

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení lidských zdrojů v organizaci

Human Resource Management in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř Ph.D

CHRASTILOVÁ

LUCIE

2023

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Chrastilová** Jméno: **Lucie** Osobní číslo: **492785**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Řízení lidských zdrojů v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Human Resource Management in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení vhodných změn řízení lidských zdrojů.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, zásady a postupy řízení lidských zdrojů; 3. Praktická část - představení organizace, posouzení řízení lidských zdrojů, 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.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.
VEBER, J. a kol. Management - Základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

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

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

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **05.01.2023**

Platnost zadání bakalářské 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

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

CHRASTILOVÁ, Lucie. *Řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou 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: 04. 01. 2023

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli při psaní bakalářské práce. Především bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení mé práce, za všechny jeho rady a opravdu vstřícný přístup. Také bych ráda poděkovala Společnosti XY, která mi poskytla veškeré informace, díky kterým mohla být vypracována teoretická část bakalářské práce. Zároveň děkuji i své rodině a přátelům, kteří mě podporovali při studiu a při psaní této práce.

Abstrakt

Bakalářská práce zkoumá řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti s cílem posoudit současný stav řízení lidských zdrojů, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout pro společnost vhodná řešení. Teoretická část vymezuje cíle, zásady a postupy řízení lidských zdrojů. Praktická část představuje vybranou společnost, analyzuje současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti, vyhodnocuje dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti a uvádí návrhy na zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, získávání, výběr, přijímání, adaptace, hodnocení, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance

Abstract

The bachelor's thesis examines the management of human resources in a selected company to assess the current state of human resources management, identify possible opportunities for improvement and propose suitable solutions for the company. The theoretical part defines the objectives, principles and procedures of human resource management. The practical part presents the selected company, analyzes the current state of human resources management in the company, evaluates the questionnaire survey among company employees and presents proposals how to improve the current state of human resources management in the company.

Key words

Human resource management, human resource planning, employee recruitment, selection, adaptation, evaluation, rewarding, training, care.

Obsah

Úvod.....	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	7
1.2 Zajištění řízení lidských zdrojů	8
1.2.1 Manažeři.....	8
1.2.2 Personalisté	8
1.2.3 Outsourcing	8
2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
2.1 Plánování lidských zdrojů	10
2.2 Vytváření a analýza pracovních míst	11
2.3 Získávání a výběr zaměstnanců	12
2.3.1 Proces získávání zaměstnanců	12
2.3.2 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	13
2.3.3 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	14
2.3.4 Proces výběru zaměstnanců.....	15
2.3.5 Metody výběru zaměstnanců.....	15
2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců.....	17
2.4.1 Pracovní poměr	17
2.4.2 Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti	18
2.4.3 Proces adaptace zaměstnanců.....	18
2.5 Hodnocení zaměstnanců	19
2.5.1 Kritéria hodnocení.....	20
2.5.2 Metody hodnocení	21
2.5.3 Funkce hodnocení zaměstnanců.....	22
2.5.4 Hodnotící rozhovor.....	23
2.6 Odměňování zaměstnanců	24
2.6.1 Mzdový systém.....	24
2.6.2 Mzdové formy	25
2.7 Vzdělávání zaměstnanců	26
2.7.1 Identifikace potřeby vzdělávání	26

2.7.2	Funkce vzdělávání	26
2.7.3	Oblasti odborného vzdělávání.....	27
2.7.4	Vzdělání na pracovišti.....	28
2.7.5	Vzdělání mimo pracoviště	29
2.8	Péče o zaměstnance	30
2.8.1	Pracovní prostředí	30
2.8.2	Pracovní doba, doba odpočinku.....	31
2.8.3	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	31
2.8.4	Pracovní vztahy	31
3	CÍL A METODY ZKOUMÁNÍ.....	33
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	34
5	SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI	35
5.1	Plánování lidských zdrojů	35
5.2	Získávání a výběr zaměstnanců	35
5.2.1	Získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů	36
5.2.2	Proces výběru zaměstnanců.....	36
5.3	Přijímání a adaptace zaměstnanců	37
5.3.1	Proces přijímání zaměstnance.....	37
5.3.2	Proces adaptace zaměstnance	37
5.4	Hodnocení zaměstnanců	38
5.5	Motivace a odměňování zaměstnanců.....	38
5.6	Vzdělání zaměstnanců	39
5.6.1	Proces vzdělávání zaměstnanců.....	39
5.6.2	Metody vzdělávání zaměstnanců	39
5.7	Péče o zaměstnance	40
5.7.1	Pracovní prostředí	40
5.7.2	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	40
5.7.3	Pracovní vztahy	41
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI	42
6.1	Respondenti.....	42
6.2	Výsledky	44
7	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	59

Závěr	63
Seznam použité literatury	64
Seznam grafů	66
Seznam tabulek	67

Úvod

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejpodstatnějších oblastí řízení každé organizace. Každá organizace by oblasti řízení lidských zdrojů měla věnovat dostatečnou pozornost, jelikož kvalitní lidské zdroje jsou pro každou organizaci tím nejcennějším bohatstvím. Výrazně se totiž podílejí na její celkové prosperitě, a proto je nezbytné neustále pracovat na jejich rozvoji a dostatečně o ně pečovat. Skrze své zaměstnance se organizace pokouší dosahovat svých stanovených cílů. Obecně je řízení lidských zdrojů zaměřeno na vše, co se vztahuje k člověku a jeho pracovnímu výkonu.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti působící na trhu realit a zabývající se investicemi a správou nemovitostí jak v České republice, tak i ve střední Evropě, posoudit současný stav řízení lidských zdrojů, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout pro společnost vhodná řešení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické.

Teoretická část vychází z odborné literatury a zabývá se cíli, zásadami a postupy řízení lidských zdrojů, které se týkají jednotlivých činností řízení lidských zdrojů, jako je plánování lidských zdrojů, vytváření a analýzy pracovních míst, získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců i péče o zaměstnance.

Praktická část je zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti, která si nepřála být v práci jmenována, a proto je označována jako Společnost XY. Pro analýzu řízení lidských zdrojů byly využity interní materiály společnosti, rozhovor s personalistkou společnosti a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Výsledkem analýzy jsou návrhy na zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pojem řízení lidských zdrojů je možné definovat jako komplexní a analyzované pojetí týkající se zaměstnávání lidí a následně jejich další rozvoj v organizaci. Věnuje se především zdokonalení výkonnosti organizace pomocí jejích zaměstnanců, konkrétně je to tedy proces, kdy jsou zaměstnanci využíváni pro efektivní rozvoj organizace s respektem a zachováním všech morálních hodnot. Během tohoto procesu je aplikováno velké množství různorodých politik a metod v oblasti formace a vývoje organizace, vzdělání a rozvoje, zajištění lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, vylepšujících pohodu a blahobyt zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

Úkolem řízení lidských zdrojů je zaopatření požadovaného počtu lidí a následně je vést tak, aby organizace naplnila všechny své vymezené cíle. Personální řízení se snaží o soulad zájmů mezi pracovníky a organizací, kdy pomocí investic právě do pracovníků usiluje o naplnění stanovených cílů. Zaměstnanci jsou pro organizaci základem úspěchu a její další rozvoj, a proto organizace usilují o to, aby pro své pracovníky měly co nejvhodnější pracovní podmínky, aby se v organizaci cítili příjemně a pohodově a snažit se pracovníky motivovat k co nejlepšímu pracovnímu výkonu (Kociánová, 2010).

Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových dovedností, které zprostředkují organizacím učit se rozeznávat a využívat nové možnosti (Ulrich a Lake, 1990).

1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Díky řízení lidských zdrojů má organizace zajištěné dostatečně způsobilé a schopné pracovníky, kvalitní pracovní zázemí, kulturu a přispívá k plnění cílů (Armstrong a Taylor, 2015). Řízení lidských zdrojů pracuje na budování a zachování neustále se zdokonalující organizační kultuře (Blyton a Turnbull, 1992).

Lidské zdroje představují pro podniky a organizace nejcennější a častokrát i nejnákladnější zdroj, který má velký vliv na prosperitu a také na to, jak je podnik schopen konkurovat podnikům ostatním (Duda, 2008).

Cíle řízení lidských zdrojů vymezuje Šikýř (2014) jako plánování lidských zdrojů, analýzu a tvorbu pracovních míst, obsazování volných pracovních míst, jenž zahrnuje získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců. Dále je cílem řízení lidských zdrojů také řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a vývoj zaměstnanců, péče o zaměstnance a ve finále také používání personálního informačního systému.

1.2 Zajištění řízení lidských zdrojů

Zajištění lidských zdrojů v organizaci spadá do kompetence především vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru. Další možností zajištění lidských zdrojů mohou být poskytovatelé personálních služeb (Šikýř, 2014).

1.2.1 Manažeři

Vedoucí pracovníci neboli manažeři jsou odpovědní za uskutečnění strategických cílů organizace cestou dosahování žádaného výkonu jiných zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015). Náplní jejich práce je vést a řídit své zaměstnance tak, aby byli schopni co nejlépe vykonávat své pracovní povinnosti. Zákoník práce vedoucím pracovníkům ukládá povinnost vést své zaměstnance. Mají pravomoc a povinnost zadávat pracovníkům pracovní úkoly, vést, řídit a organizovat je. Zaměstnanci by ze strany vedoucího pracovníka měli být hodnoceni, odměňováni. Dalším z úkolů manažera je formovat pro své zaměstnance kvalitní a vhodné podmínky pro práci. Manažer je odpovědný za výkony svých podřízených (Šikýř, 2014).

1.2.2 Personalisté

Personalisté mají na starost zajistit veškerou nutnou administrativu spojenou s pracovněprávními vztahy. Velikost personálního útvaru se odvíjí od velikosti organizace. V malých organizacích obvykle místo personalisty vybudováno není a hlavní personální činnosti (např. výběr, hodnocení apod.) má na starost buď majitel organizace nebo hlavní manažer. Ve střední organizaci už můžeme nalézt minimálně jednoho personalistu či menší personální útvar s dvěma, třemi personalisty a jedním vedoucím. Rozsáhlejší personální útvar pak najdeme ve velkých organizacích. Ten je složen z hojného počtu personalistů, kdy každý z nich je specializován na konkrétní personální činnost (např. výběr, hodnocení, vzdělávání zaměstnanců) a v jeho čele se nachází vedoucí. Člověk pracující na pozici vedoucího personálního útvaru se zároveň stává také součástí vrcholového vedení organizace (Dvořáková a kol., 2012).

V personální útvaru jsou shromážděny veškeré informace spojené se zaměstnanci, které organizace zaměstnává. Analyzuje všechny zprávy o stavech a pohybech zaměstnance, jeho výkonech a potenciálu. Jako jediný se také zabývá rozbohem vnějšího trhu práce a zároveň je ve spojení s orgány trhu práce a vzdělávání (Koubek, 2004).

1.2.3 Outsourcing

Outsourcing nastává ve chvíli, kdy organizace začne nakupovat činnosti, které do této chvíle byly nebo mohly být realizovány za pomoci vlastních zdrojů, od externích dodavatelů (Gervais a Barras, 2016).

Nejčastějšími důvody pro využití outsourcingu v organizaci jsou podle Šikýře (2014):

- Orientace na hlavní aktivity – organizace nakupuje od externích dodavatelů ty činnosti, které neprovádí pravidelně (např. získávání zaměstnanců) a své vlastní zdroje raději zaměřuje na ty činnosti, jež jsou prováděny pravidelně s cílem budování přidané hodnoty jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci.
- Úspora nákladů či snaha minimalizovat rizik – organizace nakupuje od externích dodavatelů ty činnosti, u kterých se jejich zabezpečení pojí s příliš vysokými náklady nebo rizikem krachu.
- Přísun znalostí – organizace nakupuje ty činnosti, které jsou až příliš technicky či personálně obtížné co se znalostí a vědomostí týče (např. správa personálního informačního systému).

Přestože je možné řízení lidských zdrojů v organizaci zajistit pomocí personalistů či outsourcingu, pořád jde rozhodující odpovědnost týkající se řízení lidských zdrojů za manažery, kteří mají na starost řízení a vedení ostatních zaměstnanců organizace (Šikýř, 2014).

2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Smyslem řízení lidských zdrojů je využívat zdatné a talentované zaměstnance za cílem dosahování řádných výsledků a naplnění stanovených cílů, kterých chce organizace dosáhnout. Čím lépe organizace využívá lidské zdroje, tím lepší je její konkurenceschopnost. Lidé jsou pro organizaci úspěchem. Personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, výběr a získávání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování a motivace zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, uvolňování zaměstnanců a péče o zaměstnance jsou činnosti spadající pod principy a postupy řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014).

2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování je promyšlenou činností, která se orientuje na budoucnost. Stanovuje, k jakým cílům se máme dopracovat a jakými postupy k nim dospět. Stanovuje podstatné nástroje k budoucím cílům. Plánování je jedním z nejpodstatnějších nástrojů, jak dosáhnout organizačních cílů, zajistit konkurenceschopnost organizace a její výnosnost. Za plánování v organizaci jsou odpovědní manažeři organizace (Kocianová, 2010).

Plánování lidských zdrojů slouží k tomu, aby organizace měla nejen nyní, ale také v budoucnu pracovní síly (Koubek, 2004):

- v dostatečném množství (kvantita);
- s požadovanými vědomostmi, schopnostmi a praxí (kvalita);
- s požadovanými osobnostními charakteristikami;
- optimálně motivované a s žádaným postojem k práci;
- flexibilní, nachystané na změny a schopné se jim snadno přizpůsobit;
- optimálně umístěné do pracovních pozic i organizačních celků organizace;
- ve vhodný čas;
- s úměrnými náklady.

Cíle plánování lidských zdrojů jsou stanoveny na základě podmínek v organizaci (Armstrong a Taylor, 2015).

Koubek (2004) definoval plánování lidských zdrojů jako prostředek k realizaci cílů organizace díky tomu, že předpovídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje nutná opatření zaměřující se na současné a výhledové zabezpečení úkolů organizace skrze vhodnou pracovní sílu.

Plánování lidských zdrojů je podstatným rozhodnutím o tom, jak na volná pracovní místa dosadit co nejvhodnější kandidáty (Dessler, 2020).

Podle Armstronga a Taylora (2015) jsou cíle plánování lidských zdrojů následující:

- Snaha vyhnout se a předcházet potížím vztahující se k nedostatku či přebytku zaměstnanců.
- Získávat a udržovat dostačující počet zaměstnanců s adekvátními kompetencemi.
- Příjemné pracovní prostředí, mít flexibilní, vzdělané a tolerantní zaměstnance.
- Snaha rozvíjet potenciál a znalosti svých zaměstnanců a jejich stabilizace, a to z důvodu předejití závislosti na lidských zdrojích z vnějšího prostředí.
- Implementace flexibilních systémů práce.

2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Smyslem analýzy pracovních míst je seskupení, vyhodnocení a uspořádání informací vztahujících se k jednotlivým pracovním pozicím. Jejím výsledkem je popis pracovního místa a jeho náplně. Mimo definice pracovní náplně na dané pracovní pozici je podstatné také stanovit, jaké pracovní výsledky od pracovníka očekáváme (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011). Je zapotřebí vhodně vymezit úkoly a povinnosti, které daná pracovní pozice obnáší, dále je nutné určit, jaké budou kompetence pracovníka a na to navazující odpovědnosti. Rovněž se musí určit základní vědomosti, schopnosti a dovednosti, které na pracovní pozici požadujeme a které jsou zároveň nutné pro řádné plnění pracovních úkolů, které daná pracovní pozice zahrnuje (Šikýř, 2014). Mimo konkrétní popis pracovní pozice je podstatné také posouzení managementu o nutnosti přijímání nového zaměstnance, jelikož existuje hned několik jiných řešení, jak může být pracovní pozice pokryta, jako například obsazení pozice pouze v podobě částečného úvazku, přesčasů či rozdělení úkolů dané pracovní pozice mezi pracovní pozice jiné. Nabízí se také možnost, kdy daná pracovní pozice může být zcela zrušena (Koubek, 2004).

U tvorby pracovních míst i pracovních úkolů nesmí dojít k ohrožení žádného zaměstnance. Zároveň je nutné, aby byly dodrženy veškeré právní předpisy (Šikýř, 2014).

Pokud je tvořena analýza pracovního místa, je dle Koubka (2004) nezbytné znát odpovědi na mnoho otázek, jako například:

- Jaký název bude mít pracovní místo?
- Jaký obsah, co se pracovních úkolů týče bude pracovní místo mít?
- Komu bude zaměstnanec odpovědný?
- Je při výkonu práce možnost výcviku?
- Za jakých pracovních podmínek bude zaměstnanec pracovat?
- Jaké vzdělání a kvalifikace jsou potřebné pro výkon práce?
- Jaké duševní a fyzické požadavky místo vyžaduje?

- Jaké dovednosti a zkušenosti jsou na pracovní místo potřeba?

Proces vytváření pracovních míst podle Koubka (2004):

- stanovení cílů organizace;
- rozdělení těchto cílů do jednotlivých plánů;
- stanovení rozsahu dílčích pracovních úkolů;
- vyhotovení nezbytného rozboru technických a organizačních podmínek;
- vytyčení postupu, jak budou pracovní úkoly plněny;
- určení požadavků a obtížnosti dílčích úkolů;
- určení časové náročnosti;
- porovnání obtížnosti dílčích pracovních úkolů vůči charakteristice pracovníků a následné přiřazení konkrétního úkolu konkrétnímu pracovníkovi;
- vymezení potřebného množství pracovních míst.

Nejzásadnějším okamžikem procesu vytváření pracovních míst je získání důvěry pracovníků na pracovních místech a dosažení jejich spolupráce. Mezi způsoby, díky kterým můžeme získat zpětnou vazbu a informace o pracovních místech je pozorování, pohovor nebo dotazník (Koubek, 2004).

2.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je činností řízení lidských zdrojů, jenž má za úkol identifikovat a přivést do organizace nové pracovní síly (Dvořáková a kol., 2012).

2.3.1 Proces získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků je zásadním procesem, kterého cílem je zaujmout a přivést ucházející množství adekvátních uchazečů na volné pracovní pozice v organizaci, a to s řádnými náklady a v požadované lhůtě (zavčasu). Opírá se tedy o rozeznání a nalezení patřičných pracovních zdrojů, podávání informací o volných pracovních pozicích, v komunikaci s uchazeči, v získávání příslušných informací týkající se uchazečů (tyto informace později slouží jako rozhodující faktor, díky kterému se rozhoduje, který z uchazečů je pro danou pozici nejvíce vhodný) a organizačním a administrativním zabezpečením výše uvedených činností (Koubek, 2004).

Uchazeči musí splňovat jednak nutné požadavky, které si stanovila organizace a které vyplývají z jejích vlastních nároků a jednak také požadavky, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů (např. zdravotní způsobilost, trestní bezúhonnost či způsobilost k právnímu jednání) (Šikýř, 2014).

Koubek (2004) sestavil průběh procesu získávání zaměstnanců z těchto na sebe navazujících činností:

- určení potřeby ohledně získávání zaměstnanců;
- vymezení požadavků na obsazované pracovní místo;
- zhodnocení, zda pracovní místo skutečně musí být obsazeno, zvážení jiných možností;
- vyobrazení a popis pracovního místa, na kterých bude postaveno získávání a nábor zaměstnanců;
- identifikace případných zdrojů, kde uchazeče najít;
- rozhodnutí o vhodných metodách získávání zaměstnanců;
- určení dokumentů, které mají uchazeči předložit;
- nadefinování nabízené pracovního místa;
- zveřejnění nabídky nabízeného pracovního místa;
- seskupení informací o uchazeči včetně dokumentů, jednání s nimi;
- uskutečnění předvýběru pomocí dokumentů a informací, které uchazeči předložili;
- vytvoření seznamu uchazečů, o kterých si myslíme, že jsou na pozici vhodní a pozvat je k výběrovému řízení.

Nejčastěji jsou ze strany zaměstnavatele od uchazečů požadovány tyto dokumenty: životopis, motivační dopis, certifikáty, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom a pracovní posudky z předchozích zaměstnání (Koubek, 2004).

2.3.2 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace podle Koubka (2004):

- Organizace má lepší přehled o silných, a naopak slabých stránkách uchazeče.
- Uchazeč zná pracovní prostředí organizace a má přehled o tom, jak to v organizaci chodí.
- Roste pracovní kázeň a motivace zaměstnance, jelikož je motivován např. vidinou lepší pracovní pozice nebo vidinou získání jiné pracovní pozice v případě, že by jeho dosavadní pracovní pozice zanikla.
- Návratnost investic souvisejících se vzděláním či zkušenostmi (zaměstnanci mohou těžit ze znalostí a praxe, které v organizaci doposud získali).

