



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Řízení lidských zdrojů ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o.

Human Resource Management at Crocodile

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

DÖRFLOVÁ

ANNA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Dörflová	Jméno:	Anna	Osobní číslo:	461072
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Řízení lidských zdrojů ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o.

Název bakalářské práce anglicky:  
Human Resource Management at Crocodile

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem práce je prozkoumat systém řízení lidských zdrojů ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o., určit možné problémy a navrhnout jejich řešení.  
PŘÍNOS: Posouzení systému řízení lidských zdrojů ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o. a návrh možných zlepšení.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, význam a činnosti řízení lidských zdrojů; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza stávajícího systému řízení lidských zdrojů, výsledky, návrhy; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:  
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007.  
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016.  
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.  
URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer, 2013.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017      Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018  
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

\_\_\_\_\_  
Podpis vedoucí(ho) práce

\_\_\_\_\_  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

\_\_\_\_\_  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2018  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta(ky)

DÖRFLOVÁ, Anna. *Řízení lidských zdrojů ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o.* Praha: ČVUT 2018.  
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 přiloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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. 05. 2018

Podpis:

## Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho cenné rady, sdílení zkušeností, odbornou pomoc a vedení při psaní této bakalářské práce.

# Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o. na základě teoretických poznatků dostupných z odborné literatury, praktických poznatků získaných prostřednictvím rozhovorů s personálním ředitelem společnosti a následného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Cílem práce je prozkoumat a posoudit systém řízení lidských zdrojů ve společnosti, určit možné problémy a následně navrhnout jejich řešení.

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální práce, lidské zdroje, plánování, získávání, výběr, přijímání, adaptace, hodnocení, vzdělávání

# Abstract

The Bachelor's Thesis deals with human resource management at Crocodile ČR, spol. s r.o. based on theoretical knowledge from literature, practical knowledge gained through an interview with the HR director of company and a subsequent survey between employees. The aim of this thesis is to explore and review the system of the human resource management at company, specify possible problems and consecutively improve this process.

## Key words

Human resource management, HR, human resource, planning, recruiting, selection, reception, adaptation, rating, training

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>7</b>
1.1 ÚKOLY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	7
1.2 SUBJEKTY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	8
1.3 MODELÝ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	9
1.4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	9
<b>2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>11</b>
2.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST.....	11
2.1.1 Vytváření pracovních míst.....	11
2.1.2 Analýza pracovních míst.....	13
2.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
2.3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	16
2.4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	19
2.5 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	20
2.6 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	21
2.7 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	23
2.8 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	24
<b>3 CROCODILLE ČR, SPOL. S R.O.....</b>	<b>28</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	28
3.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI .....	28
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI CROCODILLE ČR, SPOL. S R.O. ....	30
<b>4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI CROCODILLE ČR, SPOL. S R.O.....</b>	<b>31</b>
4.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	31
4.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	32
4.3 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	34
4.4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	35
4.5 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	36
4.6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	37
<b>5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>38</b>
<b>6 SHRUTÍ A NÁVRHY .....</b>	<b>59</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>



<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>65</b>
<b>INTERNETOVÉ ZDROJE .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>70</b>
<b>EVIDENCE VÝPŮJČEK .....</b>	<b>75</b>

# ÚVOD

Lidské zdroje jsou zvláště v posledních letech považovány za jednu z nejdůležitějších a nejcennějších složek většiny společností. Jsou to totiž právě lidé, jejichž prostřednictvím je dosahováno firemních strategických cílů a posléze i zisku, což bývá většinou primárním cílem každé společnosti. Nelze ovšem předpokládat, že každý člověk je vhodný pro každou společnost a naopak. Právě z tohoto důvodu je velmi důležité správné řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je v současné době podle odborníků v oboru, prozatím historicky posledním vývojovým stádiem personalistiky. Tato nejmodernější koncepce pracuje s tím, že lidské zdroje jsou bohatstvím organizace, které je třeba prostřednictvím nejrůznějších činností lidských zdrojů řídit a starat se o ně.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a posoudit systém řízení lidských zdrojů ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o., určit možné problémy a následně navrhnout jejich řešení.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a skládá se ze dvou hlavních kapitol, přičemž první z těchto kapitol se zabývá pojetím řízení lidských zdrojů v rámci čehož jsou postupně popsány hlavní úkoly, cíle, subjekty, modely a strategie řízení lidských zdrojů. Zatímco druhá kapitola se zabývá jednotlivými činnostmi řízení lidských zdrojů.

Část praktická je vytvořena na základě rozhovorů s personálním ředitelem společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o. a následného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První kapitola se zabývá představením společnosti, sdělením základních informací a prostřednictvím organizační struktury ukazuje základní rozložení společnosti. Obsahem druhé kapitoly je popis, pro společnost nejdůležitějších, činností řízení lidských zdrojů na základě rozhovorů s personálním ředitelem společnosti. Třetí kapitola zprostředkovává výsledky dotazníkového šetření prováděného mezi zaměstnanci společnosti a v případě potřeby obsahuje návrhy na zlepšení za účelem větší efektivity, týkající se jednotlivých činností řízení lidských zdrojů. V poslední kapitole praktické části jsou na základě použitých metod shrnuta zjištění, týkající se systému řízení lidských zdrojů ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o. a navržena opatření, která by měla přispět ke zlepšení tohoto systému.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Koubek (2009, s. 13) tvrdí, že vzájemné propojení a následné uvedení materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů do pohybu je předpoklad pro správné fungování každé společnosti. Avšak jsou to právě lidské zdroje, bez kterých by se společnost neobešla, jelikož zbývající uvedené zdroje, jsou zdroje neživé a je nutné, aby jimi někdo manipuloval. A právě lidským zdrojům a způsobu jejich řízení je věnována tato kapitola.

Řízení lidských zdrojů je promyšlený přístup k řízení lidí, a to jak strategicky, tak logicky. Lidé, kteří dokáží pracovat individuálně i kolektivně jsou to nejcennější co společnost má, jelikož plnohodnotně přispívají k dosažení stanovených cílů (Armstrong, 2007, s. 27).

Řízení lidských zdrojů je možné brát jako „soubor vzájemně propojených politik“ dle těchto čtyř aspektů (Storey, 1989, cit. podle Armstrong, 2007, s. 27):

- konkrétní soubor přesvědčení a předpokladů;
- významné podklady, které nám poskytují informace ohledně rozhodování a řízení lidí;
- hlavní postavení liniových manažerů;
- spolehnutí se na soubor „pák“ potřebných k formování zaměstnaneckých vztahů.

Šikýř (2016, s. 30) popisuje řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepci personální práce, objevující se začátkem 80. let 20. století, přinášející změnu ve vnímání lidí. Na rozdíl od předešlých koncepcí, nejsou již lidé vnímáni jako lidská pracovní síla či jako konkurenční výhoda, ale považují se za jedinečné a unikátní bohatství společnosti, jelikož rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a v neposlední řadě rozvoji všech ostatních zdrojů společnosti. V tuto chvíli se personalistika stává nedílnou a nepostradatelnou součástí společnosti, jelikož napomáhá k úspěšné činnosti nejen ostatních oblastí, ale i společnosti jako celku.

Koubek (2009, s. 15) tvrdí, že v odborné literatuře je velké množství charakteristických znaků odlišující řízení lidských zdrojů především od předešlé koncepce personální práce, kterou je personální řízení, avšak většina se v podstatě shoduje na třech zásadních odlišnostech, kterými jsou:

- Orientace na dlouhodobější perspektivu a zároveň zvažuje dlouhodobé dopady týkající se všech rozhodnutí, lze říci, že se jedná o strategický přístup k personálním činnostem a personální práci.
- Zaměření na vnější faktory, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly.
- Personální práce se stává součástí každodenní náplní práce všech vedoucích pracovníků a přestává být pouze záležitostí personalistů.

## 1.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Horváthová (2001, s. 14) tvrdí, že základním úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit společnosti k neustále se zlepšujícímu výkonu. Podstatu tohoto úkolu lze naplnit pouze nepřetržitým zlepšováním využitelných zdrojů, jimiž společnost disponuje.

Koubek (2009, s. 16-17) popisuje úkoly řízení lidských zdrojů méně obecněji a dochází k závěru, že je nutné soustředit pozornost na následující hlavní úkoly:

- Vytvořit takový počet a strukturu pracovních úkolů, ze kterých jsou tvořena pracovní místa, který bude v souladu s počtem a strukturou pracovníků ve společnosti. Takový soulad lze definovat jako situaci, kdy budou pracovní schopnosti zaměstnance odpovídat požadavkům na pracovní místo jím vykonávané. Využití pracovní síly ve společnosti tak, že je optimálně využita pracovní kvalifikace zaměstnance během odpovídající pracovní doby.
- Vytváření pracovních týmů prostřednictvím efektivního stylu vedení zaměstnanců a formování mezilidských vztahů ve společnosti.
- Podporovat rozvoj zaměstnanců společnosti, jak z hlediska personálního, tak sociálního. Je třeba vytvářet příznivé pracovní i životní podmínky společně se zlepšováním kvality pracovního života zaměstnanců.
- Dodržování právní legislativy, týkající se zaměstnávání lidí a lidských práv. Jsou zde zařazeny i pozitivní zaměstnavatelské pověsti společnosti.

Cílem řízení lidských zdrojů je získání vhodných lidí do týmu, plnohodnotně je zapracovat a co nejlépe jim zorganizovat práci. Důležité je zabezpečit lidem v týmu zdroje, které k práci potřebují a najít vhodnou motivaci (Sakslová a Šimková, 2006, s. 31).

Dle Armstronga (2007, s. 30-31) je obecným cílem řízení lidských zdrojů zajištění úspěšného plnění cílů společnosti prostřednictvím lidí. Nutno však podotknout, že řízení lidských zdrojů se týká také plnění cílů v různých oblastech, kterými jsou:

- efektivnost organizace;
- řízení lidského kapitálu;
- řízení znalostí;
- řízení odměňování;
- zaměstnanecké vztahy;
- uspokojování rozdílných potřeb;
- překlenování propastí mezi rétorikou a realitou.

## 1.2 Subjekty řízení lidských zdrojů

Podle Sakslové a Šimkové (2006, s. 33) je personální práce nedílnou součástí celkového procesu řízení lidských zdrojů, za kterou včetně personalistů odpovídají i další vedoucí pracovníci. Odpovědnost tedy nesou následující subjekty:

- **Vedení organizace.** Může být označeno jako top management společnosti, má odpovědnost za dlouhodobé cíle, vytváří personální strategii v souvislosti se strategií společnosti jako celku.
- **Linioví vedoucí.** Jedná se o střední a nejnižší management. Užívají personální činnosti v praxi, tím že řídí zaměstnance, motivují je, jednají s nimi na přímo a podílejí se na výběru, vzdělávání či hodnocení zaměstnanců.
- **Personální útvary.** V dnešní době již poskytují určitou podporu pro potřeby společnosti, jelikož jejich dřívější pravomoc byla omezena.

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 15) závisí organizační uspořádání personálního útvaru na několika faktorech, kterými jsou například velikost organizace a s ní související počet a struktura

zaměstnanců. Dále pak vlastnická struktura, zaměření společnosti a v neposlední řadě strategie společnosti a strategie lidských zdrojů.

### 1.3 Modely řízení lidských zdrojů

Jak již bylo výše zmíněno, řízení lidských zdrojů se od personálního řízení liší důrazy a přístupy k personální práci. Armstrong (2015, s. 52) tvrdí, že modely řízení lidských zdrojů vymezují samotné pojetí a zároveň vysvětlují fungování řízení lidských zdrojů. Šikýř (2016, s. 45) zmiňuje skutečnost, že první modely vznikly na půdě amerických univerzit v polovině osmdesátých let 20. století, což byla doba, kdy se americký průmysl potýkal s poklesem produktivity práce a mírou inovace v porovnání se světovou konkurencí.

#### Model shody

Tento přístup k řízení lidských zdrojů je v odborné literatuře také znám pod pojmem „Michiganský model“, jelikož byl poprvé formulován Michiganskou školou a lze ho definovat jako přístup založený na docílení shody mezi strukturou společnosti, strategií a nastaveným systémem řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28).

Šikýř (2016, s. 45-46) popisuje jednotlivé části, mezi kterými má nastat soulad následovně:

- **Strategie:** Každá společnost má danou koncepci řízení, která udává smysluplný cíl spolu s ideálním způsobem činnosti v závislosti na neustále se měnících vlivech podnikatelského prostředí.
- **Struktura:** K dosahování co nejlepšího a vyžadovaného výkonu je nezbytné správné uspořádání lidí v hierarchii společnosti.
- **Systém řízení lidských zdrojů:** Pokud chce dosáhnout stanovených výsledků, potřebuje společnost ideální systém výběru spolu s hodnocením, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců, které jim pomůže k vykonávání co nejlepší práce.

#### Harvardský model

Armstrong (2007, s. 29) tvrdí, že Harvardská škola měla na řízení lidských zdrojů jiný pohled. Její zakladatelé, Beer a kolektiv, byli přesvědčení, že jde hlavně o záležitost liniových manažerů. Ve své teorii konstatovali, že řízení lidských zdrojů obsahuje veškerá rozhodnutí a kroky managementu ovlivňující vztahy mezi společností a jejími pracovníky neboli jejich lidskými zdroji.

Dle Harvardské školy lze možno řízení lidských zdrojů charakterizovat dvěma základními rysy. Obsahem prvního charakteristického rysu je, že liniovní manažeři přijímají odpovědnost za zajištění strategie konkurenceschopnosti propojenou s personální politikou. Druhým charakteristickým rysem je, že hlavní úkol personálního útvaru tvoří formulace politiky a zásad, kterými se řídí při realizaci personálních činností tak aby na sebe více navazovaly (Armstrong, 2007, s. 29).

### 1.4 Strategické řízení lidských zdrojů

Jak již bylo výše zmíněno řízení lidských zdrojů je strategický proces, což tuto koncepci personální práce odlišuje od koncepcí předešlých. Z tohoto důvodu je nutné se strategickou částí této koncepce zabývat trochu podrobněji.

Armstrong (2007, s. 115) tvrdí, že k pochopení pojmu „strategické řízení lidských zdrojů“ je v první řadě nutné správně pochopit samotný pojem strategie z něhož vychází. Je však nutné rozlišovat strategii jako takovou a strategii lidských zdrojů, která je formulována v souladu se strategií společnosti.

Dvořáková a kol. (2012, s. 116) popisuje strategie jako široce definované přístupy, jejichž prostřednictvím společnost realizuje poslání a naplňuje své vize. Nicméně strategie lidských zdrojů určuje záměry společnosti a co by měla společnost změnit v oblasti řízení lidských zdrojů za účelem dosažení vlastních cílů. Je však třeba zohlednit podmínky společnosti, a to externí i interní zároveň, dále podmínky kladené na společnost a potřeby spolu s očekáváním zaměstnanců.

Podle Armstronga (2007, s. 115) je strategie proces určující směr společnosti, během kterého jsou určovány strategické záměry. Společnost získává konkurenční výhodu, prostřednictvím podnikové strategie, nicméně efektivní vytvoření a realizace strategie je závislá na strategické schopnosti manažera společnosti. Je vyjádřena v cílech a formulována prostřednictvím strategických plánů v procesu strategického řízení.

Strategické řízení lidských zdrojů definuje Koubek (2009, s. 24) jako určitou aktivitu a úsilí, která vede k dosažení předem daných cílů, vycházejících ze strategie lidských zdrojů. Armstrong (2007, s. 117-118) uvádí, že cílem strategického řízení lidských zdrojů je určit, jak by mělo být zacházeno s důležitými informacemi týkajícími se lidských zdrojů. Poskytuje ulehčení strategických rozhodnutí, na jejichž základě lze zabezpečit odborně vzdělané, loajální a správně motivované zaměstnance společnosti.

## 2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola postupně popisuje jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, jimiž jsou dle odborné literatury (např. Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2009; Šikýř, 2016) v postupné návaznosti vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání, výběr, přijímání, adaptace, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců.

### 2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Tyto dvě personální činnosti jsou považovány za základní stavební kámen společnosti. Vytvoření i analýza pracovních úkolů a míst, musí být provedena dříve, než začne proces ostatních personálních činností, jelikož ty se na základě těchto dvou postupně odvíjejí (Koubek, 2009, s. 43).

#### 2.1.1 Vytváření pracovních míst

V odborné literatuře (např. Armstrong, 2007; Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015; Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2009; Šikýř, 2016) je vytváření pracovních míst popisováno jako postup, podle kterého je pracovní proces rozdělen na dílčí pracovní úkoly jedinců či skupin jedinců. Jednotlivé pracovní úkoly jsou poté seskupovány do pracovních míst, což jsou základní organizační jednotky společnosti. Mezi hlavní cíle vytváření pracovních míst patří nejen zabezpečování a uspokojování potřeb společnosti, ale také zaměstnanců.

Šikýř (2016, s. 74) a Koubek (2009, s. 47) se shodují, že vytváření pracovních míst a definování pracovních úkolů je spojeno s nalezením odpovědí na některé otázky. Mezi tyto otázky, na které je třeba odpovědět, patří:

- Proč je potřeba vytvořit nové pracovní místo?
- Co je obsah práce a jaké jsou pracovní úkoly?
- Jaký je pracovní postup pro danou práci?
- Kde bude práce vykonávána?
- Jaká je pracovní doba?
- Kdo bude danou práci vykonávat?
- S kým bude zaměstnanec spolupracovat při výkonu své práce?
- Jaký bude plat za provedenou práci?

