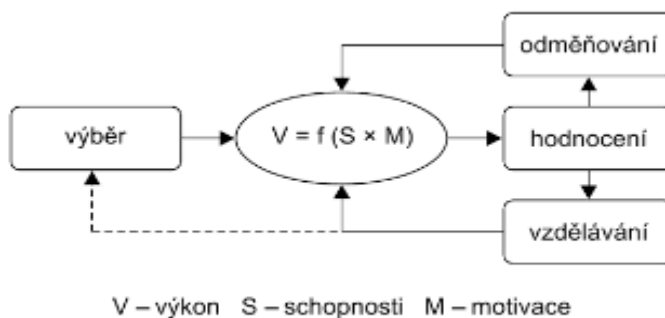
Rozlišujeme **dvě základní podoby** řízení lidských zdrojů, tvrdou a měkkou podobu. **Tvrdou podobu** řízení lze chápat jako „velení“. K dosahování cílů organizace se využívají lidé. Firma využívající tuto podobu, jde „tvrdě za kšeftem“, a až se pracovníci opotřebují, přijme organizace zaměstnance nové. Není jisté, zda je tento způsob efektivní a jestli je dlouhodobě udržitelný nebo vhodný pro všechny společnosti a na všech stupních řízení. **Měkká podoba** řízení využívá motivaci, vedení, komunikaci. Snaží se své zaměstnance zapojovat do problému (Charvát, 2006).

2.5 Modely řízení pracovních sil

Dle Šikýře (2014) můžeme rozlišovat tyto modely řízení lidských zdrojů:

Michiganský model, též nazývaný jako „model shody“ či „model souladu“. Jak již z názvu vyplývá, je založen na dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem řízení pracovních sil uprostřed neustále se měnících vlivů podnikatelského prostředí. Pokud nastavíme správný systém řízení lidských zdrojů, pak je tohoto souladu dosaženo, a to pomocí následujících čtyř bodů. **Výběr**, pomocí něhož lze zabezpečit schopné a motivované lidi. Dále **hodnocení**, které zajistí efektivní řízení pracovních sil, spravedlivého odměňování a soustavného vzdělávání. Také **odměňování**, co umožňuje spravedlivě odměňovat skutečný výkon svých podřízených. A jako poslední, **vzdělávání**, které soustavně rozvíjí schopnosti lidí.

Obrázek č. 2.: Michiganský model řízení lidských zdrojů



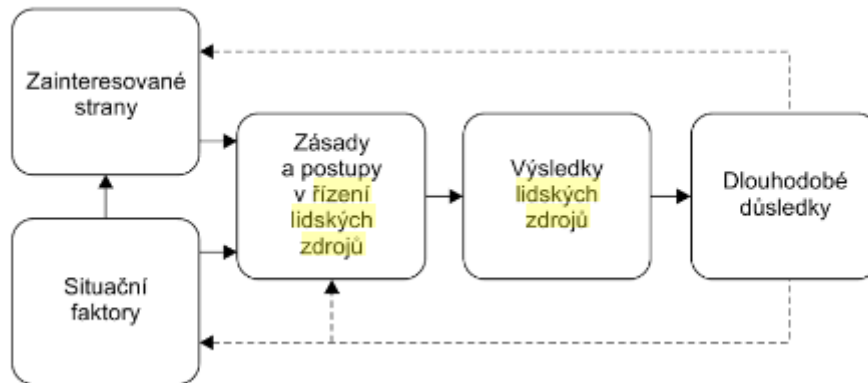
Zdroj: Šikýř, 2014

Tento model udává význam řízení pracovních sil pro úspěch společnosti. Michiganský způsob řízení má zásadní vliv na výkon podřízených i výkon organizace. Pro dosažení očekávaných výsledků podnikání a hospodaření je potřeba schopných a motivovaných lidí, kteří budou vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a realizovat strategické cíle společnosti.

Harvardský model uvádí, jak jsou zásady a postupy v řízení pracovních sil na jedné straně ovlivňované zájmy zainteresovaných stran a působením situačních faktorů uvnitř i mimo firmu. Na druhé straně vytvářejí určité výsledky pracovních sil a mají jisté dlouhodobé důsledky pro jednotlivce, společnost i organizaci, které zpětně ovlivňují jak

uplatňované zásady a postupy v řízení pracovních sil. Tyto zásady a postupy pomáhají zlepšit připravenost jednotlivců a firmy na změny uvnitř i mimo danou společnost.

Obrázek č. 3: Harvardský model



Zdroj: Šikýř, 2014

Tento model dává manažerům návod, jak formulovat a realizovat strategii řízení lidských zdrojů. Cíle a způsoby tohoto řízení musejí zvažovat zájmy zainteresovaných stran. Musejí také podporovat oddanost zaměstnanců, rozvíjet schopnosti pracovníků a dosahovat rovnováhy mezi cíli zaměstnanců a cíli organizace. Musejí také zajistit efektivnost nákladů na toto řízení.

Evropský model se vytvořil spolu s potřebou přepracování amerických modelů řízení lidských zdrojů. Toto pojetí je převážně kontingenční a podporuje předpoklad nejlepšího přizpůsobení. Vychází z toho, že žádné zásady a postupy v řízení pracovních sil nelze uplatňovat univerzálně, ale vždy v souladu s okolnostmi jejich realizace. Mezi řízením pracovních sil a výkonem organizace je vztah ovlivňován působením mnoha okolních vlivů.

2.6 Souvislost s personálním řízením

Někteří autoři rozlišují pojmy: řízení lidských zdrojů a personální řízení. Kociánová (2012), je jednou z těch autorů, kteří v těchto dvou pojmech spatřují odlišnosti, jedná se o tyto tři oblasti:

- řízení lidských zdrojů je více zaměřené a týká se více manažerů firmy, oproti personálnímu řízení, které je aktivitou, zaměřenou především na jiné než vedoucí pracovníky,

- řízení lidských zdrojů se více zabývá integrovanými aktivitami liniového managementu, naopak personální řízení se snaží ovlivňovat liniový management,
- řízení lidských zdrojů klade důraz na význam zapojení vyšších úrovní řízení do managementu kultury, naopak personální řízení si všímá spíše organizačního rozvoje.

I přesto mají tyto dva pojmy více shodných než rozdílných rysů. Strategie těchto dvou stylů řízení pocházejí z jedné a té samé podnikové strategie. Shodují se na odpovědnosti liniových manažerů za řízení pracovníků, personální oddělení poskytuje liniovým manažerům poradenské služby a podporu, aby jim pomohl vykonávat jejich povinnosti. Shodují se v pohledu na respektování jednotlivce, vyváženost potřeb společnosti a jednotlivců a rozvíjení zaměstnanců, tak aby se dosáhlo nejvyšší úrovně jejich schopností a pro jejich vlastní uspokojení i pro plnění cílů společnosti. Využívají stejný způsob pro výběr, analýzu schopností, řízení lidského výkonu, vzdělávání a rozvoj, rozvoj manažerů, způsoby řízení odměňování, apod. Kladou stejný důraz na zapojování, participaci a komunikaci v rámci systému zaměstnaneckých vztahů.

Armstrong (2002) uvádí, že řada autorů žádný rozdíl v těchto dvou pojmech neshledává, naopak, popírají, že by zde nějaký rozdíl mohl existovat.

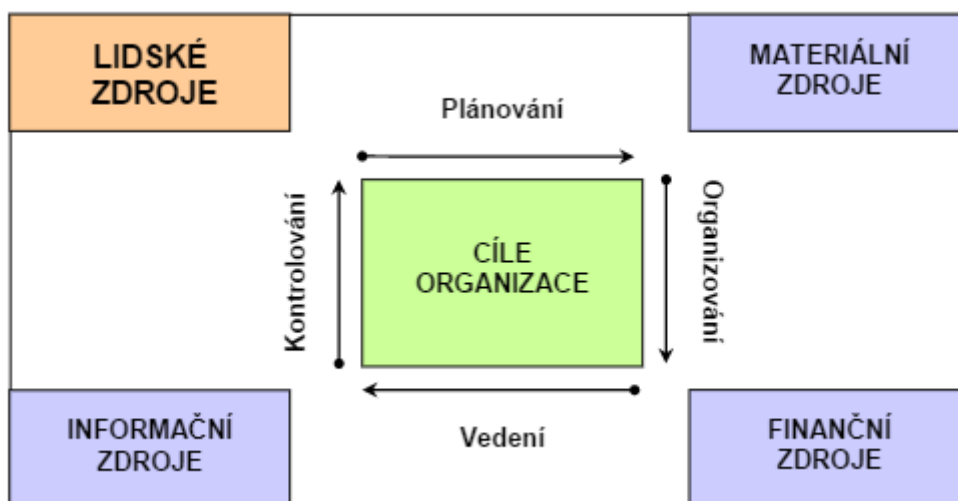
2.7 Personální práce a její úloha

Koubek (2007) uvádí, že organizace nemůže fungovat, pokud se jí nepodaří shromáždit, propojit a uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje
- finanční zdroje
- informační zdroje potřebné k fungování
- lidské zdroje.

Proces neustálého shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů je nejdůležitějším úkolem každé organizace. Tento proces nám pomůže pochopit následující schéma.

Obrázek č. 4: Organizační zdroje a proces řízení



Zdroj: Koubek, J., 2007

V tomto schématu můžeme vidět, že lidské zdroje a informační zdroje rozhodují o směru, tempu pohybu a využívání materiálních, finančních zdrojů. Lidské zdroje jsou zde zařazovány do kontextu řídicích činností společnosti a zároveň jejich rozhodující význam pro společnost a také i klíčový význam jejich řízení a hospodaření s nimi, tedy rozhodující význam personální práce (Koubek, 2007).

Lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a jsou tím nejcennějším, co může organizace získat, zároveň jsou ale tím nejdražším zdrojem, kterým společnost disponuje. Proto je personální práce jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení firmy. Úspěšnost společnosti závisí tedy na uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů a uvědomění si, že lidé představují pro organizaci to největší bohatství, a proto jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv (Koubek, 2007).

2.8 Personální činnosti

Jedná se o výkonnou část personální práce. Uvádějí se různé počty a různá pojetí personálních činností, nejčastěji se však uvádějí v následujících podobách: tvorba a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, pracovní vztahy, péče o zaměstnance, personální informační systém (Koubek, 2007).

My si tyto personální činnosti dále rozvedeme v jednotlivých podkapitolách, a to proto, že jsou důležitou a nedílnou součástí personální práce.

2.8.1 Tvorba a analýza pracovních míst

Při **tvorbě** pracovních míst je třeba uplatňovat všechny postupy a metody popisované v literatuře, jak uvádí Srpová a Řehoř (2010). Je třeba zvážit nahrazení pracovních míst rolemi, věnovat pozornost nejen obsahu a metodám práce a pracovnímu prostředí, ale přiměřeným způsobem uplatňovat všechny přístupy, zejména ty motivační. Analýza pracovních míst a tvorba jejich popisů a specifikací už musí mít posloupný charakter. Je zde třeba věnovat pozornost i možnostem vytváření pracovního místa či role přímo na míru zaměstnancům.

Koubek (2007) se tomuto tématu věnuje důkladněji a uvádí, že tato část personální práce je jednou z klíčových činností. Cílem **analýzy** pracovního místa je zpracování všech informací v podobě **popisu pracovního místa**, který je pak podkladem pro stanovování požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy podkladem pro zpracování **specifikace pracovního místa**. Analýza je dále také východiskem pro proces vytváření pracovních míst či změnu jejich profilu.

Vytváření a analýza pracovního místa je systematický proces, který po vytvoření pracovního místa a uplynutí určité doby umožní provést analýzu, při níž se nejen vytváří popis a specifikace pracovního místa, ale v první řadě se hledají možnosti, jak tuto práci vykonávat efektivněji.

Než se začnou seskupovat jednotlivé pracovní úkoly a pracovní místa je třeba zodpovědět otázky, které determinují charakteristiky organizace, charakteristiky pracovníků a vnější faktory. Jsou to tyto:

1. **Co?** Jaké úkoly je třeba splnit.
2. **Kde?** Kde se nachází organizace a kde se nachází pracoviště.
3. **Kdy?** Tzn. od – do -> neboli časový interval, čas v pracovním procesu, kdy se má úkol splnit.
4. **Proč?** Konkrétní důvod, proč požadujeme daný úkol, cíle a motivace zaměstnance.
5. **Jak?** Jak se má daná práce vykonat. Jakým způsobem (jakou metodou).

6. **Kdo?** Kdo má práci vykonat (duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti zaměstnance).

Analýza pracovních míst je velice specializovaná práce, kterou musí konat odborník. Vedoucí pracovníci, jsou ve fázi plánování procesu, rozhodování o zdrojích a metodách získávání informací, zpracování popisů a specifikací pracovních míst, pouze jakýmsi konzultanty. Vytváření pracovních míst je prováděno specialisty personálního útvaru s úzce spolupracujícími vedoucími pracovníky.

2.8.2 Personální plánování

Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů, realizace opatření v oblasti pohybu lidských zdrojů do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti spojování zaměstnanců s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidských zdrojů, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidských zdrojů.

Prvním krokem personálního plánování je rozpoznání a předvídání potřeby pracovních sil ve společnosti i zajištění zdrojů pokrytí této potřeby a důležitým úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách ve společnosti a nabídkou pracovních sil jak ve společnosti, tak i mimo ni. Dalším důležitým úkolem personálního plánování je zajistit a zprůhlednit perspektivní personální rozvoj každého zaměstnance, napomáhat při uspokojování jejich sociálních potřeb a zvyšovat uspokojení z vykonané práce (Koubek, 2007).

Wöhe a Kislingerová (2007) rozdělují toto plánování do pěti dílčích skupin, jedná se o plánování:

- **potřeby pracovníků** – tzn. kolik zaměstnanců, s jakou kvalifikací, kdy a na jakou práci bude podnik potřebovat?
- **získávání pracovníků** – tj. jakým způsobem je možné pokrýt existující nedostatek pracovníků?
- **snížování stavu pracovníků** – tzn. která opatření mohou být přijata ke snížení počtu pracovníků?
- **využití pracovníků** – tj. kolik a jaké zaměstnance můžeme kdy a na jakou práci použít?

- **rozvoje pracovníků** – tzn. jaká opatření mohou být ze střednědobého a dlouhodobého hlediska realizována pro zvýšení kvalifikace zaměstnanců?

Pro odhad potřeby pracovníků se používají intuitivní a kvantitativní metody, v praxi se většinou využívá spíše určitá kombinace těchto metod. Těmito metodami se zabývali Váchal, Vochozka (2013):

- **Intuitivní metody** jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly firmy, technikou a pracovníky, vyžadují značné zkušenosti od zaměstnanců, kteří odhad provádějí. Zde se jedná o všechny druhy expertních metod, z nichž nejčastěji se uplatňuje tzv. delfská metoda, kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů.
- **Kvantitativní metody** používají matematického či statistického metodologického aparátu a vyžadují zpravidla větší množství dat. Jedná se o metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či na pracovních normách.

Východiskem **pokrytí potřeby pracovníků** je odhad perspektivních zdrojů pracovních sil, což je možné pouze při dokonalé znalosti současného počtu a současné struktury lidských zdrojů ve společnosti, ale i mimo ni. Nejdříve je třeba zjistit, kolik a jakých zaměstnanců je zařazeno v určité pracovní funkci. Dále je třeba odhadnout ztráty pracovníků, ke kterým dojde v každé uvažované pracovní funkci. Později je třeba odhadnout zisky zaměstnanců na každé uvažované pracovní funkci. V poslední řadě konfrontujeme výsledky předchozích kroků s odhadem budoucí potřeby zaměstnanců na dané pracovní funkci, z toho nám pak vyjde buď přebytek zaměstnanců na dané pozici, anebo dodatečná potřeba zaměstnanců (Koubek, 2007).

Časovým rozpětím personálního plánování se zabývá Koubek (2011). Tvrdí, že v tržních podmínkách se klade důraz na krátkodobější plánování. I menší firmy prý kladou důraz na krátkodobé plánování potřeby pracovníků i pokrytí této potřeby. V horizontu tří až pěti let stačí hrubá představa o cílech společnosti a z nich vyplývající potřeby zaměstnanců, která může být naplněna jak z vnitřních tak i vnějších zdrojů. Plánování na dobu jednoho až dvou let je dle tohoto autora již nezbytná a firma by se na tento časový horizont měla zaměřit při plánování svých zaměstnanců. V tomto případě je třeba přihlídnout i k faktu, že zaměstnanec s potřebnou kvalifikací se získává dlouho a než se adapтуje na práci, tak to nějakou dobu trvá. Při získávání kvalifikovaných

řemeslníků, specialistů se středním odborným či vysokoškolským vzděláním jsou veliké problémy. V tomto případě je třeba brát v úvahu dlouhodobější zajištění těchto pracovníků, ale důležité je pro ně také zajišťovat vhodnou práci. Při stanovování firemních cílů a vytváření personálních plánů se musí na tuto skutečnost brát zřetel.

2.8.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců

Tímto tématem se ve své práci zabývá Vochozka, Mulač (2012) a ti uvádí, že v procesu získávání zaměstnanců proti sobě stojí dvě strany, a to: **potřeba pracovních sil** a potenciální **uchazeči o pracovní místo**. Tento proces by měl zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální zájemci o pracovní místo reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci.

Koubek (2007) se dále věnuje procesu získávání zaměstnanců. Dle něj tento proces tvoří dvanáct kroků. Nejdříve je třeba **uvědomění si potřeby nových pracovníků**. Tato fáze musí probíhat s určitým předstihem, před realizací vlastního získávání zaměstnanců. V případě odchodu zaměstnanců k jinému zaměstnavateli je tato záležitost usnadňována výpovědní lhůtou či dohodnutým termínem odchodu. Dále je třeba **specifikovat obsazované pracovní místo**. V tomto kroku je důležité si uvědomit požadavky na pracovníka, který má obsadit danou pozici. Musíme si zjistit veškeré informace o daném pracovním místě. Nejdůležitější charakteristiky požadavků na pracovníka se pak stávají součástí nabídky zaměstnání. Následně musíme **zvážit alternativy**. Je důležité zvážit: zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi současné zaměstnance, pokrytí práce přesčasy, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, dohodou o provedení práce či dohodou o pracovní činnosti, externím dodavatelem či plným úvazkem. Dalším krokem je **výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků**. V této části musíme rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité, abychom dostali dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela vyloučen pro výkon této práce. Poté musíme **identifikovat potenciální zdroje uchazečů**. V tomto kroku se rozhodujeme, zda se při získávání zaměstnanců zaměříme spíše na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil. V této fázi je třeba **zvolit metody získávání pracovníků**. Nejčastěji používanými metodami jsou:

uchazeči se nabízejí sami, doporučení současného pracovníka společnosti, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky ve společnosti či mimo ni, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce s úřady práce, využívání počítačových sítí. Můžeme využít i kombinaci několika metod. Dále musíme **zvolit dokumenty a informace požadované od uchazečů**. Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou: doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník, životopis, hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařský posudek o zdravotním stavu, průvodní dopis. Následně si **zformulujeme nabídky zaměstnání**. Tato část se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa. Teď už jen zbývá **uveřejnit naši nabídku zaměstnání**. Je vhodné uveřejnit několika způsoby a nespoléhat pouze na jeden. V této fázi můžeme **shromažďovat dokumenty a informace od uchazečů a jednat s nimi**. V tomto kroku je vhodné kontrolovat úplnost získaných informací od uchazečů a v případě potřeby neprodleně uchazeče kontaktovat o doplnění potřebných informací. V neposlední řadě bychom měli udělat **předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací**. Na základě předložených dokumentů se porovnávají požadavky obsazovaného pracovního místa s předloženými dokumenty, ale nesmějí se porovnávat uchazeči mezi sebou. To je až úkolem výběru zaměstnanců. Nakonec se **sestaví seznam uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**. Ideální je počet pěti až deseti uchazečů na zadané pracovní místo. Pokud se ovšem jedná o obsazování vedoucích funkcí, je vhodné pozvat větší počet uchazečů. Výsledný seznam se uspořádá abecedně.

Výběr pracovníků

Faerber a Stöwe (2007) uvádí, že v dnešní době je nejběžnějším způsobem výběru zaměstnanců pohovor, který se používá jak při vybírání externích uchazečů, tak i interních kandidátů. Podstatou pohovoru je získání co největšího počtu důležitých informací o uchazeči v co nejkratším čase. Je důležité věnovat přípravě pohovoru dostatek času. Opravdu jen málokdy se dá narazit na uchazeče, který stoprocentně splňuje veškeré požadavky, proto je důležité umět odhadnout potenciál. Můžeme využít následujících metod výběru pracovníků: vyplnění speciálního dotazníku, zkoumání životopisu, testy pracovní spolehlivosti, assesment centra, a pohovor.

Přijímání zaměstnanců

Jedná se o celou řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v dané společnosti. Tato doba končí během dne nástupu zaměstnance do zaměstnání. Nejdůležitější náležitostí této fáze je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Před podpisem pracovní smlouvy by měl zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Naopak po podpisu pracovní smlouvy musí být zaměstnanec zařazen do personální evidence. Musí se zároveň seznámit s bezpečností práce a ochrany zdraví při práci, seznámení s ostatními pracovníky dané společnosti (popř. oddělení), informování o sociálně hygienických podmínkách práce. Vhodné je také vyjádřit zaměstnanci důvěru a popřát mu úspěch (Koubek, 2007).

2.8.4 Hodnocení zaměstnanců

Můžeme rozlišovat tři oblasti hodnocení zaměstnanců. Hodnocení **výstupu** (výkonu), **vstupu** (předpoklady = potenciál, způsobilost, praxe), **procesu** (pracovní chování, přístup) (Hroník, 2006).

Výstup můžeme hodnotit přímými a nepřímými metodami hodnocení. Přímým hodnocením je míněno měření výstupu, které lze považovat za výkon či výsledek, číselně vyjádřený a má rozlišovací schopnost. Např. Obrat, chybovost, počet obchodních schůzek, apod. Nepřímým hodnocením je hodnocení na základě stupnice, které odhaduje hodnotu výstupu. Např. stupnice 0 – 4, ohodnotím výstupy pracovníka hodnotou 3 (Hroník, 2006).

Do oblasti hodnocení **vstupu** můžeme řadit kompetence, ovšem některé mohou odrážet i přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v oblasti procesu. Pod touto oblastí se nachází vše, co pracovník do své práce vkládá. Např. kompetence, zkušenosti (Hroník, 2006).

Při hodnocení **procesu** se jedná o přístup pracovníka k různým zadáním, úkolům. Můžeme říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy jak se zaměstnanec chová při své práci (Hroník, 2006).

Proces hodnocení zaměstnanců

Ten můžeme shrnout do devíti fází, které lze rozdělit do tří časových období, jedná se o:

- a) Přípravné období:
 - i. rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení,
 - ii. analýza pracovních míst,
 - iii. stanovení kritérií výkonů, jejich hodnocení a výběr,
 - iv. informovat zaměstnance o připravovaném hodnocení a jeho účelu.
- b) Období získávání informací a podkladů:
 - i. získávání informací,
 - ii. tvorba dokumentace o pracovním výkonu.
- c) Období vyhodnocování informací o výkonech:
 - i. vyhodnocování pracovních výsledků a chování,
 - ii. rozhovory s hodnocenými pracovníky o výsledcích hodnocení,
 - iii. pozorování pracovních výkonů (Koubek, 2007).

Nejvhodnější osobou, která by měla hodnocení provádět je přímý nadřízený hodnoceného. Tato osoba rovněž provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení (Koubek, 2007).

2.8.5 Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

Walker (2003) se zabývá vztahem podnikového informačního systému a rozmíst'ování zaměstnanců. Efektivní řízení pohybu zaměstnanců do a uvnitř společnosti je úkolem úspěšného procesu formování podnikové pracovní síly. Manažerům jsou poskytována potřebná data, která potřebují k přijetí rozhodnutí v této oblasti. Méně pravděpodobné je, že by se v elektronickém systému lidé ztratili. Managementu pomáhá lépe odhadnout zaměstnance, kteří neodpovídají dlouhodobým podnikovým záměrům a plánům.

Zjednodušeně řečeno jedná se v případě rozmíst'ování zaměstnanců o to, abychom zajistili: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívali jeho pracovních schopností, formovali týmy a respektovali potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince. Při rozmíst'ování zaměstnanců se musíme řídit profilem zaměstnance a povahou pracovního místa. Profilem jsou míněny profesně kvalifikační charakteristiky, charakteristiky osobnosti daného zaměstnance, ale také dosavadní výsledky jeho hodnocení. Profil a povaha pracovního místa vyplývají z analýzy pracovních míst, čímž jsou míněny popis pracovního místa a jeho specifikace. V souvislosti s rozmíst'ováním

zaměstnanců se často objevuje pojem **staffing**, pojďme si tedy tento pojem dále vysvětlit. Jedná se o formování počtu, struktury, a pracovních schopností zaměstnanců společnosti, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek jejich mobility (Koubek, 2007).

Jak již bylo zmíněno, rozmisťování může probíhat jak v rámci **mobility uvnitř společnosti**, tak v rámci **vnější mobility**. Uvnitř společnosti rozlišujeme povyšování zaměstnanců, převádění zaměstnanců na jinou práci či pracoviště, přechod zaměstnanců na nižší funkci. A mimo společnost rozlišujeme **aktivní** či **pasivní stránku**. Aktivní stránkou je proces získávání, výběru, přijímání a orientace zaměstnanců. Pasivní stránku tvoří několik způsobů ukončení pracovního poměru: propouštění zaměstnanců, penzionování, rozhodnutí zaměstnance o odchodu, ukončení pracovního poměru úmrtím (Koubek, 2007).

Dalším problémem, který se v této oblasti může vyskytnout je potřeba **snížení počtu zaměstnanců**. Jedná se o stav společnosti, kdy v důsledku nějakých změn má společnost potřebu snížit jejich stav. Snížení lze dosáhnout hned několika způsoby, jedním z nich je propouštění z důvodu nadbytečnosti. Tuto oblast je důležité zdůraznit, z toho důvodu, že příčina propouštění není ve schopnostech zaměstnanců či jejich pracovním výkonu, ale v tom, že společnost nepotřebuje práci, kterou až dosud vykonávali, nepotřebuje jimi držené pracovní místo. V tomto případě rozlišujeme dvě metody: **metoda LIFO a metoda založená na výkonu pracovníků**. V případě metody LIFO si společnost chce udržet zaměstnance, kteří pro ni pracují déle a jsou s ní více sžití, než pracovníci kteří tam pracují jen chvíli. Metoda založená na výkonu naopak vychází z toho, že nárok na práci mají ti, kteří jsou výkonnější (Koubek, 2007).

2.8.6 Odměňování zaměstnanců

Pilařová (2008) ve své knize uvádí metody hodnocení zaměstnanců. Pokud máme jasno v tom „co“ chceme hodnotit a „proč“, pak si můžeme položit otázku „jak“ budeme hodnotit. Nejběžněji používanými metodami pro hodnocení zaměstnanců jsou: zařazování, párové srovnávání, nucená distribuce, metoda kritických událostí, hodnotící rozhovor, hodnotící škály, psychologické testy a dotazníky, metoda stanovení úloh, metoda stanovení cílů, assessment centra. Lze využít kombinaci uvedených metod.

Metoda zařazování je stavena na principu seřazení hodnocených zaměstnanců podle vybraného kritéria od nejlepšího pracovníka po toho nejhoršího. Tato metoda je vhodná pro skupinu maximálně patnácti osob.

Párové srovnávání se snaží srovnat výkony či kompetence hodnocených se všemi ostatními zaměstnanci v dané pracovní skupině. Každému pracovníkovi, který zvítězí, se přiděluje jeden bod, ostatním nuly. Po sečtení bodů u každého pracovníka získáme výsledné pořadí.

Nucená distribuce rozděluje hodnocené pracovníky do výkonnostních skupin (tzn. A = vynikající, B = velmi dobrý, C = standardní, D = podstandardní, E = zcela nevyhovující). Toto členění je založeno na tom, že rozdíly mezi zaměstnanci odpovídají statisticky normálnímu rozložení v populaci. Např. sk. A obsahuje deset procent hodnocených, sk. B obsahuje dvacet procent hodnocených, apod.

Grafické škály hodnotí jemnější rozdíly mezi zaměstnanci pomocí kontinuální linie (např. 0 – 100 %). Pro lepší přehlednost se škály doplňují slovními popisy.

Odměňováním zaměstnanců z vnějšího pohledu se zabývá i Ulrich (2014). A uvádí zajímavý pohled na hodnocení zaměstnanců. Jedná se o to, že zákazníci pomohou určit, kteří zaměstnanci mají být za své úsilí odměněni. Uvádí zde příklad na letecké společnosti, s níž se často létá, a svěřuje rozdělení části svých bonusů nejčastějším pasažérům. Pasažéři mají možnost rozdávat bonusové kupony nejružnější hodnoty během letu pracovníkům, kteří si je zaslouží. Tímto způsobem je pracovníkům vysvětlen význam vnějšího světa.

2.8.7 Vzdělávání zaměstnanců

S rostoucí náročností technické výroby, otevírání nových trhů a neustálým růstem konkurence je vyžadováno, aby se podniky zajímaly o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvyšovali kvalitu produkce a služeb, zaváděli informační technologie a inovace. Nezbytností dnešní doby je, aby do svých výrobních vstupů firmy investovaly, v tomto případě především do nové techniky a zařízení, tedy do fyzického kapitálu, a přesně tímto tématem se ve své knize zabývá Vodák, Kuchařčíková (2011). Pro společnost je žádoucí, aby s vyspělejšími technologiemi pracovali zaměstnanci technicky, vědomostně, ale i fyzicky zdatní, schopní pružně se přizpůsobovat uvedeným změnám, také zaměstnanci, kteří jsou tvořiví, schopní

realizovat inovace. Podniky hledají vhodné způsoby organizace práce, přispívající k jejich efektivnímu fungování. Nezbytností je schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivace podřízených a rovněž schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky. Všechny tyto skutečnosti vytvářejí na organizaci tlak, aby pochopila, že je rovněž nezbytná investice do lidského kapitálu jejich zaměstnanců a rozvíjení jejich kompetencí. Pokud zmiňujeme kompetence, je třeba si uvědomit, že jde o přístup, o chování vedoucího k očekávanému výsledku. Kompetence představuje soubor chování zaměstnance, který používá, aby úspěšně zvládl úkoly své pracovní pozice. To znamená, že každý zaměstnanec musí splňovat následující předpoklady:

- je vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje,
- je motivován k takovému chování, vidí v něm hodnotu a je ochoten vynaložit tímto směrem potřebnou energii,
- prostředí podniku mu umožňuje takové chování použít.

Podnikové vzdělávání můžou realizovat interní odborníci či vlastní vzdělávací centrum, případně externí instituce. Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí a tvoří ho čtyři fáze. Nejprve se musí **stanovit potřeby a definovat cíle vzdělávání**. Následně se připraví **plány vzdělávání**. Později se **uskutečňují vzdělávací procesy**. A nakonec se **hodnotí výsledky vzdělávání**.

Koubek (2007) se zabývá metodami vzdělávání:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů, např. instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady, apod.,
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – může se jednat o vzdělávání v organizaci i mimo ni, např. přednáška, přednáška spojená s diskuzí, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, apod.

2.8.8 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy můžeme dle M. Šikýře (2016) dělit na **formální** a **neformální**. Formální označují především pracovněprávní vztah spojený s výkonem závislé práce a

upravené pracovněprávní předpisy. Dále můžeme rozlišovat **individuální** pracovněprávní vztahy, ty vznikají mezi pracovníky a jejich zaměstnavateli a dále kolektivní pracovněprávní vztahy, ty vznikají mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli. Formálním pracovním vztahem můžeme nazvat také vztah mezi zaměstnancem společnosti a dalšími zainteresovanými stranami ve společnosti i mimo ni. Těmi neformálními pracovními vztahy označujeme běžné mezilidské a společenské vztahy, ty vznikají spontánně mezi jednotlivci jak v dané společnosti tak i mimo ni. **Vedoucí pracovníci** by měli jít příkladem a prosazovat, podporovat žádoucí a přijatelné způsoby chování, jednání pracovníků a jakékoliv jiné projevy eliminovat. Tzv. **psychologické smlouvy** mohou být oporou formálních i neformálních pracovních vztahů mezi zaměstnavatelem a pracovníkem v dané firmě. Tento pojem je definován jako soubor nepsaných očekávání, jež existují mezi pracovníkem a zaměstnavatelem.

Halík (2008) se ve své knize zabývá blízkými vztahy na pracovišti. Toto téma je pro manažery, ale i personální pracovníky velice důležité. Milostným vztahům na pracovišti se nelze vyhnout. My bychom se měli zajímat pouze o ty vztahy, který ovlivňují fungování podniku, jedná se například o vztah podřízeného s nadřízeným, které může krátkodobě zvýšit produktivitu. Tyto vztahy dokážou narušit dobré klima na oddělení. Proto je třeba, v případě zjištění takovýchto vztahů, bez váhání tuto situaci řešit.

2.8.9 Péče o zaměstnance

Do této oblasti řízení lidských zdrojů Hruška (2007) zahrnuje **pracovní podmínky zaměstnanců**. Pracovními podmínkami míní zřízení, údržbu, zlepšení zařízení pro pracovníky, zlepšení vzhledu a úprava pracovišť, tvorba podmínek pro uspokojení kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb, zájmů pracovníků a pracovně-lékařskou péči. Dále do této oblasti zahrnuje **odborný rozvoj pracovníků**, do čehož můžeme zahrnout: zaškolování a zaučování, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace. Dále můžeme zahrnout **zvláštní pracovní podmínky některých pracovníků**. Tuto oblast lze seskupit do následujících: zaměstnávání osob se zdravotním postižením, zaměstnávání žen, matek, pracovníků pečujících o dítě, či jiné osoby, zaměstnávání mladistvých pracovníků.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2016) dále uvádí, že zaměstnavatel má povinnost vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, dále má povinnost pro své pracovníky zajišťovat pracovně-lékařské služby. Pracovníkovi může být

poskytnuta odměna jako nemzdové plnění při životních jubileích nebo při pracovních jubileích, při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně nebo po získání nároku na starobní důchod a za poskytnutí pomoci při předcházení požárům či při jiných mimořádných událostech, při nichž by mohl být ohrožen pracovník, jeho zdraví anebo majetek.

2.8.10 Personální informační systém

Je to nástroj, který umožňuje splnit náročné požadavky personálního managementu, jedná se o vhodně zvolený human resource informační systém, který je propojen s ostatními systémy společnosti. Tento systém zajistí zrychlení a optimalizaci procesů do mnoha oblastí chodu společnosti. Usnadňuje práci jednak personálním pracovníkům, dále také vedoucím pracovníkům, kteří chtějí a potřebují mít rychlý, komplexní přehled o svých pracovnících. Výrazně snižuje administrativní zátěž personálního oddělení. Nemá výhody jen pro vyšší pozice zaměstnanců, ale také pro řadové zaměstnance. Ti si mohou získat jakékoliv informace kdykoli potřebují. Důležité je samozřejmě i **zabezpečení informačního systému**. Vzhledem k tomu, že obsahuje veškeré a velice důležité informace, tak se stává velice citlivým na únik informací (Koubek, 2007).

Zavedení informačního systému je pro firmu, ale zvláště pro pracovníky v oddělení human resource velkou výhodou, tento systém jim totiž umožní zjistit, kolik firmu vlastně zaměstnanci stojí. Dalším a asi největším přínosem je možnost odpovědět si na otázku, jakým způsobem lze efektivně vynakládat prostředky na zajištění lidských zdrojů (Iriska, 2008).

Personální informační systémy dokážou také zpracovávat všechny typy mezd, pro veškeré druhy zaměstnaneckých poměrů včetně výpočtů daní a odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Dále nabízejí podporu pravidelných měsíčních uzávěrek, zpětné opravování výpočtů, informace o všech pracovnících, plánování času a aktivit zaměstnanců, a jiné (Klčová, Sodomka, 2010).

3. Cíl a metodika

3.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a stanovit návrhy na zlepšení. Navrhované změny by měly v konečné fázi účinněji zorganizovat řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Mé šetření by mělo zjistit nedostatky či chyby, kterých se vedoucí pracovníci firmy dopouští ve vztahu k řízení svých zaměstnanců. V neposlední řadě by mělo být navrženo lepší řešení, kterým se zjištěné nedostatky či chyby odstraní. Toto navrhované řešení by mělo být dlouhodobé, aby se předešlo situaci, kdy se chyby/nedostatky budou opakovat.

3.2 Metodika práce

Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Prvním krokem a vlastně významnou částí této práce bylo studium odborné literatury na vybrané téma, tedy řízení lidských zdrojů ve společnosti. V této části bylo nutné navštívit Akademickou knihovnu Jihočeské univerzity, kde byly vypůjčeny knihy rozebírající danou problematiku. Jako podklad pro tuto část práce bylo využito ještě internetových článků, které pomohly obohatit dané téma. Tato část práce byla realizována v zimním semestru druhého ročníku navazujícího magisterského studia.

Charakteristika vybrané organizace (historický vývoj, zaměření)

Další částí této práce byl výběr vhodné organizace pro výzkum a její další charakteristika. Musím zde podotknout, že si firma nepřeje být zveřejňována, proto je dále označována jen jako společnost XY. Z důvodu velkého počtu zaměstnanců a oddělení bylo pro analýzu a zhodnocení současného stavu vybráno oddělení elektronického bankovníctví společnosti. Jedná se o oddělení, které autorka práce ze svého pracovního působení dobře zná a může částečně hodnotit některé probíhající činnosti řízení lidských zdrojů. Pro porovnání výsledků bylo dotazníkové šetření uskutečněno ještě v oddělení obchodování s cennými papíry. I zde byl vedoucí oddělení ochoten uskutečnit dané šetření mezi svými pracovníky. Část informací o organizaci byla čerpána z webových stránek, část od manažera oddělení elektronického

bankovníctví a zbylé informace byly získány v rámci pozorování a vlastních zkušeností při mé práci v této společnosti.

Zhodnocení oblasti ŘLZ a spokojenosti pracovníků s dosavadním motivačním programem a personálními činnostmi

Pro tuto část práce bylo nutné realizovat rozhovor s manažerem. V první řadě bylo nutné si domluvit schůzku, která se konala v budově společnosti. Před setkáním byly zpracovány záhytné body (příloha č. 2), kolem kterých se celý rozhovor vyvíjel. Součástí otázek bylo pár doplňujících informací. Odpovědi byly v průběhu rozhovoru zapisovány a později vytvořen jejich souhrn (viz dále kapitola 5). Rozhovor byl uskutečněn v měsíci listopadu roku 2016. Zmíněný rozhovor se týkal řízení lidských zdrojů, bylo zjišťováno, jak organizace své zaměstnance řídí, jakým způsobem je zde zajištěna motivace zaměstnanců a komunikace vedení se svými pracovníky.

Tato část se skládá ještě z dotazníkového šetření. Byl tedy sestaven dotazník a podán všem pracovníkům, z daného oddělení společnosti, k vyplnění. Součástí tohoto dotazníku (příloha č. 1) byly otázky uzavřené a polo-uzavřené, otázky s možností výběru více odpovědí, ale objevily se i otázky otevřené, u kterých mohli respondenti odpovídat dle vlastního uvážení. Dotazník byl rozvržen tak, aby bylo možné získat co nejpřesnější informace o dané problematice a zároveň, aby měli zaměstnanci možnost na ně co nejsnadněji odpovídat. Tyto dotazníky byly pro všechny pracovníky z daného oddělení. Zde se jednalo o pochopení přání, potřeb zaměstnanců a o zjištění nedostatků v oblasti řízení lidských zdrojů.

Ještě před zahájením výzkumu byl dotazník konzultován s manažerem analyzovaného oddělení, aby se předešlo nejednoznačnosti, či nesrozumitelnosti daných otázek.

Dotazník obsahoval 30 otázek, a byl rozdán mezi zaměstnance jejich manažerem. Šetření proběhlo bezprostředně po uskutečnění rozhovoru, také v listopadu 2016, a vyplněné dotazníky byly zpět odevzdány začátkem prosince téhož roku. Pracovníci si mohli vzít dotazník domů a tam také vyplnit.

Při zpracování odevzdaných dotazníků byl využit software Microsoft Excel. Byly využity metody popisné statistiky jako četnosti odpovědí, průměry a procentní zastoupení jednotlivých odpovědí. Výstupem byly obrázky a tabulky, které jsou uvedeny v kapitole 5 a přílohách. Důvodem tohoto šetření bylo zjistit, jak jsou v této organizaci zaměstnanci s fungováním řízení lidských zdrojů spokojeni, co jim chybí

anebo vadí. Otázky z tohoto dotazníku pomohly přiblížit situaci řízení lidských zdrojů v organizaci.

Návrhy na zlepšení v oblasti ŘLZ

Poslední část této práce se týkala sestavení návrhů na zlepšení v oblasti ŘLZ. Pomocí výsledků dotazníkového šetření a mého pozorování bylo možné navrhnout lepší a účinnější řešení řízení lidských zdrojů ve vybraných odděleních sledované organizaci, které by mohly být aplikovány i do celé organizace.

4. Charakteristika vybrané organizace

Historický vývoj

Počátek založení skupiny této společnosti se datuje již od roku 1473. Novější historie této organizace je spojena se sloučením devíti velkých firem v Itálii. Tyto společnosti byly následně integrovány s jednou z německých skupin a s italskou společností. To vše se odehrálo okolo roku 1999. Pomocí různých akvizic růst této organizace v dalších letech pokračoval. Tyto akvizice byly uskutečněny postupně v Bulharsku, na Slovensku, v Chorvatsku, Rumunsku, České republice a Turecku.

Roku 2005 byla tato společnost spojena s jednou z německých skupin, která sama vznikla roku 1998 slučováním významných německých organizací, což vytáhlo tuto společnost na významnou příčku v celoevropském měřítku. Firma byla v roce 2007 spojena s jednou italskou skupinou. Díky tomuto kroku společnost ještě více konsolidovala a upevnila své postavení na jednom ze svých nejdůležitějších trhů.

Zaměření

Co do výše své bilanční sumy řadíme tuto organizaci k největším finančním skupinám v Evropě. Působí v 17 zemích a prostřednictvím svých obchodních zastoupení na 50 trzích, má přes 40 milionů klientů, více než 8.500 poboček a 147.000 zaměstnanců.

V České republice začala svoji činnost roku 2007. Jedná se o velice silnou a rychle se rozvíjející firmu, která nabízí širokou škálu produktů jak pro firemní zákazníky, také pro privátní a retailovou klientelu.

Řadí se mezi nejsilnější společnosti poskytující služby v oblasti projektového, strukturovaného, syndikovaného, ale i korporátního a exportního financování. Mimořádně velkou pozici si organizace drží v oblasti akvizičního financování. První místo si tato firma drží ve financování komerčních nemovitostí. Má velice silnou kapitálovou pozici. Tato společnost nabízí také skvělé služby pro zákazníky, jako jsou: lékaři, soudci, advokáti, notáři, a jiní.

Organizace zaměstnává pracovníky, kteří jsou proaktivní, samostatní a mají dostatek kompetencí. Snaží se ke každému zákazníkovi přistupovat individuálně a připravovat pro něj jen opravdu smysluplná, užitečná a efektivní řešení a nabídky. Snaží se se svými

zákazníky udržovat vztah založený na důvěře a diskrétnosti. Pro své zákazníky se snaží usnadňovat mezinárodní obchod a kontakty s jejich partnery. Dominuje vysokou kvalitou služeb ve všem, s čím klienti přijdou do kontaktu. Garantuje jim vysoký standard služeb v rámci celé organizace.

Své místo u této organizace najdou i nároční, cílevědomí a odpovědní lidé, privátní klienti i podnikatelé, kteří chtějí vidět jasné výsledky a také klienti, kteří prochází procesem neustálého zlepšování. Tato organizace je stvořena pro zákazníky, kteří požadují kvalitu a výkonnost nejen od sebe, ale i od druhých. Je také pro zákazníky, kteří ve finanční oblasti hledají způsoby, jak optimálně využít své finanční prostředky.

5. Zhodnocení současného stavu

5.1 Popis personálního oddělení

Ve vybrané společnosti je řízení lidských zdrojů zajišťováno personálním oddělením. Pracuje zde 13 personalistů. Organizace má centrální místa skoro po celém světě a v každé zemi je zřizováno personální oddělení, které se snaží o co nejlepší zavedení způsobu řízení lidských zdrojů.

Protože se jedná o velkou společnost, která disponuje velkým počtem oddělení, tak je řízení lidských zdrojů zajišťováno s pomocí manažerů každého daného oddělení. Dále se do tohoto řízení zapojuje vrcholový management společnosti.

5.2 Popis jednotlivých činností řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

V této části práce jsou popsány jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů a to tak, jak probíhají na zkoumaném oddělení elektronického bankovníctví. Informace o činnostech byly získány z rozhovoru s manažerem.

5.2.1 Tvorba a analýza pracovních míst

Tyto činnosti probíhají na základě potřeby manažerů daných oddělení. Jak jsem již výše zmiňovala, společnost má opravdu velký počet oddělení, a proto personální oddělení nemůže mít přehled o všech věcech. Je tedy úkolem manažera daného oddělení, zda vidí potřebu vytváření nového pracovního místa na svém oddělení. Nejde ale jen o potřebu vytvoření pracovního místa. Pokud manažer skutečně požaduje rozšíření svého týmu pracovníků, pak mu to musí být schváleno vrcholovým managementem. Po schválení vytvoření pracovního místa si manažer zpracuje všechny informace do podoby popisu pracovního místa. Z těchto informací pak stanoví požadavky, kladené na dané pracovní místo, tedy na potenciálního pracovníka a předá je personálnímu oddělení.

5.2.2 Personální plánování

Organizace se předvídaním potřeby pracovních sil nezabývá. Alespoň ne dlouhodobým plánováním. Jedná o společnost s dlouholetou tradicí na trhu, takže nová oddělení či nová pracovní místa vytváří již za pochodu. Pokud se jedná o rozvoj zaměstnanců,

napomáhání uspokojování jejich potřeb a zvyšování uspokojování z vykonané práce, tak to je pro společnost práce navíc, které se příliš nevěnuje. Tyto činnosti by měl mít na starosti manažer každého oddělení, ale na jejich plánování ani vykonávání mu nezbyvá příliš času. Vyplývá to z rozhovoru s manažerem.

5.2.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Získávání pracovníků na každou pracovní pozici je zajišťováno personálním oddělením. To dostalo požadavky na dané pracovní místo a s pomocí nich může zajišťovat zaměstnance na každou pozici. Společnost využívá personálních agentur. Některé pracovní pozice jsou obsazovány brigádníky (stávajícími či dřívějšími) této společnosti. Další možností jsou dřívější uchazeči o pracovní místo, vedení v databázi personálního oddělení. Organizace má na svých internetových stránkách místo, kde pravidelně aktualizuje volná pracovní místa. Nabízí volná pracovní místa i pro studenty a absolventy, nebo též bezplatné stáže. Pro představu, na obrázku č. 5 můžeme vidět nabídku pracovních pozic uvedených na internetových stránkách společnosti.

Obrázek č. 5: Volné pracovní pozice pro studenty a absolventy

Úvod > Studenti a absolventi > Pozice vhodné pro studenty a absolventy

POZICE VHODNÉ PRO STUDENTY A ABSOLVENTY

V současné době hledáme kandidáty na následující pozice:

> Administrativní podpora v oddělení Depozitářské služby	Praha-Michle
> Bankovní poradce Rokycany	Rokycany-Střed
> Administrativní brigáda v oddělení Trade Services	Praha-Michle
> Pracovní stáž v bance - Příbram	Příbram I
> PORADCE SLANÝ	Slaný
> Bankovní poradce - Šternberk	Šternberk
> Bankovní poradce Zábřeh na Moravě	Zábřeh
> Bankovní poradce - Vrchlabí	Vrchlabí
> Analytik / Datový specialista	Praha
> Business Analyst - Corporate Commercial Strategy	Praha-Michle
> Bankovní poradce Český Těšín	Český Těšín
> Bankovní poradce Louny	Louny
> Student pro testování digitálního bankovníctví	Praha-Michle

Zdroj: webové stránky organizace

Výběr zaměstnanců probíhá při momentální potřebě. Zaměstnanec absolvuje pohovor s manažerem oddělení, ve kterém by měl potenciální zaměstnanec pracovat. Dále se

tento pracovník setká s personalistou, který přezkoumá jeho znalosti a dovednosti požadované na pracovní pozici. Oproti požadavkům na dané pracovní místo jsou vrcholovým managementem nastaveny dvě podmínky, které musí splňovat každý nově přijímaný pracovník. Jedná se o nutnost vysokoškolského vzdělání a uchazečům musí být do třiceti let. Manažer se pak poradí s personalistou o výběru nejvhodnějšího kandidáta, ale poslední slovo má vždy manažer.

Po vybrání vhodného kandidáta dá manažer oddělení jméno uchazeče, kterého vybral, personálnímu oddělení. **Přijímání zaměstnance** zajišťuje personalista, který si dohodne datum podpisu smlouvy s uchazečem. Jedná se vždy o den nástupu do práce. Do té doby si personalista připraví pracovní smlouvu, zajistí vytvoření kartičky nutné pro vstup do budovy, vytvoření účtu zaměstnance v informačním systému společnosti a také zapsání pracovníka do evidence zaměstnanců. Společnost má vytvořeny standardní pracovní smlouvy pro všechny typy pracovníků. V pracovních smlouvách vždy personalista pouze přepisuje údaje o zaměstnanci, pracovní pozici, výši platu, datum podpisu smlouvy a nástupu do práce, údaje o zkušební době, druh pracovního poměru (hlavní pracovní poměr, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti), dobu trvání pracovního poměru. Kromě podpisu pracovní smlouvy zaměstnanec vyplňuje také protokol o přeškolení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Dále musí zaměstnanec předat důležité údaje o struktuře a způsobu odměňování, které jsou pak předány mzdovému oddělení. Po těchto administrativních věcech přijde manažer oddělení, na němž bude zaměstnanec pracovat a uvede pracovníka na pracovní místo. Poté dochází k proškolení zaměstnance přečtením všech pracovních předpisů a jejich podepsání, tato fáze trvá několik dní. Již první den si zaměstnanec žádá o přístup do jednotlivých pracovních programů, jejichž přístup také trvá několik dní (nejvýše však jeden týden). Během této doby je zaměstnanec seznamován se společností, jejími zvyky, tradicemi, a pomalu s programy, ve kterých bude pracovat.

5.2.4 Hodnocení zaměstnanců

Oblast hodnocení pracovníků je v tomto podniku zajišťována manažery daných oddělení. Ovšem v námi sledovaných odděleních se hodnocení zaměstnanců provádí jen zřídkakdy. Manažer oddělení při rozhovoru zmiňoval, že mu pro tuto oblast nezbyvá moc času.

5.2.5 Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

V tomto bodě můžeme říci, že pracovník vykonává práci, která je uvedena v pracovní smlouvě. A vykonává činnosti s touto pracovní pozicí související. Zde probíhá pouze mobilita vnitřní, jedná se většinou o povyšování pracovníků. Zřídka se převádějí zaměstnanci na jiná pracoviště, ale v tomto případě, je to vždy na žádost daného pracovníka. Nikdy se tak neděje na základě rozhodnutí manažera. Stejně tak probíhá přerazování na nižší funkci.

V případě **ukončování pracovního poměru** se tak děje na základě propouštění z důvodu nadbytečnosti, nebo vlastním rozhodnutím o odchodu pracovníkem. Jen několikrát se stalo, že byl pracovní poměr ukončen ještě během zkušební doby.

5.2.6 Odměňování pracovníků

Mzda je v tomto podniku stanovena hodinová, každému pracovníkovi zvlášť. Existují zde příplatky za přesčas a práci ve svátek. Ovšem to neplatí pro pracovníky námi zkoumaného oddělení. Ti ve svátek nepracují a nemohou mít ani přesčasové hodiny. O víkendech zaměstnanci také nemají možnost pracovat. Pokud jsou nuceni přesčas zůstat, pak je tento čas manažerem hodnocen jako doba, kterou zde musí pracovník zůstat, protože svou práci nezvládl ve své standardní pracovní době. Zaměstnanci dostávají každý měsíc stravenky. Počet stravenek závisí na délce pracovních dní v měsíci. Každý zaměstnanec získává jednu stravenku v hodnotě 100 Kč na jeden pracovní den. Takže v případě, že se jedná o měsíc, který má dvacet pracovních dní, pak zaměstnanec získá stravenky v hodnotě 2000 Kč na daný měsíc. Stravenky jsou společností hrazeny do výše 45 %. Zaměstnanci nedostávají ani třinácté či čtrnácté platy.

5.2.7 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání zaměstnanců této společnosti je na velice dobré úrovni, ale nikoliv na dokonalé. Podnik provádí pravidelná školení řidičů (u technických pracovníků námi sledovaného oddělení EB), dále jazykové kurzy, školení vedoucích pracovníků. Spousta školení, kterých se musejí ze zákona pracovníci zúčastnit, probíhají v rámci informačního systému, kde má každý pracovník deadline, do kdy dané školení

absolvovat. Ovšem zaměstnanci absolvují i spoustu školení, která jsou pro ně nepotřebná. Což také dobré není.

5.2.8 Pracovní vztahy

Jak bylo od manažera zjištěno, pracovní vztahy ať už mezi pracovníky na daném oddělení či pracovníky různých oddělení mezi sebou jsou na výborné úrovni. Samozřejmě, jako kdekoliv jinde, i zde existují pracovníci, kteří se nemohou začlenit do kolektivu, protože z něj zcela vybočují. Těchto zaměstnanců je ale příliš málo. A na našem oddělení jsou pracovní vztahy velice dobré. Mezi porovnávanými odděleními také. Manažeři mezi sebou mají také velice dobré pracovní vztahy. Vztahy jsou také uvolněné a přátelské mezi personálním útvarem a jim podřízenými pracovníky. Jediné kde zde nalézáme problém je vztah manažera a jeho zaměstnanců, k tomu se ale dostaneme při vyhodnocování dotazníkového šetření. Problém zde není ani při začleňování nových pracovníků, kteří jsou jiných národností a vyznání než stávající pracovníci.

5.2.9 Péče o pracovníky

Této oblasti je ve společnosti věnována určitá pozornost, nikoliv ta největší. Což mi v případě tohoto podniku přijde jako velké mínus. Zaměstnanci společnosti mají možnost zaparkovat svůj dopravní prostředek na vyhraněné parkoviště, které je placené. Parkoviště stojí pracovníky společnosti měsíčně 900 Kč. Vzhledem k tomu, že se společnost nachází v centru města, není ani možnost parkování nikde jinde. Majitel budovy, ve které společnost sídlí, nechal zřídit autobusy pro dojíždějící z nejbližšího okolí a tyto autobusy jsou zdarma. Autobusové zastávky se nachází přímo u budovy, kde společnost sídlí. Každý zaměstnanec při vstupu musí projít turnikety, které se vážou na čipovou kartičku (vlastní ji úplně každý zaměstnanec). Tímto se předchází, aby se do budovy dostaly nepovolané osoby. Po cestě do práce si může zaměstnanec zakoupit potraviny v místní kantýně, která nabízí i pokrmy bufetového typu a obědy. Pokud tyto pokrmy zaměstnancům nevyhovují, mají zde jen několik metrů vzdálený supermarket. V okolí se nachází i velký počet restaurací a jídelen s nejrůznějšími nabídkami jídel. Šatny se v tomto podniku nenacházejí, každý zaměstnanec má na pracovišti k dispozici věšák na odložení svršků. Dále se na pracovišti nacházejí toalety, které mají i bezbariérový přístup. Stejně tak je přístupná celá budova a každé oddělení v této budově. Na každém z pracovišť je klimatizace, kterou lze ručně ovládat, ovšem i přes

tuto možnost, je tu poměrně velká zima. O stanovených přestávkách mají zaměstnanci možnost opustit budovu a odpočinout si v místním parku, kde se nachází lavičky. Na střeše budovy je také možný přístup. Střecha je rozdělena do dvou oddělení pro kuřáky a nekuřáky, je vybaveny stolky a lavičkami pro příjemnou relaxaci. Ovšem jedná se o dosti malý prostor.

V podniku mají různá oddělení různý provoz. Na našem sledovaném oddělení jsou osmihodinové pracovní doby a dvousměnný provoz. První směna začíná v šest hodin ráno a druhá v půl desáté dopoledne. V pracovní době mají zaměstnanci nárok na jednu přestávku, přibližně po 4 odpracovaných hodinách. Ovšem je jen na nich, kdy tuto možnost využijí. Tato přestávka trvá půl hodiny.

Dále mají pracovníci možnost odložit si své potraviny v kuchyňce, kde je k dispozici lednička, mikrovlnná trouba, kávovar, varná konvice, nejrůznější nádobí a myčka na nádobí. Z důvodu častých krádeží jídla v ledničce, se tato možnost příliš nevyužívá.

Zaměstnanci mají možnost získání produktů společnosti za zvýhodněných podmínek.

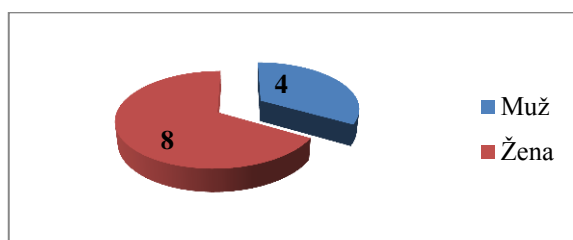
Firma pořádá každoroční vánoční večírek, kterého se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci společnosti.

5.2.10 Personální informační systém

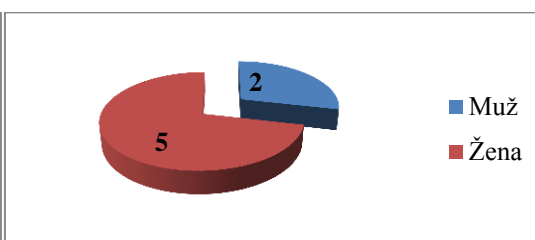
Tento systém společnost využívá. Jedná se o celopodnikový informační systém, kde každý zaměstnanec má dle své pracovní pozice přístup do určitých oblastí. Pro tak velkou firmu je tento systém obrovskou výhodou. Vše by bylo jinak nepřehledné a zmatené. Nejen personálním pracovníkům usnadňuje práci, ale také vedoucím pracovníkům, kteří mají rychlý, komplexní přehled o svých pracovnících. Je výrazným snížením administrativní zátěže personálního oddělení. Poskytuje informace i zaměstnancům firmy o plánovaných akcích, školeních, apod.

5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Pro tuto diplomovou práci bylo vybráno oddělení elektronického bankovníctví (dále jen EB), které zaměstnává 12 pracovníků. Všichni tito pracovníci se zúčastnili dotazníkového šetření. Pro porovnání se do šetření s dotazníky zapojilo další oddělení (obchodování s cennými papíry, dále jen CP) čítající 8 zaměstnanců.

Obrázek č. 6: Pohlaví dotazovaných EB

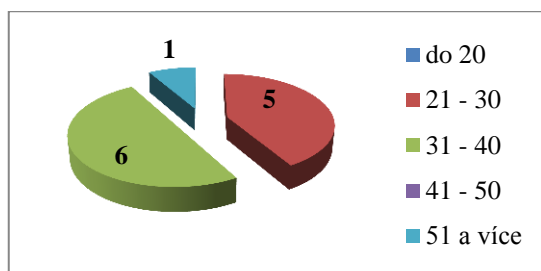
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 7: Pohlaví dotazovaných CP

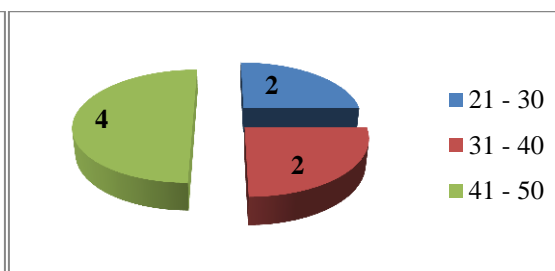
Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 6 můžeme vidět, že z dotázaných bylo 66,67 % žen a 33,33 % mužů. Většina práce na tomto oddělení vyžaduje administrativní činnosti, které jsou vhodné spíše pro ženy než muže. Druhá část tohoto oddělení je vhodnější pro mužskou část populace, protože se jedná o správu softwaru, které jen málo žen rozumí.

Ve druhém porovnávaném oddělení (obrázek č. 7) zodpovídalo 75 % žen a jen 25 % mužů. Opět se jedná o oddělení, ve kterém se mnoho mužů nemůže realizovat, jedná se spíše o administrativní činnosti, nežli ty specializované.

Obrázek č. 8: Věk respondentů EB

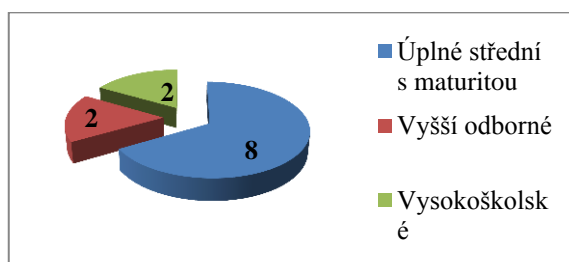
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 9: Věk respondentů CP

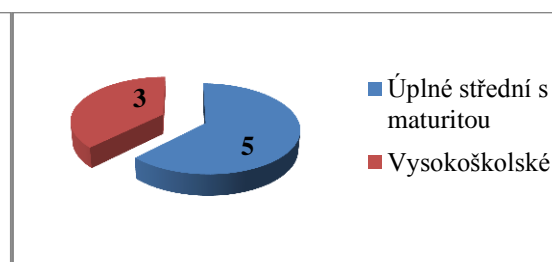
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 8 ukazuje stáří respondentů. Z celkového počtu dotázaných bylo nejvíce ve věku 31 – 40 let, přesněji 50 % dotázaných. Dále 41,67 % se nachází ve věku mezi 21 – 30 lety a pouze jeden z respondentů byl starší 51 let, což činí 8,33 % z celého počtu dotázaných. Velký podíl zde zaujímají především mladí lidé. To je zapříčiněno tím, že manažer má podmínku pro přijímání nových zaměstnanců, jejich věk nesmí převyšovat 30 let.

V porovnávaném oddělení (obrázek č. 9) bylo 25 % pracovníků ve věku 21 – 30 let, stejný počet osob tohoto oddělení se nachází mezi 31 – 40 lety. Poměrně velkou část zde zaujímá starší generace mezi 41 – 50 lety a to celých 50 % respondentů tohoto oddělení. Tuto skutečnost lze vysvětlit tím, že poměrně velká část pracovních míst tohoto oddělení vyžaduje vyšší schopnosti, dovednosti a zkušenosti pracovníků.

Obrázek č. 10: Dosažené vzdělání EB

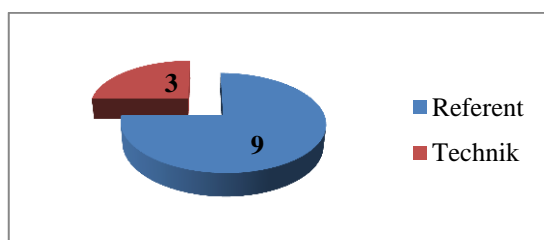
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 11: Dosažené vzdělání CP

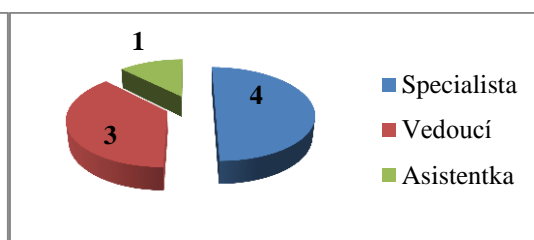
Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotázaných respondentů má celých 66,67 % úplné střední vzdělání s maturitou. Dalších 16,67 % je vysokoškolsky vzdělaných a stejný počet má vyšší odborné vzdělání. Výsledky můžeme vidět na obrázku č. 10. V tomto případě platí, že vysokoškolské vzdělání v tomto oddělení opravdu není potřeba. Jedná se o pozice, na kterých se pracovníci veškeré potřebné věci naučí, důležitá je zde spíše znalost cizího jazyka a práce s PC. Tyto činnosti lze vykonávat i bez vysokoškolského vzdělání.

V druhém oddělení je situace podobná, jak můžeme vidět na obrázku č. 11. 62,5 % pracovníků tohoto oddělení má pouze střední vzdělání s maturitou a jen 37,5 % vysokoškolské vzdělání. Bohužel, v případě vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, žádné výhody neplynou, podmínky i mzdu mají za odvedenou práci, nikoli své vzdělání.

Obrázek č. 12: Pracovní pozice EB

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 13: Pracovní pozice CP

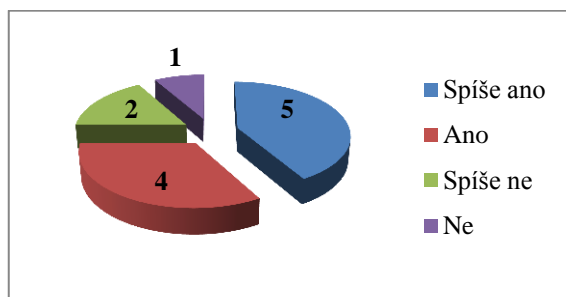
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 12 ukazuje, že jsou v oddělení EB pouze dva druhy pracovních pozic. Tu administrativní část tvoří referenti a to celých 75 % z celkového počtu pracovníků oddělení. Zbýlých 25 % tvoří technici, jak již bylo zmíněno, ti mají na starost správu softwaru a tvoří je muži.

V porovnávaném oddělení jsou 3 druhy pracovních pozic, jak je vidět na obrázku č. 13. Specialisté tvoří 50 % celkového počtu zaměstnanců. Další pozice zastávají vedoucí, ať

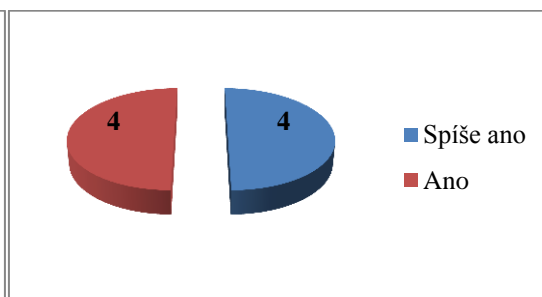
už skupiny či oddělení a jedná se o 37,5 %. A posledních 12,5 % zastává asistentka, která má na starost zpracovávání smluv pro klienty.

Obrázek č. 14: Spokojenost s pracovní pozicí EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 15: Spokojenost s pracovní pozicí CP

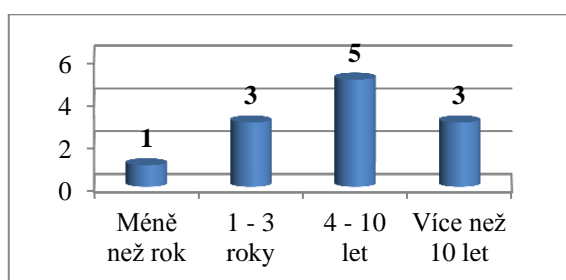


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět na obrázku č. 14, z celkového počtu dotazovaných je 41,67 % spíše spokojeno se svou pracovní pozicí, dalších 33,33 % je plně spokojeno. 16,67 % spíše není spokojeno se svou pracovní pozicí a posledních 8,33 % není vůbec spokojeno. Ze šetření vyplývá, že s prací nejsou spokojeni spíše zaměstnanci referenti, kteří mají často dosti monotónní práci. Nelze předpokládat, že s prací nebudou spokojeni zaměstnanci správy softwaru, protože jejich práce je v mnoha případech jiná a každý případ vyžaduje zcela nová řešení.

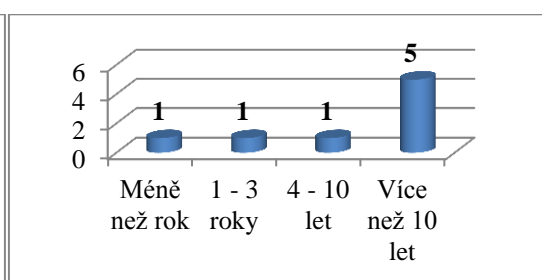
V porovnávaném souboru respondentů se nachází celých 50 %, kteří jsou spokojeni se svou pracovní pozicí (viz obrázek č. 15). Dalších 50 % je spíše spokojeno. V tomto oddělení se nenachází žádní zaměstnanci, kteří by jen trošku nebyli spokojeni s tím, jakou práci musí vykonávat. Toto zjištění je zajímavé. Může to být zapříčiněno tím, že jejich práce není až tak monotónní jako v případě sledovaného oddělení. Anebo se jedná o pracovníky, kteří mají takovou práci rádi a baví je.

Obrázek č. 16: Odpracované roky EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 17: Odpracované roky CP

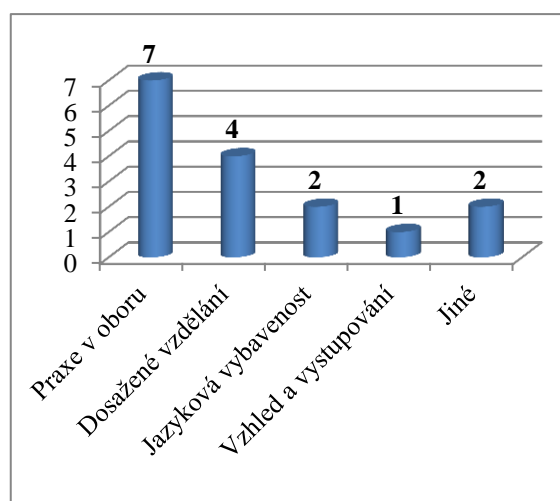


Zdroj: Vlastní zpracování

Největší část pracovníků tvoří ti, co zde pracují více než 4 roky, celých 41,66 % dotazovaných. Tyto výsledky znázorňuje obrázek č. 16. Pracovníků, kteří zde pracují déle, než 10 let je stejné množství jako těch, kteří zde pracují 1 – 3 roky a to celých 25 % respondentů. A máme zde pouze jednoho pracovníka (8,33 %), který v této společnosti pracuje méně než jeden rok.

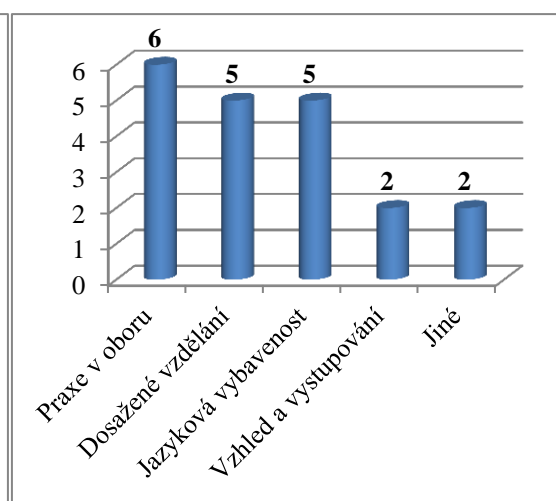
Druhé oddělení disponuje 62,5 % pracovníky, kteří zde pracují více než 10 let, jak můžeme vidět na obrázku č. 17. Po 12,5 % mají zaměstnanci pracující v této společnosti méně než rok, 1 – 3 roky a 4 – 10 let. Toto zjištění souvisí s předchozí otázkou, že většina pracovníků tohoto oddělení je se svým pracovním místem spokojena. Tudiž nemají důvod společnost opouštět.

Obrázek č. 18: Podmínky pro získání pracovního místa EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 19: Podmínky pro získání pracovního místa CP



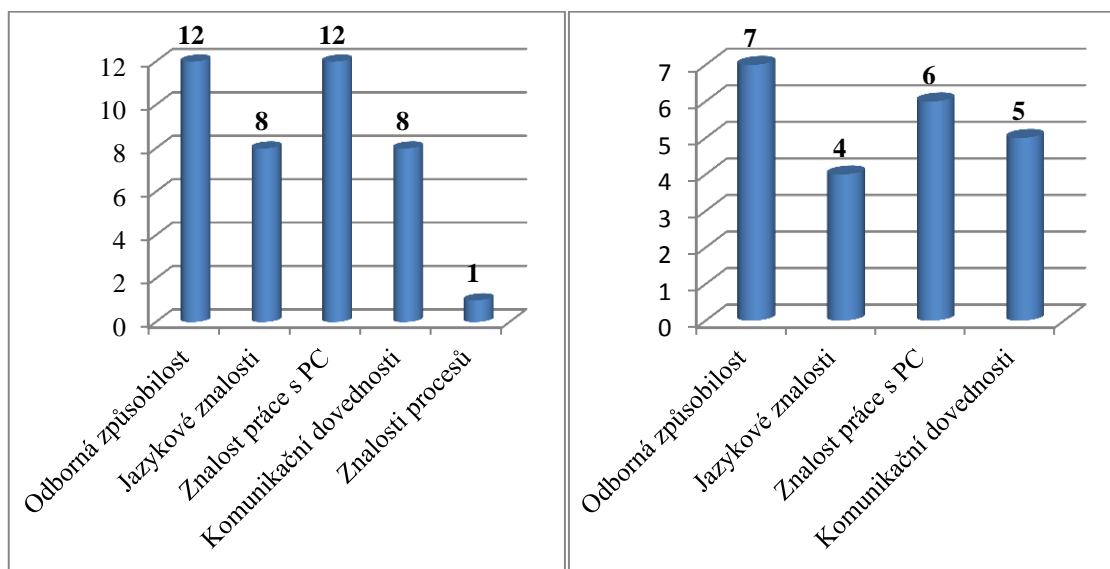
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 18 znázorňuje podmínky pro získání pracovního místa. Zde 50 % dotázaných zodpovědělo, že při přijímání muselo splnit podmínku praxe v oboru. Dalších 50 % muselo mít patřičné vzdělání. Pouhých 8,33 % muselo mít příslušnou jazykovou vybavenost. Stejný počet osob musel splnit podmínku přijatelného vzhledu a vystupování (8,33 % dotázaných). Dále pracovníci uvádějí, že získalo práci na základě znalosti a jiní zase na základě brigády v této společnosti, kde museli splnit pravidelnou docházku. U této otázky je zarážející odpověď, že jen 8,33 % dotázaných muselo splnit podmínku jazykové vybavenosti. Vzhledem k tomu, že mi manažer tohoto oddělení potvrdil nutnost znalosti anglického jazyka pro přijetí uchazeče o zaměstnání. Toto

tvrzení se dá potvrdit i mou zkušeností s touto společností, velká část klientů je jiné než české národnosti a proto je zde potřeba znalost cizího jazyka pro zaměstnance.

V druhém oddělení muselo 75 % zaměstnaných splnit podmínku praxe v oboru, jak lze vidět na obrázku č. 19. Podmínku patřičného vzdělání muselo splňovat 62,5 % pracovníků oddělení. Stejný počet zaměstnanců splňovalo podmínku jazykové vybavenosti. Patřičný vzhled a vystupování splňovalo 25 % zaměstnanců. A jiné podmínky muselo splnit 25 % a jednalo se o známost a patřičné zkušenosti a dovednosti na danou pozici. Jedná se o specifické podmínky pro výkon práce daných zaměstnanců, které jsou potřebné. Zvláště jazyková vybavenost je v tomto oddělení žádoucí.

Obrázek č. 20: Potřebné dovednosti EB **Obrázek č. 21:** Potřebné dovednosti CP



Zdroj: Vlastní zpracování

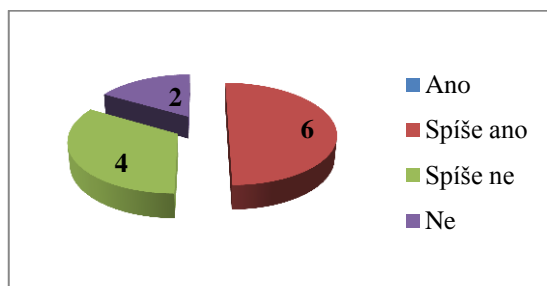
Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 20 je vidět, že všichni z dotazovaných při své práci potřebují mít patřičnou odbornou způsobilost a patřičnou znalost práce s počítačem. Dalších 66,67 % z dotázaných uvádí, že musí mít při výkonu své práce patřičné jazykové znalosti a komunikační dovednosti. Pouhých 8,33 % uvádí, že musí znát procesy ve společnosti, v tomto případě se jedná o technika daného oddělení a při výkonu jeho práce není tato skutečnost překvapující.

Necelých 90 % pracovníků porovnávaného oddělení musí mít patřičnou odbornou způsobilost (viz obrázek č. 21). Polovina těchto zaměstnanců potřebuje jazykové znalosti. Dalších 75 % musí znát práci s počítačem. Komunikační dovednosti má 62,5

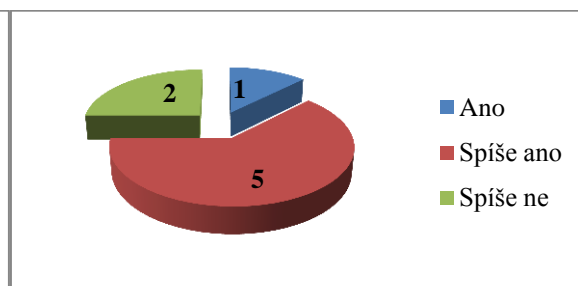
% zaměstnaných. V tomto případě lze konstatovat, že potřebné dovednosti zaměstnanců v porovnávaných odděleních jsou velice podobné. Zde žádné velké rozdíly nespátrují.

Obrázek č. 22: Odpovídající finanční ohodnocení EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 23: Odpovídající finanční ohodnocení CP

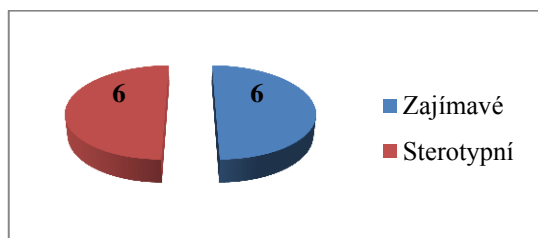


Zdroj: Vlastní zpracování

V případě obrázku č. 22 vidíme, jak 50 % dotázaných má dojem, že jejich finanční ohodnocení spíše odpovídá jejich znalostem a dovednostem. Dalších 33,33 % tvrdí, že spíše neodpovídá a posledních 16,67 % si myslí, že neodpovídá jejich znalostem a dovednostem. Pravdou je, že v tomto oddělení pracovníci na stejných pozicích získávají stejné finanční ohodnocení. Manažer v této oblasti nebere ohled na zaměstnance, kteří mají vysokoškolské vzdělání, víceletou praxi, delší trvání v této společnosti, podávají vyšší výkony, apod. Což je jistě nedostatek, který by měl být odstraněn.

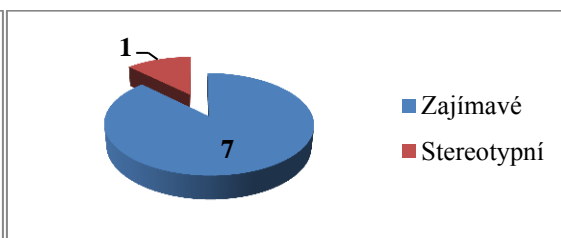
Na obrázku č. 23 můžeme vidět, že u porovnávaného oddělení je se svým finančním ohodnocením spíše nespokojeno pouhých 25 % dotázaných. Ostatní si myslí, že mají vhodné (12,5 %) či spíše vhodné (62,5 %) finančního ohodnocení. U tohoto oddělení je jiný manažer, který má i jiné názory na hodnocení svých podřízených. Proto mohou být výsledky jiné, než u námi sledovaného oddělení.

Obrázek č. 24: Hodnocení zaměstnání EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 25: Hodnocení zaměstnání CP



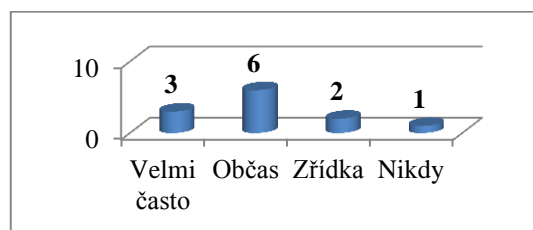
Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 24 vidíme, že u otázky 50 % dotázaných odpovědělo, že mají zajímavou práci, zbylých 50 % tvrdí, že má stereotypní práci. Jak jsem již zmiňovala dříve, máme

zde dva zásadní rozdíly v náplni práci pracovníků tohoto oddělení. Jedni mají práci až monotónní a jedni případ od případu jinou. Proč se zde ale zvyšuje počet pracovníků, kteří mají zajímavou práci, je fakt, že u monotónních prací jsou zaměstnanci, kteří jsou zde déle a jsou zkušenější, a proto často řeší případy, které jsou v něčem jiné a vyžadují kreativnější řešení. Může to být také zapříčiněno tím, že někteří jsou zde teprve krátkou dobu a práce jim zatím nepřijde tak monotónní, protože bude chvilku trvat, než se vše naučí, veškeré postupy a předpisy.

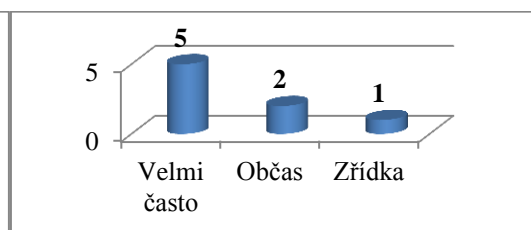
V druhém oddělení téměř 90 % dotázaných má zajímavou práci, pouhý jeden zaměstnanec tvrdí, že je jeho práce stereotypní (obrázek č. 25). V tomto případě můžeme zase vidět veliký rozdíl v porovnání s prvním oddělením. Některé pracovní pozice vyžadují kreativitu a některé jen naučení se postupů, které jsou stále stejné. U tohoto oddělení je práce kreativnější.

Obrázek č. 26: Stresové situace EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 27: Stresové situace CP



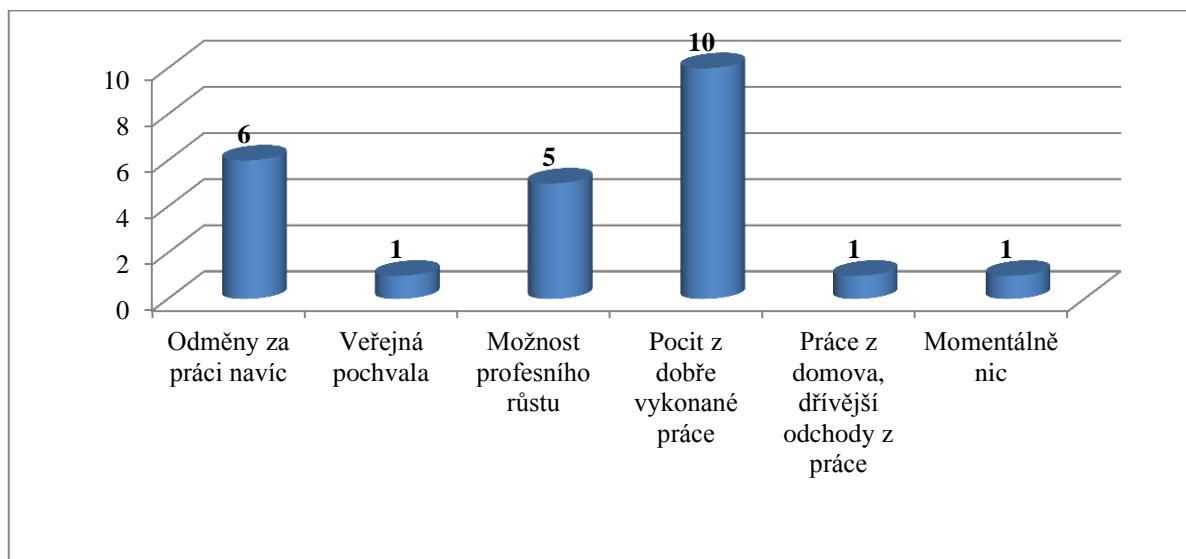
Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 26 můžeme vidět, že celých 50 % dotázaných se občas dostane při své práci do stresových situací. Velmi často se tam pak dostane celých 25 % respondentů. Zřídka nebo nikdy se do stresových situací dostává 25 % dotazovaných. Ze zkušeností s prací na tomto oddělení můžu říci, že stresových situací u referentů moc není. Tito zaměstnanci se dostávají do stresových situací pouze při auditech, či přípravách na audit. Ovšem u druhého typu zaměstnanců tohoto oddělení toto říci nemohu. Ti mají stresové situace na každodenním pořádku. Některé typy lidí se nestresují vůbec a někteří skoro pořád. Je pravda, že při práci jsem nezažila, že by se někdo z nich stresoval, problém však nastával až v případě, že měl s jejich prací problém jejich nadřízený.

U porovnávaného oddělení (obrázek č. 27) se 25 % dotázaných občas stresuje při výkonu své práce, dalších 62,5 % se prý stresuje velice často a pouhých 12,5 % se stresuje jen zřídka kdy. Opět můžeme vidět rapidně odlišné výsledky než u námi

sledovaného oddělení EB. U těchto zaměstnanců se nemáme čemu divit, jejich práce není tak jednoznačná a mnoho lidí se bojí selhání.

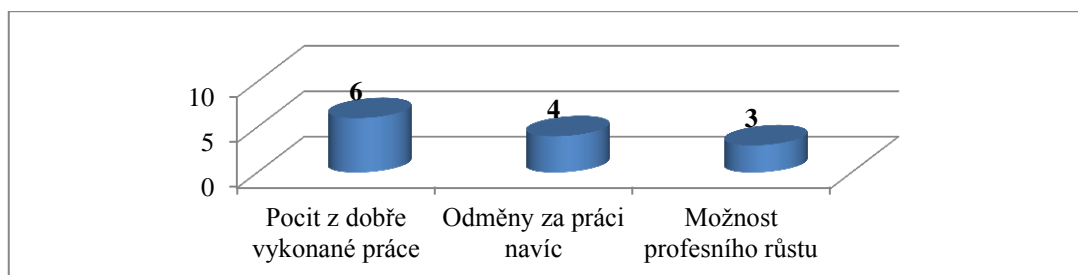
Obrázek č. 28: Největší motivace pro vyšší výkony EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší motivací pro zaměstnance oddělení EB (obrázek č. 28) je pocit z dobře vykonané práce, tuto odpověď uvedlo 83,33 % respondentů. Motivaci ve formě odměn za práci navíc zvolilo 50 % dotázaných. Ale i možnost profesního růstu je v tomto oddělení zajímavou motivací, a to pro 41,67 % pracovníků. Motivaci ve formě veřejné pochvaly, práce z domova, dřívějších odchodů z práce zvolilo 16,67 % pracovníků tohoto oddělení. Pro jednoho pracovníka (tj. 8,33 %) momentálně neexistuje žádná motivace.

Obrázek č. 29: Největší motivace pro vyšší výkony CP

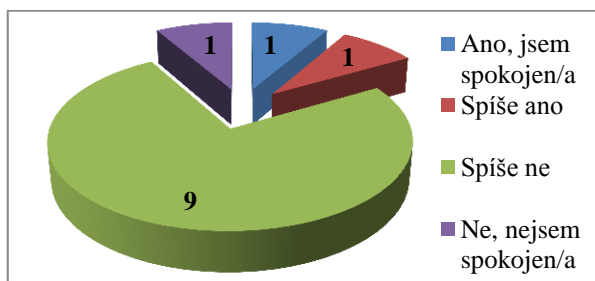


Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 29 můžeme vidět, jak zaměstnanci druhého oddělení berou jako nejlepší motivaci pocit z dobře vykonané práce, a to v 75 % případů. Odměny za práci navíc

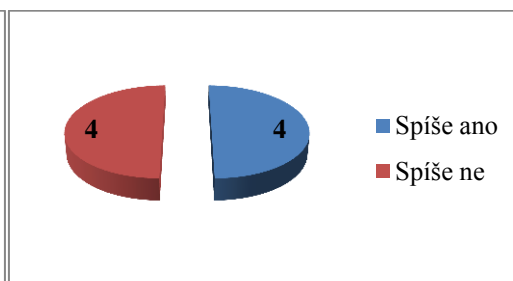
zvolilo 50 % pracovníků a možnost profesního růstu pouhých 37,5 %. Zde můžeme vidět podobné výsledky obou oddělení.

Obrázek č. 30: Spokojenost se systémem
hodnocení EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 31: Spokojenost se
hodnocení CP

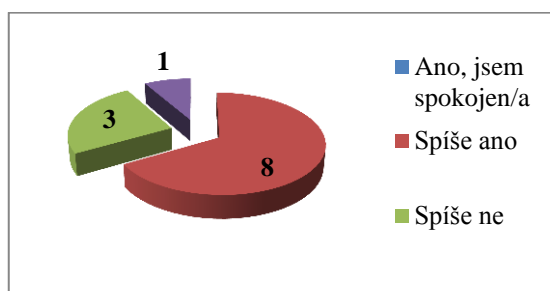


Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vidíme na obrázku č. 30, se systémem hodnocení v této společnosti spíše **není** spokojeno 75 % pracovníků daného oddělení. Následujících 8,33 % není vůbec spokojeno, a pouhých 16,67 % tvrdí, že je spokojeno či spíše spokojeno. Manažer moc nehledí na hodnocení u každého pracovníka zvlášť, ale spíše hromadně. Stejně podmínky a výhody pro všechny.

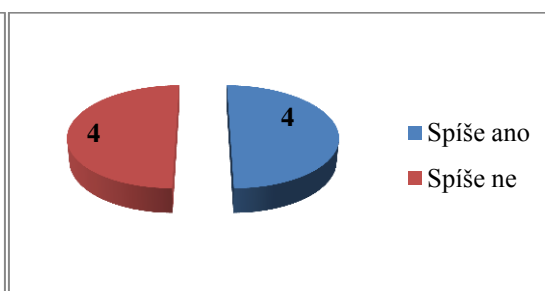
U druhého oddělení jsou výsledné odpovědi 50:50, polovina spíše spokojena je a polovina spíše spokojena není (obrázek č. 31). Ale žádný z těchto zaměstnanců není plně spokojen, což jen podporuje mé tvrzení o hodnocení pracovníků u prvního oddělení.

Obrázek č. 32: Spokojenost s pracovním
prostředím EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 33: Spokojenost s pracovním
prostředím CP



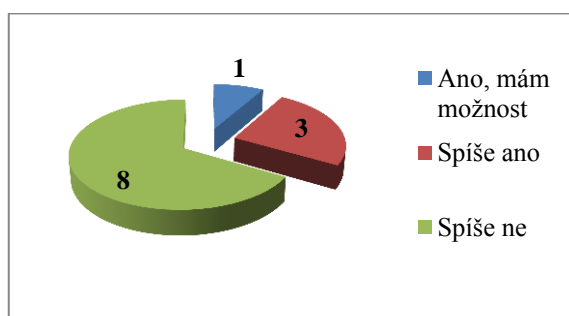
Zdroj: Vlastní zpracování

Stávající pracovní prostředí spíše vyhovuje 66,67 % pracovníků sledovaného oddělení. Tyto skutečnosti znázorňuje obrázek č. 32. 25 % spíše nevyhovuje a jednomu pracovníkovi nevyhovuje vůbec. Nespokojenost s pracovním prostředím může tkvět v tom, že pracují v open spacech a pro práci je na pracovišti velký hluk i z ostatních

oddělení. Dalším faktem je, že se neustále zvyšuje počet pracovníků na stávajícím prostoru, který je už tak dost malý. Tato situace by se měla změnit.

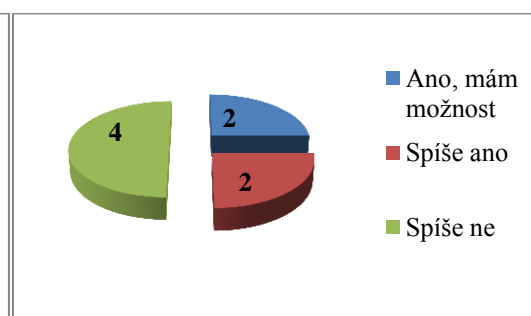
Jak lze vidět na obrázku č. 33, druhé oddělení není ani spokojeno, ale ani nespokojeno, jejich odpovědi jsou opět v poměru 50:50. 50% uvádí, že je spíše spokojeno a dalších 50 % je spíše nespokojeno. Nenachází se zde žádný pracovník, který by byl plně spokojen, ale ani plně nespokojen se stávajícím pracovním prostředím.

Obrázek č. 34: Možnost rozvíjení osobních a profesních dovedností EB CP



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 35: Možnost rozvíjení osobních a profesních dovedností



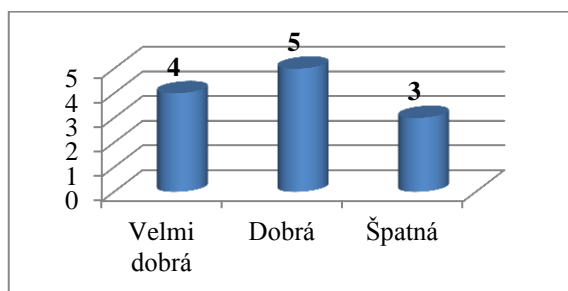
Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 34 vidíme, jak 66,67 % pracovníků oddělení EB má pocit, že jim práce spíše **neumožňuje** rozvíjení jejich osobních a profesních dovedností. Pouhých 25 % pracovníků má pocit, že jim to práce spíše umožňuje. A pouhý jeden člověk (8,33 %) má možnost naplno rozvíjet své osobní a profesní dovednosti. Jak již jsem dříve několikrát zmiňovala, některé pracovní pozice vyžadují spíše uplatňování stále stejných postupů. Ti, kteří mají možnost své dovednosti rozvíjet, jsou jistě specialisté, kteří musí rozumět softwaru.

Ve vedlejší oddělení (obrázek č. 35) má polovina pracovníků pocit, že jim práce rozvíjení dovedností spíše **neumožňuje**. Dalších 25 % si myslí, že jim to je umožněno naplno, a posledních 25 % má dojem, že je jim to spíše umožněno. Práce zaměstnanců tohoto oddělení je jiná, zaměstnanci se setkávají s jinými problémy a hlavně jinými oblastmi, než zaměstnanci druhého oddělení. Z toho důvodu jsou možné rozdíly v odpovědích pracovníků těchto dvou oddělení.

Obrázek č. 36: Komunikace s nadřízeným

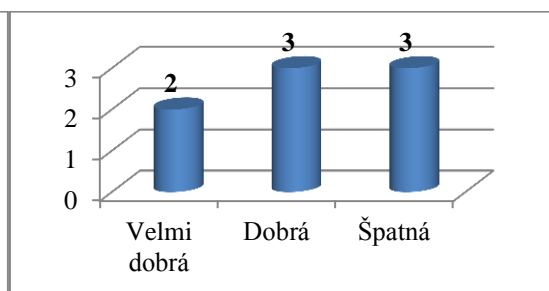
EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 37: Komunikace s

nadřízeným CP



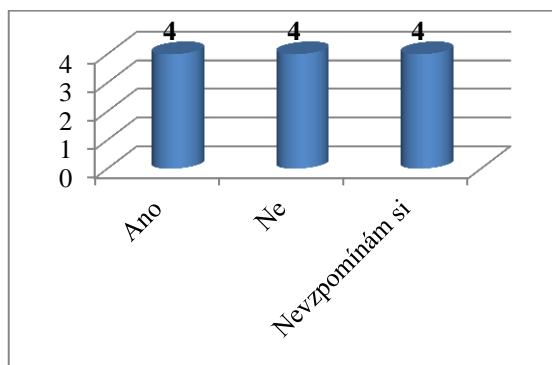
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 36 znázorňuje kvalitu komunikace s nadřízeným. S tou nemá problém 41,66 % pracovníků, kteří tvrdí, že je dobrá. Dokonce jako velmi dobrou, ji shledává celých 33,33 % pracovníků tohoto oddělení. A pro pouhých 25 % pracovníků je špatná. Tato skutečnost není překvapující. Od samotných zaměstnanců vím, že s některými pracovníky manažer komunikuje bez problému a s některými je to velice zlé. Občas také záleží na rozpoložení manažera. Vedoucí pracovník zde nezvládá svou úlohu, přistupuje ke každému zaměstnanci jinak, u některých nemá s ničím problém a zase u jiných se snaží alespoň jednou denně najít nějaký problém, za který by je mohl pokárat. Což není vůbec chování hodné manažera.

Na obrázku č. 37 můžeme vidět, jak zaměstnanci oddělení CP mají problém se špatnou komunikací se svým vedoucím pracovníkem, a to ve 37,5 % případů. Dalších 37,5 % pracovníků s komunikací problém nemá, naopak, shledávají ji za dobrou. A velmi dobrou komunikací se svým nadřízeným má 25 % pracovníků tohoto oddělení. Zde je tedy komunikace s nadřízeným na podobné úrovni jako v předchozím oddělení.

Obrázek č. 38: Pochvala za práci

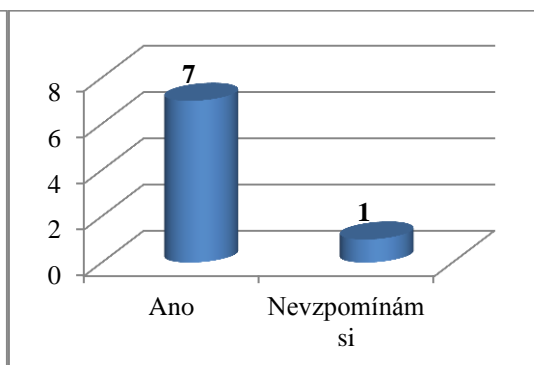
v posledních měsících EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 39: Pochvala za práci

v posledních měsících CP

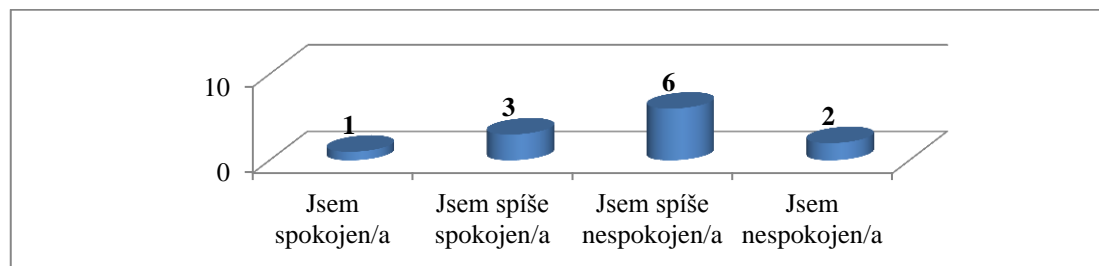


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky dotazníkového šetření nám vyšly pozoruhodné výsledky, jak vidíme na obrázku č. 38. Odpovědi jsou nerozhodné, stejný počet pracovníků (33,33 %) odpovědělo, že za svou práci v posledních měsících pochváleni byli, stejné množství respondentů (33,33 %) zodpovědělo, že pochváleni nebyli a taktéž, stejný počet zaměstnanců tohoto oddělení (33,33 %) si nevzpomíná, že by byli za svou práci pochváleni. Při mé zkušenosti v této společnosti mohu říci, že si nevzpomínám, že by některý pracovník pochválen za svou práci byl. Spíše se řeší situace, kdy některý ze zaměstnanců udělá chybu.

V druhém, porovnávaném oddělení jsou výsledky odpovědí této otázky zcela odlišné, to můžeme vidět na obrázku č. 39. Na tomto oddělení se pochvaly za dobře odvedenou práci nebojí. Celých 87,5 % zodpovědělo, že v posledních měsících za svou práci pochváleni byli. Pouze jeden pracovník tohoto oddělení (12,5 %) si nevzpomíná. Můžeme říci, že by se první oddělení mohlo, v této oblasti, od tohoto učit.

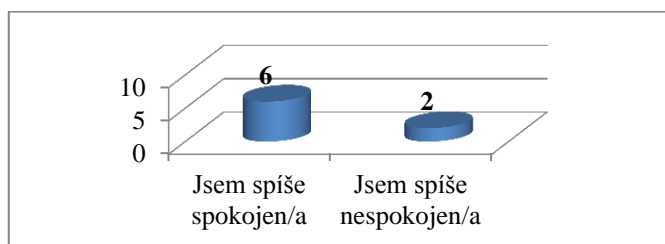
Obrázek č. 40: Množství podávaných informací o směřování a aktuálním dění v podniku EB



Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky (obrázek č. 40) lze konstatovat, že zaměstnanci nemají dostatečné informace o podniku, o jeho záměrech a aktuálním dění. Celých 66,67 % pracovníků tohoto oddělení nemá žádné (16,67 %) nebo jen nějaké informace (50 %) v této oblasti. 25 % pracovníků udává, že je spíše spokojeno s množstvím podávaných informací, a pouze jeden zaměstnanec (8,33 %) je plně spokojen. V každém podniku, velkém či malém, by měli být zaměstnanci informováni o tom, co je s podnikem zamýšleno a co je zamýšleno s nimi. Tato situace by se měla změnit.

Obrázek č. 41: Množství podávaných informací o směřování a aktuálním dění v podniku CP

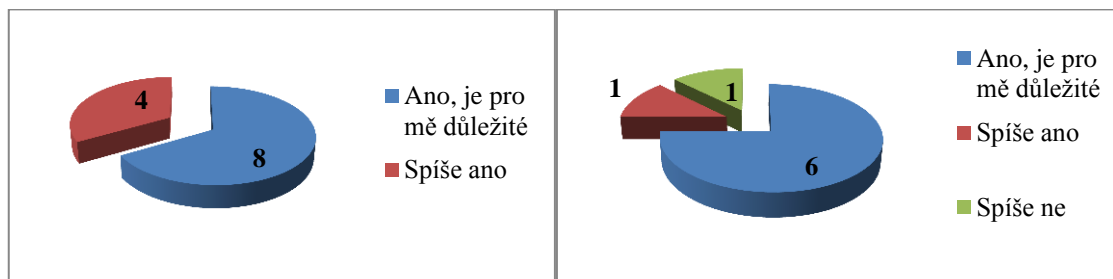


Zdroj: Vlastní zpracování

U druhého oddělení 75 % pracovníků je spíše spokojeno s množstvím informací, které jim jsou podávány, ať už se jedná o aktuální dění v podniku, či směřování podniku (obrázek č. 41). A pouze 25 % uvádí, že jsou spíše nespokojeni s množstvím těchto informací, které jim jsou podávány. Opět zde v porovnání s prvním oddělením můžeme vidět velké rozdíly. Z mého pohledu se jedná o špatný přístup manažera ke svým pracovníkům. Kdyby byl tento přístup stejný ve všech odděleních, neměli bychom zde takto velké rozdíly.

Obrázek č. 42: Důležitost vzdělání EB

Obrázek č. 43: Důležitost vzdělání CP



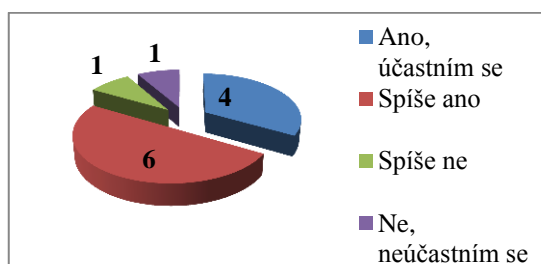
Zdroj: Vlastní zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 42 znázorňuje odpovědi na otázku, zda je pro dané zaměstnance vzdělání důležité. Zde odpovědělo 66,67 % ano. Pro 33,33 % respondentů je spíše důležité. Tímto výsledkem máme možnost rozšiřovat zaměstnanecké vzdělávání, a víme, že o něj budou mít pracovníci zájem.

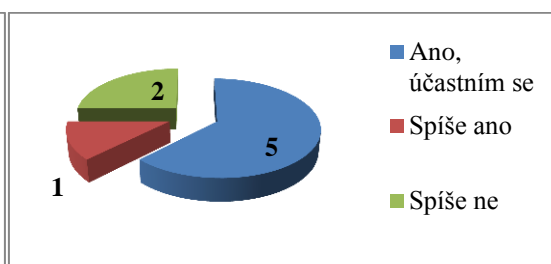
Jak můžeme vidět na obrázku č. 43, v oddělení CP máme podobné výsledky. Celých 75 % pracovníků uvádí, že je pro ně vzdělání důležité, pro dalších 12,5 % je spíše důležité. A pouze u jednoho pracovníka (12,5 %) je spíše nedůležité.

Obrázek č. 44: Účast na vzdělávacích kurzech pořádaných zaměstnavatelem EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 45: Účast na vzdělávacích kurzech pořádaných zaměstnavatelem CP

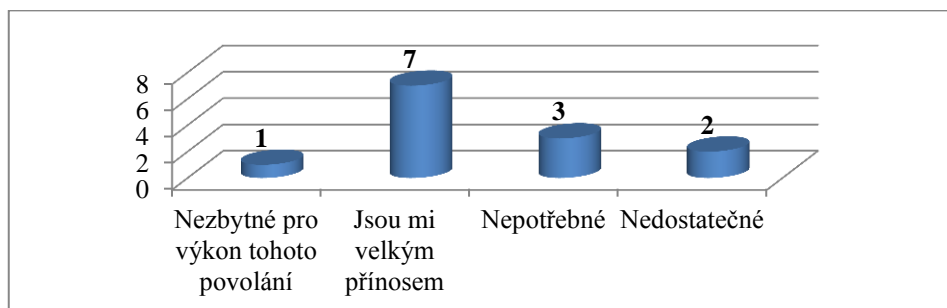


Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě nejvíce respondentů odpovědělo, že se spíše účastní (50 %) vzdělávacích kurzů pořádaných jejich zaměstnavatelem. To můžeme vidět na obrázku č. 44. Plně se vzdělávacích kurzů účastní 33,33 % pracovníků daného oddělení. Pouhých 16,67 % uvádí, že se spíše neúčastní (8,33 %), či vůbec neúčastní (8,33 %) těmto vzdělávacím kurzům. Z rozhovoru s manažerem vím, že zaměstnanci daného oddělení mají možnost vzdělávacích kurzů anglického jazyka. Povinně se ho účastní všichni noví zaměstnanci, starší zaměstnanci, kteří příliš angličtinu neovládají. Dále se technici musí účastnit vzdělávacích kurzů v oblastech jim odpovídajících, a to přestože vše znají.

Pracovníci druhého oddělení se účastní vzdělávacích kurzů z 62,5 % vždy (viz obrázek č. 45). Pouhých 25 % se spíše účastní, a jen 12,5 % (což je jeden zaměstnanec) se spíše neúčastní vzdělávacím kurzům pořádaných zaměstnavatelem. U této otázky nám opět vychází podobné údaje, jako v prvním oddělení. Víceméně se účastní všichni, vzdělávacím kurzům. V této společnosti se tomu nelze vyhnout.

Obrázek č. 46: Hodnocení kvality vzdělávacích kurzů EB

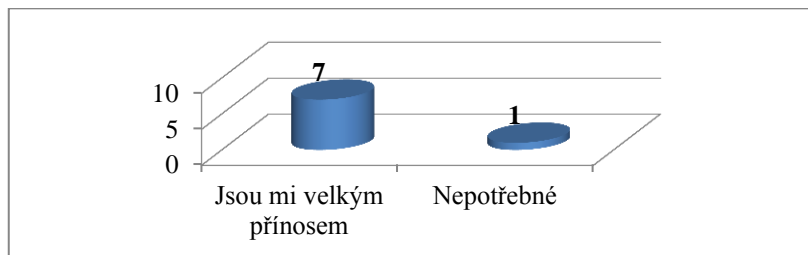


Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 46 vykazuje odpovědi na otázku „Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích kurzů?“. Na otázku zodpovědělo 58,33 % respondentů, že jsou jim velkým přínosem.

Jako nepotřebné je hodnotí 25 % zaměstnanců sledovaného oddělení. Nedostatečné jsou pro 16,67 % pracovníků. A pouhý jeden zaměstnanec (8,33 %) si myslí, že jsou nezbytné pro výkon jeho povolání. Z dotazníkového šetření plyne, že respondenti, kteří odpověděli, že jsou pro ně vzdělávací kurzy nepotřebné, jsou ti, kteří vykonávají v tomto oddělení pozici technika. Proto je důležité se na tyto kurzy více zaměřit a snažit se řešit vzniklou situaci.

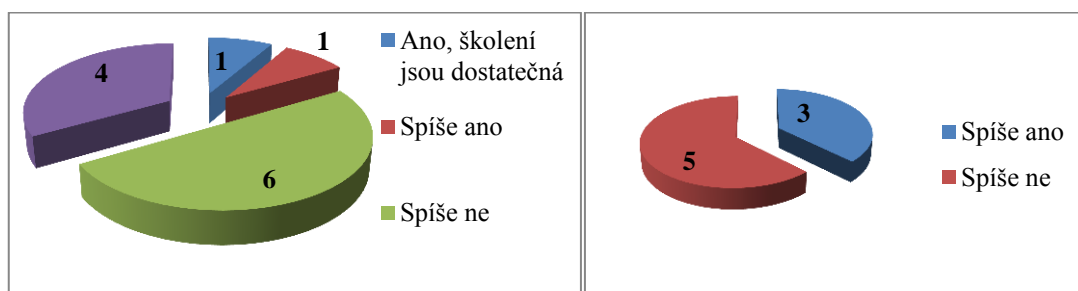
Obrázek č. 47: Hodnocení kvality vzdělávacích kurzů CP



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět na obrázku č. 47, pro 7 zaměstnanců (87,5 %) druhého oddělení CP jsou vzdělávací kurzy velkým přínosem. Pro 12,5 % jsou nepotřebné. V tomto můžeme opět vidět rozdíl. Ovšem rozdíl mezi odděleními může způsobovat neexistence techniků v tomto oddělení.

Obrázek č. 48: Přijatelnost počtu školení EB **Obrázek č. 49:** Přijatelnost počtu školení CP



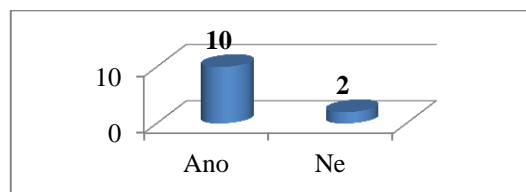
Zdroj: Vlastní zpracování

Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky, zda se zdá být pracovníkům oddělení četnost školení dostatečná, zodpovědělo 50 % z nich, že spíše není dostatečná. Výsledné odpovědi vidíme na obrázku č. 48. Počet školení prý není dostatečný pro 33,33 % pracovníků tohoto oddělení. A posledních 16,67 % respondentů se domnívá, že je četnost dostatečná (8,33 %) a spíše dostatečná (8,33 %). Můžeme tedy říci, že pro většinu zaměstnanců není četnost školení dostatečná, což znamená, že by se s touto situací mělo co nejdříve něco udělat.

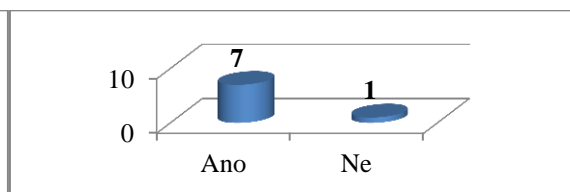
Na obrázku č. 49 vidíme, jak se v druhém oddělení 62,5 % pracovníků domnívá, že četnost školení je spíše **nedostatečná**. A 37,5 % respondentů si myslí, že je spíše dostatečná. V tomto případě máme opět velký počet respondentů, pro které dostatečná není. Ve výsledcích není vidět zase až tak velký rozdíl. Můžeme tedy usoudit, že ani v tomto oddělení není situace dostačující.

Obrázek č. 50: Potřeba znalosti cizích cizích jazyků EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 51: Potřeba znalosti cizích jazyků CP



Zdroj: Vlastní zpracování

Potřebujete při výkonu své práce znalost cizích jazyků? Výsledné odpovědi této otázky, vidíme na obrázku č. 50. 83,33 % pracovníků odpovědělo, že potřebuje. Pouhých 16,67 zaměstnanců uvádí, že je při výkonu své práce nepotřebují. U této otázky se musím pozastavit, z rozhovoru s manažerem totiž vím, že znalost cizích jazyků je pro výkon všech zaměstnanců na tomto oddělení nezbytná. Není mi proto jasné, proč jsou zde dva zaměstnanci, kteří si myslí, že cizí jazyk pro výkon své práce nepotřebují. Možností je zde hned několik. Mohou si myslet, že vzdělávacími kurzy se cizí jazyk doučí, nebo si mohou myslet, že základní znalost postačuje (tuto úroveň berou spíše jako neznalost).

U druhého oddělení (obrázek č. 51) vyšly podobné výsledky, 87,5 % pracovníků říká, že znalost cizího jazyka potřebují. Těch kdo cizí jazyk nepotřebují, je 12,5 % a jedná se pouze o jednoho zaměstnance tohoto oddělení. Víme, že pro tuto společnost je znalost cizích jazyků nezbytná, vzhledem k velkému počtu zahraničních klientů. A vlastně i zahraničního vedení společnosti.

Obrázek č. 52: Možnost navštěvování jazykových kurzů EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 53: Možnost navštěvování jazykových kurzů CP

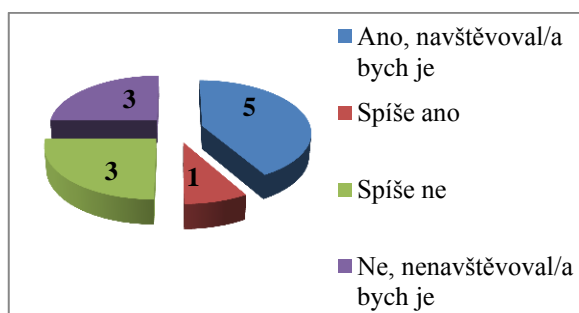


Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 52 znázorňuje skutečnost, že velký počet pracovníků **nemá** možnost navštěvovat jazykové kurzy, ale tuto možnost by využili, jedná se o 41,67 %. Možnost navštěvovat jazykové kurzy již využilo 33,33 % pracovníků tohoto oddělení. A 25 % zaměstnanců má možnost kurzy navštěvovat, ale nechce. Z rozhovoru s manažerem vím, že možnost navštěvování jazykových kurzů společnost nabízí, ovšem rozhoduje manažer, který ze zaměstnanců tuto možnost využije. Na tomto oddělení to vypadá, že se manažer příliš nezajímá o to, co zaměstnanci chtějí. Což je špatně, a bylo by vhodné tento nedostatek nějakým způsobem řešit.

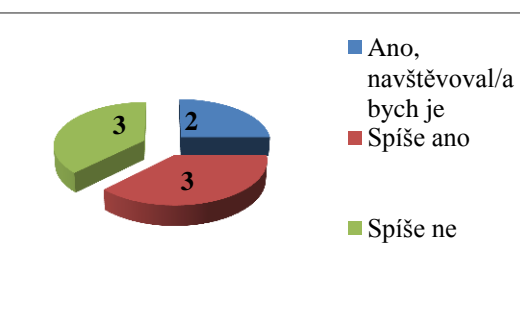
Na druhém oddělení je jazykových kurzů využíváno poněkud více (obrázek č. 53), a to v celých 75 %. Pouhých 12,5 % tuto možnost má, ale nevyužívá. A jeden zaměstnanec možnost vzdělávacích kurzů nemá, ale využil by ji. Zde můžeme vidět, že se manažer snaží o využívání jazykových kurzů pro všechny, kteří to chtějí a potřebují. Zde máme opačnou situaci než v předchozím případě.

Obrázek č. 54: Zájem o poskytování jazykových kurzů mimo pracovní dobu EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 55: Zájem o poskytování jazykových kurzů mimo pracovní dobu CP



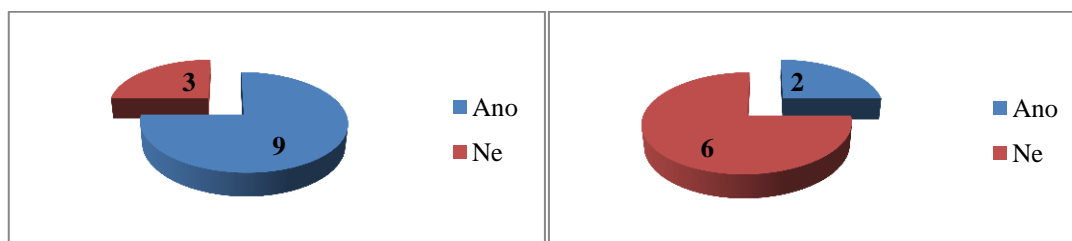
Zdroj: Vlastní zpracování

O poskytování jazykových kurzů mimo pracovní dobu má zájem a navštěvovalo by je, 41,67 % pracovníků, jak můžeme vidět na obrázku č. 54. Spíše by je nenavštěvovalo 25 % respondentů, stejný počet pracovníků (25 %) by je vůbec nenavštěvoval. A konečně 8,33 % zaměstnanců by je spíše navštěvovalo. V současné době mají zaměstnanci možnost tyto kurzy absolvovat během pracovní doby a tuto dobu si v práci nemusí nijak nahrazovat.

25 % zaměstnanců druhého oddělení by tyto kurzy navštěvovalo, a 37,5 % by je spíše navštěvovalo, jak můžeme vidět na obrázku č. 55. Spíše by je nenavštěvovalo 37,5 % zaměstnanců daného oddělení. V tomto oddělení by o kurzy pořádané mimo pracovní dobu zájem nebyl, oproti prvnímu oddělení, kde by většinový zájem byl. Zde se také pořádají kurzy během pracovní doby a ztracený čas v práci si zaměstnanci nijak nahrazovat nemusí.

Obrázek č. 56: Zájem o jiné vzdělávací kurzy kurzy, než jsou zaměstnancům nabízeny EB

Obrázek č. 57: Zájem o jiné vzdělávací kurzy, než jsou zaměstnancům nabízeny CP



Zdroj: Vlastní zpracování

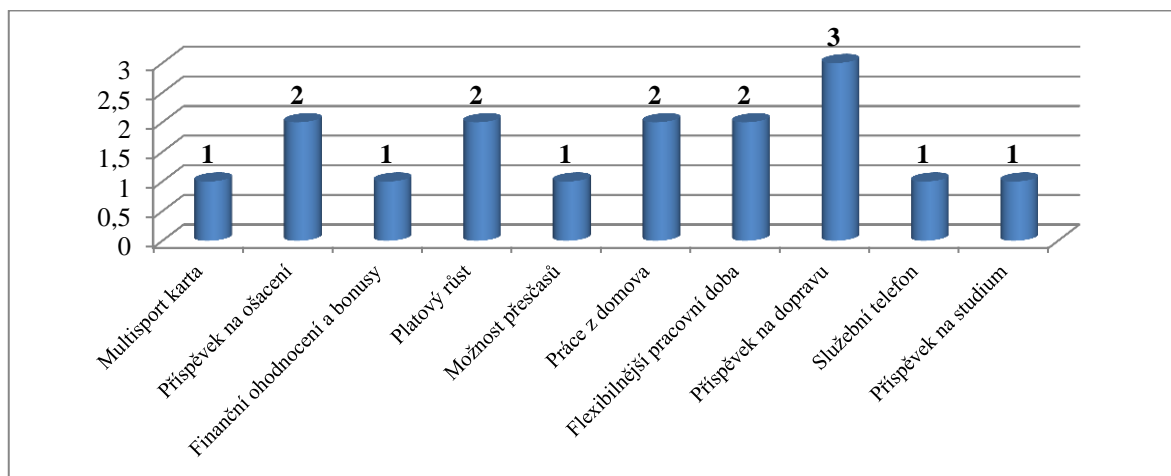
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět na obrázku č. 56, pouhých 25 % pracovníků tohoto oddělení nemá zájem o jiné vzdělávací kurzy, než jim jsou nabízeny. Ostatní zaměstnanci, kteří činí 75 %, zájem mají. Jedná se o tyto kurzy: Excel školení, školení o programu, ve kterém pracují ze strany odběratelů, IT kurzy, kurzy přímo od výrobce produktu, kurzy Microsoft Office, kurzy zaměřené na daně, školení aplikací, manažerské kurzy, motivační kurzy.

Zaměstnancům druhého oddělení se spíše zdá nabídka kurzů, které mohou absolvovat dostatečná, jak můžeme vidět na obrázku č. 57. Jedná se o 75 % pracovníků. Zbýlých 25 % by chtělo kurzy typu: kurz programu, ve kterém pracují, kurzy komunikace, kurzy asertivity. V porovnání s předchozím oddělením je situace opačná, zaměstnanci tohoto oddělení spíše zájem o nové kurzy nemají, naopak první oddělení spíše zájem má. Tento

rozdíl lze vysvětlit i náplní práce, kterou musejí pracovníci jednotlivých oddělení vykonávat.

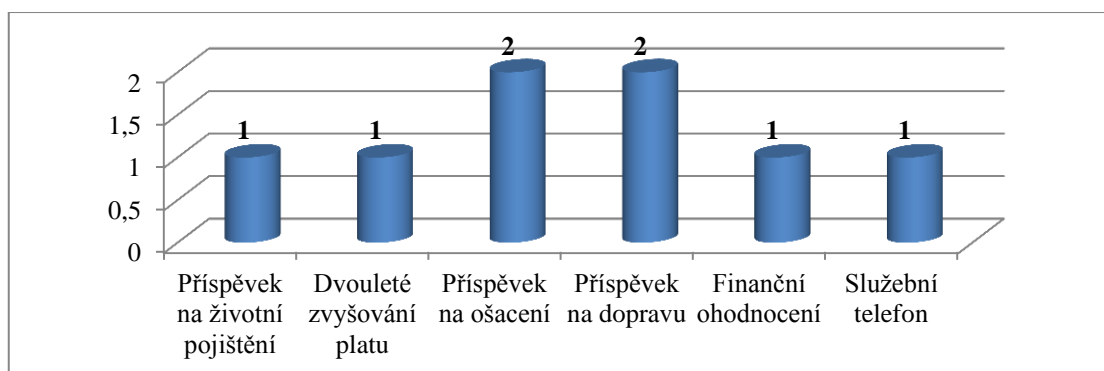
Obrázek č. 58: Nové benefity EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 58 ukazuje, jaké nové bonusy, které by pracovníci ve společnosti uvítali a které jim nyní nejsou k dispozici. Jedná se o: multisport kartu, příspěvky na ošacení, finanční ohodnocení a bonusy, platový růst, možnost práce přesčas, možnost práce z domova, flexibilnější pracovní doba, příspěvek na dopravu, služební telefon a příspěvky na studium. Od manažera vím, že možnost flexibilní pracovní doby zde není.

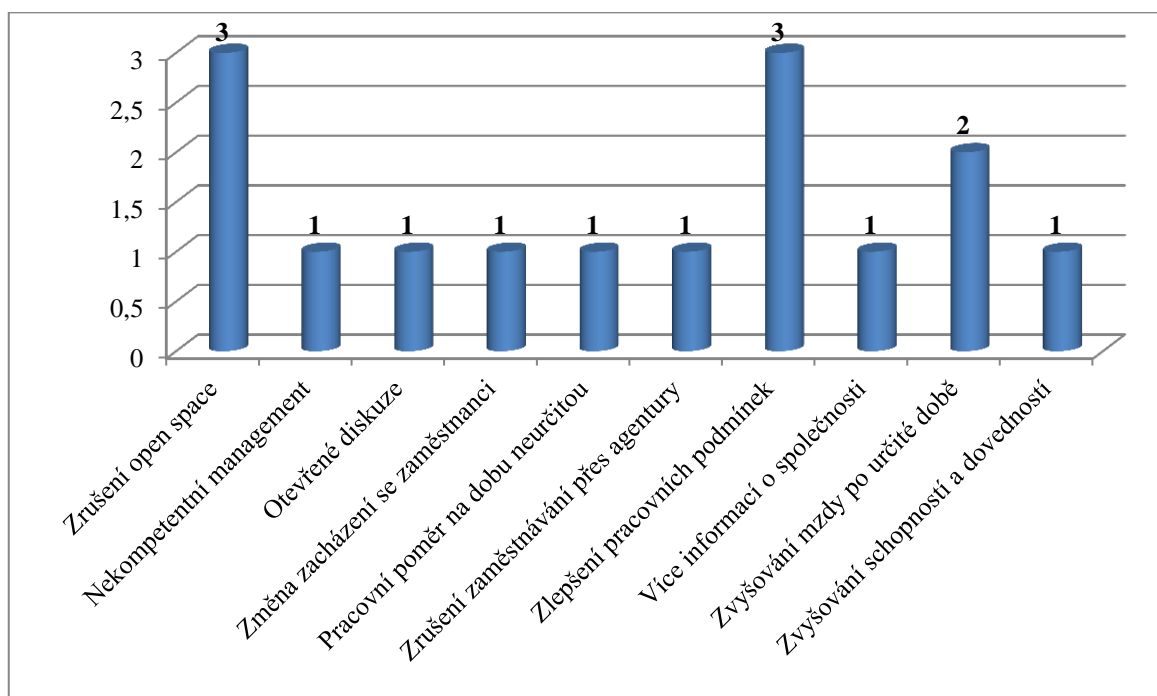
Obrázek č. 59: Nové benefity CP



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalšími benefity, které by uvítali pracovníci druhého oddělení, jsou: 100% příspěvek na životní pojištění, zvyšování platu každé 2 roky, příspěvek na ošacení, dopravu, finanční ohodnocení, služební telefon. Jedná se ve většině případů o bonusy, které byly uvedeny u prvního oddělení. Uváděné benefity můžeme vidět na obrázku č. 59.

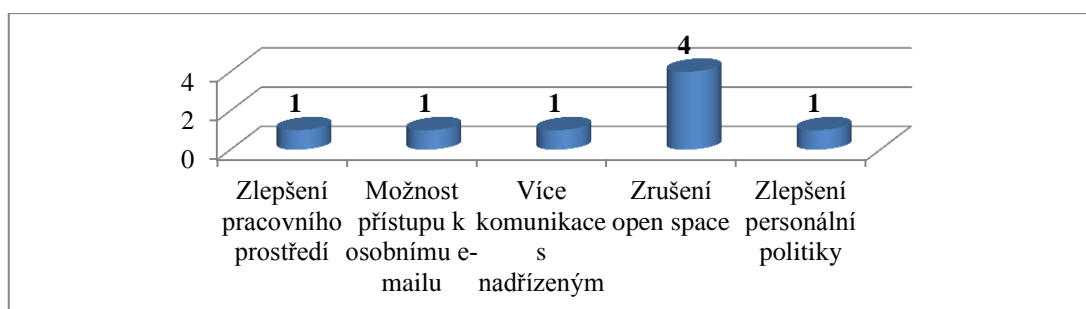
Obrázek č. 60: Změny, které by zaměstnanci EB požadovali



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 60 jsou uvedeny změny, které by zaměstnanci požadovali. Jedná se o následující: zrušit open space, změna managementu podniku (nekompetentní rozhodování managementu), otevřené diskuze, hodnocení nejlepší a jejich posun vpřed, změna human resource, zlepšení zacházení s pracovníky, zavedení pracovního poměru na dobu neurčitou, zrušit zaměstnávání přes agentury, zlepšit pracovní podmínky, zlepšit informovanost pracovníků o aktuálním dění a směřování podniku, po určité odpracované době zvyšování mezd.

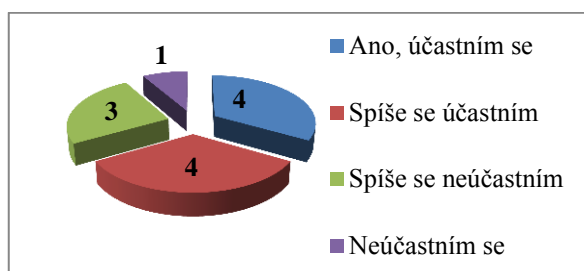
Obrázek č. 61: Změny, které by zaměstnanci CP požadovali



Zdroj: Vlastní zpracování

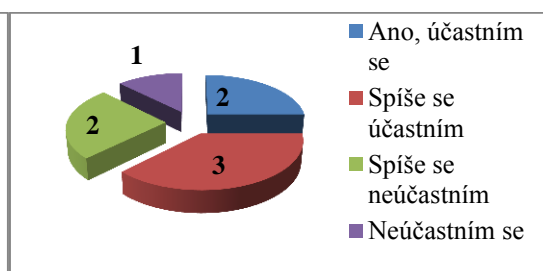
V druhém oddělení požadují změny týkající se: zlepšení pracovního prostředí, možnost přístupu k osobnímu e-mailu, zlepšení komunikace s nadřízenými, zrušení open space, zlepšení personální politiky. Výsledné odpovědi můžeme vidět také na obrázku č. 61.

Obrázek č. 62: Účast na kulturních, společenských, sportovních akcích pořádaných firmou – EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 63: Účast na kulturních, společenských, sportovních akcích pořádaných firmou - CP

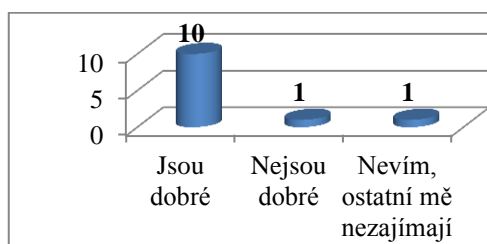


Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 62 znázorňuje, jak se pracovníci oddělení EB účastní kulturních, společenských a sportovních akcí pořádaných firmou. 33,33 % pracovníků sledovaného oddělení se účastní, stejný počet pracovníků se spíše účastní. Spíše se neúčastní pouhých 25 % pracovníků, a pouze jeden pracovník (8,33 %) se nikdy neúčastní. Tyto akce prý nejsou nikterak atraktivní.

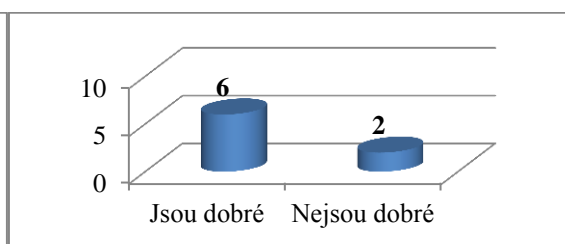
Jak můžeme vidět na obrázku č. 63, těchto akcí se zaměstnanci v druhém oddělení účastní z 25 %. Dalších 37,5 % se spíše účastní. Spíše se neúčastní 25 % pracovníků. A jeden pracovník (12,5 %) uvádí, že se neúčastní nikdy, kvůli dojíždění. Z výsledků tohoto šetření by se firma měla poučit, a učinit nějaká opatření aby účast pracovníků na těchto akcích byla vyšší.

Obrázek č. 64: Vztahy na pracovišti EB



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 65: Vztahy na pracovišti CP



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 64 vidíme, že na otázku „Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?“ zodpovědělo 83,33 % pracovníků sledovaného oddělení, že jsou dobré. Pouhých 8,33 % pracovníků si myslí, že nejsou dobré. A Jeden pracovník (8,33 %) tvrdí, že neví, protože ho ostatní nezajímají.

Jak můžeme vidět na obrázku č. 65, 75 % pracovníků druhého oddělení tvrdí, že jsou vztahy na pracovišti dobré. Pouhých 25 % tvrdí, že dobré nejsou. Výsledky z této

otázky jsou opět podobné jako u prvního oddělení. Většinový souhlas o dobrých vztazích na pracovišti.

6. Diskuze a návrh změn

Na základě tématu této diplomové práce byl stanoven její cíl, jímž je zhodnocení řízení lidských zdrojů, posouzení jednotlivých personálních činností a navržení změn pro zlepšení stávající situace jednotlivých činností řízení lidských zdrojů. Jedná se prakticky o jednu z nejdůležitějších oblastí při řízení podniku, a proto je nutné se jí patřičně věnovat.

Při šetření jsem zjistila několik závažných chyb, kterých se ať už vedení společnosti, tak vedoucí pracovník zkoumaného oddělení dopouštějí. Tyto chyby by v budoucnu mohly přerůst ve velké problémy, proto je nutné, se je nyní snažit odstranit.

Celkově při dotazníkovém šetření dopadlo lépe druhé zkoumané oddělení, tj. oddělení obchodování s cennými papíry. Jediné v čem vidí zaměstnanci problém je v systému hodnocení a odměňování. Výrazný rozdíl mezi odděleními shledávám ve vedoucím pracovníkovi, který má v oddělení cenných papírů výrazně lepší přístup ke svým pracovníkům, komunikace je zde na dobré úrovni.

Z dotazníkového šetření je patrné, že se svou pracovní pozicí v oddělení elektronického bankovníctví je většina zaměstnanců spokojena, a kdyby se měli znovu rozhodnout o práci v této společnosti, rozhodli by se pro ni. Pro oddělení obchodování s cennými papíry platí, že jsou všichni jeho zaměstnanci spokojeni se svou pracovní pozicí (jak vyplývá z dotazníkového šetření). To ale neznamená, že není co zlepšovat a zdokonalovat. Nyní se dostaneme k nejzajímavějším výsledkům této práce.

Oblast získávání, výběru a přijímání zaměstnanců

Můžeme zde nalézt některé nedostatky. Jak uvádí literatura, při získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: potřeba pracovních sil a potenciální uchazeči o pracovní místo (Vochozka, Mulač, 2012). Pro výběr zaměstnanců se nejčastěji využívá pohovoru, kdy je možné získat co nejvíce důležitých informací o uchazeči, dále lze využít testy pracovní spolehlivosti a assesment centra (Faerber a Stöwe, 2007). V organizaci je spousta pracovních pozic obsazována pomocí personálních agentur. Tento způsob získávání pracovníků je pro firmu zbytečně nákladný. Pokud budu pracovat s konkrétními čísly, potom zaměstnanec získaný přes agenturu stojí 221,34 Kč za hodinu. Pracovník, který má s organizací sepsanou pracovní smlouvu, stojí 201 Kč za hodinu. Což činí rozdíl 20,34 Kč za hodinu, 162,72 Kč za den, 813,6 Kč za týden,

3.254,4 Kč za měsíc. Ročně zaplatí firma personální agentuře marži 41.005,44 Kč na jednoho zaměstnance. Pokud vezmeme v úvahu fakt, že těchto zaměstnanců pracuje na jednom oddělení nejméně pět, pak jen za dvě sledovaná oddělení firma ročně zaplatí o 410.054,4 Kč navíc. Firma by takto vysokou částku mohla využít jinak, například, jak bude zmíněno dále, investicemi do lepšího odměňování zaměstnanců. Dalším problémem je, že personální agentury často nacházely ne úplně vhodného kandidáta, který neměl až takový vztah ke své práci, a díky tomu často vznikaly neshody v pracovním kolektivu. A z těchto důvodů bych zaměstnávání přes agentury **zrušila**, nicméně tuto změnu požadují i zaměstnanci společnosti, jak vyplývá z dotazníkového šetření.

Problém také sledávám v oblasti výběru nových zaměstnanců. Má zkušenost se týkala i přijímání pracovníků bez pohovoru, jen na základě předchozí brigády u této společnosti. Přijímaný pracovník zde sice dříve pracoval, uměl s programy dané společnosti a dobře se zde orientoval, ale evidentně neměl o svou práci takový zájem. Díky špatné pracovní morálce nově příchozího zaměstnance vznikaly velké rozbroje v pracovním kolektivu. A to je důvodem pro realizaci **změny** v oblasti získávání nových pracovníků. Nově přijímaní zaměstnanci by si práce měli vážit. Realizace by spočívala v pečlivé přípravě inzerátů, stávajícím vyvěšováním nabídek vhodných pozic na internetových stránkách organizace a samozřejmě bylo by vhodné oslovovat i bývalé zaměstnance (brigádníky) společnosti. Ovšem každý z kandidátů, který se o pracovní místo bude ucházet, tak projde pohovorem, který bude realizovat manažer daného oddělení. Manažer přezkouší uchazeče z jeho znalostí potřebných pro danou pozici. Zrušila bych angažovanost personálního oddělení při pohovoru, protože právě manažer je ten, kdo o dané pozici ví nejvíce, zná svůj pracovní tým a ví jaký člověk je na tuto pozici nejvhodnější. Pohovor bude tedy mít dvě části: informování uchazeče o náležitostech spojených s danou pracovní pozicí a přezkoušení uchazeče z daných znalostí a dovedností. Z tohoto důvodu by měl manažer a i personální oddělení dbát na přípravu inzerátů o nabídce volného pracovního místa. Potřebu této změny podporuje i výsledek dotazníkového šetření oddělení EB, kde je u otázky na pracovní vztahy 83 % osob spokojeno, 8 % je plně nespokojeno a 8 % tvrdí, že je ostatní nezajímají. Tento výsledek se týká oddělení elektronického bankovníctví. Druhé sledované oddělení má vztahy na pracovišti na podobné úrovni. Zde 75 % pracovníků sledává pracovní vztahy jako dobré, pro 25 % dobré nejsou. Z čehož usuzuji i to, že nejen nově příchozí

zaměstnanci mají vliv na pracovní vztahy, ale také vedoucí pracovník daného oddělení. Tím se budu zabývat později.

Oblast hodnocení zaměstnanců

V tomto případě má společnost velký nedostatek. Při rozhovoru s manažerem jsem se totiž dozvěděla, že hodnocení zaměstnanců provádí jen zřídka, prý mu pro tuto oblast nezbyvá příliš času. Pro hodnocení zaměstnanců máme podklad i v dotazníkovém šetření (oddělení EB), kde 75 % spíše není spokojeno se systémem hodnocení, 8 % není vůbec spokojeno, a jen necelých 17 % tvrdí, že je spíše spokojeno nebo plně spokojeno. Bez správného hodnocení, nelze zvyšovat výkonnost. Jak uvádí literatura, osoba, která by měla provádět hodnocení je přímý nadřízený hodnoceného (Koubek, 2007). Můžeme říci, že hodnocení zaměstnanců by měl provádět jejich manažer, i když se to v tomto případě neděje, hodnocení se neprovádí vůbec. Rovněž by měl manažer provádět závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, dělat z nich závěry, vést hodnotící rozhovor a navrhnout opatření vyplývající z hodnocení (Koubek, 2007). Hodnocení je důležité pro rozvoj profesní kariéry, lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, motivací a spravedlivé odměňování. Jenže to není zaměstnancům oddělení elektronického bankovníctví umožněno. Podobné výsledky má i druhé oddělení, kde je se systémem hodnocení spíše spokojeno pouhých 50 % zaměstnanců a ostatní jsou spíše nespokojeni, tj. 50 % pracovníků oddělení. Z tohoto důvodu bych realizovala další **změnu** týkající se hodnocení zaměstnanců obou sledovaných oddělení. V první řadě, by si měl manažer do svého rozvrhu začlenit pravidelné hodnocení svých zaměstnanců. Hodnocení by probíhala jednou za 3 měsíce, vždy zpětně zhodnotit práci daného zaměstnance za předchozí 3 měsíce. Nejdříve by se museli zaměstnanci informovat o zavedení systému hodnocení a jeho cílech, což by měl na starost manažer oddělení. Informaci o zavedení by bylo vhodné zapojit do všech možných komunikačních prostředků, tj. intranet, informační schůzky, porady, neformální setkání, oběžníky. Nejdříve by se konalo takové zkušební hodnocení pracovníků, které by se týkalo i vrcholového vedení, které by mělo za úkol udělat hodnocení svých přímých podřízených, a dále každý z manažerů by pak provedl hodnocení svých podřízených. Takto se přijde na nedostatky, které hodnocení obsahuje a může se realizovat jejich rychlá náprava. Později by následovaly hodnotící rozhovory. Hodnocení by mělo probíhat s každým zaměstnancem zvlášť, manažer by si předem připravil jednotlivé

body hodnocení, které by obsahovaly průběžná hodnocení pracovníkova výkonu – důležité je poznamenávat jak pozitiva, tak negativa. Na závěr rozhovoru by se přidaly body: zachování či změna pracovního zařazení, stanovení hlavních cílů a zaměření pracovního úsilí, úkoly v oblasti kvalifikačních aktivit, dohoda o spolupráci manažera při plnění stanovených cílů zaměstnancem, doporučení pro opatření ve mzdě. Součástí hodnocení by byl hodnotící formulář, který by obsahoval část zhodnocení minulého období (pracovní disciplínu, pracovní výkon a zájem o práci), v další části by se srovnávalo hodnocené období a období předtím, dále by formulář mohl obsahovat nové pracovní úkoly, cíle v oblasti individuálního rozvoje a nakonec zpětnou vazbu hodnoceného k manažerovi (hodnotiteli). Po nějaké době, by se mohla všechna hodnocení zaznamenávat do osobních spisů jednotlivých zaměstnanců v informačním systému společnosti. Tímto způsobem by vznikla kontrola organizace o kvalitní práci jejich zaměstnanců. Získala by tím samozřejmě i přehled o těch pracovnících, kteří jsou vhodní k jmenování do jiných pracovních úrovní podniku.

Oblast odměňování pracovníků

Z uvedené literatury lze konstatovat, že před tím než budeme hodnotit, musíme vědět „co“ budeme hodnotit a „proč“, teprve potom se můžeme zabývat otázkou „jak“ hodnotit (Pilařová, 2008). Z dotazníkového šetření (oddělení elektronického bankovníctví) jsem zjistila, že 50 % respondentů má dojem, že jejich finanční ohodnocení odpovídá jejich znalostem a dovednostem, dalších 33 %, že mu spíše neodpovídá a necelých 17 % si myslí, že jejich znalostem a dovednostem neodpovídá vůbec. Jak jsem již uváděla v předchozí kapitole, manažer dává zaměstnancům, na stejných pracovních pozicích, stejné finanční ohodnocení. Nebere se zde ohled na vysokoškolské vzdělání, léta praxe, ani počet odpracovaných let v této společnosti. Pokud výsledky srovnám s druhým sledovaným oddělením (cenných papírů), pak je zde opět rozdíl. Většina pracovníků uvádí, že je se svým finančním ohodnocením spokojena. Samozřejmě, nacházejí se zde zaměstnanci, kteří spokojeni nejsou, jedná se o pouhých 25 % pracovníků oddělení obchodování s cennými papíry. Může to být zapříčiněno tím, že v oddělení elektronického bankovníctví jsou vybíráni zaměstnanci s příliš vysokou kvalifikací, než jsou na danou práci potřeba. Z dotazníkového šetření vím (pro oddělení EB), že necelých 42 % zaměstnanců oddělení zde pracuje více než 4 roky, více než 10 let zde pracuje 25 % pracovníků a stejný počet zaměstnanců pracuje pro tuto společnost 1 – 3 roky. Pouze jeden zaměstnanec zde pracuje méně než jeden

rok. Pro druhé oddělení s cennými papíry máme většinu zaměstnanců, kteří zde pracují více než 10 let, což je také rozdíl oproti prvnímu oddělení. Z rozhovoru s manažerem vím, že pracovníci mají stále stejnou mzdu od nástupu, nepřidává se jim nic s léty odpracovanými u této společnosti, a to je další věc, kterou bych chtěla **změnit**. Po každém odpracovaném roce u této společnosti přidávat nějaké procento platu. Mohlo by to být například: po každém odpracovaném roce, +1 % z platu navíc. Zaměstnance to bude motivovat více, než stále stejný plat, každý rok. A firmu to nepřijde na velké peníze. Pro naše dvě sledovaná oddělení by to znamenalo přibližně 5.000 Kč měsíčně navíc. A vzhledem k faktu, že se zisk každý rok zvyšuje, to není příliš vysoká částka. Jedná se o 60.000 Kč za rok. Další věcí, kterou bych **změnila** je, že pokud je hodně práce a zaměstnanci to nestíhají ve své pracovní době, pak zůstávají přesčas, ovšem není jim tento přesčas doplacen (to se týká pouze oddělení EB). Pokud je více práce než obvykle, pak **navrhuji**, aby měli zaměstnanci nárok na to, dostávat za práci přesčas odpovídající odměnu. Samozřejmě musí se tyto hodiny kontrolovat, aby zaměstnanci nezůstávali zbytečně v práci déle, jen kvůli penězům navíc. Mohlo by se to řešit tím způsobem, že by měli určený počet přesčasových hodin za měsíc, které by nesměli překročit. Tento počet hodin bych stanovila na 5. Více, u této práce, není třeba. Uvedu konkrétněji: zaměstnanec na oddělení EB má hodinovou sazbu 150,-/hod. a hodiny za přesčas dle zákoníku práce musí navyšovat průměrnou mzdu o 25 %. Pokud budu počítat, že každý zaměstnanec na oddělení vyčerpá všech 5 přesčasových hodin/měsíc, pak to firmu bude stát 187,5,-/hodinu, tj. 937,5,-/zaměstnance/měsíc. Pokud budu počítat příslušné daně, které musí zaměstnavatel za zaměstnance a odpracované hodiny odvést, pak to vychází na celých 1.256,25,-/měsíc jako náklady firmy za přesčas jednoho zaměstnance. Ovšem na našem oddělení je takových zaměstnanců 12, takže celkové náklady na přesčasové hodiny jednoho oddělení (sledovaného oddělení EB) vychází na 15.075,-/měsíc. Ze zákona musí být veškeré přesčasové hodiny zaměstnanci proplaceny! Nesmí jich být více než osm za měsíc. Proto je tento náklad pro firmu nezbytný. Když porovnáím tuto skutečnost s druhým sledovaným oddělením, tak přicházím na úplně jiné výsledky. V druhém oddělení se přesčasové hodiny vždy proplácejí, rozdíl je však v tom, že jich zaměstnanci za rok příliš nemají, jak vyplývá z rozhovoru s manažerem. V oddělení EB je nejspíše problém v samotném manažerovi a jeho přístupu k podřízeným.

Další oblastí odměňování jsou benefity. Zaměstnanci (jak vyplývá z rozhovoru s manažerem) mají nárok na jednu stravenku v hodnotě 100 Kč na jeden pracovní den v měsíci. Stravenky jsou zaměstnavatelem hrazeny do výše 45 %. Z dotazníkového šetření vyplývá, že by zaměstnanci měli zájem i o jiné benefity, než jim jsou nabízeny, a to je další věcí, kterou navrhuji **změnit**. Přidat benefity pro zaměstnance této společnosti. Navrhovanými benefity jsou:

- **multisport karta** – která je zpoplatněna 690,- měsíčně, tento benefit se dá řešit částečnou účastí na jejím financování zaměstnancem. Tuto účast bych navrhovala ve výši 50 % hodnoty karty. Pokud bych počítala s tím, že by společnost financovala kartu ve výši 345,-/měsíc, potom by tato částka na jednoho zaměstnance činila ročně 4.140 Kč. Částka není příliš vysoká, spoluúčastí zaměstnance na financování karty lze předejít tomu, že si ji zaměstnanec nechá vytvořit a nevyužívá ji.
- **Příspěvky na ošacení** (jednou ročně ve výši 500 Kč/osobu) – náklady firmy by v tomto případě ročně činily 6.000 Kč na oddělení EB. A pro oddělení obchodování s cennými papíry by to znamenalo 4.000 Kč. Z výše zisku, který firma každý rok generuje to je jen nepatrná částka. A o tento benefit je veliký zájem, jak vyplývá z dotazníkového šetření, a to v obou sledovaných odděleních.
- **Příspěvky na dopravu** – tento benefit bych zavedla pouze pro dojíždějící z jiných míst než je Praha. Z vlastní zkušenosti mohu říct, že zaměstnanec pokud bydlí i třeba v nejbližším okolí Prahy, tak má vysoké náklady na dopravu (cca 5.000,-/měsíc) a z celkové výše platu mu již příliš financí nezbyvá. Proto bych zavedla pro dojíždějící finanční příspěvky na dopravu. Firma nemá velký počet zaměstnanců, kteří dojíždějí z jiných míst, a z toho důvodu by to nemusel být vysoký náklad. Pro dojíždějící by příspěvek činil 2 Kč/km od místa bydliště do sídla firmy, nejvýše však do 60 Kč. Ve sledovaných odděleních se nachází pouze 3 zaměstnanci, kteří takto dojíždí. Pokud vezmu v úvahu nejdelší vzdálenost, pak se jedná o 50 km za jednu cestu. Organizace by zaplatila na daného zaměstnance měsíčně 1.200 Kč. Pokud tedy počítáme 20 pracovních dní v měsíci. Tato částka není nikterak závratná a firma si ji může dovolit.
- **Služební telefony** – tento benefit by se netýkal všech zaměstnanců, zavedla bych ho pouze pro zaměstnance na pozici techniků, kteří jezdí za klienty na

instalaci a opravování chyb v poskytovaných softwarech. Což tedy znamená, že by byl tento benefit zaveden pouze v oddělení EB. Pro toto oddělení bych nakoupila pouze dva služební telefony, které by vždy využíval pouze pracovník, který by daný den měl výjezd. Výdaje za telefon by byly pro firmu pouze jednorázové ve výši cca 8.000 - 10.000 Kč. Ovšem dalšími výdaji musíme počítat i výdaje na paušál, který by každý telefon musel mít. Pro firmy dělají mobilní operátoři různé slevy a akce, a proto vím, že by náklady na tento typ benefitu měsíčně firmu přišel na 1.000,-, tj. 12.000 Kč ročně. Opět se nejedná o velkou částku, když ji porovnáme s každoročně generovaným ziskem a ušetřenými náklady za personální agentury.

- **Příspěvky na studium** – tyto náklady jsou daňově uznatelné do výše 5.000 Kč za měsíc. Může se jednat o příspěvek na stravování, ubytování, pořízení pomůcek či jízdné. Tuto možnost bych do benefitů zahrнула, množství zaměstnanců, kteří ještě studují, moc není. V sledovaných odděleních jsou pouze dva zaměstnanci, kteří studují školu v Praze, proto by příspěvky na jejich studium nebyly vysoké. Pokud by oba pracovníci tento benefit využili, pak by se mohlo jednat o částku 2.500,-/zaměstnanec/měsíc, takže 5.000,-/měsíc a 60.000,-/rok. Ovšem nelze předpokládat, že by této částky bylo ročně využito. Jedná se sice o větší částku než jiné navrhované benefity, ovšem společnost si tuto výši může dovolit (jak vyplývá z rozhovoru).
- **Bonusy za dobře odvedenou práci** – tento benefit by mohl fungovat tak, že by vždy jednou měsíčně manažer oddělení udělal hodnocení předchozího měsíce a hodnocení práce samotných zaměstnanců a vždy ten nejlepší by získal finanční bonus. Tento bonus bych stanovila na částku 1.000 Kč. Pokud budu počítat s odděleními, ve kterých byl dělán výzkum, potom by se celkově jednalo o 24.000 Kč za rok. To je pro firmu vyšší náklad, ale má zase jistotu, že se její zaměstnanci budou snažit dělat svou práci tím nejlepším způsobem. Další věcí je, že by firma mohla získat více klientů a tím by se zvýšili i její příjmy.
- **13. platy** – toto je sice benefit, který si zaměstnanci obou oddělení žádají, ovšem nejsem si úplně jistá, zda je to jako benefit nejvhodnější pro takto velkou firmu. Pokud budu opět pracovat s čísly, můžu říci, že třináctý plat by firmu přišel na 380.000 Kč jen na pouhá dvě oddělení. Jedná se o vysokou částku. Mohlo by se to realizovat jako soutěž v produktivitě práce. Z celkového počtu oddělení by se vybralo to nejlepší (vždy zpětně za rok) a jeho zaměstnanci by třinácté platy

dostali. Rozhodnutí o tom, které oddělení je v produktivitě nejlepší, by náleželo vrcholovému vedení společnosti, které by také stanovilo jednotlivé podmínky soutěže. Pokud budu počítat s náklady přímo na zkoumané oddělení EB, potom by firma ročně zaplatila 240.000 Kč. Tato částka by se firmě mohla vrátit zlepšením jejích služeb, snahou všech zaměstnanců a získáním většího počtu odběratelů a tím pádem i většího množství příjmů.

To jsou vše benefity, které by si zaměstnanci přáli. Další věc, kterou zaměstnanci požadují, je **zavedení** pracovního poměru na dobu neurčitou (což vyplývá z dotazníkového šetření). Z rozhovoru s manažerem jsem se dozvěděla, že se firma dlouhodobé spolupráce se zaměstnanci nebrání, proto nevidím důvod, proč mít pracovní poměry na dobu určitou. Firmu to nic nestojí a ze zákona po určité době musí být stejně pracovní poměr na dobu neurčitou zaveden. Z tohoto důvodu by každý zaměstnanec po odpracovaném prvním roce získal pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

Tyto benefity by měly vliv na zvýšení produktivity práce, což znamená, že by firma mohla ušetřit na vyplácení přesčasových hodin. Uváděných 15.075,-/měsíc pro oddělení EB. A tyto finance by organizace mohla využít jinde.

Oblast vzdělávání pracovníků

Oblast vzdělávání má podnik docela dobře zpracovanou, ovšem našla jsem zde opět nějaké chyby, které bych ráda napravila. Jak uvádí literatura, nezbytností v dnešní době, je schopnost týmové práce, vhodného vedení a pozitivní motivace podřízených a rovněž schopnost úspěšné komunikace a spolupráce se zákazníky (Vodák a Kuchařčíková, 2011). Všechny tyto skutečnosti vytvářejí na organizaci tlak, aby pochopila, že je nezbytná investice do lidského kapitálu, jejích zaměstnanců a rozvíjení jejich kompetencí (Vodák a Kuchařčíková, 2011). Pro zaměstnance oddělení elektronického bankovníctví (jak vyplývá z rozhovoru s manažerem) jsou pořádána pravidelná školení řidičů, jazykové kurzy, školení vedoucích pracovníků. Většina školení probíhá v rámci informačního systému. Také musejí často absolvovat školení, která jsou pro ně nepotřebná. Z dotazníkového šetření vím, že 50 % zaměstnanců se spíše účastní vzdělávacích kurzů pořádaných zaměstnavatelem, plně se účastní 33 % pracovníků, necelých 17 % se spíše či vůbec neúčastní. A kvalitu vzdělávacích kurzů hodnotí jako: z 58 % velký přínos, 25 % jako nepotřebné, jako nedostatečné necelých 17 % a 8 % jako nezbytné (zaměstnanci oddělení EB). Z tohoto šetření vím, že jako nedostatečné

jsou hlavně pro pozice techniků oddělení EB, kteří by potřebovali lepší školení, než ta, která jim jsou nabízena. V druhém zkoumaném oddělení (v oblasti vzdělávání) takové nedostatky nemají. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, tak jsou, pro zaměstnance oddělení cenných papírů, vzdělávací kurzy velkým přínosem a pro některé i nezbytné. A proto další **změnou**, kterou bych navrhla je doplnit školení pro zaměstnance oddělení EB o tato:

- **školení MS Excel** – takové školení nabízí např. Vyuka-excelu.cz, s.r.o. za cenu 1.500 Kč za jednu výukovou hodinu pro celý pracovní tým. Pokud bych tedy počítala s šestihodinovým seminářem na MS Excel, pak by firma musela zaplatit 9.000 Kč. Pokud vezmu v úvahu výši prostředků, které by firma mohla ušetřit na navrhovaném zrušení zaměstnávání přes personální agentury, pak na toto školení vhodné. Zaměstnance naučí jak připojit reporty na externí zdroje, jak čistit a upravovat data, jak porovnávat a propojovat více tabulek, jak prezentovat data, jak hledat v datech složitější vztahy.
- **Školení o programech, ve kterých zaměstnanci pracují, ale aby je viděli z druhé strany** (ze strany odběratelů) – toto školení nemohu vyčíslit, ale vzhledem k tomu, že se jedná o program, který poskytuje ta samá společnost, ve které zaměstnanci pracují, pak by stačilo školení od IT specialistů v dané společnosti. Firma by tedy za tuto službu nemusela platit nic a IT pracovníci by službu poskytovali v rámci pracovní doby. Školení by se účastnili i pracovníci oddělení obchodování s cennými papíry, protože, jak vyplývá z dotazníkového šetření, mají o ně také zájem. Určitě je vhodné, aby pracovníci znali program nejen z jejich stránky, ale také ze strany uživatelů, kterým je poskytován.
- **Kurz komunikace** (ať už se zákazníkem, či s vedoucím, apod.) – společnost AHA PR Agency, s.r.o. nabízí kurz interní komunikace a interní PR, jehož cílem je naučit účastníky kurzu jak odhalit překážky bránící účinné interní komunikaci a využití fungující interní komunikace jako pro celkové zvýšení efektivity práce v dané organizaci. Kurz je dvoudenní (16 vyučovacích hodin), může ho absolvovat celé oddělení v ceně 8.410 Kč. Navrhovaný kurz se týká pouze oddělení EB a to proto, že zde pracují lidé, kteří musí každý den komunikovat s klienty společnosti. Kurz komunikace by zefektivnil komunikaci s klienty, a zvýšil tak produktivitu práce.

Vybrané kurzy jsou důležité a to pro všechny zaměstnance tohoto oddělení, protože všichni komunikují se zákazníky, a ne vždy je lehké se domluvit. O uvedené kurzy mají zájem pracovníci daného oddělení, jak vyplývá z dotazníkového šetření. Další věcí je, že se z větší části se zaměstnancům školení zdají být nedostatečná, to odpovědělo 83 % respondentů dotazníkového šetření. Proto bych rozšířila školení o výše zmíněná. Dále z rozhovoru s manažerem vím, že se spousta zaměstnanců nemá možnost účastnit jazykových kurzů. Je totiž na rozhodnutí manažera, kdo se jazykových kurzů zúčastní a kdo nikoliv. Nemělo by být ale toto rozhodnutí na zaměstnanci? Určitě ano. Proto, další **změnu**, kterou bych zde vykonala, by byla možnost zaměstnanců, ať se sami rozhodnou zda je pro ně jazykový kurz vhodný či nikoliv a zda se ho budou účastnit. Další možností by bylo, udělat ho povinný pro všechny zaměstnance. Ale nejsem si jista, zda je tato možnost vhodná, protože spousta zaměstnanců má jazykovou vybavenost na skvělé úrovni. Možností by také bylo vykonat jazykový test a dle výsledků by byl jazykový kurz pro dané zaměstnance buď povinný či nikoliv. Pro ty, kteří dosáhnou úrovně B2 by povinný nebyl (ale měli by možnost se ho zúčastnit), a kdo by této úrovni nedosáhl, by se musel kurzů účastnit povinně. Zaměstnanci mají možnost tyto kurzy navštěvovat během pracovní doby, což bych neměnila. Z dotazníkového šetření vyplývá, že by o kurzy pořádané mimo pracovní dobu byl 50% zájem. Což není příliš velké množství pracovníků. Organizaci jazykové kurzy nebudou stát nic navíc, protože školení jsou již ve firmě zavedena a fungují. Změna se týká pouze jednoho oddělení, a to oddělení elektronického bankovníctví. Důvodem je výsledek dotazníkového šetření, kde většina zaměstnanců obchodování s cennými papíry tvrdí, že jsou jim školení velkým přínosem. Mají podobný názor na nedostatečnost počtu školení a to v 62,5 %. Ale ve většině případů tito zaměstnanci o nová školení zájem nemají.

Oblast pracovních vztahů

Jedná se o oblast, která je pro výkon zaměstnání velice důležitá, když budou špatné vztahy na pracovišti, tak to nebude příliš motivující. Jak literatura uvádí, pracovní vztahy můžeme dělit na formální a neformální (Šikýř, 2016). Oblast pracovních vztahů také spadá do mého šetření. Z rozhovoru s manažerem jsem se dozvěděla, že jsou veškeré pracovní vztahy na výborné úrovni. Dotazníkové šetření tento fakt potvrzuje, ovšem oblast komunikace s nadřízeným na tak výborné úrovni není. Necelých 42 % pracovníků uvádí, že mají komunikaci se svým nadřízeným na dobré úrovni, 33 % pracovníků ji dokonce shledává jako velmi dobrou. Ovšem 25 % tohoto oddělení si

myslí, že komunikace s jejich nadřízeným je špatná. Ze zkušenosti s prací v této společnosti vím, že manažer má pár zaměstnanců, s kterými má pokaždé nějaký problém, ovšem oni třeba ani nic neprovedli. Toto chování manažera vůči svým podřízeným není příliš vhodné, a jako manažer by se v komunikaci se svými podřízenými chyb dopouštět neměl. Pro oddělení obchodování s cennými papíry platí, že tři zaměstnanci mají problém s komunikací se svým nadřízeným. Ovšem neznám detailně skutečnou situaci komunikace manažera s podřízenými v tomto oddělení. A proto **navrhují** kurz komunikace a asertivního jednání pro samotného manažera (oddělení EB), aby věděl, jak ke svým pracovníkům má přistupovat, jak s nimi jednat a komunikovat. To, že zrovna „nemá svůj den“, by nemělo zasahovat do jeho komunikace s ostatními pracovníky. Ani oni nejsou potom příliš motivováni pro podávání dobrého výkonu ve své práci. Realizace kurzu by pro firmu nebyla příliš nákladná. Např. společnost „Škola komunikace“ nabízí kurz asertivity, jehož obsahem je:

- jakým způsobem říci asertivní NE, když na nás někdo vytváří nátlak,
- jak si poradit s ostrou kritikou asertivně,
- jak reagovat na agresivní útoky,
- jakým způsobem prosazovat oprávněné požadavky,
- jak přijímat a dávat komplimenty,
- jakým způsobem asertivně ukončovat nežádoucí rozhovory.

Tento kurz není časově náročný, trvá 6,5 hodiny. Zaměstnanec se ho může účastnit v pátek od 9:30 do 17 hod., což je stejný čas, který by strávil v práci. A jeho cena není příliš vysoká, lze tento kurz absolvovat za pouhých 2.190 Kč (cena obsahuje studijní materiály a pomůcky, občerstvení během celého dne, osvědčení o absolvování, konzultace po e-mailu k dané problematice). Což firmě nepřinese vysoké náklady. Možnost zvýšit si znalosti aniž by za to zaměstnanec platil, je jistě velice motivující. Navíc tento kurz je vzdálen jen 10 minut jízdy autem od budovy společnosti. Společnost „Škola komunikace“ nabízí i jiné komunikační kurzy. Záleží jen na vedení společnosti, které vybere jako nejvhodnější pro tohoto manažera.

Dále **navrhují**, aby byl tento problém vrcholovým vedením společnosti sledován v dlouhodobějším horizontu, a pokud se situace nezmění, pak by se měl dosadit nový manažer. Tento návrh se týká i oddělení obchodování s cennými papíry. Možná, že zde žádný problém s manažerem není, ale to se zjistí pouze dlouhodobějším sledováním dané situace, kterou zde navrhují.

Zavedla bych otevřené diskuze, podávat větší množství informací o společnosti, což mimo jiné požadují i zaměstnanci, jak vyplývá z dotazníkového šetření. Veškeré informace by mohly být zaměstnancům předávány prostřednictvím intranetu společnosti a zároveň bych tyto informace zavedla do povinných diskuzí, které by se konaly vždy jednou za dva měsíce. Manažer daného oddělení by nejprve předal nové informace o společnosti svým kolegům a dále by nechal otevřenou diskuzi na témata, která by byla pro zaměstnance aktuální. Týden před konáním by dostali za úkol si připravit témata k diskuzi, která jsou pro ně aktuální a která chtějí řešit. Toto zavedení by bylo nákladné jen z hlediska času. Nové náklady to společnosti nepřinese, intranet společnost již má. Zavedení diskuzí je pro organizaci důležité, jistě chce mít spokojené zaměstnance, kteří rádi dělají svou práci. Stavů spokojených pracovníků nemůže organizace dosáhnout bez vnímání jejich přání a potřeb.

Na oddělení by se také mohli začít **realizovat** teambuildingové akce, které by zlepšily vztahy mezi zaměstnanci oddělení a jejich vedoucím pracovníkem. Jistě existují různé agentury pro realizaci teambuildingových akcí, ale bylo by vhodnější, kdyby si tyto akce zaměstnanci oddělení zrealizovali sami, už jen její plánování bude mít pozitivní vliv na komunikaci mezi všemi zaměstnanci.

Oblast pracovních vztahů má druhé oddělení (cenných papírů) na dobré úrovni. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, většina zaměstnanců oddělení hodnotí komunikaci se svým přímým nadřízeným jako dobrou či velmi dobrou. Pracovní vztahy také zaměstnanci oddělení hodnotí jako dobré.

Oblast péče o pracovníky

Jedná se o další důležitou oblast při řízení lidských zdrojů. Dle literatury, lze do této oblasti zahrnout pracovní podmínky zaměstnanců (Hruška, 2007). V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že tato oblast je na velmi dobré úrovni, ale přesto zde existují nedostatky. S pracovním prostředím, v tomto šetření, bylo spokojeno necelých 67 % pracovníků, 25 % uvádí, že jim spíše nevyhovuje a 8 % nevyhovuje vůbec (oddělení EB). Druhé oddělení (obchodování s cennými papíry) je napůl spíše spokojeno a napůl spíše nespokojeno s pracovním prostředím, jak vyplývá z dotazníkového šetření. Jednou z nevýhod, které zaměstnanci obou oddělení při šetření uváděli, byla skutečnost open space kanceláří. Na pracovišti pak mají velký hluk z ostatních oddělení a od ostatních zaměstnanců. I pracoviště je na tak velký počet pracovníků malé. Další nevýhodou je

existence klimatizace, která funguje nonstop v každém ročním období a kolikrát je tu (i při možnosti regulace) zima. Zvláště v letních obdobích je to nevhodné, když člověk pracuje v 18°C celý den, a pak přijde ven do 40°C. A to jsou **změny**, které bych v oblasti péče o zaměstnance vykonala. Zvětšení pracovního prostoru daného oddělení EB. Oddělit jednotlivá týmová pracoviště od ostatních. Ovšem jedná se o řešení příliš nákladné a muselo by se řešit s vrcholovým vedením společnosti. Doporučuji se tímto problémem do budoucna zabývat. Opravit klimatizaci, ponechat možnost regulace, ale na více stupňů, než je současných 18°C. Jedná se o věc, která se může realizovat při pravidelných revizích klimatizačního systému, a tím pádem by firma ušetřila finanční prostředky. Další věcí, kterou bych změnila, je počet pořádaných společenských akcí. Společnost ročně pořádá pouze jeden vánoční večírek, kterého se zaměstnanci sledovaného oddělení z větší části účastní (jak vyplývá z dotazníkového šetření). **Zavést** by se mohly např.:

- **meetingy pro zaměstnance oddělení** – organizaci by pronájem místností na meetingy nestál vůbec nic. Firma disponuje mnoha místnostmi, ve kterých lze tato setkání uskutečnit. Meetingy by se mohly konat o víkendech nebo ve svátek, kdy mají zaměstnanci volno.
- **Jednorázová setkání kolegů daného oddělení mimo budovu** - např. squash bowling centrum nabízí pronájem bowlingové dráhy na hodinu za 349 Kč. Toto setkání by se mohlo konat po pracovní době od 18 do 20 hodin během pracovního dne. Pokud budu počítat oddělení EB, pak by toto setkání vyšlo na 2 hodiny pro 12 zaměstnanců na 2.094 Kč. Občerstvení by si zaměstnanci platili sami. Centrum, ve kterém se bowling nachází, je na okraji Prahy, takže i dojíždějící zaměstnanci se sem mohou v pohodlí dostat a zaparkovat. Setkání by se mohla konat dvakrát do roka a pro firmu by to nebyla tak vysoká částka. Zlepšila by se komunikace a vztahy mezi zaměstnanci i ve vztahu k nadřízenému, což by mělo opět pozitivní vliv na pracovní prostředí.
- **Účast na dobročinných akcích** – na benefiční koncerty stojí vstupenky okolo 300Kč za kus a ty, by mohla společnost financovat. Množství by se objednávalo dle zájmu pracovníků. Účast zaměstnanců společnosti na těchto akcích by se mohla propagovat na webových stránkách firmy. Organizaci se zvýší image, což jí může přinést větší množství zakázek.

Ještě poslední věcí, kterou je nutné registrovat a snažit se **změnit**, je technické zázemí oddělení elektronického bankovníctví, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Vhodná by byla investice do techniky. Technika je zastaralá a při neustálém vyvíjení jednotlivých pracovních programů se často stává, že se počítače „kousnou“ a nepracují vůbec. Tato situace není vhodná, zvláště v případě, že zrovna zaměstnanec komunikuje se zákazníkem, který pak musí dlouhou dobu čekat na vyřízení svého požadavku. Investice do nového technického zázemí by nebyla příliš levná. Po konzultaci s IT specialistou jsem se rozhodla ji nerealizovat. Ovšem v dlouhodobějším horizontu 5-10 let se výměna techniky bude muset řešit. Proto by bylo vhodné ji zahrnout do dlouhodobého firemního plánování a zajistit postupnou výměnu počítačů tohoto oddělení. V oddělení obchodování s cennými papíry je technika dostačující, alespoň jak uvádějí zaměstnanci. Rozdíl mezi těmito odděleními je hlavně v tom, že oddělení EB pracuje nejen s online žádostmi klientů, ale také s telefonními žádostmi. Druhé oddělení má jistě také možnost spojení s klientem a v občasných případech se tak i děje, ale nutnost nové techniky zde není.

Všechny navrhované změny by měly v první řadě pozitivní vliv na zákazníky společnosti. Pokud bude mít firma spokojené zaměstnance, pak to bude mít vliv i na jejich komunikaci se zákazníkem, a jejich spokojenost. Spokojení zákazníci pak budou doporučovat firmu dál a dál, a to by přineslo firmě nové klienty. Během minulého roku oddělení uskutečnilo 94 výjezdů. Což vychází průměrně 7,8 výjezdů za měsíc. Cena výjezdu je 800 Kč a každá započatá hodina se počítá 1.000 Kč. V průměru jedna instalace u zákazníka přinese firmě 2.800 Kč. Pokud bych počítala, že v souladu se zlepšením stavu řízení lidských zdrojů se firmě zvýší počet instalací o dvě měsíčně, pak by měla roční výnosy ve výši 67.200 Kč. O takovou výši by firmě mohly vzrůst výnosy, a to pouze v souladu se zlepšením služeb jednoho oddělení v organizaci.

7. Závěr

Tato diplomová práce se zabývá zjištěním a zhodnocením současného stavu řízení lidských zdrojů zaměstnanců ve vybrané organizaci. Hlavním cílem bylo zhodnocení stavu řízení lidských zdrojů, posouzení jednotlivých personálních činností a navržení změn pro zlepšení stávající situace jednotlivých činností řízení lidských zdrojů. Nedostatky byly zjišťovány z dotazníkového šetření oddělení elektronického bankovníctví a oddělení obchodování s cennými papíry. Dále bylo využito rozhovoru s manažerem oddělení elektronického bankovníctví.

První problém se objevil v oblasti **získávání, výběru a přijímání zaměstnanců**. Spoustu pracovníků zaměstnává firma přes personální agentury, což je velice nákladné a zbytečné. Proto jsem navrhla zrušení zaměstnávání přes agentury a zlepšení procesu získávání nových zaměstnanců.

Další problém se vyskytl v **oblasti hodnocení pracovníků**. Manažer oddělení neprovádí žádné hodnocení pracovníků, a to bylo další změnou, kterou jsem navrhla. Zavedení pravidelného hodnocení jednotlivých zaměstnanců oddělení.

Myslela jsem si, že oblast **odměňování pracovníků** bude mít takto velká organizace výborně zpracovanou, ovšem i zde jsem našla nedostatky. Navrhla jsem zavedení každoročního zvyšování platu, proplácení přesčasových hodin pracovníkům oddělení EB, a přidání určitých benefitů pro pracovníky oddělení. Jedná se o: multisport kartu, příspěvky na ošacení, příspěvky na dopravu, nákup služebních telefonů, příspěvky na studium, bonusy za dobře odvedenou práci a pro nejvíce produktivní oddělení zavedení 13. platů. Dále jsem v této oblasti navrhla zavedení pracovního poměru na dobu neurčitou.

V **oblasti vzdělávání zaměstnanců** se vyskytly také určité nedostatky. Navrhla jsem zavedení školení MS Excel, školení o programech, ve kterých zaměstnanci pracují, dále kurz komunikace pro zaměstnance elektronického bankovníctví. Navrhla jsem dále změnu v zavedených jazykových kurzech.

Ovšem největší nedostatek se mi zdá v **oblasti pracovních vztahů**. Největší chybou je zde chování manažera, a proto jsem pro něj navrhla kurz komunikace a dlouhodobé sledování tohoto problému vrcholovým vedením společnosti. Dále byly navrženy otevřené diskuze a realizace teambuildingových akcí pro pracovníky této společnosti.

A poslední oblast, ve které byly navrženy změny, je **péče o pracovníky**. Zde bylo navrženo budoucí řešení zvětšení pracovního prostoru oddělení EB. Dále bylo navrženo zavedení meetingů pro pracovníky oddělení, jednorázová setkání kolegů mimo budovu, účast na dobročinných akcích. Posledním návrhem byla obnova technického zázemí oddělení EB v nejbližších 5 – 10 letech.

V problematických oblastech byla navržena účinnější řešení, což bylo cílem mé práce.

Výsledky dotazníkového šetření zjistily, že v této firmě existují určité oblasti, které je třeba dlouhodoběji řešit a patřičně se jim věnovat.

Také jsem prakticky poukázala, že pracovní vztahy jsou pro výkon zaměstnání velice důležité a mají velký vliv na pracovní výkony zaměstnanců.

Diplomová práce pro mě byla velice přínosnou už jen proto, že jsem měla možnost si vyzkoušet šetření v této společnosti, a tak si prakticky zkusit jaké chyby se mohou v oblasti řízení lidských zdrojů vyskytovat a také vyzkoušet způsob, jakým tyto chyby odstranit. Dalším přínosem je také to, že se jednalo o obrovskou korporaci, ve které bych neměla jinak možnost průzkum realizovat. Dalším přínosem se jeví i fakt, že jakákoliv společnost, která navenek působí bezproblémově, může mít spoustu nedostatků. Také se ukázalo, že komunikace manažera může působit nejen na některé zaměstnance, ale i na vztahy mezi zaměstnanci.

Pro organizaci mají mé výsledky šetření také jistý přínos. Ten shledávám už jen v tom, že se prováděným šetřením a vyhodnocováním jeho výsledků organizace nemusela zabývat, čímž ušetřila jistě čas i peníze. Mé šetření, vyhodnocování výsledků a uváděné návrhy mohou být inspirací také pro jiné firmy podobného typu. Celkem jsem v návrzích firmě ušetřila 410.054 Kč, a tyto peníze investovala do oblastí, ve kterých je to v současné době nutné.

Teď již vím, že vedení lidí je velké břemeno, které musí nést každý vedoucí pracovník. Jedná se o těžký úkol, který lze jen těžko zvládnout bez chyb. Důležitá je v tomto případě komunikace, která má podstatný vliv na pracovníky, jejich pracovní vztahy a také jejich pracovní výkon.

I. Summary

This thesis deals with determining and evaluating the current state of human resource management in a given organization. The main objective was to assess the current state of human resource management and also assess individual personnel activities. Moreover, to propose amendments to improve the current situation of the individual activities in relation to human resource management. Shortcomings were identified by a questionnaire survey of the department of electronic banking and securities trading. An interview with the manager of electronic banking department was also a part of the assessment. The first issue appeared in **recruitment, selection and employee admission**. I proposed to discontinue the employment through recruitment agencies and improve the process of recruitment. Another problem occurred **in the evaluation of the employees**. The introduction of a regular evaluation of individual employees of the department. Another problem occurred in the **remuneration of the workers**. I proposed an introduction of annual salary increase and payment of overtime for the personnel of the EB department, as well as the addition of certain benefits for the employees of the department. These include: a multisport card, clothing allowances, transport allowances, purchase of company mobile phones, contributions on studies, bonuses for work well done and for the most productive department the introduction of 13th salaries. Furthermore, I suggested the introduction of employment for an indefinite period. There were also some shortcomings in **the area of staff training**. I suggested the introduction of MS Excel training, enhancing capabilities of the employees in computer programs in which they already work, as well as a communication course for the staff of electronic banking department. I also suggested a change in the established language courses. The greatest shortcoming however, seems to be **the relationships among the employees**. I suggested to manager a study course in communication. I deem necessary a long-term monitoring of the problem by senior management of the company. Furthermore, there were proposed open discussions and realization of teambuilding events for employees of the company. A final area in which changes were proposed, is **the care for the workers**. Moreover, there were proposed meetings for the staff of the department, one-time meetings for colleagues outside the workplace, where they could participate in charity events.

Key words: human resource management, employees, communication, manager, problem

II. Přehled použité literatury

- Allen, M., Ericksen (2013). *Human Resource Management* [online]. **52**(2), 153-173 [cit. 2017-01-23]. DOI: 10.1002/hrm.21523.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, Expert.
- Aswathappa, K. (2013). *Human resource management: text and cases*. 7th ed. New Delhi: McGraw Hill Education.
- Bova, F., Dou (2015). *Contemporary Accounting Research* [online]. **32**(2), 639-673 [cit. 2017-01-23]. DOI: 10.1111/1911-3846.12084.
- Dransfield, R. (1998). *Human resource management*. Oxford: Heinemann.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie.
- EduCity (2017). *Kurz interní komunikace a interní PR* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/praha/interni-komunikace-a-interni-pr-s1525827>
- Faerber, Y., Stöwe Ch. (2007). *Vedení lidí v praxi: zlepšíte své manažerské dovednosti*. Praha: Grada. Praxe & kariéra.
- Halík J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi.
- Historie (2016). [online] [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: webových stránek organizace.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi.
- Hruška, V. (2007). *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007 : komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. Praha: Grada.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada. Expert (Grada Publishing).
- Iriská (2008). *Informační systém jako nástroj moderního personálního managementu* [online]. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/informacni-system-jako-nastroj-moderniho-personalniho-managementu>
- Jha, B., Kumar (2016). *DAWN: Journal for Contemporary Research in Management* [online]. **3**(2), 21-29 [cit. 2017-01-23].
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada).

- Kolektiv autorů (2017). *Význam a funkce řízení lidských zdrojů firmy* [online]. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://ekonomika-management.studentske.cz/2009/02/vyznam-funkce-rizeni-lidskych-zdroju.html>
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada).
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2000). *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- MPSV a TREXIMA, spol. s r. o. (2016). *Příručka pro personální a platovou agendu* [online]. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB049>
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi.
- Pozice vhodné pro studenty a absolventy* (2017) [online]. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: webových stránek organizace.
- Plevová I. (2012). *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. Sestra (Grada).
- SB Centrum (2017). *Pronájem bowlingové dráhy* [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://sbcentrum.cz/cenik/cenik-bowling/>
- Sims, R. (2007). *Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities*. Charlotte, N.C.: Information Age Pub.
- Sodomka P., Klčová H. (2010). *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: a critical text*. 3rd ed. London: Thomson.
- Srpová, J., Řehoř V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada).
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.
- Škola komunikace (2017). *Kurz asertivity* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.skolakomunikace.cz/detail-kurzu/asertivita>
- Šikýř M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada.

- Torington, D., Hall L. (2008). *Human resource management*. 7th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Ulrich D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.
- Ulrich, D., Lake Dale G. (1990). *Organizational capability: competing from the inside out*. New York: Wiley.
- Váchal, J., Vochozka M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
- Vodák J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada).
- Vochozka M., Mulač P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.
- Výuka excelu (2017). *Kurz Excelu pro business analytiky* [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://vyuka-excelu.cz/pro-firmy/oborove-kurzy-excelu/kurzy-pro-business-analytiky/>
- Walker, Alfred J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.
- Wöhe, G., Kislíngerová E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložila Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck.
- Zaměření firmy (2016). [online] [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: webových stránek organizace.

III. Seznam obrázků

Obrázek č. 1.: Obecný úkol řízení pracovních sil

Obrázek č. 2.: Michiganský model řízení lidských zdrojů

Obrázek č. 3: Harvardský model

Obrázek č. 4: Organizační zdroje a proces řízení

Obrázek č. 5: Volné pracovní pozice pro studenty a absolventy

Obrázek č. 6: Pohlaví dotazovaných EB

Obrázek č. 7: Pohlaví dotazovaných CP

Obrázek č. 8: Věk respondentů EB

Obrázek č. 9: Věk respondentů CP

Obrázek č. 10: Dosažené vzdělání EB

Obrázek č. 11: Dosažené vzdělání CP

Obrázek č. 12: Pracovní pozice EB

Obrázek č. 13: Pracovní pozice CP

Obrázek č. 14: Spokojenost s pracovní pozicí EB

Obrázek č. 15: Spokojenost s pracovní pozicí CP

Obrázek č. 16: Odpracované roky EB

Obrázek č. 17: Odpracované roky CP

Obrázek č. 18: Podmínky pro získání pracovního místa EB

Obrázek č. 19: Podmínky pro získání pracovního místa CP

Obrázek č. 20: Potřebné dovednosti EB

Obrázek č. 21: Potřebné dovednosti CP

Obrázek č. 22: Odpovídající finanční ohodnocení EB

Obrázek č. 23: Odpovídající finanční ohodnocení CP

Obrázek č. 24: Hodnocení zaměstnání EB

Obrázek č. 25: Hodnocení zaměstnání CP

Obrázek č. 26: Stresové situace EB

Obrázek č. 27: Stresové situace CP

Obrázek č. 28: Největší motivace pro vyšší výkony EB

Obrázek č. 29: Největší motivace pro vyšší výkony CP

Obrázek č. 30: Spokojenost se systémem hodnocení EB

Obrázek č. 31: Spokojenost se systémem hodnocení CP

Obrázek č. 32: Spokojenost s pracovním prostředím EB

Obrázek č. 33: Spokojenost s pracovním prostředím CP

Obrázek č. 34: Možnost rozvíjení osobních a profesních dovedností EB

Obrázek č. 35: Možnost rozvíjení osobních a profesních dovedností CP

Obrázek č. 36: Komunikace s nadřízeným EB

Obrázek č. 37: Komunikace s nadřízeným CP

Obrázek č. 38: Pochvala za práci v posledních měsících EB

Obrázek č. 39: Pochvala za práci v posledních měsících CP

Obrázek č. 40: Množství podávaných informací o směřování a aktuálním dění v EB

Obrázek č. 41: Množství podávaných informací o směřování a aktuálním dění v CP

Obrázek č. 42: Důležitost vzdělání EB

Obrázek č. 43: Důležitost vzdělání CP

Obrázek č. 44: Účast na vzdělávacích kurzech pořádaných zaměstnavatelem EB

Obrázek č. 45: Účast na vzdělávacích kurzech pořádaných zaměstnavatelem CP

Obrázek č. 46: Hodnocení kvality vzdělávacích kurzů EB

Obrázek č. 47: Hodnocení kvality vzdělávacích kurzů CP

Obrázek č. 48: Přijatelnost počtu školení EB

Obrázek č. 49: Přijatelnost počtu školení CP

Obrázek č. 50: Potřeba znalosti cizích jazyků EB

Obrázek č. 51: Potřeba znalosti cizích jazyků CP

Obrázek č. 52: Možnost navštěvování jazykových kurzů EB

Obrázek č. 53: Možnost navštěvování jazykových kurzů CP

Obrázek č. 54: Zájem o poskytování jazykových kurzů mimo pracovní dobu EB

Obrázek č. 55: Zájem o poskytování jazykových kurzů mimo pracovní dobu CP

Obrázek č. 56: Zájem o jiné vzdělávací kurzy, než jsou zaměstnancům EB nabízeny

Obrázek č. 57: Zájem o jiné vzdělávací kurzy, než jsou zaměstnanců CP nabízeny

Obrázek č. 58: Nové benefity EB

Obrázek č. 59: Nové benefity CP

Obrázek č. 60: Změny, které by zaměstnanci požadovali EB

Obrázek č. 61: Změny, které by zaměstnanci požadovali CP

Obrázek č. 62: Účast na kulturních, společenských, sportovních akcích pořádaných firmou - EB

Obrázek č. 63: Účast na kulturních, společenských, sportovních akcích pořádaných firmou - CP

Obrázek č. 64: Vztahy na pracovišti EB

Obrázek č. 65: Vztahy na pracovišti CP

IV. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 2: Podklady pro rozhovor s manažerem

Příloha č. 3: Podklady pro grafické znázornění (výsledky dotazníkového šetření)

V. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Aneta Urbancová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Touto cestou si Vás dovoluji požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Tento dotazník je anonymní a poslouží výhradně ke zpracování diplomové práce na téma *Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci*. Vaše odpovědi označte křížkem, popřípadě doplňte odpověď slovně. U otázek označených hvězdičkou je možné vybrat více možností.

Mnohokrát děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

1 Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2 Jaký je Váš věk?

- Do 20 let
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51 a více let

3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné (výuční list)
- Úplné střední (maturita)
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4 Jaká je Vaše pracovní pozice?

5 Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Ne

6 Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- Méně než rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 10 let
- více než 10 let

7 Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa? *

- Praxe v oboru
- Dosažené vzdělání
- Jazyková vybavenost
- Vzhled a vystupování
- Jiné (uveďte prosím které) _____

8 Jaké dovednosti jsou nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání? *

- Odborná způsobilost
- Jazykové znalosti
- Znalost práce s PC
- Komunikační dovednosti
- Jiné (uveďte prosím které)

9 Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vaším znalostem a dovednostem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10 Jak hodnotíte své zaměstnání?

- Nudné
- Stereotypní
- Zajímavé
- Motivující

11 Jak často se dostáváte do stresových situací?

- Velmi často
- Občas
- Zřídka
- Nikdy

12 Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu?

- Odměny za práci navíc
- Veřejná pochvala
- Možnost profesního růstu
- Pocit z dobře vykonané práce
- Jiné (uveďte prosím co) _____

13 Jste spokojen/a se systémem hodnocení?

- Ano, jsem spokojen/a
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, nejsem spokojen/a (prosím, uveďte proč): _____

14 Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne (prosím, uveďte proč): _____
- Ne (prosím, uveďte proč): _____

15 Dává Vám práce v této společnosti pocit rozvíjení svých osobních i profesních dovedností?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16 Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Špatná
- Velmi špatná

17 Byl/a jste v posledních měsících pochválena za svou práci od svého nadřízeného?

- Ano
- Nevzpomínám si
- Ne

18 Jak hodnotíte množství podávaných informací o směřování podniku a aktuálním dění v podniku?

- Jsem spokojen/a
- Jsem spíše spokojen/a
- Jsem spíše nespokojen/a
- Nejsem spokojen/a

19 Je pro Vás vzdělání důležité?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20 Účastníte se vzdělávacích kurzů v této společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21 Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích kurzů?

- Nezbytné pro výkon zaměstnání
- Je mi velkým přínosem
- Nepotřebné
- Nedostatečné

22 Zdá se Vám být četnost školení dostatečná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23 Potřebujete v zaměstnání znalost cizích jazyků?

- Ano
- Ne

24 Máte možnost navštěvovat jazykové kurzy v této firmě?

- Ano, využil/a jsem tuto možnost
- Ano, ale kurzy nenavštěvuji
- Ne, ale tuto možnost bych využil/a
- Ne, o výuku jazyků nemám zájem

25 Navštěvoval/a byste jazykové kurzy poskytované zaměstnavatelem i mimo pracovní dobu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

26 Měl/a byste zájem o jiné vzdělávací kurzy, než Vám jsou poskytovány?

- Ano (prosím uveďte jaké): _____
- Ne

27 Jaké nové benefity byste uvítal/a?

28 Co se Vám v této společnosti nelíbí? Co byste změnil/a?

29 Účastníte se kulturních, společenských nebo sportovních akcí pořádaných zaměstnavatelem?

- Ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Ne (uveďte prosím proč ne): _____

30 Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

- Jsou dobré
- Nevím, ostatní mě nezajímají
- Nejsou dobré

Příloha č. 2: Podklady pro rozhovor s manažerem

Jaké poskytuje Vaše společnost benefity pro zaměstnance? Motivační prostředky?

Jaká školení a vzdělávací kurzy zaměstnancům nabízíte? Máte nějaká pravidelná školení?
Jakým způsobem školení probíhá?

Organizuje Vaše společnost nějaké společenské, kulturní nebo sportovní akce? Jaké?

Plánujete v nejbližší době nějaké změny v oblasti řízení lidských zdrojů?

Jaké jsou podmínky pro přijetí zaměstnance? Jak probíhá výběrové řízení?

Jakým způsobem probíhá celé přijímání nových zaměstnanců?

Využíváte pro přijímání nových zaměstnanců personálních agentur?

Jakým způsobem jsou novým zaměstnancům nastavovány mzdy? Smlouvy na dobu určitou/neurčitou? Zkušební doba?

Jakým způsobem se snažíte vytvářet spokojenost svých zaměstnanců?

Máte zpracovanou strategii rozvoje lidských zdrojů?

Snažíte se nějakým způsobem pečovat/zlepšovat pracovní prostředí pro své zaměstnance?
Jakým způsobem?

Snažíte se nějak pečovat o bezpečnost práce a ochranu zdraví svých zaměstnanců? Jak?

Jaká je fluktuace zaměstnanců ve vašem oddělení?

Je ve Vaší společnosti věnována zvláštní pozornost novým zaměstnancům? Pokud ano, jak?

Podáváte pravidelnou zpětnou vazbu svým zaměstnancům (z hlediska jejich pracovních výkonů)?

Podáváte zaměstnancům informace o budoucnosti, cílech a strategiích společnosti?

Snažíte se nějakým způsobem podporovat a vést osobní, profesní rozvoj zaměstnanců? Jak?

Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci hodnoceni spravedlivě za vykonanou práci?

Co Vás osobně nejvíce motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?

Myslíte si, že jsou v oblasti řízení lidských zdrojů této společnosti nějaké nedostatky? Jaké?

Jakým způsobem probíhá hodnocení Vašich zaměstnanců? Dle čeho své zaměstnance hodnotíte?

Příloha č. 3: Podklady pro grafické znázornění (výsledky dotazníkového šetření)

Výsledné odpovědi zaměstnanců oddělení elektronického bankovníctví

Číslo respondenta	Jaké je Vaše pohlaví?	Jaký je Váš věk?	Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		Jaká je Vaše pracovní pozice?	Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?
1	Muž	31 - 40	Úplně střední (maturita)		referent	Ne
2	Muž	31 - 40	Úplně střední (maturita)		technical support	Spíše ano
3	Žena	21 - 30	Úplně střední (maturita)		referent	Ano
4	Muž	31 - 40	Úplně střední (maturita)		Technik Electronic Banking	Spíše ano
5	Muž	31 - 40	Vyšší odborné		technik	Spíše ne
6	Žena	21 - 30	Vysokoškolské		odborný referent senior	Spíše ne
7	Žena	31 - 40	Úplně střední (maturita)		referent	Ano
8	Žena	21 - 30	Vysokoškolské		Referent	Ano
9	Žena	31 - 40	Vyšší odborné		Odborný referent	Spíše ano
10	Žena	21 - 30	Úplně střední (maturita)		referent	Ano
11	Žena	21 - 30	Úplně střední (maturita)		referent	Spíše ano
12	Žena	51 a více	Úplně střední (maturita)		referent	Spíše ano

Číslo respondenta	Jak dlouho ve společnosti pracujete?	Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa? - Praxe v oboru	Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa? - Dosažené vzdělání	Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa? - Jazyková vybavenost	Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa? - Vzhled a vystupování	Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa? - vlastní odpověď ze známosti
1	4 - 10 let					
2	4 - 10 let	Praxe v oboru		Jazyková vybavenost		
3	1 - 3 roky	Praxe v oboru				
4	více než 10 let	Praxe v oboru				
5	4 - 10 let	Praxe v oboru				
6	4 - 10 let		Dosažené vzdělání	Jazyková vybavenost		

7	více než 10 let		Dosažené vzdělání			
8	1 - 3 roky					podmínkou pro získání předchozí brigády byla pouze pravidelná docházka, z této pozice jsem dostala možnost HPP
9	4 - 10 let	Praxe v oboru	Dosažené vzdělání		Vzhled a vystupování	
10	Méně než rok	Praxe v oboru				
11	1 - 3 roky	Praxe v oboru	Dosažené vzdělání			
12	více než 10 let		Dosažené vzdělání			

Číslo respondent a	Jaké dovednosti jsou nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání? - Odborná způsobilost	Jaké dovednosti jsou nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání? - Jazykové znalosti	Jaké dovednosti jsou nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání? - Znalost práce s PC	Jaké dovednosti jsou nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání? - Komunikační dovednosti	Jaké dovednosti jsou nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání? - vlastní odpověď
1	Odborná způsobilost				
2	Odborná způsobilost	Jazykové znalosti	Znalost práce s PC	Komunikační dovednosti	
3	Odborná způsobilost	Jazykové znalosti	Znalost práce s PC	Komunikační dovednosti	
4	Odborná způsobilost	Jazykové znalosti	Znalost práce s PC	Komunikační dovednosti	
5	Odborná způsobilost	Jazykové znalosti	Znalost práce s PC	Komunikační dovednosti	
6	Odborná způsobilost	Jazykové znalosti	Znalost práce s PC	Komunikační dovednosti	
7		Jazykové znalosti	Znalost práce s PC		
8	Odborná způsobilost	Jazykové znalosti	Znalost práce s PC		
9	Odborná způsobilost	Jazykové znalosti	Znalost práce s PC	Komunikační dovednosti	
10	Odborná způsobilost		Znalost práce s PC	Komunikační dovednosti	znalosti procesů
11	Odborná způsobilost		Znalost práce s PC		

12	Odborná způsobilost		Znalost práce s PC	Komunikační dovednosti	
----	---------------------	--	--------------------	------------------------	--

Číslo respondenta	Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vaším znalostem a dovednostem?	Jak hodnotíte své zaměstnání?	Jak často se dostáváte do stresových situací?	Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? - Odměny za práci navíc	Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? - Veřejná pochvala	Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? - Možnost profesního růstu
1	Ne	Stereotypní	Velmi často			
2	Ne	Stereotypní	Občas	Odměny za práci navíc		Možnost profesního růstu
3	Spíše ne	Zajímavé	Velmi často	Odměny za práci navíc		Možnost profesního růstu
4	Spíše ano	Stereotypní	Občas			
5	Spíše ne	Zajímavé	Zřídka			Možnost profesního růstu
6	Spíše ne	Stereotypní	Občas			Možnost profesního růstu
7	Spíše ano	Zajímavé	Zřídka	Odměny za práci navíc		
8	Spíše ano	Zajímavé	Občas	Odměny za práci navíc	Veřejná pochvala	
9	Spíše ano	Zajímavé	Občas	Odměny za práci navíc		
10	Spíše ano	Zajímavé	Nikdy	Odměny za práci navíc		Možnost profesního růstu
11	Spíše ne	Stereotypní	Občas			
12	Spíše ano	Stereotypní	Velmi často			

Číslo respondenta	Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? - Pocit z dobře vykonané práce	Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? - vlastní odpověď	Jste spokojen/a se systémem hodnocení v této společnosti?	Jste spokojen/a se systémem hodnocení v této společnosti? - vlastní odpověď	Jste spokojen/a s pracovním prostředím v této společnosti? ?	Jste spokojen/a s pracovním prostředím v této společnosti? - vlastní odpověď
1		momentálně nic	sliby se mají plnit..	sliby se mají plnit..	Spíše ano	
2	Pocit z dobře vykonané práce		Spíše ne		Spíše ano	
3			Spíše ne		Spíše ano	

4	Pocit z dobře vykonané práce		Spíše ne		Spíše ano	
5	Pocit z dobře vykonané práce	práce z domova, dřívější odchody z práce	Ano, jsem spokojen/a		open space, mnoho lidí, velký hluk	open space, mnoho lidí, velký hluk
6	Pocit z dobře vykonané práce		Spíše ne		Spíše ano	
7	Pocit z dobře vykonané práce		Spíše ne		Spíše ano	
8	Pocit z dobře vykonané práce		Spíše ano		Spíše ano	
9	Pocit z dobře vykonané práce		Spíše ne		Spíše ne	
10	Pocit z dobře vykonané práce		Spíše ne		Spíše ano	
11	Pocit z dobře vykonané práce		Spíše ne		Spíše ne	
12	Pocit z dobře vykonané práce		Spíše ne		Spíše ne	

Číslo respondenta	Dává Vám práce v této společnosti pocit rozvíjení svých osobních i profesních dovedností?	Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?	Byl/a jste v posledních měsících pochválena za svou práci od svého nadřízeného?	Jak hodnotíte množství podávaných informací o směřování podniku a aktuálním dění v podniku?	Je pro Vás vzdělání důležité?	Účastníte se vzdělávacích kurzů v této společnosti?
1	Spíše ne	Špatná	Ne	Jsem nespokojen/a	Ano	Ano
2	Spíše ne	Dobrá	Nevzpomínám si	Jsem spíše nespokojen/a	Ano	Spíše ano
3	Ano	Špatná	Nevzpomínám si	Jsem spíše spokojen/a	Spíše ano	Spíše ne
4	Spíše ne	Dobrá	Ano	Jsem spíše nespokojen/a	Ano	Ano
5	Spíše ano	Velmi dobrá	Ano	Jsem nespokojen/a	Spíše ano	Ano

6	Spíše ne	Špatná	Nevzpomínám si	Jsem spíše nespokojen/a	Ano	Spíše ano
7	Spíše ne	Dobrá	Nevzpomínám si	Jsem spíše spokojen/a	Spíše ano	Spíše ano
8	Spíše ano	Velmi dobrá	Ano	Jsem spokojen/a	Ano	Spíše ano
9	Spíše ano	Velmi dobrá	Ano	Jsem spíše nespokojen/a	Ano	Ano
10	Spíše ne	Velmi dobrá	Ne	Jsem spíše nespokojen/a	Spíše ano	Spíše ano
11	Spíše ne	Dobrá	Ne	Jsem spíše spokojen/a	Ano	Ne
12	Spíše ne	Dobrá	Ne	Jsem spíše nespokojen/a	Ano	Spíše ano

Číslo respondenta	Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích kurzů? - Nezbytné pro výkon tohoto zaměstnání	Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích kurzů? - Jsou mi velkým přínosem	Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích kurzů? - Nepotřebné	Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích kurzů? - Nedostatečné	Zdá se Vám být četnost školení dostatečná?	Potřebujete v zaměstnání znalost cizích jazyků?
1				Nedostatečné	Ne	Ano
2			Nepotřebné		Spíše ano	Ano
3		Jsou mi velkým přínosem			Spíše ne	Ano
4			Nepotřebné		Spíše ne	Ano
5			Nepotřebné		Ano	Ano
6		Jsou mi velkým přínosem			Ne	Ano
7		Jsou mi velkým přínosem			Ne	Ano
8		Jsou mi velkým přínosem			Spíše ne	Ano
9		Jsou mi velkým přínosem			Spíše ne	Ano
10	Nezbytné pro výkon tohoto zaměstnání	Jsou mi velkým přínosem			Spíše ne	Ano
11				Nedostatečné	Ne	Ne
12		Jsou mi velkým přínosem			Spíše ne	Ne

Číslo respondenta	Máte možnost navštěvovat jazykové kurzy v této firmě?	Navštěvoval/a byste jazykové kurzy poskytované zaměstnavatelem i mimo pracovní dobu?	Měl/a byste zájem o jiné vzdělávací kurzy, než Vám jsou poskytovány?	Měl/a byste zájem o jiné vzdělávací kurzy, než Vám jsou poskytovány? - vlastní odpověď	Jaké nové benefity byste uvítal/a?	Co se Vám v této společnosti nelíbí? Co byste změnil/a?

1	Ano, využila jsem již tuto možnost	Ne	např. EXCEL školení, vidět námi zpracovanou práci z druhé strany, pohledu technika na výjezdu..	např. EXCEL školení, vidět námi zpracovano u práci z druhé strany, pohledu technika na výjezdu..	multisportkarta	Anet, vždyť to tady znáš :D
2	Ne, ale tuto možnost bych využil/a	Ne	Ne		finanční ohodnocení a bonusy, platový růst	přechod z open space na normální kanceláře
3	Ano, využila jsem již tuto možnost	Spíše ne	nemáme moc přehled s nabídkou	nemáme moc přehled s nabídkou	spíše motivační za práci přesčas apod	nic
4	Ne, ale tuto možnost bych využil/a	Spíše ne	IT	IT	monost práce z domova, flexibilnější pracovní dobu	Nekompetentní rozhodování italského managementu
5	Ano, ale kurzy nenavštěvuji	Ne	přímo od poskytovatele produktu	přímo od poskytovatele produktu	Práce z domova, dřívější odchody z práce po vykonané práci, hodnocení dle výkonu	Nejlepší lidé by se měli posouvat vždy vpřed, měl by se dávat prostor k otevřené diskuzi všech zaměstnanců
6	Ano, využila jsem již tuto možnost	Ano	Angličtina	Angličtina	home office, klouzavá pracovní doba	špatné HR a zacházení se zaměstnanci
7	Ne, ale tuto možnost bych využil/a	Spíše ano	jakékoli	jakékoli	x	Zrušila bych pracovní poměr na dobu určitou a práci přes agenturu.
8	Ano, ale kurzy nenavštěvuji	Ano	kurzy zaměřené na kancelářskou sadu na PC	kurzy zaměřené na kancelářskou sadu na PC	Proplácení dopravy (pracoviště v Praze - dojíždění z Tábora)	Lepší technické zázemí - PC jsou pomalé, což zdržuje při práci

9	Ano, využila jsem již tuto možnost	Ano	školení aplikací (např. office), odborné znalosti z oblasti daní	školení aplikací (např. office), odborné znalosti z oblasti daní	více jazykových kurzů	lepší informovanost ohledně budoucích plánů firmy, pravidelné odměňování a zvyšování mzdy (nelze každý rok opakovat, že je méně a méně peněz, když se zisk zvyšuje)
10	Ano, ale kurzy nenavštěvuji	Ano	managerské, motivační	managerské, motivační	Služební telefon, volání i k soukromým účelům mimo prac. dobu. Možnost zaplacení vysoké školy.	pokud jste již zaměstnancem je velký problém i při přestupu navýšení platu
11	Ne, ale tuto možnost bych využil/a	Ano	Ne		jízdné	pracovní prostředí
12	Ne, ale tuto možnost bych využil/a	Spíše ne	Ne		příspěvek na cestu do práce	přepážky mezi stoly, odhlučnění

Číslo respondenta	Účastníte se kulturních, společenských nebo sportovních akcí pořádaných zaměstnavatelem?	Účastníte se kulturních, společenských nebo sportovních akcí pořádaných zaměstnavatelem? - vlastní odpověď	Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?
1	Ano		Jsou dobré
2	Ano		Jsou dobré
3	Spíše ano		Jsou dobré
4	Spíše ne		Jsou dobré
5	nejsou nikterak atraktivní	nejsou nikterak atraktivní	Nevím, ostatní mě nezajímají
6	Spíše ano		Jsou dobré
7	Spíše ne		Jsou dobré
8	Ano		Jsou dobré
9	Ano		Jsou dobré
10	Spíše ano		Jsou dobré
11	Spíše ne		Jsou dobré
12	Spíše ano		Nejsou dobré

Výsledné odpovědi zaměstnanců oddělení obchodování s cennými papíry

Číslo repondenta	Jaké je Vaše pohlaví?	Jaký je Váš věk?	Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Jaká je Vaše pracovní pozice?	Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?
1	Žena	21 - 30	Vysokoškolské	Specialista	Spíše ano
2	Žena	41 - 50	Vysokoškolské	vedoucí oddělení	Ano
3	Žena	21 - 30	Vysokoškolské	vedoucí	Ano
4	Žena	41 - 50	Úplné střední (maturita)	asistentka	Spíše ano
5	Žena	41 - 50	Úplné střední (maturita)	vedoucí skupiny	Ano
6	Muž	31 - 40	Úplné střední (maturita)	specialista	Spíše ano
7	Žena	41 - 50	Úplné střední (maturita)	specialista	Ano
8	Muž	31 - 40	Úplné střední (maturita)	specialista	Spíše ano

Číslo repondenta	Jak dlouho ve společnosti pracujete?	Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa? - Praxe v oboru	Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa? - Dosažené vzdělání	Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa? - Jazyková vybavenost	Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa? - Vzhled a vystupování	Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa? - vlastní odpověď
1	Méně než rok	Praxe v oboru	Dosažené vzdělání			
2	více než 10 let	Praxe v oboru	Dosažené vzdělání	Jazyková vybavenost		
3	4 - 10 let	Praxe v oboru	Dosažené vzdělání	Jazyková vybavenost	Vzhled a vystupování	
4	více než 10 let		Dosažené vzdělání			hledali zájemce za kolegu
5	více než 10 let	Praxe v oboru		Jazyková vybavenost		vystupování, zkušenosti, prac.nasazení
6	1 - 3 roky	Praxe v oboru	Jazyková vybavenost			
7	více než 10 let		Dosažené vzdělání	Jazyková vybavenost		
8	více než 10 let	Praxe v oboru			Vzhled a vystupování	

Číslo repondenta	Jaké dovednosti jsou nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání? - Odborná způsobilost	Jaké dovednosti jsou nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání? - Jazykové znalosti	Jaké dovednosti jsou nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání? - Znalost práce s PC	Jaké dovednosti jsou nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání? - Komunikační dovednosti	Jaké dovednosti jsou nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání? - vlastní odpověď	Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vašim znalostem a dovednostem?
1	Odborná způsobilost	Jazykové znalosti	Znalost práce s PC	Komunikační dovednosti		Spíše ano
2	Odborná způsobilost	Jazykové znalosti		Komunikační dovednosti		Spíše ano
3	Odborná způsobilost	Jazykové znalosti	Znalost práce s PC			Spíše ano
4			Znalost práce s PC			Spíše ano
5	Odborná způsobilost	Jazykové znalosti	Znalost práce s PC	Komunikační dovednosti		Ano
6	Odborná způsobilost	Znalost práce s PC	Komunikační dovednosti	Spíše ne		
7	Odborná způsobilost		Znalost práce s PC			Spíše ano
8	Odborná způsobilost			Komunikační dovednosti		Spíše ne

Číslo repondenta	Jak hodnotíte své zaměstnání?	Jak často se dostáváte do stresových situací?	Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? - Odměny za práci navíc	Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? - Veřejná pochvala	Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? - Možnost profesního růstu	Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? - Pocit z dobře vykonané práce	Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? - vlastní odpověď
1	Zajímavé	Občas	Odměny za práci navíc			Pocit z dobře vykonané práce	
2	Zajímavé	Velmi často				Pocit z dobře vykonané práce	
3	Zajímavé	Občas	Odměny za práci navíc			Pocit z dobře vykonané práce	
4	Stereotypní	Zřídka			Možnost profesního růstu		
5	Zajímavé	Velmi často				Pocit z dobře vykonané práce	

6	Zajímavé	Velmi často		Možnost profesního růstu	Pocit z dobře vykonané práce		
7	Zajímavé	Velmi často	Odměny za práci navíc				
8	Zajímavé	Velmi často	Odměny za práci navíc		Možnost profesního růstu	Pocit z dobře vykonané práce	

Číslo repondenta	Jste spokojen/a se systémem hodnocení v této společnosti?	Jste spokojen/a se systémem hodnocení v této společnosti? - vlastní odpověď	Jste spokojen/a s pracovním prostředím v této společnosti?	Jste spokojen/a s pracovním prostředím v této společnosti? - vlastní odpověď	Dává Vám práce v této společnosti pocit rozvíjení svých osobních i profesních dovedností?	Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?
1	Spíše ano		Spíše ne		Spíše ne	Špatná
2	Spíše ne		Spíše ano		Ano	Dobrá
3	Spíše ne		Spíše ano		Spíše ano	Dobrá
4	Spíše ano		Spíše ano		Spíše ne	Špatná
5	Spíše ne		Spíše ne		Ano	Velmi dobrá
6	Spíše ano		Spíše ne		Spíše ne	Špatná
7	Spíše ne		Spíše ano		Spíše ano	Dobrá
8	Spíše ano		Spíše ne		Spíše ne	Velmi dobrá

Číslo repondenta	Byl/a jste v posledních měsících pochválena za svou práci od svého nadřízeného?	Jak hodnotíte množství podávaných informací o směřování podniku a aktuálním dění v podniku?	Je pro Vás vzdělání důležité?	Účastníte se vzdělávacích kurzů v této společnosti?	Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích kurzů? - Jsou mi velkým přínosem	Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích kurzů? - Nepotřebné
1	Ano	Jsem spíše spokojen/a	Ano	Spíše ano	Jsou mi velkým přínosem	
2	Ano	Jsem spíše spokojen/a	Ano	Spíše ano	Jsou mi velkým přínosem	
3	Ano	Jsem spíše spokojen/a	Ano	Ano	Jsou mi velkým přínosem	

4	Nevzpomínám si	Jsem spíše spokojen/a	Spíše ano	Spíše ne	Jsou mi velkým přínosem	Nepotřebné
5	Ano	Jsem spíše spokojen/a	Ano	Ano	Jsou mi velkým přínosem	
6	Ano	Jsem spíše nespokojen/a	Ano	Ano		Nepotřebné
7	Ano	Jsem spíše spokojen/a	Ano	Ano	Jsou mi velkým přínosem	
8	Ano	Jsem spíše nespokojen/a	Spíše ne	Ano	Jsou mi velkým přínosem	

Číslo repondenta	Zdá se Vám být četnost školení dostatečná?	Potřebujete v zaměstnání znalost cizích jazyků?	Máte možnost navštěvovat jazykové kurzy v této firmě?	Navštěvoval/a byste jazykové kurzy poskytované zaměstnavatelem i mimo pracovní dobu?	Měl/a byste zájem o jiné vzdělávací kurzy, než Vám jsou poskytovány?	Měl/a byste zájem o jiné vzdělávací kurzy, než Vám jsou poskytovány? - vlastní odpověď
1	Spíše ne	Ano	Ano, ale kurzy nenavštěvuji	Spíše ne	o programoch ve kt. práci	o programoch ve kt. práci
2	Spíše ano	Ano	Ano, využila jsem již tuto možnost	Spíše ano	Ne	
3	Spíše ne	Ano	Ano, využila jsem již tuto možnost	Ano	Ne	
4	Spíše ne	Ne	Ne, ale tuto možnost bych využil/a	Ano	Ne	
5	Spíše ano	Ano	Ano, využila jsem již tuto možnost	Spíše ano	Ne	
6	Spíše ne	Ano	Ano, využila jsem již tuto možnost	Spíše ne	Ne	
7	Spíše ano	Ano	Ano, využila jsem již tuto možnost	Spíše ne	Ne	
8	Spíše ne	Ano	Ano, využila jsem již tuto možnost	Spíše ano	komunikace, asertivita, atd.	komunikace, asertivita, atd.

Číslo repondenta	Jaké nové benefity byste uvítal/a?	Co se Vám v této společnosti nelíbí? Co byste změnil/a?	Účastníte se kulturních, společenských nebo sportovních akcí pořádaných zaměstnavatelem ?	Účastníte se kulturních, společenských nebo sportovních akcí pořádaných zaměstnavatelem ? - vlastní odpověď	Jak hodnotíte vztahy na pracovišti ?
1	100% příspěvek na životní pojištění navýšení platu min každé 2roky	nepohodlné prac. prostředí, zastaralá technika, přístup k osobnímu e-mailu- protože aj tak nan chodi kazdy,cez mobil	Spíše ne		Jsou dobré
2	příspěvek na oblečení, dopravu	openspace	Ano		Jsou dobré
3	příspěvek na ošacení	open space prostory	Ano		Jsou dobré
4	peněžní bonus k výplatě	málo komunikace s nadřízenými, porady a konzultace	Spíše ano		Jsou dobré
5	příspěvek na dopravu	personální politiku	dojíždění	dojíždění	Nejsou dobré
6	dvouleté zvyšování platu	open space	Spíše ano		Jsou dobré
7	nevím	práce v openspace.	Spíše ne		Jsou dobré
8	služební telefon	budova - klimatizace	Spíše ano		Nejsou dobré