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace podle Koubka (2004):

- Zaměstnanec se může posunout na vyšší a lepší pracovní pozici, než na které byl do teď, ale může se dostat až do fáze, kdy se dostane na takovou pracovní pozici, kde už nebude schopen zdárně plnit všechny pracovní povinnosti a úkoly.
- Organizace je připravena o případné nové postoje a nápady na vylepšení z vnějšího prostředí.
- Pracovní kázeň nebo vztahy na pracovišti mohou být negativně ovlivněny díky soupeření o lepší či vyšší pracovní pozici.

2.3.3 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů podle Koubka (2004):

- Mimo organizaci můžeme najít mnohem větší množství schopných a nadaných zaměstnanců, než bychom našli uvnitř organizace.
- Díky získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí je organizace obohacena o nové pohledy, poznatky a názory.
- Obvykle bývá získávání zaměstnanců mimo organizaci levnější, rychlejší a jednodušší získat požadované dostatečně kvalifikované zaměstnance než pracovat na jejich rozvoji v organizaci.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů podle Koubka (2004):

- Zaujmutí, spojení se s potencionálními uchazeči a jejich následné posuzování je těžší a také finančně náročnější.
- Nový zaměstnanec se bude oproti stávajícím zaměstnancům organizace adaptovat pomaleji.
- Je možné, že na pracovišti vzniknou potíže s dosavadními zaměstnanci organizace, kteří sami sebe vnímají jako dostatečně kvalifikované či kompetentní pro obsazovanou pracovní pozici.

Úspěšné organizace většinou při získávání zaměstnanců upřednostňují vnitřní zdroje, jelikož díky tomu zhodnocují investice, které do svých zaměstnanců vynaložili. V případě, že organizace nemá adekvátní zaměstnance uvnitř organizace, využívají pro pokrytí volného pracovního místa zaměstnance z vnějšího prostředí (Šikýř, 2014).

2.3.4 Proces výběru zaměstnanců

Jakmile nalákáme dostatečné množství uchazečů, dostáváme se k výběru zaměstnanců. V tomto procesu je nutné analyzovat a protřídit životopisy dle kritérií, které byly předem nadefinovány pro konkrétní pozici a které by potenciální nový zaměstnanec měl splňovat. Jedná se o tyto požadavky: dostatečné vzdělání a kvalifikace, dovednosti a schopnosti, předešlé pracovní zkušenosti a praxe, a osobnostní znaky (Urban, Hůrka a Úlehlová, 2017).

Koubek (2004) rozdělil požadavky do základních čtyř skupin takto:

- **Nezbytné** – jsou to nároky, ze kterých nemůžeme slevit, jelikož jsou prakticky podmínkou k tomu, aby byla zaměstnancem daná práce správně a kvalitně vykonávána.
- **Žádoucí** – jsou to požadavky, které nejsou bezvýhradně nutné k přijetí potenciálního zaměstnance, ale svým způsobem dopomáhají ke kvalitnímu plnění zadaných pracovních úkolů. Pokud uchazeči tyto předpoklady chybí, je možno je později doplnit např. školením, ať už ze strany zaměstnavatele, či uchazeče.
- **Vítané** – ty uchazeč nemusí splňovat, nejsou podmínkou pro přijetí, ale mohou pozitivně ovlivňovat jeho pracovní výsledky.
- **Okrajové** – nejsou nezbytné pro přijetí, je možno je zajistit jiným způsobem.

Smyslem procesu výběru zaměstnanců je dospět k závěru, který z uchazečů je pro danou pracovní pozici nejvíce vhodný a nejlépe naplňuje požadavky na výkon práce (Němec, 2008).

2.3.5 Metody výběru zaměstnanců

Pomocí metod výběru zaměstnanců posuzujeme, zda je kandidát na pozici vhodný, je-li schopen práci vykonávat, má-li na pozici dostatečné schopnosti, dovednosti, vzdělání, zkušenosti a kvalifikaci, které je na danou pozici požadována. K metodám výběru řadíme pohovory, reference, výběrové testy a assessment centra (Armstrong a Taylor, 2015).

Pohovor

Nejčastější formou výběrového řízení je právě pohovor. Aby byl přijímací pohovor co nejvíce ku prospěchu, je nutné strukturu pohovoru dopředu připravit (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011). Strukturovaným pohovorem se rozumí pohovor, kde se každému uchazeči pokládají tytéž otázky. To následně vede ke snadnějšímu porovnání jednotlivých uchazečů (Clegg, 2005). Naproti tomu Duda (2008) tvrdí, že pohovor může být, jak nepřipraven, kdy se celý pohovor nese v duchu přátelské rozhovoru, ze kterého následně vyplývají otázky samy, tak připraven, kde jsou přesně stanoveny otázky i struktura pohovoru. Dále také pohovor kombinovaný, který obsahuje připravené otázky, ale i otázky, které samy vyplynou z rozhovoru, pohovor problémový, kde je uchazeči zadán problém, který má za úkol vyřešit. U problémového pohovoru je u uchazeče hodnocena schopnost řešení problémů. Posledním typem pohovoru je pohovor stresový, kde jsou uchazeči pokládány stresové otázky, díky kterým máme rozpoznat, jak je uchazeč schopen pracovat pod stresem.

Kámen úrazu nastává ve chvíli, kdy tazatel propadne tzv. „halo“ efektu. Ten spočívá v tom, že uchazeč udělá na tazatele velmi pozitivní dojem hned z počátku pohovoru, a tak tazatel veškeré následně zjištěné informace vidí zkresleně a vysvětluje si je co nejpozitivněji. Opačným, tedy negativním, efektem je tzv. „horn“ efekt (Foot a Hook, 2002).

Assessment centre

Jedná se o metodu, která využívá postupy obsahující skupinové i individuální úlohy (Koubek, 2015). Pomocí této metody si můžeme uchazeče otestovat v reálných situacích (Vajner, 2007). Záměrem této metody je snaha získat během stanoveného časového období, obvykle jeden až dva dny, co nejkomplexnější a nejobjektivnější stanovisko o způsobilosti a vhodnosti jednotlivých uchazečů na danou pracovní pozici. Typickými prvky pro assessment centra jsou skupinové úlohy a hraní rolí. Účastnit by se měli mimo samotných uchazečů také nezávislí pozorovatelé, jejichž úkolem je sledovat chování a reakce jednotlivých uchazečů. Pro zajištění dostatečného množství informací o jednotlivých uchazečích jsou sledováni více hodnotiteli, čímž je docíleno také objektivního posouzení. Díky assessment centru máme možnost o uchazeči získat daleko větší množství informací než formou klasického pohovoru (Armstrong a Taylor, 2015).

Reference

Další často využívanou metodou je zkoumání referencí z předchozích zaměstnání, ze školy od bývalých učitelů či spolužáků nebo od jiných osob, které uchazeče znají (Koubek, 2004). Reference mohou být zkoumány jak při vytvoření užšího kruhu uchazečů, tak při učinění předběžné nabídky zaměstnání. Pokud se rozhodneme konkrétnímu uchazeči učinit předběžnou nabídku, je nutné mu sdělit, že nabídka je předběžná a je podmíněna pozitivními referencemi. Podstatou zkoumání a ověřování referencí je získání zaručených a důvěryhodných informací týkajících se potenciálního uchazeče. Mezi informace, které bývají zjišťovány z předchozího zaměstnání patří doba trvání zaměstnání, důvody skončení zaměstnání, zaměstnancova mzda či docházka (Armstrong a Taylor, 2015). Reference mohou být ověřovány pouze se souhlasem a vědomím uchazeče (Šikýř, 2014).

Výběrové testy

Výběrové testy se využívají zpravidla v případech, kdy se na přijímací řízení přihlásí velké množství uchazečů a pomocí nich se získávají pravdivé a spolehlivé informace. Posuzují inteligenční úroveň, dovednosti, talent a znalosti. Mezi výběrové testy se řadí osobnostní testy, testy inteligence, testy způsobilosti a testy schopností (Armstrong a Taylor, 2015). Na druhou stranu však test není jednoznačný prostředek, který dokáže předpovědět úspěšnost uchazeče v novém zaměstnání, a proto je testování uchazečů používáno spíše za účelem doplňkových údajů, které následně porovnáme s hodnocením životopisu, výsledkem pohovoru či jiných výběrových metod. Vyhotovení a zpracování výsledků testů by mělo vždy být svěřeno do rukou dostatečně kvalifikovaného a zkušeného psychologa, který zajistí správné vysvětlení získaných informací a nezpůsobí újmu hodnocenému uchazeči (Šikýř, 2014).

2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Proces přijímání zaměstnanců reprezentuje sérii procedur, které začínají momentem, kdy je vybraný uchazeč informován, že byl ve výběrovém řízení vybrán a nabídku zaměstnání přijímá a končí dnem nástupu zaměstnance do zaměstnání (Koubek, 2004).

Přijímání zaměstnanců je další z etap modelového postupu obsazování volných pracovních míst. Obsahuje formální procedury, které jsou spojeny s uzavřením pracovněprávního vztahu, který s uchazečem uzavíráme (Šikýř, 2014).

Základními pracovněprávními vztahy je pracovní poměr a pracovní vztahy (Srpková a kol., 2020).

2.4.1 Pracovní poměr

Nezákladnějším pracovním poměrem je pracovní smlouva. Pracovní poměr je sjednán podpisem pracovní smlouvy zaměstnavatelem i zaměstnancem. Pracovní smlouva má několik povinných aspektů, které musí obsahovat, a to druh práce, kterou zaměstnanec bude vykonávat, den nástupu do práce a místo, kde bude práce vykonávána. Tyto aspekty jsou nutné ke vzniku pracovní smlouvy. Zaměstnavatel je ve smlouvě povinen nového zaměstnance obeznámit s právy a povinnostmi, s pracovním řádem organizace a jejími vnitřními předpisy (Srpková a kol., 2020). Sjednání pracovního poměru může být buď na dobu určitou či neurčitou. Provádět změny je možno pouze po vzájemné dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Šikýř, 2014).

Po podpisu smlouvy následuje zařazení zaměstnance do personální evidence. Obdrží osobní kartu zaměstnance, mzdový list, evidenční list týkající se důchodového zabezpečení a zaměstnanecký průkaz. Personální evidence vypadá v každé organizaci trochu jinak, a proto v jednotlivých personálních evidencích můžeme sledovat odlišnosti (Kociánová, 2010).

K ukončení pracovního poměru může dojít z několika důvodů, a to výpovědí, okamžitým zrušením pracovního poměru nebo zrušením pracovního poměru ve zkušební době, uběhnutím doby, na kterou byl pracovní poměr sjednán, smrti zaměstnance či zaměstnavatele, soudním rozhodnutím a

u cizinců uplynutím povolení k zaměstnání, pobytu či jiného povolení nezbytného k řádnému vykonávání práce (Šikýř, 2014).

2.4.2 Dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti

Mimo pracovní poměr mohou být zaměstnavatelem uzavřeny také právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Je-li uzavřena dohoda o provedení práce, nesmí být překročen limit 300 odpracovaných hodin za kalendářní rok. Pokud je příjem zaměstnance nižší než 10 000 korun českých, zaměstnanec není povinen odvádět zdravotní a sociální pojištění. Jakmile zaměstnanec překročí stanovený limit 300 hodin za kalendářní rok, uzavře novou dohodu, a to dohodu o pracovní činnosti, kde je podmínka, že za stanovené období nesmí být překročena v průměru polovina stanovené týdenní pracovní doby (Srpová a kol., 2020).

2.4.3 Proces adaptace zaměstnanců

Adaptace přichází v návaznosti na výběr zaměstnanců a jejím cílem je začlenění zaměstnance mezi ostatní členy pracovního kolektivu a do provozu organizace. Pro úspěšnost adaptace je podstatné, aby byl zaměstnanec dostatečně informován, motivován a socializován, ale zároveň také kontrolován (Vajner, 2007). Podstatou adaptace zaměstnanců je proces, kdy se nový zaměstnanec snaží zvyknout si na novou pracovní pozici a nové pracovní úkoly (Mužík a Krpálek, 2017).

Adaptace neboli orientace zaměstnanců obsahuje formální i neformální procedury. Formální adaptace je realizována pravidelně cestou adaptačního programu, který vede buď manažer či pověřený zaměstnanec, obvykle spolupracovníkem s hojným množstvím zkušeností. Neformální adaptace se uskutečňuje přirozeně vlivem sociálního okolí, zejména ostatních spolupracovníků (Šikýř, 2014).

Vzhledem k tomu, že proces adaptace je pro nového zaměstnance velice náročný a stresující, jelikož se nachází v novém pracovním prostředí, v novém pracovním kolektivu, který už je v organizaci zaběhlý a čelí jinému přístupu ze strany spolupracovníků i nadřízených, než na jaký byl doposud zvyklý, je opravdu důležité celý tento proces nepodceňovat a věnovat mu náležitou pozornost. Pro zaměstnance bude snadnější se novému prostředí přizpůsobit, pokud ze svého okolí bude cítit pochopení a případnou nabídku pomoci. Ve fázi adaptace je podstatná nejen snaha zaměstnance, ale i snaha nadřízených, kteří by měli dohlížet a zasadit se o začlenění nového zaměstnance do kolektivu. Na druhou stranu je samozřejmé, že musí být patrná i snaha ze strany zaměstnance o co nejrychlejší pochopení chodu organizace, její cíle, kulturu a fungování jako takové. Jestliže se sloučí snaha zaměstnance, nadřízených i ostatních spolupracovníků, dochází k ideálnímu procesu adaptace (Ježková a kol., 2015).

Kociánová (2010) stanovila tyto tři základní adaptační procesy:

- kultura organizace;
- seznámení se s pracovním výkonem, který je na pracovní pozici vyžadován;
- adaptace s okolím (navázání vztahů na pracovišti – se spolupracovníky, podřízenými, nadřízenými).

2.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců hodnotí, jak dobře zaměstnanec vykonává svou práci a uskutečňuje úkoly a nároky v souvislosti s jeho pracovním místem. Hodnocení zaměstnanců také pozoruje jeho chování v práci, chování vůči ostatním spolupracovníkům, klientům či jiným osobám, se kterými v rámci výkonu své práce přijde do kontaktu (Koubek, 2004).

Hodnocení je velmi podstatnou činností řízení lidských zdrojů, a to z toho důvodu, že skrze hodnocení se zaměstnancům dostává zpětné vazby týkající se jejich pracovního výkonu. Jeho cílem je dopracovat se k informacím, které následně mohou sloužit k rozvoji zaměstnance a ke zvýšení pracovního nasazení a výkonu (Kociánová, 2010).

Duda (2008) definuje hodnocení zaměstnanců jako zhodnocení souboru jeho vlastností, stanovisek, mínění a chování s ohledem na určitou situaci, ve které se zaměstnanec vyskytuje, s ohledem na činnost, kterou vykonává, vzhledem ke všem ostatním lidem, se kterými přichází do styku.

Správně a vhodně nastavený systém hodnocení je základním pilířem pro úspěšné řízení organizace. Díky správnému a spravedlivému hodnocení svých zaměstnanců, jejich postojů, názorů, jednání a kvality odvedené práce, si organizace obstarává loajální a věrné zaměstnance na dlouho dopředu (Armstrong a Taylor, 2015).

Ve většině případů jsou zaměstnanci hodnoceni dle stanovených norem nebo stanovených cílů, které jsou vymezeny na určité časové období. Nelze však srovnávat např. pracovní pozici dělníka a manažera, jelikož jsou zcela rozdílné. Pozici dělníka můžeme hodnotit dle stanovených norem, naopak manažerskou pozici budeme hodnotit podle toho, jak kvalitně odvedl svou práci (Ježková, 2015).

Hodnocení zaměstnanců má velký význam pro celou organizaci. Je podstatné především pro manažery, jelikož skrze hodnocení mají prostor vyjádřit svůj názor vůči podřízeným, udělit jim zpětnou vazbu a mohou lépe porozumět přáním a zájmům svých podřízených. Hodnocení také přispívá ke zdokonalení komunikace (Bělohávek, 2005).

Aby bylo pravidelné hodnocení úspěšné, měly by dle Urbana, Hůrky a Úlehlové (2017) být splněny tyto podmínky:

- řádná příprava na hodnocení, která je cílena na pracovní výsledky zaměstnance, jasné a určité cíle do budoucna a představení možných příležitostí, které mohou vést ke zlepšení výsledků zaměstnance a být nápomocny k jeho dalšímu rozvoji;
- sebehodnocení zaměstnance, kdy se zaměstnanec vyjádří k samotnému hodnocení, ale také k celkovému provozu a fungování organizace;
- rekapitulace kladných a záporných stránek práce, kterou zaměstnanec vykonává.

2.5.1 Kritéria hodnocení

Podle Šikýře (2014) jsou mezi kritéria hodnocení zaměstnanců zařazeny činitele, které vystihují a zároveň jistým způsobem ovlivňují pracovní výkon zaměstnance.

Ve většině případů jsou předmětem hodnocení tyto faktory (Duda, 2008):

- Pracovní výkon – u pracovního výkonu je hodnocena odborná schopnost zaměstnance vykonávat jeho práci a jsou-li zadané úkoly a cíle plněny tak, jak je od něj vyžadováno.
- Pracovní chování – u pracovního chování jsou pozorovány dovednosti a vlastnosti zaměstnance, jeho iniciativa k práci a schopnost nést odpovědnost za pracovní úkoly a cíle.
- Sociální chování – týká se např. jeho dovednosti kooperace s ostatními spolupracovníky, vztahů s nadřízenými či podřízenými, schopnosti vést lidi, spolehlivosti, podnikavosti a ctižádostivosti při realizování pracovních úkolů.

2.5.2 Metody hodnocení

Pro hodnocení zaměstnanců se aplikují kombinace různých metod, které zahrnují informace jak od interních zaměstnanců, tak od externích osob (např. dodavatelů, klientů apod.). Mnohé z metod jsou založeny na naplnění požadovaných norem či dosažení určitých výsledků, jiné hodnotí zaměstnance formou check-listu, kde jsou vyplňovány otázky týkající se chování zaměstnance nebo které se nabízí z hodnotícího rozhovoru (Kociánová, 2010).

Hroník (2006) rozděluje hodnotící metody do tří skupin z časového hlediska, a to metody orientované na minulost, zaměřují se tedy na to, co se stalo; metody orientované na přítomnost – ty se orientují na hodnocení současné situace; metody orientované na budoucnost – zaměřují se na prognózu toho, co by se v budoucnu mohlo stát.

Hodnocení pomocí stanovených cílů

Koubek (2004) tvrdí, že tato metoda je využívána především pro hodnocení pracovníků na manažerských pozicích a její průběh je následující:

- ujednání zřetelných a jasně stanovených cílů práce, jichž má zaměstnanec dosáhnout;
- vyhotovení plánu postupu tak, jak mají být naplněny;
- zhotovení podmínek, aby zaměstnanci byli schopni plánu dosáhnout;
- zvažování a srovnávání cílů;
- podrobení se případných kroků, které vedou ke zlepšení;
- stanovení nových cílů.

Při vymezování nových cílů by měla být brána v potaz také metoda SMART, jejíž počáteční písmena anglických slov představujících jednotlivé vlastnosti stanovuje, že každý cíl by měl splňovat tyto atributy: S (specific) = specifický, cíl musí být konkrétně a srozumitelně definován, M (measurable) = měřitelný, je nutné, abychom cíl mohli vyjádřit v určitém množství peněz, času a kvality. A (achievable) = dosažitelný, měl by pro zaměstnance jednak představovat výzvu, ale zároveň musí být reálné ho splnit. R = (relevant) relevantní, tedy cíle zaměstnance jsou navázány na cíle organizace. T = (time-framed) časově specifikovatelný, tedy je jasně stanoveno, v jakém čase má být cíl splněn (Koubek, 2004).

Volný popis

Hodnocení pomocí volného popisu je univerzální metodou hodnocení. Je založena na principu, kdy hodnotitel líčí pracovník výkon hodnoceného zaměstnance dle předem stanovených kritérií pracovního výkonu a chování. Nejvhodnější užití této metody je u hodnocení manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Problémem této metody je skutečnost, že hodnocení volným popisem je více subjektivním přístupem hodnotitele vůči hodnocenému zaměstnanci, poněvadž vyjádření a formulace hodnocení se liší hodnotitel od hodnotitele, tudíž je zde jen stěží srovnávat. Další nevýhodou může být ovlivnění hodnotitele na základě osobního vztahu mezi hodnotitelem a hodnoceným (Koubek, 2004).

Hodnocení pomocí stupnice

Při využití hodnocení pomocí stupnice je hodnocena každá stránka samostatně, jako například kvantita práce, kvalita práce, přítomnost na pracovišti apod. Předností této metody je její univerzální využití, jednoduchost a možnost využití i v rámci sebehodnocení. Zjištěné výsledky lze lehce srovnat mezi konkrétními zaměstnanci. Naopak nevýhodou je nutnost hodnotitele subjektivního pohledu na zjištěné výsledky, a proto se hodnocení může stát nesubjektivním. Další nevýhodou může být i volba kritérií, které do hodnocení zahrnout a následný popis úrovně, jakým zaměstnanec daná kritéria plní (Koubek, 2004).

Koubek (2004) také stanovil tři typy způsobu hodnocení pomocí stupnice:

- Číselná stupnice – jednotlivá kritéria hodnocení jsou hodnotitelem u zaměstnanců hodnocena na základě číselných hodnot. Důležitost jednotlivých kritérií se liší rozpětím bodů, bodovými hodnotami či váhami, které jsou využity při výpočtu průměrného bodového hodnocení. Když přiřazujeme kritériím lišící se váhy, k shrnujícímu závěru hodnocení je užíván aritmetický průměr.
- Grafická stupnice – na stupnici jsou hodnotitelem zanášeny hodnoty jednotlivých kritérií. Následným spojením jednotlivých hodnot vzniká křivka, která demonstruje silné, a naopak slabé stránky, které shrnují pracovní výkon zaměstnance nebo jeho chování.
- Slovní – u slovního hodnocení jsou jednotlivá kritéria hodnocena pomocí slov, tudíž přídavným jménem, a to např. dostačující, dobrý, výborný, nevyhovující.

360 stupňů zpětná vazba

Třistašedesátistupňové hodnocení zaměstnanců je řádným shromažďováním dat ohledně pracovních výkonů zaměstnance, popř. skupiny, které byly získány z více zdrojů, hodnotících pracovní výkon a na něž navazuje udělení zpětné vazby. Metoda je proslulá také jako zpětná vazba od více hodnotitelů či vícezdrojové hodnocení (Armstrong a Taylor, 2015).

Metody hodnocení z hlediska hodnotitele

U hodnocení záleží také na tom, kým je zaměstnanec hodnocen. Nejvíce kompetentní osobou pro hodnocení zaměstnance je jeho přímý nadřízený. Sebehodnocení se stává čím dál více využívanou metodou (Koubek, 2004). Podle Urbana (2011) má zaměstnanec pomocí sebehodnocení možnost zamyslet se nad svými výkony, výsledky a možným zdokonalením. Zároveň s tím roste i jeho motivace.

2.5.3 Funkce hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců splňuje tyto funkce (Horalíková, 1995 in Kociánová, 2010):

- Regulační – změny v klasifikaci práce zaměstnanců.

- Poznávací – sleduje pracovní výkon zaměstnanců.
- Stimulační – snaha zaměstnanců o získání co nejlepšího hodnocení.
- Srovnávací- využití principu odlišnosti mezi zaměstnanci.
- Kauzální – sleduje změny v chování zaměstnanců.
- Výběrová – zaměstnancům je dána příležitost kariérního posunu.

2.5.4 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je prostředkem systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Vedení hodnotícího pohovoru se ujímá manažer, který zaměstnanci sděluje formální hodnocení jeho pracovního výkonu zpravidla za uplynulé období, což většinou bývá uplynulý rok. Na základě podmínek či požadavků organizace může být toto období upraveno, např. pololetí či čtvrtletí, nebo je možné využít hodnotící rozhovor např. při ukončení práce na určitém projektu či ukončením určitého druhu práce. Manažer zaměstnanci sdělí dosažení sjednaných pracovních a rozvojových cílů, které mezi sebou následně prodiskutují. Zaměstnanec také dostává příležitost se k závěrům hodnocení vyjádřit. Výchozím bodem pro formální hodnocení je minulost, ale směřuje do budoucna. Během hodnotícího rozhovoru je projednáván jeho pracovní výkon za uplynulé období s cílem naplnění žádoucího pracovního v budoucnu (Šikýř, 2014).

Při hodnotícím pohovoru by se podle Pilařové (2008) mělo postupovat dle jasných pravidel a předem připraveného scénáře. Otázky, které během hodnotícího rozhovoru pokládáme by měly být dopředu jasně a konkrétně stanovené, a to včetně formy vedení rozhovoru.

Bělohlávek (2009) dále dodává, že zásadní roli při průběhu hodnotícího rozhovoru sehrává také prostředí, ve kterém k rozhovoru dochází. Je vhodné zredukovat veškerá možná narušení, která by mohla nastat, jako např. telefonní hovor či návštěva jiné osoby.

Podle Arthura (2010) je na místě mít na rozhovor vymezené dostatečné množství času. Ideální je si na rozhovor naplánovat o něco málo času navíc, aby se mohlo předejít již výše zmíněným rušením.

Podle Koubka (2004) jsou klíčové cíle hodnotícího pohovoru zejména následující:

- posouzení a vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnance za předešlé období;
- odhalení důvodů, které mohou vést k nedostatečnému či špatnému pracovnímu výkonu a navržení změn, které povedou ke zdokonalení pracovního výkonu zaměstnance;
- příležitost pro osobní rozvoj zaměstnance;
- odhalení možného kariérového posunu zaměstnance.

2.6 Odměňování zaměstnanců

Smyslem odměňování je disponovat a udržet si produktivní zaměstnance a napomáhat k jejich produktivitě. Dalším cílem je také dbát na rychlejší vývoj podnikové produktivity práce než vývoj mezd (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011).

To, jakým způsobem je zaměstnanec odměněn za vykonanou práci má vliv na kvantitu a kvalitu jeho budoucího výkonu. Z tohoto důvodu je odměňování nejvíce efektivním prostředkem pro motivaci zaměstnanců, kterým organizace disponuje (Kociánová, 2010). Novodobý systém odměňování zahrnuje dvě formy odměňování, a to peněžní a nepeněžní. Do peněžní formy odměňování lze zařadit mzdu, plat či odměnu z dohody (Šikýř, 2014).

Co se týče nepeněžní formy odměňování, ta zahrnuje formální i neformální pochvaly či jiné nepeněžní odměny, např. přidělení nového pracovního místa nebo poskytnutí výbavy na pracoviště (Koubek, 2004).

Podstatou systému odměňování je dle Koubka (2004):

- Napomáhat ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku na trhu práce.
- Zajistit dostatečné množství kvalitních uchazečů o zaměstnání.
- Maximální motivace zaměstnanců, což vede k lepším výsledkům.
- Ohodnotit a odměnit zaměstnance za jeho pracovní výsledky, snahu a loajalitu.
- Stabilizovat zaměstnance.
- Respektovat právní předpisy.
- Být přiměřený finančním i časovým možnostem organizace.
- Zdokonalovat dovednosti a odbornou způsobilost zaměstnanců.
- Být zaměstnanci organizace respektován.
- Být prostředkem kontroly práce zaměstnanců, zejména příjmů a nákladů.

2.6.1 Mzdový systém

Mzdový systém reprezentuje zásady, postupy a formy odměňování mzdou. Každý zaměstnavatel si svůj mzdový systém definuje sám, musí při něm ale respektovat zákoník práce, který obsahuje právní předpisy a nařízení týkající se mezd. Zaměstnanci, který je v pracovním poměru náleží mzda, jejíž výše je stanovena dle náročnosti a odpovědnosti na dané pracovní pozici. Výše mzdy však nesmí být nižší, než je zákonem stanovená minimální mzda. Je-li zaměstnanec zaměstnán ve veřejných službách nebo státní sféře, jeho odměnou není mzda, ale plat (Šikýř, 2014).

2.6.2 Mzdové formy

Do mzdových forem zařazuje Šikýř (2014) konkrétně tyto formy:

- **Časová mzda** je považována za jednu ze základních mzdových forem. Zaměstnanci mohou být odměňováni měsíční nebo hodinovou mzdou. Pokud je zaměstnanec odměňován pomocí hodinové mzdy, jeho mzda vychází z těch hodin, které reálně odpracoval. Na druhou stranu, pokud je zaměstnanec odměňován pomocí měsíční mzdy, jeho mzda je tvořena z odpracování celého měsíce dle rozvrhu pracovní doby.
- **Úkolová mzda** je další ze základních mzdových forem, která je využívána především u zaměstnanců pracujících ve výrobě. Úkolová mzda se odvíjí od výkonu zaměstnance, který je vyjádřen pomocí plnění stanovených norem výkonu, tedy normou času či normou množství. Výhodou úkolové mzdy je, že může na zaměstnance působit motivačně, neboť její výši mohou ovlivňovat svým výkonem.
- **Provize** je doplňkovou mzdovou formou, která je využívána pro odměňování zaměstnanců, kteří pracují v obchodě či službách. V tom případě se výše mzdy částečně nebo úplně odvíjí od prodaného množství či poskytnutých služeb. Stejně jako úkolová mzda má na zaměstnance motivační efekt k lepším výkonům.
- **Prémie** jsou doplňkovou mzdovou formou, pomocí které se doplňuje mzda časová či úkolová. Mohou být vypláceny jednorázově, např. za loajalitu či, nebo pravidelně, a to např. za kvalitu či efektivitu odvedené práce.
- **Osobní ohodnocení** je taktéž doplňkovou mzdovou formou. Tu určuje manažer, a to na základě soustavného hodnocení zaměstnance. Obvykle je výše osobního ohodnocení stanovena procenty z mzdového tarifu.

2.7 Vzdělání zaměstnanců

Pro organizaci je významnou nutností mít dostatečně vzdělané zaměstnance s požadovanými schopnostmi a vědomostmi. Vzdělávání je procesem zajišťujícím to, že organizace disponuje kvalifikovanými zaměstnanci s dostatečným vzděláním, kteří jsou motivovaní podílet se na úspěších organizace. Pokud má člověk zájem se účastnit pracovního procesu a získat pracovní místo, je nutné na svých znalostech a dovednostech ustavičně pracovat a zdokonalovat je, jelikož nároky ze stran organizací se v této moderní době obměňují prakticky neustále (Armstrong a Taylor, 2015).

Pokud je zaměstnanec v organizaci nově, vzdělání by mělo přispět k jeho lepšímu přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí, k jeho snadnějšímu začlenění do kolektivu a pochopení své práce (Koubek, 2004).

2.7.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Samotným nalezením a určením potřeb vzdělávání startuje celý cyklus systematického vzdělávání. Nezbytnost vzdělání nastává v momentě, kdy nedochází k souladu mezi znalostmi, dovednostmi či chováním zaměstnanců a nároky pracovních míst (Šikýř, 2014).

Pomocí analýzy mezer ve vzdělání, tedy nesouladem mezi tím, co zaměstnanci ví a umí, a tím, co by měli vědět a umět je snadné vymezit činnosti týkající se vzdělání, pomocí nichž by bylo možno odhalené mezery odstranit (Armstrong a Taylor, 2015).

Na druhou stranu identifikace potřeb vzdělávání znázorňuje pro organizace problém z důvodu porovnání, jelikož veličiny jako kvalifikace a vzdělání jsou těžko měřitelnými vlastnostmi. Proto můžeme kvalifikaci a vzdělání porovnávat a hodnotit čistě jen opravdu prostým způsobem, jako je např. stupeň dokončeného vzdělání nebo rozsah praxe (Koubek, 2004).

2.7.2 Funkce vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci má šest základních funkcí, a to (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021):

- vzdělávání je cestou k nabytí a osvojení si nových znalostí, v dnešní době se opravdu nezastavitelně rozvíjí nejrůznější moderní technologie, jsou uváděny nové výrobní postupy, častokrát dochází k inovacím, úpravám legislativy, a z toho důvodu je nezbytné zaměstnance trvale vzdělávat a zlepšovat jejich dovednosti;
- vzdělávání je využíváno jako prostředek orientace nových zaměstnanců, a to nejen na pracovním prostředí, nýbrž i v oblastech sociálních, tedy i co se vztahuje na pracovišti a komunikace týče;
- vzdělávání je nástrojem podpory rovnováhy a stimulace zaměstnanců, mnohdy se váže např. na kariérní růst zaměstnanců;

- vzdělání je prostředkem odhalení nových talentů, vybrané organizace poskytují programy, které se specializují na absolventy vysokých škol, úspěšným pak může být navržena nabídka pracovního poměru;
- vzdělání je prostředkem souladu mezi nabídkou a poptávkou, aktuální situace na trhu práce není pro organizace v současné době příznivá vzhledem k dlouhodobému nedostatku zaměstnanců na všech úrovních vzdělání a zároveň se ukazuje nesoulad mezi poptávkou a nabídkou žádoucích znalostí a dovedností;
- vzdělávání je prostředkem pro získávání zaměstnanců, vybrané organizace poskytují svým zaměstnancům benefity v podobě vzdělávacích a rozvojových programů, což může mít vliv na rozhodnutí lidí pracovat v určité organizaci.

2.7.3 Oblasti odborného vzdělávání

Do odborného vzdělání zaměstnanců je podle Šikýře (2014) zahrnuto:

- **Adaptace**, která se vztahuje zejména k nově příchozím zaměstnancům na pracovní místa, popř. zaměstnanců organizace, kteří byli přesunuti z jiné pracovní pozice a jejím cílem je získání nových znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce.
- **Prohlubování kvalifikace** neboli doškolení se vztahuje k zaměstnancům, kteří mají zájem setrvat na své dosavadní pozici, ale vzhledem ke neustále se měnícím požadavkům na danou pracovní pozici musí rozvíjet své znalosti a dovednosti, aby na pozici byli dostatečně kvalifikováni.
- **Rekvalifikace** či přeškolení je procesem osvojování si nových znalostí a dovedností díky kterým je schopen vykonávat i jinou než současnou práci.
- **Rozšiřování kvalifikace** jinak řečeno rozvoj, je procesem, kdy si zaměstnanec osvojuje znalosti a dovednosti mimo ty, které jsou od něj pro jeho pracovní pozici požadovány, jelikož chtějí zvýšit svou šanci na uplatnění jak v organizaci, tak i mimo ni.

2.7.4 Vzdělání na pracovišti

Vzdělání na pracovišti se využívá především individuálně na obvyklém pracovišti, zatímco zaměstnanec vykonává svou sjednanou práci (Šikýř, 2014).

Instruktáž při výkonu práce

U této metody se vzdělávaný zaměstnanec učí za pomoci sledování a napodobování práce jinou kvalifikovanou osobou (Šikýř, 2014). Instruktáž probíhá mezi novým, tedy vzdělávajícím se zaměstnancem, a zaměstnancem zkušeným, tedy školitelem. Nový zaměstnanec má možnost získat od školitele mnoho cenných rad a zkušeností. Instruktáž je optimální pro zaučení a zaškolení, neboť zaměstnanec snadno nabyde schopností a znalostí potřebných k výkonu sjednané práce (Koubek, 2004).

Asistování

Asistování se od instruktáže odlišuje tím, že zaměstnanec jen nepozoruje, ale sám se aktivně i účastní. Při výkonu práce asistuje kvalifikovanému zaměstnanci, čímž si zároveň osvojuje určený pracovní postup pro výkon práce a současně se chystá samostatný výkon práce (Šikýř, 2014). Výhodou této metody je, že nový zaměstnanec se neučí pouze po stránce teoretické, ale také po stránce praktické (Koubek, 2004).

Koučování

Vzdělání nového zaměstnance při koučinku probíhá po delší časové období a pod vedením kouče (Koubek, 2004). Úkolem kouče je na nového zaměstnance dohlížet, vzdělávat ho a rozvíjet u něj samostatnost (Šikýř, 2014).

Mentoring

Vzdělání zaměstnance probíhá pod vedením mentora. Mentor je osoba, která je odborníkem v konkrétní oboru, který může předat své zkušenosti z praxe a být novému zaměstnanci nápomocen při osvojování si znalostí a schopností k výkonu práce (Šikýř, 2014).

Rotace práce

V rámci rotace práce se zaměstnanec postupně vzdělává během rotace z různých pracovních pozic v organizaci. Na každé pracovní pozici stráví určitou dobu a setkává se tak s odlišnými pracovními úkoly a získává zkušenosti z různých typů pracovních pozic (Koubek, 2004). Zaměstnanec se díky rotaci práce snadněji adaptuje (Šikýř, 2014).

Pověření úkolem

Zaměstnanec je školitelem pověřen splněním úkolu a musí být schopen projevít svou schopnost využití znalostí, které si osvojil v rámci vzdělávání (Koubek, 2004). Díky pověření úkolem se zaměstnanec stává samostatnějším a zodpovědnějším (Šikýř, 2014).

2.7.5 Vzdělání mimo pracoviště

Vzdělání mimo pracoviště je využíváno zejména kolektivně mimo obvyklé pracoviště na území organizace (Šikýř, 2014).

Přednáška

Zaměstnanci se vzdělávají prostřednictvím výkladu školitele. Podle Koubka (2004) se jedná o rychlé a jednoduché předání informací a znalostí účastníkům přednášky, na druhou stranu Šikýř (2014) dodává, že vzhledem k tomu, že se účastníci výkladu školitele sami aktivně neúčastní, nejsou dostatečně stimulováni k aktivnímu osvojení si znalostí, které se jim školitel snaží předat.

Seminář

Vzdělání probíhá shodně skrz výklad školitele. Od přednášky se liší tím, že během semináře se účastníci aktivně zapojují v rámci diskuze (Koubek, 2004).

Případová studie

Zaměstnanci se vzdělávají během toho, co se snaží najít případné způsoby jakými by byli schopni vyřešit modelové či reálné situace, které jim byly zadány. Při práci na případových studiích zaměstnanci pracují na rozvoji svého analytického myšlení. Současně je také podpořen jejich týmový duch a schopnost spolupráce (Šikýř, 2014).

E-learning

E-learning je specifickou metodou vzdělávání, kterou je možno uplatnit jak na pracovišti, tak mimo něj, pro jednotlivce, ale zároveň i skupinově. Její princip spočívá v záměně zdroje znalostí a dovedností, tedy školitele, za informační a komunikační technologii, která odpovídá právě nahrazovanému školiteli. K poskytnutí znalostí a dovedností k zaměstnancům dochází díky zprostředkování. Kladnou stránkou této metody je její poutavost. Zaujme především kombinací pestré škály efektů (např. videa, texty, obrázky, grafy apod.), čímž je zahrnuto vnímání téměř všemi smysly. Tím je podpořen proaktivní přístup zaměstnancům vůči učení (Šikýř, 2014).

2.8 Péče o zaměstnance

Skrze péči o zaměstnance zaměstnavatel projevuje starost a zájem o pracovní podmínky svých zaměstnanců k výkonu smlouvené práce a dosažení výkonu, který je od zaměstnance vyžadován. Jejím cílem je dospět k uspokojivým hodnotám všech veličin, které bezprostředně či zprostředkovaně jistým způsobem ovlivňují zaměstnance během výkonu jeho práce. Pozitivní pracovní podmínky příznivým způsobem ovlivňují zdraví, uspokojení, motivaci, dovednosti, chování i výsledky zaměstnanců. Současně jsou také navíc i podmínkou pro úspěšný výkon práce. Díky těmto podmínkám se zvyšuje poutavost práce a organizace zůstává v povědomí jako dobrý zaměstnavatel (Šikýř, 2014). Zaměstnavatel by v rámci o zaměstnance měl zajistit veškeré podmínky pro bezpečný výkon práce na pracovišti (Hruška, 2006).

Péče o zaměstnance je podle Koubka (2004) rozdělena na dva typy, a to na povinnou a dobrovolnou.

Povinná péče

Povinnou péčí se rozumí péče o zaměstnance, která je ustanovena zákonem a která se řídí různými typy předpisů. Vztahuje se zejména k pracovnímu prostředí, a to z toho důvodu, aby bylo vyhovující vůči platným normám, režimu pracovní doby a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

Dobrovolná péče

Dobrovolná péče je vyjádřením personální politiky zaměstnavatele. Co se dobrovolné péče o zaměstnance týče, tam je rozhodnutí o její podobě na zaměstnavateli. Má na výběr, buď se může řídit doporučeními, která jsou dána zákoníkem práce, nebo může provádět svou vlastní personální politiku.

2.8.1 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí můžeme definovat jako souhrn všech materiálních faktorů, které ve spojení s dalšími proměnnými mají vliv na zaměstnance, zatímco vykovávají svou práci. Současně jsou velmi významné pro psychický klid zaměstnanců (Koubek, 2004).

Dle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zajistit stav pracoviště tak, aby byl vyhovující pro zaměstnance po stránce bezpečnosti, hygieny a ochrany zdraví při práci (Šikýř, 2014).

K nejvýznamnějším faktorům týkajících se pracovního prostředí náleží podle Šikýře (2014) zejména:

- prostorové řešení a barevná úprava pracovních prostor;
- mikroklimatický stav pracoviště;
- řešení osvětlení pracovních prostor;
- nepříjemné a rušivé zvukové elementy na pracovišti.

2.8.2 Pracovní doba, doba odpočinku

Pracovní doba určuje časovou využitelnost zaměstnance, ale také jeho volný čas. V případě délky a režimu pracovní doby je toto upraveno zákonem, neboť může docházet ke střetům zájmů zaměstnavatele a zaměstnance (Koubek, 2004).

Zákoník práce určuje délku pracovní doby v hodinách, a to za týden. Týden v tomto případě znamená sedm po sobě jdoucích kalendářních dnů (Šikýř, 2014).

Dobou odpočinku se rozumí doba, po kterou zaměstnanec nepracuje. Stejně jako délka pracovní doby je její délka upravena v zákoníku práce. Spolu s nimi upravuje zákoník práce také práci přes noc, přestávky nebo dobu odpočinku mezi jednotlivými směny (Gogová, Hůrka a Úlehlová, 2012).

2.8.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Záměrem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je ochránit zaměstnance a ostatní osoby, které jsou ovlivněny činností organizace proti případnému nebezpečí, které vychází z jejich práce či z jejich vztahu s organizací (Armstrong a Taylor, 2015).

Zaměstnavatel je povinen uskutečňovat patřičné kroky k odstranění důvodů, které vedou k ohrožení na životě a zdraví zaměstnanců a vybudovat pro ně bezpečné pracovní podmínky na pracovišti. Na dodržování a plnění těchto povinností dozoruje Český úřad bezpečnosti práce (Koubek, 2004).

V rámci budování bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí organizace je důležitým bodem navrhování a přijímání patřičných kroků k prevenci rizik. Jakmile není předcházení případných rizik věnována dostatečná pozornost, riziko pracovního úrazu či nemoci z povolání se zvyšuje (Šikýř, 2014).

2.8.4 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy rozlišujeme na formální a neformální. Formální pracovní vztahy jsou budovány na základě pracovněprávních předpisů, zatímco neformální pracovní vztahy se utváří přirozeně a samovolně na základě obvyklé mezilidské komunikace a fungování mezi zaměstnanci organizace. Úroveň neformálních pracovních vztahů má značný vliv na chování zaměstnanců vůči sobě navzájem a na celkový chod organizace (Šikýř, 2014).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CÍL A METODY ZKOUMÁNÍ

Praktická část zkoumá řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti působící na trhu realit a zabývající se investicemi a správou nemovitostí jak v České republice, tak i ve střední Evropě s cílem posoudit současný stav řízení lidských zdrojů, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout pro společnost vhodná řešení. Vybraná společnost si nepřála být v práci jmenována, a proto je označována jako Společnost XY nebo společnost.

Průzkum současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti se vztahoval k činnostem řízení lidských zdrojů vymezeným v teoretické části práce, to znamená k plánování lidských zdrojů, vytváření a analýze pracovních míst, získávání a výběru zaměstnanců, přijímání a adaptaci zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a péči o zaměstnance.

Průzkum současného stavu řízení lidských zdrojů byl uskutečněn na základě těchto metod:

- Analýza interních dokumentů a webových stránek Společnosti XY.
- Rozhovor s personalistkou Společnosti XY působící na pozici HR Specialist. Rozhovor proběhl dne 15. prosince 2022 na téma současného stavu řízení lidských zdrojů ve Společnosti XY. Přepis rozhovoru je uveden v příloze 1 a výsledky rozhovoru jsou použity v kapitole 5.
- Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Společnosti XY, které proběhlo na obchodním oddělení v období od 15. listopadu do 15. prosince 2022. Použitý dotazník je uveden v příloze 2 a dotazníkové šetření je vyhodnoceno v kapitole 6.

Výsledkem průzkumu jsou návrhy na zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů ve Společnosti XY uvedené v kapitole 7.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY se věnuje developmentu, investicím a správě nemovitostí. Na českém trhu působí od devadesátých let a od té doby se v žebříčku vyšplhala na jednu z předních realitních skupin působících na českém trhu. Své aktivity rozvíjí do oblastí rezidenčních nemovitostí, kancelářských objektů, hotelového ubytování a logistických center. Společnost XY nepůsobí pouze v České republice, ale také například v Polsku či Německu (webové stránky společnosti, 2022).

Společnost XY v České republice zaměstnává přibližně 650 zaměstnanců (interní materiály společnosti, 2022)

Společnosti XY si zakládá na ekologii a není jí lhostejné životní prostředí. To dokazuje i fakt, že společnost vydala tzv. zelené dluhopisy. Ty jsou vázány na cíl společnosti snížit do roku 2030 intenzitu emisí skleníkových plynů svého portfolia nemovitostí o 30 % oproti roku 2019. Jakmile na konci roku 2027 společnost nesplní průběžný cíl, navýší se výnos z 1,75 procenta o 0,25 procenta v posledních dvou letech životnosti samotných dluhopisů (webové stránky společnosti, 2022).

Zaměstnanci mají slevu na pobyty v hotelovém ubytování společnosti. Dalšími benefity je vlastní bistro a kavárna přímo v prostorech kanceláří, kde zaměstnanci mohou trávit čas odpočinku (interní materiály společnosti, 2022).

5 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

Současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti XY je zhodnocen na základě rozhovoru s personalistkou společnosti XY působící na pozici HR Specialist (viz příloha 1).

5.1 Plánování lidských zdrojů

Při vytváření nového týmu manažer definuje úkoly, které novému týmu budou svěřeny, vysvětluje důvod, proč je nutné nový tým vytvořit, určuje počet pracovních míst v týmu a popisuje konkrétní pracovní místa, jejich povinnosti a vymezuje to, za co jednotlivé pozice budou zodpovídat. Následně se vytváří popis pracovních pozic, kde se vymezuje pracovní náplň zaměstnanců na daných pozicích a zahajuje se proces výběrových řízení.

Když společnost připravuje rozpočet na příští rok, vždy vychází z roku předchozího. Snaží se ho vždy sestavovat s dostatečným předstihem, a to půl roku. Během roku totiž dochází k situacím, kdy manažer nestíhá práci s tím počtem zaměstnanců, který má k dispozici. Na řadu pak přichází hledání řešení. Ze všeho nejdůležitější je najít finanční prostředky, aby mohl být stav zaměstnanců navýšen. Pokud manažer podává žádost o navýšení počtu zaměstnanců, musí vyplnit veškeré náležitosti, které tato žádost má, jako například odůvodnění jeho žádosti, proč shledává navýšení svého týmu nutným. Poté přichází na řadu zjišťování výše nákladů. Aby byla žádost schválena, musí případnou minimálně dvě koruny výnosu na jednu korunu nákladu. Pokud je vše schváleno, přichází na řadu proces výběrového řízení.

Pokud manažer ví, že potřebuje navýšit stav zaměstnanců ve svém týmu, informuje o tom personální oddělení, které sestavuje rozpočet. Personální oddělení do rozpočtu na další rok nového zaměstnance začlení a pak už se jen čeká na vyjádření finančního oddělení, které buď rozpočet schválí nebo upozorní, že v některých oblastech by mělo dojít k určitým úsporám.

5.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Společnost XY získává nové zaměstnance pomocí klasické inzerce na internetových portálech, a to především Jobs. cz a také na kariérních stránkách společnosti. Čas od času se stává, že společnost si kandidáta na pracovní pozici nalezne sama pomocí LinkedInu a následně je sama osloví s pracovní nabídkou.

Společnost si zakládá na tom, aby veškeré volné pracovní pozice byly přístupné i pro stávající zaměstnance, a z toho důvodu jsou všechny pracovní pozice inzerovány také interně. Zaměstnanci tak mají možnost se na danou pracovní pozici také přihlásit a ve společnosti se tak kariérně posouvat, a to horizontálně nebo vertikálně. Nejčastěji se tak stává v účetním oddělení, kde se např.

ze závazkových účetních posouvají na samostatné účetní nebo se z účetního oddělení přemísťují do controllingu nebo reportingu, případně do IFRS.

Další možností je nábor skrz stávající zaměstnance společnosti neboli friend hunting. V praxi to funguje tak, že stávající zaměstnanec doporučí nového zaměstnance. Jestliže nový zaměstnanec přečká zkušební dobu, stávající zaměstnanec dostává finanční odměnu ve výši 10 000 Kč.

Pokud se společnosti nedaří pozici obsadit a najít pro ni vhodného zaměstnance, snaží se pozici obsadit pomocí oslovení personálních agentur.

5.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

Jako největší výhodu získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů vidí personalistka společnosti v tom, že si zaměstnanci mohou rozšiřovat své schopnosti a vědomosti. Další výhodou je nabídnutí jiné pozice, pokud se zaměstnanec na své dosavadní pozici necítí dostatečně spokojen či pokud pociťuje vyhoření. Společnost mu nabídne novou pozici např. z jiného oddělení, než na kterém pracoval doposud, nebo pokud to není možné, je tu možnost alespoň jakéhosi upravení a obohacení jeho pracovní náplně.

Na druhou stránku, v tomto případě přichází i podstatná nevýhoda, a to finanční ohodnocení, jelikož vzhledem k ne tak velkému množství zkušeností a praxe s novou pozicí je mu nabídnuto méně peněz.

Pokud je nová pracovní pozice obsazena z vnitřních zdrojů společnosti, společnost se sama připravuje o nové nápady a podněty z vnějšího prostředí.

Velkou výhodou získávání zaměstnanců externě je know-how. Na druhou stranu to má také velkou nevýhodu, a to jsou značně vysoké náklady. Pokud máme pro danou pracovní pozici uchazeče z externího prostředí,

U zaměstnance z interního prostředí je motivací spíše nová pracovní pozice, naopak u uchazeče z externího prostředí jakožto odborníka bude motivací spíše finanční ohodnocení, neboť ten zná a vysloví svou cenu.

5.2.2 Proces výběru zaměstnanců

Jakmile je vytvořen popis a je nadefinována nová pracovní pozice, následuje požadavek na výběrové řízení. Na základě požadavků manažera je na novou pozici zpracován inzerát, který se následně inzeruje. Výběrové řízení se neabsolvuje pouze v případě, že si pro danou pracovní pozici manažer sám dopředu někoho vybral.

Nejčastěji se pro výběrové řízení využívá osobní pohovor, případová studie či assessment centrum.

To, jaká metoda se pro výběrové řízení zvolí, kolik kol bude provedeno a celý průběh pohovoru závisí především na pozici, která se obsazuje. Nejhojněji využívanou metodou pro výběrové řízení

je osobní pohovor. Ten je zpravidla pouze jednokolový, ale záleží na pozici. Pokud se obsazuje pozice vyššího managementu, tam už probíhá kol více, obvykle dvě až tři. Pokud se obsazuje např. pozice do účtárny či controllingu, je součástí osobního pohovoru také písemný test, a to např. z účetních operací či excelových tabulek, který má za úkol ověřit odbornou znalost uchazeče.

Jakmile je provedena inzerce pracovního místa, je úkolem manažera vymezit další požadavky, které na uchazeče má. Manažer by měl jasně říct, jakého člověka by si do týmu představoval a jakými vlastnostmi by měl disponovat.

Od uchazečů k výběrovému řízení je požadován pouze jejich životopis a motivační dopis.

Pohovory s uchazeči probíhají za přítomnosti personalistky a manažera. Samotný pohovor je veden personalistkou společnosti, manažer do pohovoru příliš nezasahuje a čas od času přispívá nějakým dotazem. Průběh pohovoru si personalistka připravuje dopředu, a to tak, aby během pohovoru byly prověřeny požadavky manažera, které na uchazeče má. Jelikož poptávka po pracovní síle je vysoká, je opravdu důležité dát uchazeči neprodleně vědět, zda o něj společnost má nebo nemá zájem.

5.3 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Proces přijímání a adaptace následuje po úspěšném absolvování výběrového řízení.

5.3.1 Proces přijímání zaměstnance

Jakmile je nový zaměstnanec přijat, obdrží od personalistky osobní dotazník, který vyplní. Dále musí podstoupit vstupní zdravotní prohlídku u lékaře společnosti.

Než nastoupí, musí také splnit veškerá nutná úvodní školení. Ta probíhají formou e-learningu a jedná se především o GDPR, BOZP apod. Po nástupu je zaměstnanec povinen projít a nastudovat veškeré interní směrnice společnosti – pracovní řád, mzdový předpis. Zároveň je také seznámen se strategií společnosti, jejími cíli a jakým směrem se společnost hodlá ubírat.

5.3.2 Proces adaptace zaměstnance

Pokud se jedná o nového zaměstnance v účtárně, tam je mu přiřazen mentor. Ten je mu přiřazen na určitý čas, zpravidla to bývá 3 měsíce. Mentor má povinnost být novému zaměstnanci k dispozici po celou dobu. Nový zaměstnanec vykonává svou sjednanou práci a mentor je mu k ruce, pokud potřebuje s něčím poradit. Následně jeho dokončenou práci zkontroluje. Dokud není zaměstnancova práce zkontrolována a zhodnocena právě mentorem, neměla by být poslána dál.

Hlavním úkolem mentora je tedy zaškolit nového zaměstnance a pomoci mu se začlenit. Mezi jeho další úkoly patří také vysvětlení, co a jak ve společnosti funguje, např. jakým způsobem se vyžaduje docházka či na jakém principu funguje home office a jaké kroky má podniknout, pokud o něj má zájem apod.

Zkušební doba je ve Společnosti XY 3 měsíce, u manažerských pozic trvá měsíců 6. Na konci zkušební doby podává manažer zpětnou vazbu a hodnocení zaměstnance. Pokud panuje spokojenost zaměstnance ve společnosti a zároveň i spokojenost manažera s jeho odvedenou prací a výsledky, vymezí manažer zaměstnanci nové cíle. Jakmile je však jedna ze stran nespokojená, je vytvořena dohoda o zrušení pracovního poměru ve zkušební době. K tomu však dochází velmi ojediněle.

5.4 Hodnocení zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti XY jsou hodnoceni pomocí formy KPI. KPI je zkratka pro „key performance indicators“. Do češtiny se pak překládají jako „klíčové ukazatele výkonnosti“. Pomocí těchto ukazatelů se měří úspěšnost aktivity organizace. Na začátku jsou nastaveny cíle a následně probíhá jejich vyhodnocení s přímým nadřízeným zaměstnancem.

Pokud by k hodnocení zaměstnanců docházelo pouze jednou za rok, hodnocení by se soustředilo především na nedávné výsledky zaměstnance a také by se na spoustu podnětů mohlo zapomenout. Proto hodnocení probíhá vždy jednou za tři měsíce. Zpětnou vazbu dostává nejen zaměstnanec, ale také zaměstnavatel.

Pokud se jedná o zhodnocení cílů společnosti jako celku, pořádá společnost tři schůze za rok. První schůze je vždy na začátku roku a zde Společnost XY představí cíle společnosti jako celku pro následující rok. S odstupem šesti měsíců se koná schůze druhá. Na té se zhodnotí, jak si společnost vede při naplňování vymezených cílů, jestli vše probíhá tak, jak má a kde je naopak potřeba zabrat či něco pozměnit. Třetí schůze pak probíhá v závěru roku a zde se hodnotí, zda se společnosti podařilo naplnit cíle, které byly stanoveny na začátku roku.

V závěru roku pak provádí hodnocení i zaměstnanci, a to v interním systému společnosti. Zde odpovídají na otázky týkající se jejich schopností splnění zadaných cílů. Samotné hodnocení je pak odesláno manažerovi, který shodně zaměstnance ohodnotí a následně nad hodnocením společně diskutují, neboť v jejich hodnoceních může docházet k odlišným názorům.

Nejčastější kritéria, která jsou u zaměstnanců hodnocena je především splnění konkrétních pracovních úkolů, kvalita zpracování jednotlivých pracovních úkolů či projektů a splnění úkolů v oblasti vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnance, pokud byly zaměstnavatelem vyžadovány. Dále bývá hodnoceno např. dodržování termínů, ve kterých měl zaměstnanec jednotlivé úkoly splnit, jeho schopnost pracovat v týmu nebo to, jakým způsobem zaměstnanec vystupuje.

5.5 Motivace a odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci vyplňují průzkum v interním systému Společnosti XY. Společnost zadá do interního systému dotazník, kde zaměstnanci odpovídají na nejrůznější otázky týkající se jejich spokojenosti ve společnosti, pracovního prostředí, práce z domova, kolektivu, finančního ohodnocení apod.

Odpovědi na dotazník jsou zcela anonymní a otázky jsou pokládány tak, aby zaměstnanci mohli odpovídat hodnocením na škále 1-10, kdy 1 je nejnižší hodnocení a 10 naopak nejvyšší. V závěru se pak všechny odpovědi zpracují a vyplývá z nich, jak jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni a díky čemu jsou zaměstnanci motivováni k lepším pracovním výsledkům.

Pokud se jedná o zaměstnance, kteří jsou ve Společnosti XY na dohody, tedy buď na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti, pro ně je zaveden hodinový tarif. Jeho výše není vždy stejná, odvíjí se dle toho, jaká je zaměstnancova pracovní náplň, ale pohybuje se v rozmezí od 120 do 140 korun za hodinu.

Pokud je zaměstnanec na hlavním pracovním poměru jsou odměňováni ve formě měsíční mzdy. Výše měsíční mzdy se odvíjí od pracovní pozice, na které zaměstnanec působí. Pokud se bavíme např. o juniorských pozicích, tak začíná měsíční mzda cca na 35 000 korunách. K jejímu navýšení dochází s kariérním postupem, třeba když zaměstnanec opouští pozici juniorskou a přejde na pozici seniorskou.

5.6 Vzdelání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců spadá do kompetence oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že dnešní moderní doba se neustále mění, mění se s ní i požadavky na schopnosti a vědomosti zaměstnanců. Z toho důvodu je nutné, aby se ustavičně vzdělávali.

5.6.1 Proces vzdělávání zaměstnanců

Na úplném začátku je podstatným úkolem manažera najít a rozpoznat potřeby vzdělávání. Jakmile se tak stane, manažer zadá požadavek na vzdělání zaměstnanců na příslušné oddělení. Když oddělení tento požadavek obdrží, začne se vybírat konkrétní metoda, jakou vzdělávání bude probíhat. Následuje pak samotné uskutečnění vzdělávání a v úplném závěru dochází k identifikaci výhod, které vzdělávání zaměstnancům přineslo.

5.6.2 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metod vzdělávání existuje hned několik, společnost XY však nejčastěji využívá následující:

- školení;
- mentoring;
- koučink;
- rotace práce;
- e-learning;
- přednášky;
- semináře.

Průběhů školení je hned několik. Školení může probíhat skupinově i individuálně. Zároveň mohou probíhat online formou nebo osobně. V posledních letech nabývá na popularitě typ školení, kterého se účastní pouze jeden zaměstnanec společnosti. Jeho úlohou je pak k celému procesu školení přistupovat zodpovědně, jelikož obsah školení pak předává dále svým spolupracovníkům.

Pokud probíhá školení ve formě mentoringu, tam zkušený zaměstnanec předává své zkušenosti z praxe novému zaměstnanci, který se pak snaží napodobit způsob práce mentora.

Personalistka společnosti XY také zmiňuje, že co se formy vzdělávání v podobě přednášek týče, nebývají tolik efektivní. Je to z toho důvodu, že probíhá většinou ve větším množství zaměstnanců a záleží především na jejich osobním přístupu ke vzdělávání, jelikož při přednáškách nejsou samotní zaměstnanci aktivně zapojeni.

Naopak nejvíce efektivním způsobem vzdělávání je dle personalistky rotace práce. Zaměstnanec je pověřován plněním úkolů na různých pracovních pozicích společnosti, tím pádem si vyzkouší úkoly různého typu a charakteru. Díky tomu získá vzdělávaný zaměstnanec komplexní znalosti o společnosti a pozná vzájemné provázání jednotlivých aktivit mezi sebou, což ve společnosti XY považují za nejvíce přispívající k rozvoji a posunu zaměstnance. Pokud zaměstnanec vykonává monotónně pouze své pracovní úkoly, přispívá to k jejich zlepšení, ale na druhou stranu tak nemá možnost posouvat se dál.

5.7 Péče o zaměstnance

Společnost XY si je plně vědoma toho, že její péče o zaměstnance je podstatná pro jejich pracovní výsledky. Proto je pro ně velmi podstatné, aby se její zaměstnanci v práci cítili komfortně, neboť i to vede k lepším výsledkům zaměstnanců.

5.7.1 Pracovní prostředí

Do pracovního prostředí spadá vše, čím je zaměstnanec obklopen a co má vliv na výkon jeho pracovních povinností, např. světelné podmínky, hluk, pracovní vytíženost apod.

Pokud se vytváří nové pracovní prostředí, musí se vyřešit hned několik otázek. Prostor je měřen, aby bylo možné prostoru přizpůsobit, kolik lidí zde bude moci pracovat, jakým způsobem bude řešen zasedací pořádek či osvětlení prostoru, přístup k čerstvému vzduchu a také aby byly dodrženy veškeré normy týkající se hygieny.

5.7.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Jak už jednou bylo zmíněno, bezpečnost a ochrana zdraví při práci je ve společnosti XY řešena prostřednictvím E-learningu. Je zaměstnancovou povinností si BOZP důkladně projít, seznámit se s ním a nastudovat si ho.

5.7.3 Pracovní vztahy

Společnost XY se snaží na pozitivních vztazích uvnitř organizace pracovat. Z toho důvodu se snaží pořádat teambuildingové akce, každoročně pořádá vánoční večírek pro zaměstnance a prostorách kanceláří nechala zrealizovat bistro s kavárnou, kde se mohou zaměstnanci setkávat v době přestávek a doby odpočinku se svými kolegy.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI

Dotazníkové šetření probíhalo ve Společnosti XY v období od 15. listopadu 2022 do 15. prosince 2022 na obchodním oddělení. Na tomto oddělení pracuje 280 zaměstnanců. Odpovědi na dotazník poskytlo 191 zaměstnanců. Dotazník byl sestaven z 20 otázek (viz příloha 2). Cílem dotazníkové šetření bylo zjištění názorů zaměstnanců na řízení lidských zdrojů ve Společnosti XY.

6.1 Respondenti

Respondenti jsou charakterizováni podle pracovní pozice a doby působení ve společnosti.

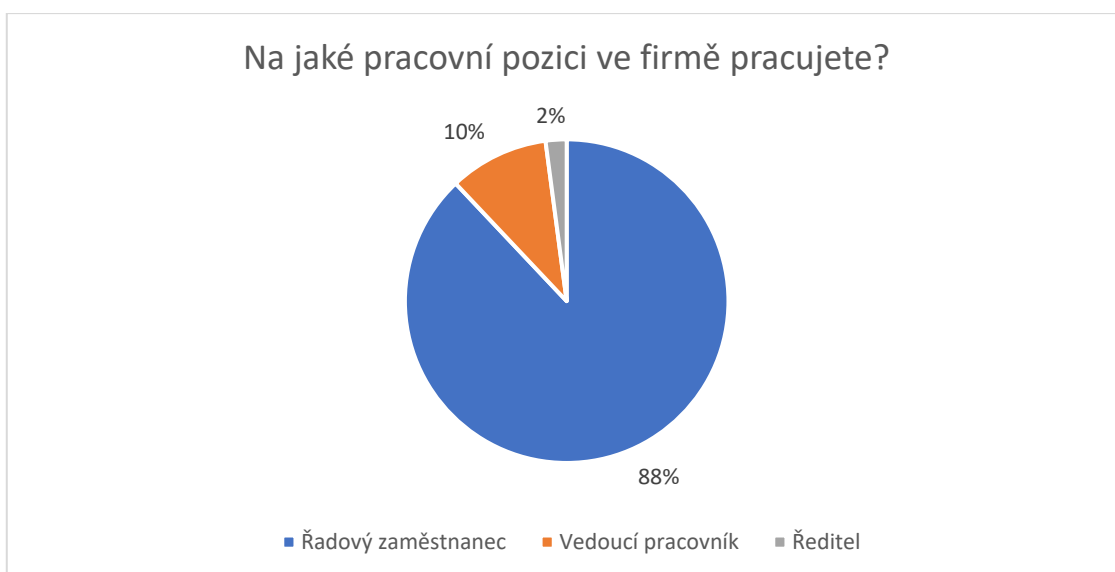
Otázka 1: Na jaké pracovní pozici ve firmě pracujete?

Ze zjištěných odpovědí vyplývá, že největší podíl zaujímají řadoví zaměstnanci. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 168 řadových zaměstnanců, 19 vedoucích pracovníků a 4 ředitelé.

Tabulka 1: Pracovní pozice ve firmě

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Procentuální podíl
Řadový zaměstnanec	168	88 %
Vedoucí pracovník	19	10 %
Ředitel	4	2 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 1: Pracovní pozice ve firmě

Zdroj: vlastní šetření

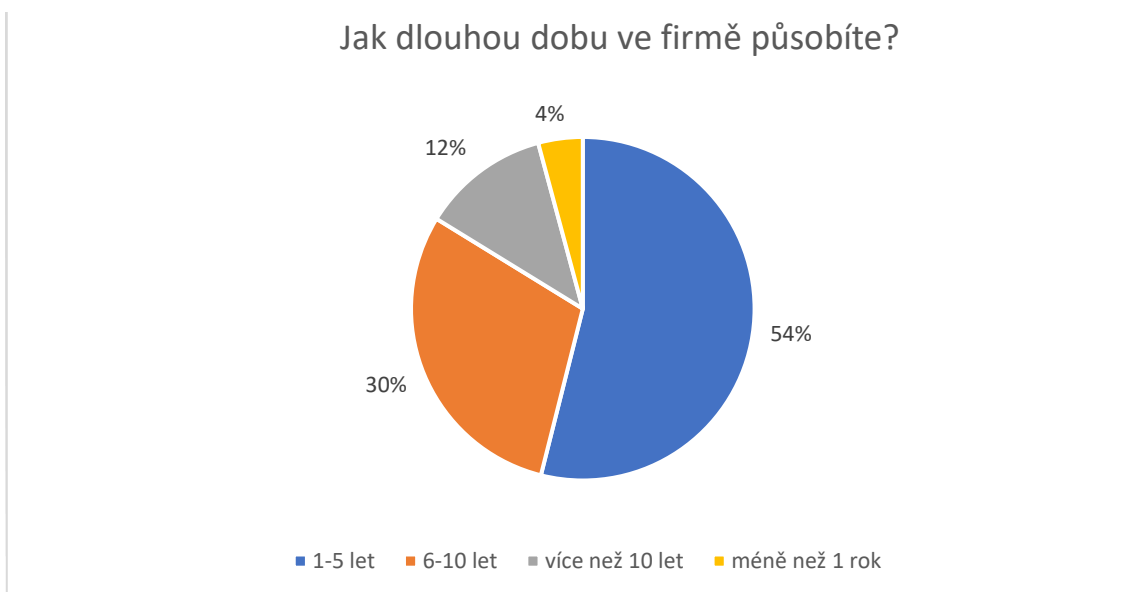
Otázka 2: Jak dlouhou dobu ve firmě působíte?

Nejvíce z dotazovaných ve firmě působí po dobu od 1 roku do 5 let, a to 129 zaměstnanců. Druhou příčku obsadil 31 zaměstnanců, kteří ve firmě působí po dobu od 6 do 10 let. 23 zaměstnanců ve firmě pracuje více než 10 let a 8 zaměstnanců méně než 1 rok.

Tabulka 2: Doba působení ve firmě

Možnost odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
1-5 let	103	54 %
6-10 let	57	30 %
Více než 10 let	23	12 %
Méně jak 1 rok	8	4 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 2: Doba působení ve firmě

Zdroj: vlastní šetření

6.2 Výsledky

Tato kapitola shrnuje odpovědi respondentů týkající se řízení lidských zdrojů ve Společnosti XY.

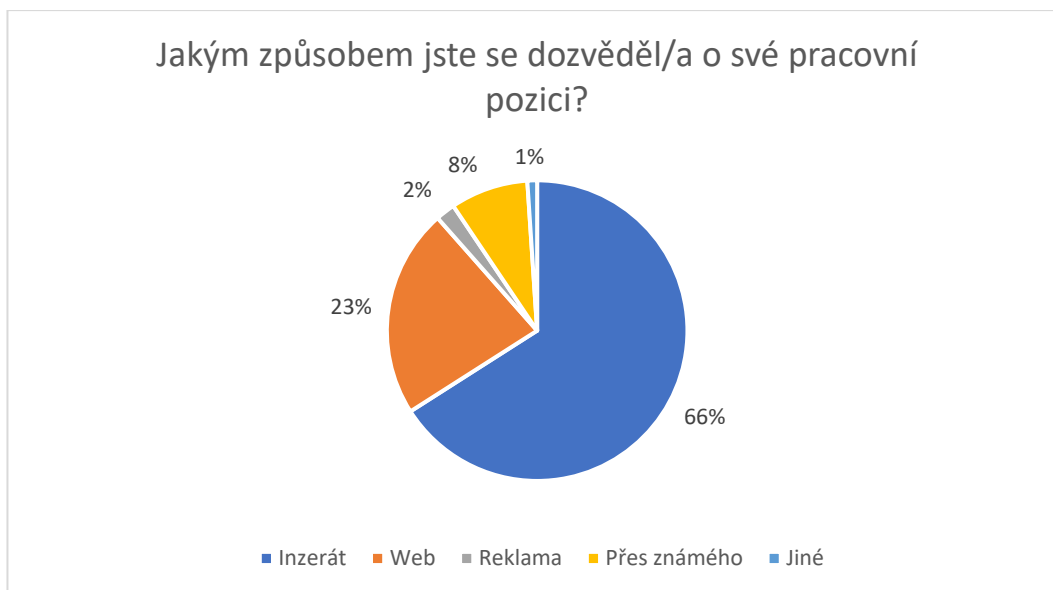
Otázka 3: Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o Vaší současné pracovní pozici?

Nabídka pracovní pozice se do povědomí 126 respondentů dostala skrze inzerát. 43 respondentů se o nabídce zaměstnání dozvědělo z webových stránek společnosti, 4 respondenti skrze reklamu na internetu, 16 respondentů se k pracovní nabídce dostalo přes své známé a 2 respondenti jiným neuvedeným způsobem.

Tabulka 3: Způsob, jakým se zaměstnanci dozvěděli o své pracovní pozici

Možnost odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
Inzerát	126	66 %
Webové stránky společnosti	43	23 %
Reklama	4	2 %
Přes známého	16	8 %
Jiné	2	1 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 3: Způsob, jakým se zaměstnanci dozvěděli o své pracovní pozici

Zdroj: vlastní šetření

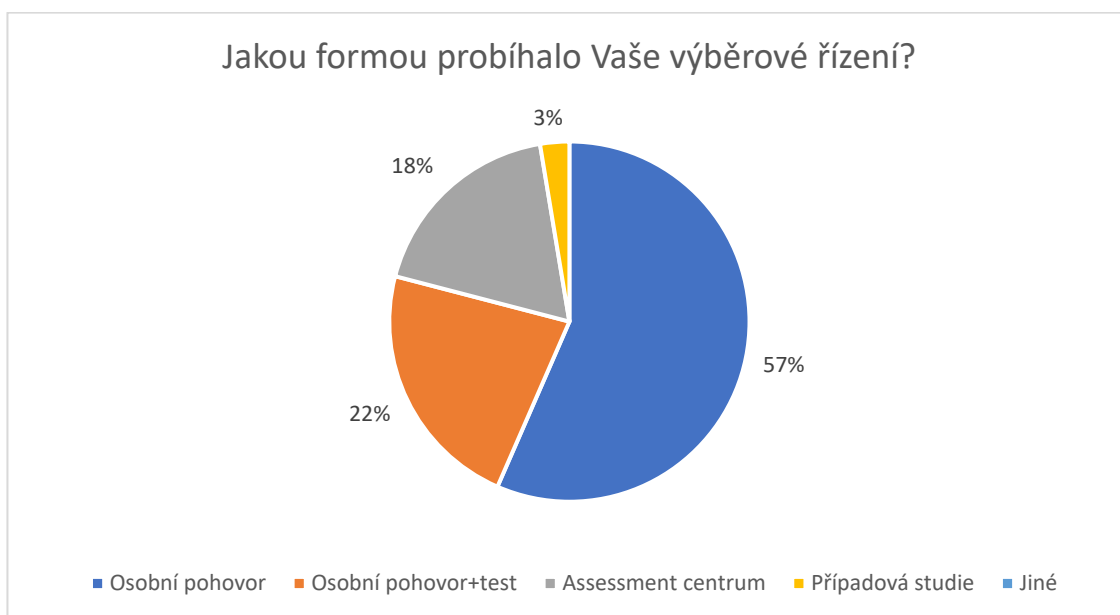
Otázka 4: Jakou formou probíhalo Vaše výběrové řízení?

V otázce, jakým způsobem probíhalo přijímací řízení zaměstnanců, hlasovalo 108 respondentů pro osobní pohovor. Dále následovalo 43 respondentů, kteří k tomu museli absolvovat osobní pohovor s písemným testem ověřující požadované znalosti. 35 respondentů hlasovalo pro assessment centrum a 5 respondentů pro případovou studii.

Tabulka 4: Forma průběhu výběrového řízení

Možnost odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
Osobní pohovor	108	57 %
Pohovor+ test	43	22 %
Assessment centrum	35	18 %
Případová studie	5	3 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 4: Průběh výběrového řízení

Zdroj: vlastní šetření

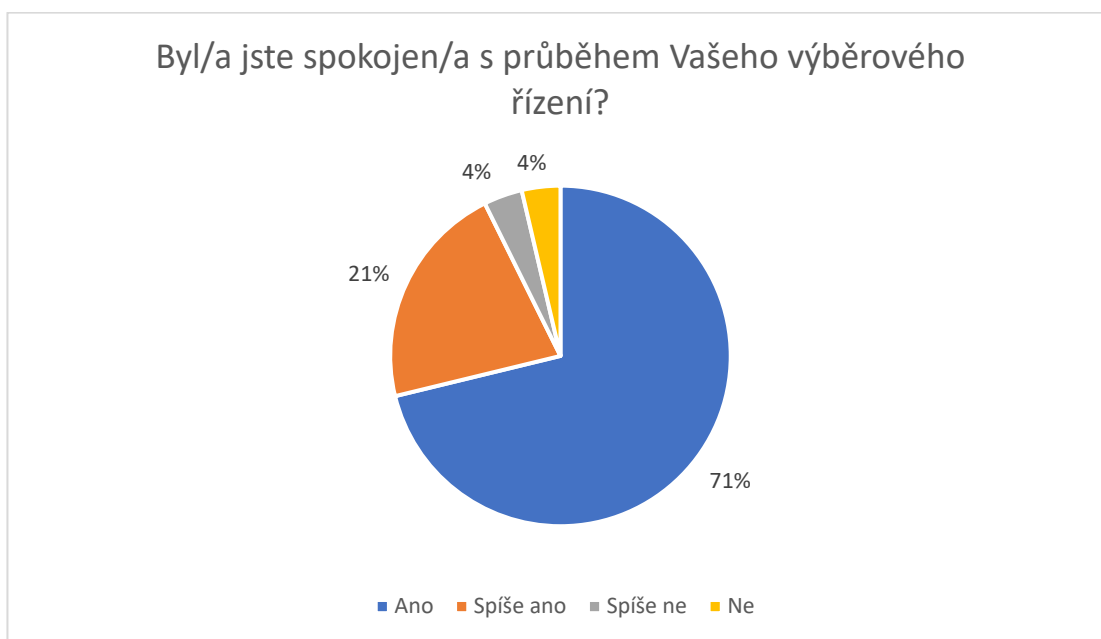
Otázka 5: Byl/a jste spokojen/a s průběhem Vašeho výběrového řízení?

136 respondentů odpovědělo, že s průběhem jejich výběrové řízení bylo spokojeno. 41 respondentů odpovědělo, že byli spíše spokojeni a 7 respondentů bylo spíše nespokojeno. Shodně i 7 respondentů s průběhem přijímacího řízení nebylo spokojeno.

Tabulka 5: Spokojenost s průběhem výběrového řízení

Možnost odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
Ano	136	71 %
Spíše ano	41	21 %
Spíše ne	7	4 %
Ne	7	4 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 5: Spokojenost zaměstnanců s průběhem výběrového řízení

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 6: Proč jste nebyl/a spokojen/a s průběhem Vašeho výběrového řízení? Pokud jste byl/a spokojen/a, na otázku neodpovídejte.

Respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že s průběhem přijímacího řízení nebyli spokojeni uváděli především to, že pohovor byl příliš dlouhý a detailní. Také se objevila odpověď, že kandidát při přijímacím řízení neměl dostatečný prostor pro své dotazy.

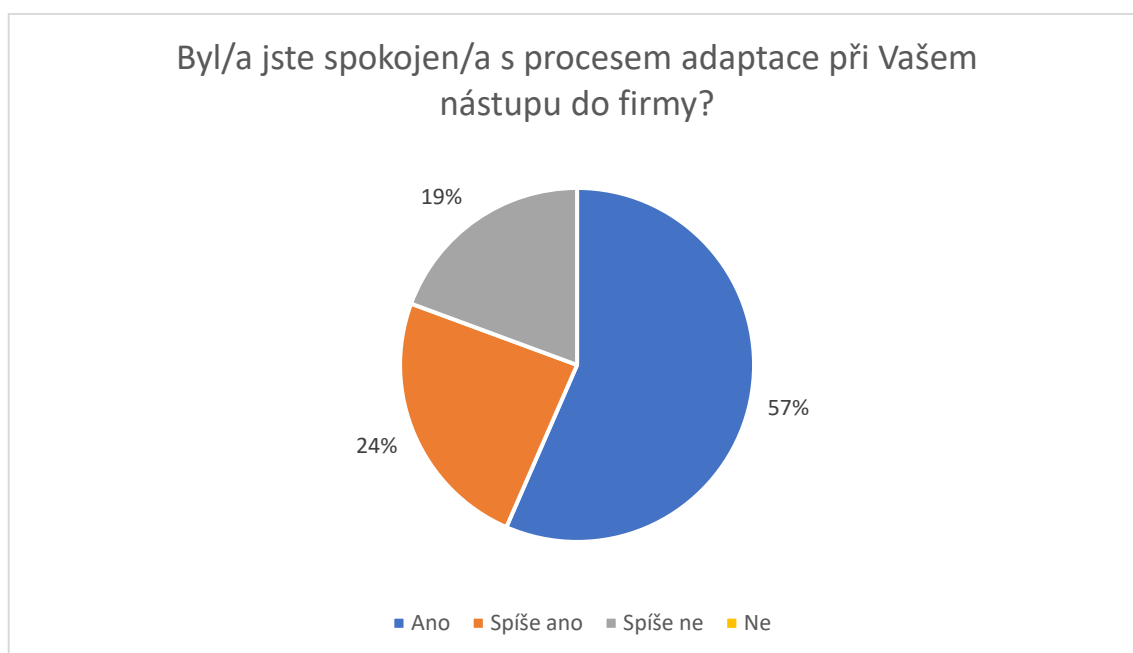
Otázka 7: Byl/a jste spokojen/a s procesem adaptace při Vašem nástupu do firmy?

Ohledně procesu adaptace při nástupu do firmy bylo 108 respondentů spokojeno. 46 respondentů bylo s adaptačním procesem spíše spokojeno a 37 respondentů uvedlo, že bylo spíše nespokojeno. Nikdo z respondentů neuvěděl, že by byl s procesem adaptace plně nespokojen.

Tabulka 6: Spokojenost s procesem adaptace při nástupu

Možnost odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
Ano	108	57 %
Spíše ano	46	24 %
Spíše ne	37	19 %
Ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 6: Spokojenost s procesem adaptace

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 8: Proč jste nebyl/a spokojen/a s procesem adaptace při Vašem nástupu do firmy? Pokud jste byl/a spokojen/a, na otázku neodpovídejte.

Respondenti, kteří nebyli příliš spokojeni s procesem adaptace při nástupu do firmy uváděli, že celkový proces zaškolení jim nepřišel dostatečně podrobný nebo že mají pocit, že vše bylo tak rychlé a letmé, jako by žádný ani neproběhl. Zaměstnanci, kteří do firmy nastoupili v průběhu coronavirové pandemie také uváděli, že zaškolení v některých případech probíhalo pouze online formou, což pro ně bylo velice náročné.

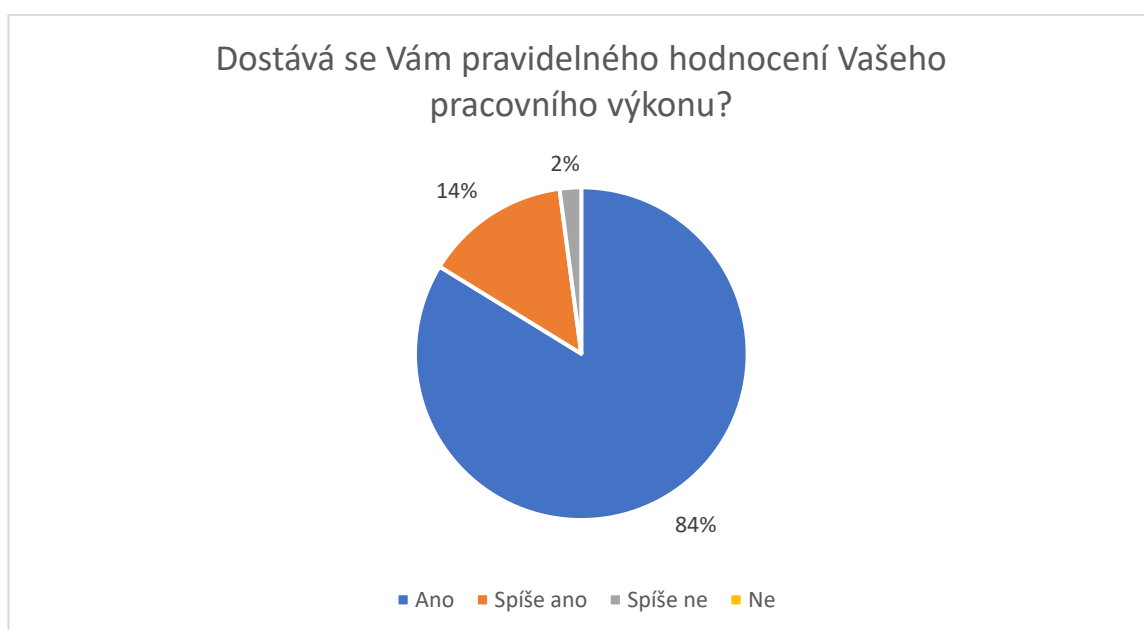
Otázka 9: Dostává se Vám pravidelného hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Na otázku týkající se pravidelného hodnocení pracovních výsledků odpovědělo 160 respondentů, že pravidelného hodnocení se jim dostává. 27 respondentů odpovědělo, že spíše ano a 4 respondenti spíše ne. Že by se zaměstnancům vůbec nedostávalo pravidelného hodnocení neodpověděl nikdo z respondentů.

Tabulka 7: Pravidelné hodnocení zaměstnanců

Možnost odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
Ano	160	84 %
Spíše ano	27	14 %
Spíše ne	4	2 %
Ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 7: Pravidelné hodnocení zaměstnanců

Zdroj: vlastní šetření

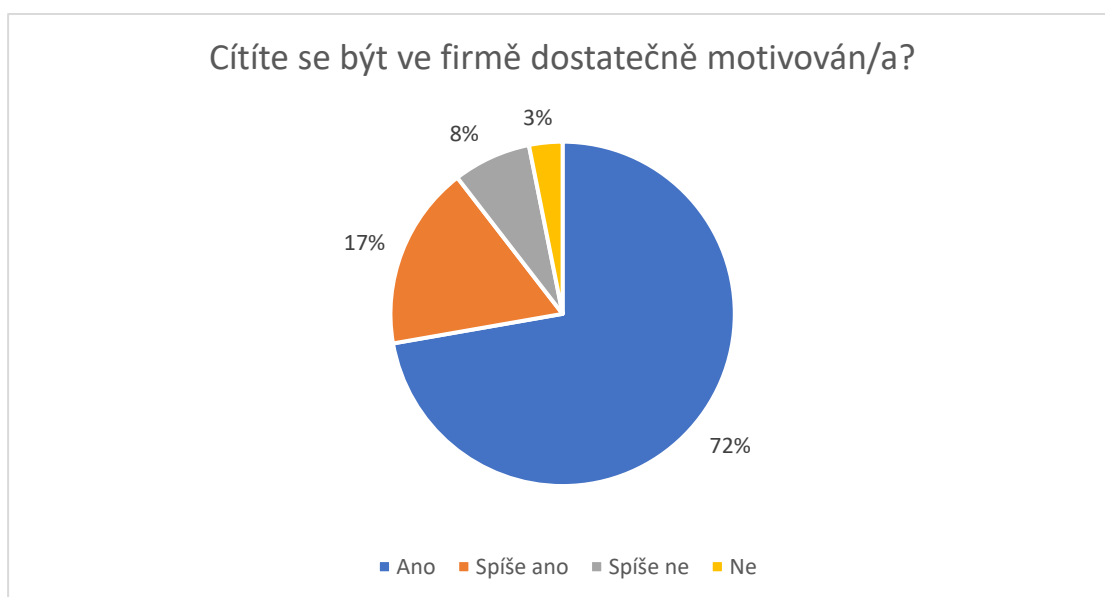
Otázka 10: Cítíte se být ve firmě dostatečně motivován/a?

Na otázku ohledně motivace odpovědělo 138 respondentů, že se ve firmě cítí být dostatečně motivováni. 33 respondentů odpovědělo, že spíše ano, 14 respondentů, že spíše ne a 6 respondentů se ve firmě necítí být dostatečně motivováno.

Tabulka 8: Pocit motivace zaměstnanců

Možnost odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
Ano	138	72 %
Spíše ano	33	17 %
Spíše ne	14	8 %
Ne	6	3 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 8: Motivace zaměstnanců

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 11: Z jakého důvodu se ve firmě necítíte být dostatečně motivován/a? Pokud cítíte, na otázku neodpovídejte.

Dotazovaní, kteří v předchozí otázce odpověděli spíše ne nebo ne, uvedli jako důvod pro svou odpověď nízké finanční ohodnocení a nedostatečné množství benefitů.

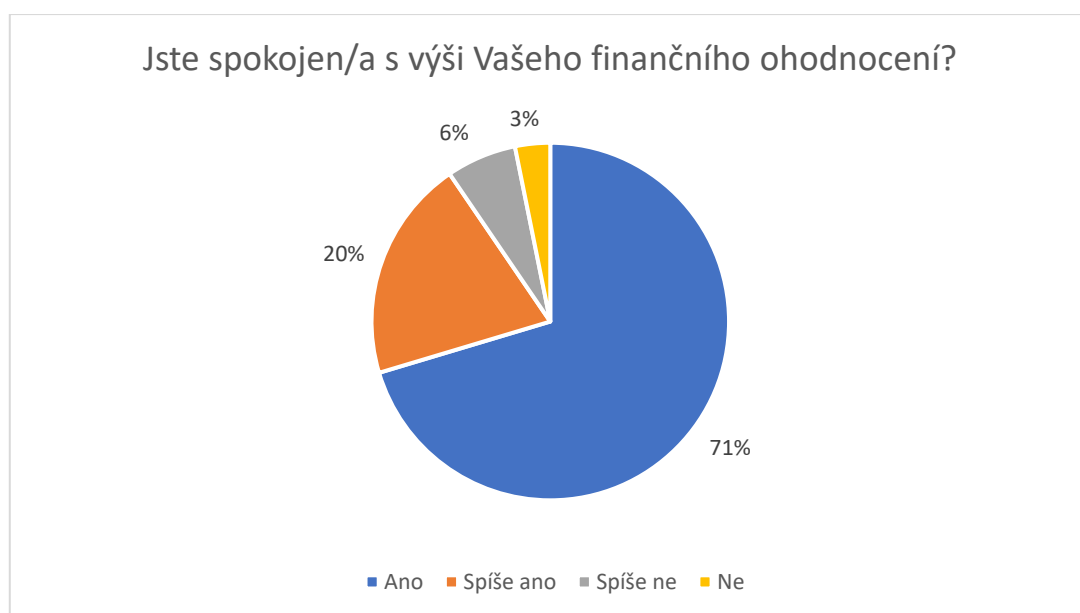
Otázka 12: Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?

V odpovědích na tuto otázku uvedlo 133 respondentů, že je se svým finančním ohodnocením spokojeno. 38 respondentů je s finančním ohodnocením spíše spokojeno a 12 respondentů spíše nespokojeno. Zcela nespokojeno je 6 respondentů.

Tabulka 9: Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením

Možnost odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
Ano	133	71 %
Spíše ano	38	20 %
Spíše ne	12	6 %
Ne	6	3 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 9: Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením

Zdroj: vlastní šetření

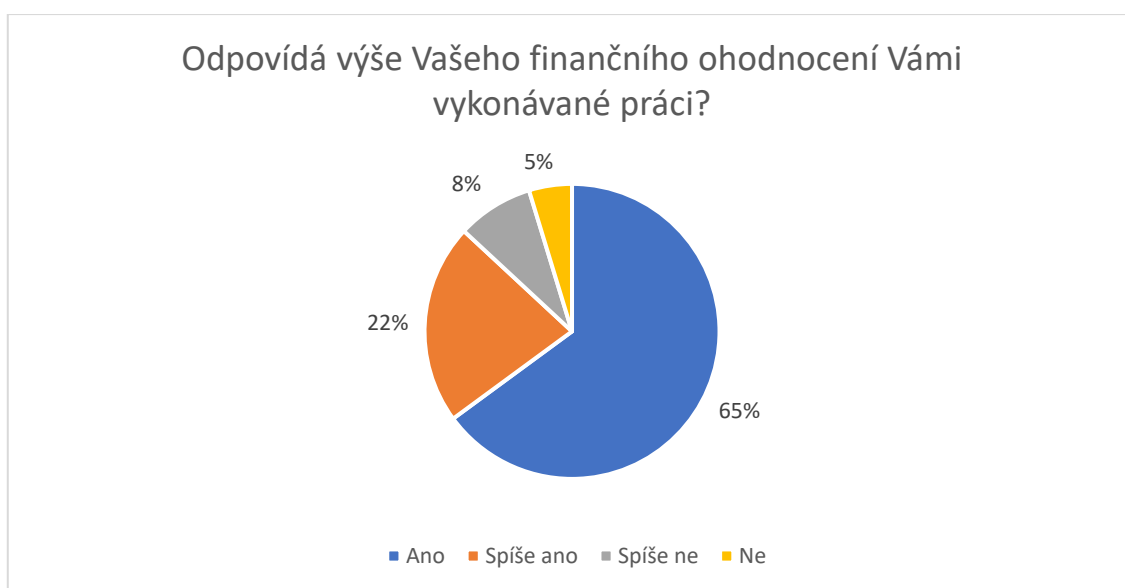
Otázka 13: Odpovídá výše Vašeho finančního ohodnocení Vámi vykonávané práci?

124 respondentů si myslí, že jejich finanční ohodnocení je zcela úměrné jejich vykonávané práci. 42 respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí a 8 respondentů spíše nesouhlasí. 5 respondentů je toho názoru, že jejich finanční ohodnocení zcela neodpovídá jimi vykonávané práci.

Tabulka 10: Spokojenost zaměstnanců s výší finančního ohodnocení vůči vykonávané práci

Možnost odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
Ano	124	65 %
Spíše ano	42	22 %
Spíše ne	8	8 %
Ne	5	5 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 10: Spokojenost s výší finančního ohodnocení vůči vykonávané práci

Zdroj: vlastní šetření

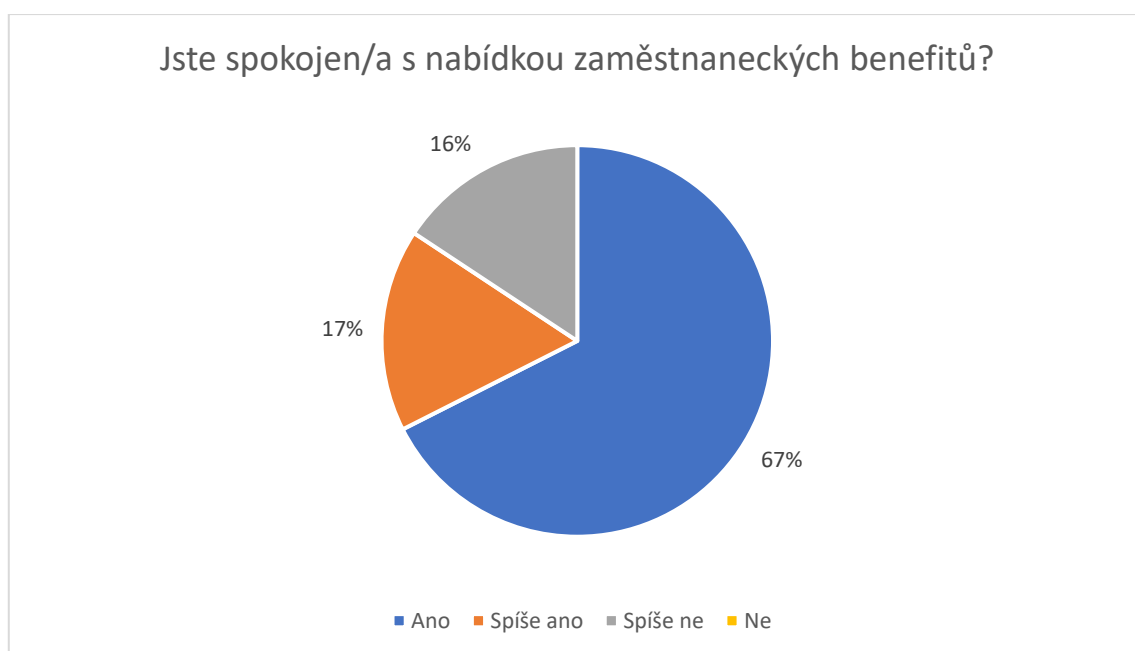
Otázka 14: Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů a výhod?

Spokojenost ohledně zaměstnaneckých benefitů dopadlo takto: 129 respondentů uvedlo, že je s nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojeno. 32 respondentů uvedlo, že je spíše spokojeno a 30 respondentů spíše nespokojeno. Žádný z respondentů není s nabídkou zaměstnaneckých benefitů zcela nespokojen.

Tabulka 11: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých benefitů

Možnost odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
Ano	129	67 %
Spíše ano	32	17 %
Spíše ne	30	16 %
Ne	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 11: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: vlastní šetření

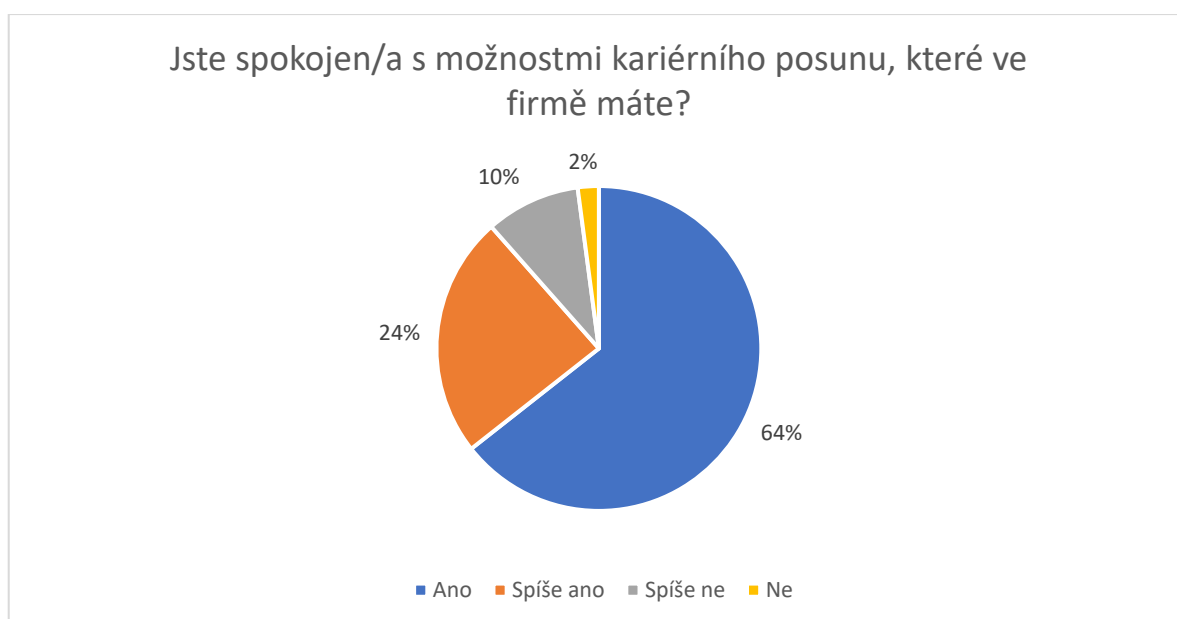
Otázka 15: Jste spokojen/a s možnostmi kariérního posunu, které ve firmě máte?

Ohledně možností kariérního růstu je 123 respondentů spokojeno. 46 respondentů je s možnostmi kariérního posunu spíše spokojeno a 18 respondentů naopak spíše nespokojeno. 4 respondenti uvedli, že s možnostmi kariérního posunu nejsou spokojeni.

Tabulka 12: Spokojenost zaměstnanců s možnostmi kariérního posunu

Možnost odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
Ano	123	64 %
Spíše ano	46	24 %
Spíše ne	18	10 %
Ne	4	2 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 12: Spokojenost s možnostmi kariérního posunu

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 16: Proč nejste spokojen/a s možnostmi kariérního posunu, které ve firmě máte?

Respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli záporně, zde uváděli jako důvod pro jejich odpověď především to, že příležitost ke kariérnímu posunu nedostali. Zbytek respondentů se shodl, že se již nemají ve firmě kam posunout.

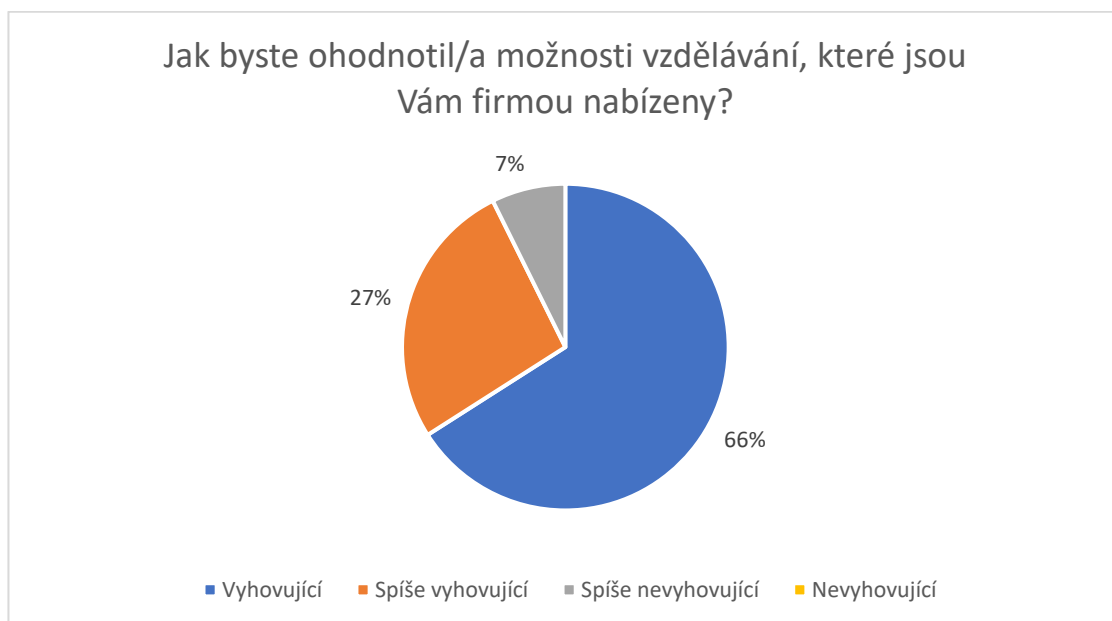
Otázka 17: Jak byste ohodnotil/a možnosti vzdělávání, které jsou Vám firmou nabízeny?

126 respondentů je toho názoru, že možnosti vzdělávání jsou vyhovující. 51 respondentů je názoru, že možnosti vzdělávání jsou spíše vyhovující a 14 respondentů si myslí, že možnosti vzdělávání jsou spíše nevhovující. Toho názoru, že možnosti vzdělávání jsou nevhovující není nikdo z respondentů.

Tabulka 13: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou možností vzdělávání

Možnosti odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
Vyhovující	126	66 %
Spíše vyhovující	51	27 %
Spíše nevyhovující	14	7 %
Nevyhovující	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 13: Spokojenost s možnostmi vzdělávání

Zdroj: vlastní šetření

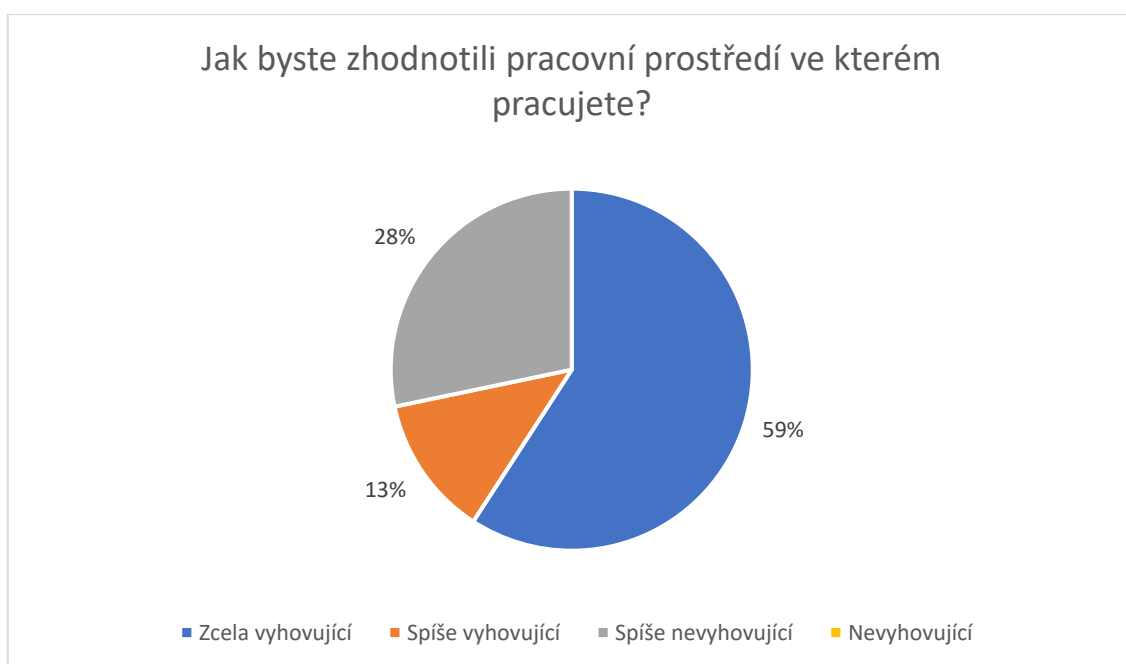
Otázka 18: Jak byste zhodnotili pracovní prostředí ve kterém se nacházíte?

V otázce, kde zaměstnanci měli za úkol zhodnotit pracovní prostředí ve kterém pracují. 113 respondentů shledalo pracovní prostředí jako zcela vyhovující. 24 respondentů pracovní prostředí zhodnotilo jako spíše vyhovující a 54 respondentů jako spíše nevyhovující. Nikdo z respondentů neshledává pracovní prostředí jako zcela nevyhovující.

Tabulka 14: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

Možnost odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
Zcela vyhovující	113	59 %
Spíše vyhovující	24	13 %
Spíše nevyhovující	54	28 %
Zcela nevyhovující	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 14: Zhodnocení pracovního prostředí

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 19: Proč hodnotíte pracovní prostředí jako nevyhovující?

Respondenti, kteří označili pracovní prostředí jako spíše nevyhovující jako důvody pro svou odpověď uváděli na prvním místě sdílené kanceláře, tedy open space. Mimo jiné uváděli také nepohodlné pracovní místo, nevyhovující osvětlení či přístup k dennímu světlu a čerstvému vzduchu nebo že nemají k dispozici žádný prostor, kam by si mohli uložit své osobní a cenné věci.

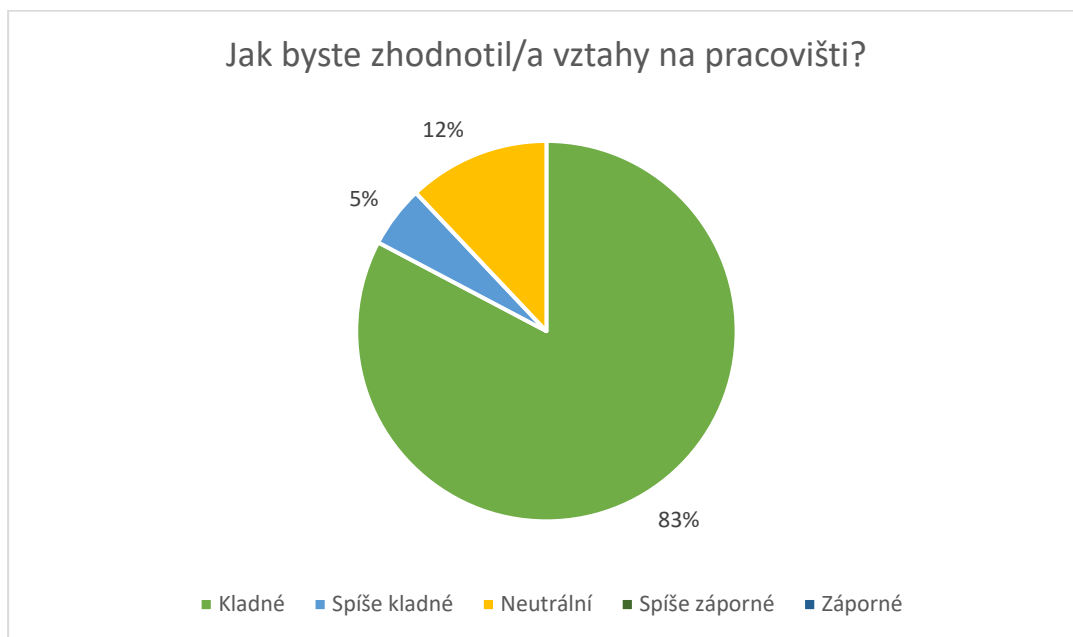
Otázka 20: Jak byste zhodnotil/a vztahy na pracovišti?

Na otázku ohledně zhodnocení vztahů na pracovišti respondenti zcela vynechali poslední dvě možnosti odpovědi. Nikdo z respondentů nevolil možnost spíše záporných a záporných vztahů na pracovišti. Největší počet respondentů zhodnotil vztahy na pracovišti jako kladné, a to 158 respondentů. 10 respondentů zhodnotilo pracovní vztahy jako spíše kladné a 23 respondentů je označilo za neutrální.

Tabulka 15: Zhodnocení pracovních vztahů

Možnost odpovědi	Respondenti	Procentuální podíl
Kladné	158	83 %
Spíše kladné	10	5 %
Neutrální	23	12 %
Spíše záporné	0	0 %
Záporné	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření



Obrázek 15: Zhodnocení pracovních vztahů

Zdroj: vlastní šetření

7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Tato kapitola uvádí návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů ve Společnosti XY vyplývající z posouzení současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti na základě rozhovoru s personalistkou a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Návrh 1 – Plánování lidských zdrojů

Jak vyplývá z rozhovoru s personalistkou, co se plánování lidských zdrojů týče, Společnost XY se manažerům za jakýchkoliv okolností vždy snaží vyjít vstříc ohledně žádostí nových zaměstnanců. Na druhou stránku se příliš nezabývá tím, zda je opravdu nutné přijímat neustále nové zaměstnance. Hrozí tu riziko, že při snížení rozpočtu se bude muset zbavovat většího množství zaměstnanců.

Společnost XY by tedy opravdu plán lidských zdrojů neměla brát na lehkou váhu. Měla by si jasně definovat, kolik zaměstnanců bude potřebovat v určitém časovém období. Pokud firma zlepší svou reakci na odhady přebytku či nedostatku zaměstnanců pomocí personálních plánů, nebude v budoucnu muset řešit přebývající množství zaměstnanců, což by vedlo k uvolňování zaměstnanců z důvodu jejich přebytku.

Návrh 2 – Zavedení buddy systému

Prostor pro zlepšení je určitě u procesu adaptace. Výsledky ohledně spokojenosti s adaptačním procesem nedopadly přímo katastrofálně, ale téměř čtvrtina respondentů uvedla, že s procesem adaptace spíše nebyla spokojena. V otázce, kde měli respondenti vysvětlit, proč nebyli příliš spokojeni uváděli jako důvod nedostatečnou podrobnost, někteří dokonce uváděli, že mají pocit jako by žádný proces adaptace ani neproběhl. Zaměstnanci kteří nastoupili v průběhu coronavirové pandemie si také stěžovali na online formu zaškolení, která jim příliš nevyhovovala. Z rozhovoru s personalistkou také vyplývá, že mentor je přidělen pouze novým zaměstnancům v úctárně, nikde jinde.

Proto bych v rámci zlepšení adaptačního procesu doporučila zavedení tzv. buddy systému. Buddy systém spočívá v tom, že novému zaměstnanci je při nástupu přiřazen buddy, který mu bude parťákem a průvodcem v jeho začátcích. Buddy by zaměstnanci měl být k dispozici nejen v jeho prvních dnech, ale ideálně po celou dobu jeho zkušební doby. První dny v novém pracovním prostředí na nového zaměstnance obvykle vyvíjí tlak a cítí se ve stresu, neboť je v novém prostředí a nikoho zde nezná. Od tohoto všeho by novému zaměstnanci mohl pomoci právě jeho buddy. Pokud vedle sebe nový zaměstnanec bude mít někoho, na koho se vždy může obrátit s nejasnostmi, je vyšší pravděpodobnost, že snadněji a rychleji zapadne do již zaběhnutého kolektivu. Výhoda je i na straně kolegy, který je průvodcem. Je to pro něj příležitost, pro zdokonalení komunikace a interakce s ostatními a ke vzdělávání se a rozvíjení se, což by mohlo přispět například k jeho následnému kariéernímu posunu na manažerskou pozici. Je velmi důležité promyslet, koho buddym

zvolíme. Člověk, kterého pro tuto funkci vybereme by měl být zkušeným zaměstnancem organizace. Mělo by se jednat o trpělivého, spolehlivého kolegu, který je komunikativní, přátelský a ochotný se dále vzdělávat a rozvíjet. Podstatné je taky samotného buddyho na jeho novou roli připravit, jelikož právě skrze něho bude nový zaměstnanec organizaci poznávat. Novému zaměstnanci by měl být k ruce ihned od jeho nástupu. Následně by společně měli projít úvodní školení, které absolvoval online, zeptat se, zda bylo vše pochopitelné nebo zda má nějaké nejasnosti, se kterými by mu mohl poradit.

Pro nového zaměstnance je vyhodnocení jeho zkušební doby důležitým okamžikem. V rámci této doby se obě strany mohou rozhodnout, že ve vzájemné spolupráci již nechtějí dále pokračovat. Vzhledem k tomu, že buddy bude novému zaměstnanci k dispozici po celou dobu jeho adaptace, bude vědět, jak nový zaměstnanec zapadl a jak si v práci vede. Zároveň to pro buddyho bude dalším krokem v jeho kariérním růstu, co se manažerské práce týče. Proto je přínosné buddyho k samotnému procesu vyhodnocení zkušební doby pozvat. Následně by i on od svého nadřízeného měl dostat zpětnou vazbu o tom, jak si na pozici buddyho vedl.

Návrh 3 – Trainee program

Pokud společnost získává zaměstnance, uváděla jako jeden ze způsobů získávání oslovení personálních agentur. Jak sama personalistka společnosti zmínila, také získávání zaměstnanců je poměrně finančně náročné. V současné době je trendem tzv. trainee program, který bych Společnosti XY určitě doporučila, jelikož je to jedna z možností, jak získávat nové zaměstnance. Trainee program je výcvikovým programem pro absolventy střední či vysokých škol. Smyslem je nabídnout absolventům, kteří zatím nemají žádnou praxi nebo mají praxi krátkou, pracovní příležitost a zároveň si z pozice firmy vychovávat zaměstnance. V rámci výcvikového programu mají absolventi možnost se seznámit s jednotlivými oddělení napříč společností, vyzkouší si rotaci práce a seznámí se detailně s firemní kulturou. Na každém odlišeném oddělení se absolventům věnuje zkušený mentor, který je odborníkem konkrétního oddělení.

Absolvent je po celou tuto dobu klasickým zaměstnancem společnosti. Délka trainee programu záleží na společnosti, někde trvá půl roku, někde klidně rok. Pokud je s absolventem vedení spokojeno, je mu po ukončení stáže nabídnuto plnohodnotné pracovní místo, většinou z toho oddělení, kde měl jako stážista nejlepší výsledky a kde se zároveň i sám cítil nejkomfortněji a nejlépe, což by ho mělo dále stimulovat k lepším pracovním výsledkům.

Návrh 4 – Benefit v podobě sick days

Personalistka společnosti v rozhovoru sdělila, že zaměstnanci mají nárok na 5 týdnů dovolené za rok. V současných moderních organizacích ale vedle klasické dovolené bývají běžné i tzv. sick days. I u zaměstnanců jsou v posledních letech oblíbené čím dál více. Sick days jsou firemním benefitem, který zaměstnancům umožní si během roku vybrat určité dny volna, pokud se necítí dobře nebo jsou nemocní, ale zároveň cítí, že je zbytečné kvůli tomu navštěvovat lékaře. Obvykle organizace nabízí mezi třemi až pěti sick days na rok. Proto bych navrhovala zavést 4 sick days na jeden kalendářní rok. Výhodou tohoto benefitu pro organizaci je dočasné fyzické oddělení nemocného zaměstnance od zaměstnanců zdravých. Další výhodou je vyšší pravděpodobnost, že se během těchto dnů zaměstnanec stačí uzdravit, jelikož nebude přecházet nemoc v jeho plném pracovním nasazení. Pokud by společnost tyto sick days svým zaměstnancům nabízela, bylo by to jistě prospěšné pro obě strany.

Návrh 5 – Pracovní prostředí

Společnost XY si zakládá na spokojenosti s pracovním prostředím svých zaměstnanců. Bohužel poměrně dost ze zaměstnanců označilo pracovní prostředí jako spíše nevyhovující. Proto by se společnost na tuto problematiku měla více a detailněji zaměřit, neboť to, v jakém pracovním prostředí zaměstnanci pracují, silně ovlivňuje jejich pracovní výsledky.

Návrhy na zlepšení pracovního prostředí

Návrhy na zlepšení pracovního prostředí
Dostatečně prostorný pracovní stůl, pohodlné ergonomické židle, osvětlení na pracovním stole
Stanovit maximální počet zaměstnanců u jednoho stolu
Prostor na osobní věci pro každého zaměstnance, který lze uzamknout
Umístění rostlin do prostorů kanceláří
Zajistit dostatek denního světla
Přístup k čerstvému vzduchu
Oddělit jednotlivé stoly, aby zaměstnanci měli v open space pocit většího soukromí
Svačiny v podobě čerstvého ovoce

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Bakalářská práce zkoumala řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti působící na trhu realit a zabývající se investicemi a správou nemovitostí jak v České republice, tak i ve střední Evropě s cílem posoudit současný stav řízení lidských zdrojů, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout pro společnost vhodná řešení.

Proces řízení lidských zdrojů zajišťuje personální oddělení. Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů vycházela z interních dokumentů a webových stránek společnosti, z rozhovoru s personalistkou na pozici HR Specialist a z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Díky rozhovoru s personalistkou společnosti bylo možné porozumět fungování řízení lidských zdrojů ve společnosti. V rozhovoru byly identifikovány určité nedostatky, například v oblasti plánování lidských zdrojů, které se vztahovaly k zajišťování lidských zdrojů a možnému snižování počtu zaměstnanců. Další nedostatek byl zjištěn v oblasti získávání zaměstnanců, kde navrhovaným opatřením bylo zavedení trainee programu, který by umožnil si zaměstnance postupně vychovávat tak, jak společnost potřebuje už od samého začátku, čímž by později ušetřila čas i náklady, které by musela vynaložit na procesy adaptace zcela nových zaměstnanců. Oproti nim by zaměstnanci, kteří absolvovali trainee program, celé fungování společnosti a svou pracovní náplň dokonale znali. Současně by už také byli začleněni do pracovního kolektivu.

Poměrně velká nespokojenost zaměstnanců byla zjištěna ohledně adaptačního procesu při nástupu do společnosti. Zaměstnanci si stěžovali, že adaptační proces nebyl dostatečně podrobný a také na jeho online podobu. Navrhovaným řešením je tedy zavedení buddy systému, který by novým zaměstnancům usnadnil jejich proces adaptace v novém pracovním prostředí.

Dalším navrhovaným řešením se týkalo zaměstnaneckých benefitů, konkrétně tedy zavedení sick days, které by zaměstnancům umožnilo využít pár dní volna, pokud jsou nemocní, ale necítí potřebu návštěvy lékaře.

Posledním navrhovaným řešením byla úprava pracovního prostředí pro zaměstnance, která se vztahovala hned k několika bodům, například úpravě zasedacího pořádku zaměstnanců, vybavení kanceláří či vhodného osvětlení na pracovišti, jelikož právě pracovní prostředí z velké části ovlivňuje pracovní výkony zaměstnanců.

Dotazníkové šetření se zúčastnili zaměstnanci obchodního oddělení, kterých je 280. Dotazník vyplnilo 191 zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci Společnosti XY jsou se současným stavem řízení lidských zdrojů převážně spokojeni, až na pár výhrad. Nespokojenost panovala zejména ohledně adaptačního procesu, pracovního prostředí nebo nabídky benefitů. Ohledně benefitů bylo navrženo řešení poskytnutí zaměstnancům tzv. sick days. V dnešní době jsou sick days naprosto běžné a pokud se podíváme na konkurenční firmy, ty obvykle sick days nabízí. Co se pracovního prostředí týče, to může mít velký vliv na jejich pracovní výkon. To je v kancelářích společnosti sdílené, což může na zaměstnance působit rušivě. Posledním navrhovaným opatřením jsou tak návrhy toho, jakým způsobem by společnost mohla přispět k příznivějšímu pracovnímu prostředí pro své zaměstnance.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lid*. 4. vydání. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2313-6.

BLYTON, Paul a Peter TURNBULL, 1992. *Reassessing Human Resource Management*. Londýn: SAGE Publications. ISBN 9780803986985.

CLEGG, Brian, 2005. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0616-0.

DESSLER, Gary, 2013. *Human resource management*. 13th edition. Boston: Prentice Hall. ISBN 0132668211.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

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

FOOT Margaret a HOOK, Caroline, 2005. *Introducing Human Resource Management*. Edinburgh: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-68174-8.

GERVAIS Roxane a Peter BARRAR, 2016. *Global Outsourcing Strategies*. London: Routledge. ISBN 9781315254197

GOGOVÁ Radana, Petr HŮRKA a Helena ÚLEHLOVÁ, 2012. *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7263-759-1.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458-2.

HRUŠKA, Vladimír, 2006. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-1987-0.

JEŽKOVÁ, Renáta a kol., 2015. *Podnikání a management v malých a středních podnicích*. 4. vydání. Brno: Akademie Sting. ISBN 978-80-87482-30-8.

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

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1033-3.

- MUŽÍK Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NĚMEC, Otakar a kol., 2008. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-31-8.
- PALÍŠKOVÁ Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ, Marek STŘÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.
- SRPOVÁ, Jitka a kol., 2020. *Začínáme podnikat*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.
- STÝBLO Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Meritum personalistiky*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-627-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ULRICH Dave a Dale LAKE, 1990. *Organizational Capability*. New York: Wiley. ISBN 0471618071.
- URBAN Jan, Petr HŮRKA a Helena ÚLEHLOVÁ, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-7102-273.
- VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1739-5.

Seznam grafů

<i>Obrázek 1: Pracovní pozice ve firmě</i>	43
<i>Obrázek 2: Doba působení ve firmě</i>	44
<i>Obrázek 3: Způsob, jakým se zaměstnanci dozvěděli o své pracovní pozici.....</i>	45
<i>Obrázek 4: Průběh výběrového řízení.....</i>	46
<i>Obrázek 5: Spokojenost zaměstnanců s průběhem výběrového řízení</i>	47
<i>Obrázek 6: Spokojenost s procesem adaptace.....</i>	48
<i>Obrázek 7: Pravidelné hodnocení zaměstnanců</i>	49
<i>Obrázek 8: Motivace zaměstnanců.....</i>	50
<i>Obrázek 9: Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením</i>	51
<i>Obrázek 10: Spokojenost s výší finančního ohodnocení vůči vykonávané práci</i>	52
<i>Obrázek 11: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů.....</i>	53
<i>Obrázek 12: Spokojenost s možnostmi kariérního posunu</i>	54
<i>Obrázek 13: Spokojenost s možnostmi vzdělávání.....</i>	55
<i>Obrázek 14: Zhodnocení pracovního prostředí</i>	56
<i>Obrázek 15: Zhodnocení pracovních vztahů</i>	58

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Pracovní pozice ve firmě</i>	42
<i>Tabulka 2: Doba působení ve firmě</i>	43
<i>Tabulka 3: Způsob, jakým se zaměstnanci dozvěděli o své pracovní pozici</i>	44
<i>Tabulka 4: Forma průběhu výběrového řízení</i>	45
<i>Tabulka 5: Spokojenost s průběhem výběrového řízení</i>	46
<i>Tabulka 6: Spokojenost s procesem adaptace při nástupu</i>	48
<i>Tabulka 7: Pravidelné hodnocení zaměstnanců</i>	49
<i>Tabulka 8: Pocit motivace zaměstnanců</i>	50
<i>Tabulka 9: Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením</i>	51
<i>Tabulka 10: Spokojenost zaměstnanců s výší finančního ohodnocení vůči vykonávané práci</i>	52
<i>Tabulka 11: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých benefitů</i>	53
<i>Tabulka 12: Spokojenost zaměstnanců s možnostmi kariérního posunu</i>	54
<i>Tabulka 13: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou možností vzdělávání</i>	54
<i>Tabulka 14: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím</i>	56
<i>Tabulka 15: Zhodnocení pracovních vztahů</i>	57

Seznam příloh

Příloha 1 – Otázky rozhovoru s personalistkou Společnosti XY

Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance pracující ve Společnosti XY

Příloha 1 – Otázky rozhovoru s personalistkou Společnosti

XY

Rozhovor s personalistkou Společnosti XY působící na pozici HR Specialist se uskutečnil dne 15. prosince 2022.

Otázka 1: Jakým způsobem probíhá proces personálního plánování? Jak firma stanovuje své cíle?

„Vznik nového týmu je podmíněn manažerovým nadefinováním úkolů nového týmu, vysvětlením, z jakého důvodu manažer požaduje vznik nového týmu, určením kolik pracovních pozic v týmu bude a popsáním konkrétních pracovních pozic, co bude v jejich popisu práce a za co jednotlivé pozice ponesou zodpovědnost. Následně se vytváří popis pracovních pozic, kde jsou vymezena pracovní náplň dané pozice a začíná proces výběrového řízení.“

„Pokud sestavujeme rozpočet na nový rok, vychází se vždy z roku předchozího. Sestavujeme ho vždy v půlce roku s dostatečným předstihem. Často se tak stává, že manažer dojde do fáze, kdy nezvládá práci s tím počtem zaměstnanců, který má k dispozici. V tom případě přichází na řadu hledání řešení. Základem je totiž najít pro nové zaměstnance finanční prostředky. Představte si například situaci, kdy by každý z vedoucích pracovníků měl v plánu rozšířit svůj tým o 2-3 členy. Enormně by tím vzrostly náklady. Jakmile manažer požádá o navýšení počtu zaměstnanců v týmu, musí svou žádost odůvodnit, popsat z jakého důvodu je navýšení nutné. Pak se zjišťuje výše nákladů. Ohledně nákladů musí připadnout minimálně dvě koruny výnosu na jednu korunu nákladu. Když je vše schváleno, následuje proces výběrového řízení.“

„Pokud manažer ví, že bude chtít požádat o navýšení týmu, tuto skutečnost dá vědět personálnímu oddělení, které rozpočet sestavuje. Personální oddělení nové zaměstnance zanesou do plánovaného rozpočtu, který následně musí schválit Finanční oddělení. Finanční oddělení se pak vyjádří, jestli bude rozpočet schválen nebo zda je potřeba v některých směrech ušetřit.“

Otázka 2: Jaký je proces vytváření a analýza pracovních míst?

„Proces vytváření a analýzy pracovních míst úzce souvisí s předchozí otázkou. Pracovní místa jsou vytvářena dle potřeby jednotlivých týmů při rozšiřování agendy. Vzhledem k tomu, že dnešní moderní doba se neustále posouvá dopředu, narůstají nároky a požadavky. Novou pracovní pozici vždy definuje manažer. Dále se řeší otázka, zda manažer zvládne pozici sestavit ze zaměstnanců stávajících. Pokud ano, manažer by stávající zaměstnanci pouze nadefinoval novou pracovní roli, začal by tedy vykonávat novou pracovní náplň. Pokud je pracovní pozice zcela nová a manažer není schopen pozici obsadit někým ze stávajících zaměstnanců, musí manažer zadat požadavek na nového zaměstnance a vyčkat na jeho schválení. Jak již bylo zmíněno, doba se neustále posouvá, takže nové pracovní pozice vznikají zcela běžně.“

„Následně manažer sestaví popis pracovního místa, kde si sám vymezí, jaké má od pozice očekávání, jaká bude její pracovní náplň a jaké požadavky by člověk na této pozici měl splňovat. Poté následuje ocenění nové pracovní pozice. Ten spočívá v tom, že podle konkrétních kritérií se určí cena, jakou

pozice bude mít. Tím zjistíme, na jakou částku máme cílit. Jakmile se pak obsazuje pozice, hned víme, na jakou cílovou skupinu se máme zaměřit. Samozřejmě také záleží, pokud se jedná o pozici juniorskou či seniorskou. U juniorské pozice je mzda nižší, zatímco u pozice seniorské se nabízí vyšší mzda.“

Otázka 3: Jakým způsobem získáváte a vybíráte nové zaměstnance?

„Proces získávání se provádí ve chvíli, kdy máme nadefinovanou potřebu člověka, tedy co se od něj vyžaduje a jaká bude jeho pracovní náplň. Poté je zadán požadavek na výběrové řízení. Jakmile tento požadavek obdržíme na HR oddělení, podle nadefinované potřeby se vytváří inzerát. Pokud se stane, že si pro pracovní pozici sám manažer někoho zvolil, výběrové řízení v tomto případě není nutné. Nové pozice jsou vždy inzerovány externě i interně. Interně se inzerují proto, aby naši stávající zaměstnanci dostali příležitost kariéerního růstu. Kariéerně se ve firmě mohou posouvat horizontálně či vertikálně. Nejčastěji se tak stává například v účetním oddělení, kde se účetní mohou posunout třeba z účetních závazkových na účetní samostatné nebo se z účetního oddělení přesunout do controllingu, reportingu, případně do IFRS.“

„Pozice inzerujeme na internetových stránkách, především na Jobs.cz a dále na webových stránkách firmy. Zřídka se stává, že si případného kandidáta nalezneme sami, a to za pomoci LinkedIn a následně je sami oslovíme s pracovní nabídkou. Dále naše firma využívá tzv. friend hunting, který spočívá v doporučení nového zaměstnance od stávajícího zaměstnance firmy. Pokud nový zaměstnanec ve firmě přečká zkušební dobu, stávající zaměstnanec, který ho doporučil získává finanční odměnu 10 000 Kč. Pokud nejsme schopni pozici obsadit, využíváme služeb personálních agentur. Jejich nevýhodou je však finanční náročnost.“

„Jakmile máme konečný počet uchazečů o danou pozici, jednáme s manažerem o metodě, která bude pro výběrové řízení využita. Nejčastěji využíváme klasický osobní pohovor, případovou studii a assessment centrum, které už se vzhledem k nízkému počtu uchazečů, kteří se na pozici hlásí, už tolik nevyužívá. U některých pozic, zejména na účetní oddělení je součástí osobního pohovoru také písemný test, například z účetních operací či excelových tabulek, díky kterým prověřujeme, zda uchazeč splňuje požadované znalosti, které jsou nezbytné pro výkon práce.“

„Pohovor je veden personalistkou společnosti za přítomnosti manažera, který sám občas položí nějaký dotaz. Průběh a otázky jsou vždy připraveny dopředu. Otázky jsou sestaveny tak, abychom během pohovoru byli schopni ověřit, zda uchazeč splňuje nadefinované požadavky, které si manažer stanovil. Vše se ale také odvíjí od toho, kolika kolový pohovor je. Obvykle bývá pouze jednokolový, ale pokud hledáme kandidáta do pozic vyššího managementu, tam kol bývá více, zpravidla dvě až tři. Poptávka po zaměstnancích je v dnešní době opravdu veliká, což nás nutí rychle reagovat. Když uchazeč úspěšně projde výběrovým řízením, následuje proces náboru.“

Otázka 4: Je pro obsazování volných pracovních pozic upřednostňováno získávání zaměstnanců spíše z vnitřních či vnějších zdrojů? Jaké jsou výhody a nevýhody s tím spojeny?

„Zaměstnanci se získávají externě i interně. Výhodou v získávání z interních zdrojů firmu spatřujeme především v tom, že pro zaměstnance je to příležitost naučit se něčemu novému, dochází tak k jejich rozvoji. Další výhodou je například nabídnutí nové pozice či přesunu na jiné oddělení pro

zaměstnance, kteří na své nynější pozici nejsou spokojeni nebo se cítí vyhořelí. Neradi přicházíme o talentované a spolehlivé zaměstnance, takže pokud tu není možnost nabídnutí jiné pozice, snažíme se zaměstnanci jeho pracovní náplň nějakým způsobem obměnit či upravit. Z toho důvodu je obsazování volných pracovních pozic z interních zdrojů opravdu užitečné. Nevýhodou obsazování interně je však finanční ohodnocení. Na nové pozici zaměstnancům bývá zpravidla nabídnuto nižší finanční ohodnocení, a to proto, že zaměstnanec nemá s novou pozicí tolik zkušeností. Další nevýhodou je, že firma je v tomto případě ochuzena o nové nápady z venku.“

„Výhodu v externím získávání spatřujeme především v know how. Druhou stránkou věci je ale skutečnost, že pokud získáváme zaměstnance externě, je to finančně náročnější. Pokud pracovní pozici obsadíme z interních zdrojů, zaměstnanec bude motivován především novou pracovní náplní, ale u zaměstnance z externího prostředí hraje větší roli finanční ohodnocení.“

Otázka 5: Které dokumenty jsou od uchazečů požadovány?

„Od uchazečů vždy požadujeme životopis a motivační dopis.“

Otázka 6: Co vše zahrnuje proces přijímání a následné adaptace nových zaměstnanců? Jakým způsobem takový proces probíhá?

„Jakmile personalista zvolí člověka, je na manažerovi, aby on z pozice manažera zadal požadavek na přijetí zaměstnance. Poté, co požadavek přijde na HR oddělení, zaměstnanec se elektronicky zadá do našeho interního systému a začíná proces nábory. Zaměstnanci je vždy zasílán email s nejdůležitějšími informacemi. Součástí emailu je také vstupní dotazník, který vyplní a zasílá zpět a jiné nezbytné dokumenty. Před nástupem musí zaměstnanec také splnit vstupní zdravotní prohlídku, která probíhá u našeho firemního lékaře a nutná úvodní školení, jako například BOZP. Školení probíhají formou E-learningu, na který jsme přešli od doby coronavirové pandemie. Před nástupem do práce přijde zaměstnanec podepsat pracovní smlouvu a jiné důležité dokumenty. Po podpisu nezbytných dokumentů ho manažer seznamuje s pracovním prostředím a pracovním kolektivem, kterému nového zaměstnance představí. Když zaměstnanec nastoupí, je nutné aby si prostudoval veškeré interní směrnice firmy (pracovní řád, mzdový předpis apod.) a zároveň ho seznámíme se strategií firmy, jejími cíli a jakým směrem se firma ubírá.

„Pokud se jedná o zaměstnance účetní, tam je mu přidělen mentor, který je mu k ruce obvykle 3 měsíce. Povinností mentora je být k dispozici novému zaměstnanci po celou tuto dobu. Hlavním úkolem mentora je nového zaměstnance zaškolení a současně mu pomoci adaptovat se v novém pracovním prostředí a pomoci mu se začlenit do týmu. Měl by novému zaměstnanci také vysvětlit, co a jak v organizaci chodí. Pokud zaměstnanci přidělen mentor není, s těmito informacemi nového zaměstnance seznamuje personalista. Co se práce týče, nový zaměstnanec pracuje pod dohledem svého mentora, který mu předává své znalosti a zkušenosti. Zároveň veškerou práci nového zaměstnance zkontroluje. Nic, co by mentorem nebylo zkontrolováno, by od nového zaměstnance nemělo odejít dál.“

„Manažer stanoví novému zaměstnanci cíle, které by měl splnit a pravidelně, jednou za čtrnáct dní až jednou za měsíc by se se zaměstnancem měl pravidelně scházet a diskutovat s ním o tom, zda všechno probíhá tak, jak má, zda je zaměstnanec spokojen a zda mu něco nechybí.“

„Zkušební lhůta je u nás tříměsíční. U pozic vedoucích je zkušební lhůta šestiměsíční. Během této doby je HR oddělení v neustálém kontaktu s novým zaměstnancem. Po uplynutí zkušební lhůty manažer vyhodnotí zaměstnancovu práci a jeho přístup po celou její dobu. Pokud jsou obě strany spokojeny a mají zájem ve spolupráci pokračovat, zaměstnanci jsou vymezeny cíle do konce roku. Pokud je jedna ze stran nespokojena, což se někdy stává, je připravena dohoda o zrušení ve zkušební lhůtě.“

„Ve firmě uzavíráme pracovní smlouvy a pro brigádníky dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Pracovní smlouvy jsou zpravidla uzavírány na dobu určitou, obvykle jeden rok. Po půl roce probíhá diskuze s manažerem, zda je se zaměstnancem spokojen a pokud ano, smlouva je mu pak prodloužena na dobu neurčitou. Je to z toho důvodu, že nový zaměstnanec je pak více motivován k lepším pracovním výsledkům a snaží se rychleji adaptovat.“

Otázka 9: Jak jsou zaměstnanci hodnoceni?

„Naši zaměstnanci jsou hodnoceni metodou KPI, což je zkratka pro key performance indicators. Je to hodnocení pomocí ukazatelů, které měří úspěšnost činnosti firmy. Na začátku jsou zaměstnancům stanoveny cíle, které s nimi jejich přímý nadřízený vyhodnotí. Hodnocení zaměstnanců probíhá pravidelně, a to každé tři měsíce.“

„Pokud se hodnotí cílů firmy jako celku, pořádáme tři schůzky ročně. První se koná hned na začátku roku, zde jsou představeny cíle firmy pro daný rok. Po půl roce se koná schůzka druhá, kde se hodnotí, jak si vedeme při plnění vymezených cílů a jestli někde není potřeba změnit postup, pomocí něhož se snažíme cíle naplnit. Třetí schůzka se koná na konci roku a zde se hodnotí, zda se nám stanovené cíle povedlo naplnit.“

„Zaměstnanci mají možnost ohodnotit své schopnosti při plnění stanovených cílů. Toto hodnocení probíhá v našem interním systému a pak se odesílá manažerovi, který zaměstnance ohodnotí zpět. Vzhledem k tomu, že se hodnocení zaměstnance a manažera může lišit, tak se nad hodnocením schází, aby případné odlišnosti mohli prodiskutovat.“

„Nejčastěji se u zaměstnanců hodnotí právě splnění stanovených cílů, kvalita jejich odvedené práce, případně splnění úkolů v oblasti vzdělávání a odborného rozvoje, pokud to manažer vyžadoval. Dále se hodnotí také zaměstnancovo vystupování, dodržování stanovených termínů či schopnost pracovat v kolektivu.“

Otázka 8: Jaké jsou mzdové firmy ve Vaší firmě?

„Pro zaměstnance, kteří pracují na dohody, tedy buď na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti, využívá se hodinový tarif. Zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr náleží stanovená měsíční mzda.“

Otázka 9: Jaké metody pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců využíváte?

„Proces vzdělávání zaměstnanců vychází především z jejich nedostatků, na kterých je potřeba pracovat, abychom byli schopni je odstranit. Vzdělávání zaměstnanců má u nás ve firmě na starost oddělení Learning&Development. Manažer má za úkol odhalit a rozpoznat, v čem má zaměstnanec mezery a nedostatky, na jejichž základě pak zadává požadavek na vzdělání na příslušné oddělení. Poté se jedná o tom, zda bude školení probíhat skupinově či individuálně, v online podobě či prezenčně. Mezi nejčastěji využívané metody vzdělávání patří klasická školení, mentoring, koučing, e-learning, přednášky a semináře. Školení za využití mentora v praxi funguje tak, že zaměstnanec se zkušenostmi zaučuje a předává své zkušenosti novému zaměstnanci. Přednášky jako takové příliš nevyužíváme, jelikož se jich účastní velké množství zaměstnanců a sami se aktivně nezapojují. Z toho důvodu pak přednášky nejsou dostatečně přínosné. Růst popularity v posledních letech zažívá také typ školení, kdy se školení účastní pouze jeden zaměstnanec, který má za úkol bedlivě dávat pozor po celou dobu školení a následně jeho obsah předat svým kolegům. Nejvíce efektivní metodou vzdělávání je dle mého názoru rotace práce. Zaměstnanci jsou svěřeny úkoly z různých pracovních pozic. Zaměstnanec tak má příležitost si vyzkoušet úkoly různého typu, čímž získává komplexní znalosti o naší firmě, jejím fungování a jak jsou provázány jednotlivé aktivity mezi sebou. To z velké části přispívá k rozvoji zaměstnanců. Vykonává-li zaměstnanec monotónně čistě pouze svou práci, na jednu stranu se v ní zdokonaluje, ale na stranu druhou nemá šanci se někam posunout. Po uskutečnění samotného vzdělávání dochází k identifikaci přínosů, které vzdělávání mělo.“

Otázka 10: Jakým způsobem motivujete zaměstnance k lepším pracovním výkonům? Jaké benefity firma nabízí?

„Úkolem manažera je rozpoznat, čím může každého jednotlivého zaměstnance motivovat a co je pro něj podstatné. Pokud má například naše zaměstnankyně zajištěného partnera, není pro ni nejspíše tou hlavní motivací finanční stránka, ale spíše pocit užitečnosti nebo samotná radost z práce. Motivační může být pro zaměstnance rozhodně pokud ho manažer pochválí veřejně před ostatními kolegy. Na druhou stranu zde musí manažer myslet na potřeby zaměstnance, jelikož ne každému toto může vyhovovat. Pokud by se jednalo o zaměstnance, který je spíše introvertní, je potřeba styl řízení přizpůsobit jeho potřebám a raději ho pochválit v soukromí mezi čtyřma očima.“

„Samozřejmě u zaměstnanců dochází také k navyšování jejich mzdy, což je jistě také motivační. Pokud během roku manažer dospěje k závěru, že má zaměstnanec výborné výsledky a zasloužil by si navýšení mzdy, zadá požadavek na HR oddělení, kde my pozměníme mzdový výměr. Jednotlivé pozice u nás mají stanovené schéma odměn. Výše odměn se liší pozice od pozice. Máme pozici, kde je odměna jeden plat, pozici, kde jsou odměnou tři platy, ale i pozici, kde je odměnou platů pět. Výše je stanovena podle toho, o jakou pozici se konkrétně jedná a jak moc daná pozice přispívá k lepšímu výsledku hospodaření.“

„Každý zaměstnanec má k dispozici 5 týdnů dovolené, příspěvek na stravování (za každý odpracovaný den zaměstnanec dostává skrz stravenkový paušál do výplaty 70 Kč), výhodný tarif od společnosti Vodafone. Dále má každý zaměstnanec k dispozici služební mobilní telefon a notebook a nárok na 20% slevu na ubytování v našich hotelích.“

„Benefity, které zaměstnanec získává až po skončení zkušební doby je příspěvek na penzijní pojištění nebo životní pojištění ve výši 800 Kč měsíčně, proplácení lítačky a dotovaná Multisport karta.“

„Co se mimopracovních aktivit týče, pravidelně pro naše zaměstnance pořádáme teambuildingy, kde mají zaměstnanci se potkat mimo pracovní prostředí, což přispívá ke zlepšení pracovních vztahů. Každoročně také pořádáme vánoční večírek.“

Otázka 11: Jak pečujete o své zaměstnance?

„Pracovní prostředí a péči o zaměstnance má u nás na starost oddělení Péče o zaměstnance. Toto oddělení má na starost vše, co souvisí s pracovním prostředím zaměstnanců, které má velký vliv na jejich pracovní výsledky. Oddělení péče o zaměstnance má na starost tu fyzickou stránku péče o ně, co se psychické stránky týče, tu máme na starost my na HR oddělení.“

„Povinností oddělení péče o zaměstnance má na starost pracovní prostředí, tedy kolik lidí se do kanceláře maximálně vejde, jakým způsobem bude vyřešen zasedací pořádek, příjemné a vyhovující osvětlení, hluk na pracovišti a přístup k čerstvému vzduchu. Všechny tyto záležitosti musí být vyřešeny za dodržení veškerých hygienických norem.“

„Povinností zaměstnanců je pak dodržování BOZP. Vzhledem k tomu, že bezpečnost a ochrana zdraví při práci se neustále mění, zaměstnancům je vždy zaslán aktuální E-learning na toto téma, který si musí vždy projít a nastudovat. Zaměstnanci mají stanovenou dobu odpočinku, aby si během práce stihli odpočinout a nepřepínali své síly.“

Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance společnosti XY

1. Na jaké pracovní pozici ve firmě pracujete?

- Řadový zaměstnanec
- Vedoucí pracovník
- Ředitel

2. Jak dlouhou dobu ve firmě působíte?

- 1-5 let
- 6-10 let
- Více než 10 let
- Méně než 1 rok

3. Jakým způsobem jste narazil/a na nabídku pracovního místa?

- Inzerát na internetu
- Webové stránky firmy
- Reklama na internetu
- Přes známého
- Jiné

4. Jakou formou probíhalo Vaše výběrové řízení?

- Osobní pohovor
- Pohovor+písemný test
- Assessment centrum
- Případová studie
- Jiné

5. Byl/a jste spokojen/a s průběhem Vašeho výběrového řízení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Proč jste nebyl/a spokojen/a s průběhem Vašeho výběrového řízení? Pokud jste byl/a spokojen/a, na otázku neodpovídejte.

7. Byl/a jste spokojen/a s procesem adaptace při Vašem nástupu do firmy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Ne
- 8. Proč jste nebyl/a spokojen s procesem adaptace při Vašem nástupu do firmy? Pokud jste byl/a spokojen/a, na otázku neodpovídejte.**
- 9. Dostává se Vám pravidelného hodnocení Vašeho pracovního výkonu?**
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 10. Cítíte se být ve firmě dostatečně motivován/a?**
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 11. Z jakého důvodu se ve firmě necítíte být dostatečně motivován/a? Pokud se dostatečně motivován/a cítíte, na otázku neodpovídejte.**
- 12. Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?**
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 13. Myslíte si, že odpovídá výše Vašeho finančního ohodnocení Vámi vykonávané práci?**
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 14. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů a výhod?**
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

15. Jste spokojen/a s možnostmi kariérního posunu, které firma nabízí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**16. Z jakého důvodu nejste spokojen/a s možnostmi kariérního posunu, které firma nabízí?
Pokud jste spokojen/a, na otázku neodpovídejte.**

17. Jakým způsobem byste ohodnotil/a možnosti vzdělávání, které jsou Vám firmou nabízeny?

- Zcela vyhovující
- Spíše vyhovující
- Spíše nevhovující
- Zcela nevhovující

18. Jak byste zhodnotil/a pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

- Zcela vyhovující
- Spíše vyhovující
- Spíše nevhovující
- Zcela nevhovující

19. Z jakého důvodu jste zhodnotil/a pracovní prostředí jako nevhovující? Pokud pracovní prostředí hodnotíte jako vyhovující, na otázku neodpovídejte.

20. Jak byste zhodnotil/a pracovní vztahy na pracovišti?

- Kladné
- Spíše kladné
- Neutrální
- Spíše záporné
- Záporné

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Lucie Chrastilová

V Praze dne: 04. 01. 2023

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis