



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Diplomová práce

Personální řízení ve vybraném odvětví služeb

Vypracovala: Bc. Martina Machová

Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina MACHOVÁ**
Osobní číslo: **E18396**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Téma práce: **Personální řízení ve vybraném odvětví služeb**
Zadávací katedra: **Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je charakteristika a zhodnocení jednotlivých personálních činností ve vybraném podniku v sektoru služeb. Následně budou tyto činnosti zanalyzovány a navrženy změny pro zefektivnění personálního řízení. Pro účely této práce byla vybrána jihočeská společnost UOL a.s., která se specializuje především na činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence a daňovému poradenství.

Metodika práce:

Teoretická část se zabývá bližším pochopením problematiky v personálním řízení a teoretickým uvedením do tohoto tématu. Praktická část bude zaměřena na hypotézy a analýzy týkající se personálního řízení a následně návrhy na zlepšení v dané společnosti.

Rámcová osnova:

1. Úvod
 2. Literární rešerše
 3. Cíl a metodika
 5. Praktická část
 6. Zhodnocení
 7. Závěr
 8. Přehled použité literatury
- Přílohy

Rozsah pracovní zprávy: **50 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M. (2009). Handbook of Human Resource Management Practise.
Dvořáková, Z. et al (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.

Horváthová, P., a kol. (2016). Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press.
Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.
Šikýř, M. (2012). Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **25. března 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2021**


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13⁽²³⁾
370 05 České Budějovice


prof. Ing. Eva Kislingerová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. dubna 2021

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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 stanovením 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

.....

Bc. Martina Machová

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí diplomové práce, za odborné vedení, průběžné konzultace a za cenné rady během zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala všem zúčastněným respondentům, paní jednatelce a majitelce Janě Jáčové za poskytnutí potřebných informací a současně děkuji své rodině a přátelům za podporu.

Obsah

1.	Úvod.....	3
2.	Literární přehled.....	4
2.1.	Řízení lidských zdrojů.....	4
2.2.	Služby	5
2.3.	Personální činnosti	7
2.3.1.	Tvorba a analýza pracovních míst.....	8
2.3.2.	Personální plánování.....	9
2.3.3.	Získávání, výběr a přijímání pracovníků	11
2.3.4.	Přijímání pracovníků.....	14
2.3.5.	Hodnocení pracovníků.....	15
2.3.6.	Rozmíst'ování pracovníků.....	18
2.3.7.	Odměňování pracovníků	19
2.3.8.	Vzdělávání pracovníků	23
2.3.9.	Pracovní vztahy	25
2.3.10.	Péče o pracovníky.....	26
2.3.11.	Personální informační systém	27
2.3.12.	Je potřeba všechny tyto činnosti provádět v malém podniku?.....	27
3.	Metodika.....	28
3.1.	Cíl práce.....	28
3.2.	Sběr dat.....	28
3.3.	Metody výzkumu.....	29
3.4.	Výzkumný soubor	29
3.5.	Analýza výzkumného šetření	29
3.6.	Výzkumné otázky.....	30
4.	Vlastní práce	31
4.1.	Představení organizace	31
4.2.	Vyhodnocení dotazníkového šetření	36
4.2.1.	První výzkumná otázka.....	36
4.2.2.	Druhá výzkumná otázka	56
4.2.3.	Třetí výzkumná otázka.....	75

5.	Shrnutí a návrhy změn.....	79
5.1.	Zlepšení motivačního a vzdělávacího systému.....	79
5.1.1.	Jazykové kurzy	79
5.1.2.	Odborné školení na změny v oboru účetnictví a daní.....	82
5.1.3.	Pochvala a uznání	83
5.1.4.	Lepší finanční ohodnocení	84
5.1.5.	Benefity	85
5.2.	Obnovení dobrého jména firmy	86
5.3.	Omezení fluktuace.....	87
5.4.	Zaškolení nových pracovníků	89
6.	Závěr	92
I.	Summary.....	93
II.	Přehled zdrojů.....	94
III.	Seznam použitých obrázků, tabulek, grafů.....	97
IV.	Seznam příloh	100
V.	Přílohy	101

1. Úvod

V současné době každá společnost musí řešit personální management, ať už se jedná o mikro podniky, živnostníky nebo velké nadnárodní společnosti. Z historického hlediska se první zmínky o personálním řízení datují do meziválečného období. Personální management je možné definovat jako součást celofiremních řídicích aktivit zaměřujících se na zajištění dynamického souladu mezi zaměstnanci a cíli dané organizace. Zároveň řízení lidí je možné charakterizovat jako určitý proces organizování, procesních změn a ve struktuře a kvalitě zaměstnanců v organizaci či podniku. Cílem je zabezpečit úspěšný rozvoj firmy a vhodnou strukturu personálu.

Personální řízení je velmi důležitým tématem, proto je nutné se této problematice náležitě věnovat. Cílem mé práce bylo zhodnotit a zanalyzovat řízení lidských zdrojů ve společnosti UOL a.s., zabývající se činností účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence a daňového poradenství.

Tato práce se skládá ze dvou částí, a to literární rešerše a praktické části. V literární rešerši jsou popsány základní pojmy a informace o lidských zdrojích, personálním řízení a personalistice, k čemuž sloužila odborná literatura. Praktická část je zaměřena na vybraný podnikatelský subjekt, kde byly stanoveny tři výzkumné otázky. První výzkumnou otázkou je, s jakými problémy se setkávají manažeři při řízení lidských zdrojů v souvislosti s motivací a rozvojem zaměstnanců ve společnosti. Další otázka se zaměřuje na vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými a zda se cítí být ve společnosti dostatečně motivováni. A poslední otázkou je, jak vnímají zaměstnanci budoucnost firmy a možnosti dalšího vzdělávání.

Na základě výše zmíněných otázek bylo provedeno výzkumné šetření prostřednictvím výzkumného souboru a následné zanalyzování a vyhodnocování výsledků šetření. Prostřednictvím zjištěných výsledků budou následně navrženy změny, které souvisejí se zkvalitněním rozvoje společnosti, nejen z hlediska přístupů zaměstnanců a vztahů mezi nimi, ale i z pohledu klientů, díky kterým společnost opět získá prestiž a dobré jméno.

2. Literární přehled

2.1. Řízení lidských zdrojů

Uvádí se mnoho interpretací a definicí pojmu „řízení lidských zdrojů“. Avšak všichni autoři se shodují na tom, že řízení lidských zdrojů je soubor aktivit, kde se snaží podnik sladit veškeré činnosti se strategickými cíli organizace. Hlavním úkolem je mít co největší výkonnost a efektivnost podniku (Williams, McWilliams & Lawrence, 2017).

Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Lze to také definovat jako „*všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci*“ (Armstrong, M. & Taylor, S. 2015). Boxall a Purcell definují řízení lidských zdrojů jako všechny činnosti, které jsou spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci (Boxall and Purcell in Armstrong & Taylor, 2015).

Kvalita jakékoliv organizace je z velké části determinována kvalitou lidí, které zaměstnává. Pro většinu organizací úspěch spočívá v nalezení lidí, které mají dovednosti, a kteří je umí využít k splnění strategických cílů organizace. Obsazování pracovních míst a personální rozhodování jsou klíčovými akcemi k zajištění konkurenceschopnosti organizace (Robbins, De Cenzo, & Coulter, 2016).

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategie řízení lidských zdrojů),
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,

- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, M. & Taylor, S. 2015).

Řízení lidských zdrojů je tedy ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filozofie týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. Problémy klasického personálního řízení mohou být řešeny pouze za předpokladu, že si manažeři na vrcholové úrovni vytvoří názor na to, jaké zaměstnance, a jaký rozvoj těchto zaměstnanců podnik požaduje, a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů by mohla k dosažení těchto cílů vést. Bez ústřední filozofie nebo strategické vize, kterou mohou nabídnout pouze vrcholoví manažeři, zůstává řízení lidských zdrojů souborem nezávislých činností, z nichž každá bude řízena vlastními tradičními postupy (Vodák, J. & Kucharčíková 2011).

Vodák a Kucharčíková (2011) vidí rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Jako hlavní odchylnost předkládají, že řízení lidských zdrojů je názor na to, jak nejlépe řídit lidi v zájmu podniku. Personální řízení je zaměřeno na pracovní sílu, na rozdíl od řízení lidských zdrojů, které je zaměřeno zdrojově, a tak se soustřeďuje na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů pro úspěch podniku.

Podle Ulricha (2014) se řízení lidských zdrojů neustále vyvíjí a mění. Na počátku vývoje byla personalistika, poté personální administrativa řízení, a v dnešní době se jedná o řízení lidských zdrojů. Toto řízení se poté stalo jádrem podniku a v organizacích je vnímáno jako strategické oddělení. Personalista by měl propojit personální strategii se strategií podniku. K tomu slouží lidské faktory, které vytváří konkurenceschopnost podniku a realizují strategii podniku.

2.2. Služby

Službu je možné definovat jako poskytování nehmotných statků k uspokojování potřeb za úplatu, což tvoří základní rozdíl mezi výrobkem a službou. Jedná se o činnosti, výhody či uspokojení nabízené na prodej nebo poskytované v souvislosti s prodejem zboží. Z hlediska výrobního podniku jsou služby doplňkem nabídky jeho výrobků a vytvářejí jeho konkurenční výhodu či jedinečnost jeho nabídky (Škodová Parmová, 2016).

Služby jsou děleny podle toho, mezi kterými subjekty výměna služeb probíhá. Celkem se vyskytují 3 typy služeb dle tohoto dělení. Jsou jimi služby poskytované mezi podnikem a zákazníkem, dále mezi dvěma podniky a třetí možností jsou služby poskytované široké veřejnosti, jejichž poskytovatelem je stát. Tato bakalářská práce se týká služeb ve vztahu „podnik – zákazník“. Tento způsob poskytování služeb je založen na principu poskytování služeb organizací směrem k jednotlivcům (Johnston, 2012).

O službách platí, že se jedná o velmi rozsáhlou oblast lidských činností, které mohou poskytovat jednotlivci, firmy či jiné organizace, ať už ziskové nebo neziskové (Vašítková, 2014).

Služby tvoří běžnou součást života. Málokdo si však uvědomuje, že téměř všichni poskytujeme služby někomu dalšímu. Podle aktuálních statistik ve službách pracuje přes 60 % Čechů, a toto číslo neustále roste. A v západních zemích, které si často bereme za vzor, je to v této chvíli i více než 70 % (Hazdra a kol., 2013).

Nejširší portfolio služeb je svým zákazníkům (občanům a organizacím) nabízeno soukromým sektorem. S těmito službami se člověk setkává opravdu na každém kroku, v mnoha případech představují alternativu i ke službách veřejného sektoru (Vašítková, 2014).

Služby jsou cílevědomé cizí činnosti, které uspokojují lidské potřeby a můžeme je členit na několik typů:

- a) Věcné služby slouží k obnově funkcí dané věci a k její údržbě (praní, čištění, opravy, malování bytu atd.).
- b) Osobní služby se vážou k člověku (školství, kultura, rekreace, bankovníctví, kadeřnictví, kosmetika).
- c) Placené služby jsou poskytovány za úplatu (výroba klíčů, fotografování, ...).
- d) Neplacené služby jsou poskytovány bezplatně (poradenská služba v obchodě, balení zboží atd.).

Některé služby získávají lidé koupí ze svých příjmů. Některé služby získávají zadarmo. Jedná se o tzv. veřejné služby (např. získáváme vzdělání ve státních školách) (Horst, 2014).

2.3. Personální činnosti

Provádění personálních činností slouží k zajištění úkolů personální práce. Tyto činnosti tvoří výkonnou část práce personálního útvaru. Jedná se o administrativně-správní činnosti, které vyplývají z pracovněprávní legislativy, i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které následně navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.

Personální útvar má na starost zajišťování, organizování a koordinování těchto činností, dále kontroluje a usměrňuje pracovníky, kteří se podílejí na personálním řízení a provádění již zmiňovaných činností. Efektivita personálních činností je zkoumána z hlediska plnění předem stanovených podnikových cílů a očekávaných výsledků (Dvořáková, 2012).

Dle Koubka (2011) úkoly personálního řízení nalézají svou podstatu v podobě personálních činností, též služeb či funkcí, zejména se jedná o následující činnosti:

1. Tvorba a analýza pracovních míst – vytváření, popis a specifikace pracovních míst, vymezení pracovních úkolů a jejich případná delegace.
2. Personální plánování – především jde o plánování potřeby lidských zdrojů a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků – zveřejňování volných pracovních míst a nábor na ně, sběr informací o potencionálních uchazečích; předvýběr, pohovory a výběr budoucích pracovníků; administrativní procedury; zařazení pracovníka.
4. Hodnocení pracovníků – systémy hodnocení pracovního výkonu pracovníků; řízení výkonu a motivace k výkonu; opatření
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru – adaptace pracovníků na pracovní místo a jejich povyšování, převádění, přerazování, penzionování a propouštění.
6. Odměňování pracovníků – odměna za vykonanou práci.
7. Vzdělávání pracovníků – výcvik, vzdělávání, školení pracovníků; programy rozvoje a trénink.

8. Pracovní vztahy – práva a povinnosti obou zúčastněných stran; pracovní podmínky; komunikace.
9. Péče o pracovníky – péče o pracovní a životní podmínky pracovníků a jejich rozvoj; BOZP.
10. Personální informační systém – informace a data vztahující se k pracovníkům organizace.

2.3.1. Tvorba a analýza pracovních míst

Pracovní místa jako taková vytvářejí lidé pro lidi, kde podstatou při vytváření je rozhodování o tom, jaké pracovní úkoly uspořádat, aby vzniklo dané pracovní místo. Dále je také potřeba si stanovit, jaké pracovní postupy je nutno dodržovat pro splnění vymezeného pracovního úkolu a řadu dalších hledisek, které se vztahují s vykonáváním práce.

Efektivní vytváření pracovních míst je relativně obtížná záležitost, která obvykle převyšuje množství majitelů či vedoucích pracovníků. Rovněž metod a postupů k vytváření pracovních míst je mnoho a není vůbec snadné si vybrat tu nejvhodnější. V tomto případě lze doporučit, aby si podnik vyžádal pomoc na odborné výši.

V podnicích, kde pracovní úkoly mohou být proměnlivější, je důležité při vytváření pracovního místa nebrat v úvahu pouze současný úkol, který zaměstnanec vykonává, ale naopak myslet i na pravděpodobné činnosti, které na daném pracovním místě budeme provádět v budoucnu. Avšak to neznamená, že vytvoříme nedefinované pracovní místo, jisté hranice povinností a odpovědností musí být respektovány a uchovány. Toto je důležité už jen proto, aby bylo vůbec možné získávat na taková místa pracovníky, a dále je na těchto pracovních místech stabilizovat, hodnotit a závěrem odměňovat za jejich provedenou práci.

Při analýze pracovních míst pouze zjišťujeme, zaznamenáváme, uchováváme a analyzujeme informace o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o spoustě dalších souvislostech s pracovními místy. Úmyslem této analýzy je zpracování všech dat do podoby, ze které vznikne tzv. popis pracovního místa, které dále vede ke zpracování specifikací pracovního

místa. Při analýze pracovních míst je třeba odpovědět například na následující otázky:

- Proč jsou pracovní úkoly vykonávány tak, jak jsou?
- Jaké je účel těchto úkolů a povinností?
- Kdy jsou jednotlivé úkoly vykonávány?
- Jaké je jejich pořadí?
- Kde jsou úkoly vykonávány?
- Jaký je vztah jednotlivých úkolů a jejich hierarchické uspořádání z hlediska obtížnosti, důležitosti a frekvence?

Ve službách zaujímají lidé různé role. S tím souvisí i jejich pracovní místa. Můžeme je rozdělit do několika skupin podle toho, jak jsou v kontaktu se zákazníky a jak se podílejí na produkci služeb (Jakubíková, 2012).

2.3.2. Personální plánování

Plánování je cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti. Stanovuje, čeho a jak má být dosaženo, tzn. určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení. Plánování je důležitou oblastí řízení organizace, je obecně chápáno jako jeden z nejdůležitějších nástrojů dosahování organizačních cílů a zajištění prosperity a konkurenceschopnosti organizace. Výsledkem plánování je standardně plán, tj. dokument specifikující cíle a postupy k jejich dosažení. Organizace mají souhrnný plán a řadu dílčích plánů v konkrétních oblastech (Kocianová 2012).

Značné množství firem začalo spojovat personální plánování s plánováním strategickým, a to právě za účelem zajištění dlouhodobější perspektivy jejich působení na trhu. Firmy si stále více uvědomují, že klíčem k dosažení strategických cílů jsou kvalitní zaměstnanci (Mathis, et, al, 2015).

Při zvažování budoucího rozvoje firmy, či přímo při jejím zakládání, je nutné vyčíslit a specifikovat potřeby pracovních sil včetně jejich kvalifikace a zkušeností. Zde je nutné zvážit též eventuální odchody do důchodu či na mateřskou dovolenou a z toho plynoucí opatření (Škodová Parmová & Bednářová 2020).

Personální plánování nemůže sledovat jen cíle firmy týkající se potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby. Je třeba také respektovat to, že každý jedinec má své vlastní cíle a plány, přičemž řada z nich je spojena s jeho prací a s jeho zaměstnavatelem. Ten musí svým pracovníkům vycházet vstříc a poskytovat jim dostatečnou představu o tom, do jaké míry budou moci při práci ve firmě realizovat své pracovní a životní plány. Proto je neoddělitelnou součástí personálního plánování i plánování personálního rozvoje pracovníků (Koubek 2011).

Dvořáková et al. (2012) plánování lidských zdrojů definují jako procesně orientované rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků firma potřebuje, a k jakému datu. Plány lidských zdrojů se odvozují od plánů firmy a představují predikci o potřebě lidských zdrojů k zabezpečení určité produkce. Personální plánování lidských zdrojů představuje proces anticipace, stanovení cílů a uskutečnění opatření v oblasti pohybu pracovníků do firmy, z firmy a uvnitř firmy.

Plánování lidských zdrojů zpravidla uskutečňují velké společnosti. U malých firem nelze počítat s tím, že náklady a čas vynaložené na plánování se vrátí v podobě vyššího využití pracovní síly. V optimální případě by měly všechny firmy vyhotovovat dlouhodobé (strategické) a krátkodobé (taktické) plány. Dlouhodobé plány charakterizují potřeby a rezervy lidských zdrojů na několik let dopředu a jsou podkladem pro plány rozvoje a vzdělávání. Berou v potaz poptávku po práci, eventuální nabídku pracovních sil a externí prostředí, tzn. populační vývoj, ekonomickou a společenskou politiku země, zákonodárství, pracovní vztahy apod. Krátkodobé plány definují volná místa, která mají být obsazena obvykle během příštího roku. Období jednoho roku je velmi krátké na to, aby mohl být sestaven plnohodnotný plán. Organizace spíše vyhotovují krátkodobé plány, neboť nedisponují specialisty pro odhady v oblasti lidských zdrojů nebo povaha firmy eliminuje plánování na období delší než dvanáct měsíců (Neihaus, 2014).

Hlavním úkolem této personální činnosti je zabezpečit, aby firma měla v současnosti, a především v budoucnosti k dispozici zaměstnance:

- v potřebném množství,

- s potřebnými dovednostmi, znalostmi a praxí,
- s žádoucím chováním a osobnostními rysy,
- flexibilní,
- optimálně rozmístěné na jednotlivá pracovní místa,
- s přiměřenými náklady (Koubek 2011).

2.3.3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Nábor pracovníků se děje běžně dvěma způsoby – buď z interních zdrojů jako povýšení či přeřazení stávajících zaměstnanců (součást kariérní stimulace ve firmě), nebo se hledá v externích zdrojích (nábor na trhu práce formou spolupráce s personálními agenturami či nábor ve vlastní režii, kde se dá vypsáné výběrové řízení ve známost buď inzerátem či – u malých firem obvyklejší formou – ústním podáním; firmy se uchylují k náboru zaměstnanců přes úřady práce až v krajním případě). Prvotní výběr se obvykle provádí na základě zaslaných životopisů, dále následují kola pohovorů a zkušebních testů. Též po nástupu nového zaměstnance je nutné ho seznámit s pracovním místem a zaškolit ho – na prověření jeho schopností má zaměstnavatel ze zákona k dispozici zkušební lhůtu. Té může samozřejmě využít také zaměstnanec a odejít z firmy bez udání důvodu (Škodová Parmová & Bednářová, 2020).

Získávání pracovníků má strategickou povahu, neboť se neobejde bez předvídání pracovníků ve firmě v současnosti, a především v budoucnosti. Pro kvalitní předpovědi potřeby pracovníků jsou důležité dobře zpracované personální plány a popisy pracovních míst (Koubek, 2011).

Dle Armstronga (2009) je získávání pracovníků proces, který 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 rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědky i v přesvědčování vhodných jedinců o vhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto

informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

V rámci této problematiky se často využívá softwarová podpora, která nám pomohla zautomatizovat nemalé množství náročných procesů, mezi které mimo jiné patří i analýza hodnocení výsledků. Mnoho společností využívá testování dovedností svých uchazečů on-line k ověření hlavních schopností externích uchazečů právě o pracovní místo.

První část při obsazování volných pracovních míst je nábor. Nábor nám pomůže identifikovat volné pracovní místo, dále zvážit, zda určený uchazeč je vyhovující zdroj pracovní síly právě pro danou organizaci a popřípadě, jak navázat kontakt s potenciálním uchazečem.

V podniku vznikne volné pracovní místo, a i přesto, že podnik zvážil možnost zrušení daného pracovního místa i jiná opatření, je třeba pracovní místo obsadit. Avšak podnik musí zvážit, zdali se neuvolňuje v podniku vhodný nebo přizpůsobivý schopný pracovník v důsledku možného zavedení produktivnější techniky či technologie, čímž se ukončila určitá část výrobního programu nebo v důsledku organizačních změn. Také je potřeba promyslet, jestli není v podniku pracovník, který získal dostatek zkušeností, zvýšil si kvalifikaci a osvědčil se natolik k tomu, aby mohl vykonávat náročnější práci na nově vzniklém pracovním místě, a jehož schopnosti nejsou na dosavadním pracovním místě plně využity. Když vyloučíme obě tyto možnosti, může nastat třetí možnost a to, že se objeví pracovník, který by sám měl zájem o volné pracovní místo, třebaže je na dosavadním místě plně a účelně využit.

Vhodné kandidáty lze najít podle všech různých způsobů. Jde jen o to, jestli se organizace obrátí na vnější nebo vnitřní trh práce.

Zdroje pracovních sil

1) Vnitřní:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje,
- pracovníci uvolňování v důsledku ukončení nějaké činnosti či jinou organizační změnou,

- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci,
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají místo v jiné části organizace.

Výhodou získávání pracovníků z těchto zdrojů může být například to, že podnik zná uchazeče o pracovní místo lépe než uchazeče z venku, a snadněji tedy může zhodnotit, zda se na danou pracovní pozici hodí či nikoli. Také uchazeč zná podnik a lépe se v něm orientuje, nemusí se tedy adaptovat na práci a sociální prostředí uvnitř v podniku. Mimo jiné orientace podniku na zaměstnance z vnitřních zdrojů zvyšuje jak pracovní morálku, tak i motivaci pracovníků, jelikož se jim ukáže pravděpodobnější naděje na lepší místo i zaměstnání. Na druhou stranu výběr pracovníků z vnitřních zdrojů s sebou nese i určité nevýhody. Například noví pracovníci z vnější mohou přinést do organizace nové myšlenky, přístupy, zkušenosti a kontakty. Dále také, pokud se v podniku uplatňují zásady obsazování funkcí z vnitřních zdrojů, zvyšuje se tím pravděpodobnost, že se pracovníci časem dostanou na místo, kde již nebudou stačit naplno plnit požadované pracovní úkoly. Také vzájemné konkurování si mezi pracovníky může určitým způsobem poškodit morálku a mezilidské vztahy.

2) Vnější:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi vysokých škol,
- pracovníci v jiných organizacích, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele, nebo které nabídka organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Doplňující vnější zdroje:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti,
- pracovní zdroje v zahraničí (Armstrong, 2009).

Mezi výhody pro výběr pracovníků z vnějších zdrojů můžeme zařadit například to, že škála schopností a talentů mimo podnik je většinou mnohem větší, než je kdy možné nalézt uvnitř podniku. Existuje tedy větší šance nalézt vhodného kandidáta s bohatšími zkušenostmi a širšími pracovními schopnostmi. Jak již bylo zmíněno, pracovník může do firmy vnést nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti. Jednou z nejdůležitějších výhod je, že většinou je levnější a snadnější najít potřebné vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je zaškolovat a vychovávat v samotném podniku. Oproti tomu je nevýhodou časová náročnost. Příprava, rozhodovací procesy, jednání s uchazeči apod. trvá dlouho, tudíž je to zpravidla i mnohem dražší než získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Také adaptace a orientace pracovníků zvenku je delší.

Hlavní výhodou obsazování pracovních míst z vlastních zdrojů je skutečnost, že zaměstnavatel dané pracovníky zná a ví, jak pracují, tím pádem může snadněji posoudit, zda se pro práci na konkrétním pracovním místě hodí. Další výhodou je to, že pracovník firmu zná, umí se v ní orientovat, ví, jak funguje a zná své spolupracovníky. V neposlední řadě je nutné uvést, že při obsazování náročnějšího pracovního místa z vnitřních zdrojů se zhodnocují investice, jež firma do pracovníků vložila, například vzdělání či zkušenosti. Pracovní postup je také jeden z nejvíce motivujících faktorů (Koubek, 2011).

2.3.4. Přijímání pracovníků

Dle Armstronga (2009) je předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídaní uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

Činnost přijímání pracovníků znázorňuje dobu od chvíle, kdy je uchazeč o daném pracovním místě informován skrze informaci, že byl vybrán, dále následuje přijetí nabídky zaměstnání, až po samotný nástup pracovníka do zaměstnání, kde podepsáním pracovní smlouvy tento proces končí.

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Uvedením pracovníka na pracoviště se rozumí doprovodit přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému, který by ho měl seznámit s jeho právy a povinnostmi, poskytnout mu detailnější informace a případně mu zodpovědět jeho dotazy. Nadřízený by měl seznámit pracovníka s ostatními kolegy, resp. s jeho nejbližšími spolupracovníky. Dále by mu měl zajistit případné zaškolení či zacvičení a poskytnout informace o sociálně-hygienických podmínkách práce (Kociánová, 2010).

2.3.5. Hodnocení pracovníků

Pracovníci vždy uvítají, pokud ví, jak o nich jejich vedoucí smýšlejí, a proto je nutné, aby si v každém podniku našel vedoucí pracovník čas na hodnocení práce ostatních, a konzultaci výsledků těchto pravidelných kontrol s danými pracovníky. Frekvence kontrol závisí od druhu produkce a velikosti firmy, ale nepsaným pravidlem je minimum jedenkrát do roka. Výsledky kontrol, hodnocení a případná vyjádření hodnocených pracovníků se archivují v rámci personální agendy. Jsou též vodítkem pro nabídku školení a dalšího vzdělávání.

Existují dvě podoby, jak hodnocení pracovníků provádět (Koubek, 2009):

- Neformálně – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během pracovního výkonu. Toto hodnocení se provádí ústní formou, tudíž se nikde nezaznamenává. Například se může jednat o ústní pochvalu či kritiku.
- Formálně – plánované, periodické a systematické hodnocení. Na rozdíl od neformálního hodnocení je pravidelné a pořizují se z něj dokumenty, které následně slouží jako podklad pro další personální činnosti například při odměňování.

Hodnocení pracovníků by mělo poskytovat aktuální informace, a mělo by se tedy provádět v intervalu, díky kterému dostaneme aktuálnost informací o pracovním výkonu pracovníka a bude možné přihlížet i ke konkrétní povaze práce a ke konkrétním podmínkám a potřebám firmy a organizovat formální hodnocení tak často, jak často je nezbytně nutné informovat pracovníky o tom, jak se vedení dívá na jejich práci (Koubek, 2011).

Dle Kocianové (2011) personální plánování usiluje o to, aby organizace v současnosti, ale zejména v budoucnosti měla pracovní síly:

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Proces plánování vychází ze dvou prognóz – prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil.

Prognóza potřeby pracovních sil vyžaduje informace týkající se výrobní orientace organizace a jejich změn, změn trhu, vývoje v oblasti techniky a technologie a demografické (zejména věkové) struktury pracovníků organizace

(z níž lze odvodit tzv. reprodukční potřebu pracovníků a mobility pracovníků organizace.

Prognóza zdrojů pracovních sil vyžaduje informace o současném využívání a perspektivních možnostech úspor pracovníků v organizaci, o současné profesně-kvalifikační struktuře pracovníků organizace a potenciálu rozvoje těchto pracovníků (míry flexibility pracovníků vzhledem k proměnlivosti požadavků na pracovní pozice), o populačním vývoji ve státě i v bezprostředním zázemí organizace a jeho vlivu na proces reprodukce pracovních zdrojů, o situaci na trhu práce (především na lokálním trhu práce) a perspektivních vývojových tendencích na trhu práce (o budoucím objemu a struktuře vnějších zdrojů pracovních sil) a o profesně-kvalifikačních orientacích lidí, tendencích v oblasti vzdělávání a jiných hodnotových orientacích lidí (Kocianová, 2011).

Je možno si připravit určitou strukturu, kterou je možno využívat jako vodítko při hodnocení každého pracovníka:

- 1) Diskutování o cílech a závěrech z minulého hodnocení.
- 2) Diskutování o průběhu uplynulého ročního období.
- 3) Zaměření pozornosti na nejdůležitější oblasti uplynulého období a zhodnocení kvality práce v těchto klíčových činnostech.
- 4) Co se podařilo, s čím je spokojený hodnocený a hodnotitel.
- 5) Přípomínky k podniku, k podmínkám práce, ke spolupráci, k hodnotiteli.
- 6) Návrhy na příští období – co se dá zlepšit, jaké úkoly je třeba zvládnout, včetně termínovaného vymezení, v čem je možno získat příslib ze strany hodnoceného.
- 7) Co hodnocený očekává od podniku a od svého nadřízeného, od týmu. Jaké má představy o budoucím rozvoji (Mikuláščík, 2010).

Přístup k pracovnímu hodnocení je specifický. V mnoha organizacích je to proces, který probíhá „odshora dolů“ v celé organizaci. Standardy výkonnosti jsou často stanoveny jednostranně a schematicky. Rozhovor se zaměstnancem trvá zpravidla 15 minut, v lepším případě 30. V průběhu roku zaměstnanec získává velmi malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbu o svém výkonu. Hodnocení se soustředí

na jedince, dokonce i v prostředí s důrazem na pracovní týmy. Špatný výkon je zpravidla ignorován, pokud není skutečně extrémní. Postup sám bývá velmi často zmanipulován, a není zde prakticky žádná možnost zajistit, aby hodnotitelé byli spravedliví. Hodnocení nemívají žádný vztah k rozhodování o školení a tréninku. Zaměstnanci dostávají podobnou platovou změnu nezávisle na jejich minulém výkonu (Wagnerova a kol., 2011).

V malých firmách, které nejsou členěny na žádné organizační útvary či pracovní skupiny, hodnotí pracovníky zpravidla majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. V případě, že je firma členěna do jakési organizační struktury (např. ve středních firmách), je vhodné delegovat hodnocení pracovníků na vedoucí jednotlivých organizačních útvarů či pracovních skupin, protože ti mají k hodnoceným pracovníkům přece jen blíže, znají je, mají detailnější přehled o povaze jejich práce, zpravidla jim zadávají pracovní úkoly a kontrolují jejich plnění, jsou s nimi v každodenním kontaktu (Koubek, 2011).

2.3.6. Rozmíst'ování pracovníků

Účelem rozmíst'ování pracovníků je dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovní schopnosti, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje pracovníka. Jedná se o proces neustálého hledání optimálního spojení pracovníky s jeho pracovními úkoly tak, aby to co nejvíce prospělo k prosperitě firmy i ke spokojenosti pracovníka. Je pochopitelné, že v případech, kdy pracovník není schopen úspěšně plnit úkoly svého pracovního místa a/nebo není možné jej z jakéhokoliv důvodu v podniku pracovníčně využít, je možné přikročit i k jeho propuštění (Koubek, 2011).

Pracovní mobilita neboli proces pohybu pracovníků se dělí na vnější a vnitřní. Pohyb pracovníků uvnitř organizace se označuje jako vnitřní pracovní mobilita, naopak pohyb pracovníků vně organizace se označuje jako vnější pracovní mobilita.

Rozmíst'ování pracovníků je průběžný proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků, hledání řešení usilující o to, aby pracovníci pracovních místech podávali optimální výkon. Jedná se o snahu nalézt

pracovníky s odpovídajícími předpoklady, kteří budou schopni se přizpůsobit nárokům pracovních míst. Rozmíst'ování pracovníků je nepřetržitým procesem v důsledku změn techniky, technologie, požadavků trhu, konkurenčního prostředí, a v soulosti s těmito změnami měnících se nároků na pracovní místa na schopnosti pracovníků na těchto místech (Kociánová, 2010).

Při rozmíst'ování pracovníků porovnáváme charakteristiky pracovního místa, vyplývající z popisu a specifikace pracovního místa a představu o žádoucím výkonu a chování (např. představu o normách výkonu či představu o využívání pracovní doby) na pracovním místě s charakteristikami pracovníka (obvykle vzdělání, povolání, délka odborné praxe či praxe v oboru, charakteristiky jeho osobnosti a výsledky jako dosavadního hodnocení). Pro každé pracovní místo hledáme toho nejvhodnějšího pracovníka, popřípadě pracovníka v procesu podnikového vzdělávání pracovnímu místu přizpůsobujeme (Koubek, 2011).

Rozmíst'ování pracovníků sleduje strategické úkoly personálního řízení a to, aby schopnosti pracovníků odpovídaly nárokům pracovních pozic, aby byly schopnosti pracovníků maximálně využity, napomáhá formování týmů a respektuje potřebu rozvoje pracovníků. Při rozmíst'ování pracovníků je nezbytné zvažovat:

- profil pracovní pozice – popis pracovního místa, nároky na pracovníka na pracovním místě, představy o žádoucí úrovni pracovního výkonu a pracovního chování,
- kvalifikační profil pracovníka – vzdělání, zkušenosti, délka praxe, specifické znalosti a dovednosti ad.,
- kompetence – schopnosti pracovníka, příp. jeho rozvojový potenciál,
- výsledky dosavadního pracovního hodnocení – hodnocení pracovního výkonu, pracovního chování a schopnosti pracovníka.

2.3.7. Odměňování pracovníků

Hned ze začátku je potřeba se pozastavit nad otázkou, jak si udržet dobrého zaměstnance? Dobrý pracovník musí být dobře zaplacen, protože jinak hrozí nejen ztráta pracovníka, který by přešel na lépe placenou pracovní pozici, ale také ztráta

po finanční stránce spojena například se zaučováním nového pracovníka, který ze začátku nebude tolik produktivní, jako již zaučený pracovník.

Další velmi důležitou součástí pro firmu a její zaměstnance je systém odměňování. Jedná se o přesně cílený nástroj, který pomáhá nejen k motivaci pracovníků, ale také ke kvalitním pracovním výkonům pomocí odměn za vykonanou práci. Jednotlivé firmy mají odlišný systém odměňování, u kterého záleží zejména na zaměření a podmínkách firmy.

Řízení odměňování se týká stylizování a provedení strategií a politiky, jejichž záměrem je odměňovat pracovníky řádně, objektivně a svědomitě v souladu s jejich důležitostmi pro organizaci, a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.

Odměny mohou mít různou povahu a mohou se dělit na finanční a nefinanční. Odměňování by (mimo jiné) mělo plnit roli motivační – mělo by se motivovat k profesnímu výkonu (Vaculík, 2010).

Hodnocení je samozřejmě také podkladem pro odměňování zaměstnanců. Ač nás v této souvislosti napadne ihned peněžní situace, jedná se v tomto smyslu též o poskytování firemních dovolených, hmotných darů a jiných nepeněžních stimulů. Peněžní situace je nad rámec tarifní/smluvní mzdy možná formou prémie pro jednotlivé zaměstnance či pro celé týmy, někdy se zaměstnanci zajímají o výkonu firmy podílem na tržbách – provizi. Stimulující ve výrobě je bezpochyby úkolová nikoliv časová mzda. Systém odměňování by měl být promyšlený a spravedlivý, jinak nevede ke kýžené stimulaci všech zaměstnanců a vyvolává pouze rozpory (Škodová Parmová a Bednářová, 2020).

Existuje několik mzdových forem a často se využívá jejich kombinace. Úkolem těchto forem je mzdově ocenit výkon, schopnosti a pracovní chování pracovníka. Nejčastější formou je časová mzda či plat, jelikož je považována za spravedlivou a srovnatelnou hodinovou, týdenní nebo měsíční částku. Další mzdovou formou je úkolová mzda, která je nejjednodušší, protože pracovník je placen určitou částkou

za každou jednotku práce, kterou odvede. Je vhodná zejména pro dělnické práce. V neposlední řadě mezi mzdové formy patří podílová (provizní) mzda, kdy odměna pracovníka je zcela nebo z části závislá na prodaném množství (Koubek, 2009).

Účelem odměňování je spravedlivé ocenění výkonu zaměstnance, jenž ho má stimulovat k dosahování požadovaného výkonu. Odměňování se uskutečňuje peněžní či nepeněžní formou (Šikýř, 2012).

Peněžní odměňování zahrnuje:

- plat,
- mzdu,
- mzdu za očekávané výsledky,
- mzdu za znalosti a dovednosti,
- mzdu za přínos,
- dodatkové formy mzdy (Kociánová, 2010).

Mzda se dělí na časovou (vyplácena na základě odpracovaných hodinách), úkolovou (na základě vykonané práce) a podílovou (formou podílu na zisku či tržbě z prodeje). Do dodatkových forem mzdy řadíme odměnu za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, zaměstnanecké akcie či různé poplatky (Kociánová, 2010).

Nepeněžní forma odměňování zahrnuje například formální i neformální pochvaly, funkční postup, motivující pracovní úkoly, lepší pracovní prostředí, přátelské pracovní vztahy či zaměstnanecké výhody (Šikýř, 2012). Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány pracovníkům nezávisle na jejich výkonu. Jedná se například o zlevněné stravování, věcné dary k životním jubileím, různá firemní připojištění či možnost používat podnikový automobil. Jak je vidět, většina nepeněžních odměň nemá hmotnou formu, ale přispívá ke spokojenosti pracovníka (Koubek, 2011).

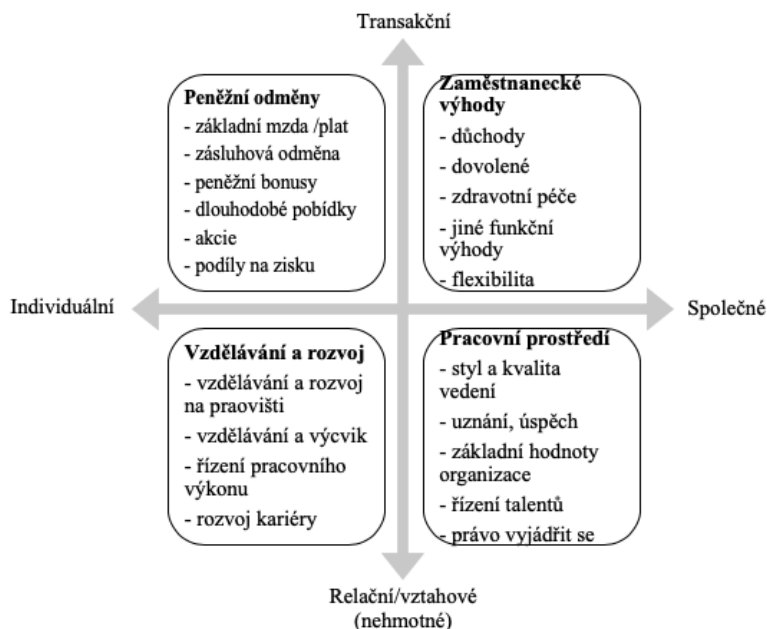
Zásadním problémem při odměňování pracovníku je problém vytvořit nejen přiměřený, ale i spravedlivý a motivující systém odměňování v organizaci. Ten by měl vždy být vytvořen tak, aby se co nejlépe hodil ke konkrétnímu podniku, jeho potřebám a potřebám jeho pracovníků. Zásadním požadavkem může být akceptování systému odměňování ze strany pracovníků. Už jen z tohoto důvodu je

vhodné, aby se i pracovníci podíleli na jeho vytváření, zavádění a fungování, aby se časem mohl stát společným vlastnictvím a odpovědností nejen vlastníka podniku, ale i jeho vedení a pracovníků uvnitř. Každý musí být zkrátka plně ztotožněný se systémem odměňování, který funguje v daném podniku, a fungoval tak, aby byli všichni spokojeni (Koubek, 2011).

Odměňování za provedenou práci je jedním z důležitých faktorů, proč zaměstnanci pracují v daném společnosti. Všeobecně odměňování má zpravidla dvě základní složky, a těmi jsou základní mzda a odměny neboli benefity. Mzda může obsahovat další podsložky odměn, jako je například zvláštní výkon, splnění úkoly či normy, podíl na hospodaření společně aj.

Odměny by měly být poskytovány v takové výši, aby byly pro pracovníky motivujícím faktorem, ale zároveň aby byla pro společnost finančně přijatelná. Veškeré odměny by měly být pracovníkům poskytovány transparentně, aby nedocházelo například k narušování harmonie.

Obrázek 1: Model celkové odměny



Zdroj: Přepřacováno autorem z Armstrong (2015)

2.3.8. Vzdělávání pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti pracovníka se neustále rozvíjí a mění. Aby v moderní době uspěl, musí pracovník své znalosti pořád prohlubovat, rozšiřovat a učit se novým věcem. V dnešní společnosti se učení, rozvíjení a vzdělávání stává celoživotním procesem. Nejdůležitějším faktorem v každém podniku je dnes člověk, včetně jeho znalostí a dovedností. Proto je pro další úspěch elementární, aby měla organizace flexibilní pracovníky připravené na změny. Dalším důležitým faktorem je nejen jejich připravenost na změnu, ale i ochota akceptovat ji, případně změnu podporovat. Z tohoto důvodu se v dnešní době stává vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci nejdůležitější funkcí útvaru řízení lidských zdrojů (Bartoňková, 2010).

Rozvoj zaměstnanců se používá v podnicích především z toho důvodu, aby připravil zaměstnance na změny podmínek či požadavků pracovních míst, také vytváří motivaci u zaměstnanců, a tím zajišťuje podniku potřebnou konkurenceschopnost (Šikýř, 2012).

Vzdělávání zaměstnanců zajišťuje, aby měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale hlavně v budoucnosti. Protože budoucnost je to, co by mělo majitele a vedoucí pracovníky v podniku nejvíce zajímat. Aktualizují se tím technické a technologické znalosti pracovníků v souladu právě technickým pokrokem a zvyšuje jejich spokojenost a vazby na podnik. Podnik vzděláváním svých pracovníků investuje do současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti na trhu.

Rozvoj pracovníků je v podstatě vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho současné pracovní místo, univerzalizuje a flexibilizuje jej, poskytne mu širší rozhled, a v neposlední řadě formuje jeho osobnost a chování (Koubek 2011).

Zvyšování kvalifikace a investice do dalšího vzdělávání zaměstnanců může být velmi účinnou stimulací pro špičkový výkon pracovníků. Problémy nastanou u firem s vysokou fluktuací pracovních sil, kde je nutné takové zvýšení kvalifikace zabezpečit smlouvou s daným zaměstnancem o setrvání v podniku po určité

předepsanou dobu, nebo, že zaměstnanec uhradí firmě náklady spojené s jeho školením (Škodová Parmová a Bednářová 2020).

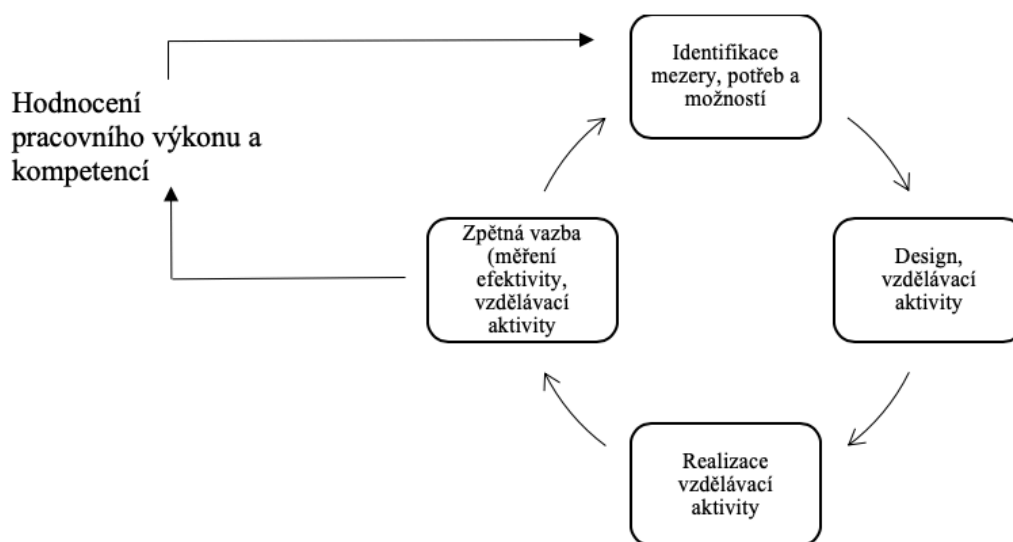
Vzdělanost lidí se řadí k základním cílům a důsledkům moderní společnosti. Potřebu zaměstnance s vysokou úrovní pracovní způsobilosti řeší organizace školením a rozvojem vlastních zaměstnanců v souladu se svými strategickými potřebami a zájmy. V případě, že organizace zanedbává rozvoj svých zaměstnanců, pracovní potenciál, kterým disponuje, se nevyužívá, a pracovní výkon zůstává konstantní, nebo má dokonce klesající tendenci (Noe, 2013).

Hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců je prostřednictvím systematického formování pracovního potenciálu vytvářet podmínky pro efektivní plnění úkolů organizace. Investice do lidských zdrojů a jejich následné zhodnocení se projevuje zvýšením výkonu zaměstnanců a úrovní poskytovaných služeb, možnostmi využití vlastních zdrojů nebo pokrytí potřeb zaměstnanců, seberealizací a spokojeností zaměstnanců s úsporami času a finančních nákladů při rozmisťování zaměstnanců (např. v rámci postupu nebo přeřazení). Vzdělávání zaměstnanců by mělo být zaměřeno na oblast kvalifikační přípravy prostřednictvím aktivit, jako jsou adaptace, prohlubování (doškolení) a rekvalifikace (proškolení) a na oblast rozvoje. Jde o přípravu zaměstnanců na plnění úkolů do budoucna (Armstrong & Taylor, 2015).

Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, jenž vychází ze zásad personální politiky a sleduje cíle personální strategie vzdělávání. Je tvořen čtyřmi fázemi:

- identifikaci potřeb vzdělávání,
- plánováním vzděláváním,
- realizací vzdělávacího procesu,
- hodnocením výsledků vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Obrázek 2: Cyklus vzdělávání v organizaci



Zdroj: Přepřacováno autorem z Hroník (2007)

2.3.9. Pracovní vztahy

Pracovní vztahy by měly být pro každý podnik nedílnou součástí. Důvod proč pracovník prvotně dochází do zaměstnání je samozřejmě vidina mzdy, ze které může určitým způsobem žít a uspokojovat své veškeré potřeby. Avšak každý pracovník se chce v práci cítit dobře. Proto je dobré prohlubovat mezilidské vztahy v organizaci i pomocí samotného vedení firmy. Pořádáním různých kulturních a společenských akcí pro pracovníky docílí, že pracovníci se poznají i z jiného pohledu, než je na pracovní úrovni.

Základním východiskem pro zaměstnanecké vztahy je skutečnost, že zaměstnanec se zavazuje poskytovat zaměstnavateli své dovednosti a úsilí, a odměnou mu je za to poskytnutá mzda či plat. Tento vztah je založen na písemné pracovní smlouvě. Z té zaměstnancům i zaměstnavateli vyplývají práva a povinnosti. Důležité je, aby obě strany své povinnosti plnily, tedy aby zaměstnavatel vyplácel mzdu nebo plat, poskytoval bezpečnost na pracovišti a přistupoval k zaměstnanci v dobré víře, čímž nebude podryvat jeho důvěru. Zaměstnanec zase musí plnit své povinnosti, jako poslušnost, schopnost, čestnost a loajalita (Armstrong & Taylor, 2015).

2.3.10. Péče o pracovníky

Péče o pracovníky vyjadřuje starost zaměstnavatele o své zaměstnance, o jejich pracovní podmínky, motivaci, blahobyt, spokojenost (Šikýř, 2012). Jedná se také o jeden z nejeftivnějších nástrojů pro získávání pracovníků, vytváření harmonických pracovních vztahů a ovlivňování výkonu jednotlivých pracovníků (Koubek, 2011).

Péče o pracovníky je poskytována v těch oblastech, které většinou nesouvisí s vykonávanou prací pracovníků, přesto mohou souviset s jejich pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb, jako například pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, pomoc, která souvisí s problémy zdraví či nemoci nebo služby pro pracovníky. (Armstrong & Tayler, 2015).

Šikýř (2012) dělí péči o zaměstnance na povinnou a dobrovolnou. Dobrovolná péče vyplývá z personální politiky daného podniku, například vzdělávání pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod a dalších služeb na pracovišti. Na druhé straně povinná péče vyplývá ze zákoníku práce, kolektivních nebo jiných smluv. Jedná se o pracovní podmínky, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců, které určuje zákoník práce.

Zaměstnavatel je také povinen zajistit práci ve vhodném pracovním prostředí, kde se bere v potaz především prostorové řešení pracoviště (musí odpovídat všem podmínkám bezpečnosti práce a hygienickým požadavkům), barevná úprava pracoviště, klimatické podmínky na pracovišti (teplota, vlhkost či rychlost proudění vzduchu), osvětlení či hluk na pracovišti (Šikýř, 2012).

Mimo jiné by se také zaměstnavatel měl věnovat pracovní době, a to především o její délku, rozvržení, řešení přestávek, doby odpočinku nebo ohodnocení práce, když zaměstnanec pracuje v noci nebo přesčas. Každý zaměstnavatel musí znát BOZP neboli bezpečnost a ochranu zdraví při práci, která je upravena celou řadou právních předpisů, a jejím cílem je přecházet nebezpečí při práci (úrazům a zraněním) a dále s ní musí seznámit i své zaměstnance.

2.3.11. Personální informační systém

Znalosti jsou dnes považovány za základní zdroj. Půda, práce a kapitál jsou důležité jako omezení. Znalosti bez kombinace s těmito zdroji nejsou produktivní. Bez nich by nebylo co řídit (Palatková, 2011).

Personální informační systém zachovává veškeré údaje a informace o zaměstnancích, a data vztahující se k organizačnímu a personálnímu plánování. Na základě těchto údajů a dat může napomáhat téměř všem nebo aspoň většině personálních činností.

Personální informační systém představuje souhrn personálních údajů o jednotlivých zaměstnancích, pracovních místech i personálním činnostem, který zaměstnavatel potřebuje. Personální údaje jsou vedeny v písemné nebo elektronické podobě (Šikýř, 2014).

2.3.12. Je potřeba všechny tyto činnosti provádět v malém podniku?

Majitelé nebo vedoucí pracovníci v malých podnicích většinou odporují z toho důvodu, že mají jen málo pracovníků, a tudíž se jim personální práce nevyplatí. Nebo například, že některé z personálních činností nemají uplatnění v malém podniku a není třeba se jimi zabývat.

Personální práci v plném slova smyslu je třeba věnovat patřičnou pozornost už v okamžiku, kdy se majitel malého podniku rozhodne najmout svého prvního zaměstnance. Také platí, že všechny uvedené personální činnosti je třeba provádět ve všech podnicích bez ohledu na jejich velikost.

3. Metodika

3.1. Cíl práce

Cílem práce je charakteristika a zhodnocení jednotlivých personálních činností ve vybraném podniku v sektoru služeb. Následně budou tyto činnosti zanalyzovány a navrženy změny pro zefektivnění personálního řízení. Pro účely této práce byla vybrána celorepubliková společnost UOL a.s., která se specializuje především na činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence a daňovému poradenství. Bylo osloveno 50 řadových zaměstnanců společnosti UOL, a. s., a zároveň 3 zaměstnanci, kteří zastávají manažerské pozice.

3.2. Sběr dat

Pro vypracování diplomové práce bylo nutné studium odborné literatury a všech dostupných informací k danému tématu, které byly obsaženy v knihách, odborných časopisech nebo na internetu. Pro sepsání literární rešerše byly použity informace o lidských zdrojích, personálnímu útvaru a činnostech lidských zdrojů získané studiem tuzemské a zahraniční literatury. Následně ze všech dostupných informací výběr těch podstatných pro tuto diplomovou práci. Pro tento účel nejvíce posloužila Akademická knihovna Jihočeské univerzity, kde byla nalezena všechna potřebná literatura.

V praktické části jsou uvedeny základní informace o vybraném podnikatelském subjektu. Charakteristika podniku byla zpracována na základě osobní komunikace s majitelkou firmy, dále pomocí vnitropodnikových materiálů a informací, které mi poskytli jednotliví pracovníci na vedoucích pozicích v podniku. V neposlední řadě také webové stránky podniku, kde jsem sbírala informace o akcích, které podnik organizuje.

Pro pochopení organizační struktury a systému řízení jednotlivých personálních činností proběhlo několik online schůzek a rozhovorů s pracovníky na vedoucích pozicích i jednatelkou, která mi umožnila nahlédnout do potřebných dokumentů podniku. Rozhovor s majitelkou společnosti byl zaměřen na dotazníkové šetření a odpovědi respondentů. Rozhovory s jednatelkou firmy byly následně doplněny

rozhovorem s vybranými zaměstnanci, kteří měli možnost se ke každé otázce blíže vyjádřit a vysvětlit záměr některých odpovědí.

3.3. Metody výzkumu

- 1) Dotazníkové šetření – tato metoda byla použita pro zaměstnance společnosti. Je časově méně náročná a pro potřeby této práce účinná a dostačující.
- 2) Strukturované rozhovory – zde bylo zkonstruováno 10 otázek pro pracovníky na manažerských pozicích, které mi pomohly k bližšímu pochopení personálního řízení z jejich pohledu.
- 3) Nestrukturované rozhovory – účelem této metody bylo doplnění odpovědí, které vyšly z dotazníkové šetření, pro lepší pochopení určité situace.

Cílem výzkumného šetření je zodpovězení výzkumných otázek, které jsou pro přínos práce nezbytné. Jedná se o otázku dostatečné motivace a motivačního systému ve zkoumané společnosti, dále o otázku vzdělávání, jak důležité je další vzdělávání pro zaměstnance firmy a jakou důvěru v úspěšnost a budoucnost firmy mají. V neposlední řadě je otázka mířena na manažery společnosti. Jak vnímají své podřízené, jejich pracovní nasazení, pracovní ohodnocení a nutnost vytváření dalších pracovních míst.

3.4. Výzkumný soubor

Výzkumným souborem této práce jsou řadoví zaměstnanci, na které bylo použito dotazníkové šetření, a zároveň 3 zaměstnanci, kteří zastávají manažerské pozice, se kterými byl veden řízený rozhovor.

3.5. Analýza výzkumného šetření

V následujících částech této práce bude provedeno vyhodnocování všech dotazníků, řízených rozhovorů, dále doplněných o nestrukturované rozhovory, které byly vedené závisle na výsledcích, které vplynuly z dotazníkových šetření.

3.6. Výzkumné otázky

První výzkumná otázka se zaměřuje na to, jaké vztahy mají zaměstnanci se svými nadřízenými, a zda se cítí být ve společnosti dostatečně motivováni.

Na základě této výzkumné otázky se zjistí, jakým způsobem vnímají personální řízení firmy samotní zaměstnanci, a zda je systém motivace z pohledu zaměstnance ve firmě dostatečný. Výzkumné šetření bylo provedeno prostřednictvím dotazníků. Dotazování proběhlo pomocí online formuláře, který byl každému pracovníkovi zvlášť rozeslán na firemní email.

Druhá výzkumná otázka se zabývá tím, jak vnímají zaměstnanci budoucnost firmy a možnosti dalšího vzdělávání. Tato výzkumná otázka se věnuje úzkému vztahu zaměstnanců k firmě, důvěře v budoucnost firmy a možnostem vzdělávání, které firma svým zaměstnancům nabízí. Výzkumné šetření bylo provedeno prostřednictvím dotazníkového šetření. V dotazníku byly zahrnuty jak obecné otázky, které zkoumaly věk, pohlaví nebo délku působnosti respondenta ve firmě. Poté se díky podrobnějším otázkám hodnotila aktuální situace ve společnosti, a jak společnost daný zaměstnanec vnímá.

Třetí výzkumná otázka se zabývá tím, s jakými problémy se setkávají manažeři při řízení lidských zdrojů v souvislosti s motivací a rozvojem zaměstnanců ve společnosti. Tato výzkumná otázka zjistí, jak si vedoucí pracovníci jsou schopni poradit s úskalími při řízení lidských zdrojů spojených s motivací a rozvojem svých podřízených. Výzkumné šetření bylo provedeno prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky této společnosti.

Závěrem byly analýzy vyhodnoceny a získaná data byla zpracována. Na základě získaných výsledků byly vypracovány návrhy na zlepšení v oblasti personálního řízení, které byly prokonzultovány s jednatelem firmy.

4. Vlastní práce

4.1. Představení organizace

Společnost UOL a.s. neboli Účetnictví online a.s. byla založena roku 2004. UOL a. s. se zabývá především činností účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence a daňovému poradenství. Dále dle výpisu z veřejného rejstříku patří mezi její činnosti také pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, a výroba, obchod a služby neuvedené přílohách 1 a 3 živnostenského zákona. Společnost zabezpečuje účetnictví více než 3000 klientů, kteří jsou složeni z řad právnických a fyzických osob, ale také spolků.

Název „Účetnictví online“ napovídá, že většina úkonů probíhá elektronicky. Klienti mají možnost zaslat doklady poštou nebo přímo elektronicky. Mimo jiné také mohou své doklady nahrát do účetního systému společnosti. Přístup do tohoto systému je možný 24 hodin denně, a to i včetně svátků a víkendů, bez toho, aniž by byla potřeba instalace jakékoli aplikace do mobilního zařízení či počítače. Náhled do UOL účetnictví je řešený zejména pro potřeby majitele firem bez detailnějších znalostí účetní problematiky. Je také intuitivní, včetně vystavování faktur, a obvykle není nutné ani žádné zaškolení. V případě, že zaškolení je nutné, pořádá společnost odborné semináře, jak účetní systém funguje. Pokud klient nevyužije těchto zmíněných možností, je zde možné využít kurýra společnosti UOL. Pro doklady si pokaždé přijede kurýr svým firemním vozem a odveze je na vybranou pobočku, kde jsou zpracovány. Kurýr přijede vždy v předem domluvený čas, který si klient domluví s recepcí, a současně k daným klientům odveze i veškeré doklady, které je třeba podepsat, ověřit či orazítkovat. Všechny tyto doklady jsou vždy předem předvyplněné od přidělené účetní.

Většina klientů oceňuje především zajištění komunikace s úřady a zastupování před úřady. To se týká všech úřadů, které souvisí s podnikáním daného klienta. Tedy mimo finančního úřadu také správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny. Každý klient má přiřazenou svou účetní, která mu vede účetnictví, daňovou evidenci, zajišťuje veškerou komunikaci s klientem, ale také komunikaci s příslušnými úřady. Zastupitelnost v případě nemoci nebo dovolených je zajištěna

automaticky včetně předání aktuálně rozpracovaných aktivit. Společnost také poskytuje brigády studentům, kteří studují v oboru ekonomie. Tito studenti začínají na pozici „zadavače“, kde pomáhají hlavním účetním zadávat určité množství dokladů do systému. Pro bezchybnost účetní, které patří zadané doklady firmy, nejprve doklady zkontroluje, než je odešle do systému a úřadům. Společnost umožňuje studentům flexibilní pracovní dobu, jelikož si je vědoma, že škola je pro ně na prvním místě, a i zde mají povinnosti. Pro případy zkouškového období umožňuje studentům home office, kde mohou pracovat v pohodlí domova, kdykoli budou mít čas, a nemusí kvůli tomu chodit nebo dojíždět do kanceláře.

Obrázek 3: Logo společnosti



Zdroj: www.uol.cz

Společnost má pobočky v každém krajském městě České republiky a několika málo městech na Slovensku. Na Slovensku se konkrétně jedná o města: Bratislava, Trnava, Nitra, Trenčín, Košice, Žilina, Prešov a Banskou Bystrici. V České republice pak: Praha (čítá tři pobočky), Olomouc, České Budějovice, Brno, Jihlava, Liberec, Zlín, Pardubice, Ústí nad Labem, Ostrava, Karlovy Vary, Hradec Králové, Brandýs nad Labem, Příbram, Benešov a Plzeň. Jedná se tedy celkem o 26 poboček.

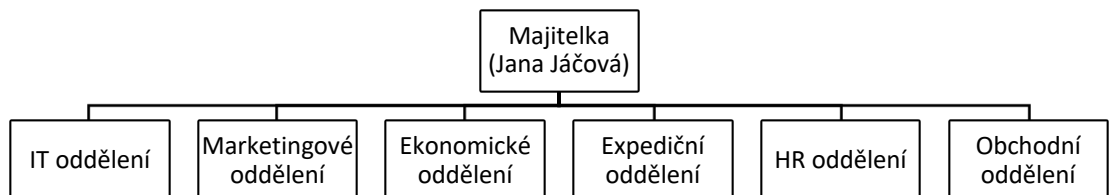
Obrázek 4: Pobočky v České republice



Zdroj: www.uol.cz

Organizační struktura

Obrázek 5: Organizační struktura

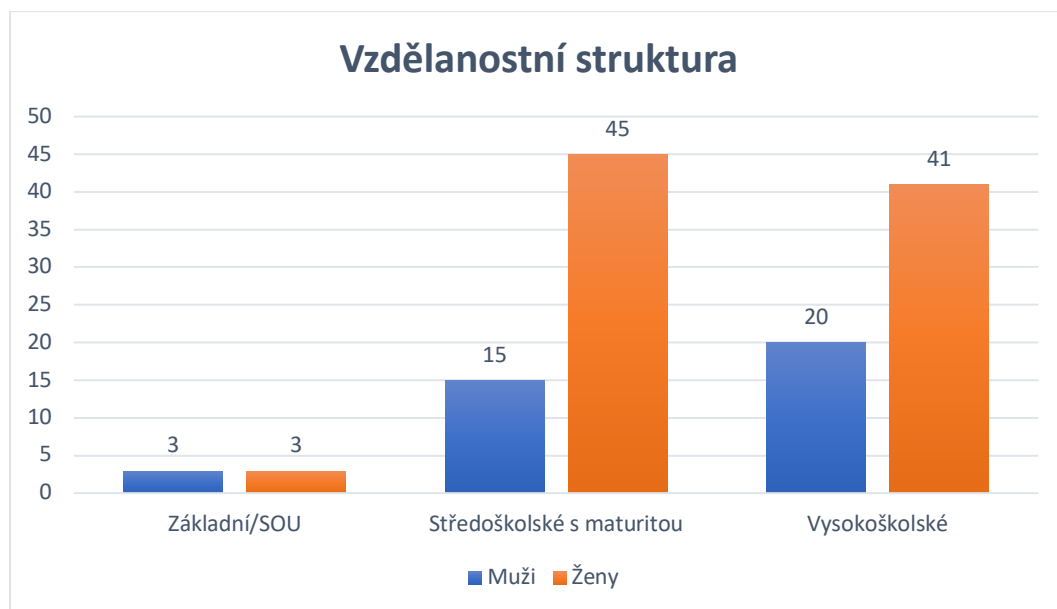


Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti je jednoduchá liniová organizační struktura. Vedení představuje majitelka, která je zároveň ředitelkou Jana Jáčová, která má svou asistentku. Asistentku má z důvodu vysokého počtu zaměstnanců a poboček po celé České republice a na Slovensku. Každé oddělení má svého vedoucího neboli správce pobočky, který se majitelce zodpovídá. Oddělení mezi sebou úzce spolupracují, ale z každé spolupráce musí být hmatatelný záznam, který se zanáší do systému společnosti.

Z hlediska personálního řízení je potřeba rozčlenit zaměstnance dle dosaženého vzdělání.

Graf 1: Vzdělanostní struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je patrné, že největší skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Tuto skupinu tvoří 41 žen a 20 mužů. Další početnou skupinou jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním, kterou tvoří nejčastěji studenti, ale také zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. I v tomto případě je většinová převaha 45 žen nad 15 muži. Se základním vzděláním a s ukončeným učebním oborem firma zaměstnává 6 lidí, kteří jsou dle pohlaví rozdělení přesně na polovinu. Tito zaměstnanci představují údržbáře nebo uklízeče. Tento malý počet je zapříčiněn tím, že většina poboček v České republice a na Slovensku má tyto pozice zajištěné pomocí externích firem. Pobočky v Českých Budějovicích, Praze a v Plzni ale zaměstnávají každá po dvou zaměstnancích právě na těchto pozicích.

Tabulka 1: Počet zaměstnanců v roce 2020

	Počet zaměstnanců	Podíl (%)
Plný úvazek	48	37,83 %
Částečný úvazek	18	14,17 %
Brigáda	61	48 %
Celkem	127	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z následující tabulky můžeme vyčíst, že necelou polovinu, 61 pracovníků (48 %), tvoří zaměstnanci, kteří jsou zde pouze na brigádě. Tito zaměstnanci představují studenty vysokých škol, kteří zde žádají o povinnou praxi, a někteří nadále působí ve společnosti po dobu jejich studia. Na částečný úvazek v podniku pracuje 18 zaměstnanců (14,17 %), kteří představují například těhotné ženy a některé studenty. 48 zaměstnanců (37,83 %) zde pracují na plný úvazek. Ve většině jsou to pracovníci, kteří působí na vyšších pozicích.

4.2. Vyhodnocení dotazníkového šetření

4.2.1. První výzkumná otázka

První část analýzy byla věnována dotazníkovému šetření, které se týkalo průřezu řadových zaměstnanců, a jakým způsobem vnímají personální řízení ve společnosti. Zaměřuje na otázku, jaké vztahy mají zaměstnanci se svými nadřízenými, a zda se cítí být ve společnosti dostatečně motivováni. Dále také zdali systém motivace je dobře nastavený a jak ho vnímají. Celkem bylo položeno 13 otázek s cílem zjistit samotný přístup k práci samotných zaměstnanců a podaly detailnější informace.

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny následující skutečnosti:

Otázka č. 1: Genderová struktura zaměstnanců ve firmě

Graf 2: Genderová struktura



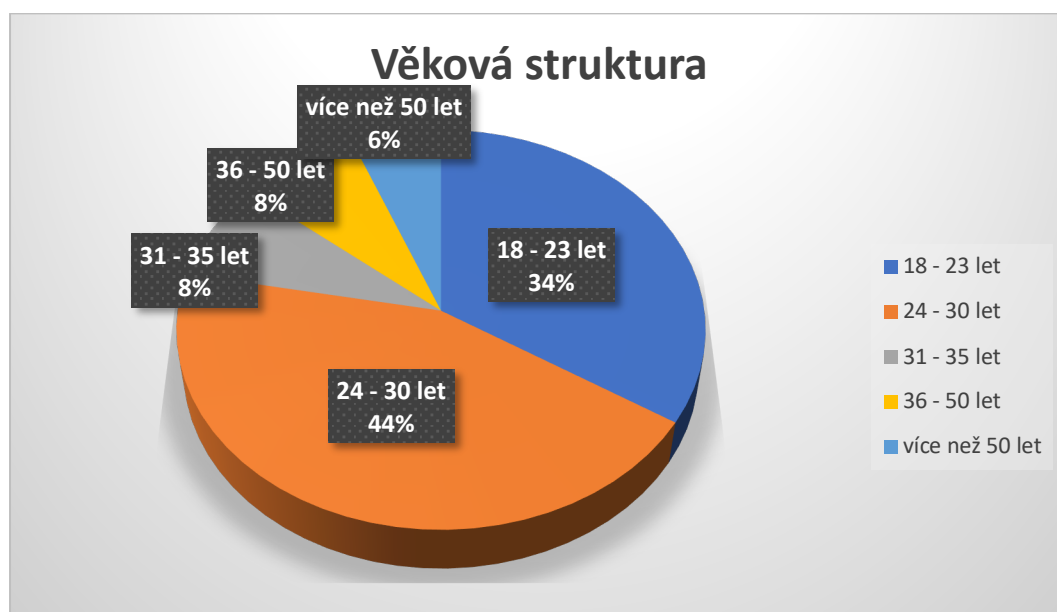
Zdroj: Vlastní zpracování

Z první části dotazníku je patrné, že ve společnosti pracuje dotazovaných více žen než mužů. Z respondentů je 76 % žen a pouhých 24 % mužů. Tyto procenta jsou dána skutečností, že na ekonomické obory se hlásí celkově více žen, a tudíž i do oblastí týkající se účetnictví se více hlásí ženy. Tento fakt potvrzuje i společnost UOL a.s., kde například na pobočce v Českých Budějovicích není

jediný muž na pozici hlavního účetního či daňového poradce, a na nižších pozicích jsou zde muži jen tři.

Otázka č. 2: Věková struktura zaměstnanců ve firmě

Graf 3: Věková struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Věková struktura firmy dle grafu je ze 78 % v rozmezí věku od 18 let do 30 let. Toto rozmezí věku odpovídá nižším pozicím, a to pomocným „zadavačům“, kteří jsou ve velkém množství studenti vysokých škol. Zbýlých 22 % zaměstnanců jsou ve většině případů na pozicích hlavních účetních, účetních poradců, daňových poradců a mzdových účetních. Díky velkému procentu zaměstnanců pod 30 let panuje na jednotlivých pobočkách dobrá spolupráce mezi těmito zaměstnanci a příjemný kolektiv.

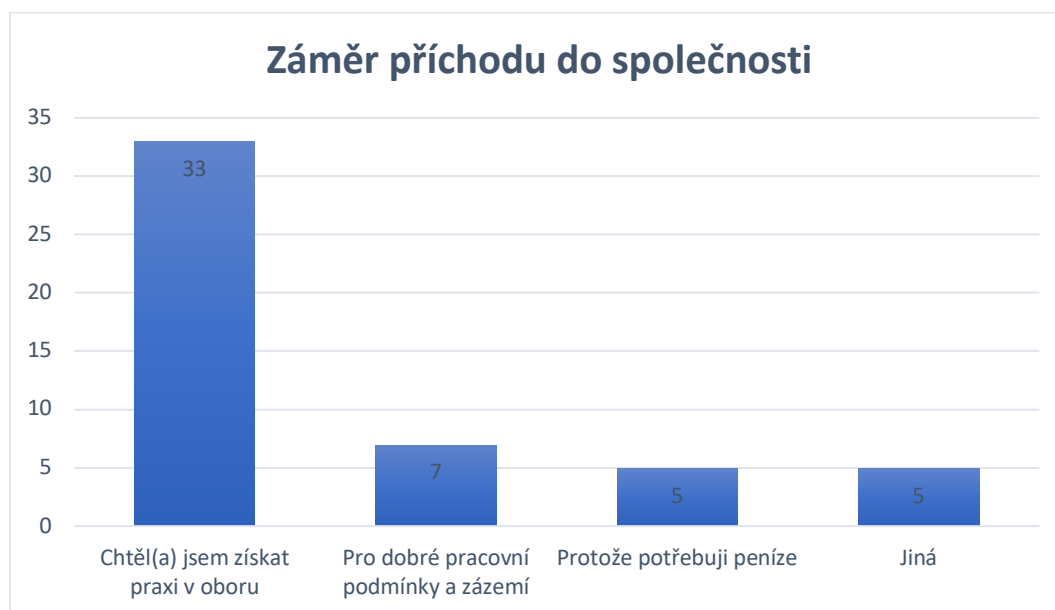
Otázka č. 3: Proč jste začal(a) pracovat v této společnosti?

Tabulka 2: Záměr příchodu do společnosti

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Chtěl(a) jsem získat praxi v oboru	33	66 %
Pro dobré pracovní podmínky a zázemí	7	14 %
Protože potřebuji peníze	5	10 %
Jiná	5	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Záměr příchodu do společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Většina zaměstnanců (66 %) přišla do společnosti se záměrem získat ve svém oboru praxi, což odpovídá tomu, že většina zaměstnanců jsou studenti, kteří hledají brigády při studiu pro lepší budoucí uplatnění na trhu práce. Druhý nejčastější důvod, i když s významným menším poměrem (14 %), byl vstup do podniku pro

dobré pracovní podmínky a zázemí. Dle diskuze není toto číslo vysoké z toho důvodu, že každý zaměstnanec nemá svou kancelář, a tudíž ani svoje soukromí a zázemí, ale kancelář je tvořena velkou místností, která je přepažena regály s šanony. Zaměstnanci tedy sedí všichni pospolu, většinou v řadě po třech až čtyřech. Někteří toto rozložení kanceláře ale vnímají jako pozitivní. A to proto, že při práci mohou komunikovat a navzájem si pomáhat, čímž se zvyšuje jejich produktivita práce. Pouhých 10 % respondentů zodpovědělo, že vyhledali tuto práci pouze z důvodu finanční stránky, to samé procento lidí z jiných důvodů. Jako důvod bylo uvedeno například snadné přijetí na danou pozici. Na začátečnickou pozici „zadavače“ totiž stačí mít střední ekonomické vzdělání a být studentem vysoké školy s ekonomickým zaměřením, jelikož si společnost sama zaškolí nově vstupující zaměstnance dle jejích potřeb.

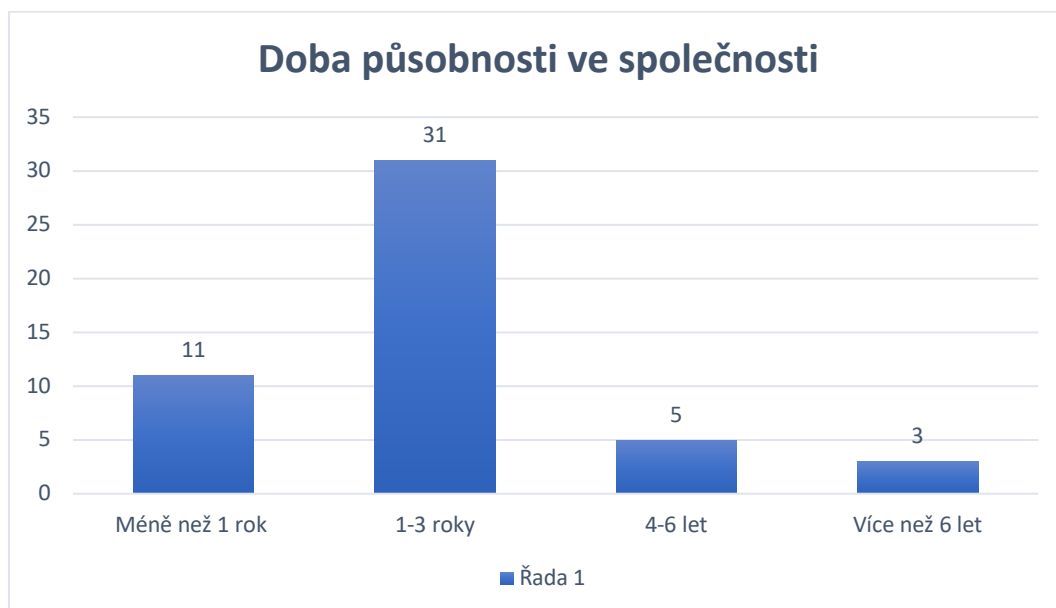
Otázka č. 4: Jaká je Vaše doba působnosti ve společnosti?

Tabulka 3: Doba působení ve společnosti

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Méně než 1 rok	11	22 %
1–3 roky	31	62 %
4-6 let	6	10 %
Více než 6 let	3	6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Doba působení ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z tabulky můžeme vyčíst, že 11 respondentů (22 %) ve firmě působí méně než 1 rok. Z nestrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že velká část jsou studenti, kteří studují na ekonomické fakultě. Pro tyto studenty je výhodné získat povinnou praxi, kterou jim umožní společnost uskutečnit. Podstatná část z 31 respondentů (62 %) zde zůstává i po úspěšném zvládnutí praxe z důvodu již zmíněných dobrých podmínek. Díky flexibilní pracovní době mohou kombinovat studium s prací, a ještě získat cennou praxi do budoucích let. Většina zde působí do konce svého studia a pak svůj pracovní poměr ukončí. Vzdálenost ekonomické fakulty od kanceláře v Českých Budějovicích je 5 minut chůze, což je ideální z důvodu například odpolední výuky, kdy student může ještě před vyučováním jít na pár hodin do práce. Pouze malá část těchto studentů ve společnosti zůstává a požaduje lepší pracovní pozici úměrnou jejich zkušenostem a vzděláním. 6 respondentů tedy (10 %) jsou ve firmě v rozmezí mezi 4 a 6 lety a pouze 3 respondenti (6 %) více než 6 let. Z toho můžeme vyčíst, že ve firmě je vysoká fluktuace zaměstnanců.

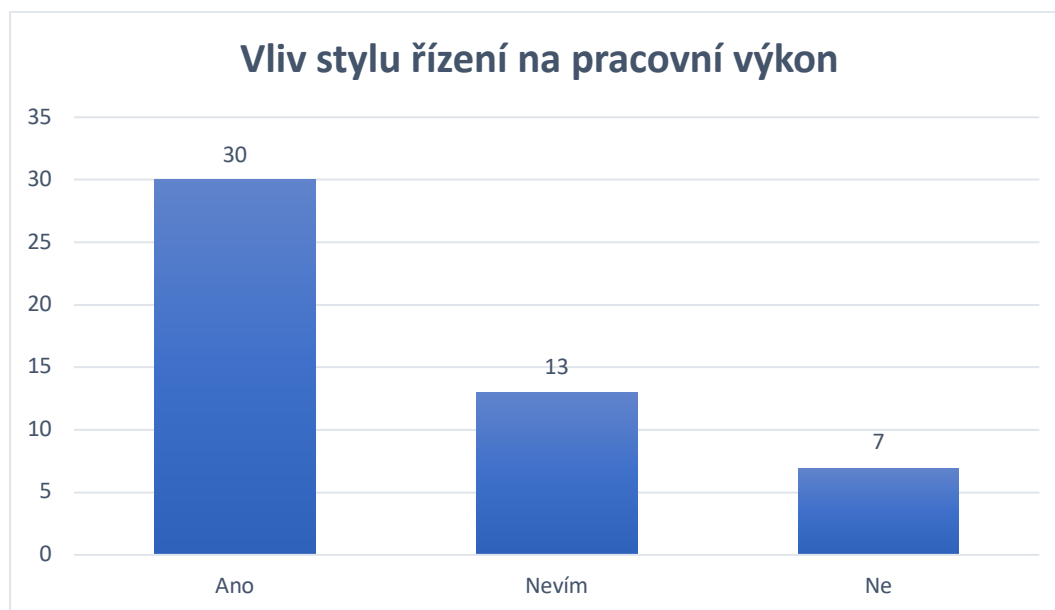
Otázka č. 5: Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho přímého nadřízeného?

Tabulka 4: Vliv stylu řízení na pracovní výkon

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Ano	30	60 %
Nevím	13	26 %
Ne	7	14 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Vliv stylu řízení na pracovní výkon



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Na tuto zadanou otázku z více než poloviny (60 %), tedy 30 respondentů, odpovědělo, že jejich pracovní výkon ovlivňuje styl řízení přímého nadřízeného. Z nestrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že je to částečně zapříčiněno tím, že mají zaměstnanci přímého nadřízeného, který jim rozumí, a hlavně s nimi umí jednat a pozitivně je motivuje. Z větší části byl ale důvod takový, že se zaměstnanci

bojí o svou pozici ba dokonce i o pracovní místo jako takové. V tomto případě přímý nadřízený nemotivuje pozitivně, ale právě naopak negativně. Zaměstnanci se bojí, že když nesplní daný úkol bez jakéhokoliv pochybení a v ne perfektním čase, že budou časem propuštěni. Zkušenost pracujících studentů v této společnosti je taková, že jsou často kladeny vysoké požadavky na časy zadávání dokladů i ostatních činností. 13 respondentů, tedy 26 % uvedlo, že neví, zdali na jejich výkon má vliv styl řízení přímého nadřízeného, a 7 respondentům (14 %) neovlivňuje styl řízení nadřízeného vůbec produktivitu jejich práce. Důvodem může být pouze krátkodobá praxe a vize nepokračování do budoucna ve firmě. Ale dle rozhovorů údajně také proto, že zaměstnanci, kteří mají špatný vztah se svým nadřízeným už rezignovali s jakoukoli snahou, a již si hledají nové zaměstnání, kde budou buďto spokojenější, budou mít lepší ohodnocení nebo lepší pracovní pozici.

Otázka č. 6: Jste spokojen(a) se stylem řízení, který je nastaven v organizaci?

Tabulka 5: Spokojenost se stylem řízení v organizaci

Odpověď	Responzí	Podíl
Spokojen(a)	10	20 %
Spíše spokojen(a)	13	26 %
Ani spokojen(a) ani nespokojen(a)	8	16 %
Spíše nespokojen(a)	14	28 %
Nespokojen(a)	5	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Spokojenost se stylem řízení v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Tato otázka široce souvisí s předchozí otázkou, kde jsme se ptali, zda styl řízení přímého nadřízeného ovlivňuje pracovní výkon zaměstnavatele. Nyní se ptáme, jestli je se stylem řízení celé organizace zaměstnanec spokojen. 10 respondentů tedy 20 % je spokojeno a 13 respondentů (26 %) je spíše spokojeno. Což po porovnání odpovědí souhlasí s předchozími výsledky. Organizace je řízena v celku správně. Každý zaměstnanec jakožto brigádník si na úplném začátku směny zapne docházkový deník, který vyměřuje čas strávený prací a také vyhodnocuje produktivitu práce, jelikož je propojený s ostatními programy, který zaměstnanec využívá. Tento systém má ale několik chyb, kterých si jsou zaměstnanci plně vědomi. Pokud brigádník odejde na toaletu a docházkový deník nepozastaví, průměrný čas na danou činnost je delší. Tímto průměrným časem na činnost se pak vygeneruje známka jako ve škole, díky které jsou zaměstnanci hodnoceni a následně buďto ohodnoceni nebo pokáráni. A to jak slovně, tak finančně. Systém také nepřepokládá, že zadávající si musí danou firmu, kterou zrovna účtuje nejdříve nastudovat a pak teprve může bezchybně účtovat a zadávat doklady, a to z toho důvodu, že společnost UOL a.s. zajišťuje účetnictví tisícům zákazníkům. Každá

firma má tedy jiné podmínky a pravidla pro účtování a zadávání, které si zaměstnanec musí prostudovat. To však trvá pokaždé jiný čas, jelikož jedna firma může mít pravidel a podmínek málo nebo žádné, a druhá firma může mít podmínky a pravidla rozepsané do několika desítek bodů. Systém ale předpokládá, že nastudovat si firmu pro úspěšné zadávání trvá 3 minuty, což někdy může být dostatek času, ale ve většině případech je ho málo. Díky tomuto se zase průměry zaměstnanců horší a mají horší ohodnocení. Výsledky nám ukazují 14 respondentů (28 %), kteří jsou spíše nespokojeni a 5 respondentů (10 %), kteří jsou plně nespokojeni s tímto systémem organizace. 8 respondentů (16 %) s tímto stylem řízení není ani spokojena ani nespokojena, podle diskuze se totiž bojí, že další změny by mohly vést k větším zmatkům a horší orientaci než doposud.

Otázka č. 7: Ovlivňuje Vás pracovní výkon motivace?

Tabulka 6: Pracovní výkon ovlivňující motivaci

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Ano	44	88 %
Ne	6	12 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Pracovní výkon ovlivňující motivaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z tabulky je patrné, že většině zaměstnancům, tedy 44 (88 %), ovlivňuje jejich pracovní výkon motivace. Motivace je důležitá pro jakkoli velký či malý podnik. Dokáže totiž posílit pracovní nasazení, odpovědnost, ale i iniciativu pracovníka. Vedoucí pracovníci musí brát zřetel na to, že motivace je individuální záležitostí. Každého zaměstnance motivuje něco jiného. Pro někoho může být finanční ohodnocení ta největší motivace, a pro někoho jiného to naopak může být nefinanční ohodnocení, pochvala, dobré mezilidské vztahy nebo také možnost seberealizace. Každý člověk má odlišné návyky, potřeby, zájmy, hodnoty a ideály. Pouze 6 respondentů (12 %) nepocítuje, že by na jejich pracovní výkon měla motivace jakýkoli vliv.

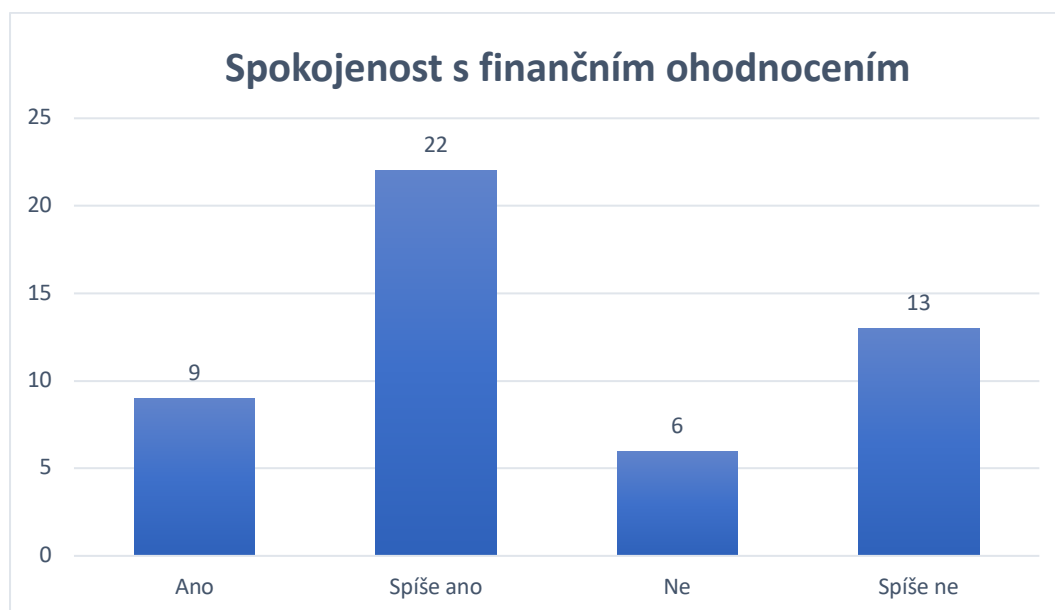
Otázka č. 8: Jste spokojen(a) s finančním ohodnocením?

Tabulka 7: Spokojenost s finančním ohodnocením

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Ano	9	18 %
Spíše ano	22	44 %
Ne	6	12 %
Spíše ne	13	26 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Spokojenost s finančním ohodnocením



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Finanční ohodnocení je více a více řešené téma. Zaměstnanci za svou pečlivě odvedenou práci chtějí odpovídající finanční ohodnocení. Základní otázkou je, zdali vyšší finanční ohodnocení pro zaměstnance bude motivací ke zlepšení pracovního výkonu či naopak po zvýšení platu bude jejich produktivita práce stejná nebo horší. 9 respondentů neboli 18 % je plně spokojeno s finančním ohodnocením

a 22 respondentů tedy 44 % jsou spíše spokojeni s finančním ohodnocením, které jim nabízí tento podnik. UOL a.s. má dvě formy, jak hodnotí své zaměstnance. Hlavní účetní a zaměstnanci na hlavní pracovní poměr mají fixní mzdu každý měsíc. Brigádníci mají takzvanou fixní složku, která představuje hodinovou sazbu, a k té je dále přičítána variabilní složka. Za odvedenou práci jsou zaměstnanci hodnoceni pomocí známek jako ve škole, které jim uděluje hlavní účetní, podle toho, jak danou práci odvedli. Pokud na konci měsíce bude mít zaměstnanec průměrnou známku 1,3, dostane ke každé odpracované hodině 5 Kč, což se mu promítne do výsledné výplaty za daný měsíc. Dále také pokud brigádník odpracuje více než 70 hodin, je mu k hodinové sazbě přičteno 10 Kč. Toto ohodnocení více než půlce zaměstnanců vyhovuje, ale i tento odměňovací systém má své mezery, kterých si je právě vědoma druhá část respondentů. Nespokojeno je 6 respondentů (12 %) a spíše nespokojeno 13 dotazovaných (26 %), což dohromady činí 38 %. Toto procento je způsobeno právě tou mezerou v systému, jak již bylo výše zmíněno. Mezera spočívá ve známkovém hodnocení. Hodně krát se stalo, i za dobu působení autorky této diplomové práce ve firmě, že selhala technika, účetní systém nebo jednoduše neodešel email a brigádník díky této chybě dostal špatné ohodnocení od účetní, což mu pokazilo měsíční průměr. Tyto již udělené známky jsou nevratné a neměnné, tudíž i po vysvětlení chyby a prokázání nevinu pracovníka nelze známku změnit či úplně vymazat. Dalším problémem je, že většina hlavních účetních známky po dobře odvedené práci neuděluje, a udělí známku jen tehdy, pokud je se zadaným dokladem nebo danou prací něco v nepořádku. V tu chvíli pracovník má v systému například jen jednu známku, a to špatnou, protože účetní neohodnotily jeho dobře odvedenou práci za celý měsíc, ale jen jedinou chybu, kterou udělal. Díky tomuto pracovník přichází o své lepší měsíční finanční ohodnocení a nemůže s tím nic udělat. Pokud se u daného pracovníka špatné finanční měsíční ohodnocení opakuje vícekrát za sebou může dojít i k rozvázání pracovního poměru ze strany vedení.

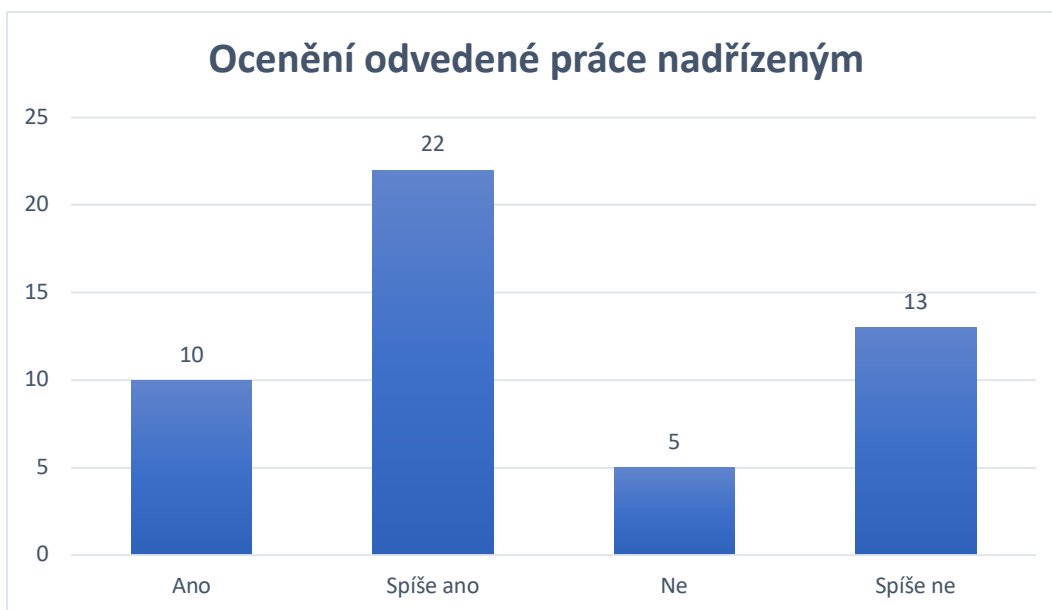
Otázka č. 9: Myslíte si, že Váš nadřízený dostatečně oceňuje Vaši odvedenou práci?

Tabulka 8: Ocenění odvedené práce nadřízeným

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Ano	10	20 %
Spíše ano	22	44 %
Ne	5	10 %
Spíše ne	13	20 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Ocenění odvedené práce nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Na tuto otázku respondenti odpověděli téměř totožně jako na předchozí, zdali jsou spokojeni s finančním ohodnocením, jelikož tyto dvě otázky spolu úzce souvisí. Zde 10 respondentů (20 %) zodpovědělo, že jsou plně spokojeni s oceněním své odvedené práce nadřízeným a 22 dotazujících (44 %) je spíše spokojeno. Rozdíl je

pouze jediného respondenta, který se přesunul z odpovědi, že není vůbec spokojený s finančním ohodnocením, ale je spokojený s tím, jak jeho odvedenou práci oceňuje jeho nadřízený. Může to být způsobeno právě tím, že není spokojen se systémem, který je nastaven v organizace nebo cítí, že by jeho celková fixní hodinová mzda mohla být vyšší, a naopak je spokojen s variabilní složkou, která je přičítaná k jeho mzdě, jelikož nadřízený pracovník dokáže dostatečně ohodnotit jeho odvedenou práci. Díky tomuto je pouze 5 respondentů (10 %) plně nespokojeno s tím, jak nadřízený oceňuje jejich práci a 13 respondentů (20 %) je spíše nespokojeno.

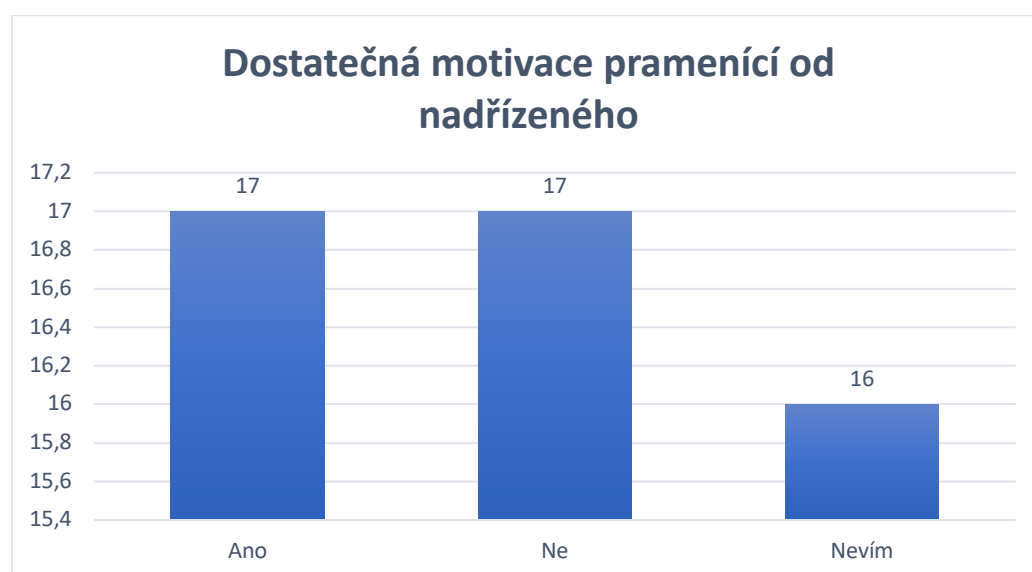
Otázka č. 10: Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován(a)?

Tabulka 9: Dostatečná motivace pramenící od nadřízených

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Ano	17	34 %
Ne	17	34 %
Nevím	16	32 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Dostatečná motivace pramenící od nadřízených



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Motivace pramenící od nadřízených je jednou z nejdůležitějších složek pro zaměstnance. Pokud jsou dostatečně motivováni, chodí do práce už s dobrým pocitem, že jejich pracovní den proběhne v pořádku a nebudou káráni za zbytečnosti. Zde jsou pracovníci společnosti UOL a.s. rozděleni do tří skupin. První skupina 17 respondentů (34 %) se cítí dostatečně motivována, druhá skupina stejného počtu dotazovaných, tj. 17 pracovníků (34 %), se necítí vůbec motivována a 16 respondentů (32 %) se necítí, že by byli buďto motivováni nebo demotivováni. Z demotivace pramení frustrace, kterou každý jedinec překonává jinak. Někteří jedinci jsou schopni zesílit své úsilí pro překonání bariér, ale většinou se stává, že se svých cílů vzdávají a najdou si cíle jiné. Pracovníci, kteří trpí frustrací chodí do práce neradi, čas v práci jim utíká podstatně pomaleji než ostatním a nevidí ve své práci vizi ani potenciál. Po diskuzi se zaměstnanci společnosti vyplynulo, že většina se cítí nemotivována nebo neví, zdali jsou vůbec motivováni, a to z důvodu špatných mezilidských vztahů s vedením a svými kolegy. Někteří se cítí, že se po nich nadřízení vozí, nebo jim dávají více práce, než jsou schopni stihnout a díky tomu jsou odkázáni na to být v práci déle, než bylo původně třeba a musí tím substituovat svůj volný čas. Z nestrukturovaných rozhovorů byla zjištěna skutečnost, že na jedné z poboček pracuje zaměstnanec, který začínal na stejné pozici jako většina brigádníků a byla mu nabídnuta lepší pozice jen proto, že celé dny sledoval své kolegy, zdali dělají svou práci dobře, svědomitě nebo si náhodou nedělají větší pauzy na oběd, než je nutné, a tyto činnosti dále reportoval svým nadřízeným, kteří byli schopni s těmito zaměstnanci i bez dostatečných důkazů rozvázat pracovní poměr.

Otázka č. 11: Zohledňuje nadřazený Váš názor při rozhodování?

Tabulka 10: Zohlednění názoru při rozhodování

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Vždy	7	14 %
Někdy	23	46 %
Zřídka	12	24 %
Nikdy	8	16 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Zohlednění názoru při rozhodování



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

U otázky, zda nadřazení zohledňují názor svých zaměstnanců se respondenti tohoto dotazníku neshodli. Zatímco 7 respondentů (14 %) uvedlo, že jejich názor je vždy brán v potaz na druhé straně 8 respondentů (16 %) zodpovědělo, že jejich názor nikdy v potaz brán nebyl. Poměrně velké množství respondentů, celých 23 zaměstnanců (46 %), uvedlo, že někdy jejich názor nadřazený přijal. Celkem

12 respondentů (24 %) má pocit, že zřídka kdy na jejich připomínky je brán zřetel. Odpovědi u této otázky mohou souviset s postavením zaměstnanců v organizační struktuře nebo také dobou působnosti v organizaci. Doba působení v organizaci je důležitým faktorem u této otázky. Jak již bylo zmíněno, poměrně velká část zaměstnanců jsou tvořeni studenty, kteří zde jen odpracovávají svojí povinnou praxi v rámci studijního plánu, a tudíž nemají potřebu se ani vyjadřovat k organizaci nebo určitým změnám, které by bylo potřeba uskutečnit. Jelikož je díky studentům vysoká fluktuace zaměstnanců ve firmě, nemají ani ti, kteří ve firmě působí například 2 roky potřebu nějaké návrhy vedení podávat, jelikož ví, že po skončení studia ukončí i svoje působení ve firmě.

Otázka č. 12: Do jaké míry jste spokojen(a) s motivačním programem organizace, ve které pracujete?

Odpovědi byly formulovány pomocí zaškrtnutím počtu hvězd dle spokojenosti daného zaměstnance. Kdy jedna hvězda z pěti představovala absolutní nespokojenost, pět hvězd z pěti absolutní spokojenost.

Tabulka 11: Spokojenost s motivačním programem organizace

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
1 z 5	6	12 %
2 z 5	9	18 %
3 z 5	25	50 %
4 z 5	7	14 %
5 z 5	3	6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Spokojenost s motivačním programem organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Díky této otázce v dotazníkovém šetření se zjistilo, že většina respondentů neví, zdali je spokojena s motivačním programem organizace, a to 25 respondentů (50 %) z 50, tedy přesně polovina. 6 respondentů (12 %) je absolutně nespokojeno s tímto programem a 9 respondentů (18 %) je spíše nespokojeno. To nám říká, že 30 % respondentů by uvítalo lepší motivační program díky němuž by svou práci vykonávali lépe a s lepší produktivitou. Zbylá část 10 respondentů (20 %) je spíše spokojena nebo absolutně spokojena s programem, který je motivuje k lepším pracovním výsledkům.

Otázka č. 13: Co by vás motivovalo k lepším výsledkům?

Tabulka 12: Motivace k lepším pracovním výsledkům

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Mzda	17	30 %
Spravedlnost	2	3 %
Pracovní podmínky	10	18 %
Benefity	18	32 %
Lepší vedení	5	9 %
Nic	3	5 %
Nevím	2	3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Motivace k lepším pracovním výsledkům



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Tato otevřená otázka sloužila ke zjištění, jaké formy motivace by zlepšily pracovní výsledky zaměstnanců. Nejčastější odpovědi byly lepší benefity, celkem jich bylo 18 (32 %) z celkových 57. Jako benefity, které by si zaměstnanci přáli byli uvedeny například placené přesčasy, bonusy za chození práce o víkendech. Nejčastější požadavek zde ale bylo ohodnocení, a to alespoň morálního hlediska ze strany vedení. Dle dotazovaných a rozhovorem s nimi, vedení nedokáže dostatečně ocenit náročnost práce po finanční ani nefinanční stránce v určitých obdobích, kdy je práce daleko více než v obdobích jiných. Existují totiž období, jako například nadcházející rok, kdy se všechny doklady, které klienti pošlou kolikrát i na poslední chvíli, musí stihnout do posledního dne roku, a zaměstnanci musí dělat přesčasy i do noci. Dále s příchodem nového roku je potřeba veškeré šanony za předešlý rok zkontrolovat, zkompletovat a doplnit vše potřebné, jako například účetní závěrky, účetní deníky, výkazy, rozvahy apod. Nejvíce stresující pro zaměstnance je ale období daní, kdy je práce daleko více než v ostatních měsících. 17 odpovědí (30 %) z celkových 57 uvedly lepší platové ohodnocení, které by odpovídalo skutečně odvedené práci v organizaci. S čímž souvisí odpověď „Spravedlnost“. Takto odpověděli 2 respondenti (3 %), ale po nestructurovaných rozhovorech se k této odpovědi připojila většina dotazovaných. Tito zaměstnanci požadují stejné pracovní podmínky pro všechny. Cítí, že někteří ve společnosti mají pravidla trochu benevolentnější než ostatní. Například práci z domova si brigádníci mohou dovolit jen v případě nadcházejících zkoušek či státnic ve škole, a nyní nově v době karantény. Zatímco zaměstnanci na vyšších pozicích mohou tuto možnost využívat celoročně. Bohužel pro brigádníky tohoto nejvíce využívají hlavní účetní, kterých ale je na dané pobočce potřeba, aby se určitý problém s účtující firmou mohl vyřešit hned, a nebylo potřeba čekat na odpověď dané účetní přes systémový chat nebo přes email. Z této dotazované otázky také můžeme vyčíst, že zaměstnance trápí pracovní podmínky, jelikož právě 10 odpovědí (18 %) z celkových 57 bylo věnováno právě tomuto tématu. Respondenti uvedli, že vedení více upřednostňuje vyšší rychlost při zadávání a kvantitu práce před pečlivostí a kvalitou vykonávané činnosti. Dále že práce je mnoho, a to je způsobeno také díky fluktuaci zaměstnanců

uvnitř společnosti. Firma neustále přijímá nové zaměstnance, které je potřeba zaučit a je jim po určitý čas vynakládáno značné úsilí právě brigádníků. Vždy když nastoupí nový zaměstnanec je jeden z brigádníků pověřen s ním nejméně 3 dny sedět u jednoho stolu a všechno mu od samého začátku vysvětlovat a učit ho to. Tito zaměstnanci nejsou přijímáni najednou, ale po jednom, což je značný problém. Ale ani touto 3denní dobou není zaučování nového pracovníka u konce, nový pracovník není schopný se naučit všechny potřebné věci během tak malého časového rozmezí. Tudíž v následujících týdnech po úvodním zaškolení má potřebu zaměstnanec se ptát a potřebuje ustavičnou pomoc zaměstnanců, kteří ve firmě působí již delší dobu. Což brzdí jak nového pracovníka, tak všechny ostatní na dané pobočce. Již zmíněné časové prodlevy se ale projevují v hodnocení pracovníků, jelikož nestíhají svou práci přidělenou na daný den. S tímto dále souvisí, že 5 odpovědí (9 %) se věnuje požadavku na lepší vedení a lepší komunikaci s vedením. Někteří zaměstnanci cítí, že není potřeba další motivace, a ta která ve společnosti funguje je dostatečná, z čehož bylo 5 % odpovědí. 2 odpovědi neboli 3 % uvádí, že někteří neví, jaký motivační prostředky by jim mohli pomoci k lepší produktivitě práce.

4.2.2. Druhá výzkumná otázka

Druhá část analýzy byla věnována dotazníkovému šetření, které bylo věnováno celkové spokojenosti zaměstnance v organizaci. Celkem bylo položeno 17 otázek, které byly položeny totožným respondentům, jako u druhé hypotézy. Tato výzkumná otázka se věnuje úzkému vztahu zaměstnanců k firmě, důvěře v budoucnost firmy a možnostem vzdělávání, které firma svým zaměstnancům nabízí. Výzkumné šetření bylo provedeno prostřednictvím dotazníkového šetření.

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny následující skutečnosti:

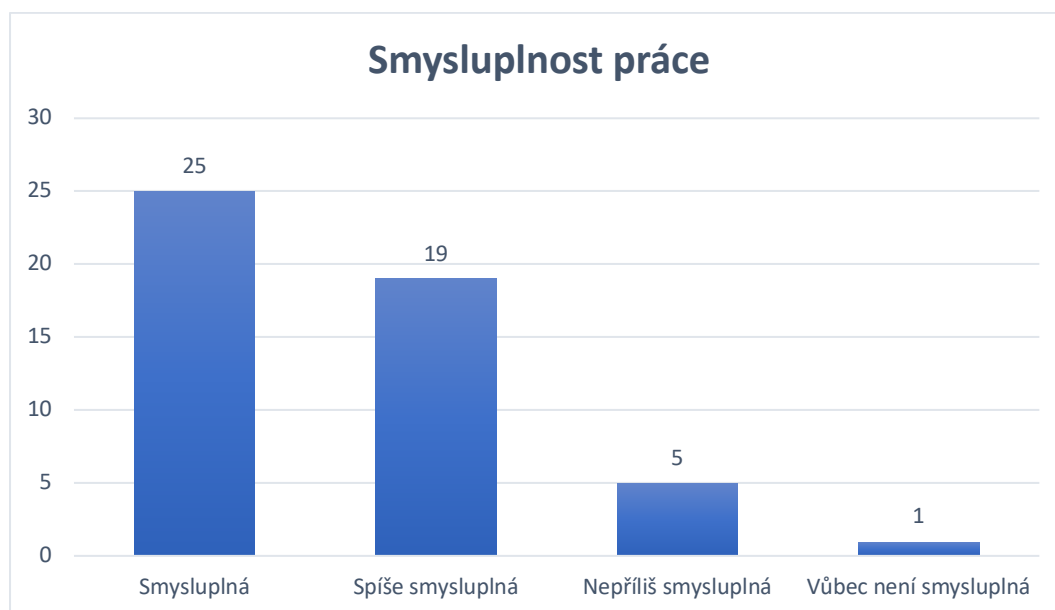
Otázka č. 1: Jak smysluplná je Vaše práce?

Tabulka 13: Smysluplnost práce

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Smysluplná	25	50 %
Spíše smysluplná	19	38 %
Nepříliš smysluplná	5	10 %
Vůbec není smysluplná	1	2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Smysluplnost práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Práce v účetnictví vyžaduje pečlivost, snahu a přesnost, a proto je dobré, když zaměstnanec práci baví, naplňuje a vidí v tom co dělá smysl. Naprostou smysluplnost ve své práci vidí 25 zaměstnanců, což je přesně polovina dotazovaných. Dalších 19 respondentů (38 %) uvedlo, že jejich práce je spíše smysluplná. Pouze 5 dotazovaných (10 %) nepřikládá své činnosti v tomto

zaměstnaní nepříliš velký smysl, a dokonce 1 respondent (2 %) uvádí svou práci jako absolutně nesmyslnou. Pro společnost je přivětivé, že celých 88 % zaměstnanců jsou spokojeni se svou náplní každodenní práce.

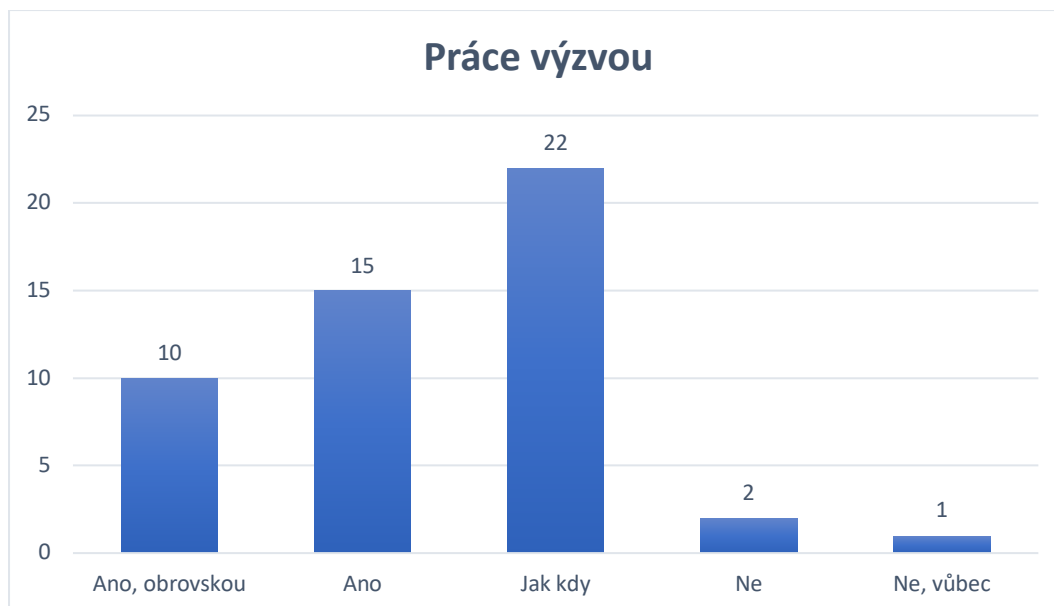
Otázka č. 2: Je pro Vás Vaše práce výzvou?

Tabulka 14: Práce výzvou

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Ano, obrovskou	10	20 %
Ano	15	30 %
Jak kdy	22	44 %
Ne	2	4 %
Ne, vůbec	1	2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Práce výzvou



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Práce může být pro zaměstnance výzvou z mnoha důvodů. Po rozhovoru a dotazníkovém šetření s pracovníky společnosti UOL, a.s., je práce obrovskou výzvou pro 10 (20 %) z nich, a pro 15 respondentů (30 %) není sice obrovskou, ale výzvou je. A to z důvodu neustálého se učení nových věcí v oblasti účetnictví a daní. Tento obor se stále rozvíjí a zaměstnanci musí být stále v pozoru, aby například účtovali a zadávali doklady podle nových pravidel a směrnic. Po diskuzi s některými víme, že neustálé změny jsou mnohdy stresující, ale na druhou stranu to jejich práci ubírá na stereotypu, což je pro zaměstnance taktéž důležité. Pro 22 respondentů (44 %) je práce výzvou jen občas. 2 dotazovaní (4 %) nepocítují výzvu ve své každodenní činnosti a 1 respondent (2 %) dokonce vůbec. Toto se vyskytuje u zaměstnanců, kteří se účetnictví věnují již dlouhou dobu, a také působí déle ve společnosti.

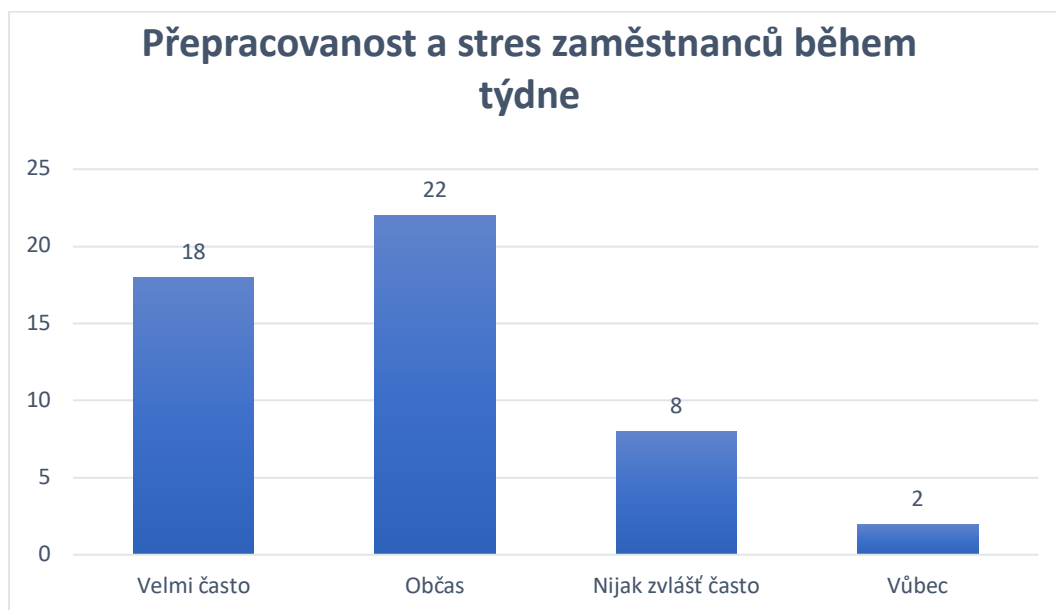
Otázka č. 3: Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný(á) nebo ve stresu?

Tabulka 15: Přepracovanost a stres zaměstnanců během týdne

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Velmi často	18	36 %
Občas	22	44 %
Nijak zvlášť často	8	16 %
Vůbec	2	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Přepřacovanost a stres zaměstnanců během týdne



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Přepřacovanost je pro pracovníka stav, kdy jeho tělo a mysl nemá dostatek času pro regeneraci a jsou nuceni jet stále naplno. Některým lidem tento stav nevadí, a to z toho důvodu, že si sami nedokážou dát od práce pauzu. Pro pracovníky, kteří se cítí velmi často přepřacovaní či ve stresu, což je u respondentů v této společnosti hrozivý počet 18 (36 %), se mohou objevovat příznaky jako jsou velká únava, neurotičnost, poruchy spánku a ztráta motivace. Předcházení přepřacovanosti a stresu v práci ze strany vedení je mnohem ekonomicky výhodnější, účinnější a efektivnější než následné řešení jejich následků. Stres v pracovním kolektivu může být přenášen na další pracovníky, kteří musí více a často pracovat za svého méně výkonnějšího kolegu. Pokud se zaměstnavatel bude pečlivě starat o své zaměstnance, odměnou pro celou společnost bude jejich spokojenost, produktivita jejich práce, nízká fluktuace zaměstnanců a v neposlední řadě lepší image v očích veřejnosti, což může mít za následek získávání nových zaměstnanců pro společnost. 44 % neboli 22 respondentů se cítí během svého týdne přepřacovaní jen občas, ale i tomu lze předejít bez vynakládání větších finančních prostředků. Naopak

8 respondentů (16 %) se necítí nijak zvlášť přepracovaní nebo ve stresu, a 2 dotazující (4 %) se necítí přepracovaní vůbec.

Otázka č. 4: Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen(a)?

Tabulka 16: Adekvátní platové ohodnocení

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Rozhodně ano	2	4 %
Ano	28	56 %
Ne	16	32 %
Rozhodně ne	4	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Adekvátní platové ohodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Dohromady celkem 30 respondentů (60 %) se cítí adekvátně platově oceněni za práci kterou vykonávají. Odpovídající platové ohodnocení může přinést za vhodných okolností pozitivní motivace, a to nejen proto, lidé potřebují a požadují peníze, ale také proto, že slouží jako hmatatelný nástroj uznání. Platová motivace má taky vliv na výkonnost zaměstnanců v práci, pokud motivace bude nulová, bude nulový i výkon pracovníka. 40 % neboli 20 respondentů uvedlo, že nejsou přívětivě platově ohodnoceni, což se může projevit na jejich přístupu k práci a vykonávaným činnostem.

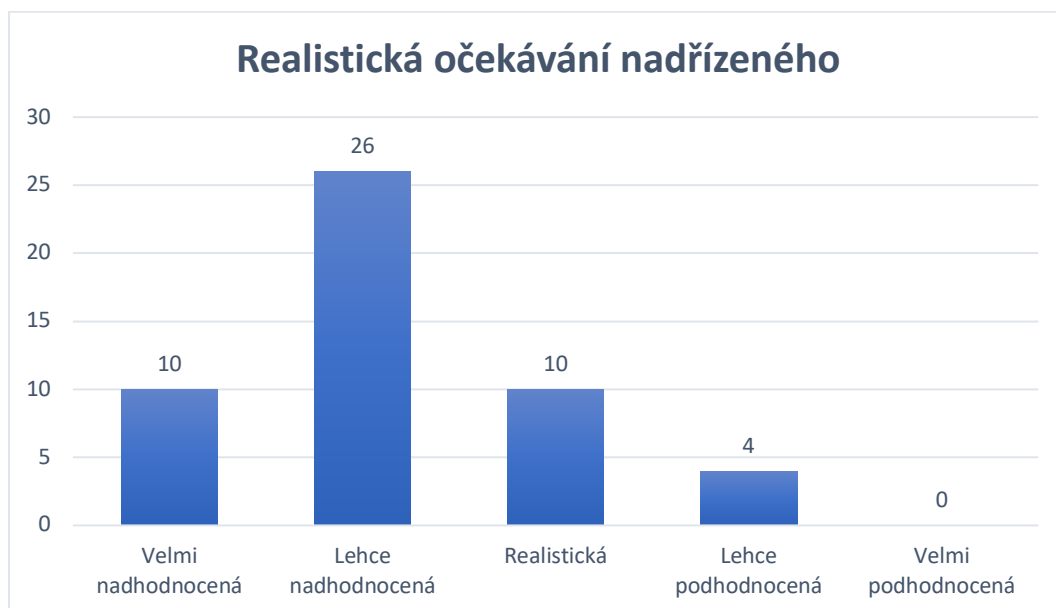
Otázka č. 5: Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?

Tabulka 17: Realistická očekávání nadřízeného

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Velmi nadhodnocená	10	20 %
Lehce nadhodnocená	26	52 %
Realistická	10	20 %
Lehce podhodnocená	4	8 %
Velmi podhodnocená	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Realistická očekávání nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Zdali jsou očekávání nadřízeného nadhodnocená může se to projevit ve výkonu zaměstnance. 10 respondentů (20 %) uvedlo, že tyto očekávání jsou velmi nadhodnocená, a z rozhovorů s nimi bylo zjištěno, že je to zapříčiněno tím, že vedoucí pracovníci mnohdy neví o všech úkonech a činnostech, které pracovníci musí zvládat, a ani jaký časový horizont tyto činnosti mohou trvat. Když už pracovník dopředu ví, že daný úkol není splnitelný v určitý stanovený čas, vykonává svou práci buďto o to rychleji a méně pečlivěji než za normálních okolností, nebo naopak v daný úkol ztrácí motivaci a jeho výkonnost se ještě zpomalí. 26 respondentů (52 %) uvedlo, že očekávání jsou lehce nadhodnocená. Vedoucí pracovníci by se měli více starat o to, jak se jejich pracovníci cítí a nedávat přednost kvantitě před kvalitou. Tyto výsledky ale mohou být důvodem vysoké již zmíněné fluktuace zaměstnanců a nedostatečného zaškolení nebo zkušeností v daném oboru. Pro 10 respondentů (20 %) jsou totiž očekávání vedoucích pracovníků realistická a pro 4 respondenty (8 %) dokonce lehce podhodnocená, což po rozhovoru se zaměstnanci je důvod toho, že ve firmě působí delší dobu než zbytek pracovníků.

Otázka č. 6: Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

Tabulka 18: Rozvoj po profesionální stránce

Odpověď	Responzí	Podíl
Velmi často	5	10 %
Často	18	36 %
Zhruba v polovině případů	10	20 %
Zřídka	13	26 %
Vůbec	4	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Rozvoj po profesionální stránce



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Profesionální rozvoj je důležitý pro praktickou odbornost, která je potřeba pro další rozvoj zaměstnance tak i celé organizace a zvyšování odbornosti v klíčových

oblastech. Dle získaných výsledků je patrné, že 5 respondentů (10 %) dle zadaných úkolů se velmi často rozvíjí po profesionální stránce a 18 respondentů (36 %) se rozvíjí často. Společnost UOL a.s. umožňuje studentům vykonávání své povinné praxe v podniku, což je důvod toho, proč skoro polovina dotazovaných se cítí, že se po profesionální stránce rozvíjí. Po příchodu do podniku se učí novým věcem ve skutečném světě účetnictví, většinou věcem, které do té doby znali jen teoreticky z učebnic a skript. Zhruba v polovině případů zadaných činností uvedlo 10 respondentů (20 %), že se také rozvíjí. Případy, kdy se dotazovaní rozvíjí zřídka (13 zaměstnanců, což činí celých 26 %), nebo vůbec (4 zaměstnanci představující 8 %), jsou zapříčiněny stálými pracovními pozicemi ve společnosti a dlouhodobém působení tam.

Otázka č. 7: Máte možnost kariérního růstu?

Tabulka 19: Možnost kariérního růstu

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Ano	34	68 %
Ne	16	32 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21: Možnost kariérního růstu



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Možnost kariérního růstu je důležitá pro motivaci pracovníků se dále vzdělávat a více se věnovat danému oboru. Stoupání po hierarchickém žebříčku organizace ale může znamenat posun od úkolů, které mají pracovníci rádi k úkolům, které jsou méně atraktivní. S kariérním růstem také přibývá kvantifikace úkolů a větší zodpovědnost. 34 respondentů (68 %) uvedlo, že mají možnost kariérního růstu. Důvodem vysokého procenta je četnost pracovních pozic, na které se mohou pracovníci, kteří se chtějí oboru více věnovat, jsou zkušenější a delší dobu působí v organizaci dostat. Zaměstnanec začíná na pozici „zadavače dokladů“, dále může přejít na účetního juniora, daňového poradce juniora, mzdového účetní, hlavní účetní až do personálního a technického oddělení organizace. 16 respondentů (32 %) odpovědělo, že možnost kariérního růstu nemají, z diskuzí se zaměstnanci víme, že proto, že již v organizaci působí dlouho dobu a již jsou na vysokých pozicích.

Otázka č. 8: Máte možnost dalšího vzdělávání ve firmě?

Tabulka 20: Možnost dalšího vzdělávání

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Ano	14	28 %
Spíše ano	19	38 %
Spíše ne	8	16 %
Ne	9	18 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Možnost dalšího vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Možnost dalšího vzdělávání má 33 respondentů (66 %) a tuto možnost nemá 17 respondentů (34 %). Důvod nemožnosti dalšího vzdělávání je dán tím, že společnost více vzdělává zaměstnance na vyšších pozicích, a to z důvodu vysoké fluktuace zaměstnanců uvnitř společnosti. Firmě se nevyplatí vzdělávat pracovníky, které zde nepůsobí delší dobu nebo zde vykonávají pouze povinnou praxi do školy. Společnost se zaměřuje na další vzdělávání hlavních účetních, mzdových účetních a daňových poradců, kteří mají veškerou přímou zodpovědnost za vedení účetnictví, a dále své nové znalosti reflektují pracovníkům na nižších pozicích.

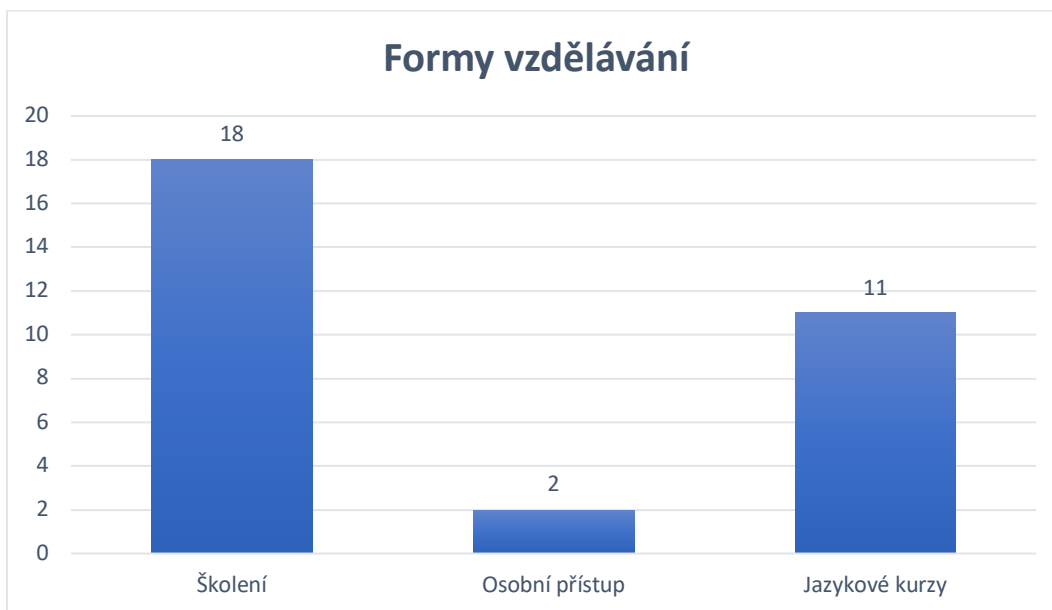
Otázka č. 9: Pokud jste výše zodpověděli spíše ne či ne, jaká forma vzdělávání by Vám vyhovovala?

Tabulka 21: Formy vzdělávání

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Školení	18	58 %
Osobní přístup	2	6 %
Jazykové kurzy	11	36 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Formy vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

18 odpovědí (58 %) na tuto otázku bylo, že zaměstnanci chtějí školení na změny, směrnice a nové věci v účetnictví a v oboru daní. Pracovníci na nižších pozicích nemají možnost dalšího vzdělávání se v oboru a uvítali by webináře, online přednášky a školení jak od lidí z firmy, tak od externistů. 2 respondenti (6 %) by uvítali lepší osobní přístup. Z rozhovorů s těmito zaměstnanci víme, že vážne komunikace mezi hlavními účetními a asistenty účetních, kteří informace mají i bez

absolvovaného školení. Tito zaměstnanci následně o nových přístupech a změnách neví a dělají zbytečné chyby v daných úkolech. 11 respondentů (36 %) by požadovali jazykové kurzy, a to nejčastěji na německý a anglický jazyk. Klienti často obchodují se zahraničím, a faktury a doklady jsou mnohdy v cizích jazycích. Neustálý a zdlouhavý překlad by mohl být nahrazen právě zdokonalováním se v těchto jazycích po obchodní stránce.

Otázka č. 10: Jste spokojen se svým nadřízeným?

Tabulka 22: Spokojenost s nadřízeným

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Ano	13	26 %
Spíše ano	31	62 %
Spíše ne	2	4 %
Ne	4	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 24: Spokojenost s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Většina dotazovaných, 44 zaměstnanců (88 %), je spokojena se svým nadřízeným. Spokojenost s nadřízeným je důležitá složka, zaměstnanec pak chodí raději do zaměstnání a nemá pokaždé strach, že vznikne nějaký konflikt s nadřízeným. 6 respondentů (12 %) spíše nejsou spokojeni se svým nadřízeným nebo nejsou spokojeni vůbec.

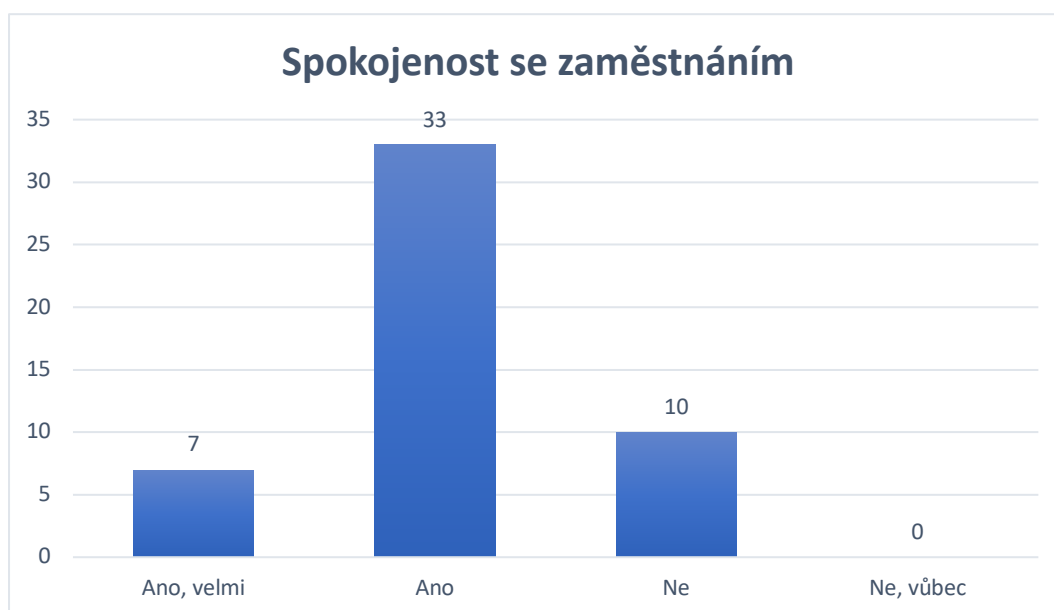
Otázka č. 10: Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním

Tabulka 23: Spokojenost se zaměstnáním

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Ano, velmi	7	14 %
Ano	33	66 %
Ne	10	20 %
Ne, vůbec	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25: Spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

7 respondentů (14 %) je velmi spokojeno s tímto zaměstnáním a 33 z dotazovaných (66 %) je spokojeno se svým zaměstnáním. Spokojenost zaměstnanců v tomto ohledu je pro podnik důležitá, jelikož pokud jsou pracovníci spokojeni, nemají v tomto případě důvod k odchodu z podniku, a tím se zmírňuje fluktuace. 10 respondentů (20 %) není spokojeno s tímto zaměstnáním, což, jak bylo při rozhovorech zjištěno, je způsobeno tím, že jsou v podniku jen pro splnění praxe na Univerzitě nebo získání praxe pro budoucí zaměstnání v ekonomickém oboru, ale vyloženě tato práce je nečiní šťastnými a v budoucnu ji vykonávat nechtějí.

Otázka č. 11: Jste hrdý(á) na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

Tabulka 24: Hrdost na značku společnosti

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Ano, velmi	8	16 %
Ano	13	26 %
Nevím	22	44 %
Ne	6	12 %
Ne, vůbec	1	2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 26: Hrdost na značku společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Je důležité zjišťovat, jak je značka společnosti vnímána uvnitř společnosti, tak i vně společnosti. Budování a posilování značky poskytuje výhody na trhu. V případě vnímání značky zaměstnanci 8 respondentů (16 %) zodpovědělo, že jsou velmi hrdí na značku společnosti a 13 dotazovaných (26 %) jsou hrdí. Je důležité dostat do podvědomí pracovníků vize a cíle společnosti, aby mohli lépe chápat, jak společnost funguje a společně s ní budovat značku. 22 respondentů (44 %) uvedlo, že neví, zdali může být na značku podniku hrdí či nikoli a 7 zaměstnanců (14 %) není hrdých na značku této společnosti.

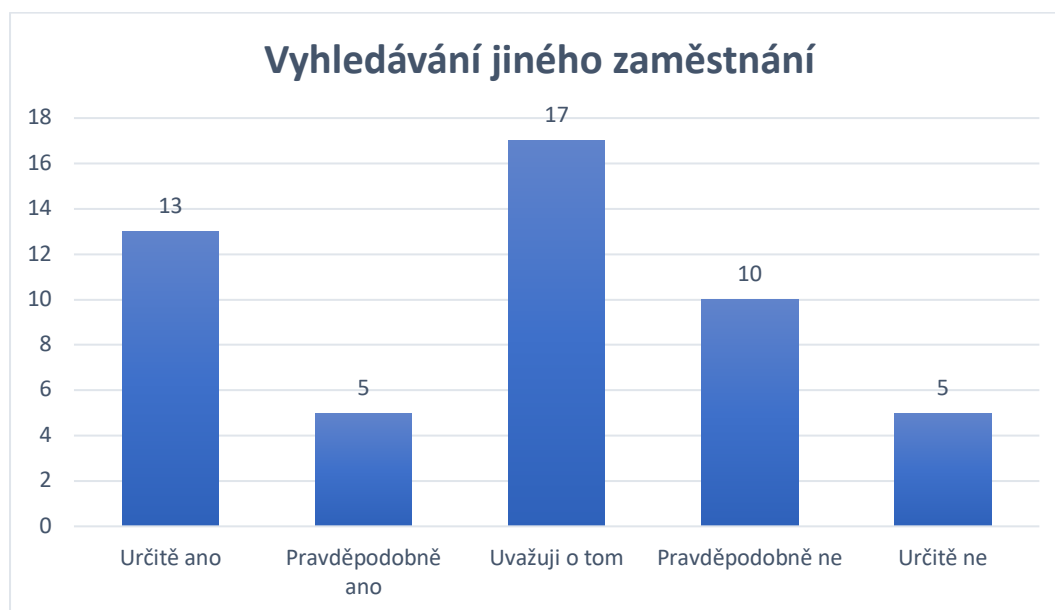
Otázka č. 12: Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo tuto společnost?

Tabulka 25: Vyhledávání jiného zaměstnání

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Určitě ano	13	26 %
Pravděpodobně ano	5	10 %
Uvažuji o tom	17	34 %
Pravděpodobně ne	10	20 %
Určitě ne	5	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 27: Vyhledávání jiného zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Dle dotazníkového šetření je patrné, že 13 respondentů (26 %) bude určitě hledat jiné zaměstnání, 5 dotazovaných (10 %) pravděpodobně také a 17 respondentů (34 %) o tom již uvažuje. Z rozhovorů s těmito zaměstnanci vyplynulo, že většina

z nich jsou studenti, kteří v této společnosti přetrvávají jen z důvodu získání praxe a vydělání si peněz ke studiu na poplacení základních potřeb. 10 respondentů (20 %), kteří uvedli, že pravděpodobně nebudou shánět nové zaměstnání a 5 z dotazovaných uvedlo, že určitě nebudou hledat nové zaměstnání. Tito zaměstnanci jsou ve většině zaměstnání ve vedoucích pozicích. Ale také se jim ve společnosti líbí a mají přívětivé platové ohodnocení. 2 respondenti nebudou hledat jiné zaměstnání z důvodu nevlastnění automobilu nebo řidičského průkazu a společnost je od jejich bydliště v docházkové vzdálenosti.

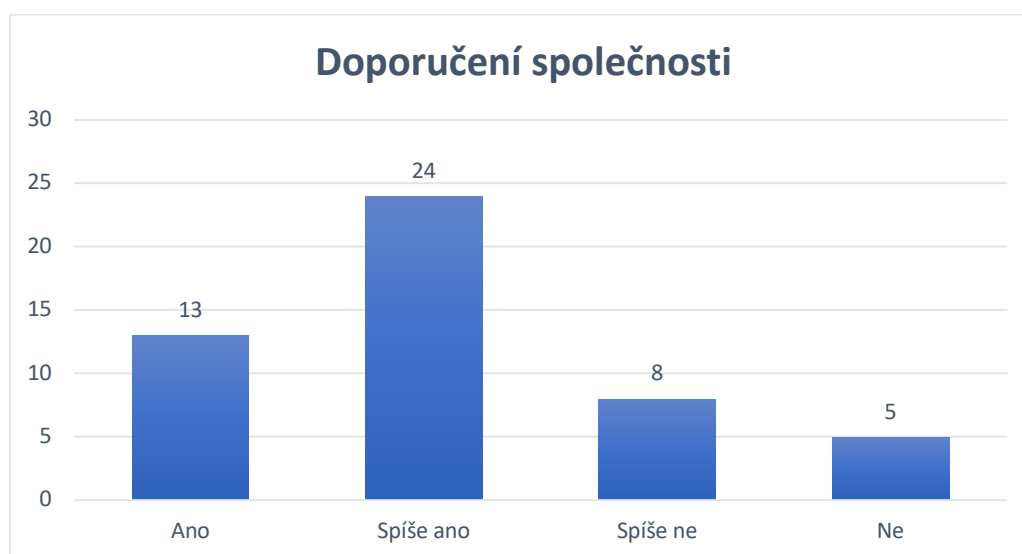
Otázka č. 13: Doporučil(a) byste tuto společnost někomu dalšímu?

Tabulka 26: Doporučení společnosti

Odpověď	Responzí	Podíl (%)
Ano	13	26 %
Spíše ano	24	48 %
Spíše ne	8	16 %
Ne	5	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 28: Doporučení společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Celkem 78 % dotazovaných by společnost doporučilo svým známým a kamarádům. Někteří z důvodu platového ohodnocení, další z důvodu časové flexibility při práci a šколе zároveň a v neposlední řadě proto, že jsou zde dobré vztahy na pracovišti. 8 respondentů (16 %) uvedlo, že by spíše společnost dále nedoporučovali a 5 (10 %) dotazujících by podnik určitě nedoporučilo.

4.2.3. Třetí výzkumná otázka

Tato výzkumná otázka se zabývá tím, s jakými problémy se setkávají manažeři při řízení lidských zdrojů, a to v souvislosti s motivací a rozvojem zaměstnanců této společnosti v souvislosti s vytvářením a analýzou pracovního místa. Tímto se zjistí, jak si jsou vedoucí pracovníci schopni poradit s úskalími při řízení lidských zdrojů spojených s motivací a rozvojem svých podřízených, a zda je nutné vytvářet na dané pozice nová pracovní místa. Výzkumné šetření bylo provedeno prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky této společnosti. Zaměstnancům na manažerských pozicích bylo položeno 10 detailních otázek.

Otázka 1: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Odpověď 1: Ve firmě pracuji přes 1 rok.

Odpověď 2: V této společnosti působím 5 let.

Odpověď 3: Do této společnosti jsem přišel před 8 lety.

Otázka 2: Jak dlouho zastáváte manažerskou pozici?

Odpověď 1: Manažerskou pozici zastávám po celou dobu svého zaměstnání.

Odpověď 2: Tuto pozici jsem získal po 3 letech působení ve společnosti.

Odpověď 3: Na této pozici jsem od roku 2016.

Otázka 3: Je Vaše společnost podle Vás úspěšná na trhu práce?

Odpověď 1: Podle mého názoru je společnost úspěšná, má velkou klientelu a dostatečný počet pracovníků.

Odpověď 2: Ano, společnost je úspěšná, co se týká odbornosti zaměstnanců. Má dostatečnou klientelu, avšak dochází občas k problémům týkající se fluktuace.

Odpověď 3: Co se týká úspěšnosti, tak naše firma je velmi úspěšná. Na druhou stranu řešíme problém s fluktuací jak klientů, tak zaměstnanců. A s tímto problémem se setkáváme čím dál častěji.

Otázka 4: Jak byste hodnotil/a pracovní klima ve Vaší společnosti a vztah mezi zaměstnanci?

Odpověď 1: Pracovní klima v naší společnosti je velmi dobré a v oddělení na kterém pracujeme máme vztahy mezi zaměstnanci taktéž dobré.

Odpověď 2: Vzhledem k tomu, že ve firmě pracuji již delší dobu, tak mohu říci, že pracovní klima je dlouhodobě dobré, avšak občas dochází k určitým střetům, odlišným názorům apod.

Odpověď 3: Z mého pohledu je pracovní klima ve firmě přívětivé, ale na některých pobočkách musíme řešit fluktuaci zaměstnanců z důvodu špatných pracovních vztahů.

Otázka 5: Domníváte se, že vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní prostředí ve společnosti a kvalitu práce?

Odpověď 1: Ano, domnívám, protože pracovní prostředí ovlivňuje i kvalitu práce.

Odpověď 2: Ano jistě. Je velmi důležité, aby pracovní vztahy fungovaly, což se samozřejmě odráží na kvalitě práce.

Odpověď 3: Domnívám se, že pracovní prostředí ve společnosti velmi ovlivňuje kvalitu práce. S čímž také souvisí rozvoj firmy o další klientelu.

Otázka 6: Jaké hodnoty Vaše společnost uznává?

Odpověď 1: Jedna z našich nejdůležitějších hodnot, kterou uznáváme je určitě preciznost.

Odpověď 2: Důležitou hodnotou naší společnosti je profesionalita.

Odpověď 3: Jako správná účetní firma musíme uznávat tyto hodnoty: Správnost, pravdivost, úplnost, přesnost, podvojnost, odbornost a znalost daňové problematiky.

Otázka 7: Musel jste absolvovat nějaké manažerské vzdělání či kurzy abyste mohl vykonávat tuto pozici?

Odpověď 1: Zatím jsem kurzem neprošel, ale jsem na něj přihlášen.

Odpověď 2: Kurzem jsem neprošel, ale manažerem jsem se stal po delší době a manažerské dovednosti jsem díky tomu získal svou profesí.

Odpověď 3: Ano prošel jsem již několika manažerskými kurzy a neustále se vzdělávám.

Otázka 8: Setkal/a jste se při své manažerské profesi s nějakým vážným problémem při řízení lidských zdrojů?

Odpověď 1: Zatím jsem se s žádným problémem nesetkal, jelikož ve firmě tuto pozici zastávám krátce.

Odpověď 2: Ano, už jsem se setkal i s vážnějšími případy při vedení lidí, ale vždy jsem to vyřešil k oboustranné spokojenosti.

Odpověď 3: Ano, řešil jsem již nespočet problémů týkající se řízení lidských zdrojů a některé byly až fatální.

Otázka 9: Domníváte se, že vzdělávání Vašich zaměstnanců je důležité a pro firmu přínosné?

Odpověď 1: Zajisté.

Odpověď 2: Ano, domnívám se, že vzdělání je velmi důležité a pro firmu přínosné. Vždy je dobré mít odborníky v řadách svých kolegů na danou problematiku.

Odpověď 3: Ano, protože se sám neustále vzdělávám, tudíž i po svých zaměstnancích požaduji neustálé vzdělávání.

Otázka 10: Jak důležité je pro Vás a Vaši firmu motivovat pracovníky k co nejlepším úspěchům?

Odpověď 1: Motivace je vždy důležitá, jak pro nadřízené, tak podřízené pracovníky.

Odpověď 2: Když budeme správným způsobem motivovat své zaměstnance, tak budou odvádět lepší výkony. Naše společnost bude pro veřejnost kvalitní a seriózní a tím pádem budeme mít i větší zisky.

Odpověď 3: Ano, je velmi důležitá motivace. Podle mého názoru jak kladná, tak záporná, abychom své zaměstnance vybíchovali k lepším výsledkům.

Výsledky a diskuze:

Na základě analýzy položených otázek bylo dospěno k závěru, že každý manažer ze tří dotazovaných je určitá osobnost. První manažer je ve firmě nejkratší dobu, tudíž přistupuje k pokládaným otázkám opatrně a má na určité druhy otázek jiný názor než ostatní dotazovaní a nemá také tolik zkušeností v manažerské profesi. Jeho manažerský přístup se bude po dobu několika let vyvíjet. Druhý manažer na autorku této práce působí dojmem profesionála, který má demokratický styl řízení, má jasné povědomí o dané problematice řízení lidských zdrojů a je schopen řešit problémy, které souvisejí s personálním řízením střízlivě, s rozvahou. Ke vzdělávání přistupuje rozumně a dokáže správně motivovat své podřízené. Třetí manažer působí velmi direktivně, což odpovídá i jeho stylu řízení. Tento manažer požaduje po svých zaměstnancích úplnou oddanost, preciznost, píli a neustálou mobilitu. Co se týká vzdělávání, vyžaduje až přehnané množství různých školení, seminářů, webinářů, které ne vždy souvisejí s danou problematikou a stoprocentní odbornost. Tento manažer neumí dostatečně motivovat své podřízené, jelikož na ně nakládá příliš mnoho úkolů a neumí je dostatečně pochválit, ocenit a ohodnotit, což je spíše demotivující.

5. Shrnutí a návrhy změn

Dle výsledků šetření můžeme říct, že zaměstnanci společnosti UOL a.s. jsou názory rozděleni do skupin dle organizační struktury. Část je spokojena s motivačním systémem a část není. Najdou se zde i zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s vedením a jejich přístupem k nim. Někteří nejsou spokojeni ani s finanční stránkou a z toho důvodu navrhuji tyto doporučení.

Návrhy na změny:

- zlepšení motivačního a vzdělávacího systému,
- obnova dobrého jména firmy,
- fluktuace zaměstnanců,
- přijímání nových pracovníků – jeden školitel.

5.1. Zlepšení motivačního a vzdělávacího systému

Motivace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších součástí vedení podniku. Motivovaní zaměstnanci chodí do práce rádi, mají pocit, že jejich práce je přínosem a mají lepší produktivitu práce. Zaměstnance motivuje k lepším výsledkům možnost se podílet na něčem významném, v čem vidí potenciál. Možnost prosadit se a svým dílem přispět ke společnému úsilí. Nejen odměňování, ale i nefinanční a finanční benefity pomáhají k lepší motivaci zaměstnancům. Pracovníkům ve společnosti UOL, a.s. chybí uznání od jiných lidí, odpovědnost nebo příležitost povýšení.

5.1.1. Jazykové kurzy

Z výsledků dotazníků je patrné, že i pro zaměstnance společnosti UOL, a.s. jsou jazyky důležité a v práci je používají neustále. Mnoho z klientů společnosti operuje se zahraničním, a tudíž doklady v cizím jazyce nejsou výjimkou. Jedná se především o německý a anglický jazyk, ale klienti spolupracují také například s rusky nebo čínsky mluvícími zeměmi. I když tyto země nemají úřední jazyk angličtinu nebo němčinu, většina faktur a dokladů je v těchto jazycích. Respondenti sami uvedli, že výuku jazyků by uvítali, a proto je to jedno z mých doporučení pro podnik.

Před zavedením jazykového vzdělávání je potřeba si stanovit odlišné jazykové úrovně zaměstnanců, různé skupiny pracovníků dle pozice a oddělení. Dále se stanoví výše finanční podpory od společnosti, kterou je schopna uvolnit na vzdělávání svých pracovníků. Plánování toho, jak bude jazykové vzdělávání vypadat je důležité proto, aby zaměstnanci, kteří v tu chvíli budou na pozici studentů měli větší šanci uspět. K podcenění jazykových kurzů by mohlo dojít tehdy, kdyby k nim docházelo například pouze jen jedenkrát týdně z důvodu ušetření finančních prostředků. Při konání kurzu jedenkrát týdně také nedochází ke zlepšení jazykových schopností zaměstnance, dochází pouze k tomu, že se pracovník v daném jazyce nezhoršuje.

Jazyková škola Aslan, která sídlí v Českých Budějovicích nabízí jazykové kurzy pro firmy pro zvýšení jazykové vybavenosti zaměstnanců. Společnost zajistí komplexní výukový program od úplného začátku do zdárného konce. Pro firmy nabízí i doplňkové služby jako jsou průběžné jazykové audity, plnou administrativní podporu, pravidelné statistické výstupy a vyhodnocení toho, jak je výuka efektivní.

Zaměstnanci budou ze samého začátku muset projít testem, aby se zjistilo, na jaké úrovni jazyka jsou a byli dále rozděleni do skupin. Škola nabízí dojíždění do místa pracoviště zaměstnanců či online hodiny. Výuka je věnována na praktický jazyk v obchodní angličtině, která je běžně používaná a zaměstnanci by ji měli umět.

Díky dnešní nelehké Covidové době nejde výuku uskutečnit jinak než online, tudíž je návrh zaměřen na online kurzy a jejich ceny pro firemní podmínky.

Tabulka 27: Cenové rozpětí jazykového kurzu

Intenzita výuky	Délka kurzu	Cena kurzu
1 x 45 minut	5 měsíců	2.500,-
2 x 45 minut	5 měsíců	4.050,-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z www.aslan.cz

Cenově výhodněji vychází výuka dvakrát týdně po 45 minutách, a jak již bylo výše zmíněno, pokud bude výuka častěji než jednou za týden, bude efektivnější. Jestli se

společnost rozhodne investovat do vzdělání svých zaměstnanců pomocí jazykových kurzů, bude požadovat, aby to nebyla zbytečná investice. Pomocí tohoto docílí, že zaměstnanci se něco nového přiučí a zvýší to jejich produktivitu.

Dle dotazníkové šetření kurzy chybí 11 zaměstnancům, což by dle podmínek jazykové školy znamenalo rozdělení zaměstnanců do dvou skupin. Malý počet zaměstnanců je výhodou, že školitel může snáze rozdělit zaměstnance dle dosažené úrovně jazyka.

To by znamenalo zajistit od školy 2 kurzy za cenu 4 050 Kč, což by podnik stálo celkem 8 100 Kč.

V případě, že by se jazykové kurzy ujaly, a zbytek zaměstnanců by se také rozhodl pro jazykovou výuku, znamenalo by to sjednat výuku pro 127 zaměstnanců. I v tomto případě je potřeba dodržet jednu z podmínek školy, a to mít skupiny maximálně po 6 zaměstnancích, tedy 22 kurzů celkem. Ve větším množství poptávaných kurzů společnost nabízí slevu z původní částky 4 050 Kč na 3 848 Kč. Celková částka pro všechny zaměstnance by tedy byla 84 656 Kč. Pokud se tato částka vydělí počtem zaměstnanců dostaneme investici do vzdělávání na jednoho zaměstnance, která činí 667 Kč.

Tabulka 28: Celková cena jazykových kurzů

Počet zaměstnanců	Cena jednoho kurzu	Počet kurzů	Cena kurzů celkem	Investice do jednoho zaměstnance
11	4.050,-	2	8.100,-	736,-
127	3.848,-	22	84.656,-	667,-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z www.aslan.cz

Investováním do jazykové vybavenosti zaměstnanců se předejde chybovosti, menším časovým prodlevám a zvýší se důvěra zaměstnanců ve vykonávané činnosti.

5.1.2. Odborné školení na změny v oboru účetnictví a daní

Centrum služeb a podnikání, které sídlí v Praze nabízí kurz, který se věnuje novinkám v účetnictví a daních na každý rok zvlášť, nebo s každou změnou, která v průběhu roku nastane. Pro rok 2021 jsou to změny v zákoně o daních z příjmů, například zrušení superhrubé mzdy, zpětné uplatnění daňové ztráty, změny v daňových odpisech a další. Dále změny v zákoně o DPH, změny v daňovém řádu a dalších zákonech, kde tento výklad bude doplněn o praktické příklady.

Datum a čas si společnost může určit sama a Centrum služeb a podnikání zašle podrobný přístup na celý měsíc, po který kurz trvá.

Tabulka 29: Cenové rozpětí odborného školení

Intenzita výuky	Délka kurzu	Cena kurzu
1-2 hodiny za týden	4 týdny	1.452, -

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z www.sluzbyapodnikani.cz

Intenzita výuky je stanovena na 1-2 hodiny týdně, jelikož v ceně kurzu je 6 vyučovacích hodin za měsíc. Školení díky dnešní době probíhá online a uživatel má možnost do záznamů a dokumentů nahlídnout i zpětně.

V dotazníkovém šetření odpovědělo 18 respondentů, že by odborné školení na změny v jejich oboru uvítalo. Pro 18 zaměstnanců by znamenalo se rozdělit do dvou skupin po 9, což je jednou z podmínek školení. Kurz tedy pro tyto zaměstnance by společnost vyšel na 2 904 Kč, kde investice na jednoho zaměstnance činí pouhých 161 Kč.

Kdyby této formy školení chtěli následně využít všichni zaměstnanci, cena by se vyšplhala pro 127 zaměstnanců s 5% slevou kterou školitel nabízí při velkém počtu školících na 20 700 Kč s investicí na jednoho zaměstnance 163 Kč.

Tabulka 30: Celková cena školení

Počet zaměstnanců	Cena jednoho školení	Počet školení	Cena školení celkem	Investice do jednoho zaměstnance
18	1.452,-	2	2.904,-	161,-
127	1.380,-	15	20.700,-	163,-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z www.sluzbyapodnikani.cz

Celkem 18 zaměstnanců uvedlo, že jim chybí školení nebo další vzdělávání na změny v oboru účetnictví a daní, které se dějí neustále. Pokud zaměstnanec nemá dostatečné znalosti pro svou vykonávanou činnost, tak se zvyšuje chybovost, snižuje se sebedůvěra a prodlužuje se čas, který je vynahrazen na určitý úkol. Zaměstnanec musí stále dohledávat nové informace na internetu, ptát se zkušenějších kolegů a v nejhorším případě své chyby zpětně opravovat.

5.1.3. Pochvala a uznání

Z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci společnosti se necítí dostatečně uznávání za svou odvedenou práci. Pracovník na vyšší pozici a vedení nemají potřebu své zaměstnance za dobře odvedenou práci chválit. Naopak při vyskytnutí jakkoli závažné chyby zaměstnance pokárají.

Pracovníci na pozicích účetních asistentů jsou pomocí emailu, který jim každý večer přichází, informováni o třech nejrychlejších „zadávacích“ dne a o jednom nejpomalejším. Nejlepší zaměstnanec dostane 300 Kč, které se mu přičtou k celkové měsíční mzdě, druhý 200 Kč a třetí 100 Kč. Tento systém však hodnotí pouze rychlost zadávání dokladů do systému a nebere v potaz možnou chybovost a pečlivost zadávajícího. Tímto se stává, že zaměstnanec, který byl označen jako nejlepší, doklady do systému sice zadal nejrychleji, ale hlavní účetní musí následně zůstat v práci déle nebo je předat jinému zaměstnanci k opravě. Pokud se ale jméno některého pracovníka objevuje často na pozici nejpomalejšího zadávajícího, hrozí mu i rozvázání pracovního poměru ze strany vedení. Nejpomalejší zadávající má

sice pomalý čas, ale na rozdíl od svých kolegů je pečlivý a jeho doklady jsou bezchybné.

Tento systém celkově špatný není, účinně motivuje zaměstnance, aby byli lepší a lepší. Můj návrh pro zlepšení je takový, že by hodnocení na email chodil jen jednou týdně. Jeden týden je totiž dostatečná doba pro hlavní účetní, aby již zadané doklady zkontrolovala a podala informace, zdali byly zadané dobře či nikoli. Nebyl by to tedy systém jen na rychlost, ale také na pečlivost a přesnost. Samozřejmě je důležité brát v potaz i časové hledisko. Nemůže dostat odměnu pracovník, kterému trvá zadat patřičný doklad 10x delší dobu než ostatním. Ale i přes nezískání odměny za podmínky dobře odvedené práce může být slovně pochválen, což jeho motivaci zvýší také. S tím souvisí i zrušení pokárání toho nejpomalejšího zaměstnance. Každý týden by tedy chodil email pouze s třemi nejlepšími zadávajícími.

Dále hodnotící systém na bázi známek není špatný motivační prostředek, avšak musí se dodržovat určitá pravidla, která budou platit jak pro hodnotící asistenty, tak pro hlavní účetní, kteří asistenty hodnotí. Nemůže vznikat problém, že zaměstnanec celý měsíc zadává nespočet dokladů správně a ohodnocen za to není, a jakmile udělá chybu, tak ohodnocen bude. Při kontrolování již zadaných dokladů už tolik času nezabírá udělit známku. Proto navrhuji, aby hlavní účetní za každou firmu, které asistent zadává několik dokladů, udělili známku dle jejich výkonu. Nebude se v budoucnu stávat, že zaměstnanec bude mít v systému pouze jednu přidělenou známku, a to špatnou. Dále také možnost danou známku změnit. Pracovník kolikrát za technologickou chybu, která nastane nemůže, a je za to špatně ohodnocen. Po vysvětlení daného problému a nevině pracovníka by mělo být možné známku změnit nebo úplně vymazat.

5.1.4. Lepší finanční ohodnocení

Zaměstnanci společnosti jsou často nuceni zůstat v práci přesčas nebo chodí do práce o víkendy z důvodu kvantity práce. Kdyby byli za přesčasy a víkendy lépe odměňováni, byla by to pro ně příjemná motivace. Jednou možností je příjem nových pracovníků, aby se kvantita práce rozdělila do více zaměstnanců, nebo právě lepší finanční ohodnocení pro zaměstnance, kteří díky tomu musí chodit do práce v době svého volna. Lepší finanční ohodnocení, ve kterém bude zahrnuta

práce přesčas nebo práce v době víkendů je pro organizaci levnější variantou. Z důvodu ponechání si stále zaměstnance a zahrnout zde tyto složky odměňování je levnější než přijmutí zaměstnance nového a vkládat do něj finanční prostředky ve formě zaučování, zaškolování a dalších aktivit. U systému odměňování je také důležité dbát na spravedlnost a na odlišné požadavky různých skupin pracovníků, jako jsou například jejich dovednosti, odpovědnosti a vynakládané úsilí. Zdáli budou mít dvě pracovní místa stejné nároky, bude tomu také příslušet stejná odměna pro oba. Systém odměňování by tedy měl být shodný s potřebami organizace i jejích pracovníků, a tudíž být spravedlivý a motivující.

5.1.5. Benefits

Mimo příplatků za práci přesčas a víkendových bonusů by dále zaměstnanci uvítali benefit navíc ve formě stravenek. Po nestrukturovaných rozhovorech víme, že stravenky by uvítala většina dotazovaných. Návrh vypadá tak, že by všem zaměstnancům byly poskytnuty stravenky za každý odpracovaný den (kromě dovolené nebo nepřítomnosti z důvodu nemoci) v hodnotě 137 Kč, s tím, že by si zaměstnanec hradil 45 % a podnik by přispíval zaměstnanci 55 %. Náklad na jednoho zaměstnance by pak činil 75,4 Kč.

Tabulka 31: Náklady firmy na zajištění stravenek

Druh úvazku	Počet zaměstnanců	Počet odpracovaných dní v měsíci	Náklady zaměstnavatele za stravenku	Náklady celkem (měsíčně)
Plný úvazek	48	20	75,4 Kč	72.384,-
Částečný úvazek	18	10	75,4 Kč	13.572,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Brigádníci nejsou v tabulce obsaženi z tohoto důvodu, že všichni brigádníci, kteří ve společnosti působí jsou studenti, kteří mají možnost se stravovat v prostorách své vysoké školy v menze. Tito zaměstnanci si mohou nosit jídlo do práce ze školy,

na které jim přispívá právě škola. Celkový měsíční náklad pro zaměstnance, kteří jsou zaměstnaní na plný či částečný úvazek by činil 85 956 Kč.

5.2. Obnovení dobrého jména firmy

Dobré jméno v podnikání je základem úspěchu, odráží profesní pověst společnosti a zároveň bere v potaz chování jak manažerů, tak podřízených, vystupování a jednání ve firemních i mimo firemních aktivitách. Důležitá je spolehlivost, kvalitnost, komunikativnost, dodržování termínů a profesionalita. Z analýzy výsledků šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou úplně hrdí na značku zkoumané společnosti UOL, a.s., proto je nutné v nich určitou nejistotu odbourat prostřednictvím sdílení vizí a cílů se zaměstnanci. Dále zdokonalením komunikace mezi hlavním vedením a řadovými pracovníky, ať už prostřednictvím dokonalejších technologií nebo osobitějším přístupem. Důležité také je dát zaměstnancům jasně najevo, aby se cítili důležití a měli pocit, že firma je tu pro ně. Je potřebné, aby každý zaměstnanec reprezentoval dobré jméno své i firmy. Pro každého zaměstnance je také důležitým benefitem kvalitní pracovní prostředí, vztahy na pracovišti a respekt, proto je velmi důležité, aby zaměstnanec na dobré jméno firmy nezanevřel a firmu dále doporučoval svým známým, kamarádům a svému nejbližšímu okolí. Dobré jméno společnost je totiž tím nejcennějším podnikovým aktivem.

Doporučení je pro každou firmu to nejdůležitější, protože spokojený zákazník je také potencionálním zdrojem dalšího businessu. Každá dobrá reference je tou nejlepší reklamou. Z interních zdrojů bylo zjištěno, že velká většina klientů odchází ke konkurenčním firmám z důvodu častých změn na pozici hlavní účetní, což je pro řadu klientů známkou nespolehlivosti. Proto je nutné těmto změnám zamezit a udržet si tak dobré jméno firmy a zároveň profesionalitu a osobitý přístup. A to je taky další faktor, který společnost trápí. Spokojená klientela, a tudíž dobré reference zajišťují společnosti dobré jméno a přísun nových zákazníků. Z interních zdrojů bylo zjištěno, že za posledních 5 let odešlo 120 zákazníků ročně, což je opravdu vysoké číslo.

Tabulka 32: Ztráty spojené s odchodem klientů v závislosti na velikosti firmy

Velikost firmy	Průměrná účtující částka za vedení účetnictví	Počet firem, které odešli za rok	Ztráta
Mikro	5.000 Kč	23	115.000,-
Malá	19.000 Kč	71	1.349.000,-
Střední	35.000 Kč	23	805.000,-
Velká	50.000 Kč	3	150.000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové roční ztráty činí přibližně 2 419 000 Kč. Tyto finanční prostředky, o které společnost ročně přichází mohla využít na jakoukoli inovaci nebo je investovat na udržení zaměstnanců v podniku v podobě lepšího motivačního systému, který je navrhnout výše.

5.3. Omezení fluktuace

Vysoká fluktuace je negativním faktorem, který ovlivňuje personální řízení v jakékoli společnosti. Odcházející zaměstnanci nejen že nepracují na plný výkon, ale také si sebou odnáší cenné informace o fungování podniku. Jejich odchody stojí společnost čas i peníze, a proto by se měla snažit udržet procento fluktuace co nejnižší. Nejdražší položkou na fluktuaci zaměstnanců však bude ztráta již zaškolených pracovníků. Společnost UOL a.s., která má vysoké procento fluktuace tím přichází o zaměstnance, kteří byli již zaškolení a musí přijímat nové zaměstnance, kterým musí věnovat čas i prostředky na úplné zaškolení.

Fluktuace nemusí být vždy jen negativním faktorem. Přirozená fluktuace je důležitá součást rozvoje organizace. Bez toho, aniž by se ve firmě zaměstnanci obměňovali by nebylo možné získávat a udržet si nejvhodnější zaměstnance. Dále by byly také omezené nové impulzy, které mohou přinášet právě noví zaměstnanci.

Pro snížení fluktuace zaměstnanců je potřeba, aby se cítili dostatečně motivováni a byli ve společnosti, pokud možno co nejvíce spokojeni. Pro zlepšení podniku

navrhují zavedení krátkých průběžných průzkumů spokojenosti zaměstnanců. Personální oddělení zformuje dotazník na téma spokojenosti zaměstnanců, který dál předá managementu ke schválení. Po schválení dotazníku managementem se předá všem zaměstnancům, a to výhradně prostřednictvím vedoucích pracovníků. Vyplnění bude dobrovolné a anonymní, a to proto, aby se žádný z pracovníků nebál dotazník vyplnit. Aby se u dotazovaných odboural strach ze zjištění tazatele, bude pro odevzdávání sloužit uzamčená schránka. Dotazníky budou rozesílat jednou ročně a výsledky dotazníků se budou zaměstnancům prezentovat, aby se přesvědčili, že vyplnění mělo smysl a společnost má o ně zájem. Náklady pro společnost by představovaly koupi schránek pro každou pobočku a jelikož musí být dotazník vypracován a rozmístěn mezi pracovníky tak bonusový příspěvek zaměstnanci za zhotovení v hodnotě 500 Kč.

Tabulka 33: Náklady na návrh snížení fluktuace zaměstnanců

Položka	Náklady
Schránka	300 Kč
Bonus ke mzdě	500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový náklad na jedno pobočku činí 800 Kč a s počtem 26 poboček 20 800Kč za rok s tím, že schránka je jednorázovým nákladem, který se bude muset zafinancovat pouze první rok.

Jenkins (2009) popisuje příčiny fluktuace jako nesoulad s vnitřní motivací. Pokud je nesplněna potřeba na vyšších hierarchickém stupni Maslowovy pyramidy, jednatel se snaží uspokojit nižší potřebu v hierarchii. Nejčastěji se u zaměstnanců vyskytuje případ, kdy nesplněné očekávání ve formě seberozvoje se přesunuje na rozvoj vztahových potřeb. Kde seberozvoj je v organizaci podmíněn její kulturou. Příznivá kultura pro rozvoj zaměstnanců se vyznačuje možnostmi školení, vzdělávání, pracovní pozice s komplexními úkoly a zodpovědnostmi. Pracovní role je dalším zajímavým motivačním faktorem, který ovlivňuje

sebeaktualizaci. Zaměstnanec vyžaduje respekt ve vztahu k pracovní pozici, odpovědnosti, kterou na sebe váže a důležitosti pro funkčnost organizaci.

Vnoučková (2013) uvádí, za příčiny fluktuace do následujících několika bodů:

- práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání,
- nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem,
- nedostatečné koučování, hodnocení, zpětná vazba,
- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, či k chybám, nedostatkům, neochota zabývat se pracovními problémy podřízených,
- pocit nedocení, neuznání a nespravedlnosti, nezasloužené pochvaly jiného zaměstnance či nezasloužená kritika, nezáměr o nápady podřízených,
- ztráta důvěry v nejvyšší vedení,
- nedostatečné platové ohodnocení, nespravedlivé odměňování,
- hrubé jednání nebo zesměšňování, nepotrestaný podvod ze strany podřízených,
- osobní důvody.

Dle Kociánové (2010) je fluktuace extrémním případem nespokojenosti, demotivace, která je charakteristická právě některou (nebo kombinací) výše uvedených příčin. Při nesplnění základních podmínek práce, které zaměstnanec očekává, dochází k frustraci.

Náklady jsou důležitou a ostře sledovanou položkou ve všech organizacích. Je nutné mít pod kontrolou tok peněz z důvodu udržení konkurenceschopnosti. V současné době se lidský kapitál stává stále významnějším faktorem úspěšnosti organizací, zároveň však dochází k růstu nákladů spojených s řízením a administrací zaměstnanců. Často je uvnitř organizací propagována kultura zaměřená na lidský kapitál, ve skutečnosti však velké množství organizací čelí vysoké fluktuaci zaměstnanců nebo jejich odcizením (Katcher, Snyder 2009).

5.4. Zaškolování nových pracovníků

Dle dotazníkového šetření a nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že dalším problémem v personálním řízení je zaškolování nových

zaměstnanců. Po přijetí je pracovník přiveden na své pracovní místo, kde je mu přidělen kolega, který působí ve společnosti nejméně 1 rok a po dobu 3 dnů ho v kuse zaškoluje. Tento systém by nebyl tak špatný, kdyby společnost nepřijímala své zaměstnance po jednom, ale po skupinkách. Jelikož přijímací pohovory se konají pro každého v jiný den a existuje ve společnosti vysoká fluktuace zaměstnanců je podnik schopen v nejhorším případě přijmout na každou pobočku jednoho zaměstnance za týden. Díky neustálému zaškolování nových pracovníků vybírání kolegy z pobočky pro důkladné zaškolení je celý proces práce pozastaven. Po úplném zaškolení nově příchozí pracovníka ale není celý proces ukončen. Již zaškolený nový zaměstnanec nechce dělat chyby a chce odvádět svoji práci podle svého nejlepšího svědomí a vědomí. Z tohoto důvodu, než nasbírá potřebné zkušenosti, vědomosti, a hlavně jistotu ve vykonávané činnosti, což může získat až odvedenou prací se neustále dotazuje na aktivity, které provádí. Jak již bylo řečeno, zaškolující pracovník přichází o svůj čas, který mohl strávit prací a díky tomu musí zůstat v práci déle, pracovat přesčasy a chodit do kanceláře i o víkendu.

Návrh na řešení tohoto problému by bylo najmutí dvou externích školitelů, kde by jeden působil na pobočkách v České republice a druhý na Slovensku. Každá pobočka, která by přijímala nové zaměstnance by tak přijímala zaměstnance po více najednou a musela si školení zapsat do rozvrhu externího školitele, který by byl zveřejněný vedoucím pracovníkům dané pobočky. Školitel by tak jezdil dle rozvrhu na určité pobočky a ve skupině zaškoloval nové zaměstnance. V této době, kdy se kontakt musí omezovat na minimum by školení mohla být online pomocí seminářů a završeno výstupním testem.

Tabulka 34: Finanční změny po zavedení doporučených opatření

	Náklady na jednoho zaměstnance	Náklady celkem
Náklady na jazykové kurzy	667,-	84 656,-
Náklady na odborné školení.	163,-	20 700,-
Náklady na stravenky	75,4,-	13 572,-
Náklady související s fluktuací	164,-	20 800,-
Ušetřené náklady spojené s obnovením dobrého jména firmy	19 047,-	2 419 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit aktuální situaci personálního řízení ve společnosti poskytující služby. Díky následné analýze bylo možné navržení změn, které by podniku pomohly k zefektivnění.

Základem pro zjištění současného stavu bylo studium odborné literatury, která se týkala dané problematiky a díky tomuto studiu byla zpracována literární rešerše.

Ke zjištěním potřebných informací a zhodnocení spokojenosti zaměstnanců v dané společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření doplněné o nestrukturované rozhovory s řadovými zaměstnanci a jednatelkou společnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 50 zaměstnanců a vyplnili je zaměstnanci ze všech oddělení společnosti. Data byla následně zpracována do grafů a tabulek, a tím byl zjištěn aktuální stav personálního řízení z pohledu zaměstnanců.

Ke zhodnocení výzkumné otázky týkající se manažerů a toho, s jakými problémy se setkávají při řízení lidských zdrojů, byl využit strukturovaný rozhovor zaměřený na zaměstnance na manažerských pozicích. Zde bylo položeno celkem 10 detailních otázek. Tento řízený rozhovor byl uskutečněn až po dotazníkovém šetření pro řadové zaměstnance a některé otázky byly záměrně podobné.

Výsledky dotazníkového šetření, nestrukturovaných a strukturovaných rozhovorů poukázaly, že existují určité oblasti, kterým je potřeba se dlouhodobě věnovat, a tyto problémy stabilizovat.

V současnosti představuje nejzávažnější problém podniku fluktuace, která je zapříčiněna nedostatečnou motivací zaměstnanců. V poslední části diplomové práce jsou navrženy změny, které by mohly z části tyto problémy vyřešit nebo úplně eliminovat. Po získaných informacích se vyskytly také další problémy, jako neefektivní zaškolování nově přijímaných pracovníků nebo špatné jméno firmy. I na tyto úskalí jsou navrženy návrhy na změny, kterými by se společnost měla v budoucnu ubírat.

I. Summary

The main goal of graduation theses was focused on Personnel management system in selected company. The aim of the these is to analyse and evaluate the perssonel system in a organization and suggest the possibilities of its improvement.

First part of this work is dealing with definitions and basic concepts from the area of human resource management, which was important for understanding the research issues. In this part the individual activities of human resources were also defined. The selected processes of personnel management, such as planning and the work analysis, employee ratings and care of employees is decribed here in detail.

The practical part is focused on the analysis of the personnel management in the company. At first is here the charactericitcs and the organization tructure of organization including a table showing the number of employees in the company. The research was carried out with the help of a questionnaire survey. Graduation theses have two questionnaire and one controlled interview with management. First questionnaire was focused on what relationships employees have with their superiors and whether they feel sufficiently motivated in the company. Then how the personnel management of the company is perceived by the employe themselves and whether the systém of motivation from the point of view of the employee in the company is sufficient. The second questionnaire is focused on how employees perceive the future of the company and the possibilities of further education. It deals with the close relationship of employees with the company, confidence in the future of the company and the reaining opportunities that the company offers to their employees. The guided interview was focused on what problems managemrs face in managing human resources in connection with the motivation and development of employees in the company.

Aim of this work was analysis of the current state of human resources management of the company UOL a.s., finding the absences and suggesting changes. I think, that the aim of this work was fulfilled.

Key words: human resource management, employee, personnel management, education, motivation, benefits, questionnaire

II. Přehled zdrojů

- 1) Armstrong, M. (2009). *Handbook of Human Resource Management Practise*.
- 2) Armstrong, M. (2016). *How to manage people*. Philadelphia: Kogan Page
- 3) Armstrong, M., & Taylor S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Paha: Grada Publishing.
- 4) Firemní kurzy. (2021). [Online]. Retrieved March 29, 2021, from <http://www.aslan.cz/firemni-kurzy/>
- 5) Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing.
- 6) Bateman, T. S, Snell, S., & Konopaske, R. (2016). *Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- 7) Bohlander, G. W., & Snell, S. (2010). *Managing human resources*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- 8) Dvořáková, Z. et al (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck
- 9) Eden, J., & Long, T. (2015). *77 jednoduchých způsobů, jak zvýšit produktivitu a zisk*. Praha: Management Press.
- 10) Evangelu, Ester, J. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada
- 11) Hanzelová, A., & Miloslav. K., & Kostroň, L. (2013). *Personální strategie – teorie v praxi*. Praha: C. H. Beck
- 12) Hazdra, A. a kol. (2013). *Skvělé služby: Jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada
- 13) Horváthová, P., a kol. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- 14) Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
- 15) Justice. (2021). [Online]. Retrieved March 29, 2021 from <http://www.justice.cz/>
- 16) Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha. Grada

- 17) Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- 18) Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
- 19) Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- 20) Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada
- 21) Niehaus, R. J. (2014). *Bottom line results from strategic human resource planning*. New York: Plenum Press.
- 22) Niehaus, R. J. (2014). *Bottom line results from strategic human resource planning*. New York: Penum Press
- 23) Noe, R. A. (2013). *Empolyee training and development*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- 24) Novinky v účetnictví a daních. (2021). [Online]. Retrieved March 29, 2021 from <http://www.sluzbyapodnikani.cz/kurzy/novinky-v-ucetnictvi-danich-v-roce-2021-aktualni-seminar/>
- 25) Robert Johnston, G. C. (2012). *Service operations management*. Harlow: Pearson Education Limited
- 26) Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing
- 27) Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- 28) Škodová Parmová, D., & Bednáčová, D. (2020). *Malé a střední podnikání*. Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- 29) Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Praha: Grada
- 30) Ulrich, D. (2012). *HR from the Outside In. Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw Hill Professional
- 31) Uol. (2021). [Online]. Retrieved March 29, 2021, from <http://www.uol.cz/>
- 32) Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada
- 33) Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum Psychologie ve výběru lidí Vaculík*

- 34) Váchal, J., & Vochozka, M., et al. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing
- 35) Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada
- 36) Vnoučková, L- (2013). *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart
- 37) Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada
- 38) Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
- 39) Wagnerova, I. a kol. (2011). *Psychologie práce a organizace*. Praha. Grada
- 40) Snyder, A. (2009). *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. Brno: Computer Press

III. Seznam použitých obrázků, tabulek, grafů

Obrázky:

Obrázek 1: Model celkové odměny.....	22
Obrázek 2: Cyklus vzdělávání v organizaci.....	25
Obrázek 3: Logo společnosti.....	32
Obrázek 4: Pobočky v České republice	33
Obrázek 5: Organizační struktura.....	33

Grafy:

Graf 1: Vzdělanostní struktura zaměstnanců	34
Graf 2: Genderová struktura.....	36
Graf 3: Věková struktura.....	37
Graf 4: Záměr příchodu do společnosti	38
Graf 5: Doba působení ve společnosti	40
Graf 6: Vliv stylu řízení na pracovní výkon.....	41
Graf 7: Spokojenost se stylem řízení v organizaci	43
Graf 8: Pracovní výkon ovlivňující motivaci.....	45
Graf 9: Spokojenost s finančním ohodnocením	46
Graf 10: Ocenění odvedené práce nadřízeným	48
Graf 11: Dostatečná motivace pramenící od nadřízených	49
Graf 12: Zohlednění názoru při rozhodování.....	51
Graf 13: Spokojenost s motivačním programem organizace	53
Graf 14: Motivace k lepším pracovním výsledkům	54
Graf 15: Smysluplnost práce	57
Graf 16: Práce výzvou	58
Graf 17: Přepřacovanost a stres zaměstnanců během týdne	60
Graf 18: Adekvátní platové ohodnocení.....	61
Graf 19: Realistická očekávání nadřízeného.....	63
Graf 20: Rozvoj po profesionální stránce	64
Graf 21: Možnost kariérního růstu	65

Graf 22: Možnost dalšího vzdělávání	67
Graf 23: Formy vzdělávání	68
Graf 24: Spokojenost s nadřízeným.....	69
Graf 25: Spokojenost se zaměstnáním.....	70
Graf 26: Hrdost na značku společnosti	72
Graf 27: Vyhledávání jiného zaměstnání.....	73
Graf 28: Doporučení společnosti.....	74

Tabulky:

Tabulka 1: Počet zaměstnanců v roce 2020	35
Tabulka 2: Záměr příchodu do společnosti.....	38
Tabulka 3: Doba působení ve společnosti.....	39
Tabulka 4: Vliv stylu řízení na pracovní výkon.....	41
Tabulka 5: Spokojenost se stylem řízení v organizaci.....	42
Tabulka 6: Pracovní výkon ovlivňující motivaci	44
Tabulka 7: Spokojenost s finančním ohodnocením.....	46
Tabulka 8: Ocenění odvedené práce nadřízeným.....	48
Tabulka 9: Dostatečná motivace pramenící od nadřízených.....	49
Tabulka 10: Zohlednění názoru při rozhodování	51
Tabulka 11: Spokojenost s motivačním programem organizace.....	52
Tabulka 12: Motivace k lepším pracovním výsledkům.....	54
Tabulka 13: Smysluplnost práce	57
Tabulka 14: Práce výzvou.....	58
Tabulka 15: Přepracovanost a stres zaměstnanců během týdne.....	59
Tabulka 16: Adekvátní platové ohodnocení.....	61
Tabulka 17: Realistická očekávání nadřízeného	62
Tabulka 18: Rozvoj po profesionální stránce.....	64
Tabulka 19: Možnost kariérního růstu.....	65
Tabulka 20: Možnost dalšího vzdělávání.....	66
Tabulka 21: Formy vzdělávání.....	68
Tabulka 22: Spokojenost s nadřízeným	69
Tabulka 23: Spokojenost se zaměstnáním	70

Tabulka 24: Hrdost na značku společnosti.....	71
Tabulka 25: Vyhledávání jiného zaměstnání	73
Tabulka 26: Doporučení společnosti	74
Tabulka 27: Cenové rozpětí jazykového kurzu.....	80
Tabulka 28: Celková cena jazykových kurzů	81
Tabulka 29: Cenové rozpětí odborného školení.....	82
Tabulka 30: Celková cena školení.....	83
Tabulka 31: Náklady firmy na zajištění stravenek	85
Tabulka 32: Ztráty spojené s odchodem klientů v závislosti na velikosti firmy...	87
Tabulka 33: Náklady na návrh snížení fluktuace zaměstnanců	88
Tabulka 34: Finanční změny po zavedení doporučených opatření	91

IV. Seznam příloh

- 1) Příloha č. 1: Dotazník č. 1
- 2) Příloha č. 2: Dotazník č. 2
- 3) Příloha č. 3: Otázky pro řízení rozhovor s manažery

V. Přílohy

1. Příloha č. 1: Dotazník č. 1

Dobrý den,

jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku vztahujícího se k mé diplomové práci. Tento dotazník je věnován tomu, jaký vztah jako zaměstnanci máte se svými nadřízenými a zda se cítíte být ve společnosti dostatečně motivováni. Dotazník je anonymní a je v pořadí první ze dvou. Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více než pár minut. Děkuji za čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Martina Machová

- 1) Pohlaví
 - a. Muž
 - b. Žena
- 2) Jaký je Váš věk?
 - a. Méně než 18 let
 - b. 18-23 let
 - c. 24-30 let
 - d. 31-35 let
 - e. 36-50 let
 - f. Více než 50 let
- 3) Proč jste začal(a) pracovat v této společnosti?
 - a. Protože potřebuji peníze
 - b. Chtěl(a) jsem získat praxi v oboru
 - c. Pro dobré pracovní podmínky a zázemí
 - d. Jiné
- 4) Jaká je Vaše doba působnosti ve společnosti?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1-3 roky
 - c. 4-6 let
 - d. Více než 6 let

- 5) Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho nadřízeného?
- a. Ano
 - b. Nevím
 - c. Ne
- 6) Jste spokojen(a) se stylem řízení, který je nastaven v organizaci?
- a. Spokojen(a)
 - b. Spíše spokojen(a)
 - c. Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
 - d. Spíše nespokojen(a)
 - e. Nespokojen(a)
- 7) Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?
- a. Ano
 - b. Ne
- 8) Jste spokojen(a) s finančním ohodnocením?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 9) Myslíte si, že Váš nadřízený dostatečně oceňuje Vaši odvedenou práci?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 10) Myslíte si, že jste od Vašeho nadřízeného dostatečně motivován(a)?
- a. Ano
 - b. Nevím
 - c. Ne

11) Zohledňuje nadřazený Váš názor při rozhodování?

- a. Vždy
- b. Někdy
- c. Zřídka
- d. Nikdy

12) Do jaké míry jste spokojen(a) s motivačním programem organizace?

- a. 1/5
- b. 2/5
- c. 3/5
- d. 4/5
- e. 5/5

13) Sdělte nám prosím, co by Vás motivovalo k lepším výsledkům:

2. Příloha č. 2: Dotazník č. 2

Dobrý den,

jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku vztahujícího se k mé diplomové práci. Tento dotazník je věnován tomu, jak zaměstnanci vnímají budoucnost firmy a možnosti dalšího vzdělávání. Dotazník je anonymní a je v pořadí druhý ze dvou. Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více než pár minut. Děkuji za čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Martina Machová

- 1) Pohlaví
 - a. Muž
 - b. Žena
- 2) Jaký je Váš věk?
 - a. Méně než 18 let
 - b. 18-23 let
 - c. 24-30 let
 - d. 31-35 let
 - e. 36-50 let
 - f. Více než 50 let
- 3) Jak smysluplná je Vaše práce?
 - a. Smysluplná
 - b. Spíše smysluplná
 - c. Spíše nesmysluplná
 - d. Nesmysluplná

- 4) Je pro Vás Vaše práce výzvou?
- Ano, obrovskou
 - Ano
 - Jak kdy
 - Ne
 - Ne, vůbec
- 5) Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracován(a) nebo ve stresu?
- Vůbec
 - Nijak zvlášť často
 - Občas
 - Velmi často
- 6) Jste za dvou práci adekvátně platově ohodnocen(a)?
- Rozhodně ano
 - Ano
 - Ne
 - Rozhodně ne
- 7) Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?
- Velmi nadhodnocená
 - Lehce nadhodnocená
 - Realistická
 - Lehce podhodnocená
 - Velmi podhodnocená
- 8) Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?
- Velmi často
 - Často
 - Zhruba v polovině případů
 - Zřídka
 - Vůbec
- 9) Máte možnost kariérního růstu?
- Ano
 - Ne

- 10) Máte možnost dalšího vzdělávání ve firmě?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 11) Pokud jste zodpověděl(a) spíše ne či ne, jaká forma vzdělávání by Vám vyhovovala?
- 12) Jste spokojen(a) se svým nadřízeným?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 13) Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním?
- a. Ano, velmi
 - b. Ano
 - c. Ne
 - d. Ne, vůbec
- 14) Jste hrdý(a) na značku společnosti, která Vás zaměstnává?
- a. Ano, velmi
 - b. Ano
 - c. Nevím
 - d. Ne
 - e. Ne, vůbec

15) Máte ráda svého zaměstnavatele?

- a. Rozhodně ano
- b. Ano
- c. Nemám k němu vztah
- d. Spíše ne
- e. Vůbec

16) Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo tuhle společnost?

- a. Určitě ne
- b. Pravděpodobně ne
- c. Uvažuji o tom
- d. Pravděpodobně ano
- e. Určitě ano

17) Doporučil(a) byste tuto společnost někomu dalšímu?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

3. Příloha č. 3: Otázky pro řízení rozhovor s manažery

Otázka 1: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Otázka 2: Jak dlouho zastáváte manažerskou pozici?

Otázka 3: Je Vaše společnost podle Vás úspěšná na trhu práce?

Otázka 4: Jak byste hodnotil/a pracovní klima ve Vaší společnosti a vztah mezi zaměstnanci?

Otázka 5: Domníváte se, že vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní prostředí ve společnosti a kvalitu práce?

Otázka 6: Jaké hodnoty Vaše společnost uznává?

Otázka 7: Musel jste absolvovat nějaké manažerské vzdělání či kurzy abyste mohl vykonávat tuto pozici?

Otázka 8: Setkal/a jste se při své manažerské profesi s nějakým vážným problémem při řízení lidských zdrojů?

Otázka 9: Domníváte se, že vzdělávání Vašich zaměstnanců je důležité a pro firmu přínosné?

Otázka 10: Jak důležité je pro Vás a Vaši firmu motivovat pracovníky k co nejlepším úspěchům?