



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 vybrané organizaci

Vypracovala: Radka Mikešová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka MIKEŠOVÁ**  
Osobní číslo: **E16474**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

#### Cíl práce:

Specifikace stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci včetně navržení nových postupů a vhodných změn.

#### Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k řízení lidských zdrojů a zpracovat literární rešerši. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření ve vybraném podniku, použít kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání. Dále je nutno načerpat informace z podnikových písemností, pozorování a z nestandardizovaných rozhovorů. Po utřídění a rozboru získaných dat analyzovat stav řízení lidských zdrojů a soustředit se na navržení žádoucích změn ve vybrané organizaci.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodický postup.
4. Výsledky výzkumu.
5. Diskuze.
6. Závěr.
7. Přehled literatury.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

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

Königová, M., & Horalíková, M. (2013). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.

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


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**  
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  
Studená 1309  
370 01 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

## **Prohlášení**

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

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

V Českých Budějovicích dne 21. 8. 2019

.....

Radka Mikešová

### **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a připomínek při vypracování této práce.

## Obsah

1	Úvod .....	3
2	Literární rešerše .....	5
2.1	Definice pojmu řízení lidských zdrojů .....	5
2.2	Lidské zdroje .....	6
2.2.1	Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů.....	7
2.2.2	Subjekty řízení lidských zdrojů.....	9
2.3	Personální činnosti .....	10
2.3.1	Analýza a vytváření pracovních míst .....	11
2.3.2	Personální plánování .....	12
2.3.3	Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	14
2.3.4	Hodnocení pracovníků .....	17
2.3.5	Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru .....	18
2.3.6	Odměňování pracovníků .....	19
2.3.7	Vzdělávání pracovníků.....	20
2.3.8	Pracovní vztahy .....	22
2.3.9	Péče o pracovníky .....	23
2.3.10	Personální informační systém .....	24
3	Metodický postup .....	25
3.1	Cíl práce .....	25
3.2	Vymezení zkoumané organizace.....	25
3.3	Metodika práce.....	25
3.4	Způsoby sběru dat .....	25
3.4.1	Dotazníkové šetření.....	25
3.4.2	Prostudování podnikových písemností.....	26
3.4.3	Nestrukturovaný rozhovor.....	26
3.4.4	Pozorování.....	26

3.5	Sběr a zpracování získání dat .....	27
4	Výsledky výzkumu .....	28
4.1	Charakteristika organizace .....	28
4.2	Současný stav organizace a hodnocení jednotlivých činností řízení lidských zdrojů ve zvolené organizaci .....	29
4.2.1	Popis personálního útvaru .....	29
4.2.2	Vytváření a analýza pracovních míst .....	29
4.2.3	Personální plánování .....	29
4.2.4	Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	30
4.2.5	Hodnocení pracovníka.....	31
4.2.6	Rozmíst'ování pracovníků .....	31
4.2.7	Odměňování pracovníků .....	32
4.2.8	Vzdělávání pracovníků.....	33
4.2.9	Pracovní vztahy .....	33
4.2.10	Péče o pracovníky .....	33
4.2.11	Personální informační systém .....	34
4.3	Dotazníkové šetření.....	34
5	Diskuse .....	63
6	Závěr.....	68
7	Summary.....	71
8	Přehled použité literatury .....	72
9	Seznam obrázků, grafů a tabulek	
10	Přílohy	

# 1 Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Činnost řízení lidských zdrojů je pro podnik, ať už malý či velký, velice důležitá, neboť lidský kapitál, tedy zaměstnanci, jsou nejcennějším zdrojem organizace. Lidské zdroje jsou pro organizaci stěžejní, jelikož dávají do pohybu materiální, informační i finanční zdroje. O zaměstnance, na jejichž znalostech a schopnostech je závislý úspěch celé organizace, je třeba značně pečovat, motivovat je k lepším pracovním výkonům a věnovat jim dostatečnou pozornost i vzhledem k jejich nákladovosti.

Pojem řízení lidských zdrojů nemá kořeny v dávné historii. V minulosti byla tato problematika spojována s termíny jako personální administrativa, personální práce a personální řízení. Společným prvkem všech těchto pojmů je člověk, který představuje jeden z významných personálních vstupů organizace.

Personalistika v současné době nabývá čím dál větší důležitosti. V moderních publikacích se proto můžeme často dočíst o nových postojích jednotlivých podniků či organizací k této problematice. Společnosti si začínají uvědomovat, že získání nového pracovníka nestojí jen na vytvoření inzerátu a podepsání pracovní smlouvy. Těmto činnostem předcházejí velmi důležité kroky, jako je např. vytvoření a analýza pracovního místa, získávání a výběr pracovníků, hodnocení a odměňování nebo jejich vzdělávání. Pro správné a efektivní fungování organizací je nezbytné věnovat pozornost všem těmto oblastem.

Vzhledem k tomu, že má bakalářská práce je omezena rozsahem, jsou některé kapitoly a podkapitoly popsány stručně, avšak důležitými a podstatnými informacemi. Kapitola 2 je věnována literární rešerši, která se zabývá popisem základních a souvisejících pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů. V této části práce je uvedení čtenáře do dané problematiky. V další části práce je představen metodický postup, pomocí něhož byla tato bakalářská práce zpracována. Na tuto část navazuje představení a charakteristika zkoumané organizace, kterou je Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group se sídlem pobočky Zátkovo nábřeží České Budějovice. Cílem práce je specifikace stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci včetně navržení nových postupů a vhodných změn. Následně se tato kapitola věnuje zkoumání současného stavu této organizace a hodnocení jednotlivých činností v rámci řízení lidských zdrojů. Výsledky samotného výzkumu jsou doplněny o tabulkové i grafické znázornění. Posledními částmi je diskuse



a závěr, kde jsou shrnuty výsledky výzkumu doplněné o návrhy na zlepšení stavu organizace.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Definice pojmu řízení lidských zdrojů

Existuje mnoho definic a významu pojmu řízení lidských zdrojů. I když každá interpretace zní jinak, mají jedno společné. A to jsou lidé. Dle Armstronga (2015) řízení lidských zdrojů představuje strategický, integrovaný a ucelený přístup, který slouží k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí, kteří pracují v organizacích.

Další definice říká, že řízení lidských zdrojů znázorňuje nejnovější koncepci personální práce, která se začala utvářet ve vyspělém zahraničí v průběhu 60. až 80. let. Též se stává základem řízení organizace, jeho nejvýznamnější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů (Koubek, 2015).

Kociánová (2010) říká, že řízení lidských zdrojů je strategický a vnitřně propojený, manažersky zaměřený přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu celé organizace. Velký význam je přikládán zájmům managementu, kde řízení lidských zdrojů je oblastí řízenou vrcholovým managementem a též je kladen velký důraz na liniové manažery, kteří mají odpovědnost za řízení lidských zdrojů jako významné manažerské činnosti.

V publikaci od Jiřího Dudy (2008) se můžeme dočíst, že řízení lidských zdrojů vytváří část podnikového řízení, která se soustřeďuje na člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získávání, fungování, formování, využívání, organizování, jeho propojování činností a výsledků práce, pracovních schopností a chování ve vztahu k právě vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům, taktéž na jeho osobní uspokojení ze splněných úkolů a vykonané práce.

Lidské zdroje jsou pro dlouhodobý úspěch organizace významné a jedinečné. Organizace získává konkurenční výhodu a to tím, že efektivně využívá své pracovníky, kteří jsou vynalézaví a mají dostatečnou odbornost, a těmito vlastnostmi plní stanovené cíle. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na získávání schopných, flexibilních a angažovaných lidí, na odměňování jejich výkonu a rozvoj klíčových kompetencí (Price, 2011).

Koubek (2015) upozorňuje na pojmy: personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), řízení lidských zdrojů či personální řízení. Mnoho lidí je totiž považují za synonyma, i když tomu tak není. Personální práce či personalistika

představují nejobecnější označení pro oblast řízení organizace, a to bez ohledu na to, o jaké pojetí, systém či vývojovou fázi tohoto řízení se jedná. Pojmy jako personální administrativní práce (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů vyjadřují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a pozici v hierarchii řízení organizace.

- Personální administrativní práce – Jedná se o historicky nejstarší koncept personální práce, který chápal tuto práci jako službu, která zajišťuje zejména administrativní práce a procedury, které jsou spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, aktualizací a uchováváním dokumentů a informací, které se týkají zaměstnanců a které se dále poskytují řídicím složkám organizace. Personální správa se vyskytuje v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení a tam, kde je nízká míra dělby pravomocí (Koubek, 2015).
- Personální řízení – Dle Šikýře (2016) je personální řízení druhou koncepcí personální práce, která se v organizacích vyskytovala v období mezi 40. a 50. léty 20. století. Jako konkurenční výhodu začaly velké organizace vnímat lidi. Aby byla organizace úspěšná, vyžadovala dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců. A díky tomu se personální práce stala opravdovou profesí. Postupně začaly vznikat personální útvary, kde v čele stál personální ředitel, personalisté se specializovali na personální činnosti, jako je například hodnocení, odměňování nebo výběr lidí. Personalistům se dostalo rozsáhlejších pravomocí a odpovědností.

Řízení lidských zdrojů se odlišuje od personálního řízení tím, že se řízení lidských zdrojů zaměřuje na strategický přístup k personální práci a k řízení lidských zdrojů. Dále se orientuje na vnější faktory fungování a formování pracovních sil organizace. Třetí odlišnost se týká opět personální práce, která přestává být problémem odborných personalistů a začíná se stávat součástí každodenních povinností a práce všech vedoucích pracovníků. Další odlišnost se týká lidských zdrojů jako konkurenční výhody organizace. A posledním rozdílem je význam vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů (Vojtovič, 2011).

## **2.2 Lidské zdroje**

Lidské zdroje jsou pojem, který je odvozen z anglického human resources. Většinou se jedná o lidi, jimiž organizace disponuje, a s jejichž pomocí si plní své cíle. Human resource (HR) také znamená personální práce, která se týká řízení a vedení lidí

pracujících v organizaci, nebo personální útvar, který zastřešuje řízení a vedení lidí nebo personalisty, kteří zabezpečují řízení a vedení lidí v organizaci. HR je taktéž chápáno v podnikové praxi ve významu personálního útvaru či personalistů (Šikýř, 2016).

Aby mohla organizace správně a efektivně fungovat, musí se jí podařit shromáždit, propojit, dát do pohybu a využívat tyto zdroje:

- materiální zdroje,
- informační zdroje,
- finanční zdroje
- a právě lidské zdroje (Koubek, 2015).

Právě shromažďování, propojování a využívání všech těchto zdrojů je hlavním úkolem řízení organizace. A lidské zdroje jsou stěžejní, jelikož dávají do pohybu jak materiální, tak informační a finanční zdroje. Na druhou stranu jsou ale nejnákladnějším zdrojem. Lidské zdroje jsou hlavním stavebním prvkem, na kterém záleží úspěch, ale i neúspěch celé organizace (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015).

Avšak materiální a finanční zdroje jsou samy o sobě k ničemu, jsou to tzv. neživé zdroje. Musí tedy existovat nějaký element, který je uvede do pohybu. A tím elementem jsou právě lidské zdroje. Ale aby mohly správně fungovat lidské zdroje, musí je „pohánět“ informační zdroje, kterými jsou znalosti a dovednosti, které jsou vybudované na základech, jimiž jsou lidské schopnosti (Koubek, 2015).

### **2.2.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů**

V nejobecnějším slova smyslu, úkolem řízení lidských zdrojů je napomáhání, aby organizace byla stále výkonná a tento výkon se neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit tak, jestliže jsou správně využívány všechny dostupné zdroje, kterými podnik disponuje (Duda, 2008).

Koubek (2015) zmiňuje jako úkoly řízení lidských zdrojů:

- Vytváření silného souladu mezi strukturou a počtem pracovních úkolů a jimi vytvářených pracovních míst a mezi počtem a strukturou pracovníků pracujících v organizaci. Jinými slovy to lze vysvětlit jako usilování o zařazení správného člověka na správné místo se snahou, aby byl stále připraven čelit měnícím se požadavkům na pracovní místo. Za této situace se

využívá metoda tailoringu neboli vytváření a přidělování pracovních úkolů a míst pracovníkovi na míru.

- Ideální využívání sil pracovníků v organizaci. Jedná se hlavně o správné využití fondu pracovní doby a schopností pracovníka.
- Efektivní styl vedení pracovníků, formování týmů a zdravé mezilidské vztahy.
- Sociální a personální rozvoj pracovníků. To představuje rozvoj pracovních schopností, pracovní kariéry či samotné osobnosti.
- Dodržování všech zákonů, které se týkají práce, pracovněprávních vztahů a lidských práv.

Existuje ale i jiný názor, který nepředstavuje tradiční přístup. Řízení lidských zdrojů by se mělo zaměřit na jinak formulované úkoly s jinak určenými prioritami.

- Zlepšení kvality života v práci.
- Zvýšení produktivity.
- Zvýšení zaměstnanecké spokojenosti.
- Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedince, ale i týmu.
- Zlepšení připravenosti na případné změny (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015).

Mezi základní a hlavní cíle řízení lidských zdrojů Armstrong (2015) řadí podporování strategických cílů, jejich dosahování vytvářením a uplatňováním lidských zdrojů, a to v souladu se strategií organizace. Druhým cílem je přispívání k rozvoji kultury, která je zaměřená na dosahování co nejvyššího výkonu. Dalším cílem je úsilí zajišťovat organizaci oddané, kvalifikované a talentované lidi. Důležité je také usilování o vytvoření kladných pracovních vztahů, budování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a managementem. Posledním cílem je podporování uplatnění etického přístupu k vedení lidí.

Můžeme se ale také setkat s dalšími cíli, kterými jsou optimální využívání potenciálu lidí, vložených investic do pracovníků, aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace a současně tvorba předpokladů ke spokojenosti pracovníků (Kociánová, 2010).

V další publikaci se můžeme setkat s rozdělením cílů dle oblastí, ve kterých by měly být plněny:

- rozvoj a zabezpečování pracovníků – jejich získání a udržování, kvalifikovanost, oddanost, angažovanost, motivace, vzdělání, aj.,
- oceňování pracovníků – odměňování a oceňování za to, co dělají, čeho dosahují,
- vztahy – vytváření harmonických vztahů mezi pracovníky a managementem, příjemné ovzduší spolupráce, vzájemná důvěra, podporování týmové práce, aj. (Kociánová, 2012).

### 2.2.2 Subjekty řízení lidských zdrojů

Řízením lidských zdrojů v organizace se zabývají dva hlavní subjekty, kterými jsou manažeři (vedoucí zaměstnanci), které v organizacích s větším počtem zaměstnanců podporují personalisté (personální útvar) nebo poskytovatelé personálních služeb (outsourcing) (Šikýř, 2016).

**Manažer** je člověk dosahující stanovených cílů s lidmi, a to prostřednictvím nich. Aby byl manažer úspěšný, jako člověk musí být: důsledný, sebejistý, vytrvalý, rozhodný, odpovědný, komunikativní, spravedlivý, pracovitý a samostatný (Lojda, 2011).

Folwarczná (2010) ve své publikaci zmiňuje, že manažer je osoba, která zodpovídá za chod organizace či služby. Ať už se jedná o podnikání, společenské či neziskové organizace nebo veřejnou správu. V oblasti podnikatelské je manažer ten, kdo řídí a provozuje organizaci či podnik jménem a v zájmu vlastníků či jednoho vlastníka této organizace, podniku.

**Personální útvar** je pracoviště, které se výhradně specializuje na řízení lidských zdrojů. Mezi hlavní úkoly personalistů patří zajišťování odborné, poradenské, metodologické, organizační, usměrňovací a kontrolní stránky personální práce. V těchto oblastech poskytuje speciální služby vedoucím pracovníkům a jednotlivým pracovníkům (Koubek, 2015).

Personalisté se také snaží o vytváření prostředí, které zesiluje angažovanost jednotlivců. Umožňuje jim, aby využívali své schopnosti, ocenili svůj potenciál a uspokojili své potřeby, a to jak v zájmu organizace, tak v zájmu vlastním.

Lidé pracující v personálním útvaru by měli také být zdrojem řešení reálných problémů vyskytujících se v podnikání. Neměli by ale zapomínat na hlavní smysl jejich práce, kterým je pečování, naslouchání a podporování zaměstnance (Armstrong, 2015).

Může existovat i jiné dělení subjektů. Jedním z nich je dělení Dudy (2008). Ten říká, že odpovědnost za realizaci řízení lidských zdrojů mají liniový manažer, personální manažer, odborníci, mezi které se řadí například psycholog, právník či sociolog, a nakonec odborové organizace.

### **2.3 Personální činnosti**

Personální útvar (personalisté) vykonávají personální činnosti. Realizují tak organizační cíle v oblasti řízení a vedení lidí. Jedná se o administrativně-správní činnosti, které vyplývají z pracovněprávní legislativy, tedy i z koncepční, analytické a metodické činnosti. Na tyto činnosti navazuje poradenství zaměstnancům a manažerům. Personální činnosti se též mohou nazývat jako personální služby (Dvořáková, 2012).

V odborné literatuře se můžeme setkat s různým počtem a různou interpretací personálních činností. Koubek (2015) zmiňuje tyto činnosti v tomto pořadí:

1. Analýza a vytváření pracovních míst – formulování úkolů, jejich spojování do pracovních míst, popis a specifikace pracovních míst
2. Personální plánování – plánování potřeby a její pokrytí, plánování rozvoje zaměstnanců
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků – zveřejňování zpráv o volných pracovních pozicích, získávání vhodných uchazečů, jejich výběr a přijímání, adaptace
4. Hodnocení pracovníků – metody hodnocení pracovního výkonu, vyhodnocování, poskytování zpětné vazby
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazování na určité pracovní místo, povyšování, přesun na jinou práci, přerazování na nižší funkci, propouštění
6. Odměňování pracovníků – oceňování skutečného výkonu, stimulování k dosahování lepšího výkonu
7. Vzdělávání pracovníků – utváření, rozšiřování a prohlubování znalostí, schopností a dovedností
8. Pracovní vztahy – vztahy mezi vedoucími pozicemi a zaměstnanci, či jejich představiteli (odbory), zaměstnanecké a mezilidské vztahy
9. Péče o pracovníky – pracovní doba, pracovní prostředí, BOZP, otázka sociálních služeb

**10.** Personální informační systém – zpracovávání personálních údajů, které jsou potřebné k plnění povinností, které vyplývají z předpisů (Šikýř, 2016 ; Koubek, 2015).

Tyto činnosti se mohou dále dělit a představovat tak samostatnou personální činnost. Jedná se například o interní mobilitu, organizaci práce a pracovní podmínky, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zaměstnanecké výhody či kolektivní vyjednávání (Dvořáková, 2012).

### **2.3.1 Analýza a vytváření pracovních míst**

Pracovní místo či pozice či pracovní funkce je vytvářeno souborem úkolů a odpovědností, které má pracovník na určitém pracovišti.

**Analýza** pracovních míst je jednou z nejdůležitějších činností v celém systému personálního řízení. Je základem pro realizaci dalších personálních činností. Je to proces, jehož cílem je shromážďovat a vyhodnocovat informace o obsahu dané práce (pracovního místa), poskytuje odlišení práce od jiných prací (Kociánová, 2010).

Analýza poskytuje obraz práce na pracovním místě. Vytváří tím představu o pracovníkovi, který by měl na daném pracovním místě pracovat. V procesu analýzy se musí brát zřetel na zjišťování, uchovávání a analyzování informací o úkolech, odpovědnosti, metodách a vazbách na jiná místa. Dále jsou důležité podmínky, za kterých se práce vykonává. Zpracováním všech těchto informací vzniká popis pracovního místa. Popis pracovního místa vede k požadavkům, které pracovní místo klade na pracovníka. Jedná se o tzv. specifikaci pracovního místa (Koubek, 2015).

Mezi metody analýzy pracovních míst můžeme řadit analýzu dokumentů, vlastní výkon práce analytikem, pozorování pracovníků při výkonu práce, dotazník či rozhovor se zaměstnanci (Dvořáková, 2012).

**Vytváření** pracovního místa přichází po analýze pracovních míst. Jde o „*definování obsahu pracovních míst za účelem naplnění požadavků práce i uspokojení osobních potřeb držitele pracovního místa, což zvyšuje míru angažovanosti zaměstnanců*“ (Armstrong, 2015, str. 192).

Vytvářením pracovních míst se může také myslet proces definování pracovních úkolů. Vymezené pracovní úkoly a vytvářená pracovní místa musí: zabezpečit a uskutečňovat cíle organizace, uspokojovat potřeby zaměstnanců, využívat a rozvíjet



schopnosti, uspokojovat pracovníka a podněcovat k výkonu, nesmí pracovníka poškozovat či ohrožovat a musí být v souladu s právními předpisy (Šikýř, 2014).

Definování pracovních úkolů dle Šikýře (2016) je spojeno s těmito otázkami a hledáním jejich odpovědí:

- **Proč** je potřeba nového pracovního místa?
- **Co** je obsahem práce?
- **Jak** se má práce provádět?
- **Kde** se má práce vykonávat?
- **Kdy** se má práce provádět?
- **Kdo** ji má vykonávat?
- **S kým** se má práce provádět?
- **Za kolik** se má práce vykonávat?

Odpovědi na tyto otázky závisí na požadavcích a podmínkách organizace. Odlišnost požadavků a podmínek vede k odlišnému stupni dělby práce, různé míře specializace zaměstnanců, a nakonec k odlišným přístupům týkajících se tvorby pracovních míst (Šikýř, 2016).

### 2.3.2 Personální plánování

Personální plánování má úlohu realizace cílů organizace. Musí předvídat vývoj, stanovovat cíle a určovat a vybírat cesty či metody, jak těchto cílů dosáhnout. Personální plánování usiluje o to, aby mělo pracovní síly v nezbytném množství, s potřebnými dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi, aby byly optimálně motivované, flexibilní, dobře reagující na změny, ideálně rozmístěné do pracovních míst a s přiměřenými náklady (Koubek, 2015).

Personální plánování se dělí na tři oblasti:

1. **plánování potřeby zaměstnanců** – Organizace předvídá, kolik a jaké zaměstnance bude v průběhu jednoho roku či během následujících více let potřebovat, a to z důvodu, aby věděla, kolik požadované práce musí zajistit, a dosáhla tak očekávaných cílů. Jinými slovy organizace odhaduje poptávku po práci (Šikýř, 2016).
2. **plánování pokrytí potřeby zaměstnanců** – Při tomto procesu organizace odhaduje nabídku práce. Tedy předpovídá, kolik a jaké zaměstnance bude mít

nepochybně k dispozici, a to jak krátkodobě, tak i dlouhodobě. A to z důvodu uspokojení plánované potřeby zaměstnanců, zajištění požadované práce a dosažení očekávaných cílů. Potřebu zaměstnanců zajišťuje za svých vnitřních nebo vnějších zdrojů zaměstnanců.

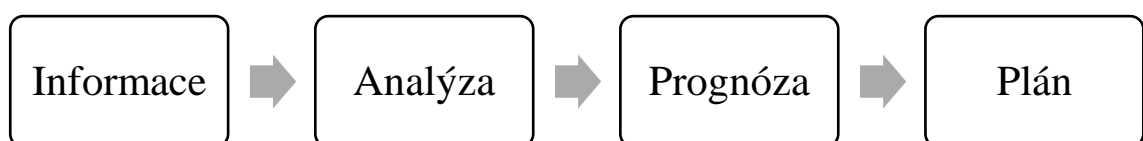
Mezi **vnitřní zdroje zaměstnanců** se řadí zaměstnanci organizace. A to ti, kteří byli uspořeni v důsledku technického pokroku, byli uvolněni z důvodu organizačních změn, jsou ochotni vykonávat jinou práci nebo připraveni vykonávat náročnější práci.

Do **vnějších zdrojů** patří volní uchazeči o práci, kteří jsou na vnějším trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, ženy v domácnosti, studenti, důchodci či lidské zdroje v zahraničí (Šikýř, 2016).

3. **plánování personálního rozvoje zaměstnanců** – V tomto plánování jde hlavně o respektování zaměstnanců jako lidských bytostí, které mají své vlastní životní cíle a představy. Nebrat je jen jako pracovní vstupy. Plánování personálního rozvoje a kariéry zaměstnanců má tedy za úkol stabilizovat potřebné pracovníky, předat jim jednoznačnou perspektivu a v nejvyšší míře se snažit o harmonizaci individuálních zájmů se zájmy organizace. Cílem personálního rozvoje je zabezpečování potřebných zdrojů pracovních sil, a to tím, že zvyšuje atraktivitu práce v organizaci, pomáhá rozvoji pracovních dovedností a schopností jedinců i skupin a snaží se snižovat množství nežádoucích odchodů zaměstnanců (Koubek, 2015).

Pro **proces plánování pracovníků** je velmi důležitá prognóza, předvídání. Předvídání se hlavně týká potřeby pracovních sil a zdrojů pracovních sil. Aby však byla kvalitní prognóza, musí jí odpovídat též kvalitní analýzy, které ale nevzniknou bez pečlivého a detailního zjišťování informací.

Obrázek 1: Proces personálního plánování



Zdroj: přepracováno (Koubek, 2015)

Celý proces plánování se zakončuje **díličními plány**. V publikaci od Dvořákové (2012) se setkáme s **plánem získávání pracovníků** – tento plán stanovuje, kolik, jaké pracovníky a k jakému termínu je potřeba je získat, jaké metody vyhledávání a získávání aplikovat a jaké lidské zdroje oslovit. Druhým plánem je **plán snižování nadbytečných zaměstnanců**. Tento plán zahrnuje celkový počet nadbytečných pracovníků, přirozené úbytky a odchody, předpokládaný počet nedobrovolně propuštěných, podmínky a služby, které jsou nabízené zaměstnancům, kteří odcházejí (např. pomoc při hledání nového zaměstnání, rekvalifikace, aj.), či časový harmonogram snižování počtu zaměstnanců, kteří jsou nadbyteční. **Plán flexibilních forem zaměstnání** sleduje využití pracovníků, které je vyšší, a přitom se snaží snižovat personální náklady. Těmito formami mohou být pružný pracovní režim, pracovní vztah či délka produktivního života. Čtvrtým plánem je **plán stabilizace**. Tento plán se orientuje na snížení pohybu pracovníků z a do organizace, což se nazývá fluktuace. Aby byla fluktuace co nejnižší, organizace se snaží zvýšit pracovní spokojenost a zlepšit soudržnost pracovních týmů. Úkony, kterými se o to snaží, jsou například věnování zvýšené pozornosti organizační jednotce, diferenciaci mezd dle hodnoty práce, poskytovat přiměřené školení či povyšování z vnitřních zdrojů organizace. Dalším plánem je **plán vzdělávání a rozvoje**, který se týká počtu vzdělávaných zaměstnanců a jejich programu vzdělávání, počtu zaměstnanců potřebujících vzdělávání či rekvalifikaci a nových programů týkajících se vzdělávání. Poslední je **plán následnictví**, který je nejjednodušší. Stanovuje pouze podmínku, která se týká rozvíjení rezervy pro hlavní manažerské funkce (Dvořáková, 2012).

### 2.3.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

**Získávání** pracovníků je proces, při kterém se organizace snaží, aby přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, kteří mají zájem o tato místa. Musí brát ohledy na náklady, aby byly přiměřené, a na čas, v kterém momentálně pracovníky potřebuje.

V běžném životě se často získávání zaměřuje s pojmem nábor. Nábor znamená především získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Ale moderní získávání usiluje jak o lidské zdroje z vnějších zdrojů, tak i o lidské zdroje vnitřní, které jsou pro organizaci důležitější. Tato personální činnost se snaží o získání potřebného počtu kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků, kteří mají sloužit pro zájmy a cíle organizace, pracovníků, kteří jsou zaujatí a motivovaní, pracovníků, kdy jejich osobní

zájmy se ztotožňují se zájmy organizace a kdy jejich hodnoty se nevyklučují s hodnotami organizace (Koubek, 2015).

Armstrong (2006) dělí tuto činnost na tři etapy:

1. definování požadavků,
2. přilákání potenciálních uchazečů,
3. výběr pracovníků.

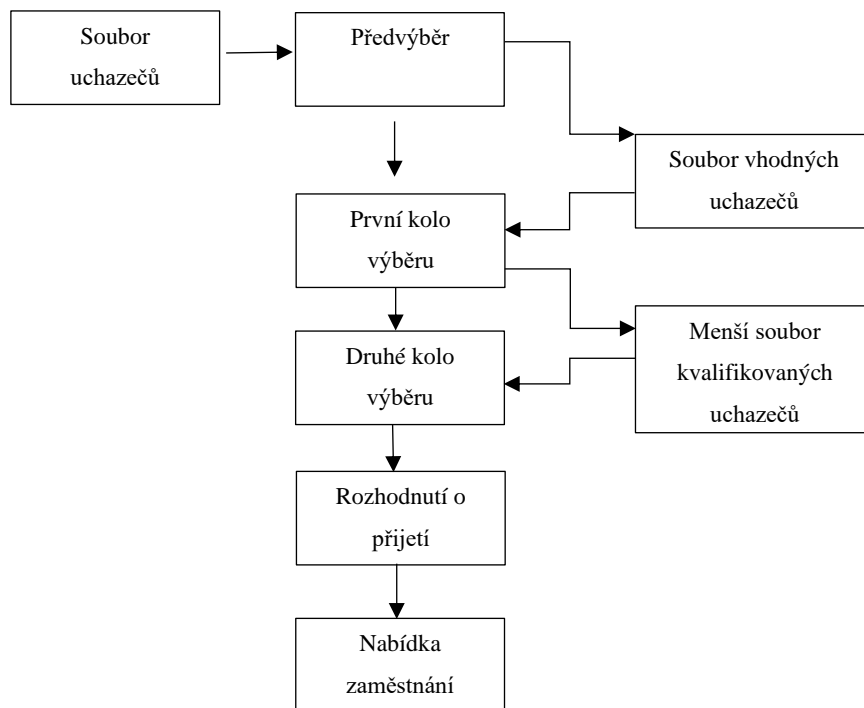
Pro obsazování pracovních míst se dle Kociánové (2010) využívají různé **metody**. Volby metody závisí na finančních možnostech a času organizace a dostupnosti kvalitních uchazečů. Nejčastěji se jedná o:

- inzerce v médiích,
- inzerce na internetu,
- externí služby:
  - zprostředkovatelské agentury,
  - poradenské společnosti specializující se na přímé vyhledávání pracovníků,
  - poradenské agentury specializované na získávání pracovníků,
  - agentury, které zprostředkovávají dočasné zaměstnání;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s úřady práce,
- doporučení uchazeče,
- nabídky uchazečů,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky,
- letáky.

Mezi další metody, které jsou v dnešní době využívány, se řadí například sociální média. Jedná se o vyhledávání a získávání informací o uchazečích online přes stránky jako jsou LinkedIn či Facebook. Další metodou může být tzv. outsourcing procesu získávání zaměstnanců. Jedná se o proces, kdy organizace osloví „dodavatele“, aby převzal odpovědnost za získávání zaměstnanců a obsazování pracovních míst (Armstrong, 2015).

**Výběr** pracovníků je personální činností, která následuje po získávání pracovníků. Cílem výběru je nalezení, identifikování a výběr pracovníků, kteří budou výkonní, budou pracovat po dobu, která se u nich očekává a nebudou jednat způsobem nežádoucím, který by snižoval jejich kvalitu a produktivitu práce (Dvořáková, 2012).

Obrázek 2: Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: přepracováno (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015)

Metody výběru zaměstnanců jsou určitým postupem zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat určitou práci. Mezi tyto metody se dle Šikýře (2016) řadí:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centra,
- zkoumání referencí.

Při výběru zaměstnanců se musí dávat pozor na případné chyby, které by mohly nastat. Těmito chybami mohou být nepřesné vymezení pracovní náplně pracovního místa,

nesprávné využívání vstupního pohovoru, významný důraz na výsledky testů, nejasná kritéria úspěšnosti a malá pozornost ověření údajů a zjištění preferencí (Tomšík & Duda, 2011).

**Přijímání** zaměstnanců je spojené s uzavíráním pracovněprávního vztahu. Dle zákoníku práce může zaměstnavatel zabezpečit výkon závislé práce a obsazení nového či uvolněného pracovního místa zaměstnancem v základním pracovněprávním vztahu, kterým může být pracovní poměr na základě pracovní smlouvy, dohoda o provedení činnosti nebo dohoda o provedení práce (Šikýř, 2016).

S přijímáním také souvisí adaptace zaměstnanců. Jedná se o způsob a rychlost, kterým je zaměstnanec schopen se přizpůsobit změnám v mezilidských vztazích, v pracovním prostředí, novým názorům a vytvářením úprav a reorganizací (Evangelu, 2009).

### **2.3.4 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků se především týká zjišťováním způsobu výkonu práce pracovníka, jak plní své úkoly, jaké je jeho chování, jeho vztahy na pracovišti, dále sdělováním výsledků pracovníkům a diskutováním nad výsledky, a v neposlední řadě hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu. V posledních letech se také hodnotí schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka. Hodnocení pracovníků je považováno za nástroj kontroly, motivování a usměrňování pracovníků (Koubek, 2015).

Úkolem hodnocení je posouzení pracovníka z hlediska jeho výkonnosti, souladu s jeho pracovní způsobilostí a profesními či pracovními nároky na pracovní místo. Dále například z hlediska jeho osobních vlastností ve vztahu k práci a míry jeho identifikace s firmou a loajality k firmě (Bureš, 2007).

Aby bylo hodnocení co nejpřesnější, měly by se hodnotit tyto tři oblasti:

1. vstup – vstup představují předpoklady pracovníka (potenciál, způsobilost, praxe),
2. proces – pracovní chování, přístup,
3. výstup – výkon pracovníka (Hroník, 2006).

Cílem hodnocení je monitorování výkonu v minulosti vzhledem ke stanoveným cílům, pomáhat provádět rozhodnutí v oblasti odměňování, identifikovat potenciál

pracovníka, poskytovat pracovníkovi příležitost prodiskutovat své ambice se svým nadřízeným a zlepšovat výkon v budoucnosti (Hroník, 2006).

Dle Koubka (2015) existují dva typy hodnocení pracovníků. A to neformální a formální hodnocení.

- **Neformální hodnocení** neboli průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným v době výkonu práce. Neformální hodnocení mívá převážně ústní formu, stává se součástí průběžných kontrol plnění pracovních úkolů. Může se jednat o ústní kritiku či pochvalu.
- **Formální hodnocení** představuje pravidelné, systematické a plánované hodnocení. Na rozdíl od neformálního hodnocení má formální písemnou podobu, kdy se tyto dokumenty dále používají pro další personální činnosti.

Vedoucí by se měl držet těchto rad při hodnocení, které doporučuje Halík (2008) ve své publikaci. Každý vedoucí by měl hodnotit svého zaměstnance objektivně. Musí vědět, co od hodnocení očekávat. Musí se řádně připravit. Danému pracovníkovi dát předem vědět. Musí nechat svému zaměstnanci prostor pro kladení otázek. Vedoucí se musí vyvarovat zaujatosti, osobních přátelských vztahů, přílišné přísnosti nebo hodnocení v porovnání s dalším pracovníkem.

### **2.3.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**

Rozmíst'ováním pracovníků se myslí kvalitativní, kvantitativní, prostorové a časové spojování pracovníků s pracovními místy a úkoly. Cílem rozmíst'ování je optimalizace vztahu mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem a tím zlepšovat výkon jednotlivce, týmu a celé organizace (Koubek, 2015).

Rozmíst'ováním pracovníků se rozumí především pohyb pracovníků do organizace, v organizaci samotné a z organizace ven. Pohyb do a z organizace se nazývá vnější mobilita pracovníků, pohyb pracovníků uvnitř organizace vnitřní mobilita pracovníků (Kociánová, 2010).

Do **vnitřní mobility** pracovníků řadíme:

- povýšení pracovníka,
- převedení pracovníka na jiné pracoviště s jinou náplní práce,
- přeřazení pracovníka na nižší funkci.

**Vnější mobilitu** lze rozdělit na dvě stránky, a to na aktivní a pasivní.

- Do **aktivní** stránky vnější mobility se řadí procesy získávání, výběru a přijímání pracovníků. Jedná se o pracovníky, kteří přicházejí do organizace.
- **Pasivní** stránka se týká ukončování pracovního poměru, kam se řadí propouštění, rezignace, penzionování či úmrtí pracovníka (Kociánová, 2010).

Existují dva typy trvalého ukončování pracovního poměru, které může organizace ovlivnit, jistým způsobem řídit. Při **propouštění pracovníka** se jedná o ukončení z příčin, které vznikly na straně organizace (úspora pracovníků, ukončení určitého provozu, omezování výroby) anebo které vznikly na straně pracovníka (porušování pravidel, nedostatečný výkon). Při **penzionování pracovníků** se hledí na přístup k respektování důchodového věku. Buď se jedná o pružný důchodový věk (důchodový věk je jakousi dolní hranicí věku, kdy pracovník může odejít, ale pro organizaci je potřebný, tudíž může pokračovat v práci) nebo pevný důchodový věk (při dosažení důchodového věku by měl být pracovní poměr s pracovníkem ukončen, avšak ve vyspělých zemích se tento přístup neuplatňuje) (Koubek, 2015).

### 2.3.6 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je personální činností, která se zabývá strategiemi, procesy a politikou, které jsou potřebné k docenění toho, jak lidé přispívají organizaci, a tím je odměnit, jak peněžní, tak i nepeněžní formou. Obecným cílem je odměňovat pracovníky spravedlivě, slušně a důsledně. Odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Odměňování se také týká nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je například pochvala či uznání, příležitost k dalšímu vzdělání a rozvoji nebo růst pravomocí (Armstrong, 2009).

Odměňování dělí Kociánová (2010) na tyto složky:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny:
  - pevné, pohyblivé mzdy a platy;
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny:
  - ocenění, úspěch, osobní rozvoj, odpovědnost;
- procesy řízení pracovního výkonu.



Armstrong (2015) dělí celkovou odměnu na dvě složky. První složka představuje **transakční (hmotné) odměny**. Sem můžeme zařadit peněžní odměny (základní peněžní odměny, peněžní bonusy, odměny za zásluhy, podíly na zisku, akcie) a zaměstnanecké výhody (dovolená, penze, zdravotní péče). Druhou složkou jsou **relační (nehmotné) odměny**. Ty se dělí na vzdělávání a rozvoj (výcvik, rozvoj kariéry, vzdělávání na pracovišti, plánování následnictví) a pracovní prostředí (styl vedení, komunikace, kultura organizace, work-life balance).

Existuje mnoho faktorů ovlivňující výběr zaměstnání. Jedním z nejpodstatnějších je, jakou odměnu zaměstnanec dostane. Je několik způsobů, jak odměňování mzdou nastavit. Jedná se o tzv. mzdové formy (Halík, 2008).

Mezi nepoužívanější **mzdové formy** patří **časová mzda**, která představuje základní a nejvíce používanou formu odměňování. Další je **úkolová mzda**, která se používá hlavně ve výrobním sektoru. Třetí formou odměňování je **provize**. Provize je doplňková mzdová forma, která se nejvíce využívá ve službách a obchodě, kde mzda zaměstnance je závislá na počtu prodaného množství či poskytnutých služeb. Další mzdovou formou představují **prémie**, které se vyplácejí jednorázově a doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Pátou formou je **osobní ohodnocení**. Toto ohodnocení vytváří manažer na základě pravidelného hodnocení pracovníka. A poslední nejvíce používanou formu představuje **podíl na výsledcích hospodaření** (Šikýř, 2016).

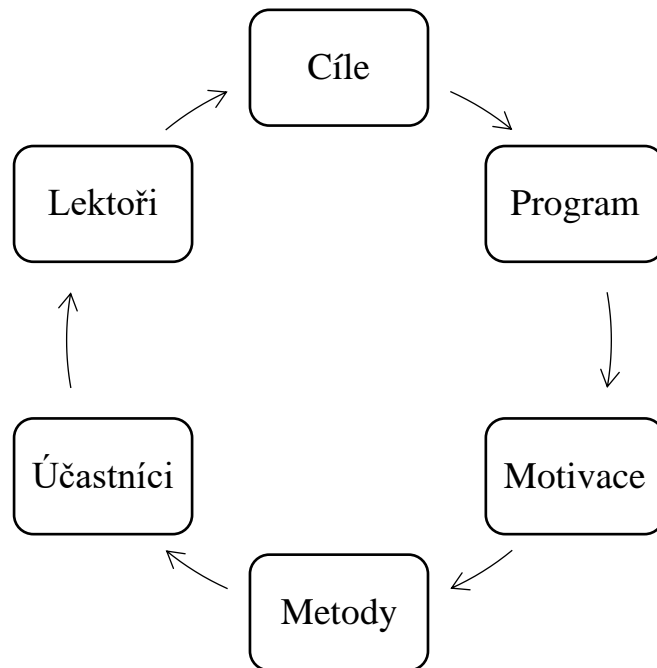
### 2.3.7 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků má za úkol systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat dovednosti, znalosti a schopnosti zaměstnanců, aby mohli vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Vzdělávání též slouží k tomu, aby zaměstnanci byli připraveni na soustavné změny podmínek a požadavků na jednotlivá pracovní místa (Šikýř, 2016).

Dle Kociánové (2010) se rozlišují **čtyři druhy** vzdělávání a to instrumentální (lepší výkon práce, ulehčuje vzdělávání při výkonu práce), poznávací (sleduje zlepšení pochopení a znalostí věcí), citové (směřuje k formování pocitů a postojů) a sebereflekující (formování nových vzorců myšlení, nazírání a chování, a tím vytváření nových znalostí).

Po ukončení plánování a přípravných prací se začíná se samotným procesem vzdělávacích aktivit. Tato fáze se skládá z těchto nezbytných prvků.

Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: přepracováno (Vodák & Kucharčíková, 2011)

**Metody**, které se využívají ve vzdělávání, lze rozdělit do dvou velkých skupin.

1. metody používané **na pracovišti** při výkonu práce
  - a. instruktáž při výkonu práce – nejčastější jednorázová metoda, kdy zkušený pracovník předvádí novému pracovníkovi pracovní postup;
  - b. coaching – dlouhodobé instruování, sdělování a vysvětlování;
  - c. mentoring – vzdělávaný pracovník si vybírá svého „rádce“, který mu radí a pomáhá;
  - d. counselling – nejnovější metoda, kde jde o vzájemné konzultování a ovlivňování;
  - e. asistování – vzdělávaný pracovník je přiřazen zkušenému pracovníkovi jako asistent;
  - f. pověření úkolem – pokračující fáze asistování, kdy je vzdělávaný pověřen splnit určitý úkol;
  - g. rotace práce – vzdělávaný pracovník je postupně přiřazován na určitá pracoviště s jinými pracovními úkoly;

- h. pracovní porady – vzdělávání pracovníci se na poradách seznamují s problémy a informacemi svého pracoviště, ale i celé organizace.
2. metody používané **mimo pracoviště**
- a. přednáška – poskytování informací a teoretických znalostí;
  - b. přednáška s diskusí – metoda, která spíše zprostředkovává znalosti;
  - c. demonstrování – poskytuje znalosti a dovednosti s názornou ukázkou;
  - d. případové studie – jedná se o smyšlené či skutečné situace, které mohou v organizaci nastat;
  - e. workshop – opět se jedná o smyšlené nebo skutečné situace, které se ale řeší ve skupině či týmu;
  - f. brainstorming – hledání způsobu řešení zadaného problému;
  - g. simulace – vzdělávání dostanou scénář a musí učinit řadu rozhodnutí;
  - h. hraní rolí – metoda, při které se rozvíjejí praktické schopnosti, a kdy účastníci dostanou přidělenou roli, ve které řeší určitý problém;
  - i. assessment centre – vzdělávaný řeší řadu problémů a úkolů, které mu generuje počítač;
  - j. outdoor training – akce či úkoly, které jsou spojené s pohybovými aktivitami;
  - k. e-learning – učení se pomocí počítačů a pomocí schémat, obrázků či grafů (Koubek, 2015).

### 2.3.8 Pracovní vztahy

Při práci vznikají dle Koubka (2015) tyto vztahy, které je možné členit do těchto skupin:

- vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a odbory (zaměstnanecké sdružení),
- vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem či vedením organizace,
- vztahy nadřízený – podřízený,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci,
- vztahy k veřejnosti a zákazníkům,
- vztahy mezi spolupracovníky.

Dále se můžou dělit z hlediska formálnosti a neformálnosti. Mezi **formální pracovní vztahy** lze zařadit pracovněprávní vztahy, které jsou upravené pracovněprávními předpisy a jsou spojené s výkonem práce. Tyto pracovněprávní vztahy lze rozdělit na individuální vztahy, které vznikají například mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a na kolektivní vztahy, které se vytvářejí mezi zástupci zaměstnanců (odbory) a zaměstnavatelem. Jistou formální stránku mají také vztahy zaměstnanců mezi sebou. Do **neformálních vztahů** lze zařadit vztahy běžné mezilidské a společenské. Tyto vztahy vznikají spontánně a přirozeně mezi jednotlivci v organizaci či mimo ni (Šikýř, 2016).

Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je jedním z nejdůležitějších vztahů, který je definován jako ekonomický, společenský a politický vztah, v němž zaměstnanci poskytují zaměstnavateli fyzickou a duševní práci za odměny (Lewis, Thornhill, & Saunders, 2003). Aby se zachovala formálnost ve vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel, existuje psychologická smlouva, ve které se vyskytuje soubor nepsaných očekávání, která mají podobu nevyslovených předpokladů (Šikýř, 2016).

### **2.3.9 Péče o pracovníky**

Péče o pracovníky se dá rozdělit do následujících tří skupin:

- povinná péče – tato péče podléhá zákonům, předpisům a kolektivním smlouvám nadpodnikové úrovni,
- smluvní péče – smluvní péče je daná kolektivními smlouvami na úrovni organizace,
- dobrovolná péče – je výrazem personální politiky zaměstnavatele (Koubek, 2015).

Péče o pracovníky představuje celospolečenské cíle a zájmy (občanská práva, zdraví, sociální rozvoj), individuální zájmy a cíle (uspokojování lidských potřeb) a cíle a zájmy organizace (zabezpečení potřebných pracovníků). Oblasti, které zahrnuje péče o pracovníky v širším pojetí, jsou:

- pracovní doba a režim,
- pracovní prostředí,
- personální rozvoj,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví,

- služby, které jsou poskytované pracovníkům na pracovišti,
- služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí (Kociánová, 2010).

### **2.3.10 Personální informační systém**

Personální informační systém je důležitým zpracovatelem procesů, archivářem a upravovatelem dat a praktickým aplikačním systémem, který leží „v srdci“ počítače určité personální práce. Podporuje tak personální činnosti, které jsou na nainstalovaných modulech závislé. Společně s infrastrukturou zabezpečenou útvarem informačních technologií tvoří páteř informační sítě a komunikační podporu pro ty, kteří potřebují potřebné informace a výstupy (Walker, 2003).

Nejčastěji se jedná o tyto informace:

- informace o pracovnících,
- informace o personálních činnostech,
- informace o vnějších podmínkách, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly,
- informace o pracovních místech (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016).

Můžeme se ale také setkat s tím, že informace, které obsahuje personální informační systém, jsou například informace pro plánování vnitřní i vnější, informace pro zabezpečování nezbytného stavu pracovníků, informace pro potřeby výchovy, tréninku a rozvoje, informace o mzdovém a motivačním systému či informace o nákladech (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016).

## **3 Metodický postup**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je specifikace stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci včetně navržení nových postupů a vhodných změn.

### **3.2 Vymezení zkoumané organizace**

Pro tuto bakalářskou práci byla vybrána organizace Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Její sídlo je v Praze 8, ale zkoumaným objektem je agentura Jižní Čechy a Vysočina se sídlem v Českých Budějovicích. Zvolená pobočka má v současné době 43 zaměstnanců. Bližší charakteristika je uvedena v následující čtvrté kapitole.

### **3.3 Metodika práce**

Teoretická část byla vytvořena na základě prostudování literárních pramenů, které řeší problematiku řízení lidských zdrojů a z nichž byla posléze zpracována literární rešerše.

Pro vytvoření praktické části bakalářské práce byla nejprve zvolena organizace. Za pomoci podnikových písemností, pozorování a z nestandardizovaného rozhovoru byly získány informace pro zhodnocení oblasti řízení lidských zdrojů. Na základě těchto informací byl sestaven dotazník. Získaná a utříděná data sloužila k provedení rozboru a k analyzování stavu řízení lidských zdrojů a spolu s uplatněním teoretických znalostí byly navrženy vhodné změny ve vybrané organizaci.

### **3.4 Způsoby sběru dat**

#### **3.4.1 Dotazníkové šetření**

Dotazník představuje písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Při dotazníkovém šetření se snažíme získat informace o postojích, hodnotách, vztazích, motivech, názorech a charakteristických rysech sociálních skupin.

Konečný výsledek výzkumu závisí na formulaci jednotlivých položek a konstrukci dotazníku. Existují tři typy otázek, a to otevřené, uzavřené nebo polootevřené. U otevřených otázkách nejsou předem formulované odpovědi, respondent odpovídá dle svého uvážení. V uzavřených otázkách respondent vybírá jednu či více

z předem daných odpovědí bez možnosti vlastní volby. Polootevřené jsou kombinací uzavřených a otevřených otázek (Pavlica, 2000).

Dotazník byl zcela anonymní a byl složen z několika částí. V první části byl uveden důvod dotazování, představeno téma bakalářské práce, důležité informace a pokyny k vyplňování dotazníku. Další částí byl samotný soubor otázek.

Dotazník obsahoval 23 otázek, z toho 22 otázek bylo uzavřených, kdy si musel respondent vybrat jednu či více z předem stanovených odpovědí a 1 otázku otevřenou, kdy respondent vypsál vlastní odpověď. Struktura otázek byla následující: nejprve byly položeny otázky týkající se získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, následovaly otázky vztahující se k odměňování, hodnocení a vzdělávání. Na tyto oblasti se zaměřovalo více otázek. Předposlední sada otázek se zaměřovala na pracovní vztahy, péči o pracovníky a pracovní informační systém. Poslední otázky se týkaly identifikačních údajů jako pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a počet let v organizaci.

### **3.4.2 Prostudování podnikových písemností**

Druhým zdrojem bylo prostudování materiálů organizace. Pomocí těchto písemností byly získány potřebné informace o zkoumaném subjektu. Některé z těchto materiálů jsou dostupné na webových stránkách organizace Kooperativa pojišťovna a.s.

### **3.4.3 Nestrukturovaný rozhovor**

Výzkumný rozhovor je proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi respondentem a tazatelem získat informace, které jsou potřebné k porozumění určité problematice. Oproti strukturovanému rozhovoru je nestrukturovaný volnější. Výzkumník si sám určuje, jak rozhovor naplánuje a připraví, jaké otázky a kdy položí (Pavlica, 2000).

Nestrukturovaný rozhovor s personální pracovnící sloužil nejprve k sestavení dotazníku. Otázky v oblasti řízení lidských zdrojů byly zaměřeny hlavně na odměňování, hodnocení a vzdělávání. Dále pak ke zjištění podrobnějších informací, a především k hodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů.

### **3.4.4 Pozorování**

Pozorování slouží ke sledování vnějších projevů člověka (jeho chování, jednání a činnost) v určitém sociálním prostředí. Existují tři techniky pozorování, a to skryté, zjevné a přerušované. Během skrytého pozorování se výzkumník vydává za zaměstnance

a každý den se podílí na pracovním životě. Při zjevném pozorování výzkumník svoji přítomnost netají. S pracovníky diskutuje, může se volně pohybovat či se zapojovat do aktivit. Přerušované pozorování je kombinací skrytého a zjevného. Výzkumník svou přítomnost netají, ale tráví v organizaci málo času (Pavlica, 2000).

V této bakalářské práci pozorování probíhalo jako zjevné a přerušované a sloužilo ke zjištění podmínek, které se týkají hlavně pracovního prostředí a pracovních vztahů jak mezi zaměstnanci, tak i mezi zaměstnancem a nadřízeným.

Pozorování probíhalo ve stejný den, kdy byly dodány a rozdávány dotazníky v organizaci. A pak další den při sbírání dotazníků. Pozorování trvalo celkem 5 hodin.

### **3.5 Sběr a zpracování získání dat**

Dotazníky byly rozdány v organizace Kooperativa pojišťovna a.s. s pobočkou na Zátkově nábřeží dne 4. 3. 2019. Na vyplnění dotazníku měli respondenti 5 dní čas a 8. 3. 2019 byly získány zpět. Dotazník byl poskytnut všem 43 zaměstnancům v organizaci. Dotazník vyplnilo 30 zaměstnanců, návratnost je tedy 69,77 %.

Nestrukturovaný rozhovor a pozorování byly využity do diskuzí k jednotlivým analyzovaným otázkám dotazníku. Data, která byla získána z vyplněných dotazníků, byla zpracována v programech Microsoft Office Excel a Microsoft Office Word, a to pomocí tabulek a grafů.



## 4 Výsledky výzkumu

### 4.1 Charakteristika organizace

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group je akciovou společností se sídlem Praha 8. Pojišťovna vznikla 1.3.1993, na trhu je již 27 let. K letošnímu roku se starají o více než 2 miliony klientů a zaměstnávají 3 873 zaměstnanců.

Jedná se o univerzální pojišťovnu, která nabízí plný sortiment služeb a veškeré standardní druhy pojištění jak pro občany, tak i pro drobné firmy a velké podniky. Kooperativa je součástí tzv. Vienna Insurance Group. Jedná se o předního specialistu na pojištění hlavně v Rakousku a ve střední a východní Evropě.

Pojišťovna Kooperativa se snaží starat o dobro a potřeby lidí a to tak, že sponzoruje projekty v oblasti sportu, hudby a kultury. Roku 2014 se stala generálním partnerem Národní basketbalové ligy. V roce 2005 se pojišťovna Kooperativa stala jedním z hlavních partnerů projektu Kolo pro život, což jsou závody na horských kolech v České republice. Z hlediska hudby a kultury je generálním partnerem Mezinárodního hudebního festivalu v Českém Krumlově, a to již od jeho založení. Od roku 2010 vystupuje také jako generální partner festivalu Svátky hudby v Praze. Také podporuje již 12 let hudební skupinu Čechomor, s kterou společně pomáhají obecně prospěšné společnosti Pomocné tlapky.

Vedle sponzorství také pojišťovna Kooperativa založila Nadaci, a to v roce 2013. Projekty, které Nadace Kooperativa realizuje, se týkají především dlouhodobého zlepšování kvality života v zemi. Druhým pilířem, který je pro Kooperativu důležitý, je dopravní bezpečnost a prevence vzniku škod.

Pojišťovna Kooperativa také dbá o své zaměstnance. Podporuje rovné příležitosti bez ohledu na věk, pohlaví, sexuální orientaci či národnost. Dále podporuje zaměstnankyně pracující na manažerských pozicích s cílem podpořit jejich rozvoj, a to pomocí Klubu manažerek Kooperativy. Druhou podporovanou skupinou jsou osoby se zdravotním postižením. U každého inzerátu na volnou pracovní pozici je uvedeno, zda je konkrétní pozice vhodná pro osoby se zdravotním postižením.

Co se týče agentury v Českých Budějovicích se sídlem Na Zátkově nábřeží v Českých Budějovicích, v této agentuře pracuje 43 zaměstnanců. Všichni zde pracují

na hlavní pracovní poměr. Brigádníky tato agentura nepřijímá, pouze praktikanty z Jihočeské Univerzity či Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

## **4.2 Současný stav organizace a hodnocení jednotlivých činností řízení lidských zdrojů ve zvolené organizaci**

### **4.2.1 Popis personálního útvaru**

V pobočce pojišťovny Kooperativa se sídlem na Zátkově nábřeží v Českých Budějovicích se nachází personální útvar. Tento útvar má jednu zaměstnankyni, která vykonává veškeré činnosti spjaté s řízením lidských zdrojů.

### **4.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, vytváření a analýza pracovních míst patří k jednomu z nejdůležitějších oblastí personalistiky a měla by jím být věnována značná pozornost. Z rozhovoru s pracovnící personálního oddělení vyplynulo, že k vytváření nových pracovních míst dochází ve společnosti jen zřídka, jelikož současná struktura těchto míst plně pokrývá potřeby společnosti.

V situacích, kdy po novém pracovním místě vznikne potřeba, je za jeho vytvoření odpovědná výše zmíněná pracovnice personálního oddělení. Tato tvorba nového pracovního místa začíná jeho analýzou, v rámci níž personalistka vytvoří popis pracovní náplně, souhrn kompetencí a formuluje požadované a očekávané charakteristiky, které by zaměstnanec pracující na tomto místě měl mít.

### **4.2.3 Personální plánování**

Cílem personálního plánování je předvídání potřebného množství pracovníků, zajištění těchto pracovníků a plánování dalšího rozvoje jejich znalostí a zkušeností. Dle informací poskytnutých pracovnící personálního oddělení se však ve zkoumané pobočce zabývají pouze zajištěním současného množství pracovníků a plánováním jejich rozvoje.

Předvídání potřebného množství zaměstnanců má na starosti pražská centrála organizace, která stanoví kvótu tzv. technicko-hospodářských pracovníků, již se poté při přijímání personalistka řídí. Při zajištění pracovníků je nezbytným krokem rozpočtování jejich mezd a dalších osobních nákladů, jež také mají na konečné množství najímaných zaměstnanců vliv.

#### **4.2.4 Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

##### **1. Získávání pracovníků**

V rámci činnosti získávání pracovníků je hlavním úkolem odpovědné pracovnice přilákat dostatečné množství uchazečů s požadovanými znalostmi a zkušenostmi, kteří mají zájem v organizaci pracovat. Primárně se společnost snaží pracovníky získat z tzv. vnitřních zdrojů neboli z řad stávajících pracovníků. Hlavním důvodem tohoto způsobu získávání je znalost prostředí organizace, znalost samotného pracovníka a nižší náklady na jeho získávání.

Pokud se personální pracovníci nepodaří získat vhodného zaměstnance tímto způsobem, začne hledat ve zdrojích vnějších. Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů společnost nevyužívá žádné pracovní agentury, ale snaží se zaměstnance hledat sama. Využívá při tom inzeráty zveřejňované na svých webových stránkách.

Další možností získání nových pracovníků je využívání tzv. Trainee programu. Tento program je určen pro absolventy vysokých škol nebo studenty v posledním ročníku magisterského studia a doba jeho trvání je 1 rok. V tomto období si účastníci vyzkouší práci v různých odděleních a po úspěšném ukončení programu je jim nabídnuta možnost ve společnosti zůstat.

Poslední možnost, jak organizace získává nové pracovníky, je spojena s jejím pasivním přístupem. Jedná se o situace, kdy uchazeči sami aktivně nabízejí svou práci. Pokud v daný moment není volná žádná pracovní pozice, personální pracovnice si na uchazeče zaznamená kontakt a při dalším výběrovém řízení ho osloví.

##### **2. Výběr pracovníka**

Cílem výběru pracovníků je identifikace a volba vhodných potencionálních zaměstnanců. Ve zkoumané organizaci probíhá tento výběr v několika kolech. V prvním kole pracovnice personálního oddělení zúží soubor všech uchazečů na základě zaslaných životopisů a tyto kandidáty pozve do kola druhého. Zde uchazeči absolvují pohovor s výše zmíněnou personalistkou a v případě úspěchu postupují do kola třetího, které má podobu pohovoru s přímým nadřízeným. Vybraní kandidáti, kteří prošli oběma koly pohovorů, musejí dále absolvovat assessment centre, na základě jeho výsledků jsou zvoleni koneční uchazeči. Rozhodnutí o jejich přijetí provádí vždy ředitel pobočky a s nabídkou zaměstnání je kontaktuje pracovnice personálního oddělení.

### **3. Přijímání pracovníka**

Oblast přijímání nových zaměstnanců je spojena s uzavíráním pracovněprávního vztahu mezi organizací a těmito pracovníky. Pracovnice personálního oddělení připraví veškerou nutnou dokumentaci, jako je pracovní smlouva, mzdový výměr, formulář prohlášení poplatníka daně z příjmu, přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění a protokol o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, se kterými se budoucí zaměstnanec seznámí a poté je podepíše.

Součástí procesu přijímání pracovníků je také jejich adaptace, jejímž cílem je usnadnit zaměstnanci začlenění do pracovního prostředí. S touto adaptací nejčastěji pracovníkovi pomáhá přímý nadřízený, případně vedoucí oddělení. V situaci, kdy zaměstnanec přebírá pracovní pozici po jiném pracovníkovi, pak je to právě tento pracovník, který ho obeznámí s úkoly a dalšími nutnými informacemi týkající se tohoto místa.

#### **4.2.5 Hodnocení pracovníka**

Cílem hodnocení pracovníků je posouzení jejich výkonosti vzhledem ke stanoveným cílům, jejich chování či vztahů na pracovišti. Dále slouží jako podklad při rozhodování o odměňování nebo nástroj k identifikaci potenciálu zaměstnance. Ve zkoumané organizaci hodnocení probíhá jedenkrát ročně v elektronické podobě nebo při změně funkčního či platového zařazení.

Evaluace pracovníků má podobu elektronického dotazníku, ve kterém zaměstnanec hodnotí svůj výkon, spokojenost s finančním ohodnocením, pracovním kolektivem apod. Tyto dotazníky jsou vyhodnoceny přímými nadřízenými, kteří na jejich základě a na základě vlastní evaluace předávají zaměstnanci zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba má opět elektronickou podobu. Pozitivní hodnocení pracovníka v dlouhém časovém období může sloužit jako důvod pro navýšení jeho mzdy či udělení odměn. Neformální hodnocení ve zkoumané organizaci není využíváno.

#### **4.2.6 Rozmíst'ování pracovníků**

Podstatou této personální činnosti je kvantitativní, kvalitativní, prostorové a časové spojování zaměstnanců s pracovními místy. Ve studované pobočce je vytvořen katalog pracovních funkcí, v němž jsou popsány jednotlivé pracovní pozice. Tyto pozice jsou hierarchicky seřazeny podle složitosti práce nebo délky pracovního poměru.

V situacích, kdy je pracovníkovi navrženo povýšení, musí absolvovat rozhovor s pracovníci personálního oddělení a budoucím přímým nadřízeným. V případě kladného výsledku se zaměstnanec v hierarchii posune výše na lépe finančně ohodnocenou, avšak složitější pracovní pozici. Ojediněle v organizaci dochází i k poklesu v hierarchii.

Součástí problematiky rozmisťování je i tzv. pasivní mobilita týkající se ukončování pracovních poměrů, do kterého patří rezignace, propouštění, penzionování či úmrtí pracovníků. Z rozhovoru s personální pracovníci vyplynulo, že k této pasivní mobilitě ve zkoumané organizaci téměř nedochází, neboť společnost se snaží si své zaměstnance udržet co nejdéle. Tomuto faktu nasvědčují i výsledky dotazníkového šetření, které ukázaly, že 60 % respondentů pracuje v organizaci více než 16 let. Nejčastějším důvodem k rozvázání pracovního poměru obvykle bývá penzionování zaměstnance.

#### **4.2.7 Odměňování pracovníků**

Cílem odměňování je spravedlivé a důsledné ocenění toho, jak zaměstnanci svou činností přispívají organizaci. Mzda pracovníků zkoumané pobočky má podobu měsíčního paušálu. K tomuto paušálu náleží zaměstnancům superbonusový příslib, který je vyplácen kvartálně při splnění vnitřními předpisy daných podmínek. Výše tohoto příslibu se odvíjí od výkonnosti pracovníků a odpracovaných let, a proto se může u jednotlivých zaměstnanců lišit. Kromě tohoto superbonusového příslibu nejsou pracovníkům vypláceny jiná osobní ohodnocení.

Další složkou náležící k měsíčnímu tarifu je náhrada mzdy v případě pracovní neschopnosti nebo náhrada mzdy za dovolenou. Zaměstnanci mají k dispozici 25 dnů dovolené a 3 tzv. sick days, což jsou nepracovní dny sloužící k řešení případných pracovníkových zdravotních indispozic, které nemusí dokládat lékařským potvrzením. V případě, kdy zaměstnanec tyto možnosti vyčerpá, může dále využít neplaceného volna nebo home-office neboli práce z domova. Výplatní termín je 10. den měsíce následujícího. Mzdy jsou vypláceny pouze převodem na bankovní účet.

Kromě finanční odměny poskytuje zaměstnavatel pracovníkům řadu zaměstnaneckých benefitů. Mezi tyto benefity patří 5 dní dovolené nad rámec zákona, 3 sick days, příspěvek na stravování v podobě stravenkových karet, příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, zdravotní péči v podobě prohlídek u lékaře, sleva na

produkty nabízené vlastní pojišťovnou, cestovní pojištění zdarma, multisport karta a vstupy na různé sportovní a kulturní akce.

#### **4.2.8 Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků slouží k utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Z rozhovoru s pracovníci personálního oddělení vyplynulo, že ve zkoumané organizace neslouží vzdělávání pracovníků k zvyšování jejich kvalifikace, ale pouze k rozšiřování již nabytých znalostí, které zaměstnanci musejí mít již při příchodu do společnosti.

V organizaci funguje systém pravidelných povinných školení, které zaměstnanci musejí každý rok absolvovat. Jedná se o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení o požární ochraně a o novinkách v oblasti pojišťovnictví. Dalším typem školení jsou kurzy dobrovolné, jejichž nabídka je k dispozici v personálním oddělení. Tato školení se týkají jak měkkých dovedností, jako je např. jednání s klienty, jejich získávání nebo vyjednávání, tak i dovedností tvrdých. Mezi tato školení týkající se tvrdých dovedností patří např. kurzy o jednotlivých produktech nebo službách pro klienty. Každý pracovník si z katalogu dobrovolných školení může vybrat každý rok jeden kurz dle svých preferencí.

#### **4.2.9 Pracovní vztahy**

Z rozhovoru s pracovníci personálního oddělení vyšlo najevo, že pracovní vztahy mezi zaměstnanci nejsou vždy pozitivní. Neuplyne týden, kdy by se jí do ruky nedostala stížnost od některého z pracovníků či v méně častých případech od některého z klientů. Při mém pozorování jsem však nabyla opačného dojmu. Zaměstnanci se k sobě chovali slušně a navzájem se radili a pomáhali si.

#### **4.2.10 Péče o pracovníky**

Péče o pracovníky představuje starost organizace o zaměstnance, jejich pracovní podmínky, pracovní prostředí nebo personální rozvoj. V rámci povinné péče zkoumaná organizace postupuje v souladu se zákoníkem práce a vytváří svým pracovníkům podmínky, které jim umožňují bezpečný výkon práce, poskytuje jim čas na stravování, a zajišťuje jejich další odborný rozvoj. Pracovní doba všech zaměstnanců je 8 hodin denně, pracovní týden trvá od pondělí do pátku.

V rámci dobrovolné péče o pracovníky organizace svým zaměstnancům poskytuje řadu zaměstnaneckých benefitů zmíněným v podkapitole 4.2.7 Odměňování pracovníků, značné množství dobrovolných školení určených k rozšiřování znalostí a schopností nebo pořádá společenské akce, jako je například formální večírek k oslavě ukončení roku jehož součástí je i vyhodnocení nejvýkonnějších zaměstnanců.

#### 4.2.11 Personální informační systém

Hlavním úkolem personálního informačního systému je zjednodušení, automatizace a podpora celé personální agendy. Zkoumaná organizace využívá jednotný interní systém intranet, který slouží jak k pracovním, tak i personálním záležitostem. Tento systém spojuje všechny pobočky s pražskou centrálou. Kromě intranetu má každý zaměstnanec přístup k tzv. Share-pointu, v němž jsou obsaženy interní informace každého oddělení. V organizaci od června 2019 funguje bezpapírová evidence zaměstnanců, kterou pracovnice personálního oddělení spravuje pomocí programu SAP.

### 4.3 Dotazníkové šetření

V této části bakalářské práce jsou uvedeny a zpracovány výsledky dotazníkového šetření. Nejprve jsou rozebrány otázky, které jsou zaměřené na jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů, poté následují otázky týkající se identifikačních údajů respondentů.

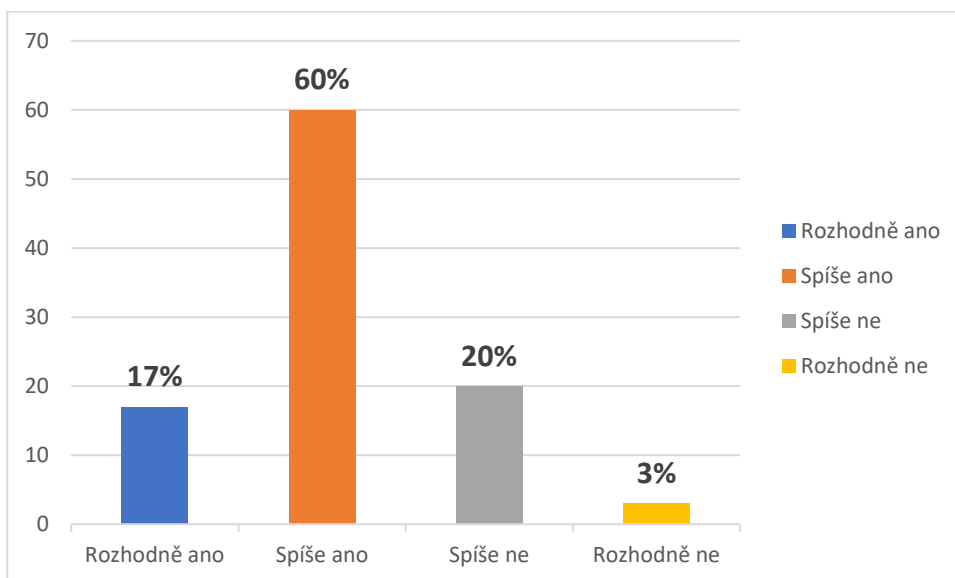
#### Otázka č.1: Odpovídá Vaše dosažené vzdělání aktuální pracovní pozici?

Tabulka 1: Dosažené vzdělání vzhledem k aktuální pracovní pozici

	Počet	Procentuální vyjádření
<b>Rozhodně ano</b>	5	17 %
<b>Spíše ano</b>	18	60 %
<b>Spíše ne</b>	6	20 %
<b>Rozhodně ne</b>	1	3 %
<b>Celkem</b>	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Dosažené vzdělání vzhledem k aktuální pracovní pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Z odpovědí respondentů vyplývá, že v 60 % případů dosažené vzdělání spíše odpovídá aktuální pracovní pozici. Odpověď „Rozhodně ano“ zvolilo z dotazovaných pracovníků 17 %, odpověď „Spíše ne“ 20 %. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že jeho dosažené vzdělání aktuální pracovní pozici rozhodně neodpovídá.

Tyto výsledky ukazují, že více jak tři čtvrtiny dotazovaných mají rozhodně a spíše ano odpovídající vzdělání, které je adekvátní k jejich aktuální pracovní pozici.



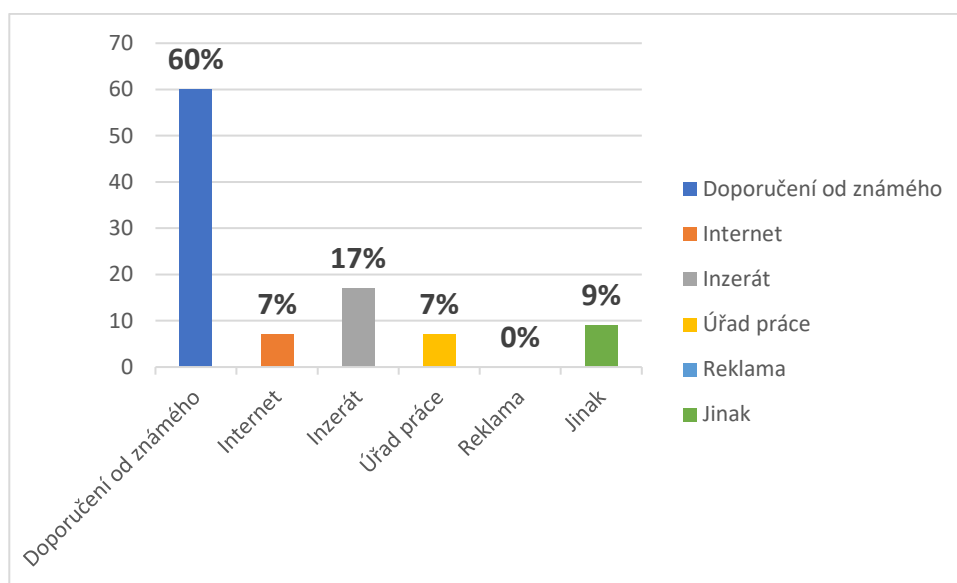
## Otázka č.2: Jak jste se dozvěděl/a o pracovním místě?

Tabulka 2: Pracovní místo

	Počet	Procentuální vyjádření
Doporučení od známého	18	60 %
Internet	2	7 %
Inzerát	5	17 %
Úřad práce	2	7 %
Reklama	0	0 %
Jinak	3	9 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Pracovní místo



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Téměř dvě třetiny zaměstnanců se o pracovním místě dozvěděly od svých známých, kteří jim toto místo doporučili. V 17 % případů se respondenti o pracovní nabídce dozvěděli z inzerátu, v 7 % případů zaměstnanci inzerát našli na internetu. Pouze 2 pracovníci byli posláni z Úřadu práce.

Respondenti, kteří odpověděli „Jinak“, zde zůstali po programu Trainee, který je určen pro absolventy vysokých škol nebo studenty v posledním ročníku magisterského studia. Trainee program trvá jeden rok a po jeho absolvování je všem účastníkům nabídnuta pracovní pozice ve společnosti.

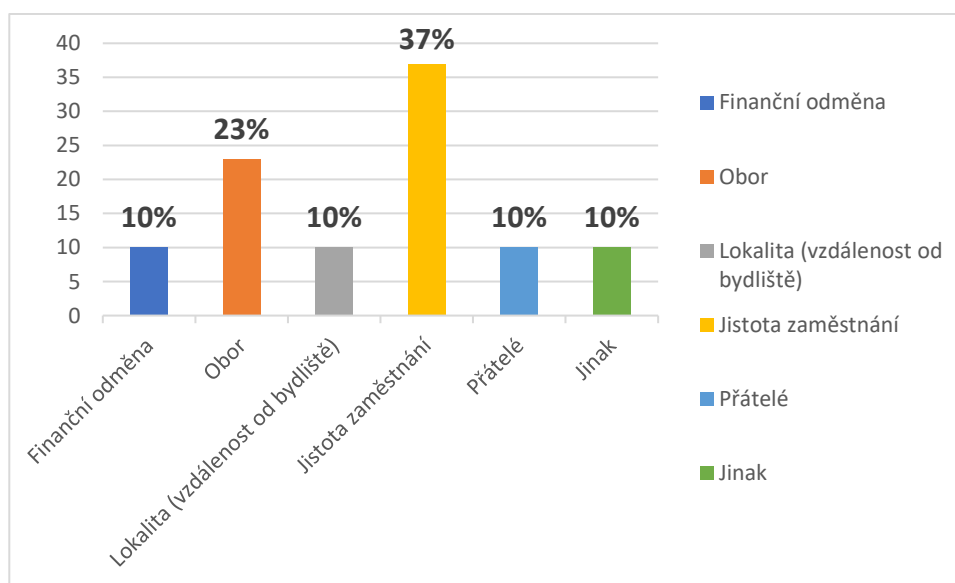
### Otázka č.3: Z jakého důvodu jste začal/a pracovat v této organizaci?

Tabulka 3: Důvod práce v organizaci

	Počet	Procentuální vyjádření
Finanční odměna	3	10 %
Vystudovaný obor	7	23 %
Lokalita (vzdálenost od bydliště)	3	10 %
Jistota zaměstnání	11	37 %
Přátelé	3	10 %
Jinak	3	10 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Důvod práce v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Z grafu vyplývá, že 37 % respondentů začalo v této organizaci pracovat z důvodu jistoty zaměstnání. Téměř pro 1/4 dotazovaných byl hlavním důvodem jejich vystudovaný obor. Ostatní respondenti zde začali pracovat kvůli finanční odměně (10 %), lokalitě (10 %) nebo přátelům (10 %).

Odpovědi „Jistota zaměstnání“ jako důvod práce v organizaci souvisí s průměrnou odpracovanou dobou, která je v této společnosti 16 let (viz otázka č. 23). Ti, co uvedli jako svou odpověď „Jinak“, zde zůstali po Trainee programu.

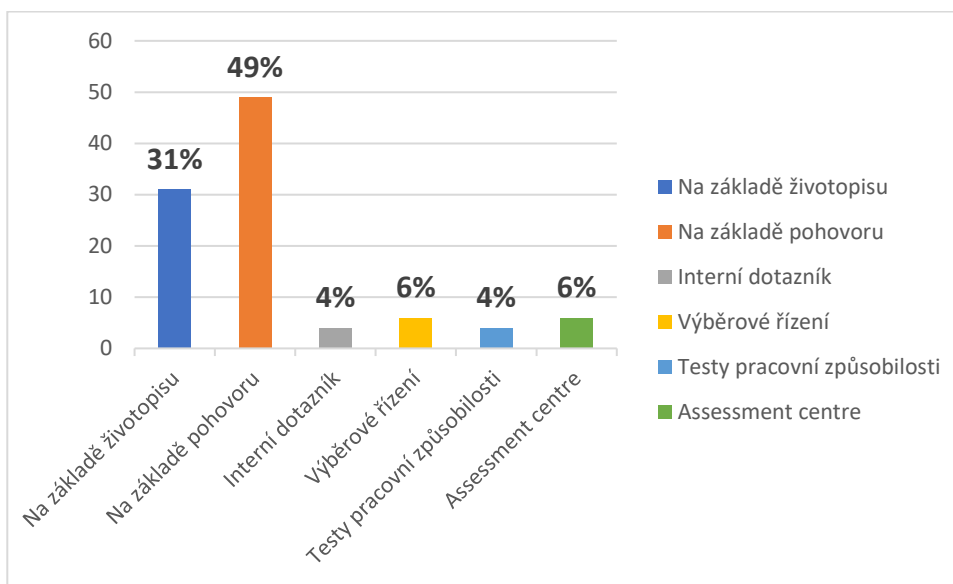
### Otázka č.4: Jakým způsobem jste byl/a přijímán/a na své pracovní místo (možnost více odpovědí)?

Tabulka 4: Způsob přijímání

	Počet	Procentuální vyjádření
Na základě životopisu	15	31 %
Na základě pohovoru	24	49 %
Interní dotazník	2	4 %
Výběrové řízení	3	6 %
Testy pracovní způsobilosti (testy znalostí a schopností, testy inteligence, testy osobnosti)	2	4 %
Assessment centre	3	6 %
Celkem	49	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Způsob přijímání



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Nejvíce volenými možnostmi byly „Na základě pohovoru“ (49 %) a „Na základě životopisu“ (31 %). Zbývající varianty – výběrové řízení (6 %), assessment centre (6 %), interní dotazník (4 %) a testy pracovní způsobilosti (4 %) byly zvoleny v kombinaci s jiným způsobem, nejčastěji s pohovorem.

U této otázky šlo zvolit více odpovědí a to proto, že v této organizaci není nastolen pouze jeden způsob přijímání. Nejčastěji jsou zaměstnanci přijímáni na základě životopisu a pohovoru. Možnost Assessment centre využívá organizace v posledních 10 letech, proto tuto odpověď zvolilo jen 6 % respondentů.

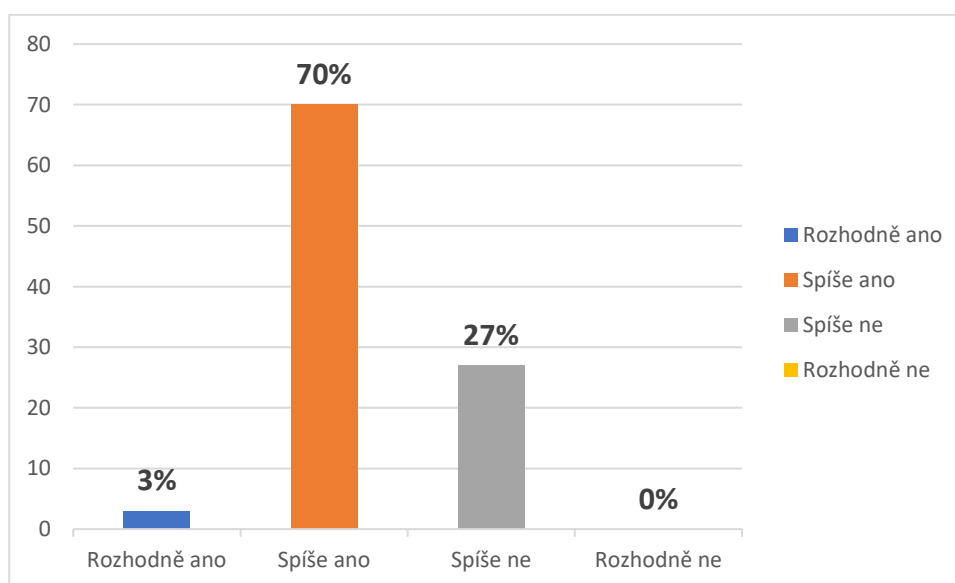
### Otázka č.5: Jste spokojeni s výší Vašeho finančního ohodnocení?

Tabulka 5: Spokojenost s výší finančního ohodnocení

	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně ano	1	3 %
Spíše ano	21	70 %
Spíše ne	8	27 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Spokojenost s výší finančního ohodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Z grafu vyplývá, že 70 % z dotazovaných je spíše spokojených s výší finančního ohodnocení. Možnost „Rozhodně ano“ zvolil pouze jeden respondent, což odpovídá 3 %. Odpověď „Spíše ne“ zvolilo 27 % dotazovaných. Poslední nabízenou možnost, „Rozhodně ne“, nezvolil žádný ze zaměstnanců.

Necelá jedna třetina je spíše nespokojena s výší finančního ohodnocení, což může pro organizaci představovat problém. Organizace by se měla pokusit zjistit příčiny, které vedou k tomuto názoru. Dalším způsobem, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců, by bylo

zvýšení příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění. Tato možnost je výhodná jak pro pracovníky, tak i pro organizaci, a je podrobněji popsána v kapitole 5 Diskuse.

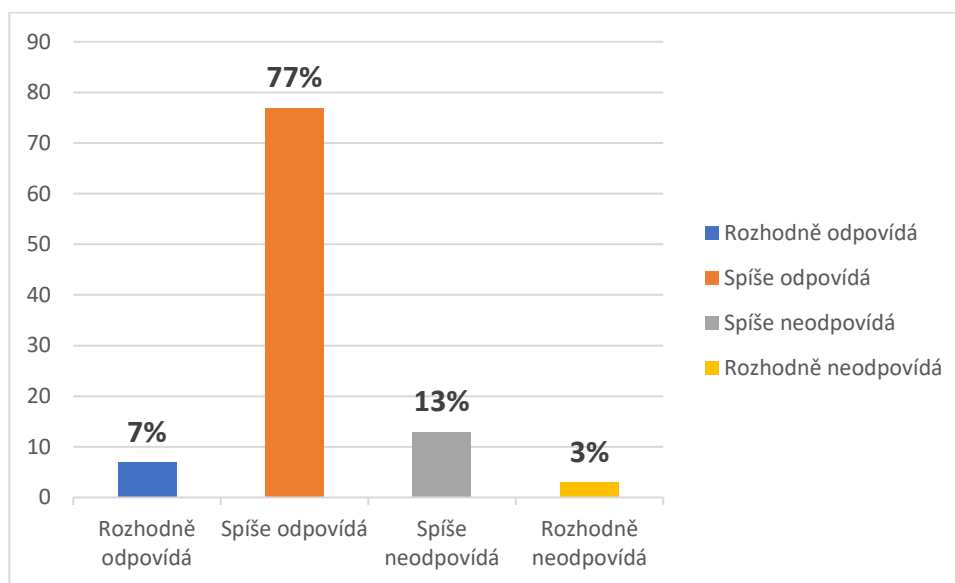
**Otázka č.6: Odpovídá výše Vašeho finančního ohodnocení Vámi vykonávané práci (náročnost, odpovědnost, množství)?**

Tabulka 6: Výše finančního ohodnocení vzhledem k vykonávané práci

	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně odpovídá	2	7 %
Spíše odpovídá	23	77 %
Spíše neodpovídá	4	13 %
Rozhodně neodpovídá	1	3 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Výše finančního ohodnocení vzhledem k vykonávané práci



Zdroj: Vlastní zpracování

**Výsledky a diskuze**

Respondenti ze 77 % se domnívají, že výše jejich finančního ohodnocení jimi vykonávané práci z hlediska náročnosti, odpovědnosti a množství spíše odpovídá. Pouze 7 % z dotazovaných přijde, že finanční odměna jejich výkonu práce rozhodně odpovídá. Naopak 13 % respondentů se domnívá, že jejich finanční ohodnocení jimi vykonávané

práci spíše neodpovídá. Jeden dotazovaný si myslí, že výše finanční odměny jím vykonávané práci rozhodně neodpovídá.

Více jak 4/5 respondentů se domnívají, že jejich finanční ohodnocení odpovídá jim vykonávané práci. Zbýlých 16 % dotazovaných si myslí, že jimi vykonávaná práce a finanční ohodnocení, které za ni dostávají, není v souladu s ohodnocením. Důvodem tohoto nesouladu může být nízká mzda v porovnání s vnímanou náročností, odpovědností a množstvím práce. Tento fakt podporují i data v grafu č. 5 z něhož vyplývá, že 27 % dotazovaných není spokojeno s výší své mzdy. Tento problém představuje jednu z otázek, kterým by se organizace měla věnovat.

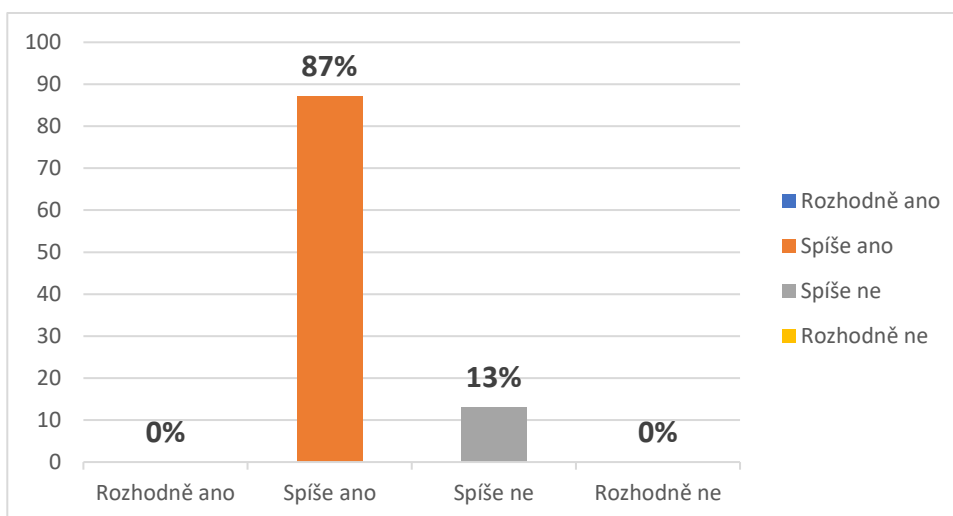
### Otázka č.7: Myslíte si, že je systém odměňování ve Vaší organizaci nastaven spravedlivě?

Tabulka 7: Spravedlnost systému odměňování

	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně ano	0	0 %
Spíše ano	26	87 %
Spíše ne	4	13 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Spravedlnost systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Z grafu vyplývá, že 87 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že spíše souhlasí se systémem odměňování a nevidí důvod, proč ho měnit. Zbýlých 13 % respondentů se domnívá, že stávající systém odměňování spíše není nastaven spravedlivě. Nikdo z dotazovaných neuvedl jako odpověď „Rozhodně ano“ ani „Rozhodně ne“.

Výhrady k současnému systému odměňování má 13 % dotazovaných. Společnost by si měla tyto připomínky vyslechnout a případně s nimi dále pracovat. Možnou příčinu těchto výhrad může představovat nárůst objemu práce při nevzrůstající hladině mezd.

### Otázka č.8: Poskytuje Vám zaměstnavatel zaměstnanecké benefity (možnost více odpovědí)?

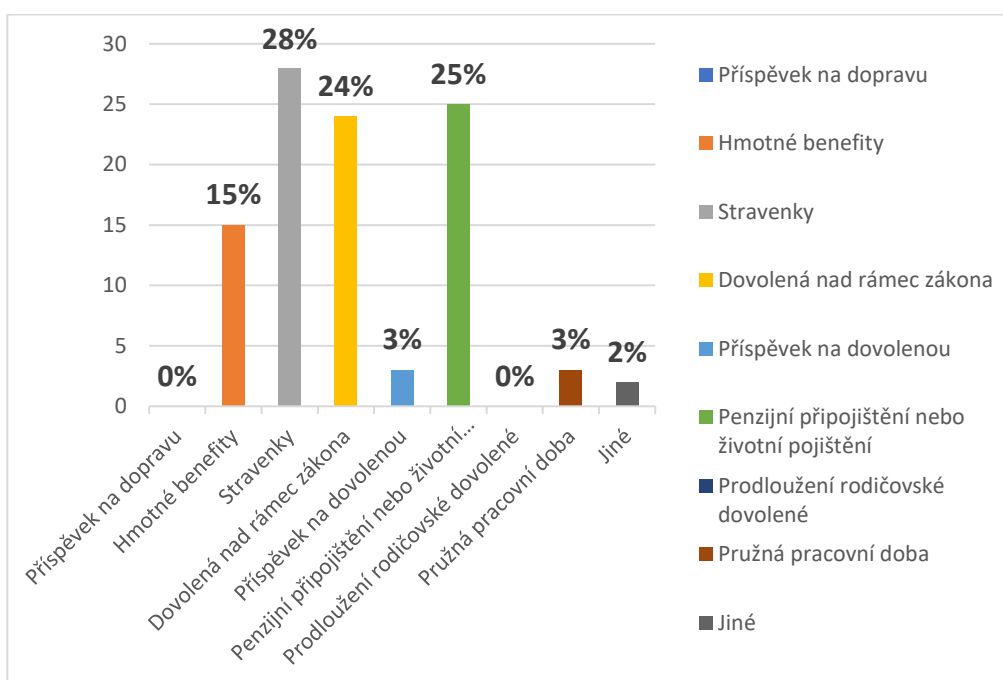
Tabulka 8: Zaměstnanecké benefity

	Počet	Procentuální vyjádření
Příspěvek na dopravu	0	0 %
Hmotné benefity (notebook, mobilní telefon, automobil)	16	15 %
Stravenky	30	28 %
Dovolená nad rámec zákona	25	24 %
Příspěvek na dovolenou	3	3 %
Penzijní připojištění nebo životní pojištění	27	25 %
Prodloužení rodičovské dovolené	0	0 %
Pružná pracovní doba	3	3 %
Jiné	2	2 %
Celkem	106	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 8: Zaměstnanecké benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

U této otázky byla možnost zvolit více odpovědí. Z grafu vyplývá, že všem 30 respondentům zaměstnavatel poskytuje stravenky. Příspěvek společnosti na penzijní připojištění nebo životní pojištění využívá 27 dotazovaných, dovolenou nad rámec zákona pak 25 zaměstnanců. Více jak polovina respondentů má k dispozici hmotné benefity, jako je notebook, mobilní telefon či automobil. Pouhým 3 z dotazovaných pracovníků zaměstnavatel poskytuje příspěvek na dovolenou a pružnou pracovní dobu. Možnost „Jiné“ zvolili pouze 2 pracovníci a jako svou odpověď v ní uvedli tzv. sick days, což jsou nepracovní dny, které zaměstnanec může využít pro řešení svých zdravotních indispozic bez nutnosti lékařského potvrzení.

Ve výsledcích dotazníkového šetření lze spatřit výrazné rozdíly v odpovědích. Tyto rozdíly jsou způsobeny tím, že některé benefity, jako např. stravenky, nabízí organizace plošně všem svým zaměstnancům. Druhá skupina benefitů, do níž lze zařadit např. příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, je opět nabízena všem pracovníkům, avšak poskytována pouze těm, kteří o tento benefit mají zájem. Zbylé benefity, jako jsou např. služební automobil či notebook, jsou poskytovány podle hierarchického zařazení zaměstnanců.

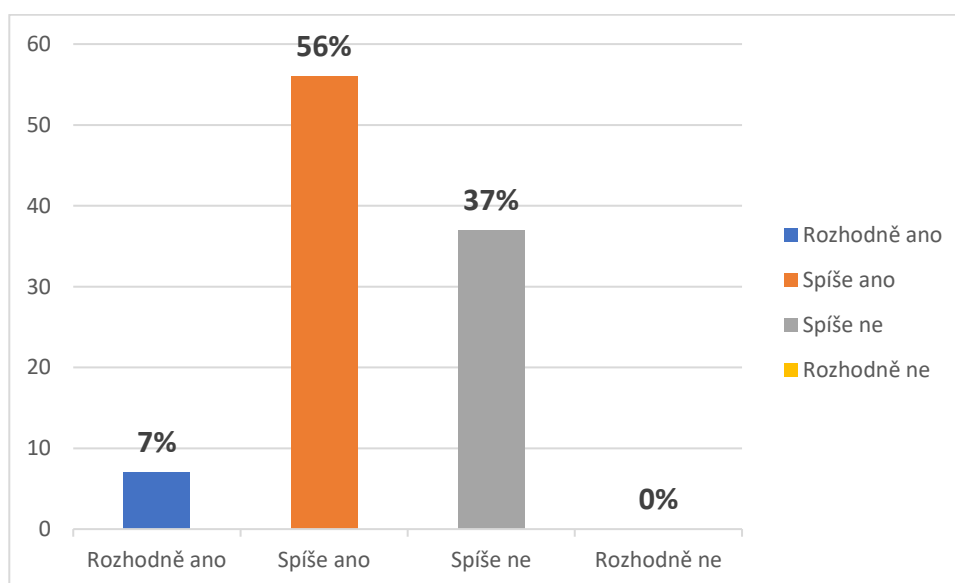
### Otázka č.9: Provádí organizace hodnocení, které Vás motivuje k lepšímu výkonu?

Tabulka 9: Hodnocení vzhledem k lepšímu výkonu

	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně ano	2	7 %
Spíše ano	17	56 %
Spíše ne	11	37 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Hodnocení vzhledem k lepšímu výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Na otázku, zda organizace provádí hodnocení, které zaměstnance motivuje k lepším výkonům, odpovědělo 56 % dotazovaných „Spíše ano“. Pouhých 7 % respondentů se domnívá, že prováděné hodnocení je rozhodně motivuje k lepšímu výkonu. Možnost „Spíše ne“ zvolilo 37 % dotazovaných. Odpověď „Rozhodně ne“ nezvolil žádný respondent.

Z výsledku vyplývá, že způsob organizací prováděného hodnocení nemá vliv na motivaci více než třetiny zaměstnanců. Organizace by se měla pokusit zjistit, co je

důvodem tohoto názoru a případně změnit způsob prováděného hodnocení tak, aby zaměstnance motivovalo.

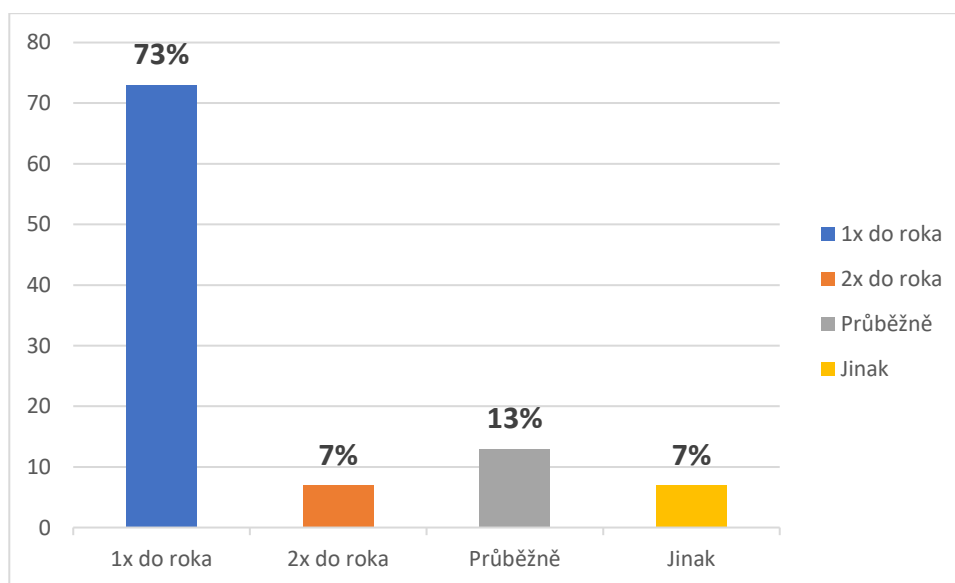
### Otázka č.10: Jak často provádí zaměstnavatel hodnocení?

Tabulka 10: Četnost hodnocení

	Počet	Procentuální vyjádření
1x do roka	22	73 %
2x do roka	2	7 %
Průběžně	4	13 %
Jinak	2	7 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Četnost hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Necelé 3/4 respondentů odpověděly, že hodnocení je prováděno 1x do roka. Možnost „Průběžně“ uvedlo jako svou odpověď 13 % dotazovaných, 7 % respondentů zvolilo možnost 2x do roka. Zbýlých 7 % respondentů zvolilo možnost „Jinak“, jejich odpovědi bylo kvartální hodnocení.

Zaměstnanci podstupují jedenkrát ročně povinné hodnocení v elektronické podobě. Tato povinnost vychází z vnitřních směrnic společnosti. Kromě tohoto hodnocení probíhají každé tři měsíce kvartální pohovory s přímými nadřízenými. Tyto pohovory probíhají dle potřeby, proto se jejich četnost v průběhu roku může u zaměstnanců jednotlivých oddělení lišit. Tuto odlišnost dokládají i výsledky dotazníkového šetření.

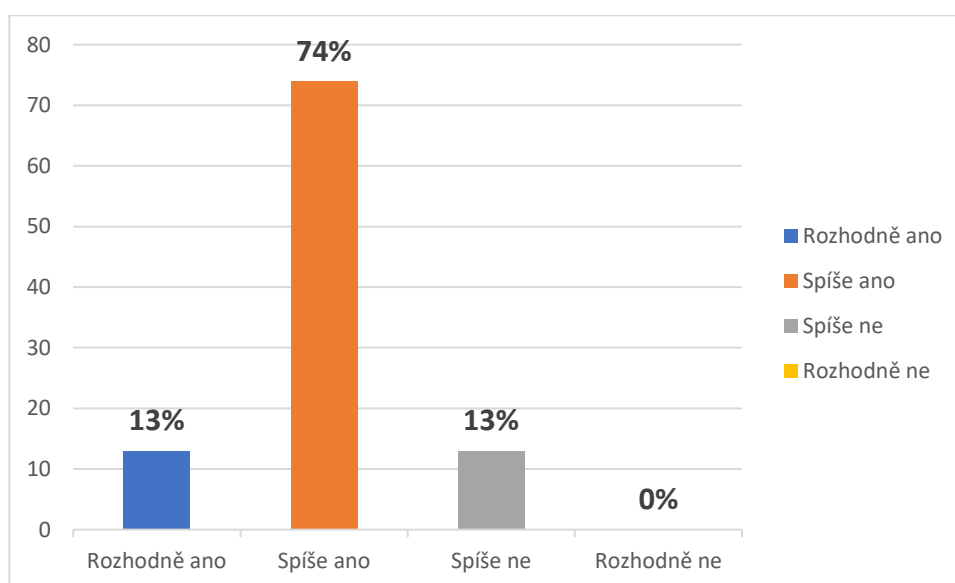
### Otázka č.11: Je z Vašeho pohledu zpětná vazba (vztahující se k hodnocení) od zaměstnavatele dostatečná?

Tabulka 11: Zpětná vazba od zaměstnavatele vzhledem k hodnocení

	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně ano	4	13 %
Spíše ano	22	74 %
Spíše ne	4	13 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Zpětná vazba od zaměstnavatele vzhledem k hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Z grafu vyplývá, že 74 % respondentů se domnívá, že zpětná vazba od zaměstnavatele či nadřízeného je dostačující. Odpověď „Rozhodně ano“ zvolilo 13 % pracovníků. Tito zaměstnanci jsou se zpětnou vazbou od svých nadřízených rozhodně spokojeni. Stejně množství dotazovaných, tedy 13 %, uvedlo jako svou odpověď „Spíše ne“. Možnost „Rozhodně ne“ neuvedl žádný respondent.

Zpětnou vazbu k elektronickému hodnocení dostávají zaměstnanci v elektronické podobě, v případě kvartálních pohovorů má zpětná vazba podobu ústní. Z odpovědí respondentů vyplývá, že většině, více než 4/5, tento způsob zpětné vazby vyhovuje.

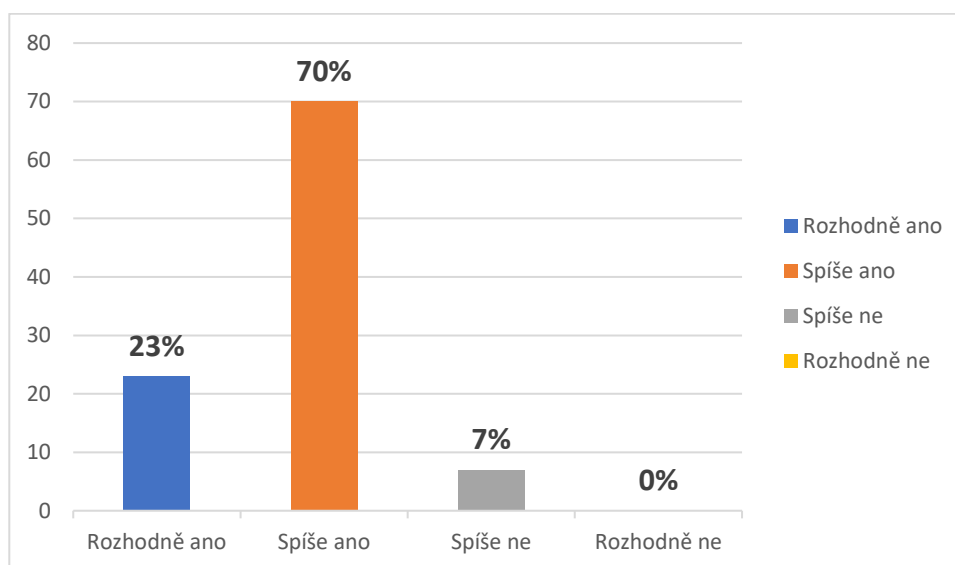
### Otázka č.12: Máte možnost rozvíjet své pracovní schopnosti ve Vaší organizaci?

Tabulka 12: Rozvíjení pracovních schopností

	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně ano	7	23 %
Spíše ano	21	70 %
Spíše ne	2	7 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Rozvíjení pracovních schopností



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Z grafu se lze dočíst, že 70 % respondentů spíše má možnost rozvíjet své pracovní schopnosti. Téměř 1/4 dotazovaných zvolila jako svou odpověď možnost „Rozhodně ano“. Pouze 7 % si myslí, že v organizaci spíše nemají šanci rozvíjet své pracovní schopnosti.

Tyto výsledky potvrzují informace poskytnuté pracovníci z personálního oddělení. Zaměstnancům společnosti je kromě povinných školení nabídnuta možnost absolvovat 1x ročně školení dobrovolné. Seznam těchto školení je uveden v katalogu umístěném v personálním oddělení.

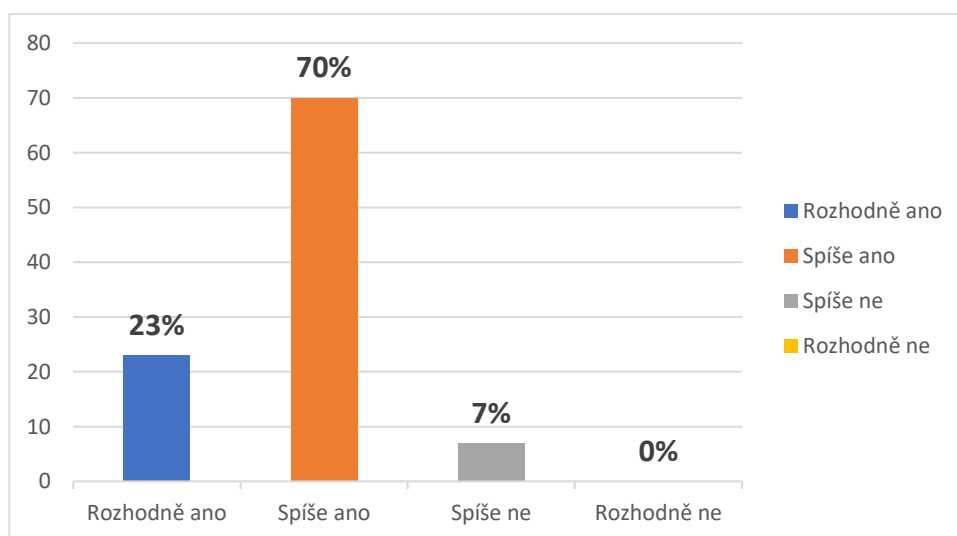
### Otázka č.13: Nabízí Vám zaměstnavatel školení ke zvýšení Vaší odbornosti?

Tabulka 13: Školení ke zvyšování odbornosti

	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně ano	7	23 %
Spíše ano	21	70 %
Spíše ne	2	7 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Školení ke zvyšování odbornosti



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Jelikož tato otázka souvisí s otázkou předchozí (č. 12), dotazovaní odpověděli totožně. Možnost „Spíše ano“ zvolilo 70 % z dotazovaných zaměstnanců. Více jak 1/5 respondentů se domnívá, že jim zaměstnavatel rozhodně nabízí školení ke zvýšení jejich odbornosti. Pouze 7 % dotazovaných si myslí, že jim organizace spíše neposkytuje školení, jimiž by mohli své odborné znalosti rozvíjet.

Zaměstnanci musí každý rok povinně absolvovat 4 školení prohlubující jejich odbornost v různých oblastech. Vzhledem k tomu, že tato povinnost je dána v případě některých školení zákonem, v případě jiných vnitřním nařízením organizace, je překvapivé, že někteří z dotazovaných zaměstnanců se domnívají, že možnost školení spíše nemají.

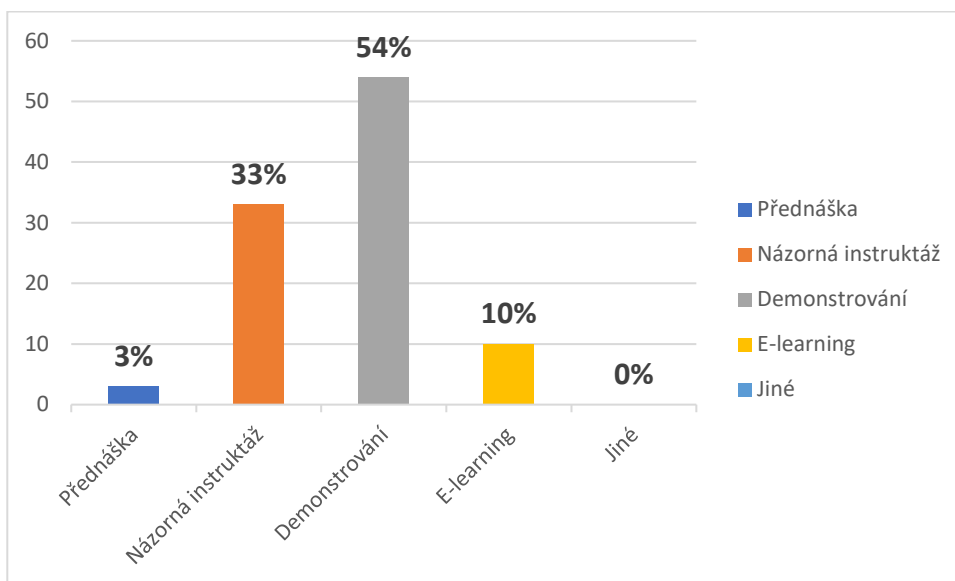
### Otázka č.14: Jakou metodu vzdělávání upřednostňujete?

Tabulka 14: Metoda vzdělávání

	Počet	Procentuální vyjádření
Přednáška (pouze teorie)	1	3 %
Názorná instruktáž (v praxi)	10	33 %
Demonstrování (teorie + praxe)	16	54 %
E-learning	3	10 %
Jiné	0	0 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Metoda vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Z grafu vyplývá, že 54 % dotazovaných nejvíce vyhovuje vzdělávání formou propojení teorie s praxí, tzv. demonstrování. Metodu názorné instruktáže zvolilo 33 % respondentů, vzdělávání formou e-learningu, neboli vzdělávání pomocí počítače, pak 10 % z dotazovaných. Pouze jednomu respondentovi nejvíce vyhovuje vzdělávání formou přednášky.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců společnosti upřednostňuje především demonstrování a názornou instruktáž. I přesto, že v současné době čím dál více školení probíhá pomocí e-learningu, respondenti tento způsob nefavorizují. Pokud by organizace do budoucna chtěla provádět většinu svých školení v e-learningové podobě, stálo by za zvážení provést průzkum, proč tato metoda není mezi zaměstnanci oblíbená.



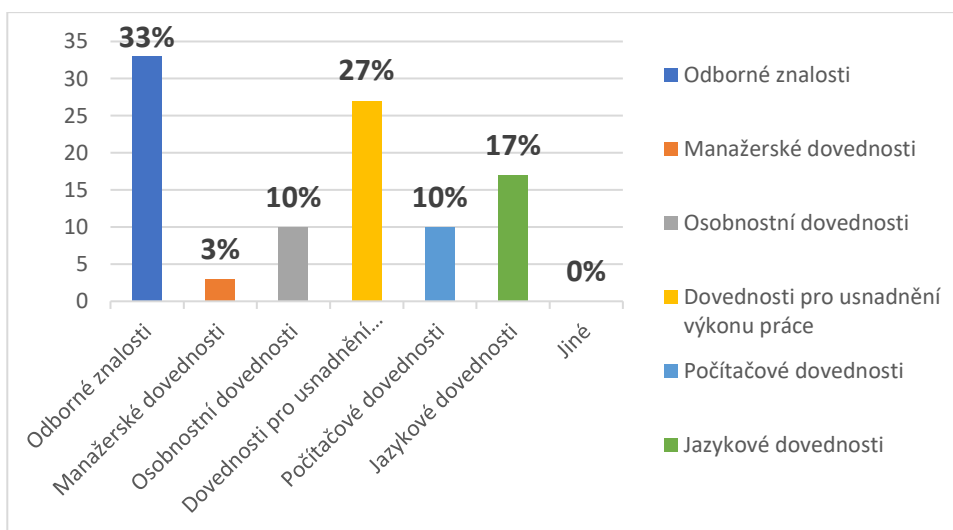
**Otázka č.15: Kterým oblastem vzdělávání by se podle Vás měla organizace více věnovat?**

Tabulka 15: Oblasti vzdělávání

	Počet	Procentuální vyjádření
Odborné znalosti, které souvisí s mou náplní práce	10	33 %
Manažerské dovednosti (vedení týmu, motivace týmu...)	1	3 %
Osobnostní dovednosti (asertivita, komunikace, zvládnání stresu...)	3	10 %
Dovednosti pro usnadnění a zlepšení výkonu práce (nové metody, techniky...)	8	27 %
Počítačové dovednosti	3	10 %
Jazykové dovednosti	5	17 %
Jiné	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Oblasti vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Třetina respondentů se domnívá, že by se organizace měla více zaměřovat hlavně na školení, která se zabývají prohlubováním odborných znalostí přímo souvisejících s náplní práce na konkrétní pracovní pozici. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost „Dovednosti pro usnadnění a zlepšení výkonu práce“. Tuto možnost zvolilo 27 % dotazovaných. Téměř 1/5 respondentů uvedla, že by se organizace měla více věnovat prohlubování jazykových dovedností svých zaměstnanců. Možnosti „Osobnostní dovednosti“ a „Počítačové dovednosti“ zvolilo 10 % dotazovaných pracovníků. Pouze jeden respondent uvedl jako svou odpověď oblast manažerských dovedností.

Zaměstnancům je každý rok nabídnuta možnost absolvovat dobrovolné školení. Vybírat mohou z nabídky kurzů prohlubujících jak odborné, jazykové nebo osobnostní znalosti, tak dovednosti usnadňující výkon práce. Nabídka školení je úmyslně poměrně široká, proto si každý zaměstnanec může zvolit kurz podle svých preferencí.

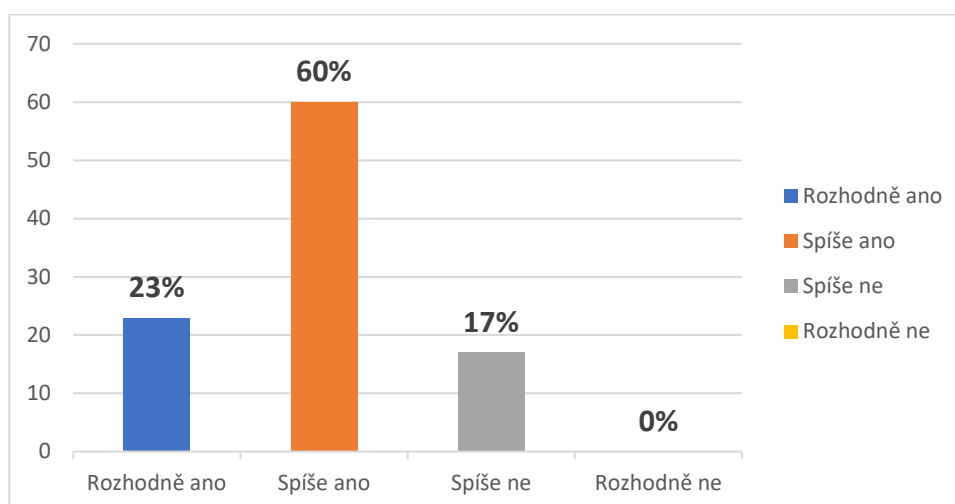
### Otázka č.16: Jste spokojen/a s pracovním kolektivem a atmosférou na pracovišti?

Tabulka 16: Spokojenost s pracovním kolektivem a atmosférou

	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně ano	7	23 %
Spíše ano	18	60 %
Spíše ne	5	17 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Spokojenost s pracovním kolektivem a atmosférou



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Více než polovina, konkrétně 60 % dotazovaných, je spíše spokojena s pracovním kolektivem a atmosférou, ve které pracuje. Rozhodně spokojená je téměř 1/4 respondentů. Zbýlých 17 % dotazovaných je s pracovním kolektivem a atmosférou na pracovišti spíše nespokojeno.

Z rozhovoru s pracovníci personálního oddělení vyšlo najevo, že vztahy mezi pracovníky nejsou vždy dobré a neuplyne týden, kdy by neobdržela stížnost. Avšak výsledky tohoto dotazníkového šetření tak negativně nevyznívají. Nicméně i menší počet lidí může celkovou atmosféru narušovat.

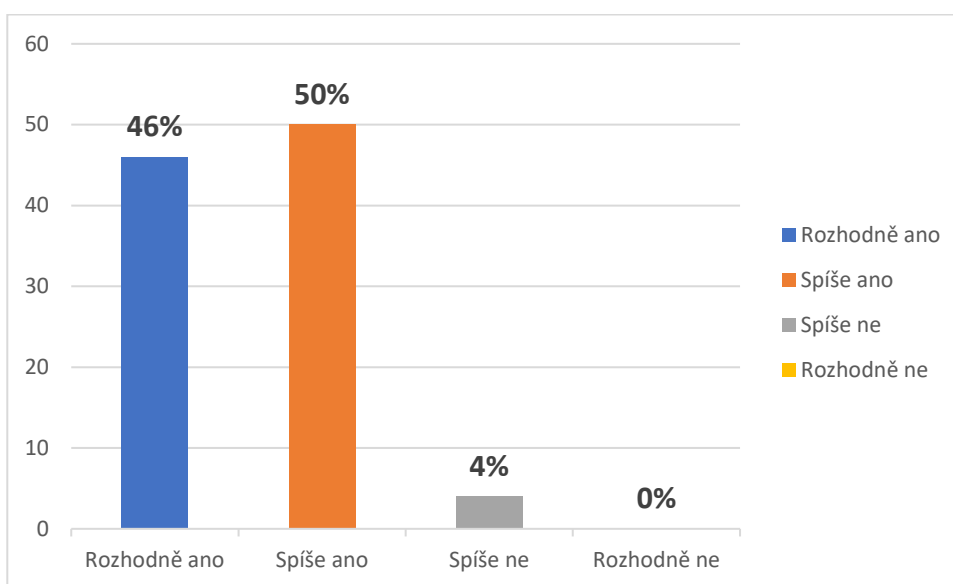
### Otázka č.17: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami a prostředím (bezpečnost práce, hygiena)?

Tabulka 17: Spokojenost s pracovními podmínkami a prostředím

	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně ano	14	46 %
Spíše ano	15	50 %
Spíše ne	1	4 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Spokojenost s pracovními podmínkami a prostředím



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Polovina dotazovaných je s pracovními podmínkami a prostředím, kam lze zahrnout i bezpečnost práce a hygienu, spíše spokojena. Téměř 2/4 respondentů je rozhodně spokojeno. Pouze jeden dotazovaný uvedl jako svou odpověď „Spíše ne“.

Zaměstnavatel se snaží svým zaměstnancům poskytovat co nejlepší pracovní podmínky. Tuto snahu dokládají i výsledky dotazníkového šetření. Pouze jeden z respondentů je s pracovními podmínkami spíše nespokojen.

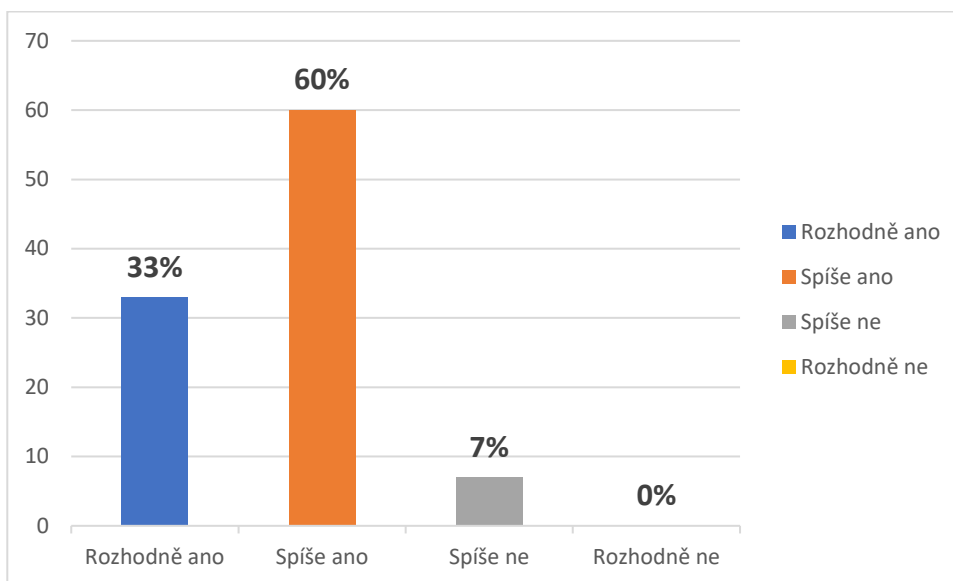
### Otázka č.18: Zajímáte se o dění v organizaci (novinky, změna vedení, úspěchy organizace)?

Tabulka 18: Zájem o dění v organizaci

	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně ano	10	33 %
Spíše ano	18	60 %
Spíše ne	2	7 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Zájem o dění v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Z grafu vyplývá, že 60 % respondentů se spíše zajímá o dění v organizaci. Jedna třetina dotazovaných zvolila možnost „Rozhodně ano“. Pouhých 7 % respondentů neprojevuje o dění ve společnosti tak velký zájem, a proto uvedlo jako svou odpověď „Spíše ne“.

Více jak 90 % zaměstnanců se rozhodně nebo spíše zajímá o dění v organizaci. Toto vysoké číslo může mít souvislost s mírou informovanosti, která ve společnosti je a o níž podrobněji vypovídá následující otázka.

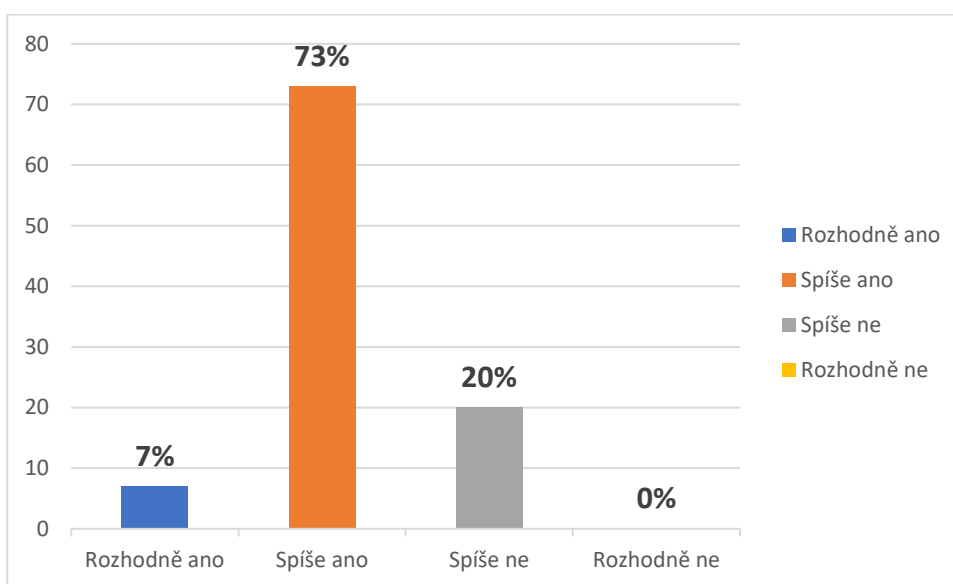
### Otázka č.19: Jste spokojení s informovaností v organizaci?

Tabulka 19: Spokojenost s informovaností v organizaci

	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně ano	2	7 %
Spíše ano	22	73 %
Spíše ne	6	20 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Spokojenost s informovaností v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Necelé 3/4 z dotazovaných jsou spíše spokojeny s informovaností v organizaci. Pouhých 7 % respondentů uvedlo jako svou odpověď „Rozhodně ano“. Naopak 20 % dotazovaných pracovníků není s informovaností spíše spokojeno. Možnost „Rozhodně ne“ neuvedl ani jeden dotazovaný.

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že 4/5 zaměstnanců jsou s informovaností v organizaci spokojeni. Zaměstnavatel využívá k distribuci informací pravidelné týdenní zprávy a firemní časopis. I přesto je 1/5 dotazovaných zaměstnanců s informovaností spíše nespokojená.

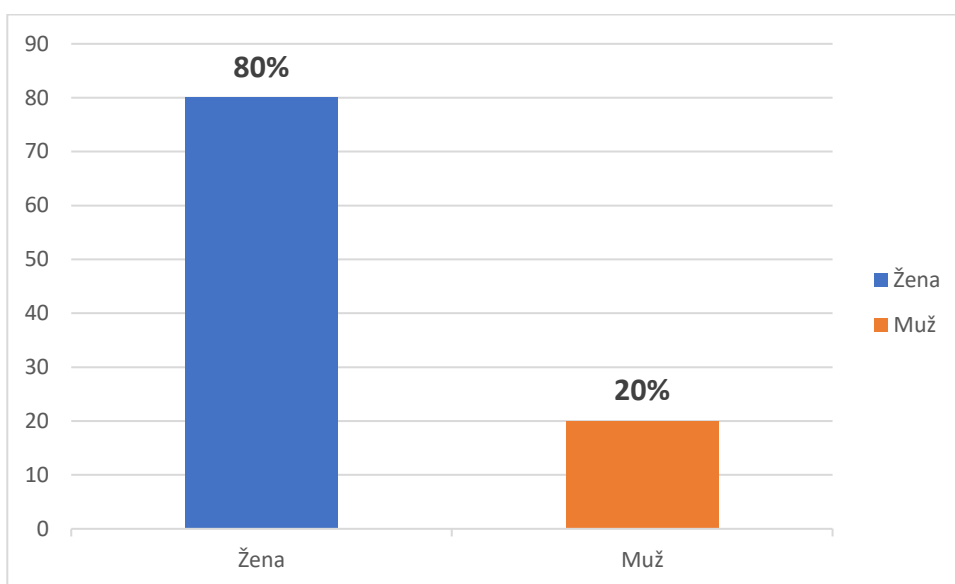
### Otázka č.20: Vaše pohlaví:

Tabulka 20: Pohlaví

	Počet	Procentuální vyjádření
Žena	24	80 %
Muž	6	20 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Zastoupení z hlediska pohlaví je nevyvážené, jelikož z 30 respondentů je ženské pohlaví zastoupeno 80 % a mužské pohlaví pouze 20 %.

Muži pracují spíše na vyšších manažerských pozicích, kterých na zkoumané pobočce není tolik. Na řadových pracovních pozicích jsou zaměstnány převážně ženy, důvod této převahy však není zřejmý. Muži nemají o tyto pozice pravděpodobně takový zájem.

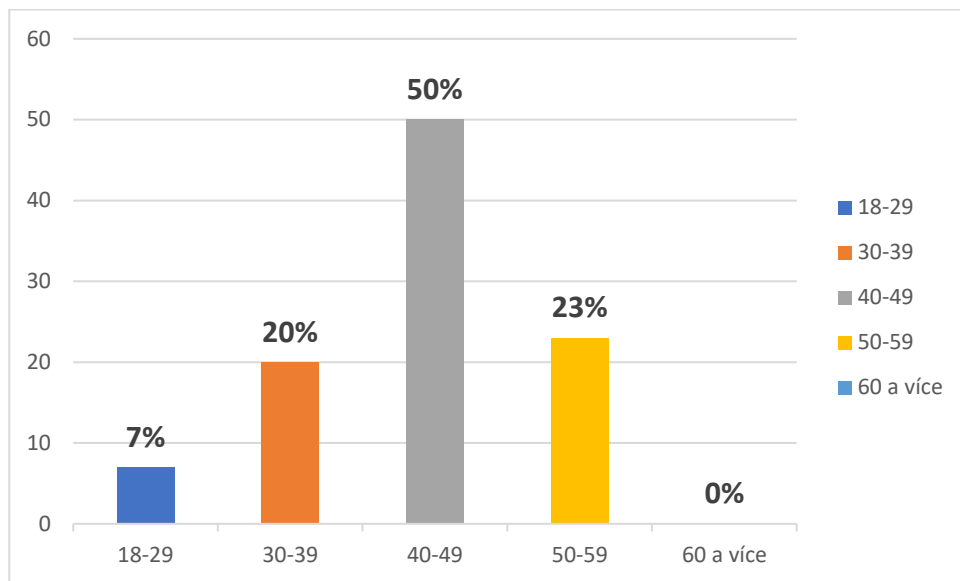
### Otázka č.21: Váš věk:

Tabulka 21: Věk

	Počet	Procentuální vyjádření
18-29	2	7 %
30-39	6	20 %
40-49	15	50 %
50-59	7	23 %
60 a více	0	0
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Dotazníkové šetření se nezúčastnil žádný respondent věkové kategorie 60 let a více. Nejvíce je zastoupena kategorie 40-49 let s 50 %. Následuje pak kategorie 50-59 let s 23 % zastoupením. Dále pak věková kategorie 30-39 let, kam spadá 20 % respondentů. Pouze 2 zaměstnanci, tedy 7 %, se nachází ve věkové kategorii 18-29 let.

Nejvíce je zastoupena kategorie zaměstnanců ve středním věku, 30–49 let. Zhruba 1/5 zaměstnanců tvoří pracovníci starší 50 let. Tito zaměstnanci jsou pro organizaci důležití, neboť slouží jako mentoři pracovníkům mladším.



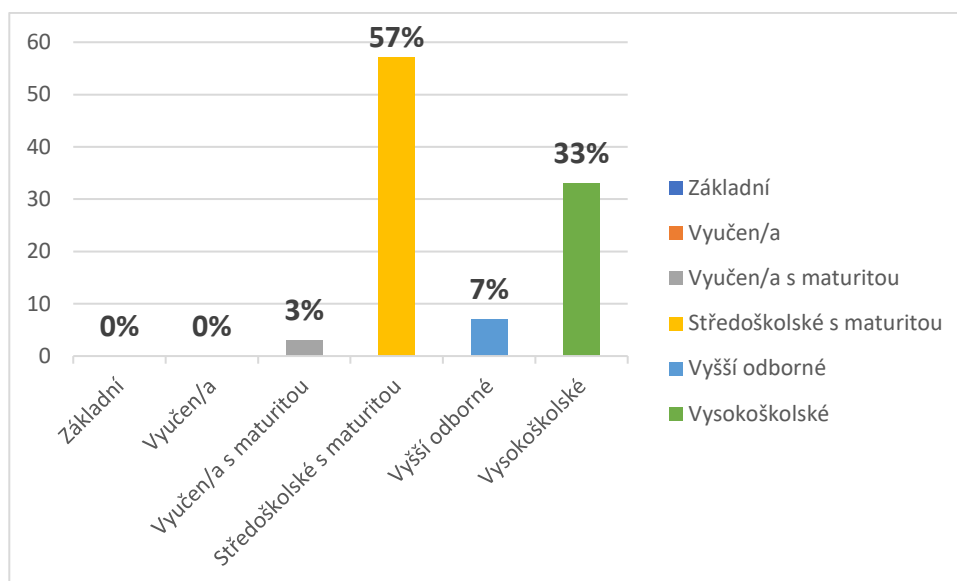
## Otázka č.22: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

Tabulka 22: Nejvyšší dosažené vzdělání

	Počet	Procentuální vyjádření
Základní	0	0 %
Vyučen/a	0	0 %
Vyučen/a s maturitou (nástavba)	1	3 %
Středoškolské s maturitou	17	57 %
Vyšší odborné	2	7 %
Vysokoškolské	10	33 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Nejvyšším dosaženým vzděláním největší skupiny respondentů je středoškolské vzdělání s maturitou. Tuto možnost zvolilo 57 % dotazovaných. Druhá nejpočetněji zastoupená skupina jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, což odpovídá 33 %.

Pouze 2 respondenti mají vystudovanou vyšší odbornou školu a 1 dotazovaný, uvedl jako své nejvyšší dosažené vzdělání nástavbu.

Všichni zaměstnanci společnosti musí mít středoškolské vzdělání ukončené maturitou a základní znalosti týkající se oboru pojišťovnictví. Tomuto předpokladu odpovídají i výsledky dotazníkového šetření.

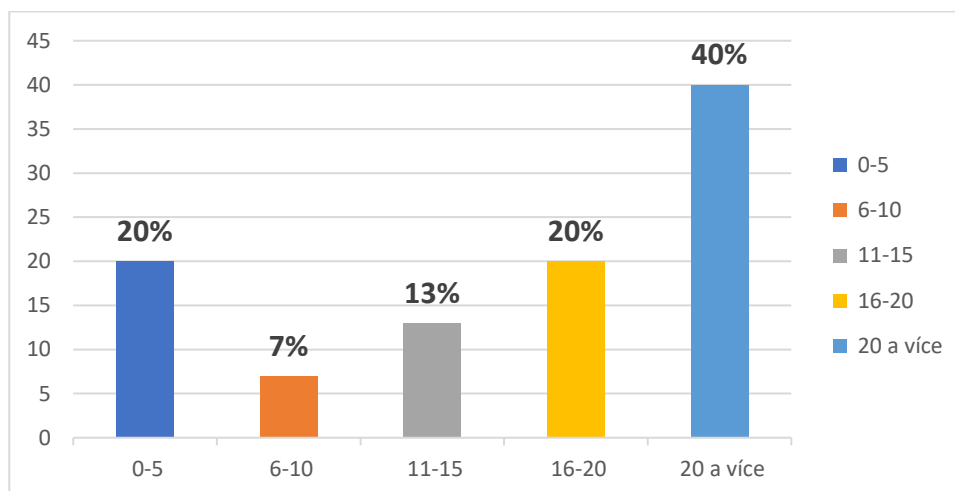
### Otázka č.23: Jak dlouho jste zaměstnán/a v této organizaci?

Tabulka 23: Počet let v organizaci

	Počet	Procentuální vyjádření
0-5	6	20 %
6-10	2	7 %
11-15	4	13 %
16-20	6	20 %
20 a více	12	40 %
Celkem	30	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Počet let v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Z grafu je zcela jasné, že nejvíce respondentů, konkrétně 40 %, pracuje v organizaci 20 let a více. Druhou nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 20 %

dotazovaných, byla rozhraní 0-5 let a 16-20 let. Zaměstnanci, kteří v organizace pracují 11-15 let, jsou zastoupeni 13 %. Nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci pracující v organizaci 6-10 let. Tato skupina má 7% podíl na celkovém počtu dotazovaných.

Z rozhovoru s pracovníci personálního oddělení vyplývá, že fluktuace ve společnosti není vysoká. Zhruba 3/4 respondentů pracují ve společnosti více než 10 let. Tento výsledek ukazuje, že zaměstnanci nemají potřebu měnit zaměstnání.

## 5 Diskuse

Cílem této bakalářské práce byla specifikace stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci včetně navržení nových postupů a vhodných změn. Vybranou společností byla Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group, konkrétně jedna z jejích poboček se sídlem na Zátkově nábřeží v Českých Budějovicích. Jak vyplynulo z rozhovoru s pracovníci personálního oddělení i z dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci pobočky, organizace se jednotlivým personálním činnostem věnuje se značnou pečlivostí, neustále je vylepšuje a dohlíží na provázanost celého systému. I přesto lze v tomto systému nalézt nedostatky a místa, která nefungují zcela efektivně a která by se dala vylepšit. Návrhy těchto vylepšení budou uvedeny v následujících odstavcích.

První oblastí, kterou by společnost mohla zefektivnit, je získávání pracovníků. Z rozhovoru s personální pracovníci vyplynulo, že nejčastější metodou, kterou společnost k získávání pracovníků využívá, je inzerát na webových stránkách organizace. Společnost by při získávání pracovníků měla rozšířit portfolio využívaných metod a zařadit do něho například inzeráty na specializovaných webových portálech, jako je Jobs.cz, v tisku a na sociálních sítích nebo využít služeb pracovních agentur. Volba konkrétní metody by se pak měla odvíjet od charakteristik hledaného zaměstnance. V případě, kdy společnost bude chtít rozšířit svůj kolektiv o mladší pracovníky, může k jejich získání zvolit modernější metody, jako je například inzerát na sociálních sítích. V situacích, kdy bude hledaným pracovníkem starší zkušenější osoba, může se personální oddělení přiklonit spíše k tradičnějším metodám, jako je inzerát v tisku nebo služby pracovních agentur.

Další oblastí, které by společnost měla věnovat svou pozornost, je odměňování. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, více než 1/4 respondentů není spokojená s výší své finanční odměny. Jedním z možných způsobů, jak tuto nespokojenost vyřešit, je nahradit menší část měsíční paušální mzdy odměnou, jejíž výše by se odvíjela od výsledků hospodaření. Další možností je zvýšení příspěvku na penzijní připojištění nebo životní pojištění. V současnosti je výše příspěvku zaměstnavatele rovna částce, kterou si v rámci tohoto penzijního připojištění zaměstnanec spoří, obvykle 1000 Kč měsíčně. V níže uvedené tabulce je znázorněn rozdíl mezi navýšením hrubé mzdy o 500 Kč a zvýšením příspěvku na penzijní připojištění z 1000 Kč na 1500 Kč.

Tabulka 24: Zvýšení mzdy či příspěvku na penzijní připojištění

	Zvýšení hrubé mzdy		Zvýšení příspěvku na penzijní připojištění	
	Zaměstnavatel	Zaměstnanec	Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Částka	500 Kč	500 Kč	500 Kč	500 Kč
ZP	45 Kč	22,5 Kč	0 Kč	0 Kč
SP	125 Kč	32,5 Kč	0 Kč	0 Kč
Daň z příjmů	0 Kč	105 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Čistý příjem</b>	-	<b>340 Kč</b>	-	<b>500 Kč</b>
<b>Náklady</b>	<b>670 Kč</b>	-	<b>500 Kč</b>	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 24 vyplývá, že jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance je výhodnější varianta zvýšení příspěvku na penzijní připojištění. Pro organizaci tato výhoda spočívá v nižších celkových nákladech. Při zvýšení hrubých mezd se zaměstnavateli totiž zároveň zvýší i náklady na zdravotní a sociální pojištění odváděné na zaměstnance. Pro pracovníky je zvýšení příspěvku na penzijní připojištění oproti zvýšení hrubých mezd výhodnější z hlediska konečného čistého příjmu. V případě zvýšení hrubých mezd je tento čistý příjem z důvodu nutnosti zdanění nižší.

Kromě navýšení příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění je dalším možným způsobem, jak zvýšit spokojenost s finanční odměnou, zatraktivnění zaměstnaneckých benefitů. Prvním krokem v případě tohoto zatraktivnění by měla být analýza zájmu o konkrétní benefity ze strany zaměstnanců a následná úprava současného systému na základě výsledků této analýzy.

Další návrh na zlepšení se týká oblasti hodnocení zaměstnanců. V současné době je hodnocení prováděno jednou ročně elektronickou formou včetně zpětné vazby v této podobě. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 37 % dotazovaných zaměstnanců tento způsob hodnocení nemotivuje k lepším výkonům. Společnost by proto měla uvažovat o úpravě způsobu hodnocení, konkrétně o zvýšení četnosti jeho provádění alespoň na pololetní a zařazení zpětné vazby v ústní formě. Další možností, jak zvýšit motivaci zaměstnanců, je zahrnutí nehmotných odměn v podobě pochval a uznání.

Čtvrtou oblastí, ve které lze podle dotazníkového šetření mezi zaměstnanci nalézt nedostatky, je vzdělávání. Někteří pracovníci se domnívají, že jim organizace spíše neumožňuje další vzdělávání prohlubující jejich odborné znalosti a pracovní schopnosti. Z rozhovoru s personální pracovnící však vyplynulo, že kromě povinných školení mají zaměstnanci možnost si každý rok vybrat dobrovolné školení z obsáhlého katalogu, který je uložen u personalistky. Pro zvýšení informovanosti o probíhajících školeních by společnost mohla jejich nabídku zveřejnit na intranetu a termíny pravidelně rozesílat všem zaměstnancům prostřednictvím emailu.

Při průzkumu mezi zaměstnanci bylo zjištěno, že oblastmi, o které pracovníci při vzdělávání projevují největší zájem, jsou odborné znalosti související s náplní jejich práce a dovednosti pro usnadnění a zlepšení výkonu práce. Společnost by proto mohla uvažovat o rozšíření nabídky školení o kurzy týkající se právě těchto oblastí. Příkladem může být kurz Řízení datové kvality, který se týká digitalizace procesů v pojišťovnictví a datové podpory digitálních procesů. Další možností je kurz Likvidace škod z pojištění osob. Tento kurz trvá 4 dny a je zaměřen na kompletní problematiku likvidace škod v oblasti pojištění osob. Při vyslání více zaměstnanců ze stejné organizace poskytuje Česká asociace pojišťoven množstevní slevu na daný kurz. Nákladové vyčíslení těchto kurzů je uvedeno v tabulce níže. Vzhledem k tomu, že přesná výše slevy, kterou Česká asociace pojišťoven poskytuje, není veřejně k dispozici, bylo v rámci kalkulace počítáno s předpokládanou slevou ve výši 20 %. Kalkulace byla namodelována na situaci, kdy by se školení účastnili všichni likvidátoři, kterých je na pobočce v současnosti 5 (ČAP, 2019).

Tabulka 25: Cena kurzů včetně DPH

	<b>Cena pro 1 osobu</b>	<b>Cena pro 5 osob vyslaných samostatně</b>	<b>Cena pro 5 osob vyslaných společně</b>
Kurz Řízení datové kvality	2 500 Kč	12 500 Kč	10 000 Kč
Kurz Likvidace škod z pojištění osob	9 500 Kč	47 500 Kč	38 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším vnímaným nedostatkem v oblasti vzdělávání je dle dotazovaných pracovníků jeho forma. Více než polovina respondentů upřednostňuje vzdělávání v podobě demonstrování. V současné době však stále více školení probíhá v e-learningové podobě, kterou favorizuje pouze 10 % dotazovaných. Společnost by se proto měla buď více zaměřit na vzdělávání formou demonstrování a názorné instruktáže nebo mezi zaměstnanci provést průzkum o nedostacích e-learningu a na základě dat z tohoto šetření současná školení vylepšit.

Vzdělávání formou demonstrace či názorné instruktáže by primárně mohli zajišťovat pracovníci pražské centrály. V případě dalšího zájmu by iniciativu převzala sama pobočka a zjedнала by si další praktický kurz dle potřeby. Nákladové vyčíslení jednoto z takových kurzů, Komunikace na pracovišti, který se snaží propojovat teorii s praxí, je uvedeno v tabulce níže. Toto školení vedené poradcem v oblasti komunikace by probíhalo v prostorách organizace a bylo by určené pro skupiny o velikosti zhruba 20 osob (Kurzy komunikace, 2019).

Tabulka 26: Nákladové vyčíslení kurzu Komunikace na pracovišti

	<b>Cena pro skupinu 20 osob</b>	<b>Cena pro celou pobočku</b>
Kurz Komunikace na pracovišti	15 000 Kč	30 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Další návrhy na vylepšení se týkají oblasti spokojenosti s pracovním kolektivem a atmosférou na pracovišti. Prvním možným způsobem, jak tuto spokojenost zvýšit, je uspořádání výše zmíněného kurzu Komunikace na pracovišti. Další možností je pak pořádání teambuildingových akcí zaměřených na zlepšení a utužování vzájemných vztahů mezi všemi pracovníky. Tyto akce v současné době v organizaci probíhají, ale ne pravidelně. Společnost by se tedy měla zaměřit na jejich pořádání minimálně jedenkrát do roka. Nákladové vyčíslení na jednu teambuildingovou akci pro celé oddělení je zobrazeno v tabulce 27. Rozpočet obsahuje náklady na dopravu, na ubytování, jídlo a pití a teambuildingové aktivity obstarávané společností Lipeňák Teambuilding.

Celkové náklady na dvoudenní teambuildingovou akci pro celé oddělení byly vyčísleny na 44 100 Kč. Tato cena zahrnuje náklady na dopravu vlakem a autobusem z Českých Budějovic do Dolní Vltavice, ubytování v pensionu Calla včetně snídaní, 2

obědy a večeři a náklady na teambuildingové aktivity, konkrétně vodní slalomovou dráhu v rámci níž je cílem překonávání překážek na čas, a indiánský tábor. Obsahem této aktivity je vyjednávání, kouření dýmky míru, házení oštěpem nebo střelba z luku (Lipeňák teambuilding, 2019 ; Penzion Calla, 2019 ; Idos.cz, 2019).

Tabulka 27: Nákladové vyčíslení na teambuildingovou akci

	<b>Náklady na 1 osobu</b>	<b>Náklady na 25 osob</b>
Doprava	154 Kč	3 850 Kč
Ubytování	600 Kč	15 000 Kč
Jídlo a pití	450 Kč	11 250 Kč
Teambuildingová aktivity – 1. den	400 Kč	10 000 Kč
Teambuildingové aktivity – 2. den	160 Kč	4 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 764 Kč</b>	<b>44 100 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším možným způsobem, jak vylepšit atmosféru na pracovišti, je zařazení pravidelných společných snídaní. Zaměstnanci by se každý poslední pátek v měsíci sešli v zasedací místnosti a společně by si před začátkem pracovní doby vychutnali snídani. Kávu by prostřednictvím firemních kávovarů zajistil zaměstnavatel a jídlo by každý měsíc připravilo jedno oddělení. Takto společně strávený čas by mohl mít vliv na utužení kolektivu.

Poslední návrh na zlepšení se týká informovanosti v organizaci s níž je jedna pětina respondentů spíše nespokojena. V současnosti společnost distribuuje informace především v elektronické podobě, konkrétně ve formě firemního intranetu, měsíčního časopisu a pravidelné týdenní interní komunikace. Vzhledem k nespokojenosti pracovníků by společnost mohla uvažovat o distribuci informací i v jiné podobě, například zavedením nástěnek zobrazujících důležité aktuality.



## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla specifikace stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci včetně navržení nových postupů a vhodných změn. Vybranou organizací byla Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group, konkrétně její pobočka se sídlem na Zátkově nábřeží v Českých Budějovicích. Informace byly získány pozorováním, rozhovorem s pracovníci personálního oddělení a dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci pobočky, jehož otázky byly sestaveny na základě tohoto rozhovoru.

Výsledky dotazníkového šetření napovídají, že zastoupení zaměstnanců z hlediska pohlaví je ve společnosti velmi nerovnoměrné. Mezi respondenty byla skupina žen zastoupena 80 %, zatímco skupina mužů pouze 20 %. Nejvíce početnou skupinou dotazovaných byli pracovníci mezi 40-49 lety, kteří tvořili polovinu všech respondentů. Tato skupina byla následována pracovníky ve věku 30-39 let a 50-59 let, kteří v součtu tvořili 43 %. Zbývající zaměstnanci příslušeli do věkové kategorie 18-29 let. Téměř 3/5 respondentů tvořili pracovníci se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byli vysokoškolští absolventi. Více než 70 % dotazovaných pracovníků je v organizaci zaměstnáno 11 a více let.

Z odpovědí dotazovaných pracovníků vyplynulo, že 60 % z nich se o pracovním místě dozvědělo od svých známých, 17 % z inzerátu a 9 % respondentů zde zůstalo pracovat po dokončení Trainee programu, což je program určený pro absolventy vysokých škol nebo studenty v posledním ročníku magisterského studia. Zbýlých 14 % tvoří pracovníci, kteří se o pracovním místě dozvěděli pomocí internetu nebo byly vysláni Úřadem práce.

Ve zkoumané organizaci není nastolen pouze jeden způsob přijímání pracovníků, což se odrazilo i v odpovědích zaměstnanců. U otázky, jakým způsobem byli do organizace přijati, byly nejvíce volenými možnostmi „Na základě pohovoru“ (49 % respondentů) a „Na základě životopisu“ (31 % respondentů). Výsledky výzkumu dále ukázaly, že téměř 2/5 dotazovaných zaměstnanců začaly v organizaci pracovat z důvodu jistoty zaměstnání, pro více než 1/5 byl hlavním důvodem jimi vystudovaný obor. Návrhy, jak zefektivnit proces přijímání pracovníků, jsou uvedeny v kapitole 5 Diskuse.

Další otázky dotazníkového šetření se zabývaly systémem odměňování. Výsledky výzkumu ukázaly, že 73 % pracovníků je rozhodně nebo spíše spokojeno s výší svého finančního ohodnocení. Z 84 % se respondenti domnívají, že výše jejich finanční odměny

rozhodně nebo spíše odpovídá jimi vykonávané práci z hlediska náročnosti, odpovědnosti a množství. Z odpovědí dále vyplynulo, že 87 % dotazovaných pracovníků považuje stávající systém odměňování za spíše spravedlivý. Navržené změny, jak zvýšit spokojenost s odměňováním, jsou podrobně popsány v kapitole 5.

Následující oblastí, kterou se výzkum zabýval, bylo hodnocení pracovníků. Z výsledků výzkumu vyplývá, že prováděné hodnocení motivuje k lepšímu výkonu 63 % pracovníků. Na motivaci zbylých 37 % nemá současná podoba hodnocení spíše vliv. Organizace by se proto měla zaměřit na zjištění příčin tohoto názoru a případně upravit způsob prováděného hodnocení. Další možnosti, jak zvýšit motivaci pracovníků, jsou detailně popsány v předcházející kapitole 5 Diskuse.

Co se týče vzdělávání pracovníků, více než 3/6 respondentů upřednostňují metodu demonstrování neboli spojení teorie s praxí. Druhou nejvíce preferovanou metodu představuje názorná instruktáž, kterou favorizují 2/6 dotazovaných pracovníků. Z odpovědí respondentů dále vyplynulo, že oblastmi vzdělávání, kterým by se organizace měla více věnovat, jsou „Odborné znalosti, které souvisejí s náplní práce“ a „Dovednosti pro usnadnění a zlepšení výkonu práce“. Tyto možnosti v součtu zvolily téměř 2/3 pracovníků. Kapitola 5 obsahuje příslušné návrhy, jak systém vzdělávání upravit.

V otázce spokojenosti odpovědi ukázaly, že více než 80 % respondentů je rozhodně nebo spíše spokojeno s pracovním kolektivem a atmosférou na pracovišti. V případě pracovních podmínek a prostředí je rozhodně nebo spíše spokojeno více než 95 % dotazovaných zaměstnanců. Poslední otázka ohledně spokojenosti se týkala informovanosti v organizaci, s níž je 80 % respondentů rozhodně nebo spíše spokojeno a 20 % spíše nespokojeno. Vzhledem k této nespokojenosti by společnost mohla uvažovat o zařazení dalších způsobů distribuce informací, jako je například zavedení nástěnek.

Na základě provedeného výzkumu byly navrženy nové postupy a změny, které byly detailně popsány v kapitole 5 Diskuse.

#### **Návrhy změn:**

- rozšíření portfolia metod získávání pracovníků,
- zvýšení příspěvku na penzijní připojištění,
- zatraktivnění zaměstnaneckých benefitů,
- zvýšení četnosti prováděného hodnocení,
- zařazení nehmotných odměn – pochval a uznání,

- zařazení zpětné vazby k hodnocení v ústní formě,
- zvýšení informovanosti o probíhajících školeních,
- rozšíření katalogu nabízených školení,
- úprava způsobu vzdělávání,
- pořádání kurzu Komunikace na pracovišti,
- pořádání pravidelných teambuildingových akcí,
- udržovat pracovní vztahy prostřednictvím pravidelných firemních snídaní,
- zlepšení informovanosti v organizaci.

Tyto změny navržené na základě rozhovoru s pracovníci personálního oddělení a výsledků dotazníkového šetření by měly vést ke zefektivnění současného systému personálních činností. Důsledkem zefektivnění řízení lidských zdrojů by mělo být zvýšení výkonu zaměstnanců organizace, jejich spokojenosti a zlepšení atmosféry na pracovišti. Pracovníci totiž představují nejcennější zdroj organizace, a proto by společnost o ně měla neustále zvyšovat péči.

## 7 Summary

Human resource management is a strategic attitude to manage people. A proper human management leads towards a thriving organization and achievement defined goals. It is not only a job of human resource officers but also effective leadership by managers and employees satisfaction. The importance and topicality of the thesis is given by the fact that employees are considered meaningfully.

The aim of this study is to analyse human resource management in the selected organization. The selected organization is Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group. This bachelor thesis is divided into two part, the theoretical and the practical. The study ranges from the planning, selection and entry, through the development, assessment, remuneration and motivation to termination of employment.

The methods leading to achievement goals are structured interview with personnel officer, questionnaire for employees, followed by processing of the collected data and then theoretical comparison. At the end possible changes are proposed from the collected data to improve human resources management in the organization.

Key words: management, human resource management, employee, personnel activities, organization

## 8 Přehled použité literatury

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Personnel Management Practise* (Sv. 10th edition). London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing, a.s.

ČAP. (2019). *Česká asociace pojišťoven*. Načteno z Konference ČAP: <https://www.konferencecap.cz/component/eventbooking/seminar/rizeni-datove-kvality>

Čopíková, A., Bláha, J., & Horváthová, P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava.

Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

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

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

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Idos.cz. (2019). Načteno z Jízdní řády Idnes: <https://jizdnirady.idnes.cz/detail/?p=MTU1MDIwNDUxJTgzNjk3MDM3JSVWbGFrQnVzTUhEVINFQ1otYTFiNGI2MTZkNWY0NGI5NTkyNGZIMzQxNTcwNDk2MjYtOQ-->

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kurzy komunikace. (2019). Načteno z Komunikace na pracovišti: <https://kurzykomunikace.cz/kurzy/komunikace-na-pracovisti/>
- Lewis, P., Thornhill, A., & Saunders, M. (2003). *Employee Relations: understanding the employment relationship*. Harlow: Pearson Education.
- Lipeňák teambuilding. (2019). Načteno z Orientační položkový ceník: <http://www.lipenak.cz/cenik/>
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Pavlica, K. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress.
- Penzion Calla. (2019). Načteno z Rezervace a ceník: <http://pensioncalla.cz/rezervace/>
- Price, A. (2011). *Human Resource Management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tomšík, P., & Duda, J. (2011). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Walker, A. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s.

## 9 Seznam obrázků, grafů a tabulek

### Obrázky

Obrázek 1: Proces personálního plánování.....	13
Obrázek 2: Proces výběru zaměstnanců .....	16
Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání .....	21

### Grafy

Graf 1: Dosažené vzdělání vzhledem k aktuální pracovní pozici.....	35
Graf 2: Pracovní místo .....	36
Graf 3: Důvod práce v organizaci .....	37
Graf 4: Způsob přijímání.....	39
Graf 5: Spokojenost s výší finančního ohodnocení .....	40
Graf 6: Výše finančního ohodnocení vzhledem k vykonávané práci .....	41
Graf 7: Spravedlnost systému odměňování .....	42
Graf 8: Zaměstnanecké benefity .....	44
Graf 9: Hodnocení vzhledem k lepšímu výkonu .....	45
Graf 10: Četnost hodnocení .....	46
Graf 11: Zpětná vazba od zaměstnavatele vzhledem k hodnocení .....	47
Graf 12: Rozvíjení pracovních schopností.....	48
Graf 13: Školení ke zvyšování odbornosti.....	49
Graf 14: Metoda vzdělávání.....	51
Graf 15: Oblasti vzdělávání .....	52
Graf 16: Spokojenost s pracovním kolektivem a atmosférou .....	54
Graf 17: Spokojenost s pracovními podmínkami a prostředím .....	55
Graf 18: Zájem o dění v organizaci .....	56
Graf 19: Spokojenost s informovaností v organizaci.....	57
Graf 20: Pohlaví.....	58
Graf 21: Věk.....	59
Graf 22: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	60
Graf 23: Počet let v organizaci.....	61

## **Tabulky**

Tabulka 1: Dosažené vzdělání vzhledem k aktuální pracovní pozici .....	34
Tabulka 2: Pracovní místo .....	36
Tabulka 3: Důvod práce v organizaci .....	37
Tabulka 4: Způsob přijímání.....	38
Tabulka 5: Spokojenost s výší finančního ohodnocení.....	40
Tabulka 6: Výše finančního ohodnocení vzhledem k vykonávané práci.....	41
Tabulka 7: Spravedlnost systému odměňování.....	42
Tabulka 8: Zaměstnanecké benefity .....	43
Tabulka 9: Hodnocení vzhledem k lepšímu výkonu.....	45
Tabulka 10: Četnost hodnocení.....	46
Tabulka 11: Zpětná vazba od zaměstnavatele vzhledem k hodnocení .....	47
Tabulka 12: Rozvíjení pracovních schopností .....	48
Tabulka 13: Školení ke zvyšování odbornosti .....	49
Tabulka 14: Metoda vzdělávání .....	50
Tabulka 15: Oblasti vzdělávání.....	52
Tabulka 16: Spokojenost s pracovním kolektivem a atmosférou .....	53
Tabulka 17: Spokojenost s pracovními podmínkami a prostředím.....	54
Tabulka 18: Zájem o dění v organizaci.....	55
Tabulka 19: Spokojenost s informovaností v organizaci .....	56
Tabulka 20: Pohlaví .....	57
Tabulka 21: Věk.....	58
Tabulka 22: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	60
Tabulka 23: Počet let v organizaci .....	61
Tabulka 24: Zvýšení mzdy či příspěvku na penzijní připojištění .....	64
Tabulka 25: Cena kurzů včetně DPH.....	65
Tabulka 26: Nákladové vyčíslení kurzu Komunikace na pracovišti.....	66
Tabulka 27: Nákladové vyčíslení na teambuildingovou akci .....	67



# 10 Přílohy

Příloha 1- Dotazník

## Dotazník – ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dobrý den.

Jmenuji se Radka Mikešová a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro vypracování mé bakalářské práce na téma Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Dotazník je zcela anonymní, informace z něho získané budou použity jen pro účely mé bakalářské práce. V případě jakýchkoliv otázek mě neváhejte kontaktovat na e-mail: radkamikesova@email.cz.

Prosím o zaškrtnutí jen jedné odpovědi, pokud nebude uvedeno jinak. Předem děkuji za Vaši ochotu a strávený čas nad vyplňováním dotazníku.

Radka Mikešová

### **1. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání aktuální pracovní pozici?**

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

### **2. Jak jste se dozvěděl/a o pracovním místě?**

- a. Doporučení od známého
- b. Internet
- c. Inzerát
- d. Úřad práce
- e. Reklama
- f. Jinak (uved'te):

### **3. Z jakého důvodu jste začal/a pracovat v této organizaci?**

- a. Finanční odměna
- b. Vystudovaný obor
- c. Lokalita (vzdálenost od bydliště)
- d. Jistota zaměstnání
- e. Přátelé
- f. Jiné (uved'te):

- 4. Jakým způsobem jste byl/a přijímán/a na své pracovní místo (možnost více odpovědí):**
- Na základě životopisu
  - Na základě pohovoru
  - Interní dotazník
  - Výběrové řízení
  - Testy pracovní způsobilosti (testy znalostí a schopností, testy inteligence, testy osobnosti)
  - Assessment centre
- 5. Jste spokojeni s výší Vašeho finančního ohodnocení?**
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
- 6. Odpovídá výše Vašeho finančního ohodnocení Vámi vykonávané práci (náročnost, odpovědnost, množství)?**
- Rozhodně odpovídá
  - Spíše odpovídá
  - Spíše neodpovídá
  - Rozhodně neodpovídá
- 7. Myslíte si, že je systém odměňování ve Vaší organizaci nastaven spravedlivě?**
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne

Pokud jste uvedl/a možnost c., d., jakou změnu byste uvítal/a:

- 8. Poskytuje Vám zaměstnavatel zaměstnanecké benefity (možnost více odpovědí)?**
- Příspěvek na dopravu
  - Hmotné benefity – notebook, mobilní telefon, automobil
  - Stravenky
  - Dovolená nad rámec zákona
  - Příspěvek na dovolenou
  - Penzijní připojištění nebo životní pojištění
  - Prodloužení rodičovské dovolené
  - Pružná pracovní doba
  - Jiné (uved'te):

**9. Provádí organizace hodnocení, které Vás motivuje k lepšímu výkonu?**

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

**10. Jak často provádí zaměstnavatel hodnocení?**

- a. 1x do roka
- b. 2x do roka
- c. Průběžně
- d. Jinak (uved'te):

**11. Je z Vašeho pohledu zpětná vazba (vztahující se k hodnocení) od zaměstnavatele dostatečná?**

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

**12. Máte možnost rozvíjet své pracovní schopnosti ve vaší organizaci?**

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

**13. Nabízí Vám zaměstnavatel školení ke zvýšení Vaší odbornosti?**

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

**14. Jakou metodu vzdělávání upřednostňujete?**

- a. Přednáška (pouze teorie)
- b. Názorná instruktáž (v praxi)
- c. Demonstrování (teorie+praxe)
- d. E-learning
- e. Jiné (uved'te):

**15. Kterým oblastem vzdělávání by se podle Vás měla organizace více věnovat?**

- a. Odborné znalosti, které souvisí s mou náplní práce
- b. Manažerské dovednosti (vedení týmu, motivace týmu...)
- c. Osobností dovednosti (asertivita, komunikace, zvládání stresu...)
- d. Dovednosti pro usnadnění a zlepšení výkonu práce (nové metody, techniky...)
- e. Počítačové dovednosti
- f. Jazykové dovednosti
- g. Jiné (uved'te):

**16. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem a atmosférou na pracovišti?**

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

Pokud jste uvedl/a možnost c., d., napište, prosím, důvody:

**17. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami a prostředím (bezpečnost práce, hygiena)?**

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

Pokud jste uvedl/a možnost c., d., napište, prosím, důvody:

**18. Zajímáte se o dění v organizaci (novinky, změna vedení, úspěchy organizace)?**

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

**19. Jste spokojeni s informovaností v organizaci?**

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

**20. Vaše pohlaví:**

- a. Žena
- b. Muž

**21. Váš věk:**

- a. 18–29
- b. 30-39
- c. 40-49
- d. 50-59
- e. 60 a více

**22. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:**

- a. Základní
- b. Vyučen/a
- c. Vyučen s maturitou – nástavba
- d. Středoškolské s maturitou
- e. Vyšší odborné
- f. Vysokoškolské

**23. Jak dlouho jste zaměstnán/a v této organizaci?**

.....