Během procesu definování pracovních úkolů a vytváření pracovních míst lze, na základě preferencí společnosti, využívat různé přístupy. Každý přístup k vytváření pracovních míst, je orientován na různé cíle a má své výhody ale také nevýhody (Koubek, 2009, s. 58).

#### **Mechanistický přístup**

Tento přístup vychází z Taylorových zásad vědeckého řízení, které se týkají zásad organizace a řízení práce a výroby, zejména pak řízení procesů (Koubek, 2009, s. 52).

Jak vyplývá ze samotného názvu, jedná se o přístup, prosazující mechanickou práci neboli práci, pro kterou existuje jen jeden způsob provádění. Tento přístup klade důraz na mechaniku vykonávání práce a určuje, jak ji vykonávat, aby se co nejlépe využil čas, energie, suroviny, stroje (Koubek, 2009, s. 52).



Vzhledem k velice úzké specializaci pracovních míst lze rychle zapracovat nekvalifikované a nezkušené zaměstnance a kvalitním zaučením docílit k vysokému pracovnímu výkonu. (Dvořáková a kol., 2012, s. 83).

Nejlepší využití tohoto přístup nalezneme ve společnostech, které jsou orientovány hlavně na efektivnost využití zdrojů, kde se práce opakuje a je předvídatelná. Na místech, kde může dojít k výskytu častých chyb, tudíž je nezbytné dodržovat určité postupy. Mechanický přístup také lze využít, pokud nechce společnost investovat do rozvoje či vzdělávání zaměstnanců (Koubek, 2009, s. 52).

Mezi největší nevýhody plynoucí pro zaměstnance společnosti, prosazující tento přístup vytváření pracovních míst, patří: velká jednostranná zátěž, jednotvárnost dané práce a takřka neschopnost širšího uplatnění schopností zaměstnance. (Dvořáková a kol., 2012, s. 133) Důsledkem těchto nevýhod, které zaměstnanec podstupuje, je prakticky nulová motivace a častá absence související s nespokojeností zaměstnance. Mechanický přístup ovšem skrývá nevýhody i pro společnost, jelikož plně nevyužívá schopnosti svých zaměstnanců a podstupuje velké riziko spojené s nezbytností bezchybné organizace práce a kontroly zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 76).

### **Motivační přístup**

Motivační přístup je prakticky přesným opakem výše zmíněného mechanického přístupu. Autoři (např. Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2009) se shodují, že nejlepším pracovníkem je ten pracovník, který je motivován a spokojen. Uspokojení a motivace vyplývá z toho, že je mu umožněno vykonávat smysluplnou práci, na které jsou znatelné jeho schopnosti a dovednosti a zároveň se za ní skrývá vidina budoucího rozvoje a vzdělání. Jedná se o práci, která zaměstnanci v určité míře poskytuje možnost rozhodovat a nést odpovědnost, a jejímž prostřednictvím lze získat uznání druhých.

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 134) se motivační přístup vyznačuje uplatňováním následujících zásad:

- **Komplexnost pracovního úkolu.** Komplexnost pracovního úkolu označuje úkol, tvořící funkční celek zajišťující smysluplnou práci a její jednoduše rozpoznatelný výsledek.
- **Rozmanitost pracovního úkolu.** Zaměstnancům je poskytnuta příležitost vykonávat různé pracovní úkoly, během kterých využívají různé pracovní postupy a zařízení. Právě poskytnutí těchto příležitostí, odstraňuje z pracovního procesu jednotvárnost a jednostrannou zátěž, které je zaměstnanec vystavován ve společnosti prosazující mechanický systém. Rozmanitá práce je zároveň velmi podněcující, jelikož se během jejího procesu plně využívá různých znalostí, dovedností a schopností zaměstnance.
- **Významnost úkolu.** Pocit významnosti, který zaměstnanci přináší vědomí toho, že vykonává úkol, o jehož důležitosti vědí jak zaměstnanci ve společnosti, tak lidé mimo ni, je považován za podstatný faktor, motivující k lepším výsledkům
- **Autonomie.** Neboli poskytnutí dané míry volnosti v oblasti rozhodování ohledně stanovení a způsobu dosažení cílů, může v zaměstnanci postupně upevňovat smysl pro odpovědnost.
- **Zpětná vazba.** Poskytnutí zpětné vazby je velmi důležité, jelikož pro zaměstnance je nezbytné vědět, v čem vyniká a kde jsou naopak jeho rezervy.

Dále Dvořáková a kol. (2012, s. 134) zmiňuje, že uskutečnění výše zmíněných zásad lze dosáhnout aplikací následujících nástrojů:

- **Rotace práce.** Armstrong (2007, s. 280) definuje tento nástroj motivačního přístupu jako přemísťování se zaměstnance od jednoho úkolu k dalšímu. Účelem celého tohoto procesu je snížení jednotvárnosti a zvýšení rozmanitosti. Dvořáková a kol. (2012, s. 134-135) rozlišuje rotaci práce podle délky pobytu na určitém pracovním místě na rotaci krátkodobou a dlouhodobou. Krátkodobá rotace probíhá během pracovní směny nebo týdne, zatímco dlouhodobá rotace práce probíhá v rámci několika měsíců či let. Dále jsou rotace členěny na horizontální, která označuje pohyb mezi pracovními místy stejné úrovně, vertikální vyznačuje přesun zaměstnance na odlišný stupeň řízení a diagonální, což je pohyb mezi liniiovými a štábními útvary.
- **Rozšiřování práce.** Jedná se o seskupení menších, dosud oddělených pracovních úkolů do jednoho pracovního místa (Kociánová, 2010, s. 56). Dvořáková a kol. (2012, s. 136) popisuje rozšiřování práce jako horizontální integraci, která reprezentuje splynutí prací stejné nebo obdobné pracovní náročnosti.
- **Obohacování práce.** Zajišťuje zajímavější náplň práce a přímou zpětnou vazbu, jak dobře zaměstnanec svou práci odvádí, a s tím souvisí i větší odpovědnost za práci. (Kociánová, 2010, s. 56) Obdobný postoj k obohacování práce má Dvořáková a kol. (2012, s. 136). Definuje ji jako vertikální integraci, což znamená rozšíření působnosti zaměstnance neboli požadavek, aby určitá práce vyžadovala rozsáhlejší spektrum znalostí a dovedností.

## 2.1.2 Analýza pracovních míst

Někteří autoři (např. Dvořáková a kol., 2012; Kociánová, 2010; Koubek, 2009; Šikýř, 2016) sdílí společný názor, že analýza pracovních míst je velmi důležitou pracovní činností v systému řízení lidských zdrojů, jelikož slouží jako východisko pro další personální činnosti. Jedná se o systematický proces zabývající se údaji o pracovních úkolech, podmínkách a požadavcích na zaměstnance, zároveň slouží jako podklad pro výstupy analýzy pracovních míst, kterými jsou popis a specifikaci pracovních míst.

Barták (2011, s. 48) zastává názor, že je analýza pracovního místa rozdělena na dvě části. První z těchto částí, je zaměřena na informace týkající se pracovních úkolů a podmínek, ze kterých je následně vytvořen popis pracovního místa. Část druhá, na jejíž základě vzniká specifikace pracovního místa, se zabývá oblastí schopnostmi, chováním a osobnostními rysy nezbytných pro vykonávání dané práce.

**Tabulka 1 – Příklad popisu a specifikace pracovního místa**

<b>Název pracovního místa</b>
Hlavní účetní
<b>Organizační jednotka</b>
Finanční oddělení
<b>Nadřízené pracovní místo</b>
Finanční ředitel
<b>Podřízené pracovní místo</b>
Účetní
<b>Vztah k ostatním pracovním místům</b>
Spolupracuje s finančním ředitelem a zbytkem finančního oddělení.
<b>Charakteristika práce</b>
Zodpovídá za kompletní a úplné vedení účetnictví v souladu s legislativními předpisy, zabezpečuje činnosti, které jsou spojené s interním i externím výkaznictvím a zodpovídá za organizaci účtárny.
<b>Pracovní podmínky</b>
Člověk není vystaven žádné významné zátěži
<b>Dosažené vzdělání dosavadní praxe</b>
Magisterský studijní program v oboru ekonomika a management apod.; Praxe 3-4 roky v oboru.
<b>Specifické znalosti a dovednosti</b>
Počítačová způsobilost (běžné kancelářské práce, zejména texty, tabulky, elektronickou poštu a internet. Ovládá manipulaci se soubory). Numerická způsobilost (provádí složité aritmetické výpočty a operace). Ekonomické povědomí (Orientace v mikroekonomických a makroekonomických ukazatelích, ekonomické legislativě a ve finančním a ekonomickém řízení, rozumí základním pojmům – rozvaha, odpisy, výsledovka, zisk, zná složité metody financování. Anglický jazyk (rozumí každodenním výrazům a základním frázím). Schopnost vedení, plánování, organizování, komunikace.
<b>Očekávané chování a motivace</b>
Kultivovaný projev, samostatnost, pečlivost, spolehlivost, výkonnost, soustředění, orientace na výsledky.

Zdroj: zpracováno podle Šikýř (2016, s. 81) a Ministerstvo práce a sociálních věd (2017)

Šikýř (2016, s. 81-82) a Dvořáková a kol. (2012, s. 143) popisují různé metody sloužící k provedení analýzy pracovních míst. Za základní metodu považují analýzu dokumentů, které souvisejí s pracovními místy. Mezi tyto dokumenty patří například již výše zmíněný popis a specifikace pracovního místa, organizační a pracovní řád, pracovní či výkonové normy nebo organizační schéma.

Dalšími metodami jsou například pozorování zaměstnanců a vlastní výkon práce. V neposlední řadě je možné využít také dotazník nebo rozhovor se zaměstnanci. Je ovšem důležité zmínit, že pokud chce společnost dosáhnout korektních a kompletních údajů o pracovních místech a jejich požadavků na zaměstnance je nutné metody různě kombinovat, jelikož každá má své výhody a nevýhody.

## 2.2 Plánování lidských zdrojů

Kociánová (2010, s. 70) popisuje plánování lidských zdrojů jako činnost orientující se na budoucí cíle, neboť určuje, čeho a jak má být dosaženo. Za tento důležitý proces ve společnosti nesou odpovědnost především linioví manažeři, jejichž výsledkem práce by měli být výstupy plánování lidských zdrojů neboli dokumenty obsahující cíle a postupy k dosažení cílů, jakési plány společnosti. Dále tvrdí, že jsou čtyři základní faktory rozhodující o efektivitě plánování lidských zdrojů, jimiž jsou cíle, akce, zdroje a implementace.

Armstrong (2007, s. 309) uvádí, že ačkoliv cíle plánování lidských zdrojů souvisejí především s podmínkami a cíli dané společnosti, je možné vylíčit alespoň typické cíle, mezi které patří:

- Získání a udržení si potřebné množství zaměstnanců s odpovídajícími dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi;
- Předcházení problémů, týkajících se přebytku či nedostatku zaměstnanců;
- Snížení závislosti společnosti na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů v případě, že nabídka pracovních sil neposkytuje dostatečnou kvalifikaci, a podporovat strategie rozvoje vlastních zaměstnanců;
- Pomocí flexibilnějších systému práce zlepšit využití zaměstnanců.

V odborné literatuře (např. Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2009; Sakslová a Šimková, 2006; Šikýř, 2016) lze vyčíst, že se plánování lidských zdrojů skládá ze tří částí, jimiž jsou plánování potřeby zaměstnanců, pokrytí této potřeby a rozvoje zaměstnanců.

### Plánování potřeby zaměstnanců

Podle Šikýře (2014, s. 91) společnost během plánování potřeby zaměstnanců předvídá jaký počet a druh zaměstnanců bude potřeba v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Výsledkem takového plánování by mělo být zajištění dané práce a dosažení očekávaných cílů.

### Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců neboli předvídání nabídky lidských zdrojů lze chápat jako počet zaměstnanců, fond jejich pracovní doby, výkonnost a pracovní pravomoci. Během takového plánování je prováděna bilance disponibilních zdrojů a audit lidských zdrojů. Výstupem bilance lidských zdrojů by měla být čistá potřeba zaměstnanců, která udává kolik zaměstnanců a s jakou kvalifikací je nezbytné získat z vnitřních či vnějších trhů práce. Na druhé straně audit lidských zdrojů pracuje pouze s vnitřními zdroji trhu práce (Dvořáková a kol., 2012, s. 126).

### Plánování rozvoje zaměstnanců

Na rozdíl od dvou předešlých částí plánování se tato část netýká prvotně společnosti ale zaměstnance. Jedná se o plán kariéry nebo následnictví pro manažerské funkce. Rozdíl mezi těmito dvěma

pojmy je v celku zásadní, jelikož plán kariéry je zpracováván pro konkrétního zaměstnance, zatímco plán následnictví je sestaven pro konkrétní manažerskou pozici (Šikýř, 2016, s. 87).

**Obrázek 1 – Postup plánování lidských zdroj**



Zdroj: zpracováno podle Šikýř (2014, s. 94)

Výše znázorněné schéma popisuje Šikýř (2014, s. 93-94) jako vzorový postup plánování lidských zdrojů, vycházející z cíle, který společnost naplánovala. Na základě tohoto cíle je následně stanovena celková potřeba zaměstnanců a pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů společnosti. Během plánování vnitřních zdrojů společnosti se vychází z počtu reálně obsazených pracovních míst, předpokládaných nástupů, ale i odchodů. Následně jsou porovnány odhady celkové potřeby a pokrytí této potřeby z vnějších zdrojů, výsledkem tohoto porovnávání je stanovení čisté potřeby zaměstnanců, která může být nulová, kladná nebo záporná. Čistá nulová potřeba zaměstnanců znamená, že celková potřeba zaměstnanců bude plně pokryta z vnitřních zdrojů, zatímco kladná znamená nedostatek a záporná předpokládá nadbytek zaměstnanců z vnitřních zdrojů společnosti.

## 2.3 Získávání zaměstnanců

Jedná se o činnost, která má jako stanovený cíl nalézt, získat a zaměstnat kvalifikované zaměstnance. (Dvořáková a kol., 2012, s. 89) Tito zaměstnanci musí splňovat předem dané a nezbytné požadavky, které jsou určeny společností dle vlastních potřeb. Těmito požadavky je myšleno vzdělání, zkušenosti, specifické schopnosti a znalosti, dále pak trestní bezúhonnost a zdravotní způsobilost. (Šikýř, 2016, s. 95) Dle Kociánové (2010, s. 79) je nutné během získávání pracovníků vycházet z popisu a specifikace pracovního místa.

Saksllová a Šimková (2006, s. 74-75) tvrdí, že jelikož je získávání zaměstnanců činnost, jejímž účelem je obsadit volná pracovní místa, je nutné nejdříve určit, zda budou tyto místa obsazována z vnitřních či vnějších zdrojů. Za vnitřní zdroje lze považovat následující skupiny zaměstnanců:

- zaměstnanci, jejichž pracovní pozice byla nahrazena stroji v důsledku technického rozvoje;
- zaměstnanci, kteří přišli o své místo v rámci reorganizace společnosti či ukončení výroby;
- zaměstnanci, kteří mají zkušenosti a schopnosti na pracovní pozici, která je náročnější a obsáhlejší než stávající;
- zaměstnanci, kteří by rádi změnili pracovní místo a pozici z vlastní iniciativy.

Získávání zaměstnanců z řad vnějších zdrojů nabízí širší škálu možností výběru. Skupiny, ze kterých lze vybírat jsou následující:

- uchazeči z registrů úřadů práce;
- absolventi či studenti;
- zaměstnanci konkurence či jiných společností, kteří chtějí změnu pracovního místa i společnosti;
- ostatní pracovní síly mezi které lze zařadit důchodce, ženy v domácnosti či cizince (Saksllová a Šimková, 2006, s. 74-75).

Následující tabulka 2 demonstruje, že obsazování volného pracovního místa přináší různé výhody ale i nevýhody ať jsou využity vnitřní či vnější zdroje zaměstnanců.

**Tabulka 2 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů**

	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Vnitřní zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalosti uchazeče</li> <li>• Možnost pracovního postupu</li> <li>• Pocit jistoty zaměstnaní ve společnosti</li> <li>• Možné změny pomocí personálních plánů</li> <li>• Motivace zaměstnanců</li> <li>• Nízké náklady na obsazení volného místa</li> <li>• Urychlení procesu získávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezený výběr</li> <li>• Absence nového pohledu na interní systém společnosti</li> <li>• Přecenění schopností zaměstnance</li> <li>• Zhoršení pracovní morálky v důsledku rivality zaměstnanců</li> <li>• Nutnost obsazení pozice, jenž uvolnil vybraný zaměstnanec</li> </ul>
<b>Vnější zdroje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Širší nabídka uchazečů</li> <li>• Rychlejší uznání nově přichozícího zaměstnance</li> <li>• Vysoké pracovní nasazení nového zaměstnance</li> <li>• Zdroj know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší náklady na obsazení pracovního místa</li> <li>• Delší doba procesu získávání</li> <li>• Vyšší mzdové finanční požadavky</li> <li>• Nepodporování vlastních zaměstnanců v oblasti v možnosti rozvoje</li> <li>• Zvýšení fluktuace</li> </ul>

Zdroj: zpracováno podle Kociánová (2010, s. 83-84)

Podle Koubka (2009, s. 135) je nutné sdělit vhodným lidem, že společnost disponuje volnými pracovními místy, které má v plánu obsadit, a to takovým způsobem, aby se lidé o tyto místa sami ucházeli. Proto je důležité zvolit správnou metodu získávání zaměstnanců, odvíjecí se z volby společnosti, zda zaměstnávat z vnitřních či vnějších zdrojů. Metod, kterých lze využít existuje celá řada a většina společností tyto metody, za účelem získání nejvhodnějších kandidátů, kombinuje.

Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, s. 22-23) uvádějí následující metody, které lze využít:

- **Spolupráce s úřady práce.** Urban (2013, s. 40) popisuje tuto metodu jako nepříliš efektivní zdroj nových zaměstnanců a je vhodná především pro získání pracovníků na pracovní pozice s nižší potřebnou kvalifikací.
- **Inzerce.** Podle Kociánové (2010, s. 85) je inzerování v médiích a na internetu standardní a jednou z nejvíce používaných metod pro získávání zaměstnanců. Mezi média, ve kterých lze inzerovat patří tisk, rozhlas a televize. Urban (2013, s. 41) tvrdí, že je tato metoda vhodná v případě, kdy je třeba oslovit velké množství potencionálních kandidátů. Velkou nevýhodou této metody jsou však vysoké náklady a velké množství odpovědí, které je nutné probrat, ačkoliv zahrnuje většinou velký počet nevhodných osob. Specifickým druhem inzerce jsou podle Čopíkové, Bláhy a Horváthové (2015, s. 23) venkovní reklamy, do nichž spadají poutače, vývěsky a billboardy, umístované na frekventovaná místa.
- **Personální agentury.** Dvořáková a kol. (2012, s. 147-148) rozlišuje personální agentury podle toho, na jakou část trhu práce se orientují. Zahrnují zprostředkovatelny práce, agentury na vyhledávání a výběr, outplacementové a headhuntingové společnosti.
- **Osobní doporučení současným zaměstnancem.** Koubek (2009, s. 136) označuje tuto metodu za pasivní. Nový zaměstnanec je získáván na základě osobního doporučení od současných zaměstnanců. Lze aplikovat odměnu za přivedení nového uchazeče. Výhodou této metody jsou opět nízké náklady a vysoká pravděpodobnost, vhodného uchazeče, jelikož doporučení přichází od člověka, jehož úsudku lze věřit. Nevýhodou této metody je omezený výběr.
- **Uchazeči se nabízejí sami.** Pokud má společnost pověst dobrého zaměstnavatele, nabízejícího dobře placenou, zajímavou a prestižní práci může se většinou spolehnout, že zaměstnanci se jí sami nabízejí a písemně se na ni obracejí. Velkou výhodou této metody jsou nízké nebo žádné náklady na inzerci. Tato metoda však obnáší i nevýhody, kterými je například neznalost a nereálná představa o společnosti, kterou uchazeč má. Další velkou nevýhodou jsou časově rozptýlené žádosti uchazečů, tudíž společnost nemusí vždy vykazovat potřebu nových zaměstnanců (Koubek, 2009, s. 135-136).
- **Přímé oslovení určitého jedince.** Společnost vyžaduje od vedoucích zaměstnanců, aby sledovali šikovné a talentované lidi v oboru a na základě jejich reportů pak v případě potřeby jedince přímo oslovuje. Lidé, kteří jsou přímo osloveni společností, bývají vhodní z odborného i osobnostního hlediska, což je její výhodou. Naopak nevýhodou může být zhoršení vztahů se společnostmi, jejichž zaměstnance společnost oslovuje. Mezi nevýhodou lze zařadit i skutečnost, že oslovení jedinci často diskutují o pracovních podmínkách, jelikož si začínají více uvědomovat svou cenu (Koubek, 2009, s. 136).
- **Využívání sociálních sítí.** Stále častější metoda získávání zaměstnanců.

## 2.4 Výběr zaměstnanců

Personální činnost, navazující na získávání zaměstnanců, jejímž cílem je určit a vybrat mezi uchazeči takové, kteří budou výkonní, loajální a nebudou jednat způsobem, který by snižoval kvalitu a produktivitu práce. Výběr zaměstnanců zahrnuje sběr a hodnocení informací o uchazečích prostřednictvím metod výběru. Profil uchazeče, popisující jeho schopnosti a způsobilost je během tohoto procesu porovnáván se specifikací pracovního místa (Dvořáková a kol., 2012, s. 150).

Podle Šikýře (2016, s. 103) samotnému výběru předchází předvýběr, prováděný na základě odezvy na uveřejněnou nabídku zaměstnání. Prostřednictvím hodnocení životopisů, případně žádosti o zaměstnání, se rozhoduje, zda je uchazeč vhodný k vykonávání dané práce a může být pozván k výběrovému pohovoru. Během porovnávání způsobilosti uchazeče s požadavky na zaměstnance je nutné zodpovědět otázky, jejichž zodpovězením lze uchazeče rozdělit na vhodné, kteří budou pozváni dále k výběrovému pohovoru a na nevhodné, kterým by měl být odeslán odmítavý dopis obsahující poděkování za jejich zájem. Těmito otázkami jsou:

- Jaké je nejvyšší dosažené vzdělání uchazeče?
- Jaké školy a obory studoval?
- Jaká je předchozí praxe uchazeče?
- Jaké činnosti uchazeč dříve vykonával?
- Jaké jsou znalosti a dovednosti daného uchazeče?

Koubek (2009, s. 174) a Kociánová (2010, s. 94-95) popisují proces výběru zaměstnanců, který zahrnuje i fázi předvýběru, v následujících několika krocích:

- Zkoumání dokumentů od uchazečů.
- Osobní pohovor, který slouží jako první kontakt společnosti s uchazečem. Účelem je doplnění a ověření informací o uchazeči plynoucích z jeho dokumentů.
- Testování uchazeče prostřednictvím testů pracovní způsobilosti nebo assesment center.
- Výběrový přijímací pohovor.
- Zkoumání a ověření referencí.
- Seznámení uchazeče s pracovním prostředím a potencionálními kolegy.
- Rozhodnutí, který uchazeč bude vybrán.
- Informování uchazečů.

Kociánová (2010, s. 98) tvrdí, že jde o postupy, které slouží společnosti k výběru nejvhodnější uchazeče o danou pozici. Prostřednictvím těchto metod jsou posuzovány nároky na obsazované pracovní místo s jednotlivými uchazeči. Mezi nejčastěji využívané metody patří:

- Analýza dokumentace uchazečů.
- Výběrový pohovor.
- Testy pracovní způsobilosti.
- Assesment centre.

### **Analýza dokumentů**

Jedná se o základní metodu výběru či předvýběru zaměstnanců. Analyzovanými dokumenty jsou nejčastěji životopis, motivační dopis, žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání ale i dokumenty o kvalifikaci uchazeče nebo lékařské vyšetření.



### **Výběrový pohovor**

Šikýř (2016, s. 105) vysvětluje výběrový pohovor jako osobní setkání uchazeče o zaměstnání s odpovědnými zástupci společnosti, což je považováno za nejlepší metodu výběru zaměstnanců, jelikož umožňuje celkové a účinné posouzení uchazeče z hlediska odborného ale i osobního. Výběrový pohovor může být strukturovaný či nestrukturovaný.

### **Testy pracovní způsobilosti**

Dle Koubka (2009, s. 175) jsou testy pracovní způsobilosti podpůrný nástroj sloužící k výběru zaměstnanců. Zahrnují testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, osobnosti a v neposlední řadě i skupinové metody výběru zaměstnanců

### **Assesment centre**

Metoda využívaná nejen pro výběr ale i pro rozvoj, vzdělání a povýšení manažerů a specialistů. Jedná se o hodnocení jednání člověka podle určitých kritérií. Účastníci řeší různé případové studie a hrají různé role.

## **2.5 Přijímání a adaptace zaměstnanců**

Šikýř (2016, s. 110) líčí přijímání jako činnost spojenou s uzavřením pracovněprávního vztahu s uchazečem o zaměstnání. Koubek (2009, s. 189) definuje přijímání zaměstnanců jako řadu procedur, následujících po informování uchazeče o tom, že byl vybrán.

Do procesu přijímání zaměstnance spadají různé formální náležitosti spojené s nástupem do práce, avšak nejdůležitější z těchto náležitostí je podle Koubka (2009, s. 189) vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy, případně jiného dokumentu ztvrdzujícího výkon práce.

Šikýř (2016, s. 110) vysvětluje, že dokumenty, na jejichž základě lze vykonávat práci pro společnost, vycházejí ze zákoníku práce. Zaměstnavatel může v souladu se zákoníkem práce obsazovat volná pracovní místa prostřednictvím základních pracovněprávních vztahů, kterými jsou pracovní poměr, vznikající na základě pracovní smlouvy, dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce. Dále podotýká, že výkon na volném pracovním místě lze zabezpečit prostřednictvím dočasně přiděleného zaměstnance od agentury práce či jiného zaměstnavatele na základě dohody o přidělení.

Další velmi významnou činností řízení lidských zdrojů je adaptace nového zaměstnance. Foot a Hook (2002, s. 210) definují adaptaci jako proces, napomáhající novým zaměstnancům rychle a jednoduše zvládnout novou práci za účelem produktivity. Současně podotýkají, že proces adaptace začíná ještě před prvním dnem v práci, jelikož dojem, který získal nový zaměstnanec během získávání a procesu výběru, lze chápat jako část adaptace. Urban (2013, s. 53) mluví o adaptaci jako o procesu, jenž je společnostmi velmi často podceňován, přestože její výsledky jsou z hlediska nákladů velmi důležité, jelikož pokud nový zaměstnanec odejde ze společnosti krátce po nástupu tak vynaložené náklady na jeho získávání, výběr a přijímání byly zbytečné.

Kociánová (2010, s. 130) zmiňuje v souvislosti s adaptací zaměstnanců pojem adaptabilita lidí, což je schopnost jedince přizpůsobit se okolí, jelikož každý člověk má jiné předpoklady zvládat změny. Nový zaměstnanec se musí v průběhu adaptace adaptovat na kulturu společnosti, vlastní pracovní činnost a na sociální podmínky, jelikož vykonávaná pracovní činnost, probíhá v daném sociálním prostředí, v určité pracovní skupině s jasně danými hodnotami, zvyklostmi a cíli.

Armstrong (2007, s. 395) definuje uvádění nových zaměstnanců do společnosti jako proces spočívající v charakteristických postupech pro den, kdy zaměstnanec nastupuje do společnosti stejně tak jako v postupech, které novému zaměstnanci poskytují potřebné informace k tomu, aby se adaptoval a mohl začít pracovat. Celý tento proces má čtyři hlavní cíle:

- Zvládnutí fáze, kdy je pro nového zaměstnance vše nové a cizí.
- Vytvoření pozitivního postoje a vztahu zaměstnance ke společnosti, za účelem stabilizace.
- Dosažení požadovaného pracovního výkonu v co nejkratším čase.
- Snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu zaměstnance.

V literatuře (např. Dvořáková a kol., 2012; Kociánová, 2010; Šikýř, 2016) lze najít rozdělení adaptace na formální a neformální, kdy formální adaptace je prováděna na základě předem vytvořeného adaptačního programu, zatímco neformální adaptace je neorganizovaná, spontánní a zabezpečována především spolupracovníky.

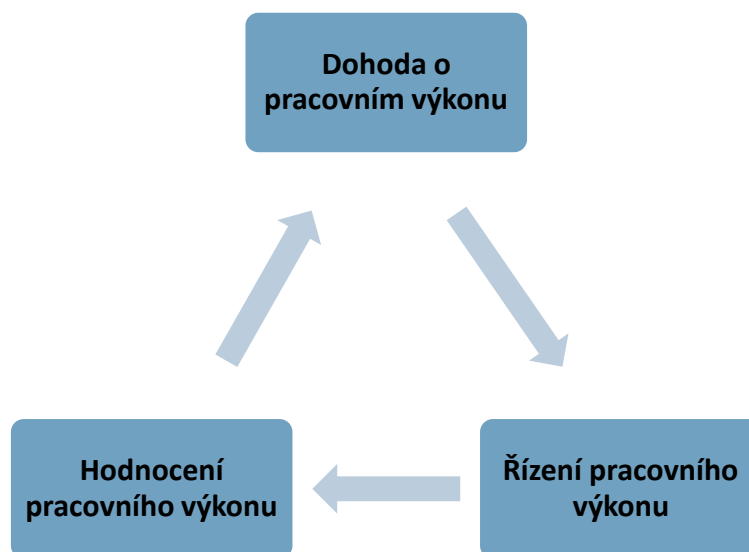
## 2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Pracovní výkon je možné chápat jako dané množství práce vykonané za určité časové období. Pracovní výkon lze vyjádřit například počtem kusů nebo služeb, jedná-li se o jednoduchou a často se opakující práci. Ovšem pokud je práce komplexnější, slouží k vyjádření výkonu několik ukazatelů (Tomšík a Duda; 2011, s. 129). Koubek (2009, s. 212) definuje pracovní výkon jako určitý stupeň plnění úkolů, jimiž je dán obsah práce daného pracovního místa. Jedná se o výsledek spojení a vzájemný poměr úsilí, schopností a vnímání úkolů.

Řízení pracovního výkonu je systematický proces vykonávaný liniovými manažery a jehož prostřednictvím by měla být zvyšována výkonnost společnosti, týmu a jednotlivců neboli dosažení lepších výsledků v rámci plánovaných cílů. Obecným cílem řízení pracovního výkonu je nastavení určité úrovně výkonu (Armstrong, 2007, s. 413).

Šikýř (2014, s. 111) podotýká, že rozvoj požadovaných schopností, dosahování určitého stupně motivace a vytváření vhodných pracovních podmínek je předpokladem řízení pracovního výkonu, který je založen na vzájemné dohodě o pracovním výkonu mezi zaměstnancem a manažerem. Dále zmiňuje skutečnost, že pro účinné řízení pracovního výkonu je nutné uskutečňovat řízení pracovního výkonu v souladu s podmínkami společnosti zároveň však také integrovat tento proces do systému personálních činností a aplikovat ho na všechny zaměstnance.

**Obrázek 2 – Cyklus řízení pracovního výkonu**



Zdroj: zpracováno podle Armstrong (2007, s. 419)

Obrázek 2 znázorňuje cyklus řízení pracovního výkonu, který Armstrong (2007, s. 419) popisuje jako neustále probíhající a sebe obnovující se. Z obrázku lze vyčíst, že v tomto cyklu má svou roli i hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, a právě hodnocením se zabývá zbytek této podkapitoly.

Hodnocení zaměstnanců popisuje Šikýř (2016, s. 122) jako nástroj řízení pracovního výkonu. Podle Koubka (2009, s. 207) jde o velmi důležitou činnost zabývající se zjišťováním informací o tom, jak zaměstnanec vykonává a plní úkoly v souladu s požadavky na pracovní místo, ale i o jeho vztahu s ostatními zaměstnanci a zákazníky. Dále se hodnocení zabývá sdělováním a projednáváním výsledků zjišťování jednotlivým zaměstnancům za účelem nalezení nových cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu.

V odborné literatuře (např. Kociánová, 2010; Koubek, 2009; Šikýř, 2016) lze najít rozdělení hodnocení na formální a neformální. Pojem neformální hodnocení lze chápat jako průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným. Je zaměřené zejména na pracovní výkon a přímou zpětnou vazbu. Smyslem tohoto hodnocení je vyvarování se případným odchylkám skutečného pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu. Na druhou stranu formální, někdy také známe jako systematické hodnocení, se provádí pravidelně většinou na základě hodnotícího rozhovoru, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni podle předem stanovených kritérií, kterými jsou například výsledky, chování, schopnosti, motivace nebo podmínky.

Jako většina činností řízení lidských zdrojů i hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu, je prováděno prostřednictvím různých metod. Dvořáková a kol. (2012, s. 265) rozděluje metody podle následující tabulky.

**Tabulka 3 – Metody hodnocení zaměstnanců**

<b>Metody hodnocení zaměstnance</b>	
<b>Orientované na minulost</b>	<b>Orientované na budoucnost</b>
Podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Porovnání se standartním pracovním výkonem	Assessment center
Testování a pozorování pracovního výkonu	Development center
Hodnotící dotazník	360° zpětná vazba
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání zaměstnanců	

Zdroj: zpracováno podle Dvořáková a kol. (2012, s. 265)

## **2.7 Odměňování zaměstnanců**

Dle Urbana (2013, s. 123) je odměňování zaměstnanců jeden z nejdůležitějších, ale zároveň nejsložitějších nástrojů týkající se řízení lidských zdrojů. Za úkol odměňování považuje získání a udržení kvalitních zaměstnanců, přispění k růstu jejich výkonu či produktivity a rovněž také zajištění nákladové konkurenceschopnosti společnosti. Šikýř (2016, s. 128) tvrdí, že spravedlivé ohodnocení výkonu a efektivní stimulační zaměřenosti slouží k uskutečňování strategických cílů společnosti stejně jako k uspokojení potřeb zaměstnance, což je účelem odměňování zaměstnanců.

Koubek (2009, s. 283) podotýká, že v moderním řízení lidských zdrojů znamená odměňování zaměstnanců odměnu v podobě mzdy, platu nebo další peněžité odměny za vykonanou práci, avšak zahrnuje i formy nepeněžité odměny jako je například povýšení, uznání, pochvalu i zaměstnanecké výhody poskytované společností. Součástí těchto odměň, mohou být věci či okolnosti, jež nejsou samozřejmé, jako je například modernější vybavení kanceláře. Stále častějším způsobem odměny je vzdělávání poskytované společností.

V souvislosti s platnou legislativou náleží zaměstnanci mzda za vykonanou práci. Mzda je peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci. Mzda se rozlišuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dále také podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Je stanovena v pracovní smlouvě, vnitřním předpise nebo je určena mzdovým výměrem, avšak nesmí klesnout pod úroveň minimální mzdy. (Dvořáková a kol., 2012, s. 308) Jak podotýká Šikýř (2016, s. 129) je nutné rozlišovat pojmy mzda a plat. Jelikož plat dostávají zaměstnanci, jejichž zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond nebo příspěvková organizace.

Dvořáková a kol. (2012, s. 320) popisuje druhy mzdových forem, které lze rozlišit na základní a doplňkové. Mezi základní formu mzdy lze zařadit časovou a úkolovou mzdu, zatímco doplňkovou

formu mzdy tvoří osobní ohodnocení, prémie, provize, bonusy, odměny a v neposlední řadě podíl na výsledcích hospodaření.

Šikýř (2016, s. 134) zmiňuje složky mzdy, určující se za pomoci mzdových forem. Těmito složkami jsou:

- Základní neboli zaručená složka mzdy, prostřednictvím které je oceněna hodnota práce, určující se na základě časové mzdy či mzdového tarifu.
- Příplatky na základě smlouvy, vnitřního předpisu či vyplývající ze zákona, jimiž jsou oceňeny mimořádné pracovní podmínky.
- Doplnková neboli nezaručená a pohyblivá složka mzdy, která oceňuje nadstandardní pracovní výkon.

Dalším důležitým pojmem v oblasti odměňování zaměstnanců jsou zaměstnanecké výhody, které Armstrong (2007, s. 595) definuje jako složku odměny poskytovanou navíc k peněžní formě odměny. Za cíle zaměstnaneckých výhod považuje poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného souboru odměn za účelem udržení si kvalifikovaných zaměstnanců, uspokojení osobních potřeb zaměstnance, posílení loajality zaměstnance vůči společnosti a dále poskytnutí daňově zvýhodněného způsobu odměny některým zaměstnancům. Koubek (2009, s. 320) člení zaměstnanecké výhody na:

- Výhody sociální povahy, zahrnující důchody poskytované společností, životní pojištění, půjčky, jesle a mateřské školy.
- Výhody mající vztah k práci jako je například stravování, zvýhodněné nebo plně hrazené produkty společnosti nebo vzdělání hrazené společností.
- Výhody v souvislosti s postavením ve společnosti, mezi které lze zařadit služební auta, byt, telefon nebo náklady na oděv.

## 2.8 Vzdělávání zaměstnanců

Podle Armstronga (2007, s. 461) je vzdělávání proces, rozvíjející nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, což je podle Koubka (2009, s.252) důležité z důvodů neustále se měnících požadavků na znalosti a dovednosti zaměstnance v moderní společnosti. Dále také popisuje základní důvody, proč by se společnost měla věnovat rozvoji a vzdělání svých zaměstnanců, těmi důvody jsou:

- Nově se objevující poznatky, technologie a rozvoj informačních technologií, vyžadující nové znalosti a dovednosti.
- Mění se lidské potřeby s čímž souvisí i proměnlivost trhu výrobků a služeb, což vyžaduje pružnost společnosti a jejích zaměstnanců.
- Organizační změny, na jejichž zvládnutí musí být zaměstnanec připraven.
- Zvýšená orientace na kvalitu výrobků, služeb a služeb poskytovaných zákazníkovi.
- Proměnlivost podnikatelského prostředí, vyžadující rychlé reakce společnosti.
- Změna organizace povahy práce i způsobu jejího řízení.
- Péče a vzdělávání zaměstnanců vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst společnosti.

Šikýř (2016, s. 138) zmiňuje odborné vzdělávání zaměstnanců, spojené se všeobecným vzděláním zaměstnance, v průběhu jeho působení ve společnosti, jelikož všechny znalosti, dovednosti a schopnosti, jež si zaměstnanec osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje během všeobecného a odborného vzdělávání za účelem výkonu dané práce vytváří kvalifikaci zaměstnance, jejíž základy se formují během všeobecného vzdělávání a změny kvalifikace připouští právě odborné vzdělávání.

**Obrázek 3 - Odborné vzdělávání ve společnosti**



Zdroj: Vytvořeno podle Šikýř (2016, s. 138-139)

Obrázek 3 znázorňuje průběh odborného vzdělávání, tak jak ho popisuje Šikýř (2016, s. 138-139), kdy fáze zaškolení nebo též adaptace znamená osvojení si základních znalostí a dovedností související s nástupem na nové pracovní místo. Následující fáze doškolování je rozšíření zaškolovací fáze, zaměstnanec si nadále osvojuje nové znalosti a dovednosti, aby mohl svou práci dále vykonávat. Během fáze přeškolování si zaměstnanec osvojuje takové znalosti a dovednosti, aby mohl vykonávat jinou práci než v současnosti. Poslední fáze rozvoje slouží k osvojení si znalostí a dovedností, které jsou vyšší a odbornější než požadované, za účelem zvýšení uplatnitelnosti ve společnosti i mimo ni.

Kociánová (2010, s. 103-105) zmiňuje formy vzdělávání poskytované společností a dělí je na prezenční, distanční a kombinované. Zvolená forma vzdělávání, by měla být v souladu s cílem a účelem vzdělávání. Šikýř (2014, s. 127-128) a Koubek (2009, s. 265-269) rozdělují vzdělávání na vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, a na základě tohoto poznatku byly pro přehlednost vypracovány následující tabulky 3 a 4.

**Tabulka 3– Metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště**

Vzdělávání mimo pracoviště	
<b>Přednáška</b>	Metoda vzdělávání zprostředkovávající faktické či teoretické informace, prostřednictvím přednášejícího
<b>Seminář</b>	Školení prostřednictvím výkladu a diskuze se školitelem.
<b>Demonstrování</b>	Zaměstnancům je předváděn požadovaný pracovní postup v modelových pracovních podmínkách.
<b>Případová studie</b>	Jedná se o smyšlené nebo skutečné vylíčení problému, které zaměstnanci řeší.
<b>Outdoorové aktivity</b>	Metoda spočívající v učení se formou sportovních aktivit, kdy zaměstnanci využívají a rozvíjejí jejich schopnosti analyzovat, rozhodovat realizovat a plánovat, které následně využívají na běžném pracovišti.

Zdroj: vytvořeno podle Koubek (2009, s. 2705-271) a Šikýř (2014, s. 128)

**Tabulka 4 – Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti**

Vzdělávání na pracovišti	
Metoda	Popis
<b>Instruktáž při výkonu práce</b>	Nejčastěji používaná metoda, nejjednodušší způsob jednorázového zácviku nového nebo málo zkušeného zaměstnance, jelikož zaměstnanec se učí pozorováním.
<b>Asistování</b>	Zaměstnanec je přidělen jako pomocník ke zkušenému zaměstnanci a pomáhá mu při plnění jeho úkolů, čímž se od něj učí různým pracovními postupy.
<b>Pověření úkolem</b>	Zaměstnanec je svým nadřízeným pověřen úkolem, k jehož splnění má potřebné podmínky, vybavení a pravomoci.
<b>Rotace práce</b>	Metoda, během níž je zaměstnanec pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace.
<b>Koučink</b>	Jedná se o dlouhodobé vedení, vysvětlování a sdělování připomínek zaměstnanci koučem, což je osoba schopná podněcovat k iniciativě a samostatnosti
<b>Mentoring</b>	Mentora si člověk vybírá sám, je to odborník v určité oblasti, který je ochoten sdílet své zkušenosti a pomoci při osvojování znalostí a dovedností.

Zdroj: vytvořeno podle Koubek (2009, s. 265-269) a Šikýř (2014, s. 127-128)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 3 CROCODILLE ČR, SPOL. S R.O.

Tato kapitola obsahuje základní informace o společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o., ve které byla na základě rozhovorů s personálním ředitelem a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci zpracována praktická část této bakalářské práce.

### 3.1 Představení společnosti

Společnost Crocodile ČR, spol. s r.o. (dále jen „Společnost“) je česká výrobní společnost, podnikající v potravinářském průmyslu. Počátky společnosti se datují k srpnu 1990, kdy tehdy pouze 17letý student střední školy Petr Cichoň začal prodávat obložené housky turistům na Malé Straně. Již v září stejného roku si pronajal kuchyň bistra, opět na Malé Straně a za pomoci svých spolužaček, které mu brigádně vypomáhaly, začal rozvážet tyto obložené housky do tehdy nově vznikajících nočních a hudebních klubů (Crocodile ČR, 2018). Oficiálně společnost vznikla 7. října 1991 a během dlouhých dvaceti sedmi let své existence si vybuodovala velmi silné postavení na trhu balených baget a sendvičů. V současné době se může společnost pyšnit tím, že z hlediska počtu vyrobených kusů i obratu je největším výrobcem a distributorem tohoto sortimentu v regionu střední Evropy. Distribuční depa v Praze, Brně, Vídni a Budapešti zajišťují denní rozvoz čerstvého zboží na téměř 5 000 odběrných míst z řad maloobchodních prodejců, kterými jsou zejména supermarkety, samoobsluhy, letištní stravovací zařízení, čerpací stanice, provozovatelé automatů či sportovní, kulturní a zábavní centra. (Crocodile ČR, 2017).

Rozvoj společnosti je založen na vertikální integraci všech hlavních procesů, od přípravy pečiva ve vlastním pekařském provozu, vlastní výroby části masných komponentů, přes přímou distribuci většině odběratelů firemními rozvoznými vozidly, až po silnou prodejní podporu zejména formou poskytování prodejních zařízení, jako jsou například lednice, grily, prodejní automaty a podobně (Crocodile ČR, 2017).

Výrobní závod v Žiželicích nad Cidlinu patří v současné době mezi nejmodernější lahůdkářské provozovny v Evropě s kapacitou cca 18 tisíc kusů výroby za hodinu. Jeho součástí je kromě vlastní pekárny průmyslového typu také jednotka zpracování masa (Crocodile ČR, 2017).

Společnost dále provozuje moderní, dynamicky se rozvíjející koncept restaurací rychlého občerstvení Bageterie Boulevard, jejichž první pobočka byla otevřena již v roce 2013. (Crocodile ČR, 2017).

### 3.2 Základní informace o společnosti

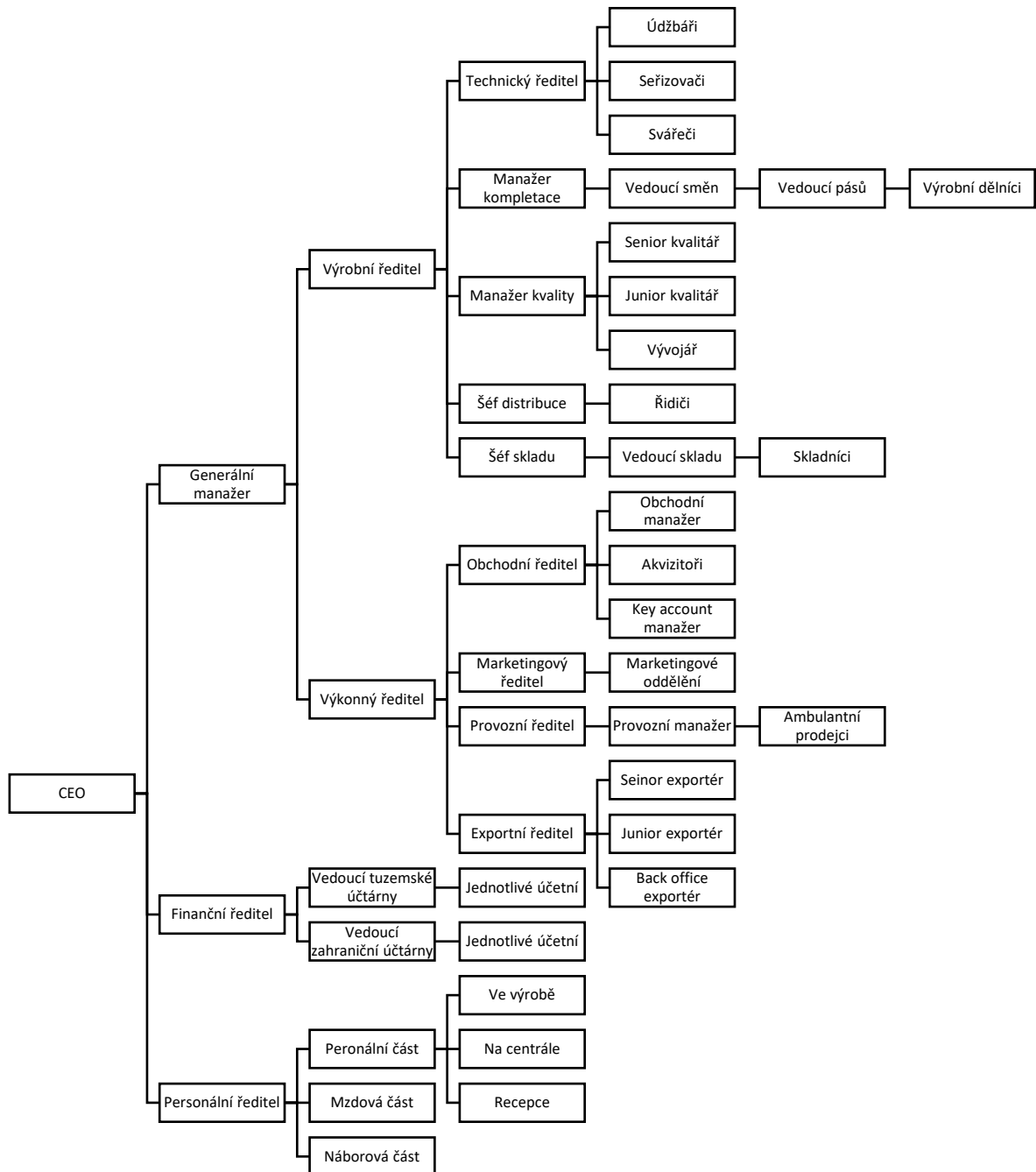
- Název: Crocodile ČR, spol. s r.o.
- Sídlo: Praha 9, Poděbradská 88/55, PSČ 19800
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným, vedená u Městského soudu v Praze
- Předmět podnikání
  - Hostinská pohostinnost.
  - Pekařství, cukrářství.
  - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách č.1 až 3 živnostenského zákona.
- Organizační složky společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o.

- Maďarsko. Crocodile CR, spol. s r.o. Magyarországi Fióktelepe.
- Polsko. Crocodile CR, spol. s r.o. Sp. z o.o. Oddzial w Polsce.
- Rusko. Obchodní zastoupení v Moskvě Predstvitelstvo občestva c organičennoj otvetstvennosju „Krokodajl ČR“ (Češskaja republika).
- Dceřiné společnosti
  - Německo – Crocodile DE GmbH.
  - Rakousko – Crocodile AT GmbH.
  - Španělsko – Crocodile Spain S.L.
  - Maďarsko – Crocodile HU Kft.
  - Česká Republika – Crocodile East Trade, spol. s r.o., Nadace Crocodile (Crocodile ČR, 2017)

### 3.3 Organizační struktura společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o.

Pro lepší představu o tom, jak vypadá složení společnosti, byla na základě rozhovorů s personálním ředitelem vytvořena následující organizační struktura společnosti.

Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o.



Zdroj: autorka

# 4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

## CROCODILLE ČR, SPOL. S R.O

Účelem této kapitoly je popsat systém řízení lidských zdrojů ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o., na základě získaných informací z rozhovorů s personálním ředitelem společnosti. Z důvodu velké vytíženosti personálního ředitele a omezenému množství osobních schůzek, jsou popisovány činnosti řízení lidských zdrojů, které společnost považuje za nedůležitější.

### 4.1 Plánování lidských zdrojů

S ohledem na velikost společnosti se popis této činnosti týká pouze plánování lidských zdrojů ve výrobním závodě společnosti. Jedná se o dlouhodobý proces, který probíhá s ohledem na různé faktory přibližně rok a půl až dva roky dopředu. Mezi tyto faktory, které ovlivňují plánování lidských zdrojů patří:

- Všeobecná zaměstnanost nebo nezaměstnanost v České Republice.
- Zákony upravující pohyb zahraničních pracovních sil na našem trhu.
- Finanční ohodnocení v oblasti potravinářské výroby.
- Zvyšující se náklady z pohledu nárůstu minimálních mezd daných zákonem.
- Průměrná mzda v regionu a průměrná mzda u konkurenčních společností.
- Strategické záměry společnosti na základě strategických potřeb spojených s rozvojem společnosti.

Jelikož se jedná o výrobní společnost působící v segmentu FMCG (Fast-moving consumer goods), kdy je na trh uváděno velké množství výrobků je nutné brát zřetel na danou sezónu, která společnost právě provází, poněvadž na dané sezóně závisí i množství uváděných výrobků na trh. Mezi období patřící do silné sezóny spadá léto a podzim. Naopak v průběhu jara a zimy zaznamenává společnost úpadek sezóny a tím dochází i k nižší potřebě lidských zdrojů.

Sezóně musí odpovídat i proporcionální složení zaměstnanců ve výrobním závodě. Stoprocentně musí být vždy pokryta ta část, která je nazývána management neboli první úroveň manažerského řízení, která musí být stálá. Délka fluktuace managementu ve výrobním závodě by neměla být kratší než pět let, což znamená že lidé, kteří se starají o management společnosti musí být minimