



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Inovace systému řízení lidí v organizaci

Innovation of the People Management System  
in the Organization

# **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

# **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

MALÁ

KAROLÍNA

**2022**



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Malá** Jméno: **Karolína** Osobní číslo: **477874**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Inovace systému řízení lidí v organizaci**

Název diplomové práce anglicky:

**Innovation of the People Management System in the Organization**

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem práce je prozkoumat systém řízení lidí ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro změny a zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení inovativních změn řízení lidí ve vybrané organizaci.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, zásady a postupy řízení lidí; 3. Praktická část - představení organizace, posouzení řízení lidí, návrhy zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.  
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. Praha: Management Press, 2016.  
PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2018.  
VEBER, J. a kol. Management - Základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022** Termín odevzdání diplomové práce: **28.04.2022**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

MALÁ, Karolína. *Inovace systému řízení lidí v organizaci*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 19. 04. 2022

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Martinu Šikýři, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této diplomové práce. Díky také patří personální asistentce z vybrané organizace za poskytnuté materiály, ze kterých jsem čerpala v praktické části. V neposlední řadě děkuji mojí rodině za jejich trpělivost a podporu.

# **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů s cílem analyzovat systém řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, určit možnosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny. Teoretická část se zabývá charakteristikou základního pojetí řízení lidských zdrojů a vymezením personálních činností, které jsou součástí řízení lidských zdrojů. Praktická část zahrnuje představení organizace, způsob řízení lidských zdrojů v organizaci, vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace a výsledky, kterými jsou návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů v organizaci.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů; zaměstnanci; získávání a výběr zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, motivace zaměstnanců, péče o zaměstnance.

# **Abstract**

This diploma thesis deals with human resource management with the aim of analysing the human resource management system in the selected organisation, identifying opportunities for improvement and suggesting appropriate changes. The theoretical part deals with the characteristics of the basic concept of human resource management and the definition of personnel activities that are part of human resource management. The practical part includes the introduction of the organization, the method of human resource management in the organization, the evaluation of a questionnaire survey among the employees of the organization and the results, which are suggestions for improving human resource management in the organization.

## **Key words**

Human resources; employees; recruitment and selection of employees, rewarding of employees; motivation of employees, employee care.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Pojetí řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>7</b>
1.1 Vliv řízení lidských zdrojů na výkon zaměstnanců .....	7
1.2 Role podílející se na řízení lidských zdrojů .....	8
<b>2 Personální plánování</b> .....	<b>11</b>
2.1 Plánování potřeby zaměstnanců .....	11
2.2 Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců .....	13
2.2.1 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců .....	13
2.2.2 Řešení nedostatku a nadbytku zaměstnanců .....	14
2.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců .....	16
<b>3 Získávání a výběr zaměstnanců</b> .....	<b>17</b>
3.1 Požadované dokumenty od uchazečů.....	17
3.2 Postup získávání zaměstnanců .....	19
3.2.1 Definování požadavků na uchazeče.....	20
3.2.2 Oslovení uchazečů.....	20
3.2.3 Vyřizování žádostí uchazečů .....	21
3.3 Metody výběru zaměstnanců.....	22
3.3.1 Pohovory .....	23
3.3.2 Výběrové testy .....	24
3.3.3 Assessment centra .....	24
<b>4 Odměňování a motivace zaměstnanců</b> .....	<b>26</b>
4.1 Odměňování zaměstnanců .....	26
4.1.1 Celková odměna.....	26
4.1.2 Mzdové formy.....	27
4.2 Motivace zaměstnanců .....	28
4.3 Teorie motivace.....	29
<b>5 Péče o zaměstnance</b> .....	<b>33</b>
5.1 Povinná péče.....	33
5.1.1 Pracovní doba .....	33



5.1.2	Pracovní prostředí.....	34
5.1.3	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	34
5.1.4	Vzdělávání zaměstnanců .....	35
5.2	Mezilidské vztahy na pracovišti.....	36
<b>6</b>	<b>Představení organizace.....</b>	<b>39</b>
6.1	Organizační struktura organizace .....	40
6.2	Hodnoty organizace.....	41
<b>7</b>	<b>Systém řízení lidí v organizaci .....</b>	<b>42</b>
7.1	Získávání a výběr zaměstnanců .....	42
7.2	Způsob odměňování a motivace zaměstnanců.....	44
7.3	Péče o zaměstnance.....	46
7.3.1	Adaptace nových zaměstnanců .....	46
7.3.2	Vztahy na pracovišti a spokojenost zaměstnanců .....	47
7.3.3	Vzdělávání zaměstnanců .....	48
<b>8</b>	<b>Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace .....</b>	<b>49</b>
8.1	Respondenti.....	49
8.2	Výsledky .....	52
8.3	Shrnutí.....	64
<b>9</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>66</b>
<b>Závěr .....</b>		<b>69</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>		<b>71</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>		<b>74</b>
<b>Seznam grafů .....</b>		<b>74</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>		<b>75</b>
<b>Dotazník .....</b>		<b>76</b>

# Úvod

Řízení lidských zdrojů zahrnuje veškeré činnosti, které jsou spojovány s řízením zaměstnanců. Na základě vhodně zvoleného systému řízení lidských zdrojů organizace dosahují svých strategických cílů, udržují pozitivní vztahy na pracovišti a podporují spokojenost zaměstnanců.

Za činnosti, které jsou spojeny s řízením lidských zdrojů odpovídá manažer nebo personální oddělení. Manažer nebo personální oddělení má prostřednictvím těchto činností zajistit spokojenost zaměstnanců a jejich požadovanou výkonnost.

Cílem diplomové práce je prozkoumat systém řízení lidí ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro změny a zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z odborné literatury a internetových článků a zabývá se vymezením pojetí řízení lidských zdrojů a činnostmi řízení lidských zdrojů, do kterých patří personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, odměňování a motivace zaměstnanců a péče o zaměstnance.

Praktická část zkoumá vhodnost systému řízení lidských zdrojů v organizaci na základě výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace. Praktická část obsahuje představení organizace, způsob řízení lidských zdrojů v organizaci a výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace.

Výsledkem práce jsou návrhy pro zlepšení systému řízení lidských zdrojů v organizaci.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se dá považovat především za strategii, která se zabývá přístupem k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci. Jedná se o veškeré činnosti v organizaci spojené s řízením zaměstnanců. Prostřednictvím řízení lidských zdrojů může organizace využít úsilí a schopnosti zaměstnanců. Ochota a způsob práce zaměstnanců se pak odrazí na úspěšném chodu organizace. Z tohoto důvodu je toto téma významné pro každou organizaci. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 48)

Řízení lidských zdrojů má několik základních cílů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 49):

- dosahovat strategických cílů prostřednictvím strategického řízení lidských zdrojů;
- rozvíjet kultury zaměřené na dosažení vysokého výkonu;
- získat a udržet si oddané, talentované a kvalifikované lidi;
- udržovat pozitivní pracovní vztahy a nastolit důvěru mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatnění etického přístupu k řízení lidí.

Je zjevné, že organizace sleduje jak cíle ekonomické, tak i sociální. Ekonomické cíle se hodnotí podle očekávaných výsledků organizace a sociální dle individuálního uspokojení lidí. Tyto dva základní cíle mohou být často v rozporu, ale právě hlavním smyslem řízení lidských zdrojů je tyto cíle držet v rovnováze. Je tomu tak, protože organizace, která sleduje pouze ekonomické cíle, může narazit na nespokojenost zaměstnanců, ale pokud bude sledovat pouze cíle sociální, tak se nemusí dočkat kladných hospodářských výsledků. (Šikýř, 2014, s. 22)

Aby organizace byla schopná svých cílů dosáhnout, musí si nejprve určit správnou strategii řízení lidských zdrojů. Organizace musí zohlednit externí i interní podmínky organizace, požadavky, ale také potřeby a očekávání svých zaměstnanců. V rámci strategie řízení lidských zdrojů se formuluje několik aspektů. Mezi tyto aspekty spadá vize budoucnosti v oblasti lidských zdrojů a poslání organizace vůči zaměstnancům, které je v písemné formě tzv. prohlášení o poslání. Dále se zde formuluje současná strategie a cíle organizace, obor činnosti a její výhled o změně v následujících letech. (Dvořáková a kol., 2012, s. 116)

## 1.1 Vliv řízení lidských zdrojů na výkon zaměstnanců

Na řízení lidských zdrojů má vliv několik faktorů souvisejících s výkonem zaměstnanců a tím s výkonem organizace. Těmito faktory jsou: motivace, oddanost a angažovanost.

## **Motivace**

Důležitým faktorem při řízení lidských zdrojů je především motivace. Pokud organizace požadují po svých zaměstnancích vysoké pracovní výkony, pak by se měli zaměřit na volbu vhodných motivačních nástrojů. Těmito nástroji mohou být různé stimuly, odměny nebo pracovní podmínky podle představ zaměstnanců. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 21)

## **Oddanost**

Další faktor, který má vliv na výkony zaměstnanců je jejich oddanost. Lze ji chápat jako jistý závazek zaměstnance k organizaci. Nejedná se však o povinnost zaměstnance, ale o závazek, který zaměstnanec vnímá dobrovolně. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 25)

Armstrong a Taylor (2015, s. 50) tvrdí, že oddanost k organizaci pociťují zaměstnanci, kteří mají větší odpovědnost nebo jsou podněcováni ke spolupráci. Díky tomu mohou zažívat pocit naplnění z jejich vykonané práce.

## **Angažovanost**

Angažovanost je úzce spjata s oddaností. Oba faktory mohou být provázány, ale zaměstnanec se může k organizaci angažovat, i když necítí pocit oddanosti. Na rozdíl od oddanosti je angažovanost více emocionální a jde o vykonávanou práci, nikoliv o samotnou organizaci. Zaměstnanci mají ke své práci silný vztah a chtějí ji vykonávat s nejlepším výkonem, co dokážou, a to jen pro to, aby práce byla správně vykonána. Pro organizaci je tento stav výhodný, protože tito zaměstnanci dělají i něco na víc, nejen to, co se od nich požaduje. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 28)

## **1.2 Role podílející se na řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je zabezpečeno prostřednictvím liniových manažerů a obvykle s podporou specializovaných specialistů.

### **Manažeři**

Manažeři jsou odpovědní za realizaci strategických cílů organizace tím, že podněcují zaměstnance k požadovaným výkonům. Jejich úkolem je dosáhnout úspěchu organizace prostřednictvím zaměstnanců, u kterých se snaží, aby využili své nejlepší schopnosti a motivace k výkonu práce. Očekává se, že i samotný manažer bude využívat své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace.

Kompetence manažera je složena ze tří dimenzí. Manažer by měl mít odborné znalosti, které jsou získány prostřednictvím vzdělání. V roli manažera se nemusí jednat pouze o tradiční strukturu vzdělání, kterou je myšlena základní, střední a vysokoškolská struktura, ale manažer má možnost dosáhnout i nadstavbových studií. Odbornou znalost

může manažer prohloubit také prostřednictvím sebevzdělávání. (Veber a kol., 2021, s. 29)

Další z kompetencí jsou praktické dovednosti, které jsou získány především praxí a zkušenostmi s řešením daných problémů a úkolů. Tyto dovednosti se dají naučit, ale měly by být neustále prohlubovány.

Osobnostní vlastnosti jsou třetí základní kompetencí manažera. Tyto vlastnosti prezentují manažera ve vztahu k sobě samému, ale i k jeho okolí. Jedná se také o přístup k práci a o aktivitu manažera. V souvislosti s osobností je u manažerů důležité jejich charisma, které charakterizuje kouzlo osobnosti nebo soubor vlastností, které je okolím uznáváno a díky nim může být přirozeným vůdcem. (Veber a kol., 2021, s. 31)

Manažeři mají v rámci řízení lidských zdrojů tyto úkoly (Šikýř, 2014, s. 25):

- vytvářet a analyzovat pracovní místa;
- plánovat lidské zdroje;
- obsazovat volná pracovní místa;
- řídit pracovní výkon a hodnocení zaměstnanců;
- odměňovat a motivovat zaměstnance;
- vzdělávat zaměstnance;
- pečovat o zaměstnance;
- využívat personálního informačního systému.

Podle Vebera a kol. (2021, s. 28) bude práce manažerů rozšířena na základě několika nových skutečností. Jedná se o globalizaci světové ekonomiky, kde se musí manažer vyrovnat s jejími dopady do různých oblastí organizace. Manažer se také bude muset přizpůsobit zrychlování tempa změn a zároveň věnovat pozornost flexibilnímu řízení vnitřních provozních procesů. Významným prvkem dnešní doby je také digitalizace, která v některých případech již má nebo bude mít vliv na změnu pracovních míst. I na tuto skutečnost musí být manažer připraven.

## **Personalisté**

Jak bylo řečeno výše, tak manažeři vykonávají svou práci ve spolupráci s odbornými personalisty, kteří se také podílí na řízení lidských zdrojů. Personalisté v organizaci mají na starost administrativní činnosti, které vyplývají z pracovněprávních předpisů a souvisí s plněním povinností zaměstnavatele na základě pracovněprávních vztahů. Mimo to jsou v jejich režii zahrnuty koncepční, metodické a analytické činnosti, které souvisí s řízením lidských zdrojů. Pro manažery a zaměstnance by měli poskytovat poradenství. (Šikýř, 2014, s. 27)

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 14) mohou být personalisté zajištěni hned několika způsoby. Prvním způsobem jsou pouze vlastní personalisté v dané organizaci. Ve druhém způsobu jsou personalisti zčásti vlastní a zčásti zajištěni outsourcingem na externí subjekt. Outsourcing může vykonávat zvolené činnosti organizací, např. hodnocení práce, vzdělávání zaměstnanců nebo personální informační systém. Posledním

způsobem mohou být částečně vlastní personalisti, částečně outsourcing a částečně se mohou personální činnosti delegovat na vedoucí zaměstnance.

Počet potřebných personalistů se odvíjí od počtu zaměstnanců. Potřeba personalistů vzniká při zhruba 100 až 150 zaměstnancích. Velké organizace mají rozsáhlé a vnitřně strukturované personální útvary. Tyto útvary jsou rozděleny na jednotlivé personální služby, kde jsou zaměstnání odborníci na danou službu. Rozdělení může být následující: specialista na kolektivní vyjednávání, specialista na řízení talentů, náborový specialista atd.

Pro malé organizace není ekonomicky únosné vytvářet personální místo. Personální činnosti v tomto případě odvádí majitel nebo vrcholový manažer organizace. Mezi tyto činnosti se řadí výběr a rozmístění zaměstnanců, odhad potřeby zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých výhod. Zbylou personální administrativu pak většinou vykonává zaměstnanec, který zpracovává účetnictví a pracovněprávní záležitosti. (Dvořáková a kol., 2012, s. 15)

Personální práce se podle Koubka (2001, s. 15) dělí na tyto koncepce:

- personální administrativa;
- personální řízení;
- řízení lidských zdrojů.

Termín personální administrativa je nejstarší pojetí a představuje personální práci jako službu, která je tvořena administrativou spojenou se zaměstnáváním lidí.

Další vývojovou fází personalistiky je personální řízení. Tento pojem se objevil již před druhou světovou válkou v organizacích, které měly dynamické vedení a byly orientovány na expanzi. Tyto organizace si začaly uvědomovat hodnotu lidských zdrojů v organizaci, a proto začalo vznikat personální řízení. Personální práce se v této fázi nevěnovala pouze administrativě, ale také hospodařením s pracovní silou a řešila problémy spojené se zaměstnáváním lidí v organizaci.

Nejvyspělejší koncepcí je pak řízení lidských zdrojů, které je aktuální. Nyní je vnímáno jako nejdůležitější složkou v řízení organizace. Lidská práce je vnímána jako jedna z nejdůležitějších složek a je na ní kladen velký důraz. Personalisté jsou rozděleni do několika specializovaných útvarů, které mají zajišťovat specifické personální činnosti.

## 2 Personální plánování

Organizace chce dosahovat svých stanovených cílů pomocí řízení. Toto řízení se neobejde bez základního naplánování, kdy se stanovují cíle a zároveň i metody, jak jich dosáhnout. Velice důležitou součástí řízení lidských zdrojů tedy je i personální plánování, které slouží „k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“ (Koubek, 2001, s. 87)

Podle Vebera a kol. (2021, s. 119) plánování v organizaci plní tyto úkoly:

- funguje jako nástroj rozvoje organizace;
- zabezpečuje souhru a proporcionalitu v organizaci.

Konkrétně personální plánování má několik základních účelů. Soustředí se především na kvalitní výběr zaměstnanců a na zlepšení jejich využití. Personalisté se snaží pomocí plánování koordinovat a řídit práci prostřednictvím využití pracovní kapacity. Ve prospěch rozvoje organizace je jedním z účelů také přizpůsobení personálních činností a vybudování informační základny pro efektivní řízení lidských zdrojů. (Eisel, 2021, s. 25)

Podle Eisela (2021, s. 30) by měl proces plánování lidských zdrojů probíhat ve třech etapách:

1. Sledování interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů.
2. Vyhodnocení a předpověď budoucího vývoje.
3. Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola.

### 2.1 Plánování potřeby zaměstnanců

Prostřednictvím plánování potřeby zaměstnanců organizace odhaduje poptávku po práci. To znamená, že se predikuje počet a druh zaměstnanců, které bude pravděpodobně potřebovat, aby byla zajištěna požadovaná práce a byly dosaženy očekávané cíle. „Poptávku po práci přitom odvozuje od poptávky po výrobcích a službách, které s pomocí zaměstnanců realizuje.“ (Šikýř, 2016, s. 86)

Na základě výzkumu Institute for Employment Studies byly odhaleny tyto tři důvody pro plánování lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 64):

- praktické důvody;
- pragmatické důvody;
- organizační důvody.

Z praktických důvodů se plánuje řízení lidských zdrojů proto, aby organizace mohly využívat lidské zdroje nebo zvyšovat jejich flexibilitu. Organizace může díky plánování předejít problémům a špatným rozhodnutím. Zároveň mohou rozvíjet potřebné schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců.



Plánování z pragmatických důvodů znamená, že organizace mají snahu pochopit současnou situaci a připravit se na budoucnost. Usilují o přijímání jasných rozhodnutí, které by mohly být později zpochybněny.

Organizační důvody se týkají především komunikace uvnitř organizace. Všechny plány musí být dobře vykomunikovány. To znamená, aby byly plány zaměstnanci podpořeny a hlavně dodržovány. Plány řízení lidských zdrojů musí být především propojeny s plány organizace kvůli tomu, aby organizační jednotky mohly tyto plány kontrolovat a ovlivňovat.

### **Intuitivní a kvantitativní metody**

Pro odhad potřeby zaměstnanců se používají různé metody. Tyto metody se dělí na intuitivní a kvantitativní. V praxi se při odhadu budoucí potřeby zaměstnanců tyto metody kombinují.

#### **Intuitivní metody**

Intuitivní metody jsou založeny na znalosti vazby mezi úkoly organizace, jejich technikou a pracovní silou. Pracovníci, kteří tyto metody používají musí mít tedy značné zkušenosti v tomto oboru. Nejčastěji se uplatňuje delfská metoda a kaskádová metoda.

V praxi jsou preferovány metody, které jsou časově nenáročné a méně finančně nákladné. Jednou z těchto metod je právě již zmíněná delfská metoda. Jedná se o metodu, která je založená na analýze vývojových trendů. Její povaha je tedy také kvantitativní. Při této metodě je několik tzv. expertů, kteří velice dobře znají využití a potřebu pracovní síly v organizaci. Experti jsou složeni z několika vedoucích všech úrovních. Od samotného vedení až po mistry. Cílem této metody pak je předpovědět vývoj potřeby zaměstnanců na základě nezávislých názorů expertů. Aby tyto nezávislé názory nebyly ovlivňovány rozdílným postavením expertů, není tato metoda formou porady, ale diskuse, která je vedena přes prostředníka. Tato metoda má tedy několik opakujících se kol, při kterých mohou experti upravovat své předpovědi.

Na podobném principu funguje i kaskádová metoda. Ta mimo předpovědi odhadu potřeby zaměstnanců předpovídá i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Při této metodě jsou rozepisovány úkoly organizace na stále nižší organizační úrovně a u nejnižší úrovně si zkušený vedoucí pracovník podle svého odhadu stanoví počet potřebných zaměstnanců. K součtu potřebných zaměstnanců se přidá také počet potřebných zaměstnanců, kteří zabezpečují organizační a odbornou stránku fungování. Tím jsou myšleni např. manažeři, specialisté, údržba atd. Tyto výsledky se předávají do vyšší organizační úrovně, kde je proveden stejný proces a pokračuje se na další úrovni. V konečné fázi se sečtou všichni potřební zaměstnanci ze všech úrovní.

#### **Kvantitativní metody**

Kvantitativní metody jsou založeny na matematických či statistických metodologických aparátech a využívají tedy množství dat. Tyto metody se v praxi mohou

vyskytovat méně, jelikož jsou více nákladné. Zároveň jsou pro některé jedince méně pochopitelné a vedoucí některých úrovní v organizaci je nemusejí ovládat. Nelze však vyloučit, že je organizace používají v kombinaci s intuitivními metodami.

Mezi kvantitativní metodu se řadí metoda založená na analýze vývojových trendů. Snaží se kvantitativně vyjádřit určitější perspektivní potřebu zaměstnanců organizace. Potřeba zaměstnanců v organizaci je ovlivněna hned několika faktory a při této metodě je potřeba vybrat pouze jeden. Vybrat právě jediný faktor může být obtížný úkol. Vybírá se tedy ten, co má největší vliv na potřebu zaměstnanců a zároveň se vztahuje k činnosti organizace. Po výběru tohoto faktoru je sestavena tabulka nebo graf, který vyjadřuje vývoj velikosti tohoto faktoru a vývoj počtu zaměstnanců. Dále je vypočtena produktivita práce. Na základě této analýzy je stanovena hypotéza o budoucím vývoji produktivity práce. (Koubek, 2001, s. 96–100)

## **2.2 Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců**

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců předpovídá, kolik lidí bude pravděpodobně k dispozici v organizaci i mimo ni. Při analýze nabídky práce se zkoumá stávající počet zaměstnanců, kteří jsou členění podle profese, schopností a potenciálu. Jsou analyzovány také potenciální ztráty zaměstnanců v důsledku jejich odchodu a potenciální změny lidských zdrojů v důsledku povyšování zaměstnanců. Do analýzy jsou dále zahrnuty změny struktury organizace a nové způsoby vykonávání práce, zároveň se pohlíží na dopad zlepšování produktivity práce. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 269)

### **2.2.1 Vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců**

Analýza se nezaměřuje jen na organizaci, ale také na zkoumání lokálního trhu a národního trhu, kde je potřeba posoudit, zda organizaci postačí vlastní zaměstnanci nebo bude potřeba využít vnější zdroje zaměstnanců. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 269)

#### **Vnitřní zdroje zaměstnanců**

Potřeby zaměstnanců mohou být tedy pokryty z interních nebo externích zdrojů. Do interních zdrojů zaměstnanců patří například zaměstnanci organizace, které nejsou potřeba díky vývoji techniky. Dále zaměstnanci, kteří jsou uvolněni vlivem organizačních změn nebo zaměstnanci, kteří jsou ctižádostivější a jsou připraveni vykonávat náročnější práci anebo zaměstnanci, kteří jsou ochotni svou práci změnit.

Pro řízení lidských zdrojů je využití interních zdrojů zaměstnanců výhodné, protože zaměstnanci se vzájemně znají, což usnadňuje jejich výběr a adaptaci. Zároveň organizace zná chování zaměstnance a dokáže odhadnout jeho pracovní výkon a chování. Možné povýšení nebo změna v rámci organizace může zaměstnanci rozšířit kvalifikaci nebo zvýšit jeho spokojenost, což může vést k lepším pracovním výkonům. (Šikýř, 2016, s. 86–87)

## Vnější zdroje zaměstnanců

Organizace dávají přednost volbě vnitřních zdrojů zaměstnanců, jelikož investují do svých vlastních lidí. Pokud nejsou tyto zdroje dostupné, je možné využít vnější zdroje, jejich výběr je však více časově náročný. Mezi vnější zdroje zaměstnanců se zařazují volní uchazeči o zaměstnání na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, dále pak studenti a absolventi škol nebo také ženy v domácnostech, důchodci.

Při volbě vnějších zdrojů zaměstnanců jsou pro organizaci výhodou nové zkušenosti, podněty a nápady zaměstnanců, které mohou mít pozitivní dopad na organizaci. Zaměstnanci, kteří již mají zkušenosti v oboru jsou pro organizaci levnější a snadnější vzhledem k jejich zaučování. Nevýhodou však jsou nedostatečné informace o nových zaměstnancích, organizace proto musí vložit větší úsilí a více finančních prostředků do vyhledávání nových vhodných uchazečů. (Šikýř, 2016, s. 87)

### 2.2.2 Řešení nedostatku a nadbytku zaměstnanců

Při plánování lidských zdrojů postupujeme zejména podle plánovaného objemu produkce organizace, jak je možné si všimnout níže na obrázku 1. Na tomto základě je možné stanovit, kolik a jaké zaměstnance organizace potřebuje. Organizace zároveň vnímá, jakou část těchto potřebných zaměstnanců pokrývají vnitřní zdroje zaměstnanců. Je zde započten současný skutečný stav zaměstnanců, předpokládané nástupy zaměstnanců (např. nástup po mateřské dovolené nebo absolvování školy) a předpokládané odchody zaměstnanců (např. starobní důchod nebo opět mateřská dovolená). Výsledkem je čistá potřeba zaměstnanců, kdy se od celkové potřeby odečtou vnitřní zdroje zaměstnanců.



Obrázek 1 - Postup plánování lidských zdrojů

Zdroj: Šikýř (2016, s. 89)

Čistá potřeba zaměstnanců může vyjít buď v nulové hodnotě, kladné nebo záporné. Pokud je hodnota nulová, znamená to, že celková potřeba zaměstnanců je pokryta

z vnitřních zdrojů zaměstnanců a organizace tedy nemusí řešit další kroky. Vyjde-li hodnota kladná, organizace má zaměstnanců nedostatek. Při opaku, kdy vyjde záporná hodnota, tak má organizace zaměstnanců nadbytek.

### **Nedostatek zaměstnanců**

Pokud má organizace nedostatek zaměstnanců znamená to, že má zvýšenou spotřebu zaměstnanců.

Při nedostatku zaměstnanců může organizace podniknout tyto kroky (Dvořáková a kol., 2012, s. 121):

- vyhledat a získat nové zaměstnance;
- najmout zaměstnance na dohody o práci;
- zaměstnat zaměstnance personálních agentur nebo jiného zaměstnavatele, který má aktuálně zaměstnanců nadbytek;
- investovat do vzdělání a rozvoje svých zaměstnanců.

Výše uvedené body jsou směřovány spíše na vnější zdroje zaměstnanců, avšak organizace se nedostatek zaměstnanců snaží řešit skrze vnitřní zdroje. Organizace se může pokusit o integraci pracovních úkolů nebo využít práce přesčas. Tyto změny ale zvyšují nároky na zaměstnance, a to by se mělo odrazit v oblasti odměňování zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 90)

### **Nadbytek zaměstnanců**

Při nadbytku zaměstnanců si organizace musí udržovat kmenové zaměstnance, kteří jsou pro organizaci důležití, jelikož zajišťují hlavní a řídicí činnosti. Díky jejich zkušenostem, schopnostem a dovednostem jsou těžce nahraditelní. Snižovat stavy zaměstnanců by se měly v rámci okrajových zaměstnanců. Ti zajišťují převážně pomocné a obslužné činnosti. Jejich znalosti a dovednosti nepředstavují konkurenční výhodu a tito zaměstnanci bývají tak lehce nahraditelní.

Nadbytek zaměstnanců se dá řešit těmito opatřeními (Šikýř, 2012, s. 90):

- omezit obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů a tato volná místa obsadit vnitřními zdroji;
- upravit pracovní dobu (redukovat práci přesčas, sjednat kratší pracovní dobu);
- ukončit pracovní poměry na dobu určitou, zkrácené pracovní úvazky a dohody o pracích.

Před hromadným propuštěním by organizace měla zvážit nejprve zrušení pracovních poměrů ve zkušební době a ukončit pracovní poměry na dobu určitou. Posléze rozvázat pracovní poměry dohodou nebo výpovědí. (Šikýř, 2012, s. 90)

## **2.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců**

Na plánování potřeb zaměstnanců navazuje také plánování personálního rozvoje zaměstnanců. A to z toho důvodu, aby organizace mohla predikovat kariérní postup a tím i vývoj zaměstnance. Do personálního rozvoje se řadí plánování pracovní kariéry a plánování následnictví.

### **Plánování pracovní kariéry**

Plánování pracovní kariéry je u každého zaměstnance individuální, protože každý zaměstnanec má jiné schopnosti a dovednosti a zároveň i jiné priority. Tento druh plánování se využívá zejména u manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů.

Plán osobního rozvoje je rozdělen do čtyřech kroků. Na začátku sám zaměstnanec hodnotí, jaké má schopnosti a na základě zvážení svých zájmů stanovuje své pracovní cíle. Organizace naproti tomu hodnotí tyto individuální schopnosti a rozvojový potenciál jednotlivých zaměstnanců. Posléze jsou zaměstnanci informováni o tom, jaké možnosti a možný kariérní postup jim organizace nabízí. V posledním kroku se zaměstnanec, nadřízený a případně personalista společně radí, jak nastavit cíle kariéry a zpracovat plány, které směřují k dosažení těchto cílů. Při stanovování těchto cílů je nutné nezapomínat na to, že jde o velice osobní záležitosti a s informacemi je potřeba pracovat jako s důvěrnými.

V závěru tohoto procesu je plán kariéry zaměstnance, který představuje jednotlivé rozvojové aktivity, do kterých může patřit neformální i formální vzdělávání. Díky osvojení nových znalostí a zkušeností může pak zaměstnanec získat náročnější, odpovědnější ale i lépe placenou práci. (Koubek, 2001, s. 111)

### **Plánování následnictví**

Plánování následnictví není spojeno jen s kariérním plánem, ale také s plánováním pokrytí potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Organizace si vytváří tzv. plány následnictví, kde se zaznamenává funkce, kdo je držitelem této funkce, náhradník a jeho nynější funkce. Organizace zde také uvádí, jaké má zaměstnanec schopnosti a za jak dlouho by byl vhodný k povýšení. Hlavní myšlenkou těchto plánů je konkurence mezi náhradníky. Některé zaměstnance může tato konkurence vést k lepším pracovním výsledkům, aby měli větší šanci. Není ale vyloučené, že konkurence by mohla narušit lidské vztahy na pracovištích a spolupráci mezi náhradníky. (Koubek, 2001, s. 111–112)

## 3 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců navazuje na předchozí kapitolu, která se zabývala personálním plánováním. Díky personálnímu plánování dokáže organizace odhadnout potřebnou výši a také druh zaměstnanců. Na základě toho, se pak organizace snaží tyto zaměstnance získat.

Podle Koubka (2004, s. 117) se organizace pokouší obsadit volná pracovní místa s přiměřenými náklady a včas. Z toho důvodu musí mít organizace jasno o volných pracovních místech a vyhledávat pro tyto místa vhodné pracovní zdroje. Tyto volná místa jsou nabízeny uchazečům, se kterými se jedná a jsou o nich získávány informace, které slouží k budoucímu výběru mezi uchazeči.

### 3.1 Požadované dokumenty od uchazečů

Organizace, která zveřejní inzerát na volné pracovní místo, musí mít jasno o tom, jaké dokumenty požaduje od uchazečů k výběrovému řízení. Tyto dokumenty organizaci slouží jako informační prvek o uchazečích a zároveň díky nim mohou rozhodnout, zda účastníka pozvou do dalšího kola či nikoliv.

Organizace musí definovat, jaké informace jsou potřebné k dané pozici. V zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoníku práce), lze dohledat, jaké informace může organizace po uchazečích vyžadovat. Dle § 316 odst. 4 zákoníku práce smí organizace vyžadovat informace, které souvisí pouze s výkonem práce a pracovně právním vztahem.

Zaměstnavatel nesmí vyžadovat tyto informace:

- a) těhotenství,
- b) rodinné a majetkové poměry,
- c) původ,
- d) členství v odborové organizaci,
- e) členství v politických stranách nebo hnutích,
- f) příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti,
- g) trestněprávní bezúhonnost.

*„to, s výjimkou písmen c), d), e), f) a g), neplatí, jestliže je pro to dán věcný důvod spočívající v povaze práce, která má být vykonávána, a je-li tento požadavek přiměřený, nebo v případech, kdy to stanoví tento zákon nebo zvláštní právní předpis. Tyto informace nesmí zaměstnavatel získávat ani prostřednictvím třetích osob.“* (§ 316 zákoníku práce).

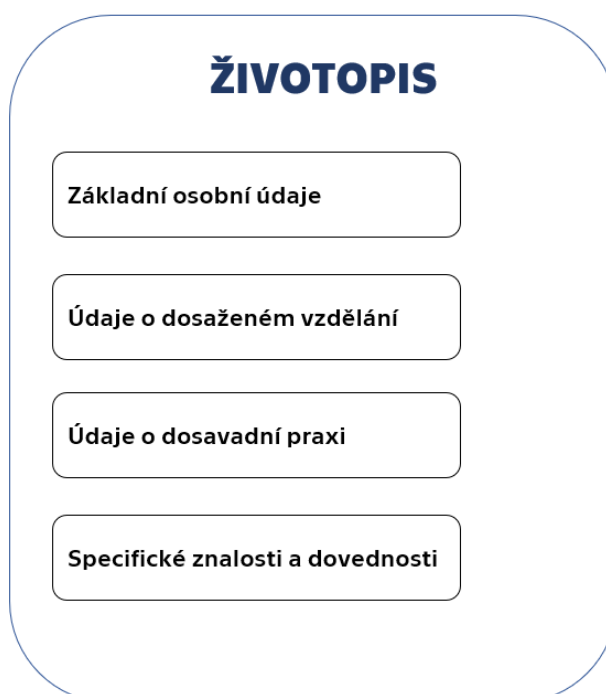
Trestněprávní bezúhonnost zaměstnavatel nesmí požadovat. Může se i na tento bod však vztahovat výjimka, kdy je pro tento požadavek věcný důvod spočívající v povaze práce, která má být vykonávána. Trestněprávní bezúhonnost smí být vyžadována např. u policistů, hasičů, auditorů nebo zdravotních sester. Výpis z Rejstříku trestů může být požadován i přesto, že není tento požadavek přímo stanoven právním předpisem.

Jedná se pouze o situaci, kdy je požadavek přiměřený k povaze práce. Není tedy možné, aby zaměstnavatel plošně požadoval výpis z Rejstříku po všech zaměstnancích. (Náhlíková Kaletová, 2019)

## **Životopis**

Životopis je jedním z nejpoužívanějších dokumentů, které mohou být po uchazečích požadovány. Na základě těchto životopisů může organizace posoudit, zda je uchazeč vhodným kandidátem. Často se označuje zkratkou CV. Toto označení je v latinském jazyce „curriculum vitae“ a v překladu znamená „běh života“.

V praxi se nejčastěji požadují strukturované životopisy. Od těchto životopisů se očekává, že informace o uchazeči budou logicky a chronologicky uspořádány. Níže na obrázku 2 je zobrazena doporučená struktura životopisu.



Obrázek 2 - Životopis

Zdroj: Šikýř (2016, s. 99)

Životopis by měl obsahovat základní údaje, kde bude uvedeno celé jméno s akademickým titulem a kontaktní údaje jako je například adresa, telefonní číslo a email.

Dále by zde neměly chybět údaje o dosaženém vzdělání, které by měly být seřazeny od nejaktuálnějšího po nejstarší. Zapisuje se zde období, kdy byla školní docházka aktivní. Uvede se měsíc a rok začátku a měsíc a rok ukončení studia. Uchazeči vyplní školu, obor a způsob zakončení. Údaje o dosažené praxi jsou zaznamenávány stejně jako údaje o dosaženém vzdělání, jen je zde vyplněn zaměstnavatel, pracovní místo a náplň práce.

V životopisu by neměly chybět údaje o specifických znalostech a dovednostech, díky kterým může mít uchazeč výhodu při výběrovém řízení oproti jiným uchazečům. Uvádí se zde jazykové nebo počítačové dovednosti, řidičské oprávnění. Uchazeči si mohou do životopisu napsat také licence nebo různá dosažená ocenění. (Šikýř, 2016, s. 99)

### **Motivační dopis**

Po životopisu je motivační dopis dalším z nejpožadovanějších dokumentů po uchazečích. Pokud není přímo požadován v inzerátu na volnou pozici, ale i přesto jej uchazeč pošle, může mít velký bonus při výběrovém řízení.

V motivačním dopise uchazeč píše, kde informaci o volném místě získal, proč se mu daná pozice líbí, jaký má vztah k organizaci a proč si myslí, že by byl na tuto pozici vhodným uchazečem. V motivačním dopise se také mohou objevit pracovní cíle uchazeče a jeho výhled do budoucnosti. Uchazeč se tímto dopisem snaží zaujmout, může zde také zaznamenat své silné a slabé stránky.

### **Dotazník**

Kromě klasického životopisu a motivačního dopisu organizace požadují vyplnění vlastního dotazníku. Tento dotazník personalistům nebo manažerům usnadní práci při výběru z uchazečů, jelikož má stejnou strukturu a obsahuje veškeré informace, které zohledňují potřeby organizace. Tyto formuláře se liší podle toho, o jaké pracovní místo jde. Pokud je obsazována manuální nebo nižší administrativní pozice, jsou pak dotazníky formou uzavřených otázek. U manažerských pozic se pak spíše jedná o otevřené otázky. Organizace se o uchazeči dozví více a uchazeč má zároveň větší prostor na vyjádření svých názorů. (Dvořáková, 2012, s. 152)

### **Ostatní dokumenty**

Zaměstnavatelé mohou po uchazečích také požadovat i jiné dokumenty. Jedná se o kopie ukončení studia (diplom, vysvědčení) nebo kopie certifikátů z jiné formy vzdělávání. Výhodou pro uchazeče může být také pracovní posudek, reference z předešlého zaměstnání nebo přehled publikační činnosti. V některých případech může zaměstnavatel požadovat lékařské vysvědčení o zdravotní způsobilosti. (Dvořáková a kol., 2012, s. 151)

## **3.2 Postup získávání zaměstnanců**

Postup získávání zaměstnanců je složen z několika následujících kroků (Armstrong a Taylor, 2015, s. 273):

1. definování požadavků na uchazeče,
2. oslovení uchazečů,
3. vyřizování žádostí uchazečů.



### **3.2.1 Definování požadavků na uchazeče**

V rámci plánování lidských zdrojů se musí specifikovat požadavky na zaměstnance, které jsou pak požadovány od uchazečů. Tyto požadavky mohou být také nazývány jako specifikace pracovního místa. Vymezují položky, bez kterých by vykonání práce nebylo možné nebo neuspokojující. Mezi tyto položky se řadí znalosti, dovednosti a schopnosti, které musí uchazeč mít, aby byl schopný práci vykonávat. K úspěšnému vykonávání práce jsou taky požadovány specifické schopnosti chování pro dané pracovní místo.

Dalšími požadavky může být určitá výše dosaženého vzdělání nebo odborná příprava (např. výcvik, certifikáty). Organizace také může požadovat praxi od svých uchazečů. V takovém případě hodnotí, jaké má uchazeč zkušenosti a výsledky z bývalých pracovních míst. Mimo tyto obvyklé požadavky může organizace požadovat specifické nebo zvláštní požadavky. Specifické požadavky jsou kladeny na zaměstnance v určitých oblastech. To znamená například zavedení nového systému nebo vývoj nových produktů. Mezi zvláštní požadavky náleží měnící se místo výkonu práce nebo cestování. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 274) Dalšími požadavky jsou také vítané požadavky, které nejsou pro danou práci nezbytně nutné, ale výrazně zvyšují využitelnost zaměstnance. Může se jednat např. o znalost cizích jazyků. (Šikýř, 2016, s. 96)

### **3.2.2 Oslovení uchazečů**

Pokud má organizace představu o požadavcích na dané pracovní místo může přistoupit k dalšímu kroku, kterým je oslovování uchazečů. Toto téma je úzce spojené s předchozí kapitolou, kde je vysvětleno, že organizace může pokrýt potřebu zaměstnanců ze dvou zdrojů. Jde o zdroje interní, tedy o současné zaměstnance a o zdroje externí, což jsou lidé zvenčí.

#### **Oslovení současných zaměstnanců**

Podle Bělohávkova (2016, s. 31) musí organizace posoudit, zda se vyplatí vyhledávat lidi vně organizace, nebo requalifikovat zaměstnance z jiných činností. Lidé zvenčí mohou totiž přispět novými nápady a budou nejspíš již zaučení v daném oboru. Na druhou stranu jsou tito jedinci pro organizaci neznámí, kdežto své zaměstnance již znají a vědí, co od nich očekávat a jaké jsou jejich požadavky.

Organizace se může pokusit nabídnout pracovní místo svým zaměstnancům přes intranet nebo na nástěnce, kde zavěsí svůj inzerát. Pokud si organizace již vytipovala určité zaměstnance, tak jim může poslat email s inzerátem anebo je přímo oslovit. Vhodné zaměstnance si organizace vybírá na základě jejich pracovních výkonů anebo na základě doporučení. (Šikýř, 2016, s. 97)

## **Oslovení lidí mimo organizaci**

Pokud se organizace rozhodne, že osloví lidi mimo organizaci, lze tak učinit několika způsoby.

Způsoby oslovení lidí mimo organizaci jsou následující:

- personální databáze;
- internet a sociální sítě;
- novinové inzerce;
- spolupráce s personální agenturou, úřadem práce nebo školami.

Nejprve mohou nahlédnout do vlastní personální databáze, kde mají zařazené potenciální uchazeče. Jsou to uchazeči, kteří neuspěli v předchozích výběrových řízeních, ale přesto jsou využitelní pro jinou pracovní pozici. Nebo se zde mohou najít uchazeči, kteří projeví aktivní zájem o organizaci, ale nebylo pro ně v tu chvíli volné pracovní místo. (Eisel, 2021, s. 33)

Dalším nejčastějším nástrojem pro oslovení uchazečů jsou v dnešní době sociální sítě. Organizace může svůj inzerát zveřejnit hned na několik sociálních sítích zároveň. Může to být například Facebook, Instagram nebo Twitter. Nejpoužívanější sociální sítí pro nábor nových zaměstnanců je jednoznačně LinkedIn. Uživatelé si svůj LinkedIn profil vyplní podobně jako životopis. Nejčastěji jsou to pracovní zkušenosti, dovednosti a dosažené vzdělání. Pokud si uživatelé na svém profilu zvolí, že mají zájem o pracovní nabídky, potenciální zaměstnavatelé tuto skutečnost vidí a mohou je díky tomu kontaktovat. Mimo sociálních sítí může organizace svůj inzerát vložit na webové stránky, které nabízejí volná pracovní místa. Organizace, které mají i vlastní webové stránky, si zde mohou vytvořit odkaz, kde budou volná pracovní místa.

Dále může organizace svůj inzerát zveřejnit prostřednictvím novinové inzerce. Pokud organizace nabízí nižší požadovanou kvalifikaci, postačí inzerce v místním tisku. Jde-li o vyšší kvalifikační požadavky, pak se doporučuje inzerovat v celostátním tisku, což je ovšem nákladnější. (Eisel, 2021, s. 34-35)

Spolupráce s personální agenturou, úřadem práce nebo školami je dalším možným způsobem, jak se dostat k potenciálním uchazečům. Pokud si organizace vybere spolupráci s agenturou, tak si ušetří práci při hledání uchazečů, ale finančně je to náročnější způsob. (Šikýř, 2014, s. 97)

### **3.2.3 Vyřizování žádostí uchazečů**

Dalším postupem při získávání zaměstnanců je vyřizování žádostí uchazečů. Tento krok nastává v případě, kdy si celý proces získávání zaměstnanců vyřizuje sama organizace a nespolupracuje s personální agenturou. Organizace musí v tomto případě prozkoumat informace od uchazečů, zpracovat a roztřídit žádosti uchazečů a učinit přípravu na pohovory.

## **Prozkoumání informací o uchazečích**

V první řadě personalisté a manažeři prochází informace od uchazečů, které mají dostupné ze zasláných životopisů. V některých případech může organizace od uchazečů požadovat vyplnění dokumentu, kde budou uvedeny všechny potřebné informace. Pro personalisty a manažery může být tento způsob jednodušší, jelikož dokumenty budou mít stejnou strukturu a budou v nich zahrnuty všechny informace, které organizace potřebuje znát. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 283)

## **Zpracování a roztřídění žádostí uchazečů**

Pokud organizace dostane dostatečný počet odpovědí na zveřejněný inzerát, musí došlé žádosti uchazečů zpracovat. Nejprve by si měla vypracovat seznam došlých žádostí, kde budou evidována jména uchazečů, data přijetí žádostí a poznámky o tom, zda budou uchazeči odmítnuti nebo pozváni do dalšího kola přijímacího řízení.

V tomto kroku organizace také roztřídí žádosti uchazečů. Organizace vybírá mezi uchazeči podle svých nastavených kritérií. Kritéria se pro zjednodušení dělí do tří skupin. První skupinou jsou kritéria nezbytná. Pokud uchazeč tyto kritéria nespĺňuje, pak nemůže být považován za vhodného uchazeče. Velmi žádoucí kritéria jsou další skupinou. Potenciální uchazeč splňující tato kritéria je upřednostněn. V poslední skupině jsou žádoucí kritéria. „V případě, že větší počet uchazečů splní nezbytná a velmi žádoucí kritéria, může splnění žádoucích kritérií rozhodnout o předběžném výběru vhodných uchazečů, respektive o závěrečném výběru nejvhodnějšího uchazeče.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 284-285)

## **Příprava na pohovory**

V první řadě musí organizace vyhotovit program pohovorů, to znamená určit si čas věnovaný pohovorům a počet pohovorů během jednoho dne. Čas pohovorů se liší na základě obsazovaného místa. Obvyklá délka pohovorů je 30 minut, ale ve zvláštních případech může jít i o více jak 60 minut. Personalisté nebo manažeři by si neměli domlouvat příliš mnoho pohovorů na jeden den, jelikož mohou být po několika hodinách pohovorů vyčerpáni, a to by mohlo mít dopad na jejich soustředěnost a celkovou úroveň pohovorů. Organizace má před pohovorem nastudované informace o uchazečích a zároveň by měla mít i připravené otázky pro uchazeče. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 287)

## **3.3 Metody výběru zaměstnanců**

Pokud uchazeč projde prvním kolem přijímacího řízení, kde se posuzují již zmíněné dokumenty jako je životopis nebo motivační dopis, pak postupuje do dalšího kola. V této části se již uchazeč setkává osobně s personalistou, manažerem nebo vlastníkem organizace. Nejčastějšími metodami výběru zaměstnanců jsou pohovory, výběrové testy a assessment centra.

### 3.3.1 Pohovory

Pohovory jsou nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců. „Hlavním účelem pohovoru je získat o uchazečích takové informace, které umožní předpovědět jejich budoucí výkon a provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče.“ (Armstrong, s. 286)

Pohovory obvykle probíhají formou diskuse tváří v tvář. Vzhledem k pandemii koronaviru se pohovory značně přemístily na internet, kde se uchazeč s organizací spojí prostřednictvím Skypu nebo jiným online připojením. Pro uchazeče je lepší vést pohovor v sídle organizace z toho důvodu, že může zhodnotit jaké má z daného místa pocity a zda by mu vyhovovaly dané pracovní podmínky. Při online pohovoru může být rušivým elementem slabý signál nebo vypadávání wifi připojení. Pohovor, který probíhá fyzicky je ale značně lepší, protože personalista nebo manažer může lépe vnímat nonverbální komunikaci.

Nonverbální komunikace je pro personalisty a manažery v pohovorech důležitým ukazatelem toho, jak se uchazeč v dané situaci cítí. Díky nonverbální komunikaci lze odhalit, zda uchazeč v danou chvíli lže nebo jsou pro něj otázky nepříjemné a ztrácí pocit jistoty. Při ztrátě jistoty se uchazeč velice rychle dotkne vlastního těla, tento signál se nazývá „autokontakt“. Pokud uchazeč lže, lze si toho všimnout pomocí těchto ukazatelů: klopení očí, ošívání, časté doteky uší nebo nosu, neustálé vysvětlování nebo nadměrné pocení. (Eisel, 2021, s. 39-40)

#### Postup pohovoru

Postup výběrového pohovoru je následující (Šikýř, 2016, s. 107):

1. Úvod
2. Představení zaměstnavatele
3. Představení uchazeče
4. Otázky a odpovědi
5. Závěr

Uchazeč je v úvodu přivítán, tazatelé se snaží navodit přátelskou atmosféru a je představen celý plán pohovoru, hlavní cíl a předpokládaný čas. Zaměstnavatelé se poté uchazeči představí a seznámí je s volným pracovním místem a pracovními podmínkami. Následuje představení uchazeče, kdy je uchazeč vyzván ke stručnému popisu jeho životopisu. Další krok je zásadní částí pohovoru, která se zaměřuje na otázky ze strany tazatelů a odpovědi uchazeče. Posuzuje se chování uchazeče a motivace pro danou pozici, zjišťuje se také představa uchazeče o pracovních podmínkách. Uchazeč by měl mít zároveň prostor pro své vlastní otázky vůči organizaci, na které dostane odpovědi. Pokud je v závěru uchazeči nabídnuta spolupráce, je nutné nechat mu dostatečný čas na rozmyšlenou. Poté je s uchazečem domluven další postup a obě strany se slušně rozloučí. (Šikýř, 2016, s. 107)

### **Strukturovaný pohovor**

Při strukturovaném pohovoru má manažer nebo personalista předem určený seznam otázek. Přičemž jsou tyto stejné otázky pokládány všem uchazečům a jejich odpovědi jsou zaznamenány do připraveného klasifikačního systému. Otázky mají doplnit a ověřit informace o uchazeči, které vyplývají z životopisu, motivačního dopisu nebo dotazníku. Tazatelé chtějí posoudit, zda má uchazeč opravdu dostatečné znalosti, dovednosti a schopnosti pro vykonání pracovní pozice. Ve strukturovaném pohovoru se mohou otázky zaměřit i na zkušenosti z předchozí praxe. Tazatelé mohou v rámci pohovoru uchazečům představit situaci, která může nastat na dané pozici a zeptat se jich, jak by tuto situaci řešili. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 288)

### **Nestrukturovaný pohovor**

Při nestrukturovaném pohovoru nemá personalista nebo manažer předem pevně stanovené otázky. Má připravený okruh témat, který chce s uchazečem probrat, ale otázky pokládá podle dané situace. Při tomto druhu pohovoru se tazatel snaží spíše odhalit celkový obraz uchazeče než řešit konkrétní cíle pohovoru. Uchazeči nejsou posuzováni podle tabulek ale podle celkového dojmu. Nestrukturovaný pohovor má oproti strukturovanému pohovoru nižší prediktivní validitu (míra, v jaké nestrukturovaný pohovor předpovídá budoucí vývoj uchazeče). Nestrukturovaný pohovor se využívá spíše v menších organizacích. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 288)

## **3.3.2 Výběrové testy**

Výběrové testy jsou další z často používaných metod výběru zaměstnanců, které se využívají podle dané pracovní pozice. Testy se dělí do tří skupin: testy inteligence, osobnosti a schopností.

Pomocí testů inteligence mohou zaměstnavatelé zaznamenat a posoudit duševní stav uchazeče. Testy mohou být zaměřeny na verbální myšlení, numerické nebo jazykové schopnosti, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť.

Testy osobnosti zkoumají osobnostní charakteristiky uchazečů. Testují se formou dotazníku, ze kterého vyplývá dílčí, ale i celková struktura osobnosti uchazeče. Toto testování může být posléze doplněno o konzultaci s kvalifikovaným psychologem.

Testy schopností probíhají formou modelových situací. Uchazeč je uveden do časově vypjaté situace, při které má splnit požadované úkoly. Během toho může manažer zjistit, jak uchazeč pracuje pod tlakem a jak pracuje s informacemi, a to například které informace rozlišuje jako důležité a které méně důležité. (Šikýř, 2016, s. 108)

## **3.3.3 Assessment centra**

*„Assessment centra vytvářejí skupinu uchazečů a využívají řadu metod jejich posuzování během vymezeného období (jeden nebo dva dny) s cílem získat komplexnější a*

*vyváženější pohled na vhodnost jednotlivých členů skupiny.*“ Využívání assessment center umožňuje získat větší množství informací o uchazečích než ostatní metody výběru zaměstnanců. Na druhou stranu je validita assessment center nižší než u osobního pohovoru, který je kombinován s výběrovými testy. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 291-292)

Větší organizace mají pro účely assesment center zvláštní zařízení, což je však velmi nákladné. V těchto centrech je 6-8 pozorovatelů, kteří jsou složeni z psychologů, manažerů nebo externích odborníků.

Uchazeči zde absolvují vstupní pohovory a posléze úkoly, které simulují každodenní problémy na dané pracovní pozici. Při těchto úkolech mohou být uchazeči zasazeni do různých situací, které mohou být časově náročné nebo nepříjemné. V tuto chvíli mohou pozorovatelé sledovat, jak se uchazeč zachová. Uchazeči v těchto centrech také diskutují s jinými účastníky nebo se daný úkol zaměřuje na spolupráci.

Tyto centra mohou být také doplněny výběrovými testy. Ty pak vyhodnocují psychologové. Na závěr pozorovatelé vyhodnotí schopnosti jednotlivých uchazečů a sestavují jejich pořadí. (Koubek, 2001, s. 166-167)

## 4 Odměňování a motivace zaměstnanců

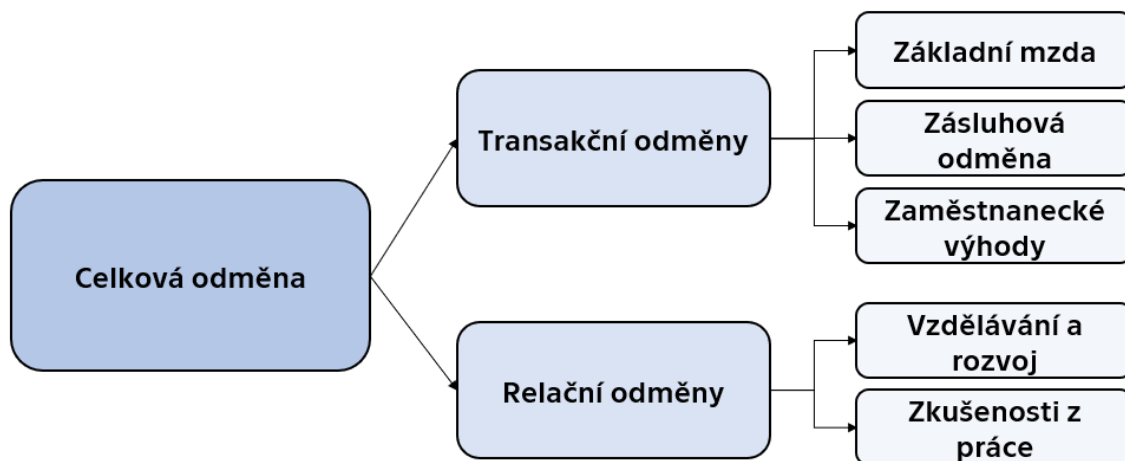
Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejdůležitějších činností personalistů. Odměňování přitahuje pozornost nejen samotných pracovníků, ale i vedení organizací. Způsob, jakým je zaměstnanec odměňován a motivován, má totiž vliv na jeho pracovní výkon. (Koubek, 2007, s. 283)

### 4.1 Odměňování zaměstnanců

Hlavním účelem odměňování zaměstnanců je slušně a spravedlivě odměnit skutečné výkony zaměstnanců. Vedení organizace může odměňování využít jako stimul k lepším pracovním výsledkům. Zaměstnanci odměňování především vnímají jako ekonomické zajištění a uspokojení vlastních individuálních potřeb. (Šikýř, 2016, s. 128)

#### 4.1.1 Celková odměna

Při pojmu odměna si lidé představí pouze peněžní odměny, do kterých patří mzda nebo plat. V dnešní době moderní personalistiky se zaměstnanci odměňují i jinými způsoby. K zaměstnancům personalisté přistupují individuálně a snaží se je odměnit tím způsobem, kterým jim nejvíce vyhovuje a který pro ně bude opravdovou motivací. (Koubek, 2007, s. 283)



Obrázek 3 - Celková odměna

Zdroj: Armstrong (2007, s. 521)

Dle obrázku 3 si lze všimnout, že celková odměna se skládá ze dvou složek. Jedná se o transakční odměny a relační neboli vztahové odměny. (Armstrong, 2007, s. 521)

## **Transakční odměny**

Jak je patrné z obrázku 3, tak transakční odměny zahrnují základní mzdu, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké výhody. Základní mzda a zásluhová odměna jsou peněžní formy odměn. Zaměstnaneckou výhodou může být např. přidělení lépe vybavené kanceláře, nového počítače nebo celkově zlepšení pracovního zařízení. (Armstrong, 2007, s. 521)

Je tedy zřejmé, že transakční odměny jsou hmatatelné. Zároveň jsou to vnější odměny, to znamená, že o jejich udělení rozhoduje organizace. (Koubek, 2007, s. 283)

## **Relační odměny**

Druhou částí celkové odměny jsou relační odměny. Tyto odměny nebyly dříve brány v potaz a nebyla jim udělována velká váha, v dnešní době si ale personalisté uvědomují, že je to důležitá složka pro požadovaný výkon zaměstnance.

Do těchto odměn patří vzdělávání a rozvoj a zkušenosti nebo zážitky z práce. Jde tedy o odměny, které nemají hmatatelnou podobu, ale jde spíše o odměny, které se snaží u zaměstnance vyvolat příjemné pocity z jeho povolání. Relační odměnou může být pochvala nebo uznání od vedoucího pracovníka, postup v kariéře nebo zodpovědnější práce. (Koubek, 2007, s. 283)

## **4.1.2 Mzdové formy**

Jak bylo řečeno již výše, tak mzda slouží za účelem odměnění zaměstnance za jeho vykonanou práci. Smyslem je tedy pomocí mzdy ocenit výsledky práce nebo pracovním jednáním zaměstnance. (Dvořáková a kol., 2012, s. 319)

Mzda je vždy stanovena podle náročnosti, odbornosti a míry odpovědnosti při vykonávání práce. Mzdu organizacím zpracovávají mzdové účetní a řídí se při tom Zákoníkem práce. Kromě toho, že mzda může mít jak podobu peněžení i nepeněžní (viz 4.1.1.), tak ji lze rozdělit i na pevnou a pohyblivou část. Pevnou částí jsou základní mzdové formy a pohyblivou doplňkové mzdové formy. (Vema.cz, 2022)

### **Základní mzdové formy**

Mzdové formy se dělí podle druhu vykonané práce (Vema.cz, 2022):

- časová mzda;
- úkolová mzda;
- podílová mzda;
- kombinovaná mzda.

Časová mzda se odvíjí od počtu odpracovaných hodin a je možné ji uplatnit u každého druhu práce. Mzda je pak dána součinem odpracovaných hodin a smluvenou hodinovou sazbou. Další častou mzdovou formou je úkolová mzda. Ta se stanovuje podle



předem stanovené normy. Tato norma může mít podobu časovou nebo normu množství. (Šikýř, 2016, s. 130-131)

Dalším mzdovou formou je podílová mzda, která nebere v potaz odpracovaný počet hodin ani množství práce. Je totiž vypočtena smluveným podílem z tržeb za určité období. Poslední mzdovou formou pak je kombinovaná mzda, která může znamenat libovolnou kombinaci všech zmíněných typů mezd. (Vema.cz, 2022)

### **Doplňkové mzdové formy**

Pohyblivou složkou ve mzdách jsou doplňkové mzdové formy. Mohou být odměňovány podle kolektivní smlouvy nebo dle rozhodnutí vedení. Tyto odměny se mohou opakovat nebo být vypláceny jednorázově, zároveň je možné odměňovat pouze jednotlivce nebo celý kolektiv. (Koubek, 2007, s. 315)

Mezi nejčastější doplňkové mzdové formy patří:

- prémie;
- provize;
- bonusy.

## **4.2 Motivace zaměstnanců**

K odměňování zaměstnanců beze sporu patří i motivace. Motivováním zaměstnanců se vedení nebo personalisté snaží, aby si ke své práci nebo k celé organizaci vybudovali vztah. Aby této skutečnosti dosáhli musí nejprve vybrat pro jednotlivé zaměstnance nejlepší způsob motivace. Nástrojů motivace je totiž mnoho a pro každého zaměstnance je způsob, kterým je motivován, velmi individuální. (Urban, 2013, s. 107)

Podle Plamínka (2018, s. 88) jsou pro personalisty tyto zásady motivace klíčové:

- zvažovat jednodušší alternativy motivace;
- přizpůsobovat úlohy lidem nikoliv naopak;
- zaměstnanci musí být alespoň s něčím spokojeni;
- mít pochopení pro druhé;
- negativní motivace také funguje;
- naučit se odhadovat motivaci zaměstnanců.

Pro pochopení tohoto tématu je dále nezbytné uvést rozdíl mezi základními pojmy. Jedná se o motivaci, manipulaci a stimulaci.

### **Motivace**

Samotná motivace znamená především vnitřní hnací motor. Zaměstnanci mohou být motivováni i bez vnějších podnětů. Jejich motivací totiž je práce, která je baví a naplňuje a díky tomu ji chtějí i skvěle odvádět. (Plamínek, 2010, s. 14) Pokud je pro zaměstnance zdrojem motivace potěšení z práce, pak je vhodné, aby organizace tuto

motivaci podporovala. Může tak vykonat například příjemnou pracovní atmosférou nebo úkoly, které zaměstnance baví. (Lochmannová, 2016, s. 66)

Dle Plamínka (2018, s. 88) musí motivující úkoly plnit čtyři podmínky. Úkoly musí být srozumitelné a splnitelné. Vzhledem k zaměstnanci by měly být přiměřeně obtížné a individuálně zadané.

Mimo práci, která zaměstnance naplňuje, mohou být i další faktory motivace. Mezi ně lze zahrnout respekt a uznání od kolektivu nebo nadřízených. Dalším faktorem může být zdolání překážky, možnost uplatnit své schopnosti anebo nabýt nové zkušenosti. (Urban, 2013, s. 108)

### **Manipulace**

Motivace a manipulace mají zásadní rozdíl a to ten, že manipulaci vykonává druhá osoba, která nebere ohled na zájmy a potřeby motivovaného. Tyto zájmy a potřeby mohou být dokonce v rámci manipulace poškozovány. Manipulace není eticky přijatelná, jelikož motivovaný si nemusí hned uvědomit, že se ho snaží někdo zmanipulovat a tím v podstatě řídit jeho činy nebo myšlení i přes jeho vlastní zásady. (Plamínek, 2018, s. 88)

### **Stimulace**

Stimulace je v podstatě motivace z vnější. Je to způsob, který využívá každý zaměstnavatel, když zaměstnance stimuluje k práci pomocí peněz. Pokud však zaměstnavatel přestane stimul poskytovat, pak celá motivace končí a zaměstnanec nebude ochoten pracovat. (Plamínek, 2010, s. 14)

Stimuly mohou být opět finanční a nefinanční formou. Mezi finanční stimuly patří zejména mzda, prémie nebo bonusy a do nefinančních stimulů se zahrnuje pochvala nebo uznání od organizace. Stimuly mohou být také zvláštní výhody pro zaměstnance jako je například flexibilní pracovní doba, více dní dovolené nebo např. Multisport karty. (Urban, 2017, s. 16)

## **4.3 Teorie motivace**

První přístupy k poznání a pochopení motivace lidí začaly již za dob řeckých filozofů. V té době se zaměřovalo na tzv. „požitkářství“, které bylo považováno za hlavní hnací sílu lidí. V tomto přístupu se lidé snažili vyhledávat potěšení a vyhýbat se utrpení. Od této doby však teorie motivace značně postoupily, ale i přesto je důležité několik základních teorií pracovní motivace přiblížit. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219)

## Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb jednoznačně patří mezi nejzákladnější teorii motivace. Vytvořil ji Abraham H. Maslow (1945), který je do dnešní doby jedním z nejvlivnějších autorů motivační teorie. Hierarchie potřeb se řadí mezi teorie zaměřené na obsah, ve kterých je motivace tvořena potřebami. (Armstrong, 2007, s. 223)



Obrázek 4 - Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Tureckiová (2004, s. 59)

Z obrázku 4 je zjevné, že Maslowova hierarchie potřeb je znázorněna pyramidou, která popisuje 5 základních potřeb. Tato pyramida je rozdělena na dvě části, jde o potřeby nižší neboli nedostatkové a potřeby vyšší neboli růstové.

Mezi potřeby nedostatkové se řadí fyziologické potřeby a potřeby jistoty a bezpečí. Fyziologické potřeby jsou zajištěny mzdou nebo pracovními a organizačními podmínkami. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci má uspokojit potřeby jistoty a bezpečí.

Do druhé skupiny růstových potřeb se řadí sociální potřeby, potřeby uznání a potřeba seberealizace. Sociální potřeby mohou být uspokojeny prostřednictvím dobrého kolektivu, kde se mohou zaměstnanci kontaktovat se spolupracovníky a vytvářet vztahy na pracovišti. Potřebu uznání nemusí nutně pociťovat všichni zaměstnanci. Pokud ano, tak je naplněna spokojeností s odváděnou prací, svým pracovním místem nebo formou pochval a uznání od vedení nebo svých kolegů. Poslední potřebou v pyramidě je potřeba seberealizace nebo také jinak sebeaktualizace. Může být uspokojena vzděláním nebo rozvojem. Nemusí jít pouze o kariérní rozvoj, ale i osobní. (Tureckiová, 2004, s. 60)

Na Maslowovu teorii potřeb navázal později Herzberg (1957) se svou Dvoufaktorovou teorií. Teorie je opět zaměřená na potřeby, ty jsou ale rozděleny na hygienické faktory

a motivátory. Hygienické faktory znázorňují prevenci pracovní nespokojenosti a motivátory zajištění pracovní spokojenosti. (Lauby, 2005, s. 1)

### **Vroomova expektační teorie**

Vroomova expektační teorie je řazena mezi teorie zaměřené na psychologické procesy, základní potřeby ale i na další síly, které mají vliv na motivaci. (Armstrong, 2006, s. 224)

$$MS = E * V$$

*Obrázek 5 - Rovnice expektační teorie*

*Zdroj: Tureckiová (2004, s. 62)*

Obrázek 5 znázorňuje rovnici, která vysvětluje podstatu Vroomovy teorie. MS značí výši motivační síly, E expektaci a V valenci. Expektaci lze vysvětlit jako očekávání na základě předchozích zkušeností, že vynaložené úsilí povede k preferovanému výsledku a valence je subjektivní hodnota jedince, kterou si spojuje s očekávaným výsledkem. Motivační síla je rovna součinu expektaci a valence. Z této rovnice vychází, že čím je cíl přitažlivější a pravděpodobnost jeho dosažení roste, tím intenzivnější úsilí bude věnováno k dosažení tohoto cíle. (Tureckiová, 2004, 62-63)

### **McGregorova teorie XY**

McGregorova teorie XY je jednou z dalších známých teorií pracovní motivace. V této teorii McGregor popsal dva vztahy zaměstnanců k jejich práci, jedná se o teorii X a teorii Y. Na základě těchto dvou skupin mohou posléze manažeři zvolit adekvátní způsob motivace a řízení k dané skupině. McGregor předpokládal, že v organizaci se bude využívat pouze jedna skupina, což ale není reálné vzhledem k tomu, že tyto dvě skupiny jsou rozdílné a není pravděpodobné, že by do jedné skupiny patřili všichni zaměstnanci. (Lochmannová, 2016, s. 67)

Do teorie X spadají zaměstnanci, kteří ke své práci nemají vztah, ve většině případech svou práci vyloženě nemají rádi. To znamená, že práci berou pouze jako nutnost, jako zdroj své obživy. Tito zaměstnanci neradi nesou zodpovědnost a nemají vůli k tomu se ve své práci vyvíjet. Nad tímto typem zaměstnanců je doporučena důrazná kontrola a jejich práce by měla být řízena. Zaměstnance v teorii X lze motivovat pomocí vhodně zvolených hmotných stimulů, například ve formě příplatků za lepší pracovní výkony. (Tureckiová, 2004, s. 59)

V teorii Y jsou naopak zaměstnanci, kteří mají ke své práci kladný vztah a baví je. Práce je pro tyto zaměstnance nejen obživou ale součástí jejich života. Práce pro ně není ztracený čas, ale naopak zdroj radosti. Se svou organizací bývají často ztotožnění a

odpovědnost za svou práci berou vážně a váží si ji. U těchto zaměstnanců není potřeba stálá kontrola, ale naopak je lepší dát jim větší příležitosti a podporovat je v jejich kariérním, ale i osobním růstu. (Lochmannová, 2016, s. 67)

## 5 Péče o zaměstnance

Zaměstnanci jsou pro organizaci nejcennější a nenahraditelný kapitál. Od svých zaměstnanců organizace očekávají ty nejlepší možné pracovní výsledky, a proto o ně musí i řádně pečovat a věnovat jim náležitou pozornost. Cílem této péče je tedy zvýšit spokojenost zaměstnanců s prací, usilovat o zlepšení vztahu zaměstnanců k organizaci a své kvalitní zaměstnance si udržet.

Tato péče o zaměstnance se dá rozdělit do dvou kategorií. Jednou z nich je povinná nebo respektive smluvní péče a druhou je dobrovolná péče o zaměstnance. (Koubek, 2007, s. 343)

### 5.1 Povinná péče

Dle Kociánové (2010, s. 186) smluvní neboli povinná péče o zaměstnance zahrnuje pracovní dobu, pracovní prostředí, jistotu a ochranu zdraví při práci a rozvoj zaměstnanců, čímž je myšleno jejich vzdělávání.

Péči zaměstnanců by v dané organizaci měl zajišťovat personální útvar, jelikož by měl být v neustálém kontaktu se zaměstnanci. Dnes je ale čím dál častější názor, že péče o zaměstnance by měla vycházet z kompetencí manažerů nebo přímých nadřízených. (Armstrong, 2006, s. 744-745)

#### 5.1.1 Pracovní doba

Zákoník práce považuje pracovní dobu za dobu, kdy je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro svého zaměstnavatele a zároveň dobu, při níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce dle pokynů svého zaměstnavatele.

Dle § 79 Zákoníku práce je týdenní pracovní doba nastavena na 40 hodin týdně. Při vícesměnném pracovním režimu je nastavena zvláštní pracovní doba. U osob mladších 18 let nesmí délka pracovní doby přesáhnout 8 hodin denně a v součtu tedy 40 hodin týdně. (§ 79 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Zákoník práce také definuje přestávky na oddech, které nejsou součástí pracovní doby. Tyto přestávky musí být zaměstnanci poskytnuty nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce v délce 30 minut. Tato přestávka může být rozdělena na více částí, nejkratší části musí mít však nejméně 15 minut v kuse. Pokud zaměstnanec není plnoletý, musí mu být přestávka poskytnuta již po 4,5 hodinách nepřetržité práce. (PPROPO.MPSV.CZ, 2022)

### 5.1.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je složeno z několika materiálních podmínek pracovní činnosti, jsou to stroje, zařízení, látky, ochranné pomůcky nebo vybavení pracovišť. Zároveň na zaměstnance a jeho pracovní výkon působí fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiní činitelé. (Koubek, 2015, s. 353)

Pro organizaci je žádoucí, aby se zaměstnanci ve svém pracovním prostředí cítili dobře, jelikož i to může být součástí motivace zaměstnanců. Při výběrovém řízení může být pro uchazeče také pracovní prostředí jeden z aspektů při rozhodování, zda se o danou pozici chce dále ucházet.

Vytvoření příjemného a bezpečného pracovního prostředí musí být v souladu s právními předpisy, jimiž jsou zákony, nařízení vlády nebo vyhlášky ministerstev. V rámci těchto nařízení se zabezpečují především tyto aspekty (Šikýř, 2016, s. 156):

- prostorové řešení a barevná úprava pracoviště (bezpečnostním, orientačním, psychologickým nebo estetickým významem);
- mikroklimatické podmínky na pracovišti (pro tepelnou pohodu zaměstnanců a kvalitnímu přísunu vzduchu);
- osvětlení pracoviště (pro zrakovou pohodu);
- hluk na pracovišti (odstranění rušivého nebo škodlivého hluku).

Pokud zaměstnanec bude ve svém pracovní prostředí příliš nespokojen, nemusí jít pouze o dočasné nepohodlí, ale dojde až k odporu k dané práci. Zaměstnanec pak svou práci bude vykonávat nedostatečně a nezodpovědně. (Koubek, 2015, s. 353)

Zkvalitnění pracovního prostředí lze provést pomocí různých faktorů, které mohou napomoci k lepšímu pocitu z pracovního místa. Mohou to být tyto faktory (Nelson, 2009, s. 183):

- rostliny;
- soukromí;
- prostory pro setkávání zaměstnanců;
- dostatečný pracovní prostor;
- místnost vyhrazená na obědy a přestávky;
- čisté prostředí;
- zarámovaná umělecká díla.

### 5.1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je dalším aspektem ze základní péče o své zaměstnance. V praxi se často využívá zkratka BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Jejím cílem je předcházet ohrožení života zaměstnanců. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je obsahem Zákoníku práce v § 101 až 108. Je zároveň doplněn dalšími zákony a prováděcími právními předpisy, jako je nařízení vlády nebo vyhlášky ministerstva. (Šikýř, 2016, s. 158)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci stanovuje povinnosti zaměstnavatele, povinnosti a práva zaměstnance. Řeší také pracovní úrazy, což je poškození zdraví nebo smrt zaměstnance při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s plněním pracovních úkolů. Dále se zabývá nemocemi z povolání, které podle nařízení vlády č. 290/1995 Sb. vznikají nepříznivým způsobem chemických, fyzikálních, biologických nebo jiných škodlivých vlivů v zaměstnání. (Šikýř, 2016, s. 158-159)

### **5.1.4 Vzdělávání zaměstnanců**

V rámci základní péče o zaměstnance, by měl zaměstnavatel své zaměstnance průběžně vzdělávat. Vzděláváním zaměstnanců si klade za cíl, aby organizace měla kvalifikované a kompetentní zaměstnance. (Armstrong, 2020, s. 11)

*„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců, zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“* (Koubek, 2015, s. 357)

Vzdělání má dle Armstronga (2007, s. 491) několik hlavních cílů. Mezi nimi je rozvinutí schopností a dovedností zaměstnanců a samozřejmě zvýšení jejich výkonu. Zároveň redukuje potřebný čas k zacvičení a přizpůsobení přijatých zaměstnanců na nová pracovní místa nebo zaměstnanců, kteří postupují na místa vyšší. Díky vzdělání budou totiž zaměstnanci připraveni pracovat na novém místě co nejrychleji a za co nejnižší náklady.

#### **Vzdělávání na pracovišti**

Vzdělávání může probíhat na pracovišti i mimo něj. Do vzdělání na pracovišti je zahrnuto (Šikýř, 2016, s.142):

- instruktáž při výkonu práce;
- asistování;
- pověření úkolem;
- rotace práce (zaměstnanec vystřídá různé pracovní pozice);
- koučování;
- mentorování.

Dle Armstronga (2020, s.117) je vzdělávání přímo na pracovišti nejužitečnější, jelikož výzkum zjistil, že 70 % z toho, co se lidé naučí, je uskutečněno na základě pracovních zkušeností a 20 % se naučí od kolegů. To znamená, že na pracovišti se zaměstnanec naučí 90 % a zbylých 10 % učení se odehrává mimo, i přes to je ale důležité vzdělávání mimo pracoviště nepodceňovat.



## Vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště zahrnuje (Šikýř, 2016, s. 143):

- přednášky;
- semináře;
- demonstrování školitelem;
- případové studie;
- outdoorové aktivity.

## E-LEARNING

Další metodou vzdělávání zaměstnanců může být elektronické vzdělávání neboli e-learning. Tato metoda může být uskutečněna na pracovišti i mimo něj vzhledem k tomu, že se zaměstnanec připojí online. E-learning zároveň může probíhat ve skupině ale i jednotlivě. (Šikýř, 2016, s. 143)

Elektronické vzdělávání funguje s využitím internetu, elektronických materiálů (dokumenty, prezentace, webové stránky apod.) a s výpočetní technikou, kterou může být osobní počítač, tablet nebo chytrý telefon.

Při vzdělávání formou e-learningu je výhodou nezávislost na místě a čase. Zároveň si každý účastník může zvolit vlastní tempo studia a odnese si zkušenost z celého vzdělávacího procesu. Komplikace mohou nastat u účastníků, kteří příliš neovládají technologie. (ESTUDOVNA.CZ, 2022)

## 5.2 Mezilidské vztahy na pracovišti

Pokud je v pracovní pozici důležitá spolupráce s kolegy, organizace pak musí dbát na to, aby si zaměstnanci na pracovišti vytvářeli přátelské vztahy, což je jednou z nejdůležitějších prací manažera. (Armstrong, 2020, s. 73)

Zaměstnanci, kteří pracují v týmu se musí svými znalosti a dovednosti doplňovat, aby byli schopni dosáhnout společného cíle. Vedoucí má vůči svému týmu tyto povinnosti (Armstrong, 2020, s. 73-74):

- poskytuje vedení a podporu;
- koordinuje činnosti týmu;
- zajišťuje, aby všichni členové plnili své role;
- své členy vzdělává a rozvíjí;
- s členy týmu je ve spojení a pravidelně s nimi vede konzultace.

Kromě týmů lze na pracovišti navazovat i jiné vztahy, může jít o formální, ale i neformální vztahy. Formální vztah mezi sebou mívají zaměstnanci se zaměstnavateli. Spolupracovníci mezi sebou mívají nejčastěji neformální vztah, který není upraven zvláštními předpisy, ale je spontánní. V nejlepším možném případě si mohou spolupracovníci vytvořit přátelský vztah, který bude trvat i mimo pracoviště. (Koubek, 2001, s. 304-305)

## **Podpora dobrých mezilidských vztahů na pracovišti**

Jelikož vztahy na pracovišti mohou významně ovlivnit výkon zaměstnanců, bylo by vhodné, kdyby se zaměstnavatelé snažili vytvořit, co nejlepší možné podmínky. Manažeři by měli brát v potaz zejména tyto činnosti: začlenění, kontrolu a náklonnost.

Začlenění všech zaměstnanců do kolektivu je důležité zejména proto, že lidé mají často potřebu cítit, že jsou akceptováni a jsou součástí kolektivu. Neplatí to samozřejmě pro všechny, protože někteří lidé tuto potřebu nepocítují. To zpravidla bývají introverti a podle toho se k nim také musí přistupovat a respektovat je.

Při kontrole se musí opět postupovat individuálně, jelikož někteří zaměstnanci nemají příliš velkou potřebu něco ovládat a není vhodné je tlačit do role vůdce. Jiní zase jsou přirození vůdci a nesnesou příliš velkou kontrolu od druhých. (Garton, 2019)

Dalším často používaným způsobem stmelování pracovního kolektivu jsou firemní akce. Těchto akcí může být široká škála a v představitosti se meze nekladou. Může jít o firemní večírky, pracovní obědy nebo večeře nebo také několika denní teambuildingy. (Generali česká profi, 2021)

## **Problémy mezi lidmi na pracovišti**

Mezi lidmi často vznikají konflikty a není tomu jinak ani na pracovišti, kde zaměstnanci tráví značnou část života. Na pracovišti mohou vznikat konflikty velice jednoduše, pokud jde o práci, která je časově náročná a vede ke stresovým situacím.

Z psychologického pohledu se dá zaměřit na zaměstnance jako jedince. Každý je individuální a může jednat jinak než druhý. V práci se snaží většina zaměstnanců navzájem přizpůsobovat, ale u některých jedinců to však není možné a vůle se přizpůsobovat jim chybí.

Mezi tyto jedince patří tzv. „dravec“, který se snaží útočit za každé situace, chce mít vše pod kontrolou a dokáže také ponižovat a vyhrožovat, aby dosáhl svého cíle. Pokud se takový jedinec v kolektivu objeví je nutné, aby zaměstnavatel jednal bez prodlení, což se bohužel v praxi často neděje. Zaměstnavatel by se měl snažit o domluvu a zlepšení chování daného zaměstnance. V tomto případě se málokdy tito zaměstnanci změní a pak musí dojít k jejich vyloučení. (Ligocká, 2019)

Kromě osobnostních problémů mohou být na pracovišti i další problémy, jako je například nedorozumění na základě špatné komunikace nebo nedostatečného vysvětlení. Problémy taky mohou vzniknout špatnou personální prací, kdy je přijat zaměstnanec, který jednoznačně nezapadá do kolektivu. Častý problém se také týká vedení, kdy do vedoucí pozice může být zvolen jedinec, který tuto roli zneužívá nebo nesplňuje. Vedoucí zaměstnanci mohou mít také špatný styl vedení lidí, který by se dal vyřešit prostřednictvím jejich rozšíření ve vzdělání. (Koubek, 2001, s. 316)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 Představení organizace

Praktická část zkoumá systém řízení lidí ve vybrané organizaci s cílem posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro změny a zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Zkoumání je založeno na informacích od HR oddělení a výsledcích dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace.

Vybraná organizace XY je součástí skupiny spolupracujících organizací, které se zabývají zpracováním komunikačního mixu pro své zákazníky. Za zákazníky zpracovávají strategii a design jejich značky, zastupují komunikační složku zákazníků, zabývají se produkcí a také vývojem značky. Každá organizace se pak zabývá jednotlivou službou.

Organizace jsou rozděleny dle těchto služeb:

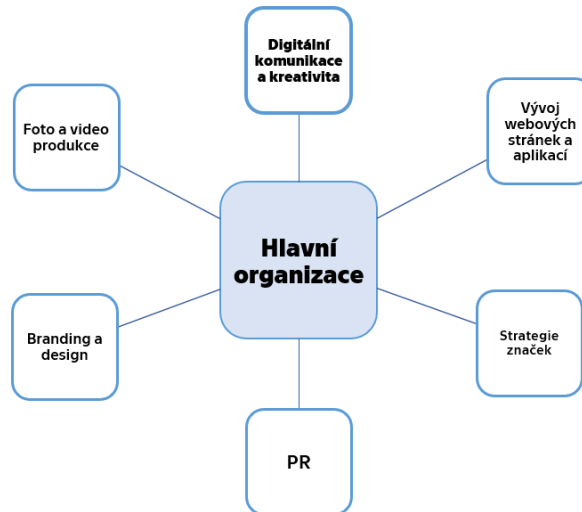
- digitální komunikace a kreativita;
- foto a video produkce;
- PR;
- strategie značek;
- vývoj webových stránek a aplikací;
- branding a design.

Praktická část je zaměřena pouze na organizaci XY, která se zabývá digitální komunikací a kreativitou. Organizace XY působí 7 let na českém trhu a má za sebou více jak 2000 dokončených projektů. Tato organizace byla vybrána z toho důvodu, že má nejvíce zaměstnanců (73 zaměstnanců) a díky tomu má HR oddělení u této organizace největší působení a zajišťuje více personálních činností než u ostatních organizací. Toto HR oddělení poskytuje služby pro všechny organizace v této skupině. (interní zdroje)

Organizace XY má na starosti komunikaci značky zákazníka na sociálních sítích a je schopna vytvářet kreativní kampaně na jakýkoliv druh produktu nebo služby zákazníka. Nabízí také službu obsahové strategie, díky které může zákazníkovi pomoci při nastavení značky a její prezentaci. Mezi další nabízené služby patří správa kampaní, mediální strategie nebo správa firemních webových stránek zákazníka. (webové stránky organizace)

## 6.1 Organizační struktura organizace

Vybraná organizace XY je součástí skupiny organizací, jak bylo popsáno již výše. Pro přiblížení je tato struktura zaznamenána na obrázku 6.

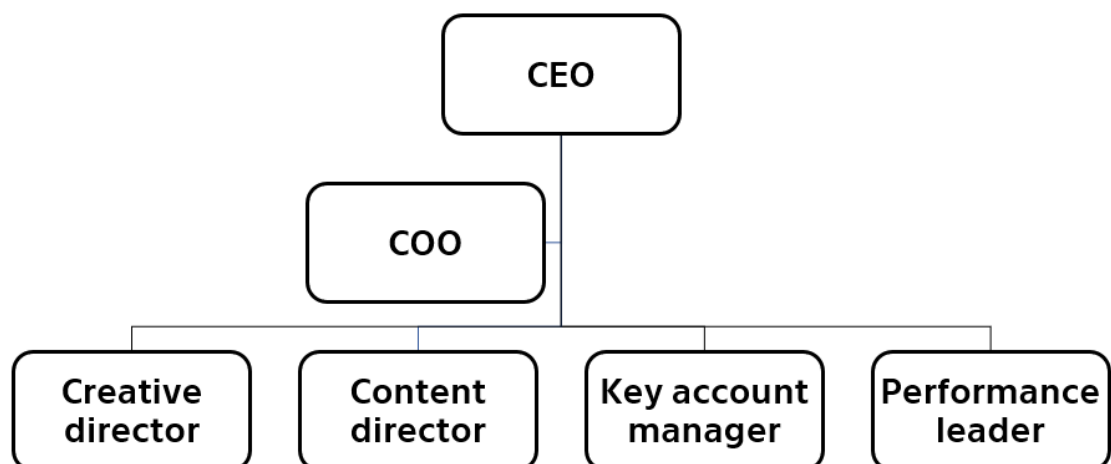


Obrázek 6 - Struktura skupiny organizací

Zdroj: webové stránky organizace

Hlavní organizace nabízí celkový komunikační mix svým zákazníkům. Služby, které komunikační mix zahrnuje jsou rozděleny do 6 agentur, které působí jako samostatné organizace a zaměřují se na jednotlivé služby. Tyto organizace spolu komunikují, pokud mají projekt se společným zákazníkem. Organizace, kterou se zkoumá praktická část diplomové práce se zabývá digitální komunikací a kreativitou.

Jednotlivé organizace jsou samostatné jednotky a to znamená, že organizační struktura se vždy liší na základě nabízených služeb a velikostí organizace.



Obrázek 7 - Organizační struktura organizace

Zdroj: webové stránky organizace

Organizační strukturu organizace XY lze vidět na obrázku 7. V čele organizace je CEO (Chief Executive Officer) neboli jednatel a COO (Chief Operations Officer) neboli provozní ředitel. CEO jedná za společnost a komunikuje se zákazníky nebo spolupracujícími organizacemi a COO se stará o každodenní chod organizace a finance.

Poté jsou zde teamleadéři jednotlivých oddělení v organizaci, které jsou rozděleny dle služeb komunikačního mixu. Creative director se svým týmem vytváří, plánuje a uskutečňuje design reklamy pro zákazníky. Content director a jeho tým vymýšlí adekvátní textový obsah ke značce zákazníka. Key account manager vede tým projektových specialistů a Performance leader a jeho tým se zaměřuje na sponzorované reklamy na sociálních sítích. (interní zdroje)

## **6.2 Hodnoty organizace**

Organizace se snaží především o naprostou profesionalitu, a proto je každá služba komunikačního mixu rozdělena do jednotlivé organizace. Díky tomuto rozdělení se mohou organizace soustředit pouze na svou poskytovanou službu a součástí týmu mohou být jen zkušení odborníci.

Své zaměstnance organizace vnímá jako jeden z nejdůležitějších aspektů. Zaměstnanec organizace nechce chápat pouze jako lidský zdroj na práci, ale vnímá je jako jednotlivce a kolegy, o které je potřeba náležitě pečovat a postarat se o to, aby zaměstnanci byli v práci spokojeni. O spokojenost svých zaměstnanců se stará především HR oddělení a její aktivity jsou popsány níže v další kapitole. (webové stránky organizace)

## 7 Systém řízení lidí v organizaci

Systém řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí každé organizace a ani v tomto případě tomu není jinak. Spokojenost zaměstnanců je jedna ze základních hodnot organizace XY a o naplnění této spokojenosti se stará personální oddělení ve spolupráci s leadery týmů. Veškeré informace o systému řízení lidí v organizaci XY jsou čerpány z interních zdrojů od personální asistentky.

V této kapitole jsou popsány činnosti týkající se systému řízení lidských zdrojů v organizaci XY. Jedná se o způsob získávání zaměstnanců a jejich následný výběr, způsob odměňování a motivace zaměstnanců organizace a dále také péče o zaměstnance, kde je blíže popsán postup adaptace nových zaměstnanců, vztahy na pracovišti a vzdělávání zaměstnanců.

### 7.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je výchozí činností v systému řízení lidských zdrojů. Při této činnosti komunikuje personální oddělení s leaderem týmu. Ve chvíli, kdy teamleader potřebuje doplnit tým a projeví tedy potřebu nového zaměstnance, kontaktuje personální oddělení.

Postup získávání zaměstnanců je pak následující:

1. Teamleader vyplní dokument s požadavky na nového zaměstnance
2. Personální oddělení z dokumentu s požadavky vyhotoví inzerát
3. Navrhne se strategie výběrového řízení
4. Zveřejní se inzerát
5. Výběr z uchazečů
6. Pohovory

#### Dokument s požadavky

Dokument s požadavky je sestaven personálním oddělením a je vyplněn teamleadem, který požaduje nového zaměstnance. V tomto dokumentu se nacházejí požadavky na uchazeče, například jaké má mít budoucí zaměstnanec hard a soft skills. U hard skills jde většinou o technické požadavky a dovednosti, organizace XY by mohla na určitá místa požadovat znalost anglického jazyka a IT znalosti. U soft skills by mohla požadovat v rámci zaměření na sociální sítě kreativní myšlení nebo dovednost spolupráce.

Dokument také obsahuje základní informace o pozici. Dále pak datum požadovaného nástupu a limit finančního ohodnocení zaměstnance. V požadavcích jsou v drtivě většině požadované předešlé zkušenosti. Organizace XY málokdy vyhledává juniorní pozice na zaučení.

## **Vyhotovení a zveřejnění inzerátu**

Na základě vyhotoveného dokumentu s požadavky na uchazeče, personální oddělení vytvoří odpovídající inzerát na danou pozici. Podle inzerátu se také personální oddělení rozhodne, jak bude inzerát zveřejněn a s teamleaderem se také domluví na postupu výběrového řízení.

Organizace XY inzeráty nejčastěji zveřejňuje skrze tyto aplikace:

- LinkedIn;
- Jobs.cz;
- sponzorované příspěvky na sociálních sítích.

Nejčastější a zároveň nejúčinnější cesta zveřejnění inzerátu je podle personální asistentky zveřejnění inzerátu skrze sponzorované příspěvky na sociálních sítích. V rámci těchto příspěvků si totiž organizace může zvolit cílovou skupinu lidí, kterým se bude tato reklama na sociálních sítích objevovat a tím mohou eliminovat výběr z uchazečů, kteří nebudou zapadat do kolektivu nebo nebudou splňovat určité požadavky.

Na LinkedInu organizace zveřejňuje inzeráty na profilech teamleaderů. Díky tomu mohou tento inzerát zaznamenat lidé, kteří daného teamleadera sledují a jsou tedy nejspíše ze stejného oboru, tzn. že jsou cílovou skupinou a mají již potřebné zkušenosti.

Pokud je inzerát zveřejněn přes portál Jobs.cz nebo na LinkedIn účtu personální asistentky, tak se na volné pracovní místo hlásí mnoho uchazečů, kteří však vůbec nesplňují požadavky a výběr je po té zdlouhavý a je vybráno pouze pár uchazečů do dalšího kola. Podle asistentky v dnešní době LinkedIn používá daleko více lidí a výběr z uchazečů je tedy o něco lepší než před pár lety, kdy LinkedIn nebyl v České republice tolik využíván.

## **Výběr z uchazečů**

Personální asistentka prohlédne všechny životopisy od uchazečů a porovnává je s dotazníkem s požadavky vyplněným teamleaderem. Pokud se požadavky shodují s informacemi o uchazeči, je pozván do dalšího kola výběrového řízení.

## **Pohovory**

Pokud je uchazeč pozván do dalšího kola výběrového řízení, tak může očekávat dvě nebo někdy tři kola pohovorů. První pohovor je pouze s personální asistentkou, trvá zhruba 30 minut a je uskutečněn online formou hovoru s webkamerou. Personální asistentka přiblíží uchazeči pozici a zjistí doplňující informace o uchazeči. Na určité pozice, např. designer, uchazeč vypracuje testovací zadání, podle kterého se dále určí, zda má uchazeč požadující dovednosti a zkušenosti v oboru.

Pokud je personální asistentka s uchazečem spokojena, pozve ho na druhý pohovor, kde je přítomen i leader týmu. Tento pohovor je již delší a trvá 45-60 minut. Personální asistentka a leader se předem domluví na struktuře pohovoru. V tomto druhém kole se uchazeči představuje náplň práce a konzultuje se vypracování testovacího zadání.



Zároveň se porovnává, zda je představa uchazeče o práci shodná s nabízeným pracovním místem. Po tomto pohovoru je uchazeč telefonicky informován o nabídce práce nebo odmítnutí uchazeče.

V některých případech může být uchazeč vyzván i do třetího kola, kde se pohovoru účastní personální asistentka, teamleader a další členové týmu. Členové týmu se pohovoru účastní z toho důvodu, aby posoudili, jakou má uchazeč osobnost a zda by zapadl do kolektivu. Toto rozhodnutí je důležité, jelikož v dané organizaci XY je nutné, aby zaměstnanci dokázali spolupracovat.

## **7.2 Způsob odměňování a motivace zaměstnanců**

Organizace odměňuje své zaměstnance na základě stanovené interní tabulky, která je rozdělena na úrovně odbornosti. Zaměstnanci jsou rozděleni na junior, medior a senior pozice. Přičemž každá pozice má jinou úroveň odbornosti a dle této úrovně se také liší výše mzdy. Díky tomuto rozdělení jsou zaměstnanci hodnoceni stejně a na základě jejich skutečných dovedností.

### **Základní mzda**

Zaměstnanci pracují na hlavní pracovní poměr a jsou odměňováni hodinovým tarifem, jelikož zaměstnanci pracují na projektech, které mohou být pokaždé jinak časově náročné. Úvazek je stanoven na 140 hodin měsíčně a zaměstnanci mají možnost splnit také plný úvazek, který je 160 hodin měsíčně. Hodinová sazba se pak liší dle interní tabulky odbornosti.

### **Pohyblivé složky mzdy**

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci pracují podle přiřazených projektů, tak může nastat situace, kdy pro zaměstnance není dostatek práce pro splnění 140 hodin měsíčně. Pokud zaměstnanec v takovém případě nesplní smlouvané hodiny, není mu rozdíl sražen ze mzdy. V případě, kdy zaměstnanec má dostatek práce, ale hodinový tarif nesplní, pak jsou neodpracované hodiny přepočteny hodinovou sazbou a zaměstnanec o tuto částku přijde.

Zaměstnanci mohou obdržet i finanční prémie, o kterých rozhoduje teamleader. Tuto prémii mohou obdržet při výjimečném pracovním výkonu. Na konci roku každý zaměstnanec dostává procento ze zisku organizace. O tomto procentu rozhoduje COO a je stejné pro všechny zaměstnance, nehledě na jejich funkci.

### **Motivace zaměstnanců**

Zaměstnanci mohou být vhodně motivováni vnějšími faktory pouze tehdy, kdy na ně působí vhodné stimuly. Z toho důvodu se v organizaci XY pravidelně schází teamleader s každým členem svého týmu. Schůzky jsou formou 1:1, tedy pouze leader a jeden

účastník týmu. Při této schůzce poskytuje leader ale i účastník zpětnou vazbu. Leader s účastníkem také řeší jeho individuální priority, to znamená, jestli upřednostňuje například spíše peníze, volný čas nebo osobní rozvoj. Na těchto schůzkách si také zaměstnanec každý rok dopředu stanovuje vlastní cíle, kterých chce během následujícího roku dosáhnout. Úkolem teamleadera pak je zaměstnanci přizpůsobit práci tak, aby tyto cíle mohl postupně plnit a na těchto schůzkách se posléze průběžně řeší, zda se splnění cílů daří či je potřeba něco změnit.

Kromě plnění vlastních cílů organizace nabízí další benefity, které příznivě ovlivňují motivaci zaměstnanců.

### **Benefity**

- **Příspěvek na Multisport kartu** – Každý zaměstnanec může využít příspěvek na Multisport kartu, kdy zaměstnavatel přispěje měsíčně 500 Kč a zaměstnanec si doplatí 350 Kč sám. Zaměstnanec může také zřídit doprovodnou Multisport kartu pro rodinu, kterou si platí již rodinný příbuzný sám.
- **Finanční prostředky na osobní rozvoj a vzdělání** – Zaměstnanci obdrží každý rok finanční příspěvek ve výši 10000 Kč na osobní rozvoj, mohou tyto peníze použít na kulturu, sport nebo zdraví. Na vzdělání v rámci svého oboru mohou po konzultaci s teamleaderem zaměstnanci čerpat finanční prostředky ve výši 6000 Kč.
- **25 dní placené dovolené** – V organizaci XY mají zaměstnanci 25 dní placené dovolené, což je o 5 dní více než je povinná dovolená dle Zákoníku práce.
- **5 dní vánočních prázdnin** – K 25 dnům placené dovolené mají zaměstnanci dalších 5 dnů placené dovolené o Vánocích.
- **Teambuildingy** – Aby organizace zajistila dobrý kolektiv, tak každý rok pořádá dva teambuildingy. Každý teambuilding trvá 5 dní, to znamená, že zaměstnanci mají dalších 10 dní dovolené. Dohromady mají zaměstnanci tedy 40 dní dovolené.
- **Věrnostní program** – Pro zaměstnance je vytvořen věrnostní program, který oceňuje délku spolupráce zaměstnanců s organizací. Za každý rok zaměstnanec dostane různou odměnu, je to například finanční odměna, voucher na večeři nebo zážitek nebo oblečení s firemním logem. Pokud zaměstnanec doporučí kandidáta na volné pracovní místo a ten v organizaci úspěšně odpracuje celé 4 měsíce, zaměstnanec, který ho doporučil dostává finanční odměnu podle toho, na jaké pozici tento kandidát pracuje.
- **Občerstvení na pracovišti** – Zaměstnanci mají volně přístupné nápoje na pracovišti. Mezi těmito nápoji je voda perlivá i neperlivá, káva, čaje a slazené limonády.
- **Homeoffice** – Homeoffice není v organizaci nijak omezen a zaměstnanci ho tak mohou využít vždy, kdy potřebují.
- **Flexibilní pracovní doba** – Vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou odměňováni hodinovou sazbou je pracovní doba flexibilní. Zaměstnanci si mohou díky tomu

sami určit, kdy zadanou práci vykonají a mohou si také pracovní dobu nastavit dle potřeb osobního života.

## **7.3 Péče o zaměstnance**

Náplní HR oddělení kromě jiného je také péče o zaměstnance. V rámci organizace XY je níže popsán způsob, jakým organizace adaptuje nové zaměstnance, jak se snaží udržovat vlídné vztahy na pracovišti, jak udržuje spokojenost zaměstnanců a jakým způsobem se mohou zaměstnanci vzdělávat. U všech těchto činností s HR oddělením spolupracuje také leader týmu, do kterého daný zaměstnanec patří.

### **7.3.1 Adaptace nových zaměstnanců**

Organizace XY se snaží o to, aby se nově přichozí zaměstnanci cítili první pracovní dny, co nejlépe a zároveň rychle zapadli do kolektivu. Níže jsou popsány veškeré kroky, které absolvuje nový zaměstnanec během zkušební doby.

#### **První pracovní den**

Hned při příchodu do prvního pracovního dne má zaměstnanec schůzku s personalistkou, která mu poskytne připravený harmonogram onboardingu, čímž je myšlen proces celého zaučení během zkušební doby, která trvá 3 měsíce. V tomto harmonogramu jsou zahrnuty informace o tom, co by měl zaměstnanec po zkušební době umět a zároveň obsahuje datumy průběžných schůzek, které jsou přiblíženy níže v textu.

Personalistka zaměstnanci představí všechny interní nástroje a seznámí ho s interní wikipedií, kde jsou dostupné informace o veškerých procesech v organizaci a používaných nástrojích.

#### **Přidělený buddy**

Po konzultaci s personalistkou je novému zaměstnanci přidělen tzv. „buddy“, což je jeden z kolegů, se kterým bude nový zaměstnanec spolupracovat. Tento kolega je novému zaměstnanci kdykoliv k dispozici a také s ním tráví volné chvíle během pracovní doby. Pomocí buddyho se nový zaměstnanec může snadněji dostat do kolektivu a nemusí se cítit osamocení, když zbytek týmu již tvoří partu.

#### **Průběžné schůzky s leaderem a personalistkou**

Nováčka během zkušební doby čekají průběžné schůzky s personalistkou. Konkrétně se realizují po prvních 3 dnech, po týdnu a v polovině zkušební doby. Tyto schůzky nejsou nijak strukturované, jde spíše o neformální rozhovor. Personalistka se zajímá, zda je zaměstnanec spokojený a nemá problém, který by potřeboval vyřešit.

V průběhu zkušební doby má také schůzky s teamleaderem, který ho postupně seznamuje s pracovním místem a zadává mu pracovní úkony. Na těchto schůzkách si mohou dát oba účastníci zpětnou vazbu, pokud něco není v pořádku.

### **Konec zkušební doby**

Po 3 měsících zaměstnanci končí zkušební doba a v tuto chvíli se setkává s personalistkou i teamleaderem. Před schůzkou vyplní nový zaměstnanec, teamleader a pár kolegů dotazník vzájemné spokojenosti, který připraví a posléze vyhodnotí personalistka. Výsledky tohoto dotazníku se pak probírají na dané schůzce, řeší se případné problémy plynoucí z dotazníků a komunikují se zpětné vazby všech stran. O průběhu schůzky se předem domluví personalistka s teamleaderem a trvá asi 1 hodinu.

## **7.3.2 Vztahy na pracovišti a spokojenost zaměstnanců**

Organizace XY má za to, že spokojenost zaměstnanců a celková harmonie na pracovišti je základní pro dobře odvedenou práci. Neznamená to, že organizace vnímá zaměstnance pouze jako zdroj práce. Naopak se snaží, aby zaměstnanci měli svou práci rádi a tvořili dobrý kolektiv.

### **Průběžné meetingy**

Organizace XY si chce se svými zaměstnanci udržet nepřerušovaný kontakt a mít zpětnou vazbu ohledně spokojenosti zaměstnanců. Tohoto kontaktu se snaží docílit průběžnými meetingy, které byly již zmíněny v předchozí kapitole, kde se noví zaměstnanci s těmito schůzkami setkávají již v samotném začátku působení v organizaci.

Jedním z průběžných meetingů v organizaci je meeting, při kterém se schází teamleader a člen z daného týmu. Schůzka je formou 1:1, tedy pouze jeden zaměstnanec a teamleader. Tato schůzka se koná každé tři měsíce a konzultuje se na ní především spokojenost zaměstnance a zpětná vazba z obou stran. Meeting trvá cca 1 hodinu.

Dalším průběžným meetingem je společná schůzka celého týmu, kde se konzultují aktuální projekty týmu, nastavuje se struktura práce nebo se tým snaží společně vyřešit vzniklé problémy. Tento meeting se pořádá většinou jednou týdně.

Každý měsíc se také schází všechny týmy a prezentují si navzájem odvedenou práci, projekty nebo pokroky a změny. Tyto akce bývají neformální a jsou doplněny občerstvením, takže může jít o společnou snídani nebo oběd.

### **Teambuilding**

Během roku organizace pořádá dva teambuildingy na 5 dnů. Tyto teambuildingy jsou plně hrazené organizací, takže zaměstnanci mají zaplacené ubytování, stravování i případnou doprovodnou zábavu. HR oddělení se těchto teambuildingů účastní a připravuje program, ve kterém jsou například výlety a aktivity, které mají za úkol utužovat

kolektiv. Teambuildingy nejsou pro zaměstnance povinné a zaměstnanci se mohou účastnit teambuildingu ve zkrácené době, musí to být však minimálně 3 dny.

### **7.3.3 Vzdělávání zaměstnanců**

Organizace XY vzdělává své zaměstnance kolektivně nebo dle potřeb jednotlivce. O kolektivním vzdělávání rozhoduje teamleader a realizuje se po dohodě a schválení od COO. Teamleader vybírá vzdělávání, které by mělo být prospěšné pro všechny členy týmu a toto vzdělání je vždy plně hrazeno organizací.

Zaměstnanci mohou také využít finančního benefitu, který je spojen se vzděláním jednotlivců. Pokud cítí nedostatek v dané činnosti mohou se při průběžném meetingu obrátit na svého teamleadera, který jim doporučí vzdělávací program anebo si program vyhledají zaměstnanci sami. Tento program si posléze nechají potvrdit svým teamleaderem. Tento benefit mohou čerpat ve výši 6000 Kč, a to jednou ročně.

## 8 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace

V této kapitole jsou představeny výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace. Cílem šetření bylo prozkoumat spokojenost zaměstnanců se způsobem řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci XY.

Dotazníkové šetření proběhlo formou elektronického anonymního dotazníku, který byl zaměstnancům zaslán e-mailem personální asistentkou. Zaměstnanci měli možnost tento dotazník vyplnit v období od 21. 3. 2022 do 8. 4. 2022. Dotazník byl zaslán 73 zaměstnancům a z toho jich 61 vyplnilo, návratnost dotazníku je tedy 83,56 %.

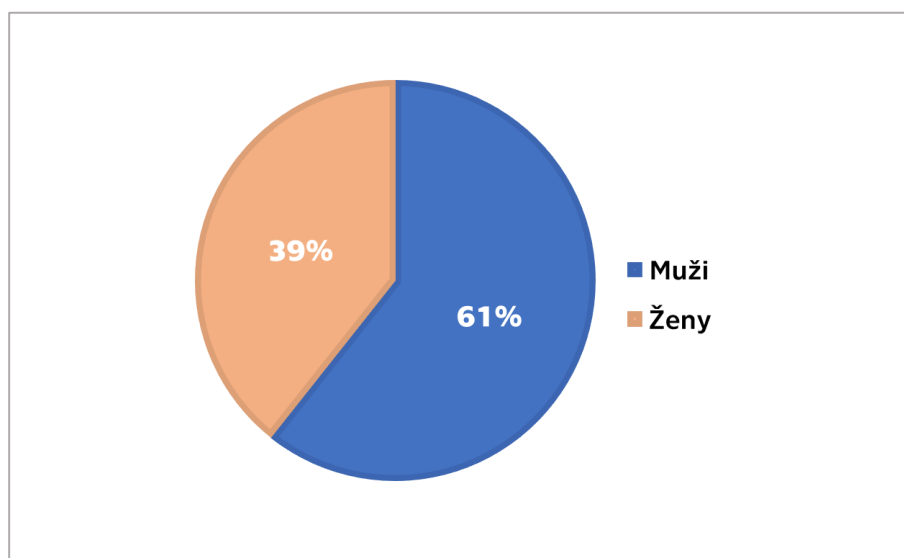
Dotazník obsahoval 22 otázek, jednalo se o 20 uzavřených a 2 otevřené otázky. Otázky měly zpočátku informativní charakter o zaměstnancích, jednalo se o otázky zaměřující se na věk zaměstnanců nebo dobu jejich působení v organizaci. Další otázky se týkaly spokojenosti zaměstnanců s řízením lidských zdrojů v organizaci.

### 8.1 Respondenti

Respondenti jsou charakterizováni podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, pracovního týmu a doby působení v organizaci.

#### Otázka 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Mezi respondenty bylo 37 (61 %) mužů a 24 (39 %) žen.



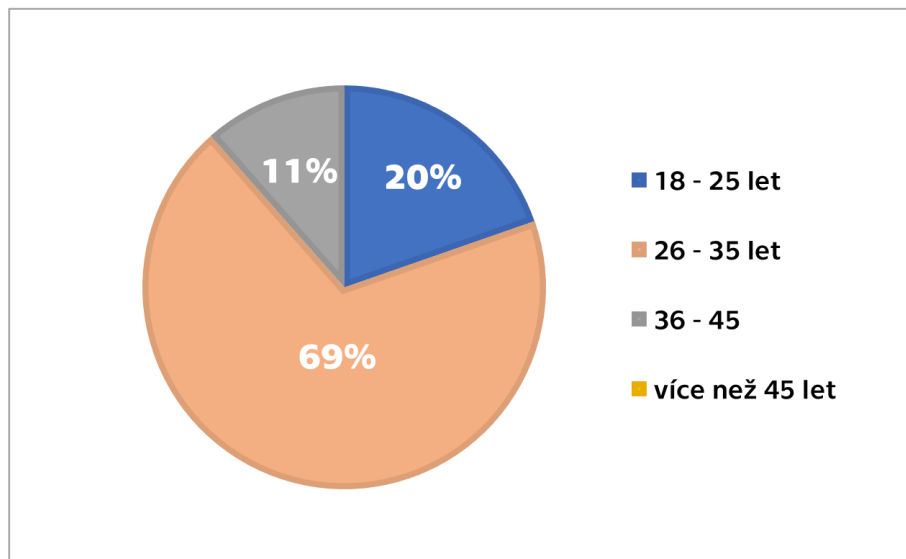
Graf 1 - Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka 2 – Do jaké věkové skupiny patříte?

Největší věkové zastoupení u respondentů bylo mezi 26 a 35 lety, konkrétně bylo v tomto věku 42 (69 %) respondentů. V další početnější skupině byli respondenti ve věku od 18 do 25 let, jednalo se o 12 (20 %) respondentů. Dále bylo 7 (11 %) respondentů ve věku od 36 do 45 let. Žádný z respondentů nebyl starší 45let.

Věková hranice u respondentů je poměrně nízká a souvisí to především s oborem, kterým se organizace zabývá. Mladší generace má totiž daleko větší předpoklad pro to, že zvládne ovládat komunikační síť tak, aby je mohla považovat za své zaměstnání.

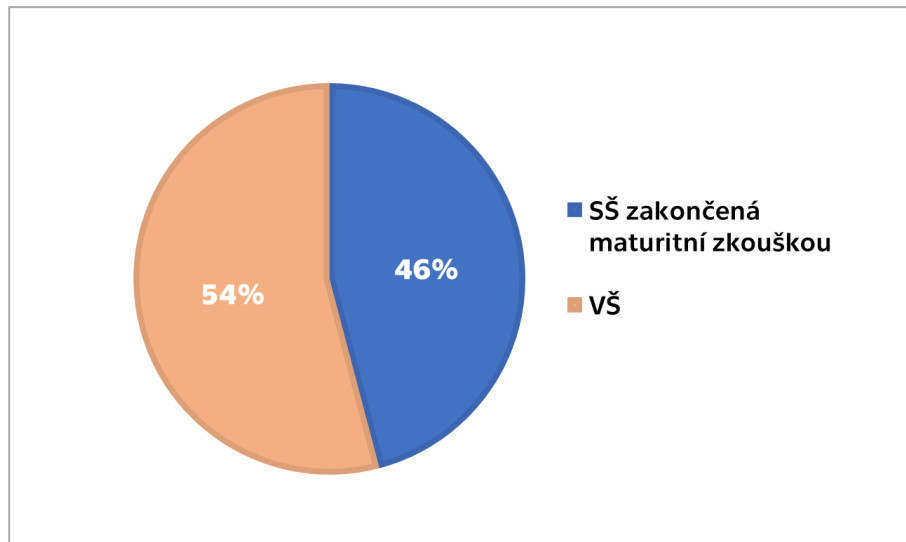


Graf 2 - Věkové skupiny respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

28 (46 %) respondentů zvolilo, že dosáhlo středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou a 33 (54 %) respondentů dosáhlo vysokoškolské vzdělání. Organizace při výběru zaměstnanců vždy trvá pouze na středoškolském vzdělání.

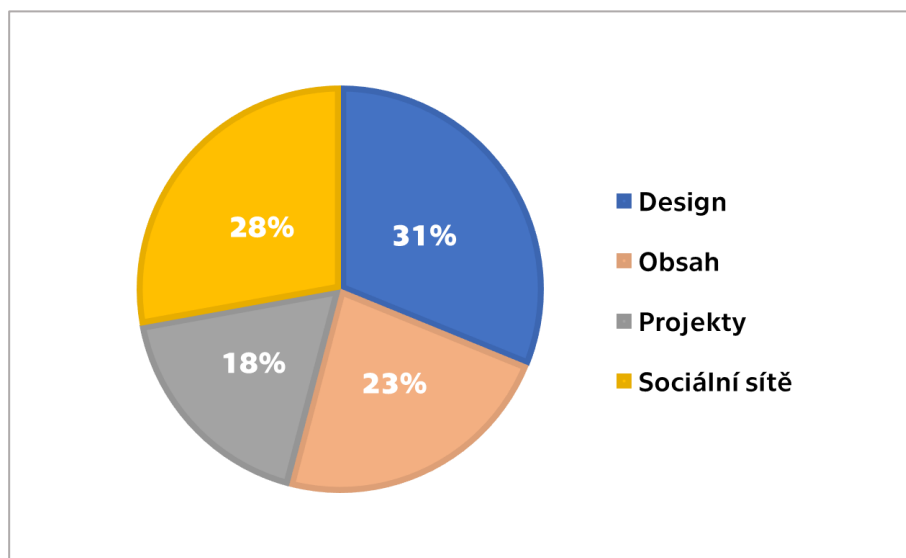


Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka 4 – Do jakého pracovního týmu patříte?

V organizaci jsou týmy zaměřeny na jednotlivé oblasti. 19 (31 %) respondentů odpovědělo, že patří do týmu zaměřeného na design, je tedy nejpočetnější skupinou. Poté je tým zaměřený na sociální sítě, který byl tvořen z 17 (28 %) respondentů. Tým zaměřený na obsah zvolilo 14 (23 %) respondentů a tým zaměřený na projekty obsahoval 11 (18 %) respondentů.



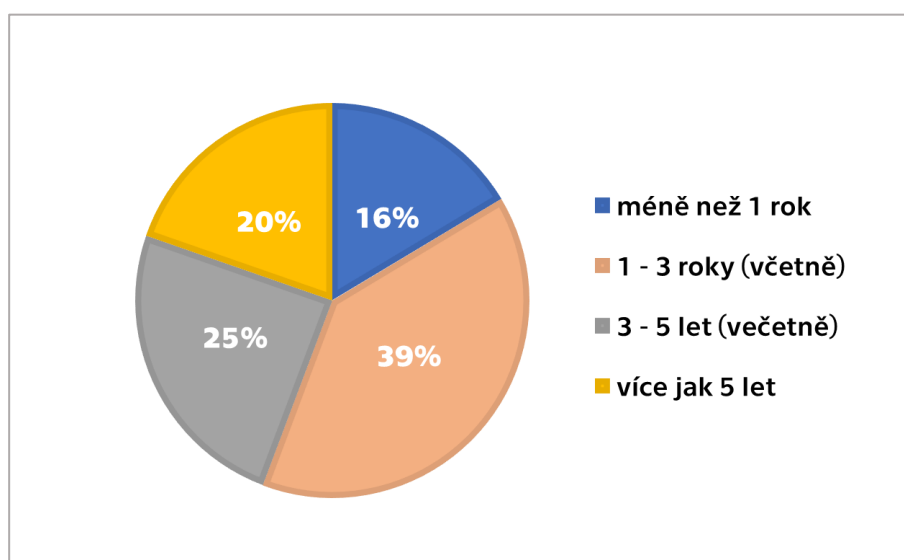
Graf 4 - Pracovní týmy

Zdroj: vlastní zpracování



## Otázka 5 – Jak dlouho působíte v organizaci?

Respondentů, kteří působili v organizaci méně než 1 rok, bylo 10 (16 %). Nejvíce je respondentů, kteří byli v organizaci 1 až 3 roky včetně, šlo o 24 (39 %) respondentů. 3 až 5 let včetně v organizaci působil 15 (25 %) respondentů a více jak 5 let v organizaci bylo pouhých 12 (20 %) respondentů. Organizace působí 7 let na trhu, zaměstnanci, kteří působí v organizaci více jak 5 let jsou zaměstnanci, kteří byli u samotného začátku organizace.



Graf 5 - Doba působení v organizaci respondentů

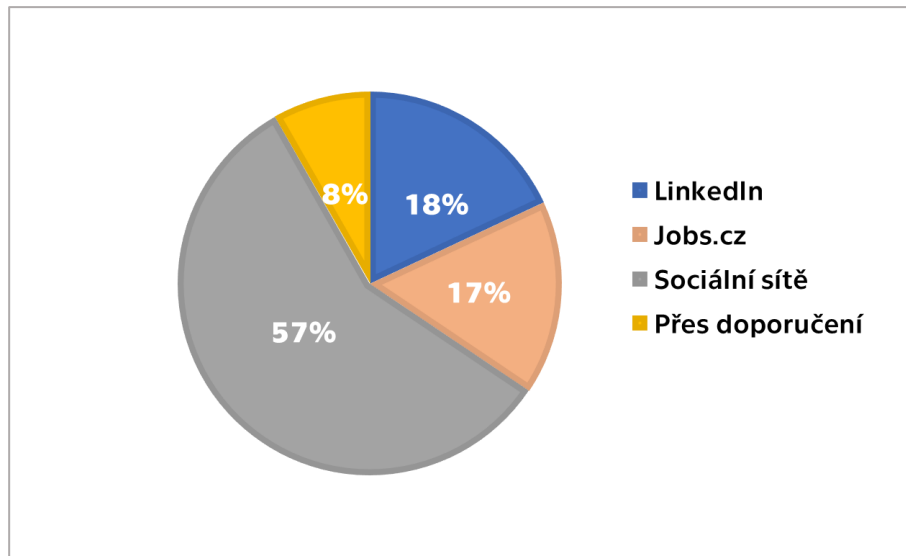
Zdroj: vlastní zpracování

## 8.2 Výsledky

Tato kapitola vyhodnocuje otázky z dotazníkového šetření, které byly zaměřeny na spokojenost zaměstnanců v organizaci a jejich názor na způsob řízení lidských zdrojů v organizaci XY.

### Otázka 6 – Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě v organizaci?

Z výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů se o volném pracovním místě v organizaci dozvěděl prostřednictvím sociálních sítí, jedná se o 57 % a potvrzuje to skutečnost, že organizace nejvíce vhodných uchazečů osloví díky sociálním sítím, kde si může pomocí filtru vybrat cílovou skupinu. Prostřednictvím LinkedInu se o volném pracovním místě dozvěděl 18 % respondentů a přes webový portál Jobs.cz 17 % respondentů. Na doporučení se do organizace dostalo pouze 8 % respondentů.

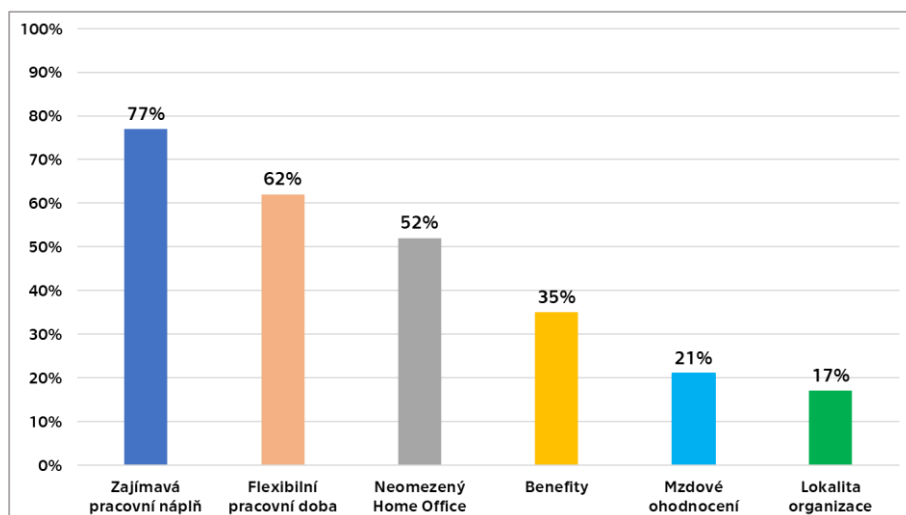


Graf 6 – Způsob zjištění volného pracovního místa

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 7 – Jaký byl důvod Vaší reakce na inzerát?

Respondenti mohli u této otázky zvolit maximálně 3 odpovědi. Z grafu 7 vyplývá, že respondenty zaujala především zajímavá pracovní náplň, flexibilní pracovní doba a neomezená možnost využití Home office. Benefity a mzdové ohodnocení nebylo již tak úspěšné. O výši mzdy mají zaměstnanci z tohoto oboru vždy vyšší představu, než jaká je realita. Zaměstnanci si myslí, že se budou okamžitě podílet na velkých projektech a očekávají proto vyšší mzdu. Lokality organizace byla na posledním místě v rámci rozhodování se o reakci na inzerát.

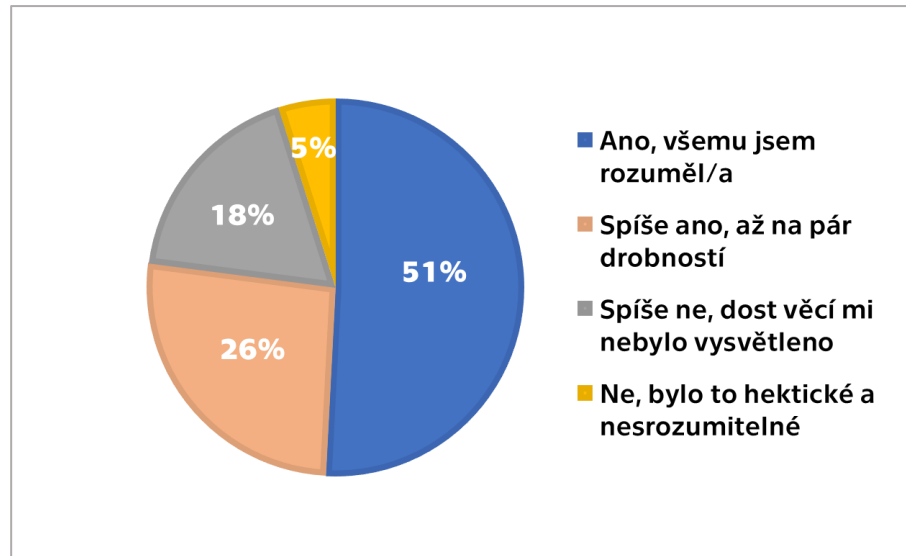


Graf 7 - Důvody reakce na inzerát

Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka 8 – Bylo Vám vše během pohovoru jasně vysvětleno?

Otázka 8 byla zaměřená na informovanost během pohovoru, to znamená, zda byli zaměstnanci informováni o průběhu pohovoru, byli dostatečně seznámeni s pracovním místem, datem nástupu atd.



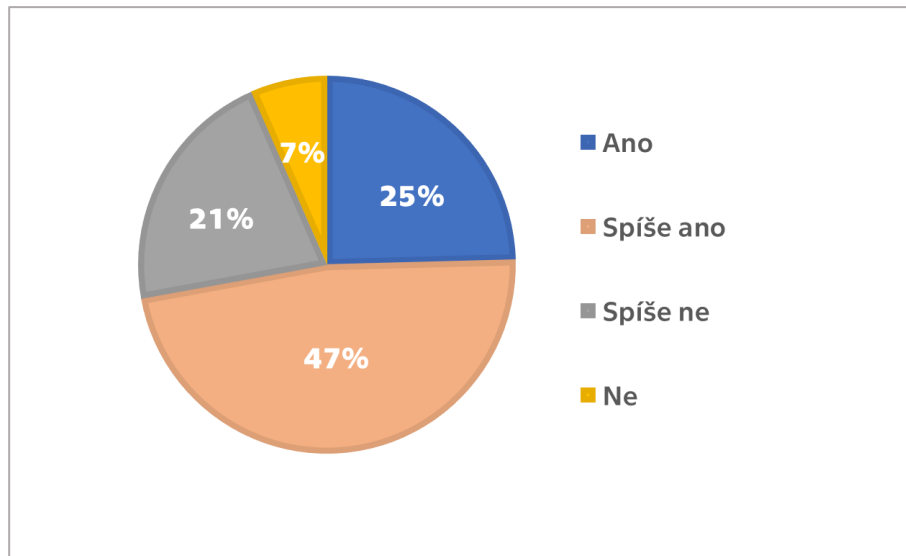
Graf 8 - Informovanost během pohovoru

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 8 vyplývá, že respondenti byli z 51 % se vším dostatečně srozuměni a 26 % respondentů také, kromě pár drobných informací, ale stále se cítili dostatečně informováni. Zbytek, tedy 23 % respondentů už tento pocit nesdílelo a z toho 18 % respondentů mělo dojem, že při pohovoru nebylo seznámeno s dostatkem informací a 5 % respondentů dokonce pohovor hodnotilo jako hektický a nesrozumitelný.

## Otázka 9 – Byl/a jste dostatečně informován/a během zkušební doby?

Dle grafu 9 mělo 25 % respondentů pocit, že informovanost během zkušební doby byla vyhovující a 47 % respondentů odpovědělo spíše ano, to znamená, že respondenti měli informace k dispozici, ale byly neúplné. 21 % respondentů mělo dojem, že některé informace jim byly předány, ale nebyly dostačující a 7 % zaměstnanců zvolilo, že informovanost byla nedostatečná.

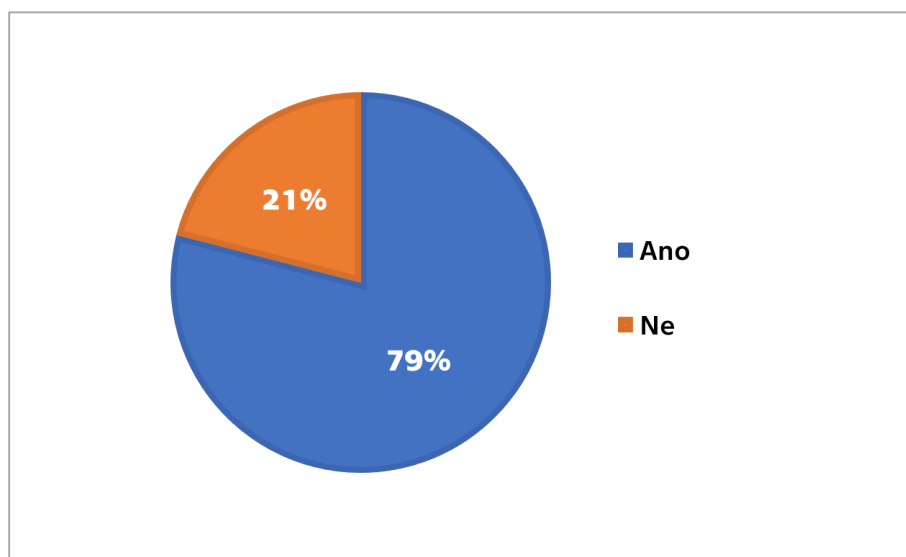


Graf 9 - Informovanost během zkušební doby

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 10 – Vyhovoval Vám přidělený „buddy“?

Většině respondentům přidělený „buddy“ vyhovoval, jde konkrétně o 79 %. Zbylým 21 % respondentům „buddy“ nevyhovoval.



Graf 10 - Dotaz na přiděleného "buddyho"

Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka 11 – Z jakého důvodu Vám přidělený „buddy“ nevyhovoval?

Otázka 11 navazuje na předchozí otázku, kde zaměstnanci, kteří nebyli spokojeni s přiděleným buddym, mohli vyjádřit názor proč.

Tabulka 1 - Důvody nevyhovujícího "buddyho"

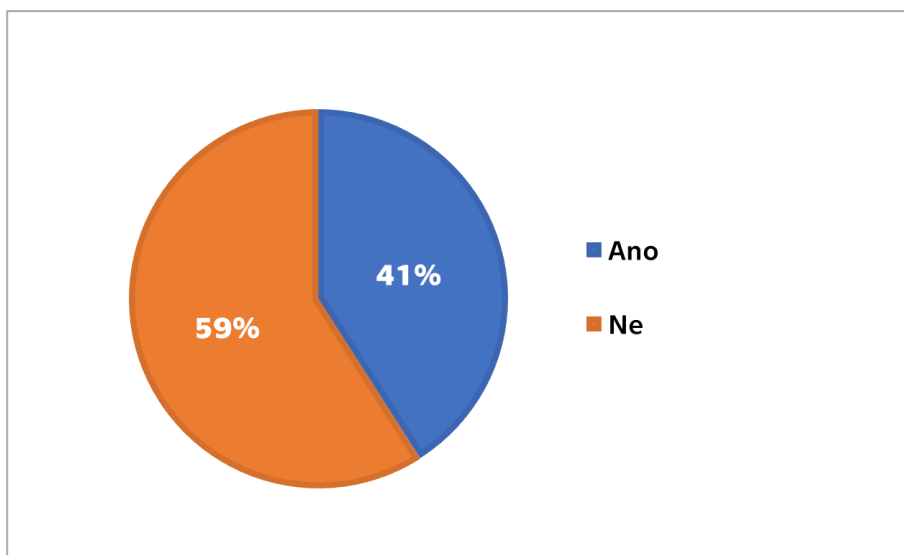
<b>„Buddy“ respondentům nevyhovoval z těchto důvodů:</b>
<b>Nejdřív jsme si nerozuměli, později lepší.</b>
<b>Moc se mi nevěnoval.</b>
<b>Snažila se mě hned se všemi seznámit, nebylo mi to příjemné.</b>
<b>Neměl na mě čas a bylo mi blbý se pořád připomínat.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 1 jsou znázorněny jednotlivé důvody, proč respondentům buddy nevyhovoval. V jednom případě šlo případ, kdy si respondent s buddym nerozuměl. V dalších případech se buddy novému zaměstnanci dostatečně nevěnoval nebo si nenašel na nového zaměstnance čas. Jednou z odpovědí byla také ta, že buddy se až příliš snažil a nového zaměstnance tak uváděl do rozpaků.

## Otázka 12 – Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?

Více jak polovina respondentů nebyla spokojena s finančním ohodnocením, tedy se svou mzdou. Jde přesně o 59 %, zbylých 41 % hodnotilo své finanční ohodnocení jako uspokojivé. Zaměstnanci často porovnávají své finanční ohodnocení se mzdou, kterou dostávají zaměstnanci v korporátních organizacích, která bývá vyšší.

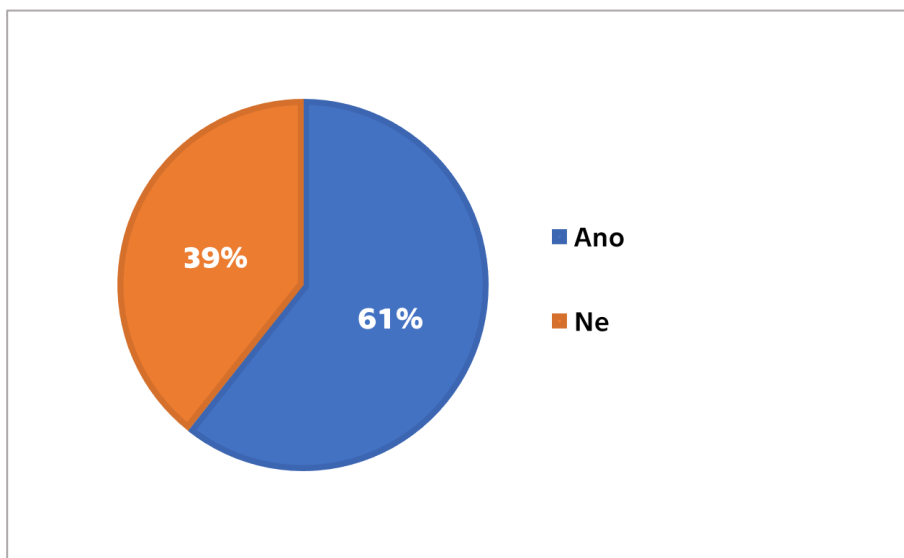


Graf 11 - Spokojenost s finančním ohodnocením

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 13 – Vyhovují Vám průběžné meetingy s teamleaderem?

Z grafu 12 je zřejmé, že 61 % respondentům průběžné meetingy s leaderem vyhovovaly a zbylým 39 % nevyhovovaly, těmto respondentům byla položena doplňující otázka, co by na průběžném meetingu změnili.

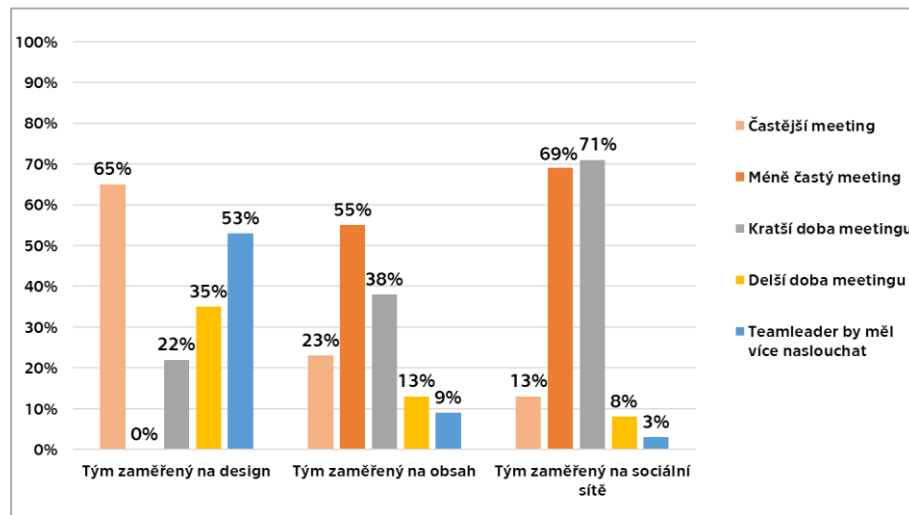


Graf 12 - Meetingy s teamleaderem

Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka 14 – Co byste změnil/a na průběžném meetingu s teamleade-rem?

Respondenti, kteří nebyli spokojeni s meetingy s teamleaderem měli zvolit maximálně tři body, které by na meetingu změnili. Pro lepší analýzu byli respondenti rozděleni do jednotlivých týmů, grafické zobrazení je na grafu 13.



Graf 13 - Změny ohledně meetingu s teamleaderem

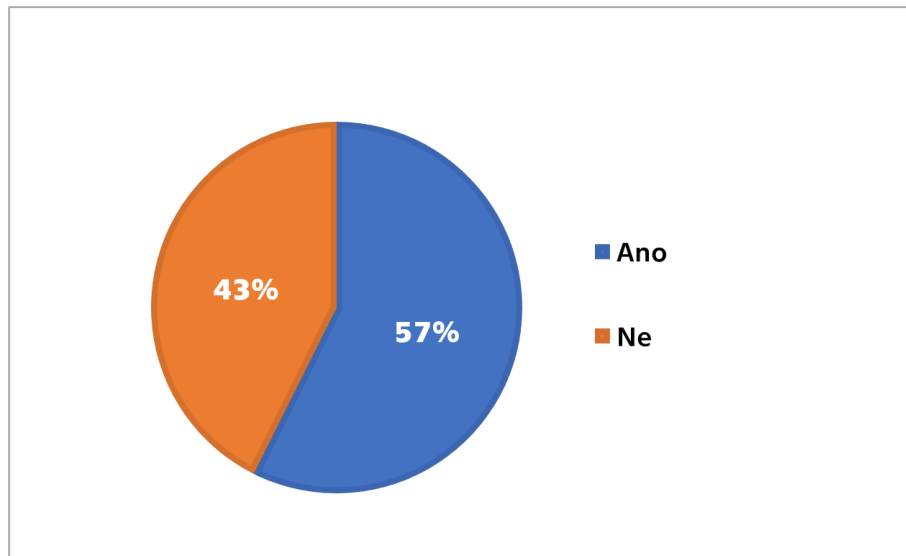
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří patří do týmu zaměřený na design by uvítali, aby meetingy s teamleade-rem byly častěji, měly by být delší a zároveň by se měl změnit styl vedení me-etingu daného teamleadera. Respondenti totiž měli pocit, že teamleader členy týmu dostatečně nenaslouchá.

Týmu zaměřenému na obsah by stačil meeting v kratším časovém úseku a dle vý- sledků by nemusel být každé 3 měsíce. Tým zaměřený na sociální síť zjevně meetingy nepotřebuje tak často a dle reakce respondentů by měly být i kratší. Tento tým s tea- mleaderem nemá žádný problém, která se týká jeho naslouchání potřeb zaměstnanců. Projektový tým v tomto grafu zcela chybí, a to z toho důvodu, že všem respondentů z tohoto týmu průběžný meeting vyhovoval na základě předchozí otázky.

## Otázka 15 – Máte pocit, že funguje komunikace v organizaci bez pro- blému?

Graf 14 představuje výsledky na otázku, zda dle respondentů v organizace funguje ko- munikace bez problému. 57 % respondentů mělo pocit, že ano a 43 % mělo opačný dojem.



Graf 14 - Komunikace v organizaci

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 16 – Jaký je podle Vás problém v komunikaci?

Na otázku, jaký problém respondenti vidí v komunikaci odpověděli pouze 4 respondenti, jejich odpovědi jsou vypsány v tabulce 2.

Tabulka 2 - Problémy v komunikaci

<b>Problémy v komunikaci:</b>
<b>Komunikace mezi týmy někdy vážne.</b>
<b>Informace o projektu se dozvídám od kolegů, ne od teamleadera.</b>
<b>Společné akce nejsou plánované dostatečně dopředu.</b>

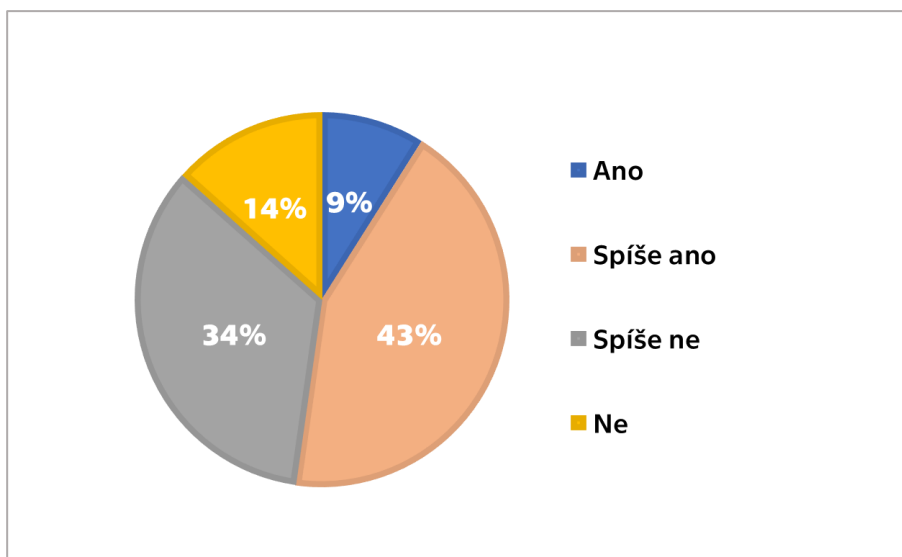
Zdroj: vlastní zpracování

Dle odpovědí je zřejmé, že komunikace nefunguje nejen mezi týmy, ale i v rámci jednotlivých týmů. Dále jeden z respondentů poukázal na to, že o společných firemních akcích se zaměstnanci dozvídají pozdě.

### Otázka 17 – Máte přehled o tom, které benefity můžete využívat?

V grafu 15 jsou znázorněny odpovědi na otázku 17, která se zaměstnanců ptala na to, zda ví o veškerých benefitech, které mohou využívat. 9 % z respondentů si bylo jisto, že ví o všech benefitech a 43 % zvolilo odpověď spíše ano. 34 % respondentů si nebylo jisto všemi nabízenými benefity, proto zvolilo odpověď spíše ne. Zbýlých 14 % respondentů nemělo o benefitech přehled vůbec.



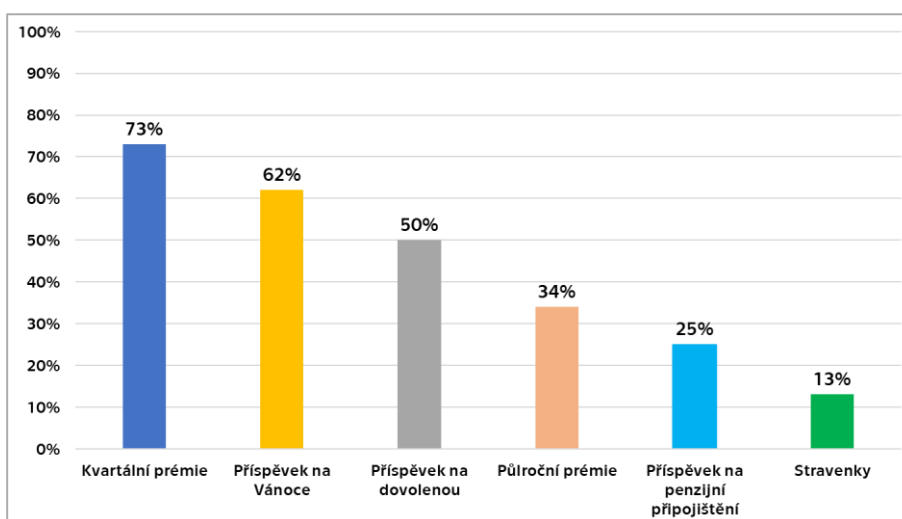


Graf 15 - Přehled o benefitech

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 18 – Vyberte 3 benefity, které Vám přijdou zajímavé a uvítal/a byste je:

Respondenti měli vybrat z několika benefitů maximálně 3 benefity, které by uvítali, aby je jejich organizace nabízela. Nejčastěji zvolenými benefity byly kvartální prémie, příspěvek na Vánoce a příspěvek na dovolenou. Půlroční prémie a příspěvek na penzijní připojištění byly v druhé půlce výběru. Stravenky byly nejméně voleným benefitem, jak je zřejmé z grafu 16.

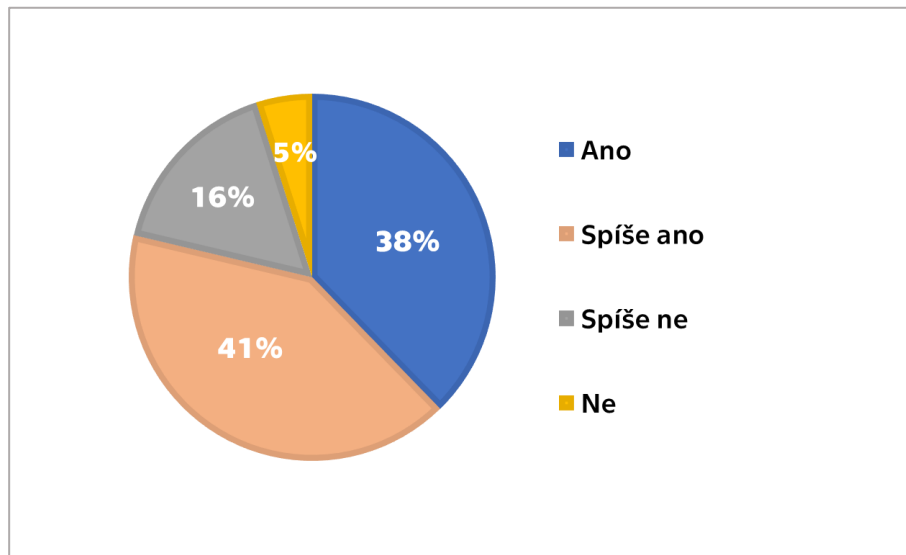


Graf 16 - Výběr z benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 19 – Účastníte se rád/a pořádaných 5denních teambuildingů?

Graf 17 znázorňuje, zda se zaměstnanci rádi účastní pořádaných teambuildingů. Z tázaných respondentů 38 % odpovědělo, že ano a 41 % spíše ano. To znamená, že 79 % respondentů si teambuildingy užívalo. 16 % respondentů označilo, že si teambuildingy spíše neužívalo a 5 % si teambuildingy neužívalo vůbec.

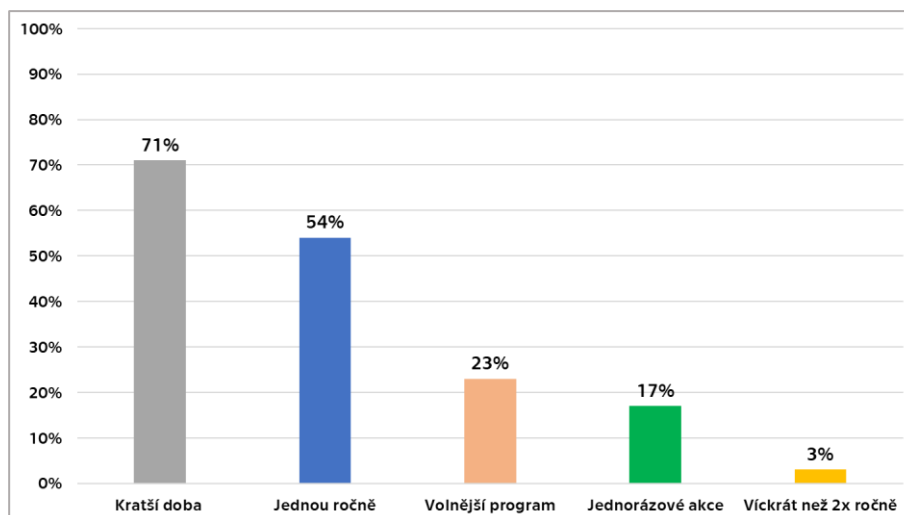


Graf 17 - Oblíbenost teambuildingů

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 20 – Je něco, co byste na 5denním teambuildingu změnil/a?

V nepovinné otázce 20 mohli zaměstnanci projevít názor na to, co by změnili na 5denním pořádaném teambuildingu. Tuto otázku vyplnilo 56 % respondentů. Na grafu 18 jsou znázorněny odpovědi, podle kterých je zřejmé, že respondenti by upřednostňovali teambuilding na méně dní a stačil by 1 ročně. Volnější program a nahrazení 5denního teambuildingu pouze jednodenní akcí zvolilo méně jak 30 %. Pouze pár respondentů by uvítalo, kdyby teambuildingy byly víckrát ročně.

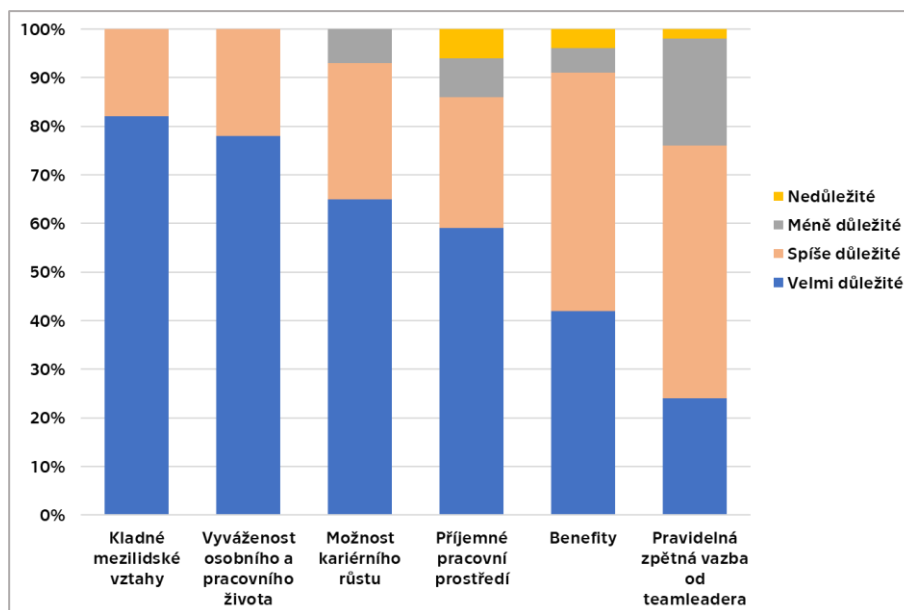


Graf 18 - Změny teambuildingu

Zdroj: vlastní zpracování

### **Otázka 21 – Jak je pro Vaši pracovní motivaci důležité následující?**

Respondenti měli v otázce 21 zvážit, co je důležité pro jejich pracovní motivaci. Kladné mezilidské vztahy dle grafu 19 označilo přes 80 % respondentů za velmi důležité a zbytek za spíše důležité. Vyváženost osobního a pracovního života byla pro respondenty podobně důležitá. Možnost karierního růstu byla pro většinu respondentů také důležitá, ale pro několik respondentů již méně. Příjemné pracovní prostředí bylo pro některé respondenty méně důležité nebo dokonce nedůležité pro pracovní motivaci. Benefity respondenti řadili mezi spíše důležité a někteří opět benefity hodnotili jako méně důležité nebo absolutně nedůležité. Pravidelná zpětná vazba byla pro větší počet respondentů méně důležitá nebo vůbec, ale i přes to pro výraznou část respondentů důležitým aspektem k pracovní motivaci.

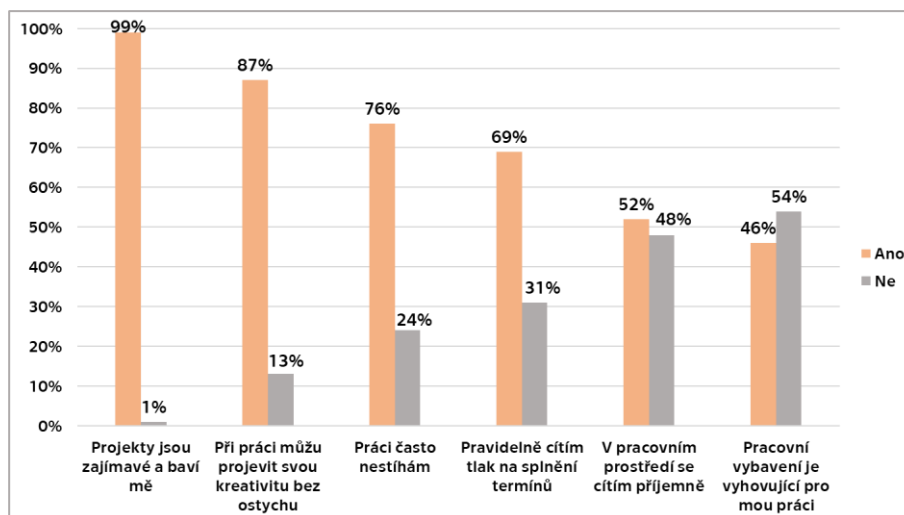


Graf 19 - Aspekty pracovní motivace

Zdroj: vlastní zpracování

## Otázka 22 – Jsou tyto výroky pravda nebo nepravda?

Na grafu 20 jsou graficky znázorněny odpovědi na otázku 22, kdy měli zaměstnanci odpovědět, zda dané výroky jsou pravda nebo nepravda. Nejvíce pozitivních odpovědí měl výrok, zda jsou projekty zajímavé a zaměstnance baví. S tímto výrokem souhlasila téměř většina respondentů. Respondenti se také shodli na tom, že při své práci mohou využít svou kreativitu bez mezí a ostychu před ostatními kolegy. Tento pocit nesdílelo pouze 13 % respondentů. Dle grafu je také zjevné, že respondenti mají práci hodně, je časově náročná a často se cítí být pod tlakem, aby vše stihli v daný čas. Pracovní prostředí byla otázka, která respondenty rozdělila na dvě poloviny. Jedna část respondentů byla s pracovním prostředím spokojená a druhá nikoliv. Problémem může být fakt, že zaměstnanci se kvůli malým prostorům musí dělit o pracovní místa, a to není zřejmě vyhovující. Pracovní vybavení se zdá být dalším problémem, jelikož více jak polovina respondentů ho shledávalo jako nedostačující ke své práci.



Graf 20 - Pravdivé/nepravdivé výroky spokojenosti

Zdroj: vlastní zpracování

## 8.3 Shrnutí

Tato podkapitola shrnuje výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace XY.

### Získávání a výběr zaměstnanců

Dle HR oddělení je nejlepší způsob zveřejnění inzerátu skrze sociální sítě. Tento názor se zároveň shoduje s výsledky dotazníkového šetření, kdy více jak polovina respondentů objevila inzerát prostřednictvím sociálních sítí. Na inzerát respondenti reagovali především kvůli zajímavé pracovní náplni, flexibilní pracovní době a neomezenému Home office.

Několik respondentů naznačilo, že během pohovoru jim nebylo poskytnuto dostatečné množství informací. I přes to, že se nejedná ani o polovinu respondentů, je třeba se na tento problém zaměřit. Mohlo by totiž hrozit, že by neprofesionálně vedený pohovor odradil budoucího vhodného kandidáta.

### Adaptace zaměstnanců

Několik otázek z dotazníkového šetření se také zabývalo průběhem adaptace nových zaměstnanců. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou během zkušební doby dostatečně informováni, ale byli respondenti, kteří tento názor nesdílí. Přidělený „buddy“ několika z respondentů nevyhovoval, a to například z toho důvodu, že se jim určený kolega nevěnoval nebo se až příliš snažil. Pro nově příchozí zaměstnance je důležité, aby se první dny v práci cítili komfortně.

## **Komunikace**

Zaměstnanci mají průběžné meetingy se svými teamleadery. Více jak polovina respondentů byla s těmito meetingy spokojena, ale 39 % respondentů spokojeno nebylo. Pouze respondenti z projektového týmu byli zajedno a všichni byli s meetingy s teamleaderem spokojeni.

Každý pracovní tým by upřednostnil jiné podmínky meetingů. Tým zaměřený na design by potřeboval, aby meetingy byly častěji a teamleader více naslouchal. Na druhou stranu tým zaměřený na obsah nepotřebuje meeting tak často a stejně tak také tým zaměřený na sociální síť.

Zaměstnanci se také mohli vyjádřit k celkové komunikaci v organizaci. Podstatně velká část respondentů měla za to, že komunikace v organizaci by potřebovala zlepšit. Podle respondentů je problém v komunikaci v samotném týmu, kdy se nedozvídají informace včas, ale jde také o špatnou komunikaci mezi týmy, pokud se jedná o společný projekt. Pro dobře odvedenou práci zaměstnanců, kteří spolupracují s více lidmi, a dokonce mezi týmy, je komunikace klíčová.

## **Mezilidské vztahy na pracovišti**

Podle odpovědí z dotazníkového šetření si většina respondentů 2x ročně pořádané 5denní teambuildingy užívá, což znamená, že nejsou zbytečné a zaměstnanci si jejich prostřednictvím mohou utužovat vlídné vztahy na pracovišti. Respondenti však vyjádřili názor, že by teambuildingy měly být kratší a stačil by pouze 1 ročně.

Respondenti kladné mezilidské vztahy zařadili na první místo z aspektů, které jsou důležité pro jejich pracovní motivaci. Organizace by se tedy měla snažit o udržení dobrého kolektivu.

## **Motivace zaměstnanců**

Více jak polovina respondentů nebyla spokojena s hlavní motivační složkou, tedy mzdou. Informovanost o benefitech, které mohou zaměstnanci využít není příliš velká a zde by byl prostor pro změnu. Při rozšíření benefitů by respondenti volili kvartální prémie, příspěvek na Vánoce nebo dovolenou.

V rámci pracovní motivace byly pro respondenty důležité tyto aspekty: kladné mezilidské vztahy na pracovišti, vyváženost osobního a pracovního života a možnost kariérního růstu.

Respondenti odpověděli, že mají svou práci rádi, jelikož většina hodnotí projekty jako zajímavé a baví je, což je nejdůležitější pro vnitřní motivaci neboli hnací motor zaměstnanců. Při práci v této organizaci je zapotřebí kreativita, kterou se respondenti dle výsledků dotazníku neostýchají projevit.

V rámci motivace zaměstnanců by se dalo zapracovat na pracovním prostředí, se kterou polovina respondentů nebyla spokojena. Dále pak pracovním vybavením, které dle respondentů není dostačující pro jejich pracovní výkon.

## 9 Návrhy a doporučení

Tato kapitola obsahuje návrhy a doporučení vypracované na základě seznámení se se systémem řízení lidí v organizaci a výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou obecně v organizaci se způsobem řízení lidských zdrojů spokojeni, ale i přes to existuje prostor pro zlepšení.

### **Návrh 1 – Lepší informovanost během pohovorů**

Na základě odpovědí z dotazníkového šetření je zřejmé, že by organizace měla zvážit zlepšení předávání informací. Například u pohovorů měli někteří respondenti dojem, že informace, které během pohovoru získali, nejsou dostatečné.

Aby organizace předešla ztrátě potenciálního uchazeče, kvůli neprofesionálně řízenému pohovoru, mělo by být HR oddělení s teamleaderem lépe připraveno. HR oddělení by se mělo s teamleaderem předem domluvit na tom, kdo bude jaké informace předávat a ujasnit si pořadí těchto informací. Na daný pohovor by mohli vypracovat seznam těchto informací a v průběhu pohovoru kontrolovat, zda některé z nich nezapomněli zmínit.

### **Návrh 2 – Nastavení nového harmonogramu průběžných meetingů**

Dle dotazníkového šetření je zjevné, že každý pracovní tým má jinou potřebu průběžných meetingů s teamleaderem. Všem respondentům z projektového týmu průběžné meetingy s teamleaderem vyhovovaly tak, jak byly nastaveny.

Respondenti z týmu zaměřeného na design odpověděli, že se s teamleaderem potřebují scházet častěji a doba dané schůzky by mohla být také delší. Zároveň je z odpovědí zřejmé, že leader v tomto týmu by měl svému týmu lépe naslouchat.

Na druhou stranu tým zaměřený na obsah by dle odpovědí respondentů ocenil méně časté meetingy a jeho doba by mohla být kratší. Způsob, kterým leader tohoto týmu naslouchá svému týmu, by změnilo pouze pár z respondentů.

Tým zaměřený na sociální sítě by jednoznačně upřednostnil méně časté meetingy s kratší dobou. S empatií teamleadera měla problém pouze malá část respondentů.

Na základě toho, že každý tým má dle výše uvedeného jiné potřeby ohledně délky trvání a četnosti schůzek s teamleadery, je doporučeno vytvořit pro každý tým vlastní harmonogram schůzek, který bude určen dle preferencí členů týmů. HR oddělení by v tomto případě vytvořilo dotazník pro zaměstnance, kde by se zjišťovalo preference zaměstnanců ohledně schůzek s teamleadery a na základě těchto dotazníků by HR oddělení společně s daným teamleaderem nastavilo odpovídající harmonogram schůzek.

Protože část respondentů naznačila problém ohledně naslouchání teamleaderů, je HR oddělení dále doporučeno vyhledat rozvíjející kurzy nebo workshopy pro své

teamleadery. Prostřednictvím těchto workshopů nebo jiného vzdělávacího prostředku lze eliminovat neshody zaměstnanců s teamleadery a teamleadeři mohou díky nim pak lépe plnit svou roli v týmu.

### **Návrh 3 – Komunikace mezi teamleadery**

Respondenti se také vyjádřili k tomu, že často pracují pod tlakem a nestíhají svou práci. Pokud by tento stav byl dlouhodobý, mohl by mít negativní dopad na výsledek projektů. Z toho důvodu by se měli teamleadeři lépe domlouvat o přijetí a zpracovávání projektů. Teamleader by měl umět dobře zhodnotit, zda jeho tým projekt zvládne ve vymezeném čase.

HR oddělení by mělo s teamleadery zkonzultovat zahájení průběžných meetingů teamleaderů. Na tomto meetingu by si teamleadeři předávali základní informace ohledně projektů a jejich průběhu. Vzhledem k tomu, že všichni teamleadeři nemusí být vždy přítomni v kanceláři organizace, mohly by být tyto meetingy formou online hovoru. Meetingy nemusí být časově příliš náročné, důležité je, aby teamleadeři měli vždy připravený seznam informací, které potřebují diskutovat.

### **Návrh 4 – Změna teambuildingů**

Dle odpovědí respondenti pořádané teambuildingy hodnotili kladně, ale měli jisté návrhy na změny. Jelikož byly kladné mezilidské vztahy pro respondenty velice důležité pro jejich pracovní motivaci, je nutné tyto návrhy zvážit.

HR oddělení je doporučeno zvážit kratší teambuildingy, například na 3 dny, anebo uspořádat týdenní teambuilding pouze jednou ročně. Další variantou mohou být častější teambuildingy, které se pořádají pouze během jednoho dne a nejlépe poblíž lokality kanceláře organizace. Díky těmto změnám by se mohlo teambuildingů účastnit vyšší počet zaměstnanců, a to by jistě mělo kladný vliv na prohloubení vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti.

### **Návrh 5 – Změna pracovního prostředí a pracovního vybavení**

Příjemné pracovní prostředí je pro žádoucí výkony zaměstnanců velice důležité, a proto je nutné, aby se v práci zaměstnanci cítili příjemně. Polovina respondentů se však v pracovním prostředí necítila příliš komfortně. Může to být především z toho důvodu, že kanceláře nejsou dost prostorné. Organizace by tedy měla uvažovat o přestěhování do větších a modernějších prostor, kde budou mít zaměstnanci více prostoru.

Pracovní vybavení je důležitou složkou pro dobře odvedenou práci, a to konkrétně v oboru sociálních sítí a reklam. Pokud organizace požaduje po svých zaměstnancích skvělé výkony, musí je vybavit zařízením, které bude odpovídat nárokům na danou práci. Dle respondentů pracovní vybavení však nebylo příliš vyhovující pro jejich práci.

Pracovní prostředí a pracovní vybavení by HR oddělení mělo konzultovat s jednotlivými zaměstnanci. Je potřeba se zaměstnanců zeptat, jaké pracovní prostředí by jim



vyhovovalo a přijmout zároveň návrhy na nové pracovní vybavení. Tyto návrhy by měly být poté předloženy COO, který zváží, zda organizace může tyto náklady pro vylepšení spokojenosti zaměstnanců uskutečnit.

## **Návrh 6 – Konzultace a rozšíření nabídky benefitů**

HR oddělení by mělo lépe informovat o benefitech, které mohou zaměstnanci čerpat, jelikož z dotazníku vyšlo najevo, že polovina respondentů neměla přehled o tom, jaké benefity má k dispozici. Zaměstnancům by tyto informace mohli připomenout v rámci teambuildingu nebo rozeslat hromadný email o možnostech čerpání benefitů.

Respondenti nebyli příliš spokojeni s finančním ohodnocením, protože zaměstnanci v tomto oboru porovnávají svou mzdu se mzdou v korporátních agenturách, kde jsou však mnohdy náročnější podmínky, ale za vyšší mzdu.

Návrhem řešení tohoto problému je rozšíření nabídky finančních benefitů. Jako nejvíce zajímavé benefity hodnotili respondenti kvartální prémie, příspěvek na Vánoce a na dovolenou. Organizace tedy může přidat do benefitů kvartální prémie, které by byly vypláceny zaměstnancům, kteří se podíleli na projektech s největším dosahem. Dalšími finančními benefitem by mohl být příspěvek na Vánoce, který by mohl být ve výši 5000 Kč. Příspěvky na dovolenou by se dali pojmout formou benefit bodů, kde by zaměstnanci dostávali ke každému měsíci body, které by mohli uplatnit na část své dovolené nebo relaxaci.

# Závěr

Diplomová práce se zabývala řízením lidských zdrojů a jejím cílem bylo analyzovat systém řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, posoudit vhodnost tohoto systému v organizaci a stanovit příležitosti a návrhy na zlepšení.

Z teoretické části vyplývá, že správně nastavený systém řízení lidských zdrojů přispívá k dosažení očekávaných ekonomických výsledků organizace prostřednictvím spokojených zaměstnanců. O spokojenost zaměstnanců a jejich požadovanou výkonnost se stará personální oddělení nebo manažer, kteří se zabývají personálním plánováním, získáváním a výběrem vhodných zaměstnanců, správně nastaveným odměňováním a motivací zaměstnanců, vzděláváním zaměstnanců a udržováním dobrých kolektivních vztahů.

V praktické části byl zkoumán způsob řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. O řízení lidských zdrojů se v organizaci stará personální oddělení ve spolupráci s teamleadery. Organizace si zakládá na přístupu, ve kterém zaměstnanec vnímá především jako kolegy a snaží se o jejich spokojenost s prací, ale i kolektivem. Z tohoto důvodu organizace často pořádá teambuildingové akce a snaží se se svými zaměstnanci průběžně komunikovat prostřednictvím schůzek jednotlivých týmů, ale i všech týmů najednou.

Pro zlepšení systému řízení lidských zdrojů v organizaci byl zaměstnancům rozeslán dotazník, ve kterém mohli vyjádřit, zda jsou s tímto systémem spokojeni. Dotazníkového šetření se z celkového počtu 73 zaměstnanců zúčastnilo 61 zaměstnanců.

Na základě analýzy dotazníkového šetření a porovnání skutečného systému řízení lidských zdrojů bylo pro organizaci navrženo několik návrhů.

První návrh se týká zaměření se na vylepšení informovanosti během pohovoru. Na základě dotazníkového šetření bylo totiž zjištěno, že respondenti nebyli spokojeni s informovaností během pohovoru. Návrhem je předchozí domluva průběhu pohovoru mezi personálním oddělením a teamleaderem.

Druhým návrhem je nastavení nového harmonogramu průběžných meetingů pro každý tým zvlášť, a to z toho důvodu, že dle odpovědí respondentů by každému týmu vyhovovaly meetingy v různých frekvencích a v různé délce.

Třetí návrh doporučuje, aby se teamleadery domluvili na průběžných schůzkách, kde budou pouze leadeři jednotlivých týmů. Na těchto schůzkách si mají předat zásadní informace a konzultovat problémy ohledně společných projektů.

Čtvrtý návrh je zaměřen na změnu teambuildingů. Dle odpovědí respondentů jsou teambuildingové akce příliš často a zbytečně dlouhé. Organizaci jsou navrženy varianty, kdy je teambuilding na méně dní nebo formou jednodenní akce.

V pátém návrhu je organizaci navrhována změna pracovního prostředí a obnovení pracovního vybavení, vzhledem k tomu, že je respondenti hodnotili jako nedostatečné. Personální oddělení by mělo konzultovat požadavky ohledně pracovního vybavení se zaměstnanci a posléze předložit návrhy COO. Vzhledem k malému prostoru kanceláří, je organizaci navrhnut přesun do větších a modernějších prostor, které by odpovídaly počtu zaměstnanců a jejich představám.

Poslední návrh je předložen na základě toho, že respondenti nejsou spokojeni s finančním ohodnocením. Řešením tohoto problému by mohla být rozšířená nabídka benefitů o kvartální prémie, finanční příspěvky na Vánoce a příspěvky na dovolenou v podobě benefit bodů.

# Seznam použité literatury

## KNIŽNÍ ZDROJE

ARMSTRONG, Michael, 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10. vyd. Kogan Page Business Books. ISBN 978-0749446314.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Steven TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARSMTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi*. Brno: Lingea. ISBN 978-80-7508-621-1.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-5768-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EISEL, Juraj, 2021. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů*. Praha: VŠFS, EDUCOpres. ISBN 978-80-7408-215-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ., 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 224 s. ISBN 978-80 247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LAUBY, Sharlyn J., 2005. *Motivating Employees*. United States of America: ASTD Press. ISBN 978-1562863975.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.

NELSON, Bob. 2009. *1001 způsobů, jak motivovat zaměstnance. Z anglického originálu 1001 Ways to Energize Employees*. Pragma. ISBN 978-80-7205-776-4

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizace: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír a kol. 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

## **INTERNETOVÉ ZDROJE**

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast13>

ESTUDOVNA.CZ Co je e-learning. *Estudovna.cz* [online]. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <http://www.estudovna.cz/cz/co-je-e-learning.html>

GARTON, Jeff. *Rady, jak zlepšit vztahy na pracovišti*. Epoch Times ČR, z. s. @ 2000 2022 [online]. 28.11.2019 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.epochtimes.cz/2019/11/28/rady-jak-zlepsit-vztahy-na-pracovisti/>

GENERALI ČESKÁ PROFI. Deset tipů, jak můžete mít ve firmě lepší pracovní vztahy. © Generali Česká pojišťovna a. s. [online]. 25.10.2021 [cit. 2022-03-14].

LIGOCKÁ, Markéta. Špatný pracovní kolektiv: Jak zlepšit vztahy na pracovišti? *Moira.cz* [online]. 2019 [cit. 2022-03-14].

NÁHLIKOVÁ KALETOVÁ, Romana. Lustrace zaměstnanců – kdy může zaměstnavatel chtít po zaměstnanci výpis z rejstříku trestů. © 1999–2021 ATLAS CONSULTING spol. s.r.o. [online]. 6.3.2019 [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/lustrace-zamestnancu-kdy-muze-zamestnavatel-chtit-po-zamestnanci-vypis-z-rejstriku-trestu>

PPROPO.MPSV.CZ Příručka – přestávka v práci a bezpečnostní přestávka. MPSV, TREXIMA, spol. s.r.o. – 2022 [online]. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/VIII4Prestavkavpraciabezpecnostn>

VEMA.CZ Slovník pojmů – mzdy. Solitea, a.s. – 2022 [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/mzdy>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Postup plánování lidských zdrojů.....	14
<i>Obrázek 2 - Životopis.....</i>	18
Obrázek 3 - Celková odměna .....	26
Obrázek 4 - Maslowova hierarchie potřeb .....	30
Obrázek 5 - Rovnice expektační teorie .....	31
<i>Obrázek 6 - Struktura skupiny organizací .....</i>	40
<i>Obrázek 7 - Organizační struktura organizace .....</i>	40

## Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví respondentů.....	49
Graf 2 - Věkové skupiny respondentů .....	50
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	51
Graf 4 - Pracovní týmy.....	51
Graf 5 - Doba působení v organizaci respondentů.....	52
Graf 6 – Způsob zjištění volného pracovního místa.....	53
Graf 7 - Důvody reakce na inzerát.....	53
Graf 8 - Informovanost během pohovoru.....	54
Graf 9 - Informovanost během zkušební doby .....	55
Graf 10 - Dotaz na přiděleného "buddyho" .....	55
Graf 11 - Spokojenost s finančním ohodnocením .....	57
Graf 12 - Meetingy s teamleaderem.....	57
Graf 13 - Změny ohledně meetingu s teamleaderem .....	58
Graf 14 - Komunikace v organizaci .....	59
Graf 15 - Přehled o benefitech .....	60
Graf 16 - Výběr z benefitů.....	60
Graf 17 - Oblíbenost teambuildingů .....	61
Graf 18 - Změny teambuildingu .....	62
Graf 19 - Aspekty pracovní motivace .....	63
Graf 20 - Pravdivé/nepravdivé výroky spokojenosti.....	64

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Důvody nevyhovujícího "buddyho".....	56
Tabulka 2 - Problémy v komunikaci.....	59



# Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 2. ročníku Magisterského studia Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze a následující dotazník by mi pomohl při dokončení diplomové práce na téma Inovace systému řízení lidí v organizaci.

Cílem dotazníku je zjistit spokojenost zaměstnanců ve Vaší organizaci a na základě výsledků stanovit doporučení pro zlepšení. Tento dotazník je zcela anonymní.

Předem velice děkuji za Vaši pomoc a věnovaný čas.

Karolína Malá

1. Vaše pohlaví:

(Vyberte jednu odpověď)

- Žena
- Muž

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

(Vyberte jednu odpověď)

- 18–25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- více než 45 let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

(Vyberte jednu odpověď)

- SŠ zakončená maturitní zkouškou
- VŠ

4. Do jakého pracovního týmu patříte (v závorce Váš teamleader)?

(Vyberte jednu odpověď)

- Tým zaměřený na design (Creative director)
- Tým zaměřený na obsah (Content director)
- Projektový tým (Key account manager)
- Tým zaměřený na sociální síť (Performance leader)

5. Jak dlouho působíte v organizaci?

(Vyberte jednu odpověď)

- méně než 1 rok
- 1 – 3 roky (včetně)
- 3 – 5 let (včetně)
- více jak 5 let

6. Kde jste se dozvěděl/a o pracovním místě v organizaci?  
(Vyberte jednu odpověď)
- LinkedIn
  - Jobs.cz
  - Sociální sítě
  - Přes doporučení
7. Jaký byl důvod Vaší reakce na inzerát organizace?  
(Vyberte maximálně 3 odpovědi)
- Mzdové ohodnocení
  - Benefits
  - Flexibilní pracovní doba
  - Neomezený Home Office
  - Lokalita organizace
  - Zajímavá pracovní náplň
8. Bylo Vám vše během pohovoru jasně vysvětleno (jeho průběh, informace o daném pracovním místě, datum nástupu, atd.)?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Ano, všemu jsem rozuměl/a
  - Spíše ano, až na pár drobností
  - Spíše ne, dost věcí mi nebylo vysvětleno
  - Ne, bylo to hektické a nesrozumitelné
9. Byl/a jste dostatečně informováni během zkušební doby?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
10. Vyhovoval/a vám přidělený „buddy“ během zkušební doby?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Ano
  - Ne
11. Pokud Vám „buddy“ nevyhovoval/a, napište prosím, z jakého důvodu?
12. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Ano
  - Ne

13. Vyhovují Vám průběžné meetingy s teamleaderem (1:1)?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Ne

14. Pokud Vám průběžné meetingy s teamleaderem nevyhovují, tak co byste změnil/a?

(Vyberte maximálně 3 odpovědi)

- Měly by být častěji
- Měly by být méně často
- Měl by být delší dobu
- Měl by být kratší dobu
- Teamleader by měl více naslouchat

15. Máte pocit, že v organizace funguje komunikace bez problému?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Ne

16. Pokud jste odpověděl/a, že komunikace nefunguje, napište prosím, jaký je podle Vás problém:

17. Máte přehled o tom, které benefity můžete využívat?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Vyberte 3 benefity, které Vám přijdou zajímavé a uvítal byste je:

(Vyberte maximálně tři odpovědi)

- Kvartální prémie
- Půlroční prémie
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na Vánoce
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Stravenky

19. Účastníte se rád/a pořádaných 5denních teambuildingů?

(Vyberte jednu odpověď)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Je něco, co byste na 5denním teambuildingu změnil/a?

(Vyberte maximálně tři odpovědi)

- Stačil by jeden ročně
- Měly by být na kratší dobu
- Měly by být častěji
- Program by měl být volnější
- Místo několikadenního teambuildingu pouze jednorázová akce

21. Jak je pro Vaši pracovní motivaci důležité následující?

(Velmi důležité - Spíše důležité - Méně důležité - Nedůležité)

- Příjemné pracovní prostředí
- Možnost kariérního růstu
- Pravidelná zpětná vazba od teamleadera
- Kladné mezilidské vztahy na pracovišti
- Vyváženost osobního a pracovního života
- Benefity

22. Jsou tyto výroky pravda nebo nepravda?

(Ano – Ne)

- Práci často nestíhám.
- Pravidelně cítím tlak na splnění termínů.
- Projekty jsou zajímavé a baví mě.
- Pracovní vybavení je vyhovující pro mou práci.
- V pracovním prostředí se cítím příjemně.
- Při práci můžu projevit svou kreativitu bez ostychu.

