

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

**Řízení lidských zdrojů se zaměřením na
získávání a výběr pracovníků ve vybraném
sektoru**

Vypracoval: Pavel Vesecký

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Pavel VESECKÝ
Osobní číslo: E17427
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Téma práce: Řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr pracovníků ve vybraném sektoru
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr pracovníků ve vybraném sektoru a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybraném sektoru, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.

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

Crawshaw, J. R., Budhwar, P. S., & Davis, A. (2017). *Human resource management: strategic and international perspectives*. Los Angeles: SAGE.


Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Ulrych, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 261 02
370 05 České Budějovice


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka


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

V Českých Budějovicích dne 17. března 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou 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: 12. 4. 2021

.....

Pavel Vesecký

Poděkování

Srdečně bych chtěl poděkovat Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D., za odborné vedení práce, konzultace, poskytování cenných rad, připomínek ke zlepšení, za jeho čas věnovaný na zodpovídání mých dotazů, ochotu a trpělivost. Dále bych rád poděkoval Asociaci prádelen a čistíren, za ochotu a pomoc při rozesílání dotazníků do prádelen. Velké díky také náleží rodině za podporu během studia.

Obsah

1.	Úvod	1
2.	Literární přehled	3
2.1	Definice a vymezení pojmu řízení lidských zdrojů.....	3
2.2	Historie a vývoj řízení lidských zdrojů	4
2.3	Lidský kapitál.....	6
2.4	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	6
2.5	Personální činnosti	7
2.5.1	Vytváření a analýza pracovních míst	8
2.5.2	Plánování lidských zdrojů	9
2.5.3	Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků	10
2.5.4	Hodnocení pracovníků	11
2.5.5	Propouštění a penzionování pracovníků.....	13
2.5.6	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	14
2.5.7	Odměňování pracovníků	15
2.5.8	Pracovní vztahy.....	16
2.5.9	Péče o pracovníky	17
2.5.10	Personální informační systém.....	18
2.6	Získávání a výběr pracovníků.....	19
2.6.1	Rozpoznání potřeby získat nového zaměstnance.....	20
2.6.2	Charakteristika a specifikace pracovního místa.....	20
2.6.3	Zdroje získávání pracovníků.....	21
2.6.4	Zvolení vhodné metody pro získávání pracovníků.....	24
2.6.5	Metody výběru pracovníků.....	27
3.	Cíle a metodický přístup	30
3.1	Cíl práce.....	30
3.2	Metodický přístup	30

3.3	Dotazníkové šetření.....	31
4.	Praktická část.....	32
4.1	Charakteristika Asociace prádelen a čistíren.....	32
4.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	34
4.2.1	Výsledky dotazníků pro řadové pracovníky.....	34
4.2.2	Výsledky dotazníků pro personální pracovníky.....	44
5.	Návrh rámcových změn.....	53
6.	Závěr.....	59
I.	Seznam použité literatury	
II.	Seznam obrázků, grafů, tabulek, příloh	
III.	Summary and keywords	
IV.	Přílohy	

1. Úvod

Tato bakalářská práce nese název „Řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr pracovníků ve vybraném sektoru“. Vybraným sektorem jsou prádelny v České republice. Toto téma jsem si vybral, jelikož mě delší dobu zajímá práce s lidskými zdroji, a také proto, že můj děda byl jedním ze zakladatelů jedné z největších prádelen v České republice.

O řízení lidských zdrojů vyšlo mnoho knih, publikací a autoři v nich popisují, jakým způsobem vést lidi, jak je nejlépe motivovat, jak vést přijímací pohovor, jak získávat nové pracovníky a mnoho dalšího. Teoretická část je důležitá, ale pro manažery, vedoucí pracovníky, personalisty je důležité to převést do praxe. Každý se chová jinak, vede podnik jiným způsobem a řízení lidí je v každé firmě jiné, specifické. Rozsah bakalářské práce je omezen, a proto některé kapitoly v práci jsou v určitých oblastech uvedeny okrajově, anebo jsou uvedeny pouze nejdůležitější informace.

Každý podnik, bez ohledu na jeho velikost se musí zabírat řízením lidských zdrojů, neboť zaměstnanci (lidský kapitál) jsou tím nejvíce cenným zdrojem, kterým daný podnik disponuje. Úspěch firmy, podniku závisí na pracovnících. Především na schopnostech a znalostech, kterými disponují a ty se musí dále rozvíjet. Zaměstnanci jsou nákladovou položkou, podnik se o ně musí starat, motivovat je k odpovídajícím pracovním výkonům a prokázat jim pozornost v potřebném rozsahu.

Jelikož se požadavky, které panují na trhu práce, neustále mění, je důležité, aby podniky byly schopné velice pohotově reagovat a dokázaly se vypořádat s vývojem a změnami. Pokud má podnik flexibilní zaměstnance, dokáže se etablovat na proměnlivé tržní prostředí.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr pracovníků ve vybraném sektoru, tudíž v prádelenských provozech a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Práce se skládá ze dvou celků, z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou vyjádřeny definice, vymezené základní pojmy a obecné problémy řízení lidských zdrojů. Dále v této části je bližší pohled na získávání a výběr pracovníků.

Aby tato část mohla vzniknout, bylo nutné nastudovat domácí a zahraniční literaturu na dané téma a problematiku, poté byla napsána literární rešerše. V praktické části je představena Asociace prádelen a čistíren, provedena analýza řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr pracovníků v několika prádelenských podnicích. Zjišťování dat probíhalo pomocí dotazníkového šetření, byly vytvořeny dva dotazníky. Jeden byl určen pro řadové zaměstnance a druhý dotazník pro personální pracovníky. Získaná data z dotazníkového šetření byla zpracována, došlo k vytvoření popisných tabulek a grafů, u nichž došlo k rozebrání získaných dat, popisu a okomentování.

Poslední fází bylo stanovit návrhy, které by mohly vést ke zlepšení stavu, který aktuálně panuje ve vybraném sektoru.

Z průzkumu v bakalářské práci vyplývá, jak moc je lidský kapitál pro podnik důležitý. Je to bohatstvím podniku a musí se o lidské zdroje velmi dobře starat a pečovat se vši vážností. Zaměstnanci, kteří jsou motivovaní a schopní, dávají podnikům velkou konkurenční výhodu.

Fakt, který by měl rozhodně zaznít v úvodu bakalářské práce je, že bakalářská práce byla tvořena před a v počátku koronavirové krize, a tudíž získaná data již nemusí být plně aktuální.

2. Literární přehled

2.1 Definice a vymezení pojmu řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“ (Armstrong, Taylor, 2015). Na této definici můžeme vyčíst, jak je řízení lidských zdrojů velmi obsáhlé nejen jako definice, ale i jako reálné řízení zaměstnanců v podniku. Tato oblast se musí vhodně zabezpečit po všech stránkách, aby vše správně fungovalo a podnik byl prosperující.

Růžena Krninská (2002) píše o řízení lidských zdrojů takto: *„Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku.“*

Josef Koubek (2015) naopak ve své knize říká, že: *„Řízení lidských zdrojů má v nejobecnějším pojetí sloužit k tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.“*

Michael Armstrong (2014) se všemi předešlými definicemi souhlasí a dále dodává, že řízení lidských zdrojů se věnuje všemu, co se vztahuje k zaměstnávání a vedení lidí na všech pozicích v podniku.

Josef Koubek (2015) definuje řízení lidských zdrojů jako jádro podniku, které je nejdůležitější složkou. Vyzdvihuje člověka a jeho význam přirovnává k hnacímu motoru a nejdůležitějšímu výrobnímu vstupu celé organizace.

Boxall a Purcell (2003) definovali řízení lidských zdrojů, jako veškeré činnosti, které souvisejí s řízením zaměstnaneckých vztahů v podniku.

2.2 Historie a vývoj řízení lidských zdrojů

Historicky nejstarším pojmem, který je spojený s řízením lidských zdrojů je „péče o pracovníky“, který se používal za první světové války v muničních továrnách. Tento pojem nahradil ve dvacátých letech 20. století pojem „řízení pracovních sil“, ten byl ve čtyřicátých letech 20. století nahrazen na „personální řízení“. Z toho označení vznikl námi diskutovaný pojem řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2015)

Tabulka 1: **Koncepce a vývojové etapy personální práce**

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: přepracováno autorem (Šikýř, 2016)

V továrnách v 19. století byly velmi špatné a nevyhovující podmínky, to se týkalo především pracovní doby, mezd a pracovních podmínek pro ženy a děti. Byla velká nelibost s těmito podmínkami a začaly vznikat odbory, kolektivní vyjednávání, a především legislativa začala ovlivňovat pracovní podmínky. (Kocianová, 2010)

Vedoucím pracovníkům narůstaly povinnosti a činnosti v personální oblasti. Ti nebyli schopní veškeré činnosti sami zvládat, a proto vznikla personální oddělení. Ve svých začátcích tato oddělení poskytovala pomoc při náboru a výběru zaměstnanců a jejich odměňování, motivování a při základním výcviku. (Kocianová, 2010)

V osmdesátých letech 20. století ve Spojených státech amerických, konkrétněji na amerických univerzitách byly vymezeny tři modely řízení lidských zdrojů, ze kterých

vychází pojetí řízení lidských zdrojů. Mezi tyto modely se zahrnují: Michiganský model, Stochastický model (Evropský model) a Harvardský model. (Šikýř, 2014; Dvořáková, 2007). Více se o těchto modelech zmíním níže:

- **Michiganský model**

Fombrun, Tichy a Devannová (1984) ve své publikaci uvádí, že michiganský neboli model souladu, je založený na dosažení souladu mezi systémem, strategií a strukturou řízení lidských zdrojů v prostředí, ve kterém dochází k neustálým změnám v podnikatelském prostředí. Dosažení souladu je velmi důležité, je to podmínkou, aby podnikání a hospodaření dosáhlo veškerých očekávaných výsledků. Mezi základní činnosti řízení lidských zdrojů považují: výběr, odměňování, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Tyto činnosti jsou náplní práce manažerů ve všech podnicích.

- **Harvardský model**

Beer a kol., (1999) Tento model, který byl zformulován na Harvard Business School představuje návod pro manažery organizací, jak správně formulovat a uskutečňovat strategii řízení lidských zdrojů. Vedoucí pracovník musí rozvíjet schopnosti pracovníků, efektivně vynakládat náklady na řízení lidských zdrojů, a především uvažovat zájmy zainteresovaných stran. Model velmi zdůrazňuje význam, úlohu vedoucích pracovníků a zachycuje rozhodující konsekvence, a také podstatné determinanty.

- **Evropský model**

Tento model vznikl se snahou přepracování amerických modelů na evropské pojetí. Tudiž porovnávání odlišností mezi konvergenčním a kontingenčním pojetím řízení lidských zdrojů. (Kirkbride, 1994)

V devadesátých letech 20. století se začalo velmi hovořit a rozebírat téma – kompetence v podniku. Byla zde velká snaha o zeštíhlení organizační struktury, aby byla co nejvíce pružná a obsahovala co nejméně řídicích úrovní. V tomto období byla zaměřena pozornost například na: odměňování pracovníků, řízení kultury, týmovou práci, posilování pravomocí a komplexní řízení jakosti. (Armstrong, 1999)

2.3 Lidský kapitál

Lidský kapitál dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) lze definovat tímto způsobem: „*Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Vlastnictví lidského kapitálu se vztahuje k osobě uvedenými vlastnostmi disponující.*“

Podle Jacobsena (2005) se lidský kapitál skládá z těchto složek:

- Znalosti, vědomosti, dovednosti, zkušenosti, schopnosti lidí
- Týmová práce
- Věrnost, loajalita
- Vzdělávání, školení
- Motivace

2.4 Úkoly řízení lidských zdrojů

Podle Koubka (2015) je nejdůležitějším a nejhlavnějším úkolem sloužit tomu, aby byl podnik co nejvíce výkonný a neustále se zlepšoval ve využívání všech zdrojů a rozvoji pracovních schopností. Mezi hlavní poslání řízení lidských zdrojů řadí:

1. Snaha o dosazování správného člověka na správné místo. Tento zaměstnanec musí být neustále připraven na změnu požadavků, které toto pracovní místo s sebou přináší. U tohoto úkolu v posledních letech dochází k přerodu. Stále častěji se uplatňuje „šití“ neboli takzvaný tailoring, což znamená, že jsou pracovníkovi na míru upravovány pracovní úkoly a pracovní místa. Je zde snaha o nalezení správných pracovních úkolů a správné náplně práce, aby došlo k maximálnímu využití schopností, kterými disponuje zaměstnanec.
2. Snaha o nejvhodnější a neoptimálnější využití všech pracovních sil v podniku. Jedná se zde především o co nejpříznivější využití kvalifikace pracovníků a optimálního fondu pracovní doby.
3. Snaha o efektivní styl vedení lidí, budování týmů a tvorba zdravých, příznivých mezilidských vztahů v podniku.

4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace. Jedná se především o rozvoj pracovních dovedností, schopností, vlastností, snaha o rozvoj jejich pracovní kariéry.
5. Dodržování veškerých zákonů, pracovněprávních vztahů a lidských práv. Snaha o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Na tomto schématu se nám autor snaží znázornit, jaké zdroje má podnik k dispozici a jaké vztahy mezi jednotlivými zdroji se vyskytují. Řízení lidských zdrojů má velkou důležitost, jelikož působí na všechny ostatní zdroje.

Naopak podle Guesta (1987) je úkolem řízení lidských zdrojů dosažení vysoké úrovně a stupně flexibility, kvality, oddanosti a strategického souladu.

2.5 Personální činnosti

Abychom byli schopni plnit úkoly personální práce, je nutné provádět mnoho personálních funkcí (činností). V knihách lze najít velké množství pojmů a názvů, které jsou spojeny s personálními funkcemi. V mnoho případech mají přibližnou podobu.

Podle Josefa Koubka (2015) se nejčastěji uvádějí v následující podobě:

1. Vytváření a analýza pracovních míst – definování pravomocí a odpovědnosti s konkrétním pracovním místem, vytváření pracovních úkolů, pracovní podmínky pro jednotlivá pracovní místa, pořizování popisu pracovních míst a jeho specializace.
2. Personální plánování – plánování a odhadování potřeb zaměstnanců v podniku a plánování jejich osobního rozvoje.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků – především jde o to, aby organizace informovali veřejnost o volných pozicích, a aby vybrali jedince s nejlepšími předpoklady. Předvýběr, testování a pohovory, výběr zaměstnance a sjednání pracovních podmínek, zaevidování do zaměstnanecké agentury.
4. Hodnocení pracovníků – tj. činnosti, které mají za úkol zjistit: zda je pracovník motivován k výkonu a jakým způsobem vykonává svou práci, vyhodnocování dokumentů a jejich uchovávání, navrhování opatření ke zlepšení.
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru – dochází k rozmíst'ování pracovníků na stanovené, konkrétní pracovní místo; vedoucí

pracovníci mohou zaměstnance přerazovat na vyšší, nižší pozice v organizační struktuře; přerazovat na jinou pozici, propouštět a penzionovat.

6. Odměňování – nástroj, který ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců; vede k motivování pracovníků; zaměstnanecké výhody
7. Vzdělávání pracovníků – podniky organizují, zajišťují školení, výcviky, tréninky a vzdělávání svých zaměstnanců
8. Pracovní vztahy – komunikace mezi vedením podniku a odbory; uchovávání zápisů z jednání
9. Péče pracovníky – snaha o vytvoření co nejlepších pracovních a životních podmínek; Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP); správná pracovní doba
10. Personální informační systém – data a veškeré osobní údaje týkající se pracovníků; informace o situaci na trhu práce

Koubek (2015) dále ve své publikaci uvádí, že v dnešní době je možné pozorovat další samostatné personální činnosti, jakou jsou: Průzkum trhu práce; Zdravotní péče o pracovníky; Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací; Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

2.5.1 Vytváření a analýza pracovních míst

„Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“

Takto Josef Koubek (2015) ve své publikaci píše o vytváření pracovních míst.

Podle Martina Šikýře (2016) musíme nejprve odpovědět na otázky, které stanovují charakteristiky, jak organizace, tak pracovníků a vnějších faktorů. Otázky jsou následující:

- **Proč** chceme vytvořit nové pracovní místo?
- **Co** je potřeba splnit?
- **Jak** se má daný úkol zrealizovat?
- **Kde** se má daný úkol zrealizovat?
- **Kdy** se má daný úkol zrealizovat?

- **Kdo** má daný úkol zrealizovat?
- **S kým** se má daný úkol zrealizovat?
- **Za kolik** se dá daný úkol zrealizovat?

Josef Koubek (2007) definuje analýzu pracovního místa takto: „*Poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.*“

Martin Šikýř (2014) ve své knize naopak uvádí, že: „*Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance.*“

Livian a Pražská (1997) nás upozorňují na fakt, že při analýze pracovních míst je zjišťování strategie pracovníků. Jsou to strategie – individuální a skupinové.

2.5.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů neboli personální plánování, se snaží o to, aby podnik měl v každé situaci pracovníky ve správném kvantu; s potřebnými znalosti a dovednosti, aby byli správně, optimálně motivováni.

Josef Koubek (2003) charakterizuje plánování lidských zdrojů takto: „*Plánování pracovníků slouží realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.*“

Plánování lidských zdrojů podle Martina Šikýře (2016), lze rozdělit na tři zásadní body. Těmi jsou:

- Potřeby pracovníků
- Pokrytí potřeb pracovníků
- Personální rozvoj a vzdělávání pracovníků

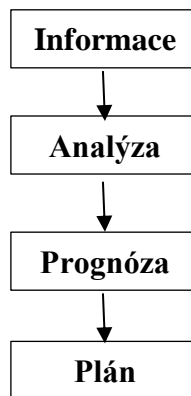
Naopak Wöhe a Kislingerová (2007) ve své publikaci rozdělují plánování lidských zdrojů na pět zásadních bodů, a těmi jsou:

- Potřeby pracovníků
- Získání pracovníků do organizace
- Redukování počtu pracovníků
- Využívání pracovníků
- Personální rozvoj a vzdělávání pracovníků

Můžeme vidět, že Wöhe a Kislingerová (2007) zařazují do bodů/etap i získávání, redukování počtu pracovníků a jejich využívání v organizaci.

Optimální počet pracovníků je v organizaci na stejné úrovni jako plánování dalších zdrojů – finančních, materiálních, technických apod. (Stýblo, 2003).

Obrázek 1: **Proces plánování pracovníků**



Zdroj: přepracováno autorem (Koubek, 2015)

2.5.3 Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků

Definice, kterou Josef Koubek (2015) popisuje získávání zaměstnanců zní takto: „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozhodování a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“

Dle Dvořákové (2007) lze charakterizovat výběr pracovníků do podniku jako proces porovnávání, kde dochází k porovnávání, jak moc se uchazeč shoduje s danými požadavky na pracovní místo. K výběru dochází jak při výběru vhodného uchazeče z vnitřních zdrojů, tak i z vnějších.

Dle Josefa Koubka (2007) se skládá přijímání pracovníků z mnoha po sobě jdoucích procedur. Tyto procedury začínají dnem, kdy uchazeč je seznámen s tím, že byl vybrán a souhlasí s pracovní nabídkou. Procedury končí dnem, kdy zaměstnanec nastoupí do práce. Přijímání zaměstnanců úzce souvisí s podpisem pracovní smlouvy.

Pracovní poměr se zakládá třemi způsoby:

- Pracovní smlouvou
- Volbou
- Jmenováním

Po výběru uchazeče a podepsání pracovní smlouvy chceme, aby co nejrychleji nový zaměstnanec se adaptoval v novém pracovním prostředí. Chceme dosáhnout toho, aby pracovník cítil psychickou pohodu. Zaučit ho na pracovním místě. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková; 2005)

Jedná se o takzvanou pracovní a sociální adaptaci. Tyto dvě složky se vzájemně prolínají. Pokud je adaptace vedena správně dochází k nárůstu produktivity, spokojenosti pracovníků. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt; 2001)

2.5.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků dle Josefa Koubka (2007) složí jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Pro zaměstnavatele z důvodu přehledu o tom, jaké pracovníky ve své organizaci zaměstnává, zda přispívají ke stanoveným hospodářským cílům a podílejí se na tvorbě dobré pověsti podniku. U zaměstnance z důvodu, jak je s jeho pracovními výkony zaměstnavatel spokojen, jakým způsobem na něj nahlíží.

Martin Šikýř (2016) definuje hodnocení pracovníků takto: „*Hodnocení pracovníků je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat,*

usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.“

Dle Růženy Krninské (2002) lze rozdělit hodnocení zaměstnanců na formální a neformální hodnocení.

- Formální hodnocení
 - periodické, standardizovaný průběh
 - výsledky se používají pro další personální činnosti (např. propuštění/povýšení pracovníka)
- Neformální hodnocení
 - Vedoucí pracovník hodnotí zaměstnance, nejčastěji ústní hodnocení
 - Není základem pro další personální činnosti

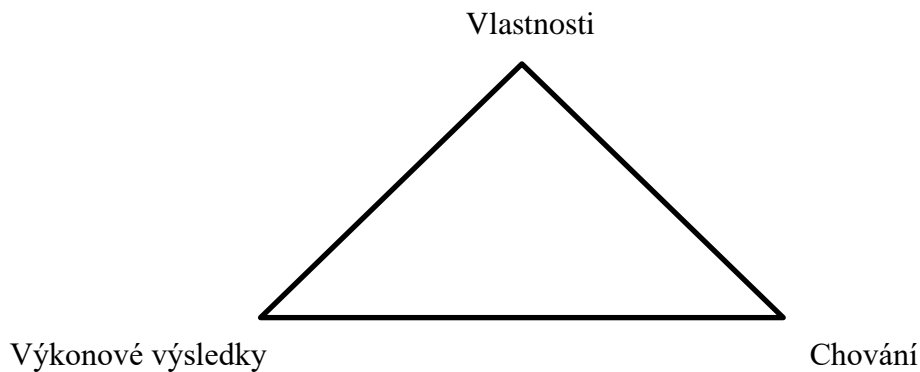
Horálíková (1995) ve své publikaci uvádí, že hlavními funkcemi, podle kterých se provádí hodnocení pracovníků jsou:

- Poznávací
- Srovnávací
- Regulační
- Kauzální
- Stimulační
- Výběrová

Hodnocení zaměstnanců je prováděno průběžně, příležitostně a také systematicky (Renata Kocianová, 2010):

- Průběžné – vedoucí pracovník provede bezprostřední zpětnou vazbu
- Příležitostné – toto hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou
- Systematické – pracovní místo má stanovená hodnotící kritéria, podle kterých pravidelně a standardizovaně pracovníka hodnotíme

Obrázek 2: **Hodnotící kritéria**



Zdroj: zpracováno autorem podle Kasper; Mayrhofer (2005)

2.5.5 Propouštění a penzionování pracovníků

Renata Kocianová (2010) ve své publikaci uvádí, že: „*Propouštění pracovníků se uskutečňuje ukončením pracovního poměru a odchodem pracovníka z organizace. K propouštění pracovníka iniciovaného organizací může dojít z důvodu nadbytečnosti a z důvodů na straně pracovníka. Zvláštními případy jsou propouštění pracovníka ve zkušební lhůtě či propouštění pracovníka přijatého na dobu určitou.*“

a) Propouštění z důvodu nadbytečnosti

Podnik by se měl snažit co nejvíce minimalizovat tento styl propouštění svých zaměstnanců. Podnik musí vhodně plánovat, aby k tomuto řešení nemuselo docházet. S pracovníky se musí jednat citlivě a do detailů je seznámit s aktuální situací. Měl by být u tohoto rozhovoru personalista a přímý nadřízený, který toto rozhodnutí oznámí pracovníkům, kterých se to týká. (Renata Kocianová, 2010)

b) Propouštění z dalších důvodů

Důvodem tohoto propouštění není nadbytečnost, ale například, že zaměstnanci mají nedostatky, porušili pravidla firmy, hrubé porušení povinností, nedodržování předepsaných norem. (Armstrong, 2015)

c) Odchod pracovníku do penze

Zaměstnavatel by měl pracovníka řádně předpřipravit, je to pro něj příliš velká změna. Vedoucí pracovníci by se měli zabývat tím, kdy má pracovník do penze odejít; vymezit okolnosti a podmínky za jakých by si pracovníka v podniku ponechali i v penzijním věku; poskytování poradenství ohledně odchodu do penze. (Armstrong, 2015)

Uvolnění z podniku musí být etické, co s nejmenším stresem a musí být zachováno efektivní vedení organizace. (Bláha, Mateiciuc, Koňáková; 2005)

Milkovich a Boudreau (1993) se ve své knize zmiňují, že: „*Propouštění zaměstnanců má velký vliv na pocity sebeúcty a jistoty. Ztráta zaměstnání může znamenat jednu z nejvíce skličujících zkušeností.*“

Urban (2003) zařazuje mezi nejčastější chyby, kterých se podnik může při propouštění zaměstnanců dopustit:

- Pokud zeštíhlíme počet zaměstnanců příliš, budoucí nárůst podniku nebude optimální.
- Pokud provedeme redukci dobrých pracovníků.
- Pokud rapidně snížíme počet pracovníků, ti pracovníci, kteří v podniku zůstali, budou dlouhodobě demotivováni.

2.5.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Podstatou vzdělávání je podle Martina Šikýře (2016), aby u pracovníků docházelo k rozšiřování jejich způsobilosti, znalostí a dovedností. Mezi další cíle vzdělávání, rozvoje pracovníků řadí přípravování na vývoj a změny požadavků, které jsou spojené s pracovním místem nebo pracovní pozicí.

S tvrzením Šikýře souhlasí Kocianová (2010) a charakterizuje vzdělávání pracovníků tímto způsobem: „*Vzdělávání pracovníků je zpravidla chápáno jako zahrnující odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Výcvik lze charakterizovat jako osvojení praktických dovedností a chování prostřednictvím cvičení či konkrétní činnosti. V různých organizacích bude podoba vzdělávání a rozvoje lidí různá.*“

Dle Růženy Krninské (2002) je firemní vzdělávání zaměstnanců souborem cílených činností, pomocí kterých zaměstnanci získávají potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti. Vedoucí pracovníci musí podněcovat pracovníky ke vzdělávání a k rozvoji. Záměrem je, aby se pracovníci dostali na vyšší úroveň své kvalifikace.

Mezi formy podnikového vzdělávání pracovníků zařazuje:

- Orientace – představení organizace a úkolů, které má zaměstnanec plnit
- Prohlubování současné úrovně kvalifikace – reakce na nové požadavky, které jsou spojené s pracovní pozicí
- Přeshkolování – rekvalifikování zaměstnanců na jinou pracovní pozici
- Profesní rehabilitace – pracovníci s dlouhodobou zdravotní indispozicí jsou vzděláváni, aby nenastal žádný problém s jejich zpětným zařazením do chodu organizace

Snahou organizací je organizovat kvalitní systematické vzdělávání svých pracovníků.

Obrázek 3: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: zpracováno autorem podle Koubek (2015)

2.5.7 Odměňování pracovníků

Kompenzace za provedení práce je prováděna ve formě mzdy; platu nebo dalších peněžních či nepeněžních odměn. Odměňování zaměstnanců se řadí mezi největší

nástroje motivace. Náhrada za provedenou práci ovlivňuje budoucí vykonávání práce a také množství. Odměňování pracovníků je velice úzce spojeno s výkonem zaměstnance a záleží velmi na povaze a významu vykonané práce. (Kocianová, 2010)

Martin Šikýř (2016) ve své knize uvádí, že hlavní snahou odměňování je v organizaci své pracovníky co nejvíce spravedlivě a efektivně odměňovat. Toto nám dovoluje:

- Udržení schopných a motivovaných pracovníků
- Stanovení zákonných rozdílů v odměňování pracovníků
- Finanční zajištění pro systém odměňování

Mezi složky kompenzace za provedení práce Armstrong (2007) zařazuje:

- Základní peněžní kompenzace, dodatečná peněžní kompenzace
- Zaměstnanecké benefity
- Nepeněžní kompenzace (například: pochvala, ocenění vedoucím pracovníkem)
- Procesy řízení pracovního výkonu

Členění nejčastěji používaných mzdových forem dle Josefa Koubka (2015):

- plat
- úkolová mzda
- provize
- osobní ohodnocení
- platy za přínos
- příplatky
- podíly na výnosu

2.5.8 Pracovní vztahy

Podle Martina Šikýře (2016) lze rozdělit pracovní vztahy na formální a neformální. Formální reprezentují pracovněprávní vztahy, které jsou upraveny podle pracovněprávních předpisů. Dále můžeme rozdělit na:

- Individuální pracovní vztahy – vztahy mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavateli

- Kolektivní pracovní vztahy – vztahy mezi odbory a zaměstnavateli
- Vztahy mezi pracovníky – vztahy především mezi pracovníky a jejich nadřízenými
- Vztahy pracovníků k dalším zainteresovaným stranám – především vztahy s dodavateli, zákazníky

Neformální pracovní vztahy neboli mezilidské a společenské vztahy vznikají přirozenou cestou mezi jednotlivými pracovníky v organizaci. Šikýř (2016) dále ve své publikaci uvádí, že organizace musí dodržovat veškeré zákony a lidská práva, aby docházelo k formování dobrých pracovních vztahů.

S tímto rozdělením pracovních vztahů souhlasí i dvojice Armstorng a Taylor (2015) ve své publikaci říkají, že jsou formální a neformální vztahy mezi zaměstnavateli a pracovníky organizace, existují mezi nimi určité psychologické smlouvy.

Tyto smlouvy Armstorng a Taylor (2015) charakterizují následujícím způsobem: *„Psychologická smlouva zahrnuje akce, o kterých si zaměstnanci myslí, že se od nich očekávají, a reakce, které zaměstnanci očekávají na oplátku od zaměstnanců. Tato očekávání mají podobu nevyslovených předpokladů, jejichž nenaplnění může vést ke zklamání na obou stranách.“*

Bližšími vztahy na pracovišti se zabývá Halík (2008). Ten se ve své publikaci vyjadřuje, že tato problematika je pro personalisty velmi důležité téma. V organizaci se nelze vyhnout milostným vztahům mezi pracovníky. Vedoucí pracovníci by měli po odhalení řešit milostné vztahy pouze mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Tyto vztahy velmi ovlivňují fungování firmy a mohou narušovat atmosféru na konkrétním oddělení.

2.5.9 Péče o pracovníky

Zaměstnanci jsou pro organizaci nejdůležitějším a zároveň také nejdražším zdrojem. Zaměstnanci jsou pro zaměstnavatele klíčovým faktorem, od tohoto se odvíjí jejich konkurenceschopnost a úspěšnost. Proto péči o pracovníky věnují velkou pozornost, avšak neexistuje žádná jednoznačná charakteristika péče o zaměstnance. (Koubek, 2015)

Naopak podle Martina Šikýře (2016) lze charakterizovat péči o pracovníky, jakým způsobem se stará zaměstnavatel o pracovní podmínky k vykonávání smlouvané práce a dosahování požadovaného cíle. V tomto se tito autoři liší.

Dle Josefa Koubka (2015) lze rozdělit péči o zaměstnance na tři hlavní skupiny:

- Povinná péče o zaměstnance – tento druh péče je stanoven zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně
- Smluvní péče o zaměstnance – tento druh péče je stanoven kolektivními smlouvami na organizační úrovni
- Dobrovolná péče o zaměstnance – projev sociální politiky zaměstnavatele

Mirvis (1993) ve své knize uvádí, že náklady na zdravotní péči jsou velkým konkurenčním problémem.

2.5.10 Personální informační systém

Personální informační systém musí splňovat veškeré požadavky, které od něj vyžadují personální manažeři. Tento systém je navzájem propojený s ostatními systémy v organizaci. Hlavním úkolem a předpokladem personálního informačního systému je zajištění optimalizace, zrychlení procesů, které se týkají chodu podniku. Hlavním přínosem je usnadnění práce pro personalisty a vedoucí pracovníky, tito zaměstnanci potřebují mít okamžitý a celkový přehled o zaměstnancích firmy. Mezi největší výhody patří snižování zátěže personalistů. Výhodné jsou i pro řadové pracovníky, ti mohou získat informace, které potřebují, okamžitě. Nevýhodou personálního informačního systému je jeho zabezpečení, pokud není dobře zabezpečeno, může dojít k úniku veškerých citlivých informací o organizaci (Josef Koubek, 2015)

Podle Walkera & kol. (2003) personální informační systém obsahuje všechny informace a údaje o pracovnících podniku a data, která jsou spojena s personálním plánováním. Díky těmto údajům můžeme ovlivňovat skoro všechny personální činnosti.

Instalace personálního informačního systému je velkým přínosem pro personální pracovníky, pomocí tohoto systému jsou schopni vyjádřit, jakou peněžní sumu podnik vynakládá za pracovníky. Další výhodou systému je efektivní vynakládání prostředků na řízení lidských zdrojů (Iriska, 2008).

Nepostradatelnou součástí řízení lidských zdrojů dle Růženy Krninské (2002) je personální informační systém. Nároky na tento systém je odlišný v organizacích dle jejich předmětu činnosti, proto nelze sestavit obecný soubor informací v personálním řízení. Ve své publikaci Josef Koubek (2015) rozděluje personální informační systém na čtyři subsystémy:

- a) Informace o zaměstnancích
- b) Informace o pracovních místech
- c) Informace o personálních činnostech
- d) Informace o vnějších podmínkách

2.6 Získávání a výběr pracovníků

Pokud se v podniku vyskytne volné pracovní místo, které vzniklo vytvořením nového pracovního místa, nebo uvolněním pracovního místa. Tyto pozice se snažíme vhodně obsadit.

Za hlavní cíl pro získávání a výběr zaměstnanců se považuje získat pracovníky s minimálním vynaložením nákladů. Kvalita pracovníků by měla být žádoucí k uspokojení potřeb lidských zdrojů v podniku. (Dale, 2007)

Dle Dvořákové (2007) lze charakterizovat proces získávání pracovníků tímto způsobem: *„Proces získávání pracovníků je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou.“*

Renata Kocianová (2010) ve své publikaci uvádí, že vyhledávání zaměstnanců patří mezi velmi důležité personální činnosti. Snažíme se oslovit optimální počet zájemců o volné pracovní místo. Každé obsazované místo má určité požadavky a nároky, které by měl uchazeč být schopný plnit. Toto volné pracovní místo můžeme obsadit dvojím způsobem: kmenovým zaměstnancem, nebo se poohlédnout po pracovníkovi mimo náš podnik.

2.6.1 Rozpoznání potřeby získat nového zaměstnance

Pokud je v podniku volné pracovní místo, je důležité uvědomit si, že je potřeba získat nového zaměstnance, aby místo v podniku nebylo delší časový úsek neobsazeno, jelikož by v podniku byl narušen rytmus práce a mohlo by docházet k materiálním ztrátám. Z těchto uvedených důvodů je kladen důraz na včasnou identifikaci potřeby získávání nových pracovníků do podniku. Pokud dojde k včasnému rozpoznání potřeby získávání pracovníků nedochází k takovému problému u pracovních míst, která nově vznikla, ale je to problémem, u již existujících pracovních míst, kde došlo k odchodu pracovníka. Zde záleží na nadřízeném pracovníkovi, zda dokáže zaznamenat určité signály o tom, že se zaměstnanec chystá opustit podnik. (Koubek, 2000)

2.6.2 Charakteristika a specifikace pracovního místa

Pokud chce podnik efektivně získávat zaměstnance, tak to není možné bez důkladné analýzy pracovního místa a produktů.

Dale (2007) považuje analýzu pracovního místa jako proces, při kterém dochází ke zpracování údajů, zkoumání, a také identifikaci kladených požadavků daného pracovního místa na pracovníky. Výstupem těchto analýz jsou dokumenty, které jsou označovány jako popisy a specifikace pracovních míst. Tyto dokumenty sumarizují údaje o pracovních místech a dochází k vymezení požadavků a nároků pracovních míst na pracovníky.

Dale (2007) dále ve své publikaci uvádí údaje, které by popis a specifikace daného pracovního místa měl obsahovat:

- Popis pracovního místa, by měl obsahovat: název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly a povinnosti, pravomoci pracovníka, místo výkonu práce a také pracovní podmínky
- Specifikace pracovního místa, by měla obsahovat: dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, motivace
- Předpoklady, které jsou stanovené zvláštním právním předpisem: trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost

2.6.3 Zdroje získávání pracovníků

Dle Koubka (2007) si pod tímto pojmem lze představit rozhodnutí podniku o tom, zda bude při obsazování volných pracovních míst v podniku vybírat ze stávajících pracovníků v organizaci, nebo dojde k hledání potenciálně vhodných kandidátů, kteří jsou k dispozici na trhu práce.

Sakslová a Šimková (2005) s tímto tvrzením ve své publikaci souhlasí a dále ji rozšiřují, že zisk nových pracovníků do podniku je spojen s určitým rizikem, a proto by měla každá organizace zvážit při získávání nových pracovníků, zda nelze naleznout vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici ve vlastních řadách. Rozhodnutí podniku, zda využijí externí nebo interní zdroje, by mělo zohlednit klady a zápory obou těchto variant.

Vnitřní zdroje

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů můžeme dle Koubka (2015) charakterizovat tímto způsobem:

- Vnitřní získávání pracovníků – jsou to naši stálí zaměstnanci, kteří jsou dostupní na volné pracovní místo z důvodu:
 - Zaměstnanci, kteří byli uspořeni v důsledku například technologické inovace či v důsledku posunutí organizační práce na vyšší úroveň.
 - Zaměstnanci, kteří jsou uvolněni v důsledku organizačních změn v podniku.
 - Zaměstnanci, kteří jsou schopni vykonávat složitější práci, než v současné době v podniku vykonávají, může to být důsledkem absolvovaných školení a vzdělávání se.
 - Zaměstnanci, kteří jsou využíváni na současném pracovním místě, ale chtějí přejít na volné pracovní místo.

Výhody zaměstnanců, kteří v podniku už působí:

- Zaměstnance známe; víme, co od něj můžeme čekat; zda se na něj lze spolehnout
- Zaměstnanec zná organizaci; ví, jak organizace funguje; zná své kolegy, nadřízené
- Mnohem rychlejší obsazení volné pozice
- Dochází k návratnosti investic do zaměstnancových školeních a vzdělávání

Nevýhody zaměstnanců, kteří v podniku už působí:

- Tento výběr bývá velmi omezený
- V mnoho případech nutnost vynaložit náklady na rozvoj, školení a vzdělávání zaměstnanců
- Pokud dojde k povýšení zaměstnance, může následovat:
 - Závist od jeho kolegů, kteří měli též zájem o danou pozici
 - Povyšování se nad nově podřízenými zaměstnanci
 - Skupina pracovníků, se kterými řadu let zaměstnanec pracoval, může jeho pozici vedoucího pracovníka odmítat
 - Zaměstnanec může v organizační struktuře vystoupat, až na takovou úroveň, kde mu jeho znalosti a schopnosti nestačí. Tak zvaný „Peterův princip“.

Tímto způsobem vymezila Renata Kocianová (2010) ve své publikaci výhody a nevýhody zaměstnanců, kteří v podniku už působí.

Martin Šikýř (2016) ve své publikaci píše, že při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se používá:

- Firemní nástěnky
- Rozposílání nabídek na volné pracovní místa na firemní emaily
- Doporučením stálého zaměstnance.
- Předložení konkrétní nabídky zaměstnanci.

Vnější zdroje

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů můžeme dle Koubka (2015) lze charakterizovat tímto způsobem:

- Vnější získávání pracovníků – jsou to zájemci o volné pracovní pozice v organizaci, ve které napracují. Mezi hlavní vnější zdroje patří:
 - Úřady práce
 - Absolventi, kteří právě dokončili své studium
 - Lidé, kteří chtějí změnit zaměstnavatele a přejít do naší firmy

Tímto způsobem vymezila Renata Kocianová (2010) ve své publikaci výhody a nevýhody zaměstnanců, kteří v podniku ještě nepůsobí.

Výhody zaměstnanců, kteří v podniku ještě nepůsobí:

- Pracovní místo má určité požadavky a my máme širokou nabídku pracovníků, kteří jsou schopni přesně tyto požadavky splňovat.
- Nově příchozí zaměstnanec je lépe uznávaný a respektovaný svými podřízenými.
- Nově příchozí zaměstnanci nasazují vysoké pracovní nasazení.

Nevýhody zaměstnanců, kteří v podniku ještě nepůsobí:

- Vynakládání vysokých nákladů na získání nového zaměstnance.
- Volné pracovní místo je obsazováno delší časový úsek.
- Nárůst fluktuace.
- Blokování povyšování stávajících zaměstnanců.

Martin Šikýř (2016) ve své publikaci uvádí, že při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se používá:

- Především internet; internetové portály, inzerce zaměřené na práci
- Úřady práce, zasílání nabídek do škol, agentur
- Své webové stránky, sociální sítě
- Média, letáky
- Oslovení zaměstnance jiné organizace (většinou dostaneme doporučení)

2.6.4 Zvolení vhodné metody pro získávání pracovníků

Armstrong (2002) ve své publikaci uvádí, že volba metody pro získání zaměstnance se odvíjí podle toho, z jakého zdroje se podnik rozhodl vybrat zaměstnance. Dalšími fakty, na kterých záleží je aktuální situace na trhu práce, jaké požadavky jsou kladeny na zaměstnance a pracovní místo, kolik finančních prostředků si může podnik dovolit vynaložit na získání zaměstnance a jak rychle podnik potřebuje volné místo obsadit.

Byars (1987) ve své publikaci uvádí, že získávání zaměstnanců lze rozdělit na formální a neformální metody. Mezi formální metody zařazuje nabídku práce, reklamu, kampusový nábor a využívání zaměstnaneckých agentur. Naopak mezi neformální metody zahrnuje doporučení zaměstnanců a žadatele o místo.

Josef Koubek (2007) ve své publikaci prezentuje svůj názor, že: „*Vysoce kvalifikovaného pracovníka nebo špičkového specialistu těžko získáme vývěskovou metodou, spoluprací se vzdělávacími institucemi či s úřady práce, ale spíše inzerátem, ve vhodném sdělovacím prostředku či využitím služeb seriózní komerční zprostředkovatelny.*“

Pracovníci se ucházejí o místo sami

Dle Koubka (2015) se tato metoda nejvíce vyskytuje v podnicích, které mají dobrou pověst, nebo nabízejí pracovní pozici, která je dobře ohodnocena, je zajímavá a prestižní. Zájemci o pracovní místo přicházejí sami, nebo se písemně nabízejí podniku se svou nabídkou. Tato metoda je výhodná v tom, že podnik nemusí vynakládat žádné náklady na inzerci. Nevýhodou je, že nabídky uchazečů jsou rozptýlené v časovém období.

Přímé oslovení od podniku

Koubek (2007) ve své publikaci uvádí, že touto metodou jsou oslovováni vedoucí pracovníci, kteří jsou dobří v daném oboru. Za výhodu této metody je považováno, že dojde k oslovení pouze kandidátů, kteří jsou náležití, a to jak z hlediska osobního, tak i odborného. Za nevýhodu je naopak považováno, že tito oslovení pracovníci si uvědomují svou cenu, jakými zkušenostmi oplývají, a s jakou kvalitou odvádějí svou práci. Nevýhodou tedy je, že požadují výborné pracovní podmínky, co se týče především jejich odměňování.

Doporučení pracovníka od stávajícího zaměstnance podniku

Současný zaměstnanec podniku může říct personálnímu pracovníkovi, že ví o vhodném kandidátovi na volné pracovní místo. Nebo může sdělit svému známému, že v podniku, ve kterém pracuje je volné pracovní místo, a že on by mohl být vhodný kandidát. Zároveň mu sdělit na koho se má v podniku obrátit. U této metody je výhoda nízkých nákladů a v rychlosti obsazení místa. Mezi další výhody je zařazeno, že uchazeč o místo má už nějaké informace a přehled o podniku od svého známého, co mu místo doporučil. Za nevýhodu této metody je považována omezovaná možnost výběru. (Koubek, 2000)

Inzerce volného pracovního místa

Tato metoda je dle (Koubka, 2000) považována za velmi tradiční a rozšířenou. Tato metoda je využívána podniky, kteří pracovníky vyhledávají vlastními silami. K inzerci jsou především využívány tyto média: tisk, rozhlas a také televizi. Za výhodu této metody je považován fakt, že se informace dostane k velkému počtu lidí. Nevýhodou této metody je vysoká cena.

Personální agentury

Tyto agentury jsou pouze zprostředkovatelé práce, nabízejí získávání pracovníků, ale některé i výběr pracovníků. Nevýhodou této metody je, že služby agentur jsou velmi drahé, a také může podnik přijmout zcela nevhodného pracovníka. Za výhody pracovních agentur je považováno, že mají znalost v oblasti trhu práce a mají vlastní databázi zájemců o zaměstnání. (Dale, 2005)

Úřad práce

Naprostou výhodou této metody je, že je tato metoda získávání pracovníků bezplatná. Nevýhodou je, že uchazeči z úřadu práce jsou většinou vhodní pro méně kvalifikované pracovní pozice. (Kociánová, 2010)

Mezi další využívané metody patří například: spolupráce se vzdělávacími instituty, získávání pracovníků na konaných událostech, internet, nástěnky (vývěsky)

Volba dokumentů, které jsou vyžadovány od uchazečů

Aby mohlo dojít k výběru nejlepšího z uchazečů, musí podnik získat o každém z uchazečů dostatek odpovídajících informací. Mezi tyto dokumenty lze zařadit:

životopis uchazeče, motivační dopis, reference od předchozího zaměstnavatele, speciální dotazník přímo vytvořený podnikem, doklady o vzdělání, o praxi, výpis rejstříku trestů a také potvrzení od lékaře o zdravotním stavu uchazeče. (Koubek, 2007)

Dotazník

Tento dokument se využívá k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Dotazníky jsou v základní formě dva – otevřený a jednoduchý. Otevřený umožňuje kandidátovi vyjádřit obsáhleji a podrobněji některé fakty a vyjádřit se k položeným otázkám. Pomocí jednoduchého dotazníku jsou zjištěna pouze holá fakta o kandidátovi. Každý podnik si ve většině případech sestavuje vlastní dotazník. (Armstrong, 2002)

Životopis

Dle Armstronga (2002) jsou tři typy životopisů a takto je ve své publikaci rozděluje a charakterizuje:

- Volný životopis – zde je celý obsah a jeho struktura na uchazečovi; nevýhodou je, že získaná data se náročně zpracovávají
- Polostrukturovaný životopis – od uchazeče jsou vyžadovány konkrétní informace, není však stanoveno striktní pořadí uvedených dat
- Strukturovaný životopis – jasně definována struktura a též pořadí požadovaných informací od uchazeče

Motivační dopis

Tento dopis bývá často jako příloha k životopisu. Uchazeč se v něm představuje svému budoucímu zaměstnavateli. Měly by zde zaznít vlastnosti, které jsou vhodné na danou pracovní nabídku. Tento dopis by měl personálního pracovníka zaujmout.

Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka na volné pracovní místo je zpracována na základě popisu a specifikace pracovního místa. Přihlédnout se musí také k tomu, zda jsou pracovníci získáváni z vnějších či vnitřních zdrojů a zvolit vhodnou metodu získávání pracovníků i volbu dokumentů. (Dvořáková, 2007)

Koubek (2000) ve své publikaci doporučil podnikům, aby se drželi následujících zásad:

- Inzerát musí být ve správném sdělovacím prostředí
- Vybrat vhodnou formu inzerátu
- Zaznamenávat si již zveřejněné inzeráty
- Provést jednou za čas analýzu ohledně efektivnosti inzerování v různých typech médií
- Odmítnuté uchazeče vyrozumět zdvořilou formou

Výběr nových pracovníků je velmi náročný proces. Vybírání pracovníků provádí lidé, kteří mají odbornou přípravu a disponují náležitými osobními vlastnostmi a dovednosti. Vedoucí pracovník stanoví kritéria pro volné pracovní místo. Podle kritérií se bude rozhodovat, jakou metodu výběru použije.

Pokud se přihlásí na naše volné pracovní místo velký počet zájemců. Je vhodné provést předvýběr a vlastní výběr, což nám vygeneruje menší počet zájemců a po provedení těchto kroků se rozhodneme, jakého pracovníka přijmeme. (Veber, 2009)

2.6.5 Metody výběru pracovníků

Dle Krninské (2002) existují v zásadě pouze dvě možnosti výběru pracovníků do organizací, a těmi jsou:

1. Výběrové řízení – tímto způsobem vybíráme zaměstnance na pozice, kteří jsou v organizační struktuře na nižších postech. Jedná se především o dělnické, administrativně-správní volná pracovní místa. O dost jednodušší proces než u konkursního řízení.
2. Konkursní řízení – tímto způsobem vybíráme zaměstnance na pozice, kteří mají v organizační struktuře vysoké postavení. Jedná se o řídicí pracovníky a specialisty. Toto řízení má složitější proces, stanovení kritérií je provedeno do větší hloubky a šířky.

K výběru vhodného pracovníka na volnou pracovní pozici se nejčastěji používají:

- **Výběrový rozhovor**

Renata Kocianová (2010) definuje výběrový rozhovor takto: „*Rozhovor je velmi významnou a nejčastěji užívanou metodou výběru pracovníků. Jeho úkolem je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. Základním východiskem výběrového rozhovoru je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pracovníka na tomto místě.*“ Dále ve své publikaci uvádí, že výběrový rozhovor lze členit na: individuální rozhovor, série individuálních rozhovorů, výběrový panel, konkurz a hromadný rozhovor.

- **Reference**

Reference nám poskytují o potencionálním pracovníkovi jeho bývalí nadřízení, spolupracovníci, učitelé, anebo spolužáci. Abychom mohli brát zřetel na reference, musíme mít souhlas od uchazeče o volné pracovní místo. Důvodem referencí je snaha si rozšířit informace a údaje o možném zaměstnanci. (Martin Šikýř, 2016)

- **Výběrové testy**

Takto je ve své publikaci formulovala Sakslová a Šimková (2005):

- Testy psychologické – testy inteligence, schopností, osobnosti
- Testy způsobilosti – zjišťování fyzických předpokladů, psychická odolnost ve vypjatých situacích
- Speciální testy- např. rozhodování v různých simulovaných situacích

- **Assessment centrum**

Jsou to jednodenní, dvoudenní nebo dokonce vícedenní programy, které diagnostikují pracovní způsobilost uchazečů. Hodnotitelé vytvoří soubor kritérií, podle kterých posuzují skupinu potencionálních zaměstnanců. Metody jsou především zaměřeny na předpoklady pracovníků k vykonávání práce, pracovní předpoklady, získávání informací o osobnosti a o jejich dovednostech, schopnostech. (Kocianová, 2010)

- **Hodnocení životopisu**

Arnold a kol. (2007) ve své publikaci uvádí, že životopis vypovídá jak o osobním, tak o profesním vývoji daného uchazeče. Životopis je stručný, jasně zřetelný přehled, kde uchazeč udává svůj pracovní život. Uchazeč může v životopise zaujmout zajímavými praxemi a vzděláním.

3. Cíle a metodický přístup

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr pracovníků ve vybraném sektoru, tudíž v prádelenských provozech a navrhnout možné způsoby zlepšení. Bakalářská práce se zabývá řadovými zaměstnanci a personalisty. U řadových pracovníků se zkoumá především to, jak se dozvěděli o volném pracovním místě, jaké dokumenty byly od nich vyžadovány, zda jsou spokojení či nespokojení v podniku, co považují za slabé a silné stránky. U personálních pracovníků se jedná především o získávání a výběr nových zaměstnanců do podniků a tvorbě vhodného zázemí pro zaměstnance.

3.2 Metodický přístup

Práce se skládá ze dvou celků, z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou vyjádřeny definice, vymezené základní pojmy a obecné problémy řízení lidských zdrojů.

Aby tato část mohla vzniknout, bylo nutné nastudovat domácí a zahraniční literaturu na dané téma a problematiku, poté byla napsána literární rešerše. Veškeré potřebné knihy byly vypůjčeny v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a dále byly využity zdroje na internetu a vlastní znalosti. V této části bakalářské práce došlo především k vyjádření definic, základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétněji ze získávání a výběru pracovníků.

V praktické části je představena Asociace prádelen a čistíren, která byla nápomocná a rozeslala dotazníky do členských podniků. V těchto prádelenských podnicích personální zaměstnanec a řadoví pracovníci vyplnili dotazníky. Tyto vyplněné dotazníky sloužily k provedení výzkumu a zpracování bakalářské práce.

Před provedením ostrého dotazníkového šetření pro řadové zaměstnance byla provedena zkouška. Bylo vybráno 8 osob a ověřeno, zda jsou všechny kladené otázky pro respondenty jasně pochopitelné a zřetelné. U dvou otázek nastal problém, a proto došlo k úpravě. Po této úpravě došlo k zaslání online dotazníků do Asociace prádelen a čistíren, která ho rozeslala svým členům. Tento dotazník byl v online podobě po předchozí

konzultaci s asociací. Některé prádelny ho vytiskly a daly ho svým řadovým k vyplnění. Tyto vyhotovené dotazníky byly následně vyzvednuty. U druhého dotazníku pro personální pracovníky došlo všemi zúčastněnými respondenty k vyplnění online dotazníku.

3.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření k bakalářské práci probíhalo v období od 25.11.2019 do 1.6.2020. Online dotazníky byly do prádelenských provozů zaslány skrze asociaci. Data byla sbírána pomocí webu Survio.

Dotazník, který byl zacílen na řadové zaměstnance vyplnilo 73 respondentů. Tento dotazník byl sestaven z 23 otázek. Respondenti zde byli dotázáni na otázky, které lze rozdělit do čtyř částí. V první části dotazníkového šetření zodpovídali řadoví zaměstnanci na základní údaje o sobě. V následující části bylo řešeno, jakým způsobem získal volné pracovní místo v podniku. Třetí část se týká především spokojenosti a nespokojenosti pracovníků. Poslední část je zaměřena na silné a slabé stránky prádelenských provozů dle respondentů.

Druhý dotazník, který byl určen pro personální pracovníky vyplnilo 18 respondentů (podniků). Tento dotazník se skládal z 25 otázek. Tento dotazník se skládal především z otázek, které byly zaměřené na oblasti jako: základní informace o prádelně, získávání a výběr zaměstnanců, podniková kultura a zázemí pro zaměstnance.

Získaná data z dotazníkového šetření byla zpracována v Microsoft Excel, Microsoft Word. K posouzení vzájemných závislostí byl použit program STATISTICA, ve kterém byly vytvořeny veškeré kontingenční tabulky. V tomto programu byl použit především Mann-Whitney U test. Tento test je využíván k hodnocení nepárových pokusů, u dvou nestejných výběrových celků a kontingenční tabulky společně s Cramerovým koeficientem. U těchto metod došlo vždy ke splnění podmínek dobré aproximace (tedy v 80 % případů došlo k nabytí hodnot, které byly větší, anebo se rovnaly 5 a u zbylých 20 % nedošlo k poklesu pod 2. Tyto získané výsledky byly dále využity k dosažení stanovených cílů bakalářské práce.

4. Praktická část

4.1 Charakteristika Asociace prádelen a čistíren

V roce 1967 vzniklo na bývalém území Československa Sdružení prádelen a čistíren. Po rozdělení republik došlo dne 1.1.1993 ke vzniku Asociace prádelen a čistíren. Jedná se o neziskovou organizaci, která sídlí v Brně.

V současné době má asociace 76 členů řádných a 22 členů mimořádných. Někteří členové provozují přímo prádelny a čistírny, a naopak další členové této asociace těmto podnikům poskytují služby v této oblasti podnikání. Mezi další členy se řadí organizace, které poskytují technické, stojní vybavení nebo i technologické zařízení. Mezi hlavní výhody členství v asociaci prádelen a čistíren jsou: výměna zkušeností, dovedností s ostatními členy asociace; informování o nových trendech v odvětví, změnách v legislativě; v krajských a státních orgánech jsou prosazovány potřeby a zájmy členů asociace; pořádání veletrhů, vzdělávacích programů, prohlídek podniků a také školení za lepších, zvýhodněných podmínek.

Obrázek 4: Asociace prádelen a čistíren ČR, z. s.



Zdroj: apac.cz

Asociace pořádá během roku několik shledání a akcí, které se týkají oboru. Nejhlavnější a nejdůležitější akcí je každoroční konference **Interclean**, která je mezinárodní akcí a sjíždí se na ni mnoho významných osob tohoto oboru z celé České republiky, ale také ze zahraničí. Jedná se o festival, který se zabývá prádelnami a čistírnami a má velmi dlouhou historii. První ročník totiž proběhl už roku 1997 a koná se pravidelně každým rokem, až v roce 2020 musela být akce odložena z důvodu zhoršující se epidemiologické situaci v naší zemi na další rok. Za největší výhody této akce je považován kontakt členských

podniků s dodavateli. Dochází zde k diskutování nad společnými oborovými problémy, k výměně zkušeností a poznatků.

Asociace zajišťuje vydávání certifikátů pro prádelny a čistírny. Jedná se o rozsáhlý proces, při kterém dochází k prověřování prádelny, zda dodržuje všechny předepsané a požadované standarty a náležitosti. Tyto certifikáty pro prádelny jsou vydávány podle dokumentů, které vydal Textilní zkušební ústav, jedná se o tzv. oborové specifikace. Například se jedná o:

- Praní – Odborné ošetření prádla ze zdravotnických zařízení a zařízení sociálních služeb
- Praní – Odborné ošetření prádla z potravinářských provozů
- Praní – Odborné ošetření hotelového prádla

Asociace pravidelně čtyřikrát do roka publikuje magazín **INFORMÁTOR**, který je zasílán zdarma do všech členských organizací. Tento časopis, vychází už od roku 1969; má minimálně dvacet stran; je tisknut v barevném fondu na křídovém papíru. Členové, ale i veřejnost mohou v Informátoru vkládat svou inzerci.

Obrázek 5: **INFORMÁTOR**-vydání číslo 307, 301



Zdroj: apac.cz

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

4.2.1 Výsledky dotazníků pro řadové pracovníky

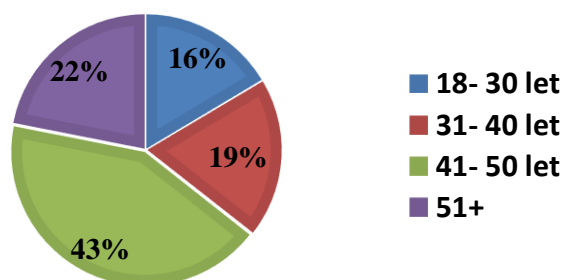
Pohlaví respondentů

Na dotazníkové šetření zodpovědělo 38 mužů (52,1 %) a 35 žen (47,9 %).

Věk respondentů

Nejčetnější věková skupina v podnicích jsou respondenti ve věku od 41 do 50 let, tj. 31 odpovědí (tj. 42,47 %). Naopak nejméně četnou je skupina od 18 do 30 let, která je zastoupená 12 respondenty (tj. 16,44 %). Druhou nejmenší skupinu představují zaměstnanci ve věku od 31 do 40 let, která představuje 14 responzí (tj. 19,18 %). Ve skupině 51 a více let zodpovědělo 16 respondentů, což je 21,92 %. Z těchto výsledků lze usoudit, že v prádelenských podnicích nejvíce pracují lidé ve středním a pokročilejším věku.

Graf 1: Věk respondentů

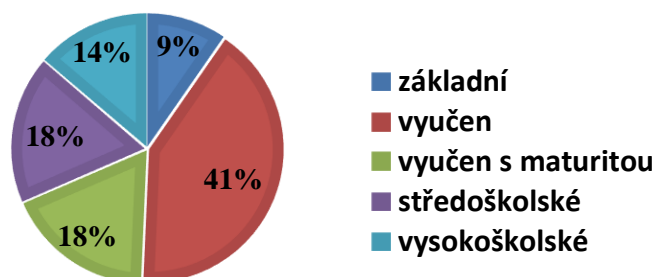


Zdroj: vlastní výzkum

Nejvyšší dosažené vzdělání dotázaných

Na následujícím grafu je vyobrazeno nejvyšší dosažené vzdělání dotázaných řadových zaměstnanců. Můžeme vidět, že největší poměr zauímají zaměstnanci s výučním listem, což představuje 30 respondentů (tj. 41,1 %). Na druhém a třetím místě se umístilo vzdělání středoškolské a vyučen s maturitou, takto se vyjádřilo 13 respondentů (tj. 17,81 %). O několik méně respondentů uvedlo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské vzdělání. Tohoto vzdělání dosáhlo 10 respondentů (tj. 13,7 %). V podnicích nejmenší skupinu tvoří lidé se vzděláním základním, takto se vyjádřilo 7 respondentů (tj. 9,59 %).

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

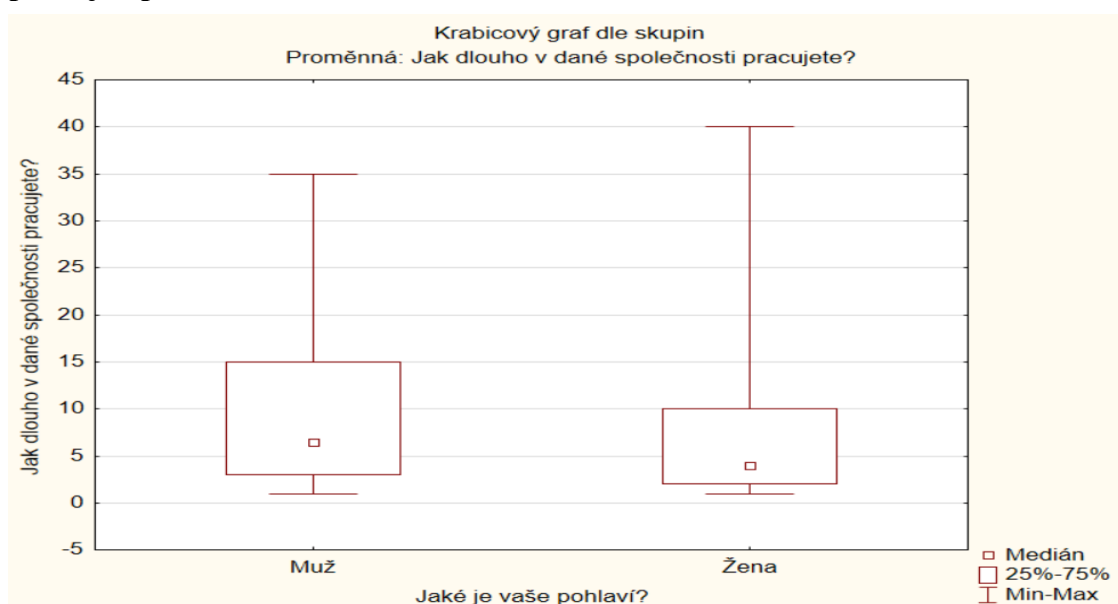


Zdroj: vlastní výzkum

Délka pracovního poměru v podnicích

Dle zjištěných výsledků největší část dotázaných zaměstnanců v prádelenských provozech pracuje v období od 2 do 5 let, což představuje 22 responzí (tj. 30,14 %). Druhá největší skupina zaměstnanců je v podniku zaměstnána od 5 do 10 let, jedná se o 18 respondentů (tj. 24,66 %). Ve skupině více jak 10 let je zahrnuto 17 respondentů (tj. 23,29 %). Nejmenší skupinu tvoří tzv. „nováčci“, kteří pracují v podniku méně než dva roky. Do této skupiny náleží 16 respondentů, což představuje 21,92 %. Můžeme vidět, že hodnoty jsou téměř vyrovnané. Není mezi jednotlivými skupinami výraznější rozdíl. Nelze jednoznačně vyjádřit, že lidé v podnicích pracují spíše v kratším nebo delším horizontu.

Obrázek 6: Rozdíl mezi pohlavím zaměstnanců a dobou, po kterou pracovníci pracují v podnicích



Zdroj: vlastní zpracování v programu STATISTICA

Pomocí statistické metody „Mann-Whitneyův U Test“ nebyl prokázán rozdíl mezi skupinou mužů a žen ohledně doby, po kterou pracují v prádelenských podnicích. P-value je 0,159.

Pracovní pozice v prádelenských provozech

Dotázaní v dotazníkovém šetření uváděli následující pracovní pozice: obsluha prádelenských strojů, vedoucí pracovník oddělení, administrativní pracovník, expedient/ka, údržbář, řidič, pracovník technického úseku. Největší zastoupení má pracovní pozice obsluha prádelenských strojů, jedná se o 21 respondentů (tj. 28,77 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou administrativní pracovníci, těch zodpovědělo 12 (tj. 16,44 %). Nejslaběji jsou zastoupeny pracovní pozice údržbář a řidič. V obou případech se jedná o 6 respondentů (tj. 8,22 %).

Národnost dotázaných respondentů

Českou národnost má 54 respondentů (tj. 74 %). Zbýlých 19 respondentů (tj. 16 %) má cizí národnost. V dotazníkovém šetření byly uvedeny národnosti: slovenská, ukrajinská, bulharská a moldavská.

Získání volného pracovního místa v podniku

Pracovníci se o volném pracovním místě v podniku můžou dozvědět z několika zdrojů. V dotazníkovém šetření pro řadové zaměstnance odpovědělo 24 respondentů (tj. 32,88 %), že nejčastější způsob, kterým se o volném místě dozvěděli bylo na základě doporučení od známých/kamarádů pracujících v daném podniku. Druhým nejčastějším způsobem jsou pracovní agentury, takto zodpovědělo 13 respondentů (tj. 17,81 %). Dalšími způsoby dozvědění byly uvedeny: Úřad práce (12 respondentů, tj. 16,44 %), internetové portály (10 respondentů, tj. 13,7 %), inzeráty v tisku (6 respondentů, 8,22 %) a přímé oslovení od podniku (4 respondenti, tj. 5,48 %). Zbylí 4 respondenti (tj. 5,48 %) uvedli jiný způsob dozvědění se o volném pracovním místě.

Velký rozdíl je mezi dozvědění se o volném pracovním místě v závislosti na národnosti dotázaného jedince. Největším rozdílem jsou pracovní agentury. U české národnosti není ani jeden respondent, který by se díky nim dozvěděl o volném pracovním místě. Naopak u jiné národnosti se jedná o 13 respondentů, což je 17,81 %. S českou národností zodpovědělo 21 respondentů z celkového počtu dotázaných (tj. 28,77 %), že se dozvěděli

o volném pracovním místě v průdelenských podnicích na základě známých. U pracovníků, kteří mají cizí národnost se jedná o pouhé 3 respondenty (tj. 4,11 %).

Dotázaní pracovníci v průdelenských provozech nejpočetněji označili dobrou lokalitu, jako důvod, proč do daného podniku nastoupili a začali zde pracovat. Jednalo se o 29 respondentů, což je 39,73 %. Mezi další často uváděné důvody patřily: pracovní doba (uvedlo 16 dotázaných, tj. 21,92 %), dobrá pověst podniku (14 respondentů, tj. 19,17 %), možnost pracovat na částečný pracovní úvazek (9 responzí, 12,33 %). Nejméně respondentů (5 responze, tj. 6,85 %) uvedlo mzdové podmínky. Žádný z dotázaných respondentů neuvedl dobré pracovní prostředí.

Všichni dotázaní pracovníci v dotazníku se vyjádřili, že nabídka práce, kterou zaznamenali od podniku, a na kterou následně reagovali obsahovala: název pracovní pozice, místo vykonávání práce, popis práce. Nabídka práce obsahovala i podmínky přijetí, požadované dokumenty, znalosti, dovednosti a způsob, jak se o danou pozici ucházet, takto se vyjádřilo 10 respondentů (tj. 13,69 %). Další 4 respondenti (tj. 5,48 %) uvedli, že v nabídce práce, dle které kontaktovali podnik, byl i popis podniku.

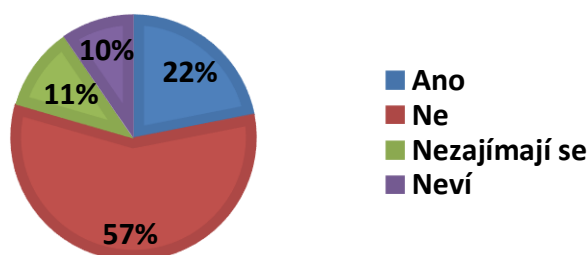
Před nástupem do podniku chtěl zaměstnavatel od svých potencionálních pracovníků předložit některé dokumenty. V dotazníkovém šetření měli respondenti na výběr ze 7 možností a mohli vybrat jednu až sedm odpovědí. Dotázaní pracovníci nejčastěji uváděli, že od nich byl vyžadován životopis (uvedlo 70 respondentů, tj. 95,89 %). Druhým nejčastěji vyžadovaným tiskopisem byl dokument o vzdělání (uvedlo 38 respondentů, tj. 52,05 %). 19 respondentů (tj. 26,03 %) uvedlo, že podnik od nich dále vyžadoval dokument o praxi a referenci od předchozího zaměstnavatele (11 respondentů, 15,07 %). Nejméně často požadovaný dokument byl motivační dopis (5 responzí, 6,85 %). Některé podniky mají i přímo vypracovaný firemní dotazník pro nové potencionální pracovníky. Tento typ dotazníku uvedlo 12 respondentů (16,44 %), že od nich bylo vyžadováno jeho vyplnění.

V dotazníkovém šetření pro řadové zaměstnance se vyjádřilo 47 respondentů, což je 64,38 %, že jim při přijímání do podniku bylo sděleno, jaké zde jsou možnosti karierního růstu, a také byli informováni o poskytovaných benefitech a akcích, které podnik pro své zaměstnance pořádá. 17 dotázaných (tj. 23,29) se vyjádřilo, že jim při přijímání do

podniku byla sdělena možnost karierního růstu a poskytované benefity. Pouhých 6 respondentů (tj. 8,22 %) bylo informováno pouze o akcích pořádaných podnikem. Naopak 3 respondenti (tj. 4,1 %) zodpověděli, že jim o všech těchto faktech nikdo neřekl.

Přestože se většina zaměstnanců vyjádřila, že se nemají možnost posunovat na lepší pracovní pozice v organizační struktuře. Určitý typ pracovníků vyžaduje, aby v jejich povolání byla možnost se posouvat v hierarchii podniku a mít možnost karierního růstu. V prádelenských provozech největší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří nemají možnost karierního růstu. Takto zodpovědělo 42 dotázaných, tj. 57, 53 %. Naopak zodpověděli pracovníci, kteří se mohou posunovat na lepší pracovní pozice (uvedlo 16 respondentů, tj. 21,92 %). Někteří jedinci se vůbec nezajímají o to, zda se z dané pozice mohou posunout na lepší pozice. Takto se vyjádřilo 8 respondentů (tj. 10, 96 %). Zbýlých 7 responzí (tj. 9,59 %) bylo, že zaměstnanec neví, zda je možnost karierního růstu.

Graf 3: Možnost karierního růstu v podniku



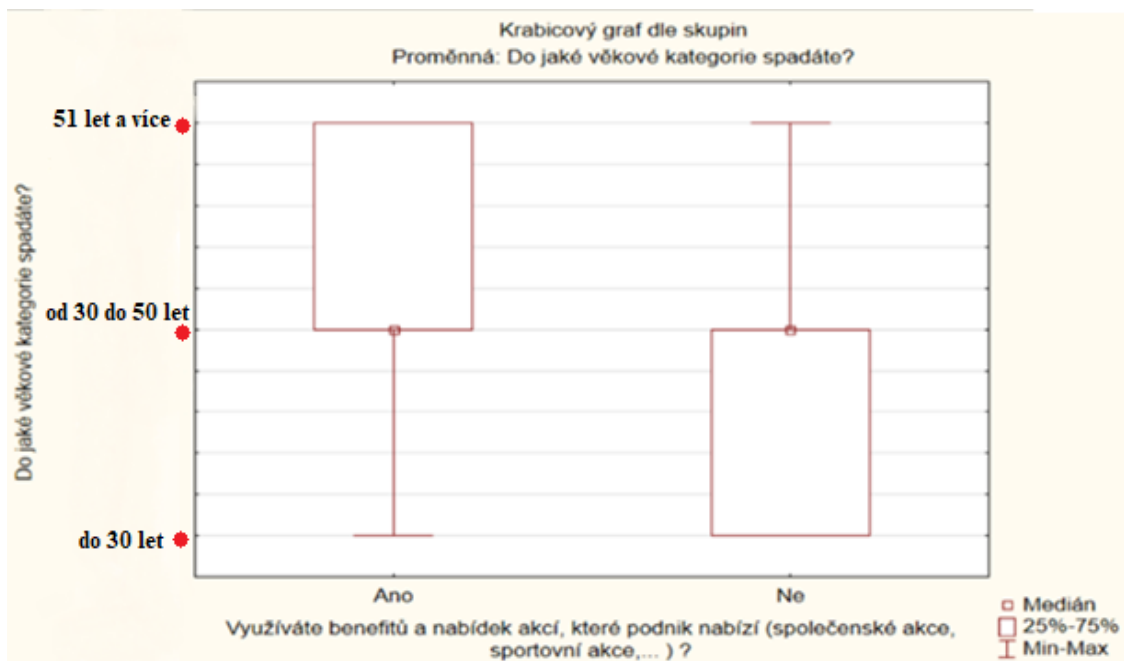
Zdroj: vlastní výzkum

Další bod, který byl pracovníkům sdělen při přijímání do podniku byly poskytované benefity. Respondenti v dotazníkovém šetření zodpověděli, že 49 respondentů (tj. 67,12 %) využívá benefity a akce, které jsou organizované podnikem. Zbýlých 24 respondentů (tj. 32,88 %) zodpovědělo, že se těchto akcí neúčastní. Mezi nejčastěji poskytované benefity v prádelenských provozech patří občerstvení na pracovišti, dárky pro zaměstnance, kulturní akce pořádané podnikem, stravenky a penzijní připojištění.

Na obrázku č. 7 je krabicový graf, který vyobrazuje rozdíl mezi věkovými skupinami zaměstnanců a tím, zda využívají podnikem poskytované, nabízené benefity a akce. Pomocí statistické metody „Mann-Whitneyův U Test“ bylo analyzováno a prokázáno, že benefitů a nabídek akcí, které podnik nabízí, využívá především starší generace

zaměstnanců. Naopak mladší pracovníci se těchto akcí neúčastní. Věkové kategorie pro tento test byly stanoveny následovně: první skupina 18-30 let, druhá skupina 31-50 let a třetí skupina byla v rozmezí 51 a více let. P-value je 0,011.

Obrázek 7: **Rozdíl mezi věkovou kategorií zaměstnanců a využíváním benefitů a akcí pořádaných podniky**



Zdroj: vlastní zpracování v programu STATISTICA

Akce pořádané podnikem pro své zaměstnance se konají nejčastěji jednou do roka. Uvedlo to tak 8 podniků (tedy 44,44 %). Dvakrát do roka organizuje akce 6 organizací, což představuje 33,33 %. V jedné firmě (tj. 5,56 %) je dokonce připravují pro své pracovníky třikrát do roka. Ale jsou i podniky, které pro své zaměstnance nepořádají vůbec žádné akce během roku. Konkrétně takto zodpověděly 3 podniky (tj. 16,67 %).

Tabulka 2: **Četnost pořádaných akcí podniky**

Četnost pořádaných akcí	Podniků	%
Ani jednou ročně	3	16,67
Jedenkrát ročně	8	44,44
Dvakrát ročně	6	33,33
Třikrát ročně	1	5,56

Zdroj: vlastní výzkum

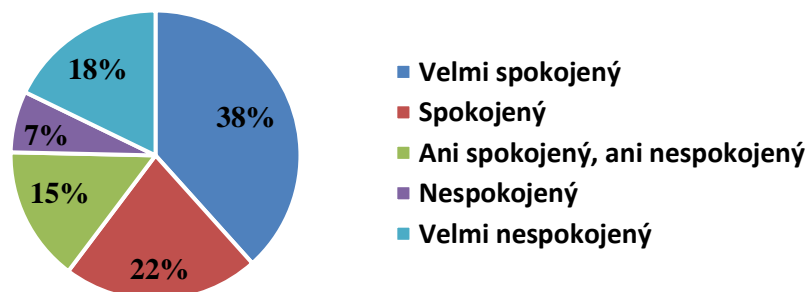
Respondenti v dotazníkovém šetření zodpověděli, že před jejich nástupem do podniku byl od nich vyžadován životopis, takto zodpovědělo 38 respondentů, což je 52,05 %.

Další metody už měli výrazně nižší zastoupení. Výběrový pohovor absolvovalo 18 dotázaných, což je 24,66 %. Motivační dopis chtěly podniky zaslat od 12 dotázaných (tj. 16,44 %). Dle referencí od bývalého zaměstnavatele uvedlo 5 respondentů, což je 6,85 %. Žádný z dotázaných neuvedl v dotazníku možnost náboru skrze assessment centrum a výběrové testy.

V dotazníku zodpovědělo 18 respondentů (tj. 24,66 %), že jejich výběr proběhl skrze výběrový pohovor. Z toho 10 dotázaných (tj. 55,55 %) sdělilo, že jejich pohovor s personálním pracovníkem daného průdelenského podniku trval do 30 minut. Dalších 5 respondentů (tj. 27,78 %) zodpovědělo že jejich pohovor trval od 30 min do 60 min. Nejmenší skupina respondentů zodpověděla že jejich úvodní přijímací pohovor do podniku trval déle jak 60 minut. Takto se vyjádřilo v dotazníku 3 pracovníci, což je 16,67 %.

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou po nástupu do zaměstnání s náplní své pracovní pozice nejčastěji spokojeni, tak zodpovědělo 28 respondentů (tj. 38,36 %). Druhou nejpočetnější skupinou tvoří 16 respondentů (tj. 21,92 %), kteří jsou spokojeni. Tudiž 44 dotázaných (tj. 60,27 %) zaměstnanců jsou s náplní své pracovní pozice spokojeni nebo dokonce velmi spokojeni. 11 respondentů (tj. 15,07 %) se nepřiklonilo ani na jednu stranu, vyjádřili se, že s náplní nejsou spokojeni, ani nejsou nespokojeni. 13 respondentů (tj. 17,81 %) se vyjádřilo, že jsou velice nespokojeni. Nespokojených je zbylých 5 dotázaných, což představuje 6,85 %.

Graf 4: Spokojenost zaměstnanců s náplní pracovní pozice



Zdroj: vlastní výzkum

Pracovníci nejčastěji náplň své pracovní pozice dle dotazníkového šetření považují za nezajímavou, takto se vyjádřilo 26 respondentů (tj. 35,62 %). Naopak velice protichůdně

se vyjádřilo 24 dotázaných (tj. 32,88 %). Ti se vyjádřili, že jejich pracovní pozice je zajímavá, inspirující. Třetí nejpočetnější skupinou byli pracovníci, kteří považují náplň práce za jednotvárnou. Takto se vyjádřilo 14 respondentů (tj. 19,18 %). Za pozoruhodnou ji považuje 7 respondentů (tj. 9,59 %). Nejmenší skupinou jsou zaměstnanci, kteří se vyjádřili, že je obohacující. Jedná se o 2 respondenty, což představuje 2,74 %.

Tabulka 3: **Hodnocení náplně pracovní pozice**

Odpověď	Počet respondentů	%
Nezáživná	26	35,62
Jednotvárná	14	19,18
Pozoruhodná	7	9,59
Zajímavá, inspirující	24	32,88
Obohacující	2	2,74

Zdroj: vlastní výzkum

Spokojenost zaměstnanců v prádelenských provozech

Spokojenost jednotlivých zaměstnanců ovlivňuje velké množství dílčích prvků. Pomocí dotazníkového šetření vyšlo, že 44 dotázaných (tj. 60,27 %) zaměstnanců jsou s náplní své pracovní pozice spokojeni nebo dokonce velmi spokojeni. Kladným stimulem zaměstnanců je i pochvala od nadřízeného. Respondenti odpovídali velmi podobně, a proto byly vytvořeny následující skupiny. První skupinu tvoří respondenti, kteří nebyli od svého nadřízeného pochváleni za posledního půl roku ani jednou (16 respondentů, tj. 21,92 %). Druhá skupina je tvořena zaměstnanci, kteří byli pochváleni méně jak třikrát (25 respondentů, 34,25 %). Třetí skupinu představují pracovníci, kteří byli pochváleni více jak třikrát (18 respondentů, 24,66 %). Čtvrtou skupinu tvoří respondenti, kteří si nepomatuji kolikrát byli pochváleni svým nadřízeným (14 respondentů, 19,18 %). Pochvala zaměstnance a jeho finanční ohodnocení patří jednoznačně k hlavním pozitivním motivacím. Pochvala zaměstnance za dobře odvedenou práci může vést ke zvýšené efektivitě práce, k ochotě práce navíc, a také k většímu úsilí ke spolupráci na pracovišti.

Nespokojenost pracovníků v prádelenských provozech

V případě nespokojenosti zaměstnanců, by mohlo dojít k potenciálnímu opuštění podniku. V následné tabulce č. 5 je možno vidět, co respondenti vyjádřili za důvody jejich potenciálního odchodu z podniku, kdyby byli v podniku nespokojení. Dotazníkové šetření zde bylo provedeno formou otevřené otázky, ale odpovědi se velice opakovali, a proto byla vytvořena následující tabulka č. 5 se skupinami uvedených důvodů. Celkem 28 respondentů, což je 38,36 % uvedlo, že jejich důvodem k případnému odchodu z podniku jsou finance. Druhou nejpočetnější skupinou bylo 12 respondentů (tj. 16,44 %), kteří uvedli, že neuvažují o odchodu z podniku. Jiné důvody uvedlo 11 dotázaných (tj. 15,07 %). Mezi jinými, ostatními důvody zazněli například: zdravotní důvody, vyzkoušení nové pracovní činnosti, práce i o svátcích a rodinné důvody. O odchodu z firmy by uvažovalo 7 respondentů (tj. 9,59 %) v případě, že by dostali lepší pracovní nabídku z jiného podniku. V případě, že by se naskytl příležitost nastoupit do podniku, který je blíže k bydlišti, by se rozhodovalo 5 respondentů (tj. 6,85 %). Nejméně častými důvody k potenciálnímu opuštění podniku byly důvody: Výpověď ze strany zaměstnavatele a odchod do důchodu. Tyto dva důvody uvedli jednotlivě 3 respondenti, což představuje 4,11 %.

Tabulka 4: Důvody k potenciálnímu opuštění podniku

Důvod	Respondentů	%
Neuvažují o odchodu z podniku	12	16,44
Potenciální ukončení ze strany podniku	3	4,11
Práce blíže k bydlišti	5	6,85
Lepší pracovní nabídka	7	9,59
Přestěhování se	4	5,48
Finance	28	38,36
Odchod do důchodu	3	4,11
Jiné důvody	11	15,07

Zdroj: vlastní výzkum

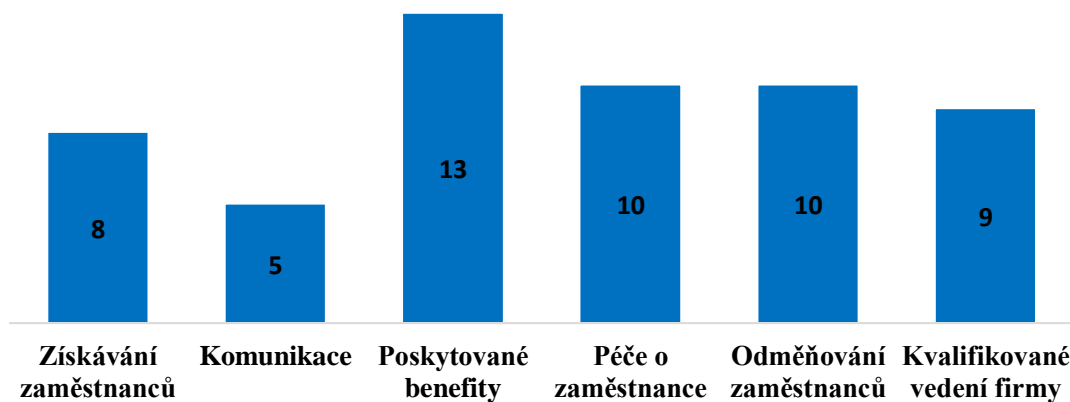
28 respondentů (tj. 38,36 %) zodpovědělo, že důvodem k potenciálnímu opuštění podniku by byly finance. Řadoví zaměstnanci se v dotazníkovém šetření vyjádřili, že s výší platového ocenění nejsou spokojeni ve 21 případech (tj. 28,77 %). Dokonce 11 respondentů (15,07 %) odpovědělo, že jsou velmi nespokojeni. 19 respondentů (26,03 %) je se svým oceněním v podniku spokojeno. Velmi spokojených pracovníků

zodpovědělo 6, tedy 8,22 %. 16 responzí (tj. 21, 92 %) bylo, že nejsou spokojení ani nespokojení.

Silné a slabé stránky podniků dle respondentů

Tato otázka byla otevřená, ale respondenti odpovídali velice podobně, a proto mohly vzniknout následující skupiny. Řadoví zaměstnanci dle dotazníkového šetření považují za silné stránky podniku, ve kterém pracují především poskytované benefity. Tento fakt odpovědělo 13 respondentů, což je 17,81 %. Péče o zaměstnance a odměňování zaměstnanců uvedlo shodně 10 respondentů, což je 13,7 %. Dále také uvedli, že považují za silnou stránku podniku jeho kvalifikované vedení (9 respondentů, tj. 12,33 %). Získávání zaměstnanců uvedlo 8 dotázaných, což představuje 10,96 %. Komunikaci za silnou stránku podniku označilo 5 respondentů (tj. 6,85 %). Zaměstnanci podniku, ale také odpověděli, že podnik žádné silné stránky v oblasti řízení lidských zdrojů nemá. Jednalo se o 14 respondentů, což představuje 19,18 %.

Graf 5: Silné stránky podniku dle respondentů

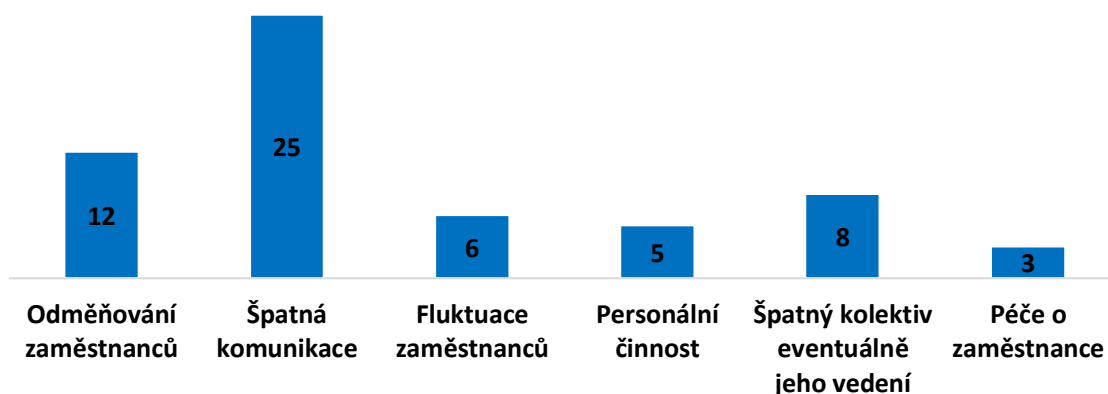


Zdroj: vlastní výzkum

V dotazníkovém šetření 25 respondentů (tj. 34,25 %) uvedlo, že v jejich podniku je velmi špatná komunikace. Za špatnou, chybnou komunikací stojí nejčastěji komunikační bariéry, ty jsou nejčastěji: komunikační šum, nedůvěra, jazykové rozdíly, rozdílné vnímání. Druhou nejčastěji udávanou slabou stránkou podniku je odměňování zaměstnanců, jedná se o 12 respondentů (tj. 16,44 %). Mezi další slabé stránky byl uveden špatný kolektiv a jeho vedení, takto se vyjádřilo 8 respondentů (tj. 10,96 %). Mezi dále

uvedené slabé stránky patří: fluktuace zaměstnanců (6 respondentů, tj. 8,22 %), personální činnosti (5 respondentů, tj. 6,85 %) a péče o pracovníky (3 respondenti, tj. 4,11 %). Zbylých 14 respondentů (tj. 19,18 %) se k této otázce nevyjádřilo.

Graf 6: Slabé stránky podniku dle respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Mnoho respondentů za slabé stránky podniku považuje komunikaci, konkrétněji 25 respondentů (tj. 34,25 %). Přičemž se to nebude s největší pravděpodobností týkat konkrétně komunikace s nadřízenými. Jelikož pouhých 18 dotázaných (tj. 24,66 %) označili tuto komunikaci s nadřízeným jako špatnou nebo velmi špatnou. V opačném případě zodpovědělo 22 respondentů (tj. 30,14 %), že je komunikace dobrá a dokonce 15 respondentů (tj. 20,55 %) ji označilo jako velmi dobrou. 18 respondentů (tj. 24,66 %) uvedlo, že komunikace s nařízeným pracovníkem není dobrá, ale není ani špatná.

4.2.2 Výsledky dotazníků pro personální pracovníky

Počet stálých pracovníků v podnicích

Počet zaměstnanců v prádelnách byl rozdělen do třech kategorií. První skupinou jsou podniky, které zaměstnávají méně jak 10 zaměstnanců. Ve druhé skupině se jedná o podniky do 35 pracovníků a ve třetí od 75 a více pracovníků. Do první skupiny náleží 8 respondentů, což představuje (44,44 %). Do skupiny do 35 zaměstnanců spadá 6 responzí (tj. 33,33 %). Žádný z dotázaných podniků nevedl, že zaměstnává od 40 do 70 pracovníků. Poslední skupina je od 70 zaměstnanců a více, takto zodpověděly 4 podniky, což je (22,22 %).

Graf 7: Počet stálých zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Ve 14 podnicích je zaměstnáváno méně než 10 mužů (tj. 77,78 %), ve 4 firmách (což je 22,22 %) je zaměstnáváno více než 10 mužů. V 10 podnicích (tj. 55,56 %) z celkových 18 je zaměstnáváno na hlavní pracovní poměr méně než 10 žen, ve zbylých 8 podnicích (44, 44 %) je zaměstnáváno více než 10 žen.

Zaměstnávané národnosti v prádelenských podnicích

V dotazníkovém šetření pro personální pracovníky v prádelenských provozech byla použita otázka, pomocí které bylo možné zjistit, jaké národnosti podniky zaměstnávají. Ve všech podnicích pracující čeští pracovníci. Ve 4 z 18 provozů (tj. 22,22 %) zaměstnávají pracovníky, kteří mají občanství slovenské a ukrajinské. Ve 3 podnicích (tj. 16,67 %) jsou zaměstnáváni pracovníci z Bulharska. Ve 2 prádelenských podnicích (tj. 11,11 %) vykonávají práci moldavští pracovníci. V 1 firmě z 18 (tj. 5,56 %) pracují zaměstnanci s německou národností a rumunskou národností. V dotazníkovém šetření pro řadové zaměstnance uvedlo 19 respondentů (tj. 26,03 %), že mají jinou národnost než českou. Zahraniční pracovníci nejčastěji získali práci v prádelenských provozech pomocí pracovních agentur, jedná se o 13 respondentů z 19 cizinců (tj. 68,42 %).

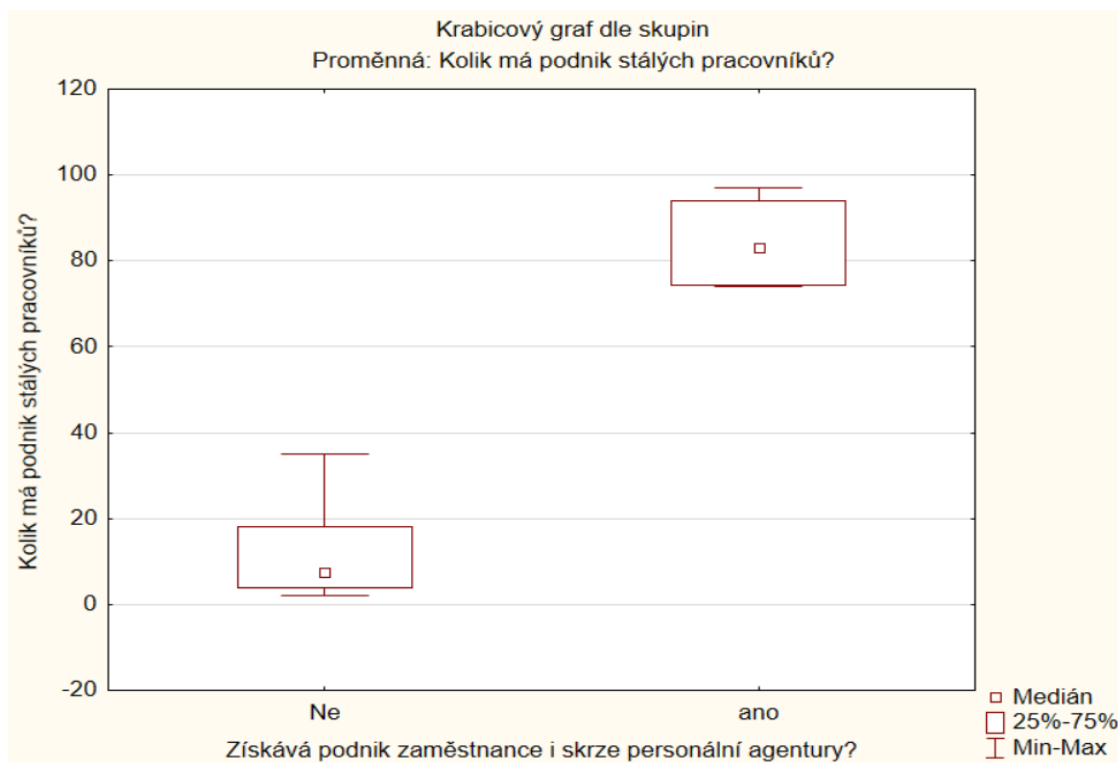
Získávání a výběr zaměstnanců

Personalisté v dotazníkovém šetření uvedli, že mezi jejich druhou nejčastěji vykonávanou činností v podniku řadí získávání a výběr nových pracovníků do podniku (uvedlo 8 z 18 personalistů, tj. 44,44 %). Za první nejčastěji vykonávanou činnost označili personální administrativu (uvedlo 9 z 18 dotázaných, tj. 50 %).

Personální pracovníci uvedli, že nejčastější cestou, kterou získávají nové pracovníky jsou inzeráty v tisku (ve 38,89 %). Druhý nejčastější způsob získávání pracovníků je

spolupráce s úřadem práce (ve 33,33 %), a na stejné pozici uvedli i pomocí webových portálů (například jako Práce.cz, JobDNES.cz). Mezi méně časté cesty uvedli pracovní agentury (zde se jedná spíše o zahraniční pracovníky), z vlastních řad a reklamu. Pracovní agentury uvedli 4 personalisté (tj. 22 %).

Obrázek 8: Rozdíl mezi získáváním zaměstnanců skrze personální agentury a počtem stálých zaměstnanců v podnicích



Zdroj: vlastní zpracování v programu STATISTICA

Pomocí statistické metody „Mann-Whitneyův U Test“ bylo analyzováno a prokázáno, že podniky s větším počtem zaměstnanců využívají k získávání nových pracovníků do podniku i personální agentury. Naopak menší podniky tuto možnost nevyužívají. P-value je 0,003.

Nástrojem pro získávání nových pracovníků do svých řad může být billboard, který je umístěn na vlastní firemní ploše, popřípadě v jeho přilehlém okolí. Cílem bylo zjistit, zda podnik má umístěný billboard v blízkosti podniku, kterým by mohl oslovovat potenciální pracovníky s nabídkou volných pracovních míst v podniku. Jedná se o poměrně méně nákladný způsob získávání zaměstnanců. Touto metodou se snaží získat

pracovníky do svého podniku 5 respondentů, což představuje 27,78 %. Na druhou stranu tuto metodu nevyužívá 13 podniků (tj. 72,22 %).

Obrázek 9: Billboard s nabídkou volných pracovních míst



Zdroj: Prádelna Kyselý, vlastní fotografie

Podniky mohou využít své webové stránky k získávání nových pracovníků do svých řad. Celkem 10 responzí (55,56 %) bylo, že podnik na svých webových stránkách neudává nabídku volných pracovních míst. Ve zbylých 8 podnicích (44,44 %) se tato metoda využívá. Předpokladem bylo, že v dnešní době moderních technologií, bude tento způsob pro oslovení a získání nových zaměstnanců využívat větší počet podniků. Může to být zapříčiněno faktem, že se jedná o menší prádelny, anebo také, že nehledají momentálně nové pracovníky.

Obrázek 10: Aktuální volné pozice

Nabízíme Vám tyto pozice:

Řidič/-ka sk. C, 140,- Kč/hod	hlavní pracovní poměr	zajímavé platové ohodnocení 140 Kč/hod., 5 týdnů dovolené, příspěvek na dopravu	Více o pozici
Pomocný dělník se mzdou 100 Kč/hod.	HPP i DPP	5 týdnů dovolené, příspěvek na dopravu, stravenky	Více o pozici
Expedient/-ka	hlavní pracovní poměr	zajímavé platové ohodnocení až 28.000 Kč, 5 týdnů dovolené, příspěvek na dopravu	Více o pozici
Pradláč/HPP	hlavní pracovní poměr	5 týdnů dovolené, příspěvek na dopravu, stravenky	Více o pozici

Zdroj: christof.cz

Obrázek 11: **Volná místa**

Volná místa

O aktuální nabídce volných pracovních míst se prosím informujte telefonicky u vedoucích jednotlivých provozů:

Zdroj: pradelna-fiser.cz

Nejčastější odpověď personálních pracovníků byla, že pokrytí volných pracovních míst v podnicích je v krátkodobém neboli operativním horizontu do 1 roku. Takto zodpovědělo 11 personalistů, tedy 61,1 %. Nejméně četnou odpovědí bylo, že plánování probíhá v dlouhodobém horizontu s perspektivou 5 let (uvedlo 3 z 18 podniků, tj. 16,7 %). Ve střednědobém horizontu plánují pokrýt volná pracovní místa v 7 případech (tj. 38,9 %).

Personální pracovníci v dotazníku pro ně určeném se vyjádřili, že nejpoužívanější metodou při výběru nových pracovníků je vyhodnocení životopisu. Takto zodpovědělo 8 respondentů, což je 44,44 %. Vybírání pracovníků pomocí výběrových pohovorů zodpovědělo 8 respondentů, což je 44,44 %. Dalším využívaným prostředkem je ověřování referencí, takto zodpověděli 2 respondenti, což je 11,11 %. Žádný z podniků neuvedl využívání metody assessment centerum.

Při získávání nové pracovní síly může dojít k tomu, že se na dané volné místo přihlásí více uchazečů, a tím pádem musí dojít k výběru vhodného kandidáta. 10 dotázaných podniků (tj. 55,55 %) zodpovědělo, že pokud se na danou pozici hlásí více uchazečů, provedou výběrový rozhovor, telefonický rozhovor, anebo další metody. Zbýlých 8 podniků (tj. 44,44 %) se vyjádřilo, že tyto metody ve svých podnicích nepraktikují.

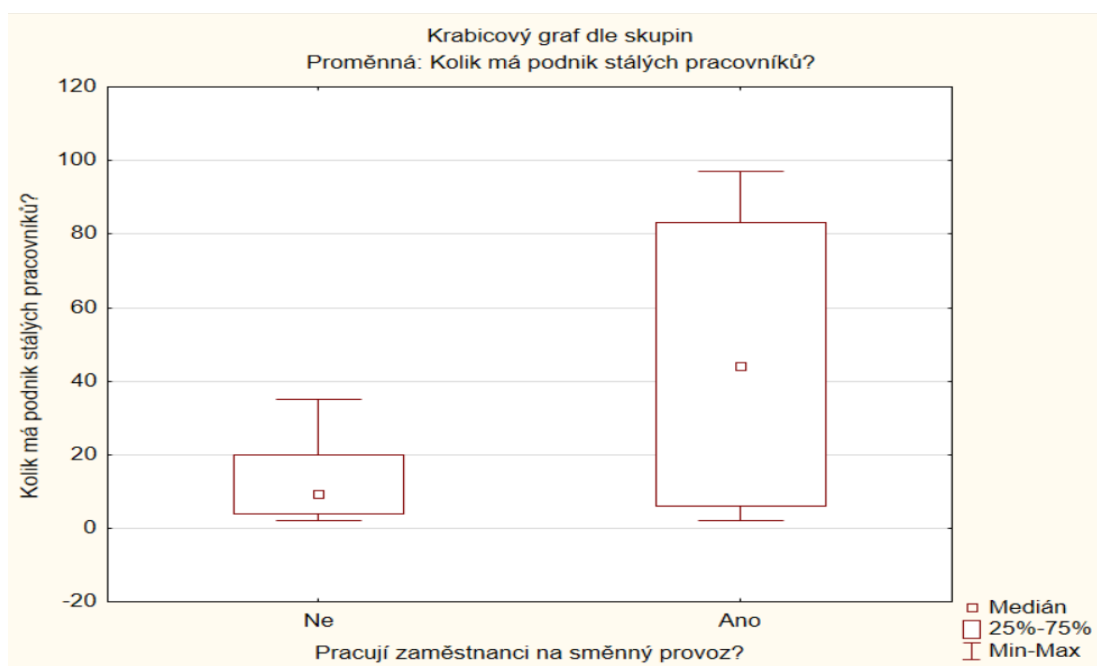
Personalisté uvedli, že je pro ně nejdůležitější při výběru nového pracovníka do prádelenského podniku, jak velký zájem o dané pracovní místo projeví (uvedlo 9 z 18 personalistů, tj. 50 %). Druhým nejdůležitějším důvodem k výběru jedno z uchazečů je, že je někým doporučen (uvedlo 5 personalistů, tj. 27,78 %). Mezi další důvody uvedli například praxe v oboru (2 personalisté, tj. 11,11 %) nebo vzdělání v daném oboru (2 personalisté, tj. 11,11 %).

V dotazníkovém šetření pro personální pracovníky bylo dále zjištěno, že výběrový pohovor vedou ve ¾ případů sami a ve zbylých případech je přizvána další osoba, nejčastěji to bývá vedoucí daného úseku. Personalisté uvedli, že nejčastěji využívanou formou pohovoru je polostrukturovaný.

U některých pracovníků, kteří se rozhodují, zda se v daném podniku ucházet o práci, může hrát výraznou roli fakt, zda podnik pracuje na směnný provoz. 10 podniků (tj. 55,56 %) odpovědělo, že nevyužívají směnný provoz. Zbylých 8 podniků (44,44 %) se naopak vyjádřilo, že provoz na směny využívají. Prádelenské provozy nejčastěji využívají dvousměnný provoz.

Na obrázku č. 12 je krabicový graf, který vyobrazuje rozdíl mezi směnným provozem a tím, kolik je zaměstnáváno pracovníků v podnicích. Pomocí statistické metody „Mann-Whitneyův U Test“ bylo analyzováno a prokázáno, že prádelenské provozy, které mají větší počet pracovníků, pracují na směnný provoz. P-value je 0,230.

Obrázek 12: Rozdíl mezi směnným provozem a počtem zaměstnanců v podnicích



Zdroj: vlastní zpracování v programu STATISTICA

Pro řadu pracovníků je také rozhodujícím faktorem, zda ho nabídka osloví po finanční stránce. V dotazníkovém šetření prádelenské provozy uvedly takové mzdy, že jejich průměr činil 17 583,33 Kč. Podle Českého statistického úřadu činí průměrná mzda 34

271 Kč (k 2. čtvrtletí 2020). Můžeme tedy vidět, že se průměrné mzdy velmi liší. Minimální mzda v České republice pro rok 2020 je stanovena na 14 600 Kč za měsíc, či 87,30 Kč za hodinu.

Personalisté také uvedli pracovní poměry, které panují v podnicích. Ve 14 případech (tj. 77,78 %) podniky zaměstnávají i na jiný pracovní poměr než na hlavní. Lidé zde pracují například na dohody: dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Naopak ve 4 firmách (tj. 22,22 %) zaměstnanci pracují pouze na hlavní pracovní poměr.

Zázemí pro zaměstnance

Tato otázka byla výčtová. Byla položena za účelem zjištění, z jakých jednotlivých částí se podniky snaží vytvářet zázemí pro zaměstnance. Zázemí pro pracovníky se skládá z nezbytně nutných a z doplňujících částí. Na následující tabulce č. 6 můžeme vidět, že ve všech podnicích jsou nezbytně nutné k zázemí podniku šatny a sociální zařízení (tj. 100 %). Automaty na pití se vyskytují v 11 dotázaných podnicích (tj. 61,11 %). Zaměstnanci mohou využít služeb jídelny v 10 podnicích (tj. 55,56 %). Odpočinkovou místnost má k dispozici pro své pracovníky 7 podniků (tj. 38,89 %). Bufet, který slouží k občerstvení pracovníků se nachází v 5 prádelnách (tj. 27,78 %).

Tabulka 5: Složení zázemí pro pracovníky

Zázemí	Počet	% z 18 podniků
Jídlna	10	55,56
Šatny	18	100
Sociální zařízení	18	100
Bufet	5	27,78
Automaty na pití	11	61,11
Odpočinková místnost	7	38,89

Zdroj: vlastní výzkum

Do zázemí lze zahrnout i parkoviště pro zaměstnance. Pro pracovníky, kteří využívají k cestě do práce automobil, jsou parkovací místa v blízkosti podniku důležitá, obzvláště, pokud mají dostatečnou kapacitu. Cílem bylo zjistit, zda podniky mají pro své zaměstnance parkoviště a jaká je jejich kapacita. U 11 podniků (tj. 61,11 %) kapacita parkoviště pro zaměstnance nepřesahuje 10 míst. V 6 případech (tj. 38,89 %) podniky disponují parkovištěm, jehož kapacita je větší než 10 parkovacích míst. Pro mobilní pracovníky jsou parkovací místa důležitá.

Zázemí v podniku je pro pracovníky velice důležité. 60 respondentů (tj. 82,19 %) v dotazníkovém šetření vyjádřilo kladný postoj k podnikovému zázemí. 28 pracovníků (tj. 38,36 %) prádelenských provozů se vyjádřilo, že jsou velmi spokojeni se zázemím, které se v podniku nachází. Kladný postoj zaujmul dalších 32 pracovníků (tj. 43,84%), kteří zodpověděli, že jsou spokojeni. 11 jedinců (tj. 15,07 %) se vyjádřilo, že nejsou spokojeni ani spokojeni. V podnicích nejsou spokojeni se zázemím 2 respondenti (tj. 2,74 %) ze všech dotázaných.

S evidencí docházky zaměstnanců podnikům pomáhá personální informační systém. 8 podniků zodpovědělo (tj. 44,44 %), že personální systém v jejich podniku využívají. Naopak se vyjádřilo 10 podniků (tj. 55,56 %), že ve firmě žádný personální informační systém nevyužívají. Mezi nejčastěji využívanými informačními systémy bývají: ABRA Software, NUGGET SW a SAP S/4HANA.

Pomocí statistické metody „T-testu“ se nepodařilo prokázat rozdíl mezi počtem stálých pracovníků v prádelenských podnicích a využíváním personálního informačního systému. Hodnota p-value je 0,257.

Obrázek 13: Rozdíl mezi počtem stálých pracovníků a využíváním personálního informačního systému

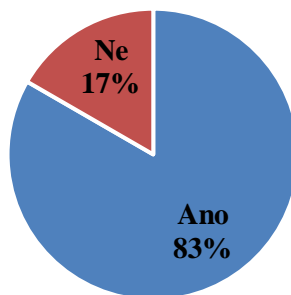


Zdroj: vlastní zpracování v programu STATISTICA

Podniková kultura

Do podnikové kultury lze zahrnout etická pravidla chování na pracovišti. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v 15 případech (tj. 83,33 %) jsou v prádelnách stanovena etická pravidla chování na pracovišti. U zbylých 3 provozů (tj. 16,67 %) není stanoven žádný kodex chování na pracovišti.

Graf 8: Etická pravidla chování na pracovišti



Zdroj: vlastní výzkum

Dále do podnikové kultury lze umístit směrnici k hodnocení pracovního místa. 9 podniků (tj. 50 %) má zpracovanou směrnici k hodnocení zaměstnanců. Naopak se vyjádřilo stejné množství podniků, tudíž v 9 organizacích (tj. 50 %) ji nemají. Hodnotitel i hodnocený by měli mít ihned od začátku jasno, jakých způsobem bude hodnocení probíhat. Mělo by být jasně a zřetelně definované, jaké výkony jsou očekávány a jakým způsobem bude hodnoceno jejich naplnění.

Podnikovou kulturu zdokonaluje školení a vzdělávání zaměstnanců podniků. V 8 podnicích (tj. 44,44 %) probíhá školení a vzdělávání pracovníků. Ve zbylých 10 (tj. 55,56 %) neprobíhá, což je velmi překvapivé. V případě 6 podniků (33,33 %) probíhá jednou ročně. Ve 2 podnicích (tj. 11,11 %) školení a vzdělávání probíhá vícekrát než jednou za rok. Ve zbylých 10 podnicích (55,56 %) neprobíhá ani jednou za rok.

5. Návrh rámcových změn

Poslední fází této bakalářské práce jsou návrhy rámcových změn, které by mohly vést ke zlepšení aktuálního stavu, který panuje v prádelenských provozech. Tyto návrhy by mohly některé podniky, kterých se to týká uplatnit.

Získávání zaměstnanců

V dotazníkovém šetření personální pracovníci zodpověděli, že mezi nejčastější způsob získávání nových pracovníků do prádelenských podniků jsou pomocí inzerátu v tisku (38, 89 %) a Úřad práce (33,33 %). Naopak nejméně využívaný způsob zmínili nábor z vlastních řad. V případě, že v podniku je vytvořena nová pracovní pozice anebo dojde k uvolnění prestižnějšího pracovního místa, například vedoucí určitého oddělení. Navrhují, aby došlo k obsazení zaměstnancem, který v podniku už nějaký čas působí. Interní nábor je výhodný v tom, že zaměstnanci znají firemní kulturu, procesy, prostředí, kolektiv, a tudíž potřebují méně času na adaptaci a mohou ihned začít vykonávat novou práci na 100 %. 57, 53 % respondentů se vyjádřilo, že nemají možnost karierního růstu. Interní nábor přispívá k rozvoji kariéry zaměstnanců v podniku. Výhodou interního náboru je, že pracovník, který je vybrán získá nové zkušenosti, se rozvíjí v daném oboru. U těchto pracovníků dochází k vybudování větší loajality k podniku a k motivaci odevzdávat co nejlepší pracovní výkony. Velice důležitým faktorem pro to, aby mohl interní nábor dobře fungovat, musí být zaměstnanci podniku informováni o volných pracovních pozicích, jaké jsou na dané místo požadavky a postup jak a kde se přihlásit.

Inzerce

Z dotazníkového šetření pro řadové zaměstnance bylo zjištěno, že 28,77 % se o pracovním místě dozvědělo skrze své rodinné příslušníky, či kamarády. Pro firmy je tento fakt výborným zjištěním, protože tento druh reklamy nestojí vůbec nic. Z dotazníkového šetření pro personální pracovníky bylo zjištěno, že podniky používají nejčastěji k inzerci inzeráty v tisku. Ta je ale v poslední době na ústupu. Nejvíce účinnou inzercí v dnešní době je na internetu, jelikož se zde pohybuje obrovské množství lidí. Mezi velice známé a populární servery patří například Jobs.cz, Prace.cz a Pracezarohem.cz. Úplně tím nejvíce známým v populaci je Jobs.cz. Tento server nabízí mnoho služeb, několik způsobů inzerce, podnik si může i přikoupit možnost prohlížení zaslaných životopisů, možnost inzerování i v zahraničí, lze zde i oslovovat pracovníky na brigádu a také různé

balíčky pro častější inzerci. Základem je jednorázová inzerce Standart, která je podle serveru nejoblíbenější variantou. Každý týden dojde k přesunutí inzerce na začátek výpisu a inzerát lze i prodlužovat za sníženou cenu. V následující tabulce dojde k cenovému porovnání inzerce na Jobs.cz a místním inzertním plátkem v menším městě.

Obrázek 14: Porovnání inzerce v tisku a na internetu

Médium	Typ inzerce	Cena za 1 měsíc
Jobs.cz	Standart	8 400 Kč
Inzert Vlašim	Formát č. 1, dvoubarevný tisk, zadní strana	8 224 Kč

Zdroj: Jobs.cz, Unison.cz

Velkou výhodou internetový inzerátů je, že jdou v průběhu změnit, editovat. Před několika lety se inzerce na internetu využívala spíše pro oslovování pracovníků s vysokou kvalifikací. V dnešní době toto už neplatí. Na těchto serverech jsou inzerovány a hledány práce i s nízkou kvalifikací pracovníků. Firmám doporučuji, aby využívali více internetovou inzerci než inzerci v tisku. Podniky také zmínili, že často využívají Úřad práce, což je dle mého vhodný, levný způsob pro získávání zaměstnanců na méně prestižní pracovní pozice.

Dále bylo v dotazníku zjištěno, že $\frac{3}{4}$ dotázaných podniků nevyužívá billboard na své firemní ploše k oslovení potenciálních nových pracovníků podniku. Pokud je podnik v lokalitě, kde okolo projde či projede denně několik set lidí, byla by škoda, aby této levné možnosti nebylo využito. Může se jednat o reklamní plachtu, ale ta nemá dlouhou životnost, a hlavně není flexibilní. Tím je myšleno, že v případě, kdy seženeme například údržbáře, a nyní sháníme řidiče musíme nechat vyrobit novou plachtu. Lepší variantou je nechat vyrobit reklamní billboard z plechu s polepy (viz. Obrázek č. 12, Prádelna Kyselý a spol.), kde lze vyměňovat jednotlivé části, dle aktuální potřeby. Jedná se o dlouhodobý, jednoduchý a poměrně levný způsob (náklady jsou pouze na zhotovení, žádný pronájem plochy není nutný, pokud je billboard umístěn na firemním pozemku). Tento způsob doporučuji firmám, které mají billboard kam umístit a plánují získávat zaměstnance v dlouhodobém horizontu.

Využití assessment centrum

V případě, že by prádelenský podnik hledal nového pracovníka na pozici manažera, vedoucího pracovníka, doporučoval bych, využít tento způsob. Jedná se v posledních letech o metodu, kterou stále více využívá větší počet firem. V dotazníku pro řadové zaměstnance bylo zjištěno, že žádný z dotázaných nebyl vybrán touto metodou. Ani v případě druhého dotazníku pro personální pracovníky, nebylo uvedeno, že se tato metoda využívá. Tento způsob výběru vhodného kandidáta je založen na tom, že se vybírá pracovník z většího počtu kandidátů na dané pracovní místo. U těchto uchazečů dochází k posuzování rozhodnutí, které vykonali při různých simulovaných situacích, podle předem stanovených hodnotících kritérií. Tuto metodou doporučuji vybírat pouze pracovníky do manažerských pozic, jelikož tato metoda výběru je po finanční a časové stránce náročnější. Tato metoda rapidně zvyšuje míru pravděpodobnosti, že dojde k výběru nejvhodnějšího uchazeče.

Pracovní agentury

V dotazníkovém šetření zodpovědělo 22 % podniků, že využívá a najímá pracovníky skrze agentury práce. Využívání pracovních agentur se nejspíše vyplatí až od přibližně 70 zaměstnanců. Tyto agentury fungují na principu, že nesou za pracovníky pouze zaměstnavatelské riziko (jedná se zejména o riziko náhlého poklesu v poptávce po pracovní síle), ovšem za tuto skutečnost podniky platí agenturám smlouvenou částku, určitou odměnu. Tato smluvená částka navyšuje náklady společnosti. Návrh pro společnost je, aby místo využívání těchto agentur, si stanovily počet zaměstnanců, které budou výhledově potřebovat a uzavřeli s nimi smlouvu na dobu určitou. V případě, že se zaměstnanci nebude panovat spokojenost, dojde k neprodloužení smlouvy. Naopak pokud bude firma spokojena, dojde k prodloužení opět na dobu určitou, následně i na dobu neurčitou. Proti zaměstnancům, kteří jsou nekvalitní se lze podle zákonných předpisů chránit pomocí zkušební lhůty. Zkušební, dobří vedoucí pracovníci jsou schopni během této lhůty rozeznat, zda daná osoba na vykonávání této práce má, či nikoliv. V porovnání s tím, než pracovník skrze agenturu je převeden do kmenového stavu firmy, je lepší variantou využít smlouvu na dobu určitou a zkušební lhůtu, čímž dojde k pokrytí rizika s nevhodně vybraným pracovníkem a k ukončení jeho pracovního poměru v podniku. U firem, které zaměstnávají velký počet zaměstnanců skrze pracovní agentury, se smluvené částky nedají považovat za zanedbatelné náklady. Pro tyto firmy by bylo výhodnějším řešením najmout pracovníka, který se bude zabývat pouze tímto výše

zmíněným návrhem. Tento návrh by také mohl vést ke zlepšení pracovních podmínek pracovníků, obzvláště u dělnických profesí. Zájem o pracování v dané společnosti by se zvýšil, jelikož by se jednalo o perspektivní a stabilní firmu.

Pracovníci, kteří jsou pracovními agenturami nabízeni jsou v drtivé většině cizinci, nejčastěji ze zemí z východu. Jako jsou například Ukrajina, Bulharsko, Rumunsko a Mongolsko. Kmenoví zaměstnanci se v dotazníkovém šetření vyjádřili, že je pro ně problémová komunikace s cizinci na pracovišti. Návrhem pro podniky, které mají v podniku zaměstnance cizích národností je, aby se je snažili začlenit. Poskytnout jim překlad základních slov, slovních spojení, frází v jejich jazyce do českého, aby v brzké době byli schopni chápat pokyny ostatních pracovníků. Nabídnout jim pomoc v hledání doučování českého jazyka, a případně jim určitou částku uhradit. Protože v případě, že zaměstnanec nerozumí, co po něm kolegové, vedoucí chtějí, produktivita, efektivnost a plynulost práce rapidně klesají. Nebo se je snažit umístit na pracoviště, kde tito zaměstnanci pracují pospolu a vedoucí hovoří daným jazykem.

Nabídka práce s pravdivými a úplnými údaji

Údaje, které podniky uvádějí v nabídce práce, ovlivňují zájem a rozhodnutí uchazečů o to, zda mají o volné pracovní místo projevit zájem. Některé podniky však neudávají zcela úplné nebo pravdivé informace, a to vede k tomu, že u pracovníků se nenaplní původní očekávání. Pracovníci mohou být z tohoto faktu nespokojení a frustrovaní. Některé prádelenské podniky v nabídkách práce uvádějí, že jejich ohodnocení bude zajímavé, motivující. Avšak 38,36 % dotázaných uvedlo, že důvodem k potencionálního opuštění podniku jsou finance. Z tohoto faktu považují za nevhodné lákat na motivující ohodnocení. Jiné podniky zas neuvádějí některé z klíčových informací ohledně nabídky práce, a to může vést k tomu, že se přihlásí velký počet uchazečů, avšak ti nebudou splňovat vyžadované požadavky, anebo budou očekávat jiné podmínky od podniku. Navrhují, aby podniky zveřejňovaly nabídky práce se zcela pravdivými a úplnými údaji ohledně podmínek, požadavků a náplně práce.

Personální informační systém

Bylo zjištěno, že 55,56 % podniků nemá personální informační systém. Návrh pro všechny prádelenské podniky je, aby si nějaký pořídily, a to se týká i malých podniků s pár zaměstnanci. Jedná se totiž o užitečný nástroj nejen pro management firmy, ale také

pro personální pracovníky, ale v konečném důsledku pro celou firmu. Počáteční investice se pohybuje v řádech tisíců korun za nákup licence, ale velice to usnadní a zrychlí práci. Personální systémy především řeší komplexně mzdy a personalistiku. Když se například podíváme, co umí personální systém od SOLITEA VEMA, jedná se o zpracování kompletní mzdové agendy, zpracování více souběžných pracovněprávních vztahů u jednoho zaměstnance, automatický výpočet srážek ze mzdy včetně exekucí a insolvence, rozvrhy pracovní doby, personální evidence, sledování personálních událostí, zaměstnanecký webový portál a mnoho dalšího. V následující tabulce naleznete nejpoužívanější, nejznámější personální informační systémy a jejich ceny.

Tabulka 6: **Personální informační systémy a jejich cena**

Název	Balíček služeb	Cena
VEMA		Individuální
SLOONEK	Komplet	64 Kč aktivní uživatel/měsíc
Pinya	On-premise	2,5 eura uživatel/měsíc
Money S4	Základní	1 PC= 6 999Kč licence

Zdroj: Vema.cz, Sloonek.cz, Pinya.hr, MoneyS4.cz

Nespokojenost pracovníků

Ze získaných dat z dotazníkového šetření po provedené analýze vyplynulo, že pracovníci jsou s určitými podmínkami v podnicích velmi nespokojeni. Jedná se například o finance. Tento fakt uvedlo 38,36 % dotázaných. Doporučil bych podnikům, aby častěji prováděli průzkumy, které by byly zaměřené na spokojenost pracovníků. A poté by je osoby určené podniky zpracovali, vyhodnotili a provedli vhodné kroky, které by vedli ke stanovení odpovídajícího opatření ke zvýšení, pozvednutí spokojenosti zaměstnanců v podniku. Toto dotazníkové šetření by mohlo i poodhalit další důležité informace a poznatky pro jednatele společností.

Odměňování pracovníků

Dle dotazníkového šetření v podnicích bylo zjištěno, že 43,84 % zaměstnanců v průmyslových provozech nejsou spokojeni s odměňováním. Dokonce 38,36 % udalo, že důvod k jejich potencionálnímu opuštění podniku by bylo nízké finanční ohodnocení. Pokud podniky nemají dostatek volných finančních prostředků na zvýšení mezd svých pracovníků, jednatele by mohli vystoupit před své pracovníky a vysvětlit jim situaci

ohledně finanční situace podniku, a že zvýšení jejich mezd je v současné situaci nemožné. Toto gesto by v zaměstnancích mohlo vyvolat pocit, že podnik na svých pracovních nemá v plánu šetřit, ale že jim nic jiného vzhledem k finanční situaci podniku nezbývá. Jednatelé by měli apelovat na vedoucí pracovníky, aby své podřízené častěji chválili. Pochvala je také formou odměňování pracovníků, u pracovníků dochází ke zvýšení pracovního nasazení, které může vést k lepším pracovním výsledkům. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření nejčastěji zodpověděli, že jejich nadřízený je za poslední měsíc pochválil méně jak třikrát (34,25 %). Nejedná se o špatné zjištění, ale čím vícekrát je pracovník oprávněně pochválen, tím lépe.

6. Závěr

Každý podnik, bez ohledu na jeho velikost se musí zaobírat řízením lidských zdrojů, neboť zaměstnanci (lidský kapitál) jsou tím nejvíce cenným zdrojem, kterým daný podnik disponuje. Úspěch firmy, podniku závisí na pracovnících. Především na schopnostech a znalostech, kterými disponují, a ty se musí dále rozvíjet. Zaměstnanci jsou nákladovou položkou, podnik se o ně musí starat, motivovat je k odpovídajícím pracovním výkonům, prokázat jim pozornost v potřebném rozsahu. Personální pracovníci musí vést svědomitě a efektivně zaměstnance v podniku a hledat různé způsoby a řešení, jak se vypořádat s konkurenčními podniky. Toto shrnutí bylo již zmíněno v úvodu této práce.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr pracovníků ve vybraném sektoru, tudíž v prádelenských provozech a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Práce se skládá ze dvou celků, z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou vyjádřeny definice, vymezené základní pojmy a obecné problémy řízení lidských zdrojů. Dále v této části je bližší pohled na získávání a výběr pracovníků.

Aby tato část mohla vzniknout, bylo nutné nastudovat domácí a zahraniční literaturu na dané téma a problematiku, poté byla napsána literární rešerše. V praktické části je představena Asociace prádelen a čistíren, provedena analýza řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr pracovníků v několika prádelenských podnicích. Zjišťování dat probíhalo pomocí dotazníkového šetření, byly vytvořeny dva dotazníky. Jeden byl určen pro řadové zaměstnance a druhý dotazník pro personální pracovníky. Získaná data z dotazníkového šetření byla zpracována, došlo k vytvoření popisných tabulek a grafů, u nichž došlo k rozebrání získaných dat, popisu a okomentování

Díky tomu, že došlo k vyplnění obou dotazníků mohlo dojít k analyzování současné situace v podnicích, mohlo dojít k navržení návrhů ke zlepšení současné situace, která v tomto sektoru momentálně panuje. Návrhy pro podniky se týkaly oblastí: získávání a výběru zaměstnanců, nespokojenost zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a personálního informačního systému. Tyto návrhy by podniky mohly využít ke zlepšení

současného stavu, který zde panuje. Ve většině případů se jedná o návrh, který není po finanční stránce příliš náročný.

Fakt, který by měl rozhodně zaznít v úvodu bakalářské práce je, že bakalářská práce byla tvořena před a v počátku koronavirové krize, a tudíž získaná data již nemusí být plně aktuální.

Veškeré potřebné informace k praktické části bakalářské práce, byly získány z dotazníkového šetření a stránek Asociace prádel a čistíren. Práce byla zacílena na řadové a personální pracovníky. V dotazníkovém šetření byly použity otázky z několika oblastí řízení lidských zdrojů, například získávání a výběr zaměstnanců, zázemí zaměstnanců, spokojenost a nespokojenost zaměstnanců v podnicích aj.. Získaná data z dotazníkového šetření byla zpracována v Microsoft Excel, Microsoft Word. K posouzení vzájemných závislostí byl použit program STATISTICA, ve kterém byly vytvořeny veškeré kontingenční tabulky.

Z průzkumu v bakalářské práci vyplývá, jak moc je lidský kapitál pro podnik důležitý. Je to bohatstvím podniku a musí se o lidské zdroje velmi dobře starat a pečovat o ně se vši vážností. Zaměstnanci, kteří jsou motivovaní a schopní dávají podnikům velkou konkurenční výhodu. Také došlo k hlubšímu pochopení oblasti managementu, tedy řízení lidských zdrojů. Došlo k rozpoznání rozdílu, který je mezi studiem, čtením odborné literatury a publikací na danou problematiku a skutečným pochopením toho, jak to funguje v praxi v podnicích.

I. Seznam použité literatury

1. Arnold, J. (c2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Computer Press.
2. Armstrong, M. (c2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition). Philadelphia, PA: Kogan Page.
4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
5. Beer, M. (1984). *Managing human assets: critical perspectives on business and management*. New York: Free Press.
6. Bláha, J., Mateciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
7. Boxall, P. F., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
8. Budíková, M., Králová, M., & Maroš B. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada
9. BYARS, L. L., RUE, L. W. (1987). *Study guide for use with human resource management*. Second edition. Illinois: Irwin
10. Dale, M. (c2007). *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Computer Press.
11. Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
12. Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (c1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
13. Guest, D. E. (1997). *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*.
14. Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
15. Horalíková, M. (1995). *Personální řízení*. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta.
16. Horalíková, M., & Brabencová, H. (2000). *Personální řízení – vybrané otázky: (skripta ke cvičením)* (Vyd. 3). Praha: Credit.
17. Jacobsen, K., Hofman-Bang, P., & Nordby, R. Jr., (2005). *Journal of Intellectual Capital*. The IC Rating

18. Kasper, H., & Mayrhofer, W. (Eds.). (2005). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde.
19. Kirkbride, P. S. (1994). *Human resource management in Europe*. New York: Routledge.
20. Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
21. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
22. Koubek, J. (2000). *ABC praktické personalistiky*. Linde.
23. Koubek, J. (2003). *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press.
24. Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách* (3., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.
25. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.
26. Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
27. Livian, Y. F., & Pražská, L. (1997). *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ.
28. Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
29. Mirvis, P. H. (c1993). *Building the competitive workforce: investing in human capital for corporate success*. New York: Wiley.
30. Poole, M. (2002). *Human resource management: critical perspectives on business and management*. New York: Routledge.
31. Sakslová, V., & Šimková, E. (2005). *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Gaudeamus.
32. Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
33. Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
34. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
35. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.

36. Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.
37. Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd). Praha: Management Press.
38. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.
39. Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.
40. Wöhe, G., & Kislíngerová, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství* (2., přeprac. a dopl. vyd). V Praze: C.H. Beck.

Internetové zdroje:

1. Iriska. (2008). *Informační systém jako nástroj moderního personálního managementu* [Online]. Retrieved from <http://www.inflow.cz/informacni-system-jako-nastroj-moderniho-personalniho-managementu>
2. *Pradelna-fiser* [Online]. Retrieved from <http://pradelna-fiser.cz/>
3. *Christof* [Online]. Retrieved from christof.cz

II. Seznam obrázků, grafů, tabulek, příloh

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Proces plánování pracovníků	10
Obrázek 2: Hodnotící kritéria	13
<i>Obrázek 3: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....</i>	<i>15</i>
Obrázek 4: Asociace prádelen a čistíren ČR, z. s.	32
Obrázek 5: INFORMÁTOR-vydání číslo 307, 301	33
Obrázek 6: Rozdíl mezi pohlavím zaměstnanců a dobou, po kterou pracovníci pracují v podnicích.....	35
Obrázek 7: Rozdíl mezi věkovou kategorií zaměstnanců a využíváním benefitů a akcí pořádaných podniky	39
Obrázek 8: Rozdíl mezi získáváním zaměstnanců skrze personální agentury a počtem stálých zaměstnanců v podnicích	46
Obrázek 9: Billboard s nabídkou volných pracovních míst.....	47
Obrázek 10: Aktuální volné pozice.....	47
Obrázek 11: Volná místa	48
Obrázek 12: Rozdíl mezi směnným provozem a počtem zaměstnanců v podnicích	49
Obrázek 13: Rozdíl mezi počtem stálých pracovníků a využíváním personálního informačního systému	51
Obrázek 14: Porovnání inzerce v tisku a na internetu.....	54

Seznam grafů:

Graf 1: Věk respondentů.....	34
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání	35
Graf 3: Možnost karierního růstu v podniku	38
Graf 4: Spokojenost zaměstnanců s náplní pracovní pozice	40
Graf 5: Silné stránky podniku dle respondentů.....	43
Graf 6: Slabé stránky podniku dle respondentů	44
Graf 7: Počet stálých zaměstnanců.....	45
Graf 8: Etická pravidla chování na pracovišti	52

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce	4
Tabulka 4: Četnost pořádaných akcí podniky.....	39
Tabulka 3: Hodnocení náplně pracovní pozice.....	41
Tabulka 5: Důvody k potencionálnímu opuštění podniku.....	42
Tabulka 6: Složení zázemí pro pracovníky	50
Tabulka 7: Personální informační systémy a jejich cena	57

Seznam příloh:

Příloha 1: Dotazník pro řadové zaměstnance podniku	1
Příloha 2: Dotazník pro personální pracovníky podniku.....	7

III. Summary and keywords

Summary

This bachelor thesis is specifically focused on laundry companies in the Czech Republic. The main objective is to analyse the current situation in the field of human resources management and personnel activities in a chosen sector and then to set out proposal for improving the existing run of the companies.

The analysis of the companies was made via questionnaire survey for personnel staff and labourers. The data obtained from the analysis mainly relate to the recruitment of new employees as well as to their benefits and remuneration, which was carried out by using the T-test, the Chi-square test and the Mann-Whitney U test in the STATISTICA computer programme.

According to the results, there was evaluated the state of human resources management in the companies and suggested several solutions to improve the current situation. Finally, the results were compared to the knowledge economy.

Key words

human resources management, remuneration of employees, personnel activities, recruitment

IV. Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro řadové zaměstnance podniku

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Vesecký a jsem studentem Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Touto cestou si Vás dovoluji požádat o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro praktickou část mé bakalářské práce na téma Řízení lidských zdrojů v průmyslových provozech. Tento dotazník je zcela anonymní a poslouží výhradně ke zpracování bakalářské práce. Děkuji, že věnujete 10-15 minut svého času k vyplnění dotazníku. Pokud není u otázky uvedena možnost více odpovědí, prosím zaškrtněte pouze jednu odpověď. Předem děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem a vstřícnost.

S přáním hezkého dne,

Pavel Vesecký

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) Od 18 do 30 let
- b) Od 31 do 40 let
- c) Od 41 do 50 let
- d) Od 51 a více let

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen (výuční list)
- c) Vyučen s maturitou (nástavba)
- d) Středoškolské
- e) Vysokoškolské

4. Jak dlouho v dané společnosti pracujete?

5. Jaká je vaše pracovní pozice?

--

6. Máte českou národnost?

- a) Ano
- b) Ne; Jiná...

7. Jak hodnotíte náplň své pracovní pozice?

Nápověda k otázce: Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, 5. - nejméně důležitá)

Nezáživná	
Jednotvárná	
Pozoruhodná	
Zajímavá, inspirující	
Obohacující	

8. Jakým způsobem jste se dozvěděl(a) o volném pracovním místě?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- a) Na základě doporučení od známých/kamarádů pracujících v daném podniku
- b) Úřad práce
- c) Internet
- d) Pracovní agentury
- e) Reklama
- f) Inzerát v tisku
- g) Jiný způsob, uveďte:

9. Máte možnost kariérního růstu?

Ano, mám.	
Ne, nemám.	
Nevím.	
Nezajímám se o kariérní růst.	

10. Jste po nástupu do zaměstnání spokojen(a) s náplní své pracovní pozice?

Nápověda k otázce: Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, 5. - nejméně důležitá)

Velmi spokojen(a)	
Spokojen(a)	
Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	
Nespokojen(a)	
Velmi nespokojen(a)	

11. Informoval Vás zaměstnavatel před nástupem do zaměstnání o: možnosti karierního růstu, poskytovaných benefitech a akcích pořádaných podnikem?

	Ano	Ne
Možnost karierního růstu		
Poskytované benefity		
Akce pořádané podnikem		

12. Jaké důvody Vás vedly k tomu, abyste v tomto podniku začal pracovat?

- a) Lokalita podniku
- b) Pracovní prostředí
- c) Práce na zkrácený úvazek
- d) Finanční ohodnocení
- e) Dobrá pověst podniku
- f) Pracovní doba
- g) Jiné

13. Co od Vás vyžadoval zaměstnavatel před nástupem do podniku?

- a) Reference od předchozího zaměstnavatele
- b) Výběrový pohovor
- c) Zaslání životopisu
- d) Zaslání motivačního dopisu
- e) Výběrové testy
- f) Assessment centrum
- g) Jiné:

14. Jak dlouho trval výběrový pohovor?

- a) Do 30 min
- b) Od 30 do 60 min
- c) Více jak 60 min

15. Jaké informace se objevily v nabídce práce vašeho zaměstnavatele?

Nápověda k otázce: vyberte jednu nebo více možností

- a) Název pracovního místa
- b) Popis dané práce
- c) Informace o podniku
- d) Místo výkonu práce
- e) Vyžadované znalosti a dovednosti
- f) Podmínky stanovené pro přijetí
- g) Vyžadované dokumenty
- h) Informace pro uchazeče

15. Kdybyste zvažoval(a) odchod z podniku, jaký by byl váš důvod?

16. Jste spokojený(á) s výší vašeho platového ocenění?

Nápověda k otázce: Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, 5. - nejméně důležitá)

Velmi spokojen(a)	
Spokojen(a)	
Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	
Nespokojen(a)	
Velmi nespokojen(a)	

17. Jak jste spokojen(a) s informovaností v podniku a způsobu, jakým způsobem podnik informace sděluje?

Nápověda k otázce: Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, 5. - nejméně důležitá)

Velmi spokojen(a)	
Spokojen(a)	
Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	
Nespokojen(a)	
Velmi nespokojen(a)	

18. Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?

Nápověda k otázce: Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, 5. - nejméně důležitá)

Velice dobrá	
Dobrá	
Ani dobrá ani špatná	
Špatná Velice	
Špatná	

19. Jak často jste byl(a) pochválen(a) za poslední půl rok svým nadřízeným?

20. Využíváte benefitů a nabídek akcí, které podnik nabízí (společenské akce, sportovní akce, ...)?

- a) Ano
- b) Ne

21. Jak jste spokojen(a) s podnikovým zázemím, které podnik nabízí (jídlo, sociální zařízení, šatny, ...) Nápověda k otázce: Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, 5. - nejméně důležitá)

Velmi spokojen(a)	
Spokojen(a)	
Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	
Nespokojen(a)	
Velmi nespokojen(a)	

22. Co považujete za silné stránky v oblasti řízení lidských zdrojů ve vašem podniku?

23. Co považujete za slabé stránky v oblasti řízení lidských zdrojů ve vašem podniku?

Děkuji Vám za vyplnění mého dotazníku. S přáním hezkého dne, Pavel Vesecký, student Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Příloha 2: Dotazník pro personální pracovníky podniku

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Vesecký a jsem studentem Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Touto cestou si Vás dovoluji požádat o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro praktickou část mé bakalářské práce na téma Řízení lidských zdrojů v prádelenských provozech. Tento dotazník je zcela anonymní a poslouží výhradně ke zpracování bakalářské práce. Děkuji, že věnujete svůj volný čas k vyplnění dotazníků. Pokud není u otázky uvedena možnost více odpovědí, prosím zaškrtněte pouze jednu odpověď. Předem děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem a vstřícnost.

S přáním hezkého dne,

Pavel Vesecký

1. Kolik má podnik stálých pracovníků?

2. Jaká je struktura pracovníků ve vašem podniku?

- a) Kolik zaměstnáváte mužů? Uveďte:
- b) Kolik zaměstnáváte žen? Uveďte:

3. Jaké národnosti zaměstnanců u vás pracují?

Nápověda: vyberte jednu nebo více odpovědí

- a) Česká národnost
- b) Ukrajinská národnost
- c) Bulharská národnost
- d) Rumunská národnost
- e) Slovenská národnost
- f) Moldavská národnost
- g) Další, uveďte:

4. Pracují zaměstnanci na směnný provoz?

- a) Ano
- b) Ne

5. Jaká je náplň práce Vás, jako personalisty? Ohodnoťte od 1 do 5

Nápověda k otázce: 1- zabývám se tímto velmi často, 5- nezabývám se vůbec

	1	2	3	4	5
získávání zaměstnanců					
tvorba vhodných pracovních podmínek					
personální administrativa					
řízení pracovního výkonu					
budování a rozvíjení kultury v organizaci					
organizaci výběrových řízení					
administrativa nástupu a výstupu zaměstnanců					
organizace a evidence školení					
komunikace s agenturami práce					
komunikace s úřadem práce					

6. V jakém horizontu plánujete pokrytí volných pracovních míst?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- a) Krátkodobém
- b) Střednědobém
- c) Dlouhodobém

7. Zveřejňujete na svých webových stránkách nabídku volných pracovních pozic?

- a) Ano
- b) Ne

8. Jakou cestou získáváte nové pracovníky?

Nápověda k otázce: 1- nejčastější způsob; 5- nejméně častý způsob

	1	2	3	4	5
Inzerát					
Reklama					
Webový portál					
Úřad práce					
Pracovní agentury					
Z vlastních řad					

9. Používáte při hledání zaměstnanců reklamní billboard v blízkém okolí podniku?

- a) Ano
- b) Ne

10. Pokud se na danou pozici hlásí více uchazečů, provádíte např. telefonický rozhovor, výběrový rozhovor?

- a) Ano
- b) Ne

11. Jakou metodu výběru nových zaměstnanců využíváte nejvíce?

- a) Výběrový rozhovor
- b) Hodnocení životopisu
- c) Assessment centrum
- d) Výběrové testy
- e) Reference

12. Jaké druhy pohovorů ve vašem podniku nejvíce využíváte?

Nápověda k otázce: v a) i b) vyberte nejvyužívanější možnost

- a) Pouze personalista či více osob
- b) Polostrukturovaný x nestrukturovaný x strukturovaný

13. Co je pro vás nejdůležitější při výběru zaměstnanců?

Nápověda k otázce: 1- prioritní; 5- nejméně podstatné

	1	2	3	4	5
Zájem o pracovní místo					
Praxe v oboru					
Doporučení					
Vzdělání v oboru					

14. Máte ve svém podniku nějaké pracovníky, kteří pracují na základě jiného smluvního dokumentu, než je hlavní pracovní poměr?

- a) Ano
- b) Ne

15. Má každý zaměstnanec v podniku stále pracovní místo vymezené pracovní náplní nebo je přemísťuje podle potřeby podniku?

- a) Pracovník má stálé místo v podniku.
- b) Pracovník je přemísťován dle potřeby podniku.

16. Má podnik zpracovanou směrnici pro hodnocení zaměstnanců?

- a) Ano
- b) Ne

17. Probíhá ve vašem podniku školení a vzdělávání řadových pracovníků?

- a) Ano
- b) Ne

18. V případě, že v podniku probíhá školení a vzdělávání pracovníků, uveďte, jak často probíhá.

19. Ohodnoťte popularitu těchto benefitů ve vašem podniku?

Nápověda k otázce: 1- nejvíce oblíbené; 5- nejméně oblíbené, neposkytované

	1	2	3	4	5
Mobilní telefon					
Týden dovolené navíc					
Stravenky					
Občerstvení na pracovišti					
Penzijní připojištění					
Příplatek na dovolenou					
13. plat					
Sick days					
Kulturní akce pořádané podnikem					
Dárky pro zaměstnance					

20. Jaká je v podniku průměrná hrubá mzda zaměstnanců?

21. Jsou v podniku stanovena etická pravidla chování (kodex) na pracovišti?

Nápověda k otázce: (chování nadřízeného x podřízeného; chování mezi spolupracovníky)

- a) Ano, jsou stanovena.
- b) Ne, nejsou stanovena.

22. Kolikrát za rok váš podnik organizuje nějaké akce pro zaměstnance a zaměstnance s rodinnými příslušníky?

Nápověda k otázce: Například sportovní akce, kulturní akce, ...

23. Jakou kapacitu má vlastní parkoviště podniku pro řadové zaměstnance?

24. Jaké zázemí váš podnik nabízí vašim zaměstnancům?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- a) Jídelna
- b) Šatny
- c) Sociální zařízení
- d) Bufet
- e) Automaty na pití
- f) Odpočinková místnost

25. Má váš podnik personální informační systém?

- a) Ano, má.
- b) Ne, nemá.

Děkuji Vám za vyplnění mého dotazníku k bakalářské práci. S přáním hezkého dne, Pavel Vesecký, student Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

