



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vypracoval: Tomáš Prokeš

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš PROKEŠ**
Osobní číslo: **E16891**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku**
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 bakalářské práce je analýza systému řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a návrh změn pro zlepšení tohoto systému.

Metodika práce:

- 1) Studium literatury se zaměřením na moderní trendy v oblasti Řízení lidských zdrojů.
- 2) Charakteristika vybraného podniku.
- 3) Analýza řízení lidských zdrojů prostřednictvím vybraných kvantitativních i kvalitativních metod výzkumu.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **40 - 50 stran**

Rozsah pracovní zprávy: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.

Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy.* Praha: Management Press.

Kociánová, R. (2012). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing .

Yars, L. L., & Leslie, W. E. (2011). *Human resource management: nejnovější trendy a postupy.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

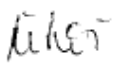
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDIJNÍ KANCELÁŘ
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
J. Keckelkova 1502, 370 01 České Budějovice
tel. 377 640 111, fax 377 640 112
e-mail: studkanc@jcu.cz


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracoval 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 bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou 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 11.4. 2019

.....

Tomáš Prokeš

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Markétě Adamové za cenné rady, konzultace, a hlavně za ochotu a odborné vedení této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat zkoumanému podniku za přístup, pomoc a možnost uskutečnit výzkum.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	4
2.1	Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů	4
2.1.1	Vývoj řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.2	Úkoly Řízení lidských zdrojů	6
2.1.3	Subjekty ŘLZ.....	7
2.2	Personální činnosti	8
2.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	9
2.2.2	Personální plánování.....	11
2.2.3	Získávání pracovníků.....	11
2.2.4	Výběr a přijímání pracovníků	14
2.2.5	Odměňování pracovníků.....	17
2.2.6	Vzdělávání	21
2.2.7	Pracovní vztahy.....	23
2.2.8	Péče o pracovníky	24
2.2.9	Ukončení pracovního poměru.....	25
2.3	Moderní trendy využívané v Řízení lidských zdrojů	27
2.3.1	Poskytovatelé personálních služeb-outsourcing	27
2.3.2	E-learning.....	27
2.3.3	Flexibilní pracovní režimy.....	27
2.3.4	E-recruitment	28
2.3.5	Outplacement	29
2.3.6	Work-life balance	30

2.3.7	Talent management.....	30
2.3.8	Age management	31
2.3.9	Diversity management	32
3	Metodika práce	33
3.1	Cíl práce	33
3.2	Metodika práce.....	33
4	Charakteristika podniku XY.....	34
5	Zhodnocení současného stavu	35
5.1	Získávání a výběr pracovníků	35
5.2	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	37
5.3	Pracovní vztahy, péče o pracovníky.....	38
5.4	Zaměstnanecké výhody.....	39
5.5	Employer branding.....	40
6	Výsledky dotazníkového šetření.....	41
7	Návrh změn	58
8	Závěr.....	60
9	Summary.....	62
10	Použitá literatura.....	63
11	Seznam obrázků a grafů	66
12	Přílohy	67

1 Úvod

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším a také nejvzácnějším faktorem, které podnik má. Každý člověk je unikát, který svou prací a myšlenkami ovlivňuje chod podniku a také jeho zisk a konkurenceschopnost.

Proto je nutné, aby k pracovníkům tak bylo přistupováno a byla jim věnována určitá pozornost. Z tohoto důvodu se personální administrativa, která se z největší části zajímala jen o administrativní činnost, rozvinula až v řízení lidských zdrojů, které vyzdvihlo personalistiku na pozici řídicí. Tudiž není výjimkou, že tuto práci zastávají také manažeři.

Jedná se tedy o rozsáhlé téma, které se skládá z řady činností jako jsou výběr zaměstnance, jeho rozvoj, stabilizace či v neposlední řadě naopak uvolňování zaměstnance z organizace včetně propouštění.

Neměli bychom také zapomínat na nové trendy, které jsou čím dál tím častěji využívány řadou firem, a to i z pohledu benefitů, jako jsou například flexibilní pracovní režimy, kterých řada firem využívá za účelem udržení pracovníka v organizaci.

Z toho vyplývá, že nejtěžší činností tedy není pracovníka získat, ale spíše si ho udržet. Proto je značná část teoretické i praktické práce věnována právě těmto zaměstnaneckým výhodám, a to i z pohledu moderních trendů.

Cílem bakalářské práce je analýza systému řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a návrh změn pro zlepšení tohoto systému. Nastudovat si problematiku řízení lidských zdrojů, poté analyzovat stav personálních činností v podniku XY pomocí řízených rozhovorů s personalisty a následně zjistit spokojenost zaměstnanců s těmito činnostmi a také celkovým prostředím podniku. Na základě toho navrhnout vedení společnosti změny, které by měly zvýšit spokojenost pracovníků a pozitivně ovlivnit jejich stabilizaci v podniku.

2 Literární přehled

2.1 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů

Tato disciplína se zabývá vším, co se váže k zaměstnávání lidí v organizaci a jejich následným řízením. Termín řízení lidských zdrojů je definován jako strategický a logicky promyšlený přístup k vedení lidí, kteří v organizaci pracují a svými výkony přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007).

Jedná se tedy o manažerský přístup k lidem v organizaci k využívání jejich úsilí, schopností a oddanosti k zajištění výkonu jim stanovené práce, která má organizaci přinést perspektivní budoucnost. Filozofie řízení lidských zdrojů vychází z předpokladů, že lidé přinášejí podniku konkurenční výhodu s cílem zvyšování jejich oddanosti.

Funkčnost tohoto oboru je zabezpečována prostřednictvím personálního útvaru, personalistů i liniových manažerů. (Armstrong & Taylor, 2015)

Podle Armstronga & Taylora (2015) mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

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

Koubek (2007) uvádí, že organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Materiální a finanční zdroje samy o sobě k ničemu neslouží, potřebujeme lidské zdroje, aby je uvedli do činnosti. K tomu musí mít nějaké schopnosti a znalosti, za kterými stojí informační systém.

2.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Termín řízení lidských zdrojů není jediný, můžeme se ještě setkat s pojmy, jako jsou personální administrativa, personální řízení a již zmiňované řízení lidských zdrojů. Jedná se o vývojové fáze personalistiky.

Personální administrativa je označována za nejstarší pojetí personální práce, jež byla považována za službu zajišťující administrativní práci a administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí, jejich činností a následné předávání těchto poznatků vedení organizace prostřednictvím vedení personální evidence (Šikýř, 2016). Personální práce byla považována pouze jako pasivní podpora organizace. V současnosti funguje personální administrativa i nadále v některých organizacích, kde je personální práce nedoceňována.

Personální řízení je oblast, která se již více zabývá pracovníky (Kociánová, 2010). Nejprve se začalo objevovat v expanzivních podnicích s dynamickým a progresivním vedením za účelem ovládnutí co největší části trhu. Podniky totiž zjistily, že faktorem největší konkurenční výhody jsou lidé a za účelem vytváření schopných týmu a jejich formování se začala prosazovat aktivní role personální práce.

Personální útvary již v této době měli poměrně velkou odpovědnost a pravomoc k rozhodování. Navzdory tomu zůstal charakter personální práce pouze v operativním řešení problémů se zaměstnáváním a hospodařením s lidmi (Šikýř, 2016).

Kociánová (2010) rozlišuje pojem zaměstnanci, kteří pracují pro organizaci na základě pracovní smlouvy od pracovníků, jenž pro organizaci vykonávají pracovní činnost. *„Hlavním úkolem personálního řízení je umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace.“* (Kociánová, 2010, s 9).

Řízení lidských zdrojů *„zobrazuje současnou povahu personální práce. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení celé organizace, je nejdůležitější složkou a stává se také nejvýznamnější prací pro všechny manažery. Současná podoba personální práce se tedy stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, protože je předpokladem úspěšné činnosti všech ostatních oblastí řízení organizace.“* (Šikýř, 2016, s. 44). Tímto pojetím se dovršuje vývoj personalistiky do fáze koncepční, a to skutečně řídicí a lidská pracovní síla je považována jako nejdůležitější vstup a motor celé organizace.

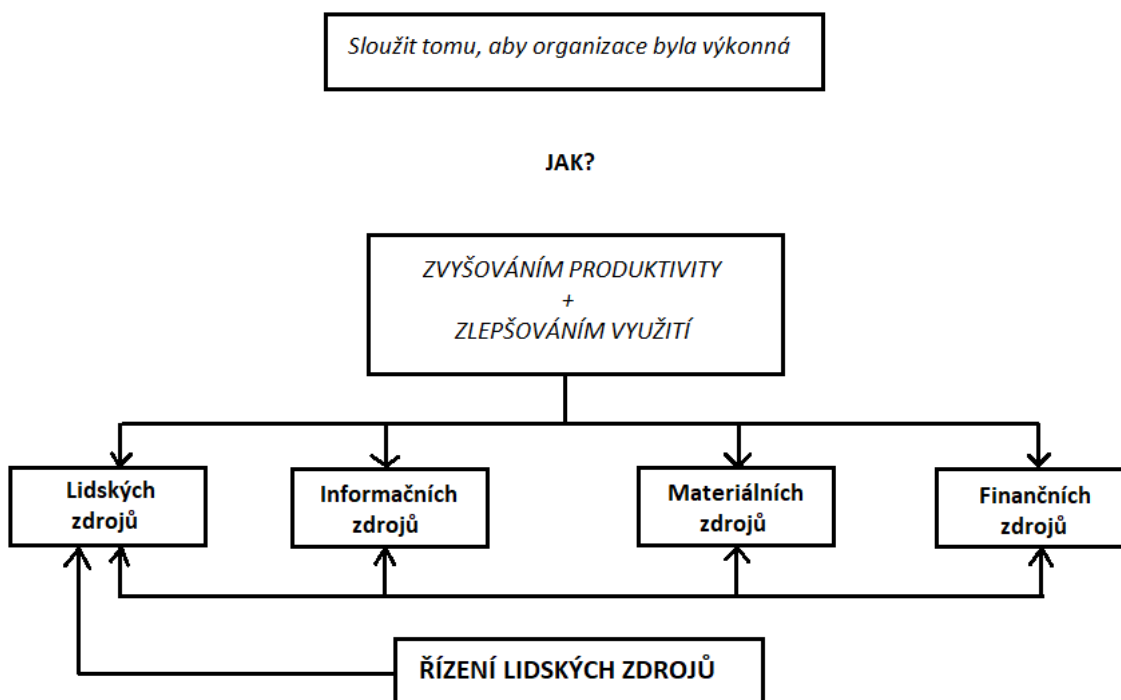
2.1.2 Úkoly Řízení lidských zdrojů

Nejzákladnějším úkolem řízení lidských zdrojů je provádět takové činnosti, aby byla organizace výkonná a její výkon se stále zlepšoval. Dosáhnout takového úkolu lze jen tehdy, pokud se organizace neustále věnuje zlepšování využití všech zdrojů, jako jsou: materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Rozvíjení a zlepšování finančních a materiálních zdrojů je závislé na zlepšování využití a rozvoji pracovních schopností lidských zdrojů (Koubek, 2007).

Šikýř (2016) uvádí, že úkolem personalistiky je zajistit dostatečný počet kvalifikovaných, schopných a motivovaných lidí, pomocí jejichž očekávaného výkonu se bude dosahovat strategických cílů organizace.

V následujícím schématu můžeme vidět, jak zlepšování využití lidských zdrojů zlepšuje již zmiňované zdroje, a navíc zprostředkovaně zlepšuje využití i ostatních zbývajících zdrojů (Koubek, 2007).

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2007

Když toto téma prozkoumáme podrobněji, dostaneme se k následujícím hlavním úkolům řízení lidských zdrojů:

- Vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci takovým způsobem, aby pracovní schopnosti pracovníka odpovídali požadavkům pracovního místa (Usilování o zařazení vhodného pracovníka na dané místo a snažit se o to, aby byl tento pracovník neustále připraven přizpůsobit se měnícím se požadavkům tohoto pracovního místa).
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Utváření týmů, efektivního stylu vedení lidí a dobrých mezilidských vztahů.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, takovým způsobem, aby pracovník měl odpovídající schopnosti a dosahoval vnitřního uspokojení z vykonávané práce.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

2.1.3 Subjekty ŘLZ

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti s nimi spojených jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddelitelnou součástí práce vedoucího pracovníka. Podle Koubka (2007) jsou některé personální činnosti součástí práce každého, jenž řídí alespoň jednoho dalšího pracovníka.

Manažeři

V současné době se přesouvá většina pravomocí a odpovědností v souvislosti s řízením a vedením lidí z personalistů na manažery, a to na všech stupních řízení organizace. Manažeři naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou zaměstnance k stanoveným cílům organizace. Výkon práce manažera v oblasti řízení lidských zdrojů vyplývá i ze zákoníku práce, kde jsou vymezeny práva a povinnosti vedoucích pracovníků (Šikýř, 2016).

V rámci personálních činností zastávají manažeři následující úkoly:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- zaplnění volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

Personální útvar

Personalisté většinou v organizaci zastávají administrativní činnosti vycházející z pracovně-právních předpisů, dále se mohou věnovat koncepční, metodické a analytické činnosti spojené s řízením a vedením zaměstnanců. V neposlední řadě také působí jako poradce manažerům a zaměstnancům (Dvořáková a kol., 2012).

Místo personalisty se liší podle velikosti podniku. V malé organizaci toto místo zpravidla vytvořeno není, protože si personální činnosti řídí majitel podniku nebo vrcholový manažer.

Ve středně velké organizaci bývá vytvořeno alespoň jedno místo personalisty a v některých případech celý personální útvar.

Velká organizace mívá zřízen široký a strukturovaný personální útvar, kdy tento útvar řídí vedoucí a má pod sebou několik činnostně různě zaměřených personalistů. Celý tento útvar je přímo podřízen generálnímu řediteli a vedoucí takového útvaru se stává členem vrcholového vedení organizace.

2.2 Personální činnosti

Vytváření a analýza pracovních míst, jež charakterizuje k danému pracovnímu místu úkoly, pravomoc, odpovědnost a dále poskytuje popis pracovního místa.

Personální plánování potřeb a rozvoj pracovníků.

Získávání, výběr a přijímání pracovníků, který začíná zveřejněním volných pracovních míst přes shromažďování informací o potenciálních uchazečích až po samotný výběr nejvhodnějšího uchazeče a seznámení ho s organizací.

Hodnocení pracovníků zabývající se kontrolou, vyhodnocováním a poskytováním návrhů, jak zlepšit pracovníkův výkon.

Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. přidělování pracovníků na dané pracovní místo a následné povyšování, případné penzionování či propouštění.

Odměňování poskytující peněžitou odměnu, či řadu benefitů, které mají zaměstnance motivovat a zvyšovat jeho výkon.

Vzdělávání pracovníků, jež je zaměřeno na zvyšování kvalifikace pracovníka.

Pracovní vztahy mezi vedením podniku a odbory zastupující zaměstnance, ale také i vztahy mezi lidmi na pracovišti a vyhýbání se tak mezilidských konfliktů.

Péče o pracovníky za účelem celkové spokojenosti zaměstnance, ať už jde o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, nastavení vhodné pracovní doby, zajištění stravování, hygienických podmínek nebo podnikových starobních důchodů či poskytování výhod při kulturních akcích nebo sportovních aktivitách.

Personální informační systém se zaměřuje na zjišťování, zpracování a vyhodnocování informací týkajících se zaměstnanců a jejich práce, pracovních míst, personálních činností v organizaci a vnějších podmínek ovlivňujících chování a výkonnost zaměstnanců (Koubek, 2007; Armstrong & Taylor, 2015).

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Jedná se o proces, pomocí něhož jsou definovány požadavky na pracovní místo a k němu přidělené úkoly. Toto pracovní místo pak uspokojuje potřeby organizace a také zaměstnance zastávající dané pracovní místo. Analýza pracovního místa je důležitá také pro potenciálního zaměstnance, prostřednictvím ní, mu jsou přiděleny pravomoci, povinnosti, odpovědnosti a úkoly (Kociánová, 2010).

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

K tomu je nutné zajistit několik požadavků, kterými zajistíme, aby:

- Pracovní úkoly přispívaly k dosažení cílů organizace.
- Uspokojovaly pracovníky a motivovaly je.
- Braly ohled na fyzické a duševní zdraví pracovníka a udržovaly ho.
- Vyhovovaly kvalifikaci a schopnostem pracovníků.
- Neporušovaly zákony a předpisy dané státem.

Šikýř (2016) dále uvádí, že tyto úkoly musí uplatňovat a rozvíjet schopnosti zaměstnanců.

Další nezbytnou součástí práce je pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci nachází. Jde o souhrn všech materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti, které ovlivňují pracovníka během jeho pracovní činnosti i jeho vztah k práci a zaměstnavateli.

Pracovní prostředí rozdělujeme do tří skupin a tedy:

Prostorové řešení pracoviště, kde je brán zřetel na vhodnou pracovní polohu při práci její střídání, přizpůsobená výška pracovní plochy výšce pracovníka, optimální přístup pracovníka na pracoviště a jeho pohyb po něm.

Fyzikální podmínky, jako jsou vhodná teplota ovzduší a vlhkost vzduchu dále je to osvětlenost pracoviště, které by nemělo být nadměrné, ale ani nedostačující takovým způsobem, že by se pracovník na svou práci nemohl soustředit a téměř by na ní neviděl. Ve výrobní sféře je častým rušivým jevem hluk, který má nepříjemný efekt. Hluk nejprve působí skrytě a v podvědomí pracovníka se hromadí a soustavně napadá lidský organismus. V neposlední řadě je brán zřetel také na úpravu pracoviště v podobě barev a také vybavení různých tvarů či velikostí.

Sociálně psychologické podmínky související s rozmístěním pracovníků, zda pracovník pracuje sám, kdy potřebuje klid a plně se soustředit, jako je tomu u prací duševního charakteru, kde by sdílení prostoru více lidmi narušovalo jeho výkonnost. Další variantou je sdílení pracovního prostoru více pracovníky, kdy je vyžadována jejich součinnost či občasná spolupráce. Nejčastějším příkladem je fyzická práce, při které sdílení prostoru více lidmi tolik neruší. Navíc interakce s více lidmi zlepšuje pracovní pohodu a spokojenost zaměstnance a pozitivně tím působí na společenskou atmosféru.

2.2.2 Personální plánování

Plánování je cílevědomá činnost orientovaná do budoucnosti, určí, čeho se má dosáhnout a jak to má být provedeno. Výsledkem plánování je plán, který specifikuje cíle a postupy k jejich dosažení (Kociánová, 2010).

Zároveň slouží i k uspokojování potřeb zaměstnanců, jelikož skrz něj lze plánovat rozvoj zaměstnanců a jejich kariéry (Šikýř, 2016).

Plánování je proces vyžadující intelekt. Musíme průběžně určovat jeho další průběh a naše rozhodnutí zakládat na cílech, znalostech a odhadech.

Plány se považují za efektivní tehdy, když se nám podaří naplnit jejich cíl, a to s přiměřenými náklady, jak na čas a finance, tak i na uspokojení jedinců a skupin.

Koubek (2007) podrobněji specifikuje personální plánování organizace v závislosti na pracovní síle, která by měla být:

- V požadovaném množství.
- S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi.
- S požadovanými osobnostními charakteristikami.
- Správně motivovaná k výkonu práce.
- Flexibilní a připravená na změny.
- Správně rozmístěná do pracovních míst i organizačních celků v rámci organizace.
- Ve správný čas a s přiměřenými náklady.

2.2.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má za úkol přilákat co největší počet vhodných uchazečů o dané pracovní místo s přiměřenými náklady na ně, a to ve správný čas. Jedná se tedy o rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, předávání informací o volných pracovních místech v organizaci a následné nabízení pracovních míst, dále v jednání s uchazeči o pracovní místo a získávání informací, jež budou sloužit k výběru nejvhodnějšího uchazeče (Koubek, 2007).

Nutnou součástí je navázání komunikace obou stran, tedy organizace a uchazeče o pracovní místo za účelem sdělení požadavků a podmínek daného pracovního místa, a naopak i k zjištění informací o způsobilosti k práci daného uchazeče o pracovní místo (Šikýř, 2016).

Získávání pracovníků a jejich následný výběr jsou zásadními personálními činnostmi, které umožňují organizaci získat kvalitní personál (Kociánová, 2010).

Je tedy jednou z nejdůležitějších činností v rámci podniku, protože naši pracovníci rozhodují o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Při tomto procesu proti sobě stojí dvě strany, na jedné je to organizace, která hledá nejvhodnějšího potenciálního zaměstnance na dané místo a na té druhé straně jsou to uchazeči o práci. Tito uchazeči mohou být lidé, kteří jsou momentálně nezaměstnaní nebo si chtějí najít jiné pracovní místo, než na kterém současně působí, ale také to mohou být zaměstnanci organizace, kteří mají zájem změnit pracovní místo v rámci organizace nebo jsou k tomu nuceni v souvislosti s úsporou pracovních sil či změn v organizační struktuře podniku (Koubek, 2007).

Při tomto procesu je důležité vycházet z popisu pracovního místa a požadovaných schopností a dle toho určit, zda najdeme požadovaného pracovníka z vnitřních či vnějších zdrojů pracovních sil (Kociánová, 2010).

V souvislosti s uvolněním pracovního místa poukazuje Šikýř (2016) na zvážení různých alternativ jeho zaplnění jako je například možnost dočasného neobsazení pracovního místa nebo sloučení s jiným pracovním místem či dokonce jeho úplné zrušení.

Vnitřní zdroje pracovních sil

Tento segment potenciálních zaměstnanců zastávající dané pracovní místo tvoří:

- a) Pracovníci jejichž práce byla nahrazena novou technologií nebo v souvislosti s použitím produktivnější technologie.
- b) Pracovníci uvolňováni v důsledku splnění nějaké činnosti.
- c) Pracovníci, jenž pracovním dospěli do fáze, kdy mohou vykonávat vyšší pozici.
- d) Zaměstnanci, kteří současně zastávají nějaké místo v organizaci, ale ze své vlastní vůle chtějí přejít na nově vzniklé nebo uvolněné místo v organizaci.

Plynoucí výhody ze získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou ty, že pracovník zná organizaci, naopak organizace zná silné a slabé stránky pracovníka, navíc se tím zvyšuje motivovanost a výkonnost ostatních zaměstnanců v souvislosti s vidinou lepšího místa.

Vnější zdroje pracovních sil

Z důvodu nedostatku vnitřních zdrojů musí organizace hledat potenciální zaměstnance mimo organizaci (Kociánová, 2010). Mezi tuto skupinu uchazečů řadíme:

- a) volné pracovní síly na trhu práce,
- b) absolventi,
- c) zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit své pracovní místo.

Koubek (2007) uvádí, že mezi tzv. doplňkové zdroje patří:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti,
- pracovní zdroje v zahraničí.

Vnější zdroje pracovních sil přináší také svoje výhody i nevýhody.

Mezi výhody řadíme:

- Větší dostupnost schopných a talentovaných uchazečů než uvnitř organizace.
- Možnost vnést do organizace nové nápady, názory zkušenosti a pohledy na věc.
- Menší finanční náročnost získání vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Nevýhody:

- Delší adaptace a orientace pracovníka v novém prostředí.
- Vyšší náklady na vyhledávání pracovníka.
- Neznalost podnikového prostředí.

Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Je třeba dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli (Koubek, 2007).

Kociánová (2010) do metod získávání pracovníků řadí:

- Inzerce v mediích.
- Inzerce prostřednictvím internetu.
- Využívání externích služeb, kterými jsou poradenské a zprostředkovatelské agentury.
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi.
- Spolupráce s úřady práce.
- Doporučení uchazeče.
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince.
- Nabídky uchazečů.
- Vývěsky a letáky.

2.2.4 Výběr a přijímání pracovníků

Zaměřuje se na posouzení předpokladů uchazečů o dané pracovní místo a zvolení uchazeče, který se jeví jako nejvhodnější a nejlépe vyhovující požadavkům pracovního místa a chování na daném místě.

Na této činnosti by se měli podílet personální specialisté i vedoucí pracovníci. Firmy také často využívají externích odborníků při výběru pracovníků (Armstrong & Taylor, 2015).

Kociánová (2010) rozlišuje přijímání pracovníků na pojetí užší, kdy do organizace nastupuje nový pracovník a pojetí širší, přičemž se jedná o nástup stávajícího pracovníka na jinou pozici v organizaci.

Úkolem výběru pracovníků je shromáždit dostatek informací, podle nichž dokážeme předpovídat výši pracovního výkonu a chování jedince na daném pracovním místě, jeho přizpůsobení organizaci, a to po stránce pracovní i sociální.

Dále zjistit jeho motivaci k dané práci a snahu rozvíjet se a ověřit, jestli práce odpovídá jeho požadavkům a ambicím.

Při tomto procesu se tedy setkávají dvě strany, a to organizace a uchazeč. Obě strany mají své nabídky, organizace vybírá pracovníka a pracovník vybírá organizaci.

Celý tento proces a jednání s uchazeči by tedy měl odpovídat jednání na partnerské úrovni.

Proces výběru pracovníků je proces, přičemž na jeho konci je nabídnuto pracovní místo nejvhodnějšímu uchazeči.

Výběr pracovníků může postupovat v následujících krocích:

- 1) zkoumání dokumentů uchazečů,
- 2) kontakt uchazeče s organizací,
- 3) sběr a analyzování podrobnějších informací o uchazeči, například prostřednictvím assessment centra¹ či lékařské prohlídky,
- 4) výběrový pohovor,
- 5) zkoumání referencí,
- 6) představení pracoviště a potenciální spolupracovníky uchazeči,
- 7) rozhodnutí o přijetí pracovníka,
- 8) informování uchazeče o přijetí.

Tato činnost obsahuje také fázi předvýběru, přičemž jsou uchazeči roztříděni podle vhodnosti k danému pracovnímu místu do tří skupin, a to na velmi vhodní, méně vhodní a zcela nevhodní.

Při nedostatku velmi vhodných uchazečů bývá tato skupina doplněna uchazeči ze skupiny méně vhodných, kteří se stávají případnou rezervou k výběru.

Výběrová řízení bývají realizována ve více kolech. V prvním kole je uchazeč zkoumán personalistou.

¹ Assessment centrum je jednodenní či vícedenní program zjišťující pracovní způsobilost uchazeče.

V případě postupu do dalších kol se uchazeč setkává s nadřízeným a například s psychologem, kdy je proveden sběr a analýza informací o uchazeči získané například testováním způsobilosti, poté je realizován první rozhovor s uchazečem a jsou zkoumány jeho reference.

Následně po sběru a analyzování informací mohou být uskutečněny další pohovory, poté může být uchazeč proveden po pracovišti a případně být představen spolupracovníkům. V návaznosti s rozhodnutím o přijetí je uchazeči nabídnuto pracovní místo (Kociánová, 2010).

Metody výběru pracovníků

Tyto metody slouží k posouzení uchazečů vůči nárokům na pracovní místo, o které se uchází, za účelem vybrání toho nejvhodnějšího uchazeče.

Je dokázáno, že žádná metoda není univerzální ani nejlepší, proto se v praxi nejčastěji používá kombinace více metod.

Mezi metody výběru uchazečů patří:

- analýza dokumentace uchazečů,
 - životopis a motivační dopis,
 - firemní dotazník,
 - reference,
 - lékařské vyšetření,
- výběrový pohovor,
- testy pracovní způsobilosti,
 - výkonové testy,
 - testy osobnosti,
 - assesment centrum.

Následujícím krokem je přijímání pracovníků, což je proces, který následuje poté, co byl uchazeč o místo vybrán a tuto nabídku přijal. Nejdůležitějším postupem je vypracování a podepsání pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu, podle něhož vyplývá, že pracovník bude pro organizaci vykonávat práci.

Jelikož smlouva není jednostrannou záležitostí, je kladen důraz na to, aby si i pracovník určil a formuloval podmínky práce a vyjednával o nich s organizací. Před nástupem a podpisem pracovní smlouvy je také vyžadováno, aby pracovník prošel vstupní lékařskou prohlídkou, na jejímž základě je určeno, zda pracovník může tuto práci vykonávat.

Pokud v pracovní smlouvě není uvedena doba pracovního poměru, shledává se platnost pracovního poměru na dobu neurčitou. Po podpisu smlouvy je pracovník zařazen do personální evidence, načež mu jsou zařízeny nezbytné náležitosti jako jsou osobní karta, mzdový list či průkaz zaměstnance (Kociánová, 2010).

Poté, co je pracovník přijat, následuje krok, kdy nadřízený představí nového člena ostatním kolegům a zavede ho na jeho pracoviště, kde mu jsou předány všechny potřebné zařízení, materiál a přiděleny první pracovní úkoly (Koubek, 2007).

2.2.5 Odměňování pracovníků

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů znamená odměňování zaměstnanců o něco více než jen plat nebo mzda za vykonanou práci. Rozsah tohoto téma je mnohem širší, obsahuje povýšení, uznání a také zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnanci poskytovány nezávisle na jeho pracovním výkonu. Tyto výhody mají zpravidla nepeněžitou povahu, mohou to být například vybavení kanceláře, přidělení určitého stroje či stále se více upřednostňované vzdělávání. Tyto odměny jsou hmotné, tudíž je můžeme užívat, ale stále více pozornosti se věnuje vnitřním odměnám, které souvisejí s radostí a spokojeností pracovníka s vykonanou prací. Souhrn všech těchto odměn tvoří tzv. celkovou odměnu (Koubek, 2007).

Soubor těchto odměn ovlivňuje výši a kvalitu budoucího výkonu odvedeného pracovníky. Odměňování tak patří mezi nejefektivnější nástroj motivace, kterým může organizace ovlivňovat své pracovníky a tím zvyšovat jejich výkon (Kociánová, 2010).

Hlavním účelem je spravedlivě odměnit pracovníka za jeho skutečně odvedenou práci a motivovat ho k dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016).

Následně rozdělujeme mzdové formy na základní a dodatkové.

Základní formy mzdy

Časová mzda a plat

Vyjadřuje se v hodinových, týdenních nebo měsíčních částkách, kterou je pracovník odměněn za odvedenou práci. Hodinová mzda se nejčastěji týká dělnických profesí, u ostatních nedělnických pozic je to měsíční plat. O časové mzdě a platech mluvíme, jako o nejčastěji používaných základních mzdových formách.

Tato forma mzdy je nejčastěji používána pro druh práce, kde pracovník nemůže ovlivnit množství své práce, nebo v případech, kdy se množství práce nedá změřit. Její nevýhodou je, že nestimuluje k vyšším výkonům, a proto bývá doplňována jinými druhy mzdy, jako jsou například prémie.

Úkolová mzda

Odvíjí se od odvedené práce zaměstnanců, která je vyjádřena stanovenou pracovní normou výkonu. Prakticky se jedná o nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Hodí se pro odměňování pracovníků na dělnických pozicích. Tato metoda spočívá v placení částky pracovníkovi za každou jednotku práce, kterou odvede. Tedy jeho mzda je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna, kterou má stanovenou za jednotku práce. Při této formě mzdy je nutné zajistit, aby množství a kvalita byly zjizitelné a kontrolovatelné.

Podílová mzda

Tato mzda je nejčastěji uplatňována v obchodních činnostech či v některých službách. Mzda zaměstnance se následně může dělit nejčastěji dvěma způsoby, v prvním případě je odměna zaměstnanci vyplácena čistě na základě prodaného množství. V druhém případě má pracovník garantovaný základní plat, o který nemůže přijít, k němuž se přičítá provize za prodané množství.

Mzdy za očekávané výsledky

Jedná se o odměny, které jsou pracovníkovi slíbeny za soubor prací a za dohodnutý výkon. Postup je následující a to, že pracovník se organizaci během dané doby zaváže odvést určitý pracovní výkon v odpovídajícím množství a kvalitě pro organizaci a organizace mu za to průběžně vyplácí dohodnutou peněžní částku.

Mzdy a plat za přínos

V tomto případě jde o výsledky, kterých pracovník dosahuje a o schopnosti, kterých při dosahování výsledků využívá. Jedná se o kombinaci odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost.

Mzdy a plat za znalosti a dovednosti

Tento pobídkový způsob odměňování se vztahuje k pracovníkovo schopnostem efektivitě vykonávat řadu různých prací či zastávat řadu různých pracovních míst. Firma využívající takovouto formu odměňování má vytvořenou inventuru žádoucích znalostí a dovedností v určitém zaměstnání (Šikýř, 2016; Koubek, 2007).

Dodatkové formy mzdy

Tyto formy mzdy se zpravidla používají, jako odměna vztahující se k výkonu nebo zásluhám. Často jsou používány ve spojitosti s nízkou pobídkovostí časové mzdy nebo platu. Dodatkové formy mzdy se vážou k individuálnímu či kolektivnímu výkonu. Mohou být jednorázové nebo periodicky se opakující (Koubek, 2007).

Odměna za úsporu času

Tato odměna se přiděluje pracovníkovi, který odvede požadované množství práce v čase kratším, než předepisuje norma. Používá se pro dělnické pozice.

Prémie

Jedna z nejčastějších podob dodatkových odměn v podobě mzdy jsou prémie, což je pobídková forma mzdy. Přidává se k časové nebo úkolové mzdě. Prémie rozdělujeme na prémie periodicky se opakující za uplynulé období se závislostí na odvedeném výkonu a na prémie jednorázové za mimořádný výkon, iniciativu či pracovní chování.

Osobní ohodnocení

Využíváno, jako ohodnocení náročnosti práce a uznání za dlouhodobé dosahování dobrých výsledků. Výše ohodnocení je dána procentuální výší ze základního platu.

Odměna za zlepšovací návrhy

Je druh odměny vyplácený pracovníkovi za návrhy poskytnuté organizaci, které jí posunou směrem dopředu. Bývá odvozena od přírůstku zisku nebo od poklesu nákladů.

Zaměstnanecké akcie

Tyto akcie bývají nabídnuty manažerům či ostatním zaměstnancům podniku. Akcie se nabízejí po určitý čas za určitou cenu a tato nabídka se vztahuje k době, kterou pracovník v organizaci pracuje, jeho platu a zisku organizace. Mohou být volně obchodovatelné, ale také i neobchodovatelné.

Příplatky

Příplatky dělíme na povinné, které jsou zakotveny v právních normách a vyplácí se za práci přesčas, práci ve svátek, v sobotu, v neděli, práci v noci nebo za vedení či zastupování vedoucího. Mezi nepovinné příplatky, jimiž organizace cílí na větší spokojenost pracovníků patří příspěvek na: dopravu, oděv, ubytování a na další věci spojené s prací.

Můžeme se také setkat s dalšími příplatky, jako jsou například: podíl na výsledcích hospodaření, 13. plat, příspěvek na Vánoce, příspěvek na dovolenou či k životnímu jubileu, odstupné, zlatá pouta, které pracovníka „drží“ v organizaci nebo také náborový příspěvek (Šikýř, 2016; Koubek, 2007).

Zaměstnanecké výhody

Představují formy odměn, které zaměstnanec dostává za to, že v organizaci pracuje. U těchto výhod není brán zřetel na výkon pracovníka, ale spíše na funkci a postavení pracovníka v organizaci (Koubek, 2007).

Jde tedy o druh odměny přidávané pracovníkovi k jeho běžné formě mzdy, zahrnující položky, u nichž se nejedná o přímou odměnu (Kociánová, 2010).

Šikýř (2016) uvádí, že tyto výhody dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele.

V Evropě se se zaměstnanecké výhody dělí do tří skupin:

- Výhody sociální povahy (půjčky, důchody, mateřské školky, pojištění).
- Výhody vztahující se k práci (stravování, produkty organizace za snížené ceny, vzdělávání).
- Výhody spojené s postavením v organizaci (luxusní automobily, telefon pro soukromé účely, bezplatné bydlení, nárok na oděv či jiné reprezentační věci).

Tyto výhody musí být organizací pro pracovníka nastavené takovým způsobem, aby uspokojovali jeho představy a potřeby (Kociánová, 2010).

V současné době je ve velké míře využíván Cafeteria systém, což je program výhod pro zaměstnance, který jim umožňuje část výhod si volitelně vybrat podle jejich preferencí a druhou část, která je pevně daná a stejná pro všechny zaměstnance (Šikýř, 2016).

Z důvodu odlišných preferencí se také využívá volitelný systém zaměstnaneckých výhod, který zaměstnanci umožňuje vybrat si zcela sám celý soubor sestavených výhod bez jakýchkoliv omezení (Koubek, 2007).

2.2.6 Vzdělávání

Z důvodu velkého technologického rozvoje a dalších změn týkajících se kvality produktů, lidských potřeb apod., dochází k zvyšování požadavků kvalifikace a vzdělání pracovníků. Již nestačí základní metody učení jako bylo například doškolování a zácvik, důraz je kladen

na rozvojové aktivity, jejichž prostřednictvím pracovník získá více znalostí a dovedností (Koubek, 2007).

Stýblo (2003) uvádí, že peněžní prostředky, které organizace investují na rozvoj zaměstnance nelze brát pouze jako náklad, ale jako investici, která se postupem času v podobě vzdělaného zaměstnance zhodnotí.

Koubek (2007) rozděluje metody vzdělávání do dvou skupin.

Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a vzdělávání mimo pracoviště.

Přičemž první skupinu vzdělávaných by měli tvořit dělnické pozice a druhou výše postavení pracovníci, avšak v praxi jsou využívány obě metody pro všechny pracovníky.

Podle Folwarczné (2010) rozdělujeme přístupy k rozvoji manažerů na:

Formální přístupy, které jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu zahrnující metody, jako jsou: koučování, mentoring, sebevzdělávání, učení se akcí, vzdělávání pomocí kurzů a mnoho dalších.

Neformální přístupy k rozvoji osobnosti manažera využívají příležitosti k učení, se kterými se manažeři setkávají každý den ve své práci.

Koučování

Koučování je individuální proces, který umožňuje lidem rozvíjet nebo zlepšovat jejich výkon prostřednictvím úvah o tom, jak aplikují konkrétní nově nabyté dovednosti nebo znalosti. Vývoj je zásadní pro přežití jedince i celé organizace (Thorpe & Clifford, 2003).

Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery tedy mezi koučem a koučovaným, který je založen na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Jedná se o dlouhodobou péči o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě (Suchý & Náhlovský, 2007).

Koučování člověku umožňuje ukázat svůj potenciál, a tím tak maximalizovat jeho výkon. Koučování samo o sobě ničemu neučí, spíše pomáhá učit se (Gallwey, 2004).

Mentoring

Mentoring je dobrovolný vztah, kdy mentor, který je zkušenější a starší pomáhá svému svěřenci rozvíjet jeho osobnost, dovednosti a umění řešit problémy (Podaná, 2012).

Mentori jsou speciálně vybraní a proškolení jedinci, kteří vedou a radí za účelem přispět k rozvoji kariéry lidí, kteří jsou jim přiděleni (Armstrong & Stephens, 2008).

Mentor nebývá přímým nadřízeným koučovaného. Svěřenec si sám vybírá svého kouče, jenž tvoří jeho osobní vzor.

Sebevzdělávání

Jelikož je sebevzdělávání spojeno s intelektuální zralostí jedince, je bráno jako dovršení předchozích etap člověka a vede tak ke zdokonalování a rozvoji osobnosti (Zormanová, 2017).

K dosahování cílů a sebevzdělávání je nutné mít patřičné schopnosti a silnou motivaci. Váže se k potřebě růstu vzdělávání pro plnění tvořících se požadavků vztahujících se k dané profesi, ale i zvyšujících se nároků každodenního života. Sebevzdělávání je spojeno s profesní, ale i mimoprofesní oblastí jedince, a tak dochází ke společenským změnám, na které je potřeba vyvinout potřebnou snahu vztahující se k maximálnímu využití osobních schopností a rozvoji osobnosti (Čermák, 2017).

2.2.7 Pracovní vztahy

Během jakéhokoliv kontaktu jednoho člověka s druhým dochází k utváření vztahů, odlišující se kvalitou, a to pozitivní a negativní. Z toho vyplývá, že k utváření vztahů dochází i mezi pracovníky při výkonu práce. Pracovní vztahy se dále rozdělují na formální a neformální, které bývají upraveny pravidly uplatňujícími se v pracovních skupinách, v rámci organizace či celostátně (Koubek, 2007).

Z pohledu vedoucích zaměstnanců je velmi důležité jít svým chováním příkladem ostatním zaměstnancům a všechny jiné nevhodné projevy chování odstraňovat (Šikýř, 2016).

Koubek (2007) uvádí, že v pracovním prostředí se setkáváme se vztahy, které můžeme rozčlenit do následujících skupin.

Vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem.

Tyto zaměstnanecké vztahy jsou upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou či jiným dokumentem.

- **Vztahy mezi zaměstnancem a odbory.**
- **Vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem.**
- **Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným.**
- **Vztahy k zákazníkům a veřejnosti.**
- **Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci.**
- **Vztahy mezi spolupracovníky.**

Mezi spolupracovníky převažují neformální vztahy, zatímco mezi pracovníkem a zaměstnavatelem nebo mezi odbory je ve většině případů kladen důraz na vztahy formální. Kvalita pracovních vztahů výrazně ovlivňuje dosahování cílů organizace i osobních cílů pracovníků. Kladně působí na spokojenost pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Nicméně i na pracovišti se mohou objevit konflikty, které mohou vzniknout z důvodů: osobnosti a sociálního chování jedinců, nedorozumění, stylu vedení, umístění pracoviště a pracovních podmínek či z příčin vzniklých mimo organizaci, jako jsou například životní situace pracovníka, nemoc nebo nějaké problémy.

Většinu z těchto konfliktů lze řešit pomocí poradenských služeb, psychologa a sociálního pracovníka. Mimo to je vhodné vytvořit důvěru a atmosféru mezi pracovníky a vedoucími tak, aby pracovníci mohli vyjádřit své názory a připomínky (Koubek, 2007).

2.2.8 Péče o pracovníky

Vyjadřuje starost vedoucího pracovníka či zaměstnavatele o dodržení pracovních podmínek, za kterých pracují zaměstnanci v organizaci za účelem dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016). Úspěšnost organizace je ve velké míře závislá na jejich pracovnících, z toho důvodu je potřeba se pracovníkům věnovat a chovat tak, aby se ve firmě cítili spokojeni. Mimo to je čím dál tím více vytvářen tlak ze strany odborů na zkvalitnění a rozšíření péče o pracovníky.

Podle Koubka (2007) můžeme péči o pracovníky rozdělit do následujících skupin:

- a) **Povinná péče** o pracovníky, která je upravena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší nadpodnikové úrovně.
- b) **Smluvní péče** o pracovníky vymezena kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace.
- c) **Dobrovolná péče** o pracovníky daná personální politikou zaměstnavatele, pomocí které se snaží získat konkurenční výhodu na trhu práce.

2.2.9 Ukončení pracovního poměru

Odchod pracovníka je možný hned z několika důvodů, může jim být rezignace², propuštění, smrt či penzionování³. Přičemž u úmrtí a odchodu do penze jde o trvalé ukončení pracovního poměru. Druhou skupinou jsou dočasné odchody z organizace, mezi nimiž jsou mateřská dovolená, nástup do veřejné funkce nebo dlouhodobá stáž.

K propuštění pracovníka může dojít z důvodu nadbytečnosti, organizačních změn či ze strany pracovníka za nesplnění svých zaměstnaneckých povinností. S těmito pracovníky je nutno jednat slušně a šetrně, abychom jim ulehčili tuto těžkou životní situaci (Kociánová, 2010).

V případě, že dojde k propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, je brán zřetel na spravedlnost a na kritéria, která jsou pro organizaci racionální. Nejčastější využívanou metodou je metoda LIFO, která se řídí tím, že zaměstnanec, který přišel do organizace poslední, bude jako první propuštěn. Organizace tím tak nepřijde o své zkušené a dlouhodobé zaměstnance. Další je metoda založená na výkonu pracovníků, kdy organizace propouští ty pracovníky, kteří odvádí nejnižší výkon, k tomuto porovnání mezi zaměstnanci musí mít organizace dostatečné a spolehlivé podklady o jejich práci. Za nemorální a diskriminující z pohledu věku je považována metoda FIFO, jejímž cílem je zbavit se pracovníků, kteří v organizaci pracují nejdéle a mají větší mzdu, za účelem udržet si mladší pracovníky (Koubek, 2007).

² Rezignace znamená odstoupení z výkonu své funkce.

³ Pensionování zajišťuje odchod pracovníků do důchodu.

Při penzionování zaměstnance rozlišujeme dva různé pohledy na důchodový věk pracovníka. První se nazývá politika pružného důchodového věku, kdy pracovník může z organizace od určité hranice věku odejít do důchodu. V případě, že je pracovník pro organizaci důležitý a dostatečně schopný může podle svého rozhodnutí zůstat. Druhou variantou je pevný důchodový věk, kterého když pracovník dosáhne, musí organizaci opustit (Koubek, 2007).

2.3 Moderní trendy využívané v Řízení lidských zdrojů

2.3.1 Poskytovatelé personálních služeb-outsourcing

V některých případech organizace využije služeb outsourcingu.

Outsourcing se používá na personální činnosti, jako jsou například: získávání a vzdělávání zaměstnanců, koučování, poradenství, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Šikýř, 2016).

Důvody využívání outsourcingu:

- Organizace využívá své zdroje na hlavní činnosti a vedlejší čili nepravidelné činnosti jsou zajišťovány externí firmou.
- Vysoké náklady a možnost neúspěchu.
- Příliš vysoká technická a personální náročnost.

2.3.2 E-learning

Elektronické vzdělávání neboli e-learning používané na pracovišti i mimo pracoviště, a to jak na skupinovou, tak i na individuální výuku představuje formu vzdělávání, která s pomocí informační a komunikační technologie, a zejména tedy počítačových aplikací předává uživateli potřebné informace a vědomosti (Armstrong & Taylor, 2017). Ve srovnání se základním typem školení je e-learning atraktivnější a svým uživatelům umožňuje si danou věc lépe představit pomocí grafů, obrázků či videí. Na konci takového školení bývá test pro ověření si nově nabytých znalostí. Mezi další výhody patří časová i prostorová nezávislost. Program také musí poskytovat průběžný přehled o prošlých a již naučených vědomostech. E-learning je založen na samostudiu a jako každá jiná metoda vzdělávání je především závislý na uživatelově snaze a odhodlání (Šikýř, 2016).

2.3.3 Flexibilní pracovní režimy

Tyto pracovní režimy umožňují upravovat pracovní dobu podle potřeb zaměstnavatele i podle osobních potřeb zaměstnanců. Používání flexibilních pracovních režimů je uplatňováno, jako součást přístupu work-life balance, což je bráno jako vytváření souladu mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců.

Kratší pracovní doba, která je sjednána mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem ve smlouvě vymezující pracovní dobu pod stanovený rozsah hodin, jenž udává zákoník práce a zaměstnanci náleží mzda odpovídající kratší pracovní době. To samé se týká rozsahu práce, který při kratším nebo částečném pracovním úvazku je menší než u plného pracovního úvazku.

Pružné rozvržení pracovní doby, kdy zaměstnavatel určí začátek a konec základní pracovní doby a také začátek a konec volitelné pracovní doby, přičemž zaměstnanec si u volitelné pracovní doby sám stanoví začátek a konec. Základní pracovní doba, kterou je zaměstnanec povinen odpracovat je ustanovena od 9:00 do 15:30 hodin i s třiceti minutovou přestávkou a volitelná pracovní doba je stanovena od 7:00 do 9:00 hodin a poté od 15:30 do 17:30 hodin. Tedy zaměstnanec si volitelnou pracovní dobu určuje sám, ale musí týdně odpracovat celkem 40 hodin, přičemž denní pracovní doba nesmí přesáhnout 12 hodin.

Sdílení pracovního místa

O sdílení pracovního místa se jedná tehdy, když jedno pracovní místo je přiděleno dvěma a více pracovníků, kteří si sami rozdělují práci a sami si stanovují pracovní dobu. Tito pracovníci spolu sdílejí: pracovní náplň, povinnosti a pravomoci daného pracovního místa, také pracovní dobu, která většinou odpovídá 40 hodinám týdně, přičemž toto místo nesmí zůstat neobsazeno a odměnu za odvedenou práci, která se mezi zaměstnance dělí podle počtu odpracovaných hodin.

Distanční práce

Jedná se o situaci, kdy zaměstnanec vykoná většinu práce mimo organizaci, kde je zaměstnán. Například z domova či u zákazníka. Tohoto režimu práce je využíváno díky informačním a komunikačním technologiím, které spojují pracovníka s organizací nebo se zákazníky. Prostřednictvím distanční práce může zaměstnanec ušetřit za dopravu a řídit si svůj čas a tím lépe sladit pracovní život s osobním.

2.3.4 E-recruitment

Jedná se o metodu získávání zaměstnanců, která je založena na uveřejňování nabídek pracovních míst a komunikaci s uchazeči o tato místa prostřednictvím počítačové sítě zvané internet, hlavně pomocí webových stránek a elektronické pošty. Nabídka se zveřejňuje prostřednictvím webových stránek firmy, která hledá pracovníka či pomocí různých specializovaných pracovních serverů, personálních agentur nebo úřadu práce. Webové stránky firem

kromě základních informací často obsahují i podstránku s názvem kariéra, kde bývá vypsán kompletní přehled nabízených pracovních míst i s jejich požadavky a dalšími doplňujícími informacemi. V této sekci lze nalézt i strukturovaný dotazník, který uchazeč může vyplnit a přiložit k němu svůj životopis a bezprostředně tak reagovat na určitou nabídku pracovního místa. Následná komunikace je zajištěna prostřednictvím elektronické pošty. V současné době se rozvíjí tzv. social networking, jde o způsob komunikace pomocí sociálních sítí jako je například LinkedIn, kde si uživatel vytvoří profil se svými pracovními zkušenostmi a informacemi a díky němu si vytváří nové kontakty s ostatními uživateli, jenž mohou být potenciální obchodní partneři, zákazníci, zaměstnavatelé či zaměstnanci (Šikýř, 2016).

V současnosti tedy dochází k oblíbenosti sociálních sítí i mezi personalisty. Mimo to, že zde firmy často nabízejí své produkty, hledají tu i své potenciální zaměstnance. Největší výhoda této metody spočívá ve snadném přístupu k většímu množství informací o daném člověku (Böhmová & Pavlíček, 2013).

2.3.5 Outplacement

V případě, že organizace propouští zaměstnance z důvodu nadbytečnosti, může mu nabídnout pomoc ve formě outplacementu, což je program, který zajišťuje buď sama organizace, která propustila pracovníka nebo specializovaná externí firma. Tento program se snaží pomoci člověku, který přijde o práci, překonat jeho trauma ze ztráty zaměstnání, rozvíjet jeho schopnosti a následně v něm mobilizovat jeho sílu k hledání nové práce (Šikýř, 2016).

Cătălina (2014) nastiňuje plán, kdy při situaci, která vede k propouštění zaměstnanců lze uplatnit následující „odškodnění“ zaměstnanci, jako je kompenzační balíček, který obsahuje 4 až 6 platů v závislosti na finanční prostředky společnosti. Vyhledávání vhodných pracovních nabídek pro zaměstnance a v určitých případech i zajištění poradenství a také pomoc pro zmírnění počátečního šoku.

Šikýř (2016) uvádí, že outplacementové programy mohou zahrnovat služby jako jsou:

- poskytnutí informací o postupu na úřadech,
- školení a trénink k rozvoji schopností,
- development centre,
- vzdělávací programy,
- poradenství a psychologická pomoc,
- personální pomoc po odchodu z organizace,

- hledání nového zaměstnání.

Využívání outplacementu je pro organizaci důležité z pohledu budování si dobrého jména a získávání uznání a loajálnosti vlastních pracovníků, kteří v organizaci pracují (Šikýř, 2016).

2.3.6 Work-life balance

V souvislosti s tímto pojmem mluvíme o sladění pracovního a osobního života. Záměrem je docílit rovnováhy v životě pracovníka z pohledu biologického, psychického a sociálního. Tato problematika se nejprve věnovala pouze zaměstnaným matkám. Později se začali měnit personální politiky organizací, v jejichž následku se změnily mateřské dovolené, flexibilní pracovní doby, práce z domova a péče o děti a následně byl tento koncept rozšířen i na muže. Využívání work-life balance je pro organizace nesmírně důležité v souvislosti se spokojeností a stabilizací pracovníků. V naší zemi je work-life balance nejčastěji spojováno s rodinou zaměstnanců, a to v péči o děti. Pracovníci jako rodiče jsou často diskriminováni a musejí si vybrat mezi prací a rodinou, kdy tato volba připadá nejčastěji na ženy. Nicméně rovnováha mezi kariérou a osobním životem je individuální záležitostí každého člověka dle jeho ambicí, potřeb, životního stylu, koníčků a rodinného života. Naopak neoptimální rozložení těchto dvou sfér může způsobit zdravotní a psychické problémy, které mohou vést k různým osobním problémům, konfliktům na pracovišti či k vyhoření. Nejčastějším případem work-life balance je využívání flexibilní pracovní doby jako jsou: zkrácená pracovní doba, práce z domova apod. Mezi další benefity, které organizace ve smyslu work-life balance nabízejí patří příspěvky na sport a rekreaci, kulturu, firemní školky, výlety nebo tzv. sick days, což jsou volné dny v případě krátkodobé nemoci.

2.3.7 Talent management

Talent management neboli řízení talentů je postup, kterým si organizace snaží získat a udržet talentované lidi. Tento proces nezahrnuje jen činnosti jako jsou již zmíněné získávání a následná stabilizace pracovníka, ale také jeho motivaci a rozvoj (Kociánová, 2012). Talent se dostává mezi nejvýznamnější body vedoucí k úspěchu a růstu efektivity. V této souvislosti je brán jako jeden z nejdůležitějších trendů v řízení a úspěšnému fungování organizace (Karas, 2017).

Pracovní rozvoj zaměstnanců je založen na rozvoji jejich potenciálu a kompetencí. Zároveň se stává moderní koncepcí člověka a je významnou částí personální strategie podniku. Zaměstnanci mají možnost se neustále rozvíjet a zdokonalovat díky školení a tím přispívat k dosažení konkurenční výhody (Fajčíková a kol., 2016).

Řízení talentů se především uplatňuje na zaměstnance na vrcholných pozicích, manažery, absolventy nebo na jakékoliv nadějně a talentované pracovníky. Tyto talenty můžeme získat z interních nebo externích zdrojů, přičemž při hledání talentů z interních zdrojů je využíváno výsledků z hodnocení pracovníků. V současné době se často setkáváme s trainee programy, které slouží k rozvoji absolventů a k jejich „vychování“ na manažerská a vyšší místa. Součástí trainee programů jsou také kouči a mentoři, jejichž úkolem je pomoci a radit svým svěřencům (Kociánová, 2012).

2.3.8 Age management

Jde o řízení pracovníků, kteří se nacházejí v určité věkové skupině, jenž je ovlivněno nepříznivým demografickým vývojem a věkovou diskriminací. V tomto smyslu se v organizaci přizpůsobuje režim práce jako je například: strategie zaměstnávání starších lidí, work-life balance nebo alternativní pracovní úvazky. V podstatě se jedná o přizpůsobení práce a pracovních podmínek starším zaměstnancům, kteří nemají tolik pracovní síly jako jejich mladší kolegové. Organizace využívají age management i pro vytvoření lepšího jména, budování dobrých vztahů se zaměstnanci a také konkurenceschopnosti (Kociánová, 2012). Ačkoliv je s tímto pojmem nejvíce brán zřetel na starší zaměstnance, spadají do něj všechny věkové skupiny. Podniky se snaží vytvořit týmy sestávající se z pracovníků z různých věkových kategorií, čímž hledají jejich silné stránky, přispívají k rozvíjení jejich schopností a umožňují předávat zkušenosti mezi staršími a mladšími zaměstnanci (Chládková a kol., 2015).

Podle Kociánové (2012) k správně vedenému age managementu přispívá:

- Vytvoření plánu, jenž má komplexní přístup k age managementu.
- Vytvoření vhodné podnikové kultury.
- Odstraňovat věkové bariéry na pracovišti.
- Pracovat s pracovníky všech věkových skupin.
- Zapojit starší pracovníky, udržovat a oceňovat jejich znalosti a dovednosti.
- Řídit předávání znalostí.

- Umožnit využívání flexibilních pracovních úvazků.
- Komunikovat s pracovníky.

2.3.9 Diversity management

Je způsob jednání, jímž se snaží vytvořit ve společnosti a podnikatelské sféře příležitosti a podmínky, které umožní všem lidem bez ohledu na jejich jakékoliv odlišnosti, rozvinout jejich talent a potenciál. Tento směr se snaží zajistit všem rovné příležitosti a odstraňovat diskriminaci. Diversity management se často odvíjí od kulturních zvyků nebo obtížnější integrace menšin a znevýhodněných skupin do kolektivu lidí (Kociánová, 2012).

Hubbard (2004) rozděluje diverzitu na dvě skupiny, primární, kdy jde o „základní“ znaky člověka jako je například: pohlaví, věk, rasa, psychické a fyzické charakteristiky či sexuální orientace. Sekundární skupina, jež vytváří pracovníkovy představy a hodnoty se spíše odvíjí od jeho zkušeností, jsou to: rodinný stav, mateřský jazyk, náboženství, styl učení, styl komunikace, přemýšlení, pracovní zkušenosti.

Přínosy, kterých se podle Kociánové (2012) dostalo organizacím se zavedením diversity managementu:

- Posílení kulturních hodnot v organizaci.
- Dobré jméno organizace.
- Získávání talentovaných lidí.
- Zvýšení motivace a výkonnosti pracovníků.
- Snížení fluktuace a absence.
- Snazší přístup na nové trhy.

Nicméně i diversity management s sebou přináší i jisté nevýhody v podobě těžší komunikace mezi spolupracovníky a tím i zvýšené nároky na manažery.

3 Metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza systému řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a návrh změn pro zlepšení tohoto systému. Specifikace požadavků na lidské zdroje v souvislosti s jejich výběrem a hodnocením ve vybraném podniku včetně navržení nových postupů a vhodných změn. Tato práce se mimo klasického řízení lidských zdrojů zabývá také moderními trendy v této oblasti a zkoumá, zda podnik tyto metody již využívá a pokud ano, zda jsou pro něj i pro pracovníky přínosné. Ve zkoumaném podniku byl realizován výzkum personálních činností pomocí řízeného rozhovoru s personalisty, kteří se daným oblastem personalistiky věnují. Následně byl realizován výzkum pomocí dotazníků, kdy tyto dotazníky byly předány zaměstnancům pracujícím v podniku, za účelem zjištění jejich pohledu a spokojenosti s personálními činnostmi.

3.2 Metodika práce

K dosažení správného pohledu na toto téma, a k zhodnocení a navrhnutí změn v podniku byla prostudována literatura zabývající se řízením lidských zdrojů a poté i moderních metod využívaných v této oblasti činností.

Literární rešerši tvoří definice pojmu řízení lidských zdrojů, jejich vývoj, úkoly a také to, kdo se této práci ve společnosti věnuje. Poté shrnutí všech činností týkajících se řízením lidských zdrojů a jejich detailnější zkoumání a porovnávání z více úhlů prostřednictvím různých zdrojů zabývajících se touto problematikou. Nakonec přiblížení moderních metod využívaných v personalistice.

Na základě prostudování odborné literatury byl v únoru 2019 uskutečněn sběr dat ve zkoumaném podniku, ze kterých vychází praktická část této bakalářské práce. Výzkum probíhal v podniku XY v Českých Budějovicích formou dotazníků, kterého se zúčastnilo 58 respondentů. Dále byl analyzován stav řízení lidských zdrojů v podniku s pomocí řízeného rozhovoru s 5 personalisty. Oba dotazníky jsou umístěny jako přílohy na konci této práce.

4 Charakteristika podniku XY

Podnik XY je mezinárodní holdingová společnost. Na trhu působí od roku 1998 díky sloučením dvou [REDACTED] firem X a Y. Jeho hlavním předmětem podnikání je výroba a distribuce [REDACTED]. Po celém Světě zaměstnává přes 58 000 lidí. Hlavní působiště společnosti je v Německu, ale podniká také v Rusku, Severní Americe, Turecku a v Brazílii a ve většině zemí Evropy, například ve Velké Británii, Itálii, Švédsku, Francii, Rumunsku, Maďarsku, Slovensku a také v České republice. V Čechách je podnik rozdělen do několika společností působících v Českých Budějovicích, v Brně, v Praze a v dalších regionech České republiky. Tyto společnosti se odlišují svým zaměřením, jako je obchodování, distribuce, výroba a další činnosti spojené s jejich podnikáním, například servis a údržba [REDACTED] zařízení. Tyto společnosti spadají pod dceřinou společnost Z, která je jako všechny ostatní společnosti v Evropě vedena mateřskou společností M.

5 Zhodnocení současného stavu

Personalistiku v této společnosti zajišťuje celé HR oddělení rozdělené na jednotlivé úseky, které mají na starost své personální činnosti. To znamená, že zde není pouze jeden personalista, který by zajišťoval sám všechny činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, ale tyto činnosti jsou rozděleny mezi více personalistů.

5.1 Získávání a výběr pracovníků

Celá personalistika jak po teoretické části, tak i po té praktické začíná tvorbou pracovního místa a získání vhodného pracovníka na toto místo. V oddělení vznikne potřeba nového zaměstnance, například náhrada za jiného pracovníka, mateřská dovolená či penzionování zaměstnance.

Oddělení má svého business partnera, kterého kontaktuje s požadavkem na nového zaměstnance, probere s ním, jestli má oddělení kapacitu přijmout nového zaměstnance a jakou pozici může obsadit. Pozice jsou dané v katalogu, podle něhož se daná pracovní pozice zařadí do platové třídy a udělá se popis pracovního místa. Když se tento požadavek specifikuje, tak se zadá do systému, tam je upraven v několika kolech schvalování. Poté schválený požadavek přijde na nábor, kde ho schválí personalista a přepracuje se v systému, aby byl správně po vizuální stránce se všemi nutnými informacemi. Následně se zveřejní na webových stránkách firmy v sekci kariéra a na portálech jobs.cz a práce.cz. Výběr těchto portálů je určen podle požadovaného vzdělání uchazeče. Na portál jobs.cz se umísťují inzeráty na pozice, kde je nutné středoškolské vzdělání s maturitou, vyšší odborné či vysokoškolské vzdělání a na portál práce.cz se umísťují inzeráty na pozice s výučním listem.

Ve většině případů se na tyto pozice mohou hlásit interní i externí uchazeči. Toto rozhodnutí je na vedoucím oddělení, kde vzniklo dané pracovní místo. Pokud by byl v podniku vhodný kandidát, pozice se externě nezveřejňuje. V případě, že by se nikdo takový nenašel, zveřejní se inzerát interně i externě, přičemž interně musí být zveřejněn vždy čtrnáct dní a až poté se může zveřejnit i externě.

U pozice, která je hůře obsaditelná, například IT, se využívá profesní sociální síť LinkedIn. Naopak pozice pro mladé lidi a absolventy podnik umísťuje na sociální síť Facebook. Dochází zde ke snaze o kategorizaci pracovních míst, podle nichž se zvolí vhodný portál ke zveřejnění nabídky.

Poté, co se uchazeči o pracovní místo přihlásí, jsou jejich životopisy dány do jednotného systému. Po skončení čtrnácti denní lhůty pro výběr interního uchazeče, kontaktují personalisté příslušného vedoucího pracovníka a domluví se s ním, jak výběr uskutečnit. Pokud se přihlásí velký počet kandidátů, projdou personalisté životopisy a podle splnění požadavků roztřídí uchazeče na: velmi vhodní, méně vhodní nebo zcela nevhodní. Možné je ještě zjišťovat telefonicky informace typu, jestli je uchazeč o pracovní místo ochotný cestovat či je časově flexibilní. Poté následují osobní pohovory s vedoucím a personalistou, kdy vedoucí pracovník může chtít v některých případech testování uchazeče, například vypracování úlohy v Excelu. Při výběru na vyšší pozice se uskutečňuje více výběrových kol, kdy uchazeče čeká i pohovor s přímým nadřízeným a finální výběr prochází přes vedoucího celého podniku. Když se vybere konkrétní kandidát, odchází nabídka zpět z nábora k business partnerovi a pomyslné kolečko procesu získání a výběru uchazeče o pracovní místo se tak uzavírá. Personalisté už jen dohlédnou na to, aby každý uchazeč, který se přihlásil, dostal zpětnou vazbu v podobě zamítacího emailu, nabídky na jinou pracovní pozici nebo zaregistrování do interní databáze možných kandidátů.

Pokud by firma z vlastních zdrojů nebyla schopna najít vhodné uchazeče nebo by vedoucí na obsazení pozice spěchal, tak se osloví personální agentury, se kterými má podnik sepsané smlouvy, a ty jim vhodné kandidáty dodají. Společnost využívá služeb čtyř personálních agentur a to: GoodCall, CoolPeople, Grafton a Manpower.

Výhody personálních agentur bezesporu spočívají v úspoře času i financí, a také větší znalosti trhu práce a v odbornosti. Naopak ne všechny personální agentury jsou stejně kvalitní, nevýhodou může také být nedostatečná znalost podnikové kultury daného podniku.

Jelikož v dnešní době se klade důraz na získávání pracovníků již při jejich studiu. Firmy se snaží využít každé šance při styku se studenty a nabídnout jim praxi při studiu a poté i možnost stálého zaměstnání. Ani tato společnost nezůstává pozadu a se studenty se snaží setkávat již během jejich studií jak na střední škole, tak i na vysoké škole. Toto propojení je zajišťováno prostřednictvím různých programů a akcí, aby studenti měli možnost poznat život ve společnosti.

- Studentům středních škol, kteří jsou pro společnost perspektivní a studují obor [REDACTED] je nabízen program, při kterém mají možnost získat zkušenosti odborného směru, letní brigádu či stipendijní příspěvky.
- Studenti vysokých škol, kteří studují čtvrtý nebo pátý ročník se zaměřením technického nebo ekonomického směru a rádi by po ukončení školy pracovali ve společnosti, mají možnost získat stipendijní příspěvek ve výši 2000 Kč měsíčně.
Taktéž jsou vysokoškolským studentům nabízeny akce a programy, jako je například jednodenní setkání s odborníky, při kterém dochází k propojení přednášek a praktických cvičení. Dále jsou pro studenty technických oborů zajišťovány letní technické brigády či dokonce týdenní letní akademie, kdy se účastníci seznámí s odborníky z praxe a dozví se, jak funguje [REDACTED] společnost. Pro studenty ekonomických a technických oborů je také připraven dvoudenní program s názvem Sales Academy, při kterém se dozví informace ohledně trendů v oblasti [REDACTED] a také dostanou možnost nahlédnout do dění ve společnosti.

5.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Rozvíjet pracovníky je nutné, jak kvůli potřebě kvalifikované pracovní síly, která bude schopna reagovat na aktuální požadavky, změny a trendy na pracovním trhu, tak i kvůli neustále narůstající konkurenci. Rovněž je to pro zaměstnance i forma benefitu, dokonce většina zaměstnanců považuje možnost vzdělávání za jeden z nejdůležitějších benefitů.

Při plánování rozvoje staví společnost vždy na silných stránkách zaměstnance a hledá co nejlepší možnosti rozvoje s ohledem na cílový pracovní profil konkrétního zaměstnance.

Pro zaměstnance i manažery je připravena široká škála různých tréninků a workshopů. Rovněž mohou zaměstnanci využívat z nabídky globálních produktů, v jejichž rámci mají přístup do online knihoven, mohou se hlásit na webináře⁴ nebo se dívat na videa. Nabídka témat je velmi pestrá – od leadershipu, managementu, financí, controllingu přes rozvoj lidských zdrojů až po psychologii. Tyto platformy jsou zaměstnancům nabízeny v anglickém a německém jazyce, takže zaměstnanci mohou trénovat i jazykové znalosti. Vybraní zaměstnanci

⁴ Webinář je forma vzdělávání prostřednictvím online komunikace.

mají rovněž možnost využít výuky anglického jazyka. Všechny rozvojové aktivity jsou plánovány v návaznosti na model 70:20:10, jenž nastiňuje celkovou efektivitu vzdělávání pomocí formálních a neformálních forem učení. To znamená, že až 70 % se člověk naučí během činností, které ani za učení nepovažuje, jsou to například plnění pracovních úkolů, přizpůsobení se novým podmínkám či účast na projektech. Následujících 20 % se naučí díky radám a připomínkám od svého kolegy či vedoucího, který představuje jistý druh autority a zbylých 10 % se skládá pouze z čistých forem učení, jako jsou například přednášky, workshopy a jiné vzdělávací akce.

Jak již bylo nastíněno v teoretické části této práce, při vzdělávání pracovníků se využívají i moderní metody vzdělávání, které sebou přinášejí nemalé výhody, jako je například čas, flexibilita a nízké náklady. Navíc se pracovník může do těchto vzdělávacích kurzů připojit ze svého pracovního počítače odkudkoliv a kdykoliv. Ovšem ne všichni mají přístup k počítači. Firma XY v tomto směru využívá moderních nástrojů a výukových metod, mezi které patří integrované a na míru přizpůsobené LMS systémy (Learning management suite), což je aplikace, která slouží pro vytváření, monitorování, hodnocení a správu vzdělávacích programů. Rovněž využívají platformu na e-learningová školení, například pro BOZP.

Rovněž dochází ze strany firmy k využívání talent programu. Pokud manažer identifikuje potenciál zaměstnanců posunout se v kariéře, většinou se s nimi pracuje na individuální bázi, kdy mají tito zaměstnanci na míru vyhotovený plán svého rozvoje.

5.3 Pracovní vztahy, péče o pracovníky

K utváření dobrých pracovních vztahů nedochází jen na pracovišti, ale i mimo něj. Společnost se tak snaží, aby byly vztahy mezi zaměstnanci co nejvíce přátelské a vlídné. To i ve smyslu sladění pracovního a osobního života, kdy si pracovníci mezi sebou i se svými vedoucími vycházejí vstříc. Jak již bylo zmíněno výše, dceřiná společnost se skládá z několika dalších společností, tudíž uspořádání nějaké sportovní akce nebo aktivity záleží na jednotlivých společnostech nebo odděleních. Zároveň tato dceřiná společnost všem svým zaměstnancům nabízí velké množství aktivit v rámci Managementu zdraví a upravuje podmínky práce v souvislosti s Age managementem starším technikům a montérům v terénu.

Společnost podporuje své zaměstnance i v rámci soutěživosti a iniciativy. Každoročně se pořádá soutěž, která má za účel, aby se zaměstnanci vcítili do svých zákazníků, naslouchali jim a vycházeli jim vstříc. Do soutěže se může zaměstnanec přihlásit sám nebo jej může přihlásit kolega. O vítězi rozhodují zaměstnanci, zástupci z řad zákazníků a vedení společnosti. Soutěž probíhá v pěti kategoriích: Vedoucí/leader, Agenturní zaměstnanec, Zaměstnanec v kanceláři, Zaměstnanec v terénu, Tým. Vítězové jednotlivých kategorií získají finanční odměnu a unikátní trofej.

5.4 Zaměstnanecké výhody

Z důvodu velké konkurence mezi zaměstnavateli, a to jak na Českobudějovicku, tak i po celé republice, sleduje společnost hlavní tahouny v Čechách z pohledu téměř celé personalistiky, tudíž i po stránce benefitů. Z toho plyne, že benefity jsou v této společnosti na opravdu vysoké úrovni. Zaměstnanecké výhody jsou rozdělovány mezi pracovníky společnosti, tedy mezi kmenové a agenturní. Společnost se snaží o nastavení téměř stejných podmínek pro obě skupiny. Benefity se liší například u jídla, které mají kmenoví zaměstnanci dotované a agenturní zaměstnanci dostávají stravenky nebo u příspěvku na penzijní připojištění, který dostávají jen kmenoví zaměstnanci se smlouvou na dobu neurčitou.

Výhody, které společnost nabízí všem svým zaměstnancům jsou:

- Osobní účet, který se dá využít například na dovolenou nebo sportovní aktivity.
- Stravovací zařízení v budově společnosti.
- Notebook.
- Mobilní telefon.
- Služební automobil pro manažerské pozice.
- Pružná pracovní doba, kromě pozic, které musí držet pohotovost nebo mají směnný provoz. To znamená, že pracovníci mohou přijít v rozmezí od 7:00 do 9:00 hodin do práce, od čehož se jim odvíjí i konec pracovní doby.
- Možnost pracovat z domova.
- Image stabilní firmy.
- Záruka dobrého zaměstnavatele.
- Moderní prostředí.
- Vzdělávání, možnost doplnění vzdělání.
- Osobní rozvoj.
- Příležitost k profesnímu růstu.
- Placené volné dny nad rámec zákoníku práce:

- 2 dny volna při dárcovství krve,
- 4 dny volna navíc při péči o dítě,
- volné dny v případě svatby nebo ztráty osoby blízké.
- Dny dovolené navíc podle odpracovaných let.
- Zaměstnanecké půjčky.
- Denní pracovní doba 7,5 hodiny.
- 5 týdnů dovolené.

5.5 Employer branding

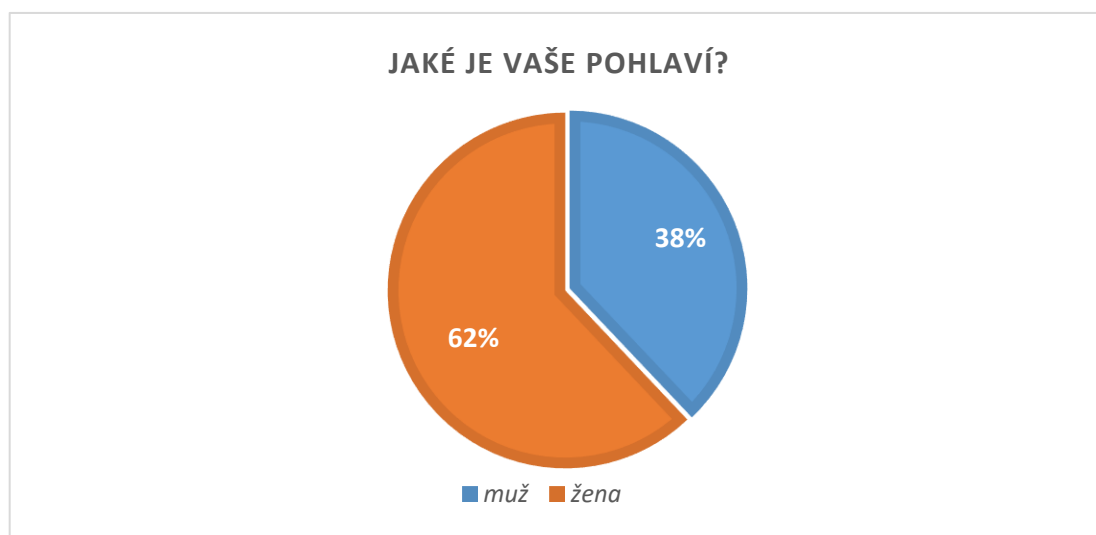
Dobré jméno zaměstnavatele patří mezi významně motivující podněty, a to jak pro možné uchazeče o pracovní místo, tak i pro zaměstnance. Proto se podnik snaží o co nejlepší jméno například prostřednictvím účastí na veletrzích či sponzorstvím sportovních nebo kulturních akcí. Nemalý zdroj popularity čerpá také díky sociálním sítím, kde umisťuje příspěvky s aktuálními tématy či pomocí reklam v televizi nebo součinností se studentským časopisem Studenta a řadou dalších útvarů. Pro zaměstnance dále pořádá různé soutěže o hodnotné ceny. Mimo to jsou pro podnik cílovou skupinou studenti a absolventi tedy možní budoucí zaměstnanci a kolegové. Proto firma spolupracuje s řadou středních a vysokých škol, jejichž studentům nabízí možnost stipendia, téma diplomové práce, brigády nebo absolventský program. Podnik se také snaží o větší publicitu samotného odvětví [REDACTED], za jejímž účelem začne nově pořádat [REDACTED] olympiády pro studenty. Důkazem toho, že si organizace s employer brandingem dává záležet je obhajoba 2. místa v soutěži TOP zaměstnavatelé [REDACTED].

6 Výsledky dotazníkového šetření

Výzkum probíhal formou dotazníků, kdy se každý dotazník skládal z 31 otázek. Otázky byly zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s aktuálním stavem řízením lidských zdrojů ve firmě, jako jsou například benefity, prémie, vzdělávání nebo také spokojenost s jejich přímým nadřízeným.

Bylo rozdáno 60 dotazníků, přičemž dotazníky vyplnilo 58 zaměstnanců. Odpovídalo 62 % žen a 38 % mužů. Tento menší nepoměr mezi muži a ženami je způsoben tím, že výzkum byl prováděn mezi zaměstnanci, kteří pracují na kancelářských pozicích, které jsou více obsazovány ženami než muži.

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví?

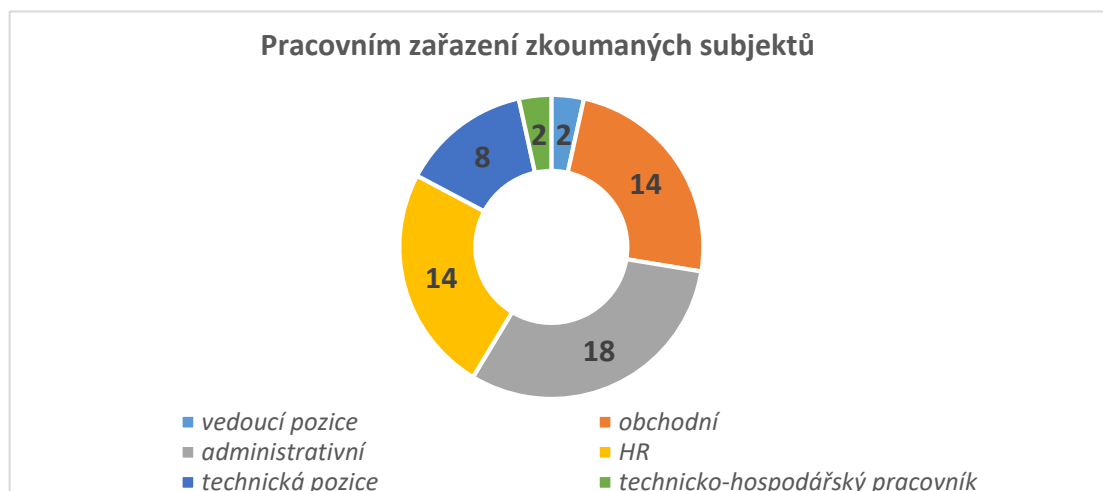


Zdroj: vlastní data

Dotazníky byly rozdány mezi padesát pět zaměstnanců v Českých Budějovicích, čtyřem Brněnským zaměstnancům, z nichž 2 pracují i v Českých Budějovicích a jednomu z Prahy.

Tito zaměstnanci pracují na 2 vedoucích pozicích, 2 technickohospodářských, 18 administrativních, 14 obchodních, 14 HR (personálních pozicích) a na 8 technických pozicích.

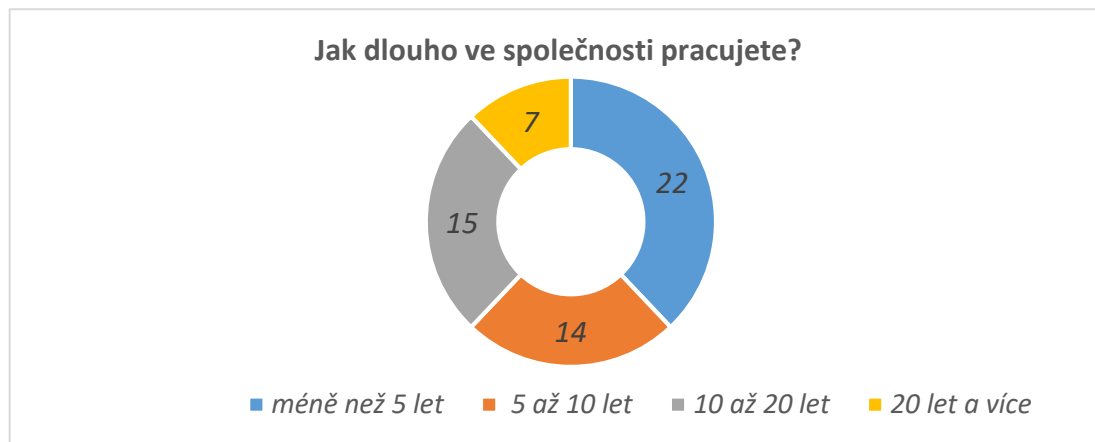
Graf 2: Na jakém pracovním zařazení pracujete?



Zdroj: vlastní data

Výzkumu se zúčastnilo 22 (38 %) zaměstnanců, kteří ve firmě pracují méně než 5 let, 14 (24 %) zaměstnanců pracujících zde 5 až 10 let, dále 15 (26 %) zaměstnanců zastávající svou pozici 10 až 20 let a 7 (12 %) oddaných zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti už 20 let a více.

Graf 3: Jak dlouho ve společnosti pracujete?



Zdroj: vlastní data

Otázka č. 1: Jak jste se dozvěděl/dozvěděla o společnosti?

Nejčastějším zdrojem informací bylo pro zaměstnance doporučení známého a to v 29 (50 %) případech. 22 (38 %) zaměstnanců se o volném místě ve společnosti dozvědělo přes pracovní

portály jobs.cz a práce.cz, což je i hlavním médiem společnosti, kde umísťuje nejvíce inzerátů pro externí uchazeče o pracovní místo. 3 (5 %) zaměstnanci se o firmě dozvěděli přes webové stránky společnosti a další 3 (5 %) díky sociální síti LinkedIn, kde společnost vyhledává kandidáty na pozice vedoucích pracovníků nebo zkušené odborníky a také na sociální síť Facebook, kde podnik cílí na mladé lidi a absolventy, kteří se chtějí rozvíjet a jsou pro společnost perspektivní. Pouze 1 (2 %) zaměstnanec, který ve společnosti pracuje déle než 10 se o pracovním místě dozvěděl v inzerátu v lokálních tiskovinách. Z výzkumu je patrné, že média, které podnik nejvíce využívá k získání vhodných pracovníků skutečně dobře fungují a doplňují se s doporučením od stálých zaměstnanců.

Graf 4: Jak jste se dozvěděl/dozvěděla o společnosti?



Zdroj: vlastní data

Následně byl analyzován jeden inzerát podniku XY na pracovní místo z pohledu všech nutných informací a struktury na portálu jobs.cz. Tento inzerát začínal hlavičkou, kde bylo umístěno jméno a stručné představení společnosti. Dále název pozice, povinnosti a úlohy, za které bude pracovník odpovědný. Následující odstavec se věnoval požadavkům, které musí uchazeč splňovat, jako například odborné vzdělání, léta praxe nebo zkušenost s vedením týmu, neboť šlo o pozici vedoucího pracovníka. Na závěr inzerátu byly sepsány benefity, které firma nabízí a na konec kontakt na personalistu a tlačítko, které odkazovalo uchazeče na identifikační formulář s možností vložení životopisu.

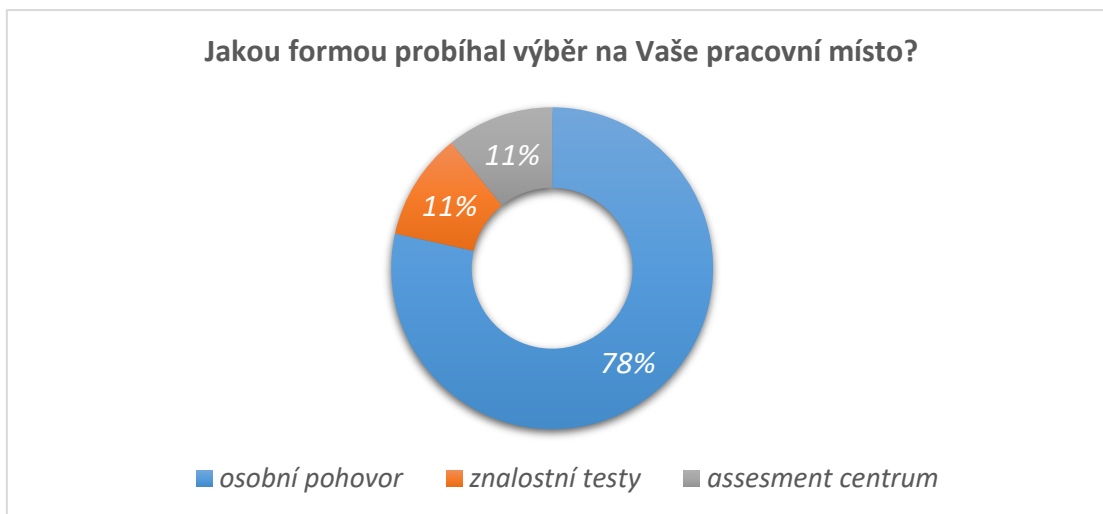
Dalším analyzovaným médiem byly webové stránky společnosti, které působí moderním grafickým dojmem a snadným uživatelským rozhraním.

Ze sociálních sítí podnik pak nejvíce využívá LinkedIn, kde se snaží umisťovat alespoň jeden příspěvek každý den.

Otázka č. 2: Jakou formou probíhal výběr na Vaše pracovní místo

Podle zjištěných výsledků je patrné, že téměř většina a to 78 % (51 subjektů) zaměstnanců prošlo přes osobní pohovor s personalistou či nadřízeným, kterému předcházela výběr vhodných kandidátů dle jejich zaslanych životopisů. 11 % (7 subjektů) pracovníků muselo navíc u osobního pohovoru vypracovat znalostní test. Dalších 11 % (7 subjektů) pracovníků muselo projít assesment centrem, kde se testovaly jejich znalosti a schopnosti na modelových situacích za účelem ověření vhodnosti na danou pracovní pozici. Výběrové metody podnik volí dle volné pracovní pozice.

Graf 5: Jakou formou probíhal výběr na Vaše pracovní místo?



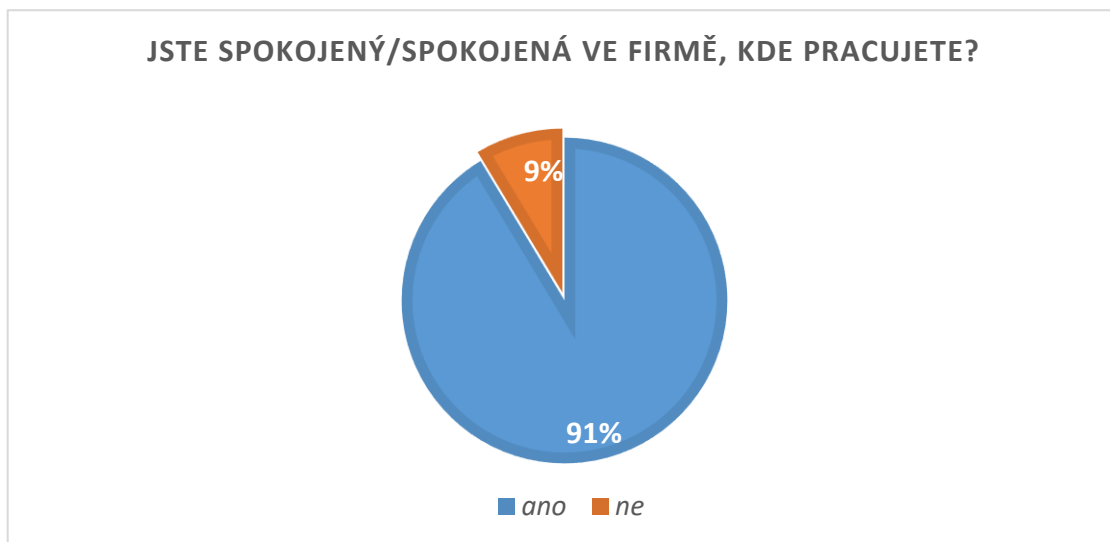
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 3: Jste spokojený/spokojená ve firmě, kde pracujete?

Naprostá většina a to celkem 91 % (53 subjektů) dotázaných zaměstnanců je ve firmě spokojená. Důvodem je stabilní postavení firmy na trhu a její dobré jméno společně s celkovou vyvážeností, ať už se jedná o výši mzdy, vztahy na pracovišti nebo o kariérní růst.

Zbýlých 9 % tedy 5 osob je nespokojeno, 2 zaměstnanci vybrali možnost špatných vztahů na pracovišti, další 2 pracovníci se cítí nedoceněni a pouze 1 pracovník je nespokojený se svým vedoucím.

Graf 6: Jste spokojený/spokojená ve firmě, kde pracujete?



Zdroj: vlastní data

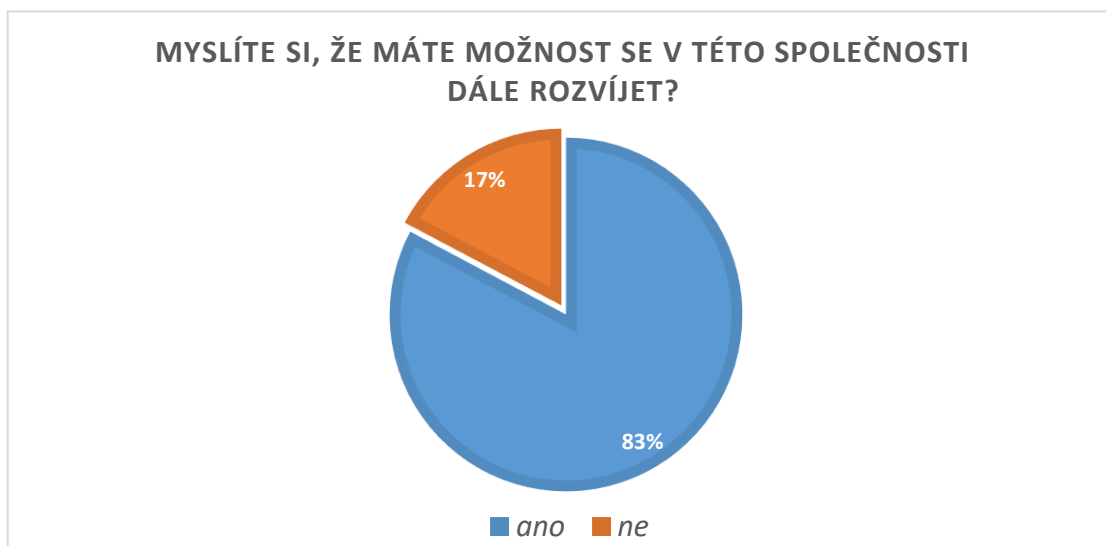
Otázka č. 4: Myslíte si, že máte možnost se v této společnosti dále rozvíjet?

Celkem 83 % (48 subjektů) dotázaných se domnívá, že má možnost se ve společnosti dále rozvíjet a vzdělávat. Zbytek dotázaných, tedy 17 % (10 subjektů) si myslí, že tuto možnost nemá.

Jak již bylo řečeno v teoretické části, z důvodů technologického pokroku a dalších změn potřeb a požadavků je nutné zaměstnance rozvíjet a vzdělávat. To samé platí i z důvodu nemalé konkurence v odvětví, ve kterém společnost podniká.

Tudíž prostředky použité na vzdělávání zaměstnanců nelze brát jako náklad, ale jako investici, která se zhodnotí v podobě konkurenceschopnějších zaměstnanců a tím i celé společnosti.

Graf 7: Myslíte si, že máte možnost se v této společnosti dále rozvíjet?



Zdroj: vlastní data

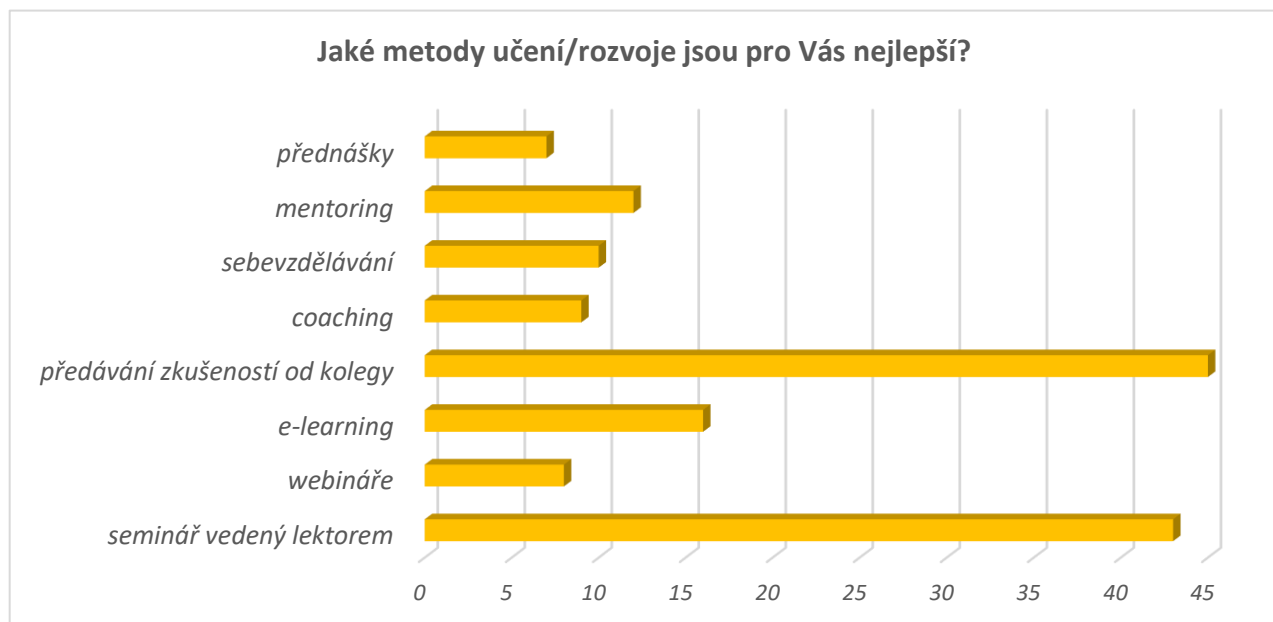
Otázka č. 5: Jaké metody učení/rozvoje jsou pro Vás nejlepší?

Další otázka se zabývala preferencí vzdělávacích metod, které jsou ve společnosti využívány, přičemž této otázce předcházela otázka „zda firma používá moderních vzdělávacích metod, jako je třeba e-learning“. Tato otázka měla za cíl zjistit, jestli podnik tyto metody využívá a také to, zda si toho jsou zaměstnanci vědomi. Výzkum zjistil, že podnik tyto metody jako je například e-learning používá a všechny dotazované subjekty o tom také ví.

Na otázku týkající se preferencí vzdělávacích metod mohli zaměstnanci vybrat více variant odpovědí. Z celkových 58 dotazovaných subjektů bylo zjištěno, že pro 45 osob má velký přínos předávání pracovních zkušeností od svého kolegy, kdy se mohou v přátelském duchu a bez strachu zeptat na nejasnosti a ve většině případů si nově naučené znalosti vyzkoušet v praxi. Dále pro 43 subjektů má velký přínos seminář vedený lektorem, 16 osob zvolilo e-learning, 12 osob vybralo mentoring, dalších 10 subjektů preferuje také sebevzdělávání,

9 osob preferuje coaching, 8 webináře a 7 subjektů si vybralo učení pomocí přednášek. Z výsledku můžeme říct, že většina dotázaných subjektů stále dává více přednost klasickým vzdělávacím metodám před moderními vzdělávacími metodami

Graf 8: Jaké metody učení/rozvoje jsou pro Vás nejlepší?



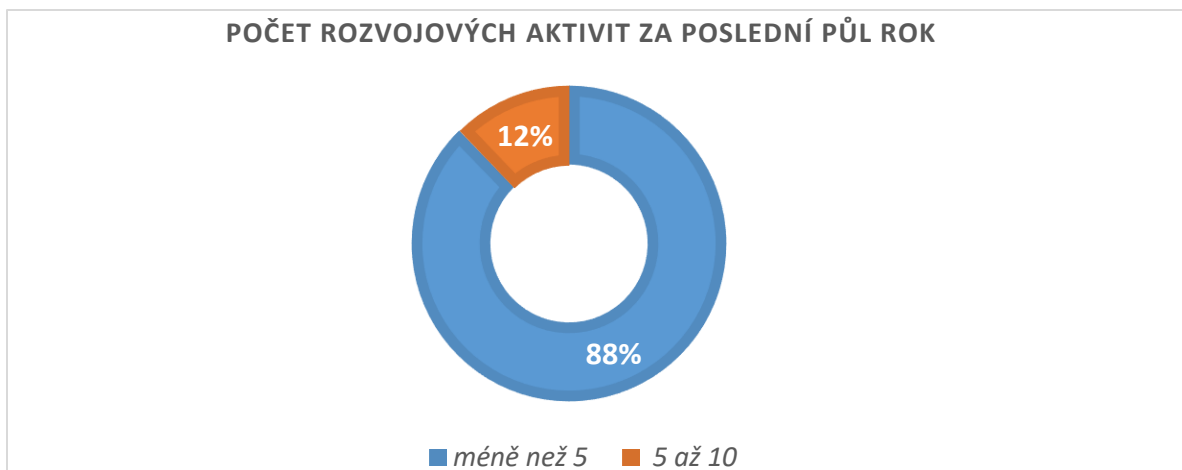
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 6: Kolika rozvojových aktivit (konference, školení) jste se za poslední půl rok zúčastnil/zúčastnila?

Méně, než pěti rozvojových aktivit za poslední půl rok se zúčastnilo 88 % pracovníků. 5 až 10 vzdělávacích aktivit se zúčastnilo 12 % dotázaných.

Přičemž bylo zjištěno, že každý půl rok jsou pořádány dvě vzdělávací konference pro všechny zaměstnance a nespočet školení dle individuální potřeby pracovníka

Graf 9: Kolika rozvojových aktivit jste se za poslední půl rok zúčastnil/zúčastnila?



Zdroj: vlastní data

Otázka č. 7: Byl pro vás tento počet rozvojových aktivit dostatečný?

V předchozí otázce byly zjištěny počty rozvojových aktivit za posledního půl roku. Následně bylo zjištěno, že 72 % pracovníkům tento počet rozvojových aktivit pro výkon své práce stačí a není jej potřeba navyšovat. 28 % dotázaných by naopak tento počet rádi navýšili a doplnili si tak své znalosti. Mimo tyto konference a školení mají zaměstnanci možnost využívat jazykových kurzů pořádaných na 1 hodinu týdně s externím lektorem, který za nimi dochází do firmy.

Graf 10: Byl pro Vás tento počet rozvojových aktivit dostatečný?



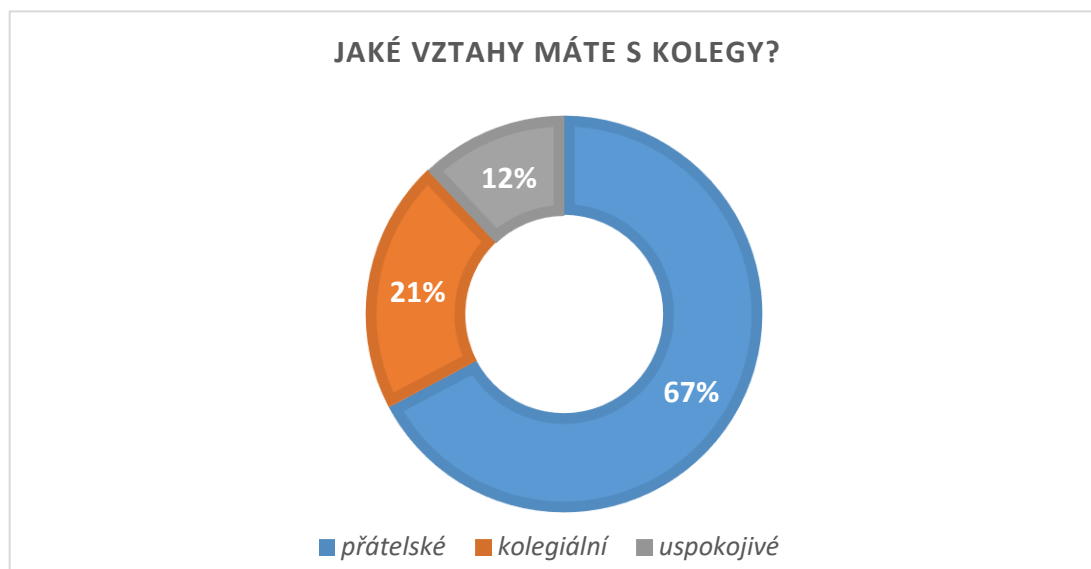
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 8: Jaké vztahy máte s kolegy?

Z celkových 58 dotázaných uvedlo, že 39 zaměstnanců (67 %) má se svými kolegy přátelské vztahy a stýkají se i mimo pracovní dobu. 12 zaměstnanců (21 %) se svými spolupracovníky udržuje kolegiální vztahy a 7 zaměstnanců (12 %) vnímá vztahy s kolegy jako uspokojivé. Dobrou zprávou pro podnik je, že žádný zaměstnanec nevybral odpověď nepřátelských vztahů.

Dobré vztahy mezi zaměstnanci mají podstatný vliv na jejich práci a také duševní pohodu. Mimo to pracovník, který bude do práce chodit se strachem ze svých kolegů a z nepřátelských vztahů s nimi, bude do svého zaměstnání docházet méně často až přestane chodit úplně. Z tohoto důvodu je velice důležité, aby podnik pro své zaměstnance zajišťoval vhodné aktivity, kde se spolu pracovníci lépe seznámí a naučí se spolu spolupracovat.

Graf 11: Jaké vztahy máte s kolegy?



Zdroj: vlastní data

Otázka č. 9: Je Váš nadřízený otevřený diskuzi ve směru pracovních záležitostí?

Jak mezi pracovníky, tak i mezi pracovníkem a jeho nadřízeným je potřeba udržovat stabilní a dobré vztahy. Proto by mělo být naprostou samozřejmostí, aby si nadřízený na svého podřízeného dokázal udělat čas a vyslechl pracovníkovi připomínky či dotazy a dal prostor pro vzájemnou diskuzi.

Podle grafu lze říct, že ani zkoumaná společnost není výjimkou. 84 % respondentů (49 osob) uvedlo, že jejich nadřízený je otevřený diskuzi ve směru pracovních záležitostí a jen u 16 % respondentů (9 osob) tomu tak není.

Graf 12.: Je Váš nadřízený otevřený diskuzi ve směru pracovních záležitostí?



Zdroj: vlastní data

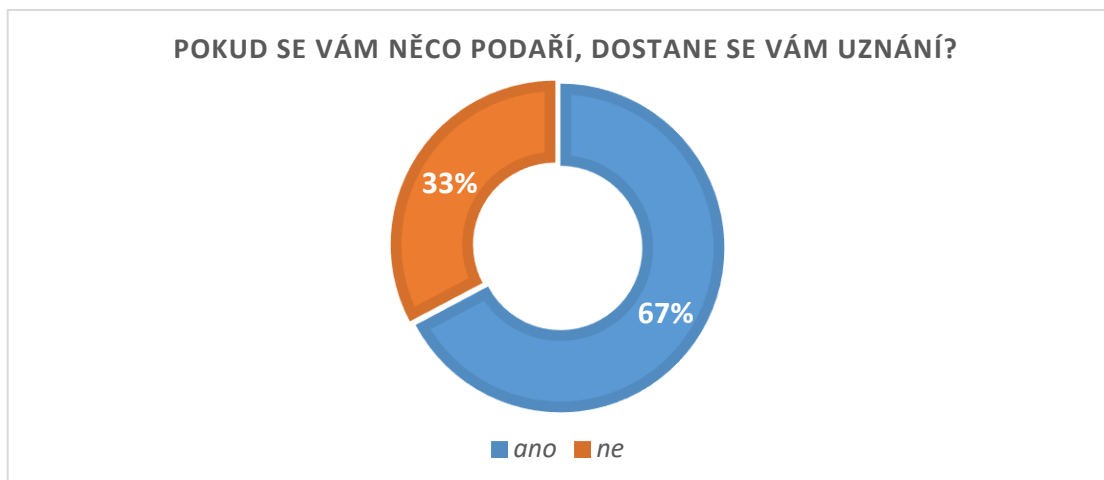
Otázka č. 10: Pokud se Vám něco podaří, dostane se Vám uznání?

Tato otázka souvisí s otázkou předchozí, protože pochvalu můžeme nejčastěji slyšet od našeho přímého nadřízeného. Chválu od svých nadřízených slyší 67 % zkoumaných subjektů, zbylých 33 % je v tomto ohledu nedocenené. Ovšem pokud grafy mezi sebou vzájemně porovnáme, tak zjistíme, že ne všichni nadřízení, kteří se svými podřízenými komunikují, je umí za dobře odvedenou práci pochválit.

Přítom pochvala je často brána jako nejlepší motivace, dokáže zvýšit pracovníkův výkon, a to i dlouhodobě. Není potřeba chválit zaměstnance za jakýkoliv splněný úkol, ale například pochvala za dotažení dlouhodobé zakázky do zdárného konce je téměř nutností.

Pracovníkům tak dáváme najevo, že jsou pro organizaci důležití a jejich výkony přispívají k výsledku celé organizace

Graf 13: Pokud se Vám něco podaří, dostane se Vám uznání?

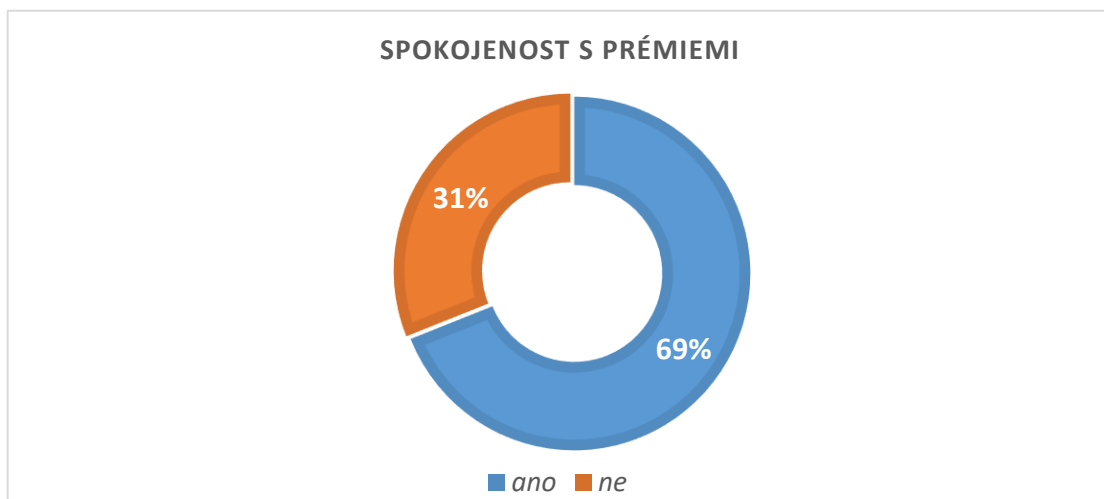


Zdroj: vlastní data

Otázka č. 11: Jste spokojen/spokojena s prémie, které Vám firma vyplácí?

S prémie je spokojeno 69 % dotázaných, 31 % pracovníků je s prémie nespokojeno, přičemž většina zaměstnanců, která zvolila tuto odpověď dostává pouze osobní ohodnocení.

Graf 14: Jste spokojen/spokojena s prémie, které Vám firma vyplácí?

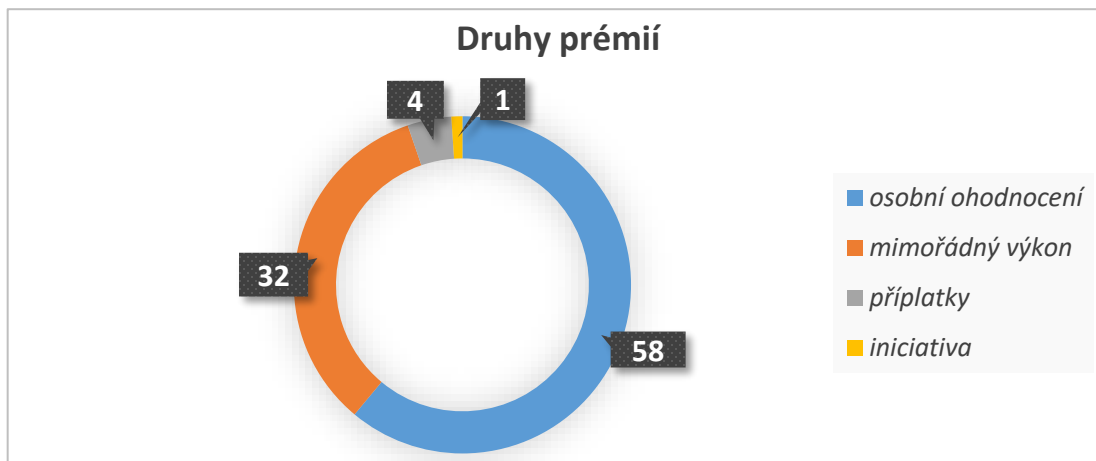


Zdroj: vlastní data

Osobní ohodnocení tedy dostává všech 58 dotázaných subjektů. Další prémie, které firma svým zaměstnancům poskytuje je prémie za mimořádný výkon, jež dostává vyplaceno

32 dotázaných z celkových 58 zkoumaných subjektů, další 4 pracovníci uvedli, že jim jsou vypláceny příplatky a 1 zaměstnanec dostává prémie za iniciativu.

Graf 15: Druhy prémie, které svým zaměstnancům podnik vyplácí

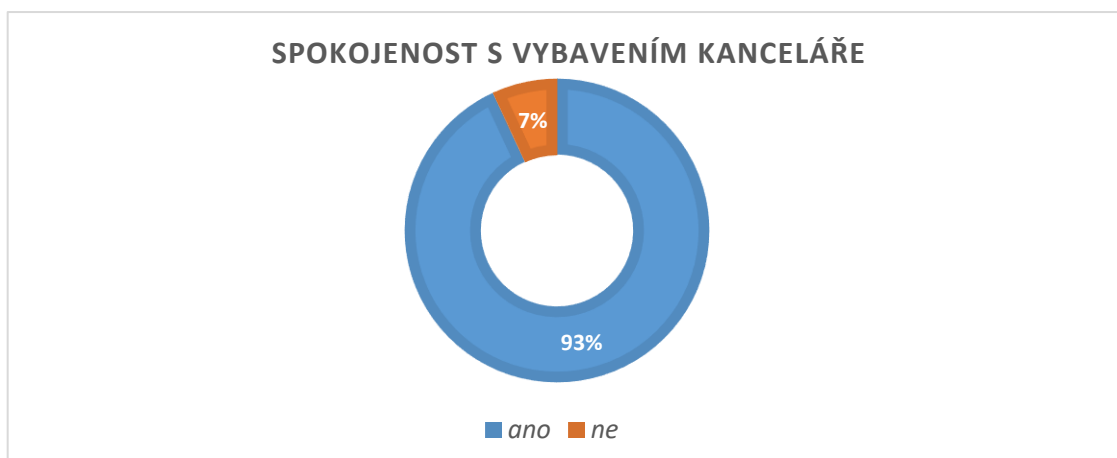


Zdroj: vlastní data

Otázka č. 12: Jste spokojen/spokojena s vybavením Vaší kanceláře?

Podmínky, v kterých pracujeme mají podstatný vliv na naše psychické zdraví. Tyto podmínky můžeme hledat například ve vybavení, které k práci potřebujeme, rozmístění nábytku či v kombinaci barev použitých v kanceláři. S těmito dispozicemi je spokojeno 93 % respondentů, 7 % respondentů, kteří uvedli nespokojenost bylo následně dotázáno, proč tomu tak je. Jejich odpovědi se shodovali v jedné věci, a to ve špatném umístění své kanceláře, která má okna do atria, kde není denní světlo, výhled ven a nedá se větrat.

Graf 16: Jste spokojen/spokojena s vybavením Vaší kanceláře?

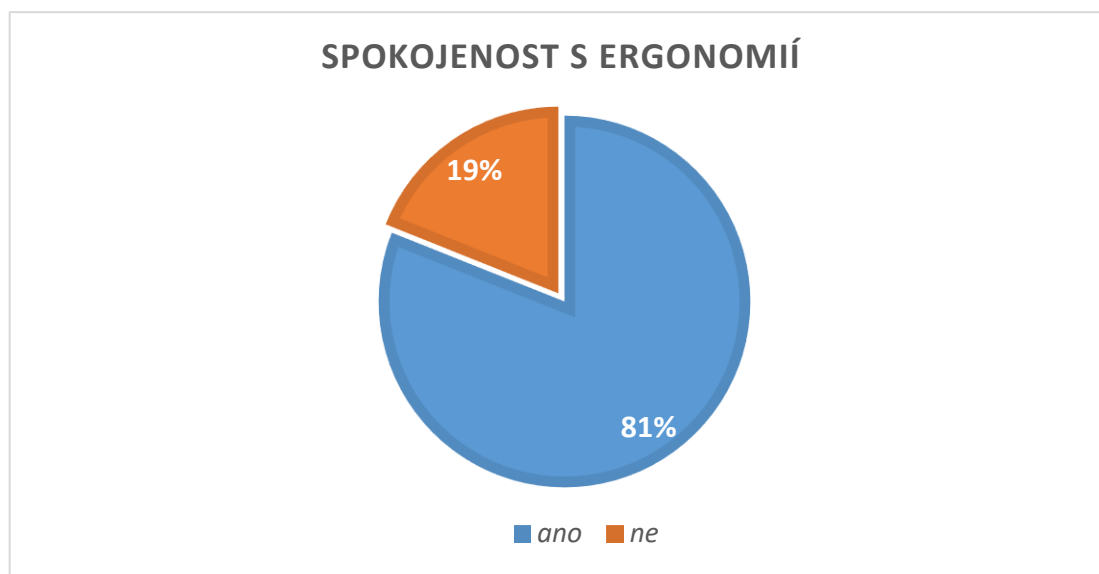


Zdroj: vlastní data

Otázka č. 13: Vyhovuje Vám ergonomické uspořádání Vašeho pracovního místa?

Pojem ergonomie, která se zabývá optimálním uspořádáním pracovních podmínek z pohledu potřeb člověka je používán v dělnické sféře častěji než v kancelářské, ale ani tady se nejedná o výjimku. Tedy je nutné optimálně nastavit pracovní prostředky tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovníka. Jedná se například o správnou volbu kancelářské židle, stolu a také jejich výšky a umístění. Spadá sem také potřeba dostatečné míry denního světla nebo čerstvého vzduchu. 81 % dotázaných je s uspořádáním a nastavením svého pracovního místa spokojeno, 19 % respondentů je nespokojeno, ale opět s nedostatkem denního světla a čerstvého vzduchu. Bohužel s tím se z pohledu firmy nejspíše nic dělat nedá.

Graf 17: Vyhovuje Vám ergonomické uspořádání Vašeho pracovního místa?



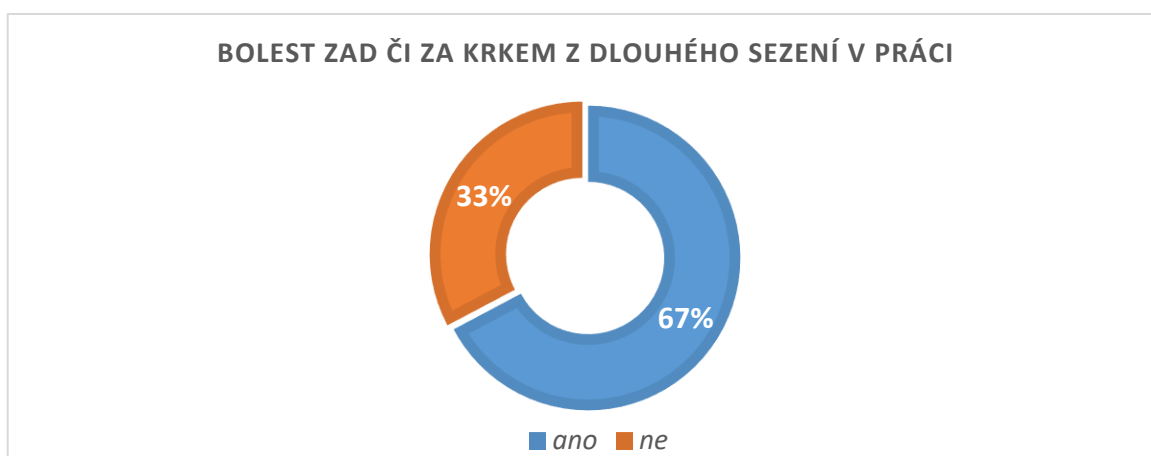
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 14: Bolí Vás z dlouhého sezení v práci záda či za krkem?

Výzkumem bylo zjištěno, že až 67 % respondentů trpí bolestí zad či za krkem. Zbýlých 33 % tyto bolesti nepocítuje.

Je pochopitelné, že lidské tělo není stroj, a tak i přes správnou volbu pracovního vybavení a jeho nastavení se mohou dostavit různé bolesti pohybových aparátů. Těmto nepříjemnostem lze však předejít či je odstranit vhodnými polštářky, podsedáky, podložkami, cvičením či vhodnou pracovní pozicí při práci.

Graf 18: Bolí Vás z dlouhého sezení v práci záda či za krkem?

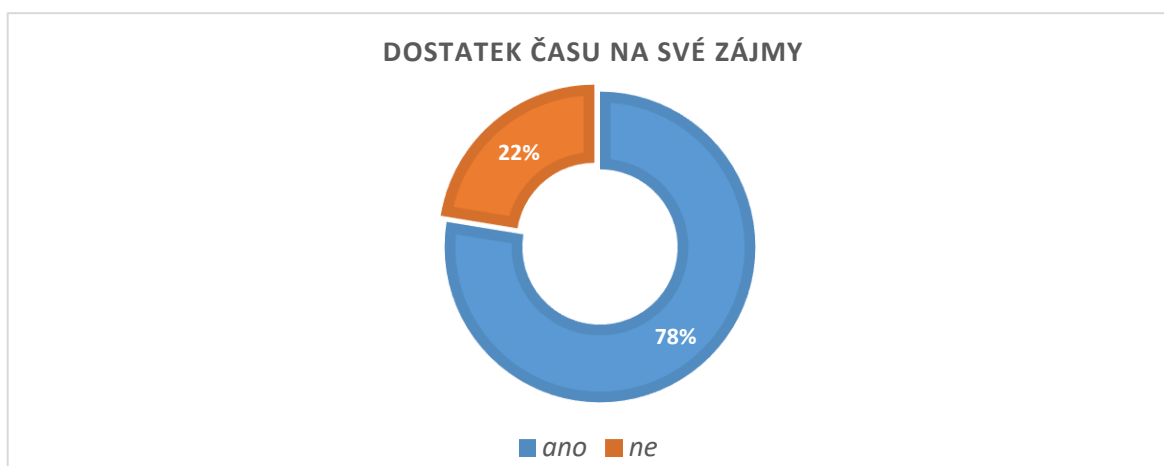


Zdroj: vlastní data

Otázka č. 15: Máte při svém zaměstnání dostatek času na své zájmy nebo koníčky?

Z grafu je tedy vidět, že většině zaměstnancům je umožňováno mít dostatek času na své zájmy. Vidí to tak 78 % dotázaných, naopak 22 % respondentů tohoto názoru není. Přičemž společnost všem svým zaměstnancům, kromě pracovníkům, kteří musejí držet pohotovost, umožňuje naplánovat si začátek a konec pracovní doby podle sebe.

Graf 19: Máte při svém zaměstnání dostatek času na své zájmy nebo koníčky?



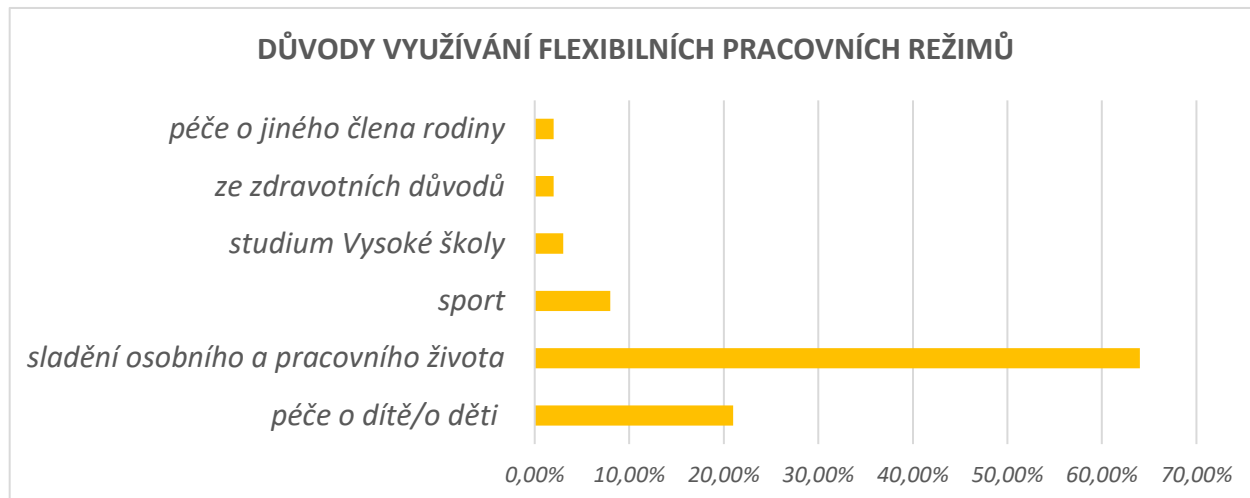
Zdroj: vlastní data

Otázka č. 16: Využíváte Vy osobně některý z flexibilních pracovních režimů? Pokud ano na co?

V návaznosti na sladění osobního a pracovního života společnost svým zaměstnancům umožňuje využívat flexibilních pracovních režimů. Díky nimž si mohou sami stanovit začátek a konec pracovní doby. Někteří pracovníci také mohou v případě potřeby pracovat z domova, využít kratší pracovní doby, sdílení pracovního místa nebo stlačený pracovní týden, který nejčastěji využívají pracovníci studující vysokou školu.

Z celkových 58 dotázaných, 94 % respondentů uvedlo, že těchto flexibilních pracovních režimů využívá. Na otázku, z jakého důvodu tyto flexibilní režimy využívají mohli respondenti opět vybrat více variant odpovědi. Z nichž 64 % využívá těchto režimů pro sladění osobního a pracovního života, 21 % subjektů na péči o děti, 8 % respondentů tráví tento volný čas sportem, 3 % dotázaných pro studium vysoké školy, 1 pracovník (2 % pracovníků) pečuje o jiného člena rodiny a další pracovník (2 % pracovníků) využívá flexibilních pracovních režimů ze zdravotních důvodů.

Graf 20: Využíváte Vy osobně některý z flexibilních pracovních režimů? Pokud ano na co?



Zdroj: vlastní data

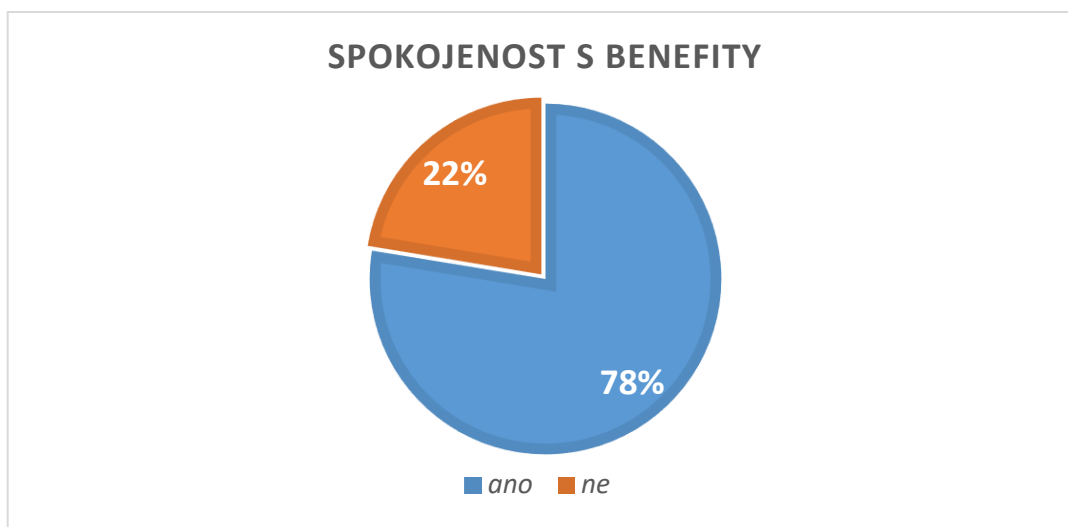
Otázka č. 17: Jste spokojen/spokojena s benefity, které Vám firma nabízí?

Zaměstnanecké výhody neboli benefity patří mezi nejčastější a nejučinnější zdroje motivace. V některých případech dokážou pracovníky motivovat více než mzda.

Proto je důležité se benefitům věnovat, obměňovat je a nastavit je tak, aby byly pro zaměstnance co nejuspokojivější.

K tomuto tématu vyjádřilo spokojnost 78 % dotazovaných subjektů a 22 % dotazovaných vyjadřuje se zaměstnaneckými výhodami nespokojenost.

Graf 21: Jste spokojen/spokojena s benefity, které Vám firma nabízí?



Zdroj: vlastní data

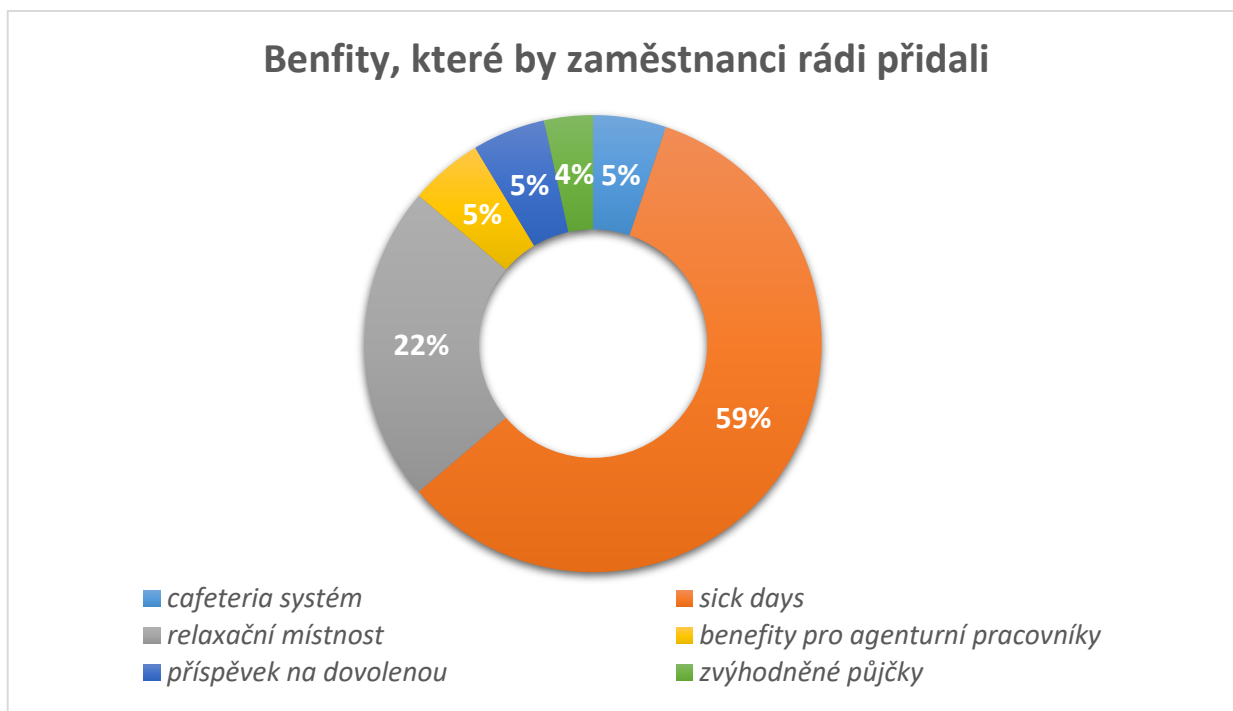
Otázka č. 18: Kdybyste mohl/mohla, jaký benefit byste přidal/přidala?

Následně byla všem zaměstnancům položena otázka, jaký benefit by si rádi přidali, kdyby to bylo možné. Velká míra zaměstnanců a to 59 % se shodla na tom, že by byli rádi, kdyby firma zavedla benefit sick days⁵, což by bylo vhodné i pro společnost, která by neriskovala, že nachlazený zaměstnanec přijde do práce a všechny okolo sebe nakazí. Na druhém místě s 22 % následovala relaxační místnost, která by byla vybavena pro možnost odpočinku a protažení těla, čímž by se předcházelo například zmiňované bolesti zad. Dále by si 5 % dotazovaných přálo příspěvek na dovolenou, dalších 5 % by rádi cafeteria systém. Poté co jsem mluvil s některými zaměstnanci mi bylo řečeno, že mají k dispozici každý svůj osobní účet, který funguje obdobně jako cafeteria systém s rozdílem, že osobní účet umožňuje větší výběr benefitů a zaměstnanci si tak prakticky mohou vybrat cokoli. 5 % dotazovaných by také

⁵ Sick days je zdravotní volno, během kterého se zaměstnanci vyplácí mzda v plné výši.

uvítalo zaměstnanecké výhody pro agenturní pracovníky, neboť tito dotazovaní jsou studenti, kteří v organizaci pracují jen několik dní v týdnu a žádné benefity nemají. Poslední 4 % dotázaných by rádi zavedli zvýhodněné půjčky pro zaměstnance.

Graf 22: Kdybyste mohl/mohla, jaký benefit byste přidal/přidala?



Zdroj: vlastní data

Otázka č. 19: Je něco, co Vám chybí (benefity, příspěvky atd.) ve srovnání s firmami ve městě, kde pracujete? Pokud ano, co?

Poslední otázka měla za cíl zjistit, co zaměstnancům v porovnání s jinými firmami ve městě, kde pracují, chybí.

Tato přání vypadala následovně:

- zvýhodněné tarify na [redacted] pro zaměstnance,
- parkování pro zaměstnance zdarma,
- volné vstupy do sportovních zařízení,
- ve společnosti v Brně chybí kuchyňka s jídelním stolem, zaměstnanci tak musejí jíst přímo u počítače.

7 Návrh změn

Není snadné navrhnout změny v oblasti řízení lidských zdrojů tak velké společnosti, jako je firma XY, která navíc patří mezi společnosti, které nejen v České republice, ale i v Evropě udávají směr ostatním podnikům.

Nicméně jak již bylo zmíněno, vzdělávání a rozvoj znalostí je dnes bráno jako jedna z nejdůležitějších výhod pro zaměstnance. Z výzkumu bylo zjištěno, že 28 % dotazovaných by rádo počet rozvojových aktivit navýšilo. Z důvodu, že počet zaměstnanců, kterým počet těchto aktivit stačil bylo zbývajících 72 %, navrhuji, aby podnik nabízel svým zaměstnancům alespoň jedno nepovinné školení měsíčně, do kterých by se zaměstnanci mohli v případě zájmu hlásit. Tato školení by mohla být zaměřena například na nejpoužívanější programy, které se v podniku používají, jako jsou SAP či Excel. Z důvodu nižšího počtu zájemců o tato přidaná školení by se nemusela objednávat žádná externí firma, ale zaměstnanec by mohl dále vzdělávat jejich zkušenější a schopnější kolega, tudíž by to firmu nic nestálo.

Dále navrhuji, aby zaměstnanci měli možnost formou anonymního dotazníku jednou ročně a anonymně ohodnotit svého nadřízeného. Zaměstnanci si tak nebudou připadat nevyslyšeni a vedoucí pracovníci se tak budou stále snažit a nestane se, že by svou pozici začali brát jako samozřejmost.

Pokud se podíváme na graf, který se týkal druhů prémie, které jsou pracovníkům vypláceny, zjistíme, že prémie za iniciativu dostává pouze jeden dotázaný subjekt. Bylo by dobré, aby firma tyto prémie zavedla ve větší míře. Ve společnosti je totiž velký počet kvalifikovaných a vzdělaných lidí, kteří by společnosti mohli zjednodušit a urychlit některé postupy či procesy. Navrhuji každoroční soutěž o nejlepší zlepšovací návrh, kdy by byly první tři nejlepší odměněny touto prémie.

Další užitečnou věcí by bylo zakoupit dostatečný počet rehabilitačních pomůcek jako jsou například různé míčky, masážní válce či hřejivé polštářky. Neboť 67 % dotázaných trpí při sezení v práci bolestmi pohybových aparátů. Návrhem by bylo zrealizovat audit rehabilitačních pomůcek a podle výsledku tyto pomůcky dokoupit.

Z pohledu benefitů doporučuji společnosti se zaměřit na studenty, kteří ve společnosti pracují. Jedná se především o studenty vysokých škol, jenž mohou v budoucnosti pro společnost

pracovat a být jí velkým přínosem. Z vlastní zkušenosti vím, že některé další firmy v Českých Budějovicích „svým“ studentům část zaměstnaneckých výhod nabízejí. Nejčastěji se jedná o příspěvek na stravování. Zkoumaný podnik navíc disponuje vlastní jídelnou, proto si tedy myslím, že by bylo vhodné jim tento benefit dopřát. Dalším námětem by mohla být odměna za prospěch do průměru 2,0 ve výši 4000 Kč za semestr.

Největší část zaměstnanců by uvítala benefit sick days, který jako postrádaný benefit označilo 59 % dotázaných zaměstnanců. Z důvodu, že sick days patří mezi jedny z nejoblíbenějších a nejpoužívanějších výhod, navrhuji je zavést. Navíc se podnik vyhne situaci, kdy ze dne na den nepřijde celé oddělení, které se nakazilo od svého kolegy, který kvůli nachlazení nechtěl přijít o peníze.

V poslední otevřené otázce mohli zaměstnanci uvést cokoliv, co jim chybí k tomu, aby byli plně spokojeni. Nejčastějším přáním bylo, jakožto zaměstnanců u společnosti, která distribuuje [REDACTED], mít zvýhodněné tarify na tyto [REDACTED]. Navrhuji tyto levnější tarify pracovníkům umožnit s podmínkou, že se bude jednat pouze o jednu bytovou jednotku, která zároveň neslouží pro podnikání.

Jelikož se jedná o podnik, který sídlí v městské části, kde není dostatek volných parkovacích míst. Mohla by se firma zapojit se do soutěže „Do práce na kole“ se zápisným od 290 Kč do 420 Kč. Zaměstnanci by nemuseli řešit parkování, zároveň by dělali něco pro své zdraví, byli motivováni soutěživostí a podpořili ekologii.

8 Závěr

Cílem bakalářské práce je analýza systému řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a návrh změn pro zlepšení tohoto systému. Řízení lidských zdrojů je téma, které se čím dál tím častěji dostává do popředí a patří mezi nejdůležitější oblasti, které ovlivňují správné fungování společnosti. Proto není divu, že se stále vymýšlí modernizace zdokonalující personální činnosti. Z tohoto důvodu je určitá část práce věnována i těmto novým trendům.

Nejprve byla prostudována literatura zabývající se touto problematikou, díky níž jsem pochopil a uvědomil si, jak by firmy měli postupovat v oblasti řízení lidských zdrojů tak, aby zaměstnanci byli spokojeni a prostřednictvím jejich výkonů se dosahovalo prosperity a konkurenceschopnosti celého podniku.

Na základě toho byly sestaveny dotazníky jak pro personalisty, se kterými byli také uskutečněny řízené rozhovory za účelem zjištění stavu podniku z pohledu personalistiky, tak pro zaměstnance pracujících na kancelářských postech z důvodu zjištění spokojenosti s personalistikou i celkovým prostředím v podniku. Díky výzkumu byly odpovědi zaznamenány do jednotlivých grafů věnujících se dané otázce či jednotlivému úseku personálních činností.

Následně byl proveden rozbor a porovnání těchto výsledků s odpověďmi personalistů. Kdy bylo zjištěno, že podnik se snaží předepsanými a uznávanými metodami a principy řídit a uplatňuje je. Nebyly tedy zjištěny žádné výkyvy oproti teorii, a to ani z pohledu nových trendů v personalistice, kterých podnik hojně využívá. Dle mého názoru tedy není nutné dělat podstatné změny.

Snad jen mohu doporučit, aby společnost zvažila tyto návrhy:

- Vhodnější nastavení a rozšíření prémie za iniciativu.
- Přidání alespoň dvoudenního benefitu sick days.
- Více se zajímat a získávat studenty, kteří studují obory ekonomického zaměření.
- Zvýhodněné tarify ██████ pro zaměstnance.

Zkoumaný podnik má vytvořené celé personální oddělení, kde řízení lidských zdrojů je rozděleno mezi jednotlivé personalisty. Získávání uchazečů na pracovní místo probíhá hlavně pomocí e-recruitmentu, kdy podnik s uchazeči a také se svými zaměstnanci komunikuje prostřednictvím pracovních portálů a sociálních sítí.

Rozvoj zaměstnanců je zaměřen na individuální potřeby a je cílen na požadavky jejich pracovního místa. Podnik využívá moderní metody vzdělávání, které jsou sestaveny v souladu s modelem 70:20:10. Navíc je všem zaměstnancům k dispozici zdarma přístup do portálů GetAbstract a CrossKnowledge, kde se pomocí videí, webinářů a různých článků mohou sebevzdělávat. V podobě moderních metod v personalistice je pracovníkům umožněno využívat také flexibilní pracovní režimy k sladění jejich pracovního a osobního života.

Tato práce mi umožnila nahlédnout do velké společnosti jakou firma XY je a ověřit si, jak řízení lidských zdrojů funguje v praxi. Doufám, že stejně jako mně bude i pro společnost tato práce přínosem.

9 Summary

Human resource management is one of the most important activities in a company. Its role is to lead people in such a way that goals and prospective future of the organization through their achievements are reached.

In large companies, personal departments are set up to take care of employees, which means to choose the right ones, develop them and retain them.

This work deals with modern trends in human resources management which come to the forefront, for example outsourced services such as headhunters or work-life balance because the people are the engine of an organization.

The aim of the questionnaire method used in one company was to find out the satisfaction and wishes of the employees and on this basis to propose the changes the company management can introduce.

Key words: HR officer, trends, employee satisfaction and wishes, work-life balance

10 Použitá literatura

- 1) *Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů (13 ed.). Praha: Grada.*
- 2) *Michael Armstrong. (2007). Řízení lidských zdrojů (10 ed.). Praha: Grada.*
- 3) *Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (4., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.*
- 4) *Šikýř, M. (2016). Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání (2nd ed.). Praha: Grada.*
- 5) *Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada.*
- 6) *Dvořáková, Z. a kol (2012). Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck.*
- 7) *Kocianová, R. (2012). Personální řízení: východiska a vývoj (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha: Grada.*
- 8) *Stýblo, J. (2003). Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press.*

- 9) *Folwarczná, I. (2010). Rozvoj a vzdělávání manažerů (1st ed.). Praha: Grada.*
- 10) *Thorpe, S., & Clifford, J. (2003). Part 1. the coaching process - chapter 1. what is coaching? London:Kogan Page Ltd. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/276253581?accountid=9646>*
- 11) *Náhl, P. & Suchý, J. (2007). Koučování v manažerské praxi. Praha: Grada.*
- 12) *Galwey, W.T. (2004). Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. New York: Management Press.*
- 13) *Podaná, R. (2012). Koučování pro manažery. Praha: Grada.*
- 14) *Armstrong, M. & Stephens, T. (2008). Management a leadership. Praha: Grada Publishing.*
- 15) *Zormanová, L. (2017). Didaktika dospělých. Praha: Grada*
- 16) *Čermák, V. (2017). Sebevzdělávání [Online]. In Sociologická encyklopedie. Praha: Media Wiki. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Sebe-vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD>*
- 17) *Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (14 ed.). London: Kogan Page.*

- 18) Böhmová, L., & Pavlíček, A. (2013). PERSONALISTIKA A BUDOUCNOST SOCIÁLNÍCH SÍTÍ ČR [Online]. *Scientific Papers Of The University Of Pardubice. Series D, Faculty Of Economics*, 20(27), 14-22.
- 19) Cătălina, I. (2014). OUTPLACEMENT - A FORM OF COUNSELING IN FIRMS RESTRUCTURING - [Online]. *Annals Of 'constantin Brancusi' University Of Targu-Jiu. Engineering Series*, 4, 215-218.
- 20) Fajčíková, A., Fejfarová, M., & Urbancová, H. (2016). EMPLOYEE DEVELOPMENT BY TALENT MANAGEMENT IMPLEMENTATION [Online]. *Scientific Papers Of The University Of Pardubice. Series D, Faculty Of Economics*, 23(38), 18-30.
- 21) Karas, E. (2017). Talent management in organizations [Online]. *Quality - Access To Success*, 18, 288-291.
- 22) Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to DIVERSITY MANAGEMENT*. Amherst: HRD Press.
- 23) Chládková, P., Brodský, Z., & Pakosta, J. (2015). AGE MANAGEMENT V ČESKÉM PODNIKU [Online]. *Scientific Papers Of The University Of Pardubice. Series D, Faculty Of Economics*, 22(35), 55-66.

11 Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů6

Seznam grafů

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví?	41
Graf 2: Na jakém pracovním zařazení pracujete?.....	42
Graf 3: Jak dlouho ve společnosti pracujete?	42
Graf 4: Jak jste se dozvěděl/dozvěděla o společnosti?	43
Graf 5: Jakou formou probíhal výběr na Vaše pracovní místo?	44
Graf 6: Jste spokojený/spokojená ve firmě, kde pracujete?.....	45
Graf 7: Myslíte si, že máte možnost se v této společnosti dále rozvíjet?	46
Graf 8: Jaké metody učení/rozvoje jsou pro Vás nejlepší?.....	47
Graf 9: Kolika rozvojových aktivit jste se za poslední půl rok zúčastnil/zúčastnila?	48
Graf 10: Byl pro Vás tento počet rozvojových aktivit dostatečný?	48
Graf 11: Jaké vztahy máte s kolegy?	49
Graf 12: Je Váš nadřízený otevřený diskuzi ve směru pracovních záležitostí?	50
Graf 13: Pokud se Vám něco podaří, dostane se Vám uznání?	51
Graf 14: Jste spokojen/spokojena s prémie, které Vám firma vyplácí?	51
Graf 15: Druhy prémie, které svým zaměstnancům podnik vyplácí	52
Graf 16: Jste spokojen/spokojena s vybavením Vaší kanceláře?	52
Graf 17: Vyhovuje Vám ergonomické uspořádání Vašeho pracovního místa?.....	53
Graf 18: Bolí Vás z dlouhého sezení v práci záda či za krkem?	54
Graf 19: Máte při svém zaměstnání dostatek času na své zájmy nebo koníčky?	54
Graf 20: Využíváte Vy osobně některý z flexibilních pracovních režimů? Pokud ano na co?	55
Graf 21: Jste spokojen/spokojena s benefity, které Vám firma nabízí?.....	56
Graf 22: Kdybyste mohl/mohla, jaký benefit byste přidal/přidala?.....	57

12 Přílohy

Příloha č.1: Dotazník k řízenému rozhovoru s personalistou

Příloha č.2: Dotazník ke zjištění spokojenosti zaměstnanců

Příloha č.1: Dotazník k řízenému rozhovoru s personalistou

Dotazník k řízenému rozhovoru s personalistou

- 1) Sepište postup získávání pracovníků. Jaké pracovní portály užíváte?
Například: proudly, práce za rohem, jobs.cz, profesia, práce.cz, atd.**

- 2) Využíváte sociálních sítí? Například i LinkedIn a Facebook jobs? K zjištění dostupných informací o uchazeči o zaměstnání?**

- 3) Jak probíhá výběr pracovníka?**

- 4) Upřednostňujete na volné pozice více interní či externí kandidáty?**

- 5) Vypisujete nějaké pozice pouze interně, pokud ano, tak proč?**

- 6) Využíváte na některé personální činnosti služeb externích firem? Pokud ano, na jaké?**

- 7) Proč si myslíte, že je důležitý rozvoj pracovníků?**

- 8) Jaké oblasti vzdělávání v podniku poskytujete?**

- 9) Umožňujete talentovaným zaměstnancům využít trainee program?
- 10) Využíváte moderních vzdělávacích metod jako je například e-learning?
- 11) Pokud ano, jaké výhody v něm shledáváte?
- 12) Snažíte si „vychovat“ studenty za účelem, aby se z něj stal váš zaměstnanec?
- 13) Pokud ano, prostřednictvím čeho si je snažíte získat?
- 14) Zajišťujete pro své zaměstnance nějaké akce či sportovní aktivity na stmelení kolektivu?
- 15) Umožňujete svým zaměstnancům využívat flexibilní pracovní režimy?
- 16) Pokud ano, jaké a komu?
- 17) Setkal/setkala jste se někdy ve Vaší firmě s pojmem wok-life balance, čímž je míněno sladění pracovního života s osobním? Uplatňujete ho?

- 18) **Dbáte na pracovní prostředí zaměstnanců v podobě barev a také vybavení kanceláří? Pokud ano, jak?**
- 19) **Jakými druhy prémie své zaměstnance odměňujete a za co?**
- 20) **Jaké benefity nabízíte svým zaměstnancům?**
- 21) **Odměňujete své zaměstnance za zlepšovací návrhy pro firmu?**
- 22) **Vypisujete pro zaměstnance nějaké soutěže v souvislosti se zlepšovacími návrhy?**
- 23) **Jak stabilizujete klíčové zaměstnance v podniku?**
- 24) **Sledujete firmy na Budějovicko z pohledu benefitů, které nabízejí svým zaměstnancům?**
- 25) **Upravujete pracovní podmínky starším zaměstnancům?**

Příloha č.2: Dotazník ke zjištění spokojenosti zaměstnanců

Dotazník ke zjištění spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den,

jmenuji se Tomáš Prokeš a jsem studentem třetího ročníku Ekonomické fakulty, Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který použiji jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce na téma Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. V uzavřených otázkách vždy vyberte pouze jednu možnost odpovědi, u otevřených otázek prosím svou odpověď napište. Tento dotazník je zcela anonymní.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas strávený s vyplňováním dotazníku.

S přáním hezkého dne

Tomáš Prokeš

1. Jak jste se dozvěděl/dozvěděla o společnosti?

- a) webové stránky společnosti (kariera)
- b) internetové pracovní portály (jobs.cz, práce.cz, atd)
- c) sociální sítě (Facebook, LinkedIn)
- d) inzerát v lokálních tiskovinách
- e) reklama v rádiu
- f) doporučení známého
- g) hodnotící portály (atmoskop.cz)
- h) úřad práce

2. Jakou formou probíhal výběr na Vaše pracovní místo?

- a) Preselektce životopisů
- b) Osobní pohovor
- c) Online pohovor/online diagnostika
- d) Znalostní testy (IT, jazyky, ...)
- e) Assessment centrum

3. Jste spokojený/spokojená ve firmě, kde pracujete?

- a) Ano
- b) Ne

4. Pokud ne, tak proč?

- a) Nízká mzda
- b) Vztahy na pracovišti
- c) Neúměrné požadavky na pracovní výkon
- d) Nedocnění
- e) Profesní růst
- f) Jiné, uveďte:

5. Myslíte si, že máte možnost se v této společnosti dále rozvíjet?

- a) Ano
- b) Ne

6. **Používá firma moderních vzdělávacích metod, jako je třeba e-learning (vzdělávání pomocí informační a komunikační technologie)?**
- a) Ano
 - b) Ne
7. **Jaké metody učení/rozvoje jsou pro Vás nejlepší? (zde můžete vybrat více variant odpovědi)**
- a) Seminář vedený lektorem
 - b) Webináře
 - c) E-learning
 - d) Předávání zkušeností od kolegy
 - e) Coaching
 - f) Mentoring
 - g) Sebevzdělávání
 - h) Přednášky
8. **Kolika rozvojových aktivit (konference, školení) jste se za poslední půl rok zúčastnil/zúčastnila?**
- a) Méně než 5
 - b) 5-10
 - c) 10 a více
9. **Byl pro vás tento počet rozvojových aktivit dostatečný?**
- a) Ano
 - b) Ne
10. **Jaké vztahy máte s kolegy?**
- a) Přátelské, stýkáme se i mimo pracovní dobu
 - b) Kolegiální, tvoříme jeden tým
 - c) Uspokojivé
 - d) Nepřátelské
11. **Je Váš nadřízený otevřený diskuzi ve směru pracovních záležitostí?**
- a) Ano
 - b) Ne
12. **Pokud se Vám něco podaří, dostane se Vám uznání?**
- a) Ano
 - b) Ne
13. **Jste spokojen/spokojena s prémie, které Vám firma vyplácí?**
- a) Ano
 - b) Ne
14. **Jaké druhy prémie dostáváte? (zde můžete vybrat více variant)**
- a) Mimořádný výkon
 - b) Iniciativa
 - c) Za úsporu času
 - d) Osobní ohodnocení
 - e) Příplatky
 - f) Zaměstnanecké akcie

- 15. Jste spokojen/spokojena s vybavením Vaší kanceláře?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 16. Pokud ne, jakou změnu byste navrhovali?**
- 17. Vyhovuje Vám ergonomické uspořádání Vašeho pracovního místa? (ergonomie se zabývá optimálním uspořádání pracovních podmínek z pohledu potřeb člověka)**
- a) Ano
 - b) Ne
- 18. Bolí Vás z dlouhého sezení v práci záda či za krkem?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 19. Působí na Vás barvy kanceláře pozitivně?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 20. Máte při svém zaměstnání dostatek času na své zájmy nebo koníčky?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 21. Umožňuje Vám firma využívat flexibilních pracovních režimů?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 22. Pokud ano, které z těchto pracovních režimů Vám firma nabízí? (zde můžete vybrat více variant odpovědi)**
- a) kratší pracovní dobu
 - b) pružné rozvržení pracovní doby
 - c) práci z domova
 - d) sdílení pracovního místa
 - e) stlačený pracovní týden
- 23. Využíváte Vy osobně některý z flexibilních pracovních režimů?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 24. Pokud využíváte, tak z jakého důvodu?**
- a) Péče o dítě/ o děti
 - b) Péče o jiného člena rodiny
 - c) Sladění osobního a pracovního života
 - d) Sport
 - e) Studium Vysoké školy
 - f) Jiné, uveďte:
- 25. Jste spokojen/spokojena s benefity, které Vám firma nabízí?**
- a) Ano
 - b) Ne

26. Kdybyste mohl/mohla, jaký benefit byste přidal/přidala?

- a) Cafeteria systém
- b) Relaxační místnost vybavená pro možnost odpočinku a protažení těla
- c) Zvýhodněné půjčky
- d) Sick days
- e) Příspěvek na dovolenou
- f) Jiné, uveďte:

27. Je něco, co Vám chybí (benefity, příspěvky atd.) ve srovnání s firmami ve městě, kde pracujete? Pokud ano, co?

28. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

29. Na jakém pracovním zařazení pracujete?

- a) Vedoucí pozice
- b) Obchodní pozice
- c) IT
- d) Administrativní pracovník
- e) HR
- f) THP
- g) Technická pozice

30. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) Méně než 5 let
- b) 5-10 let
- c) 10-20
- d) 20 a více

31. Kde pracujete?

- a) České Budějovice
- b) Brno
- c) Praha
- d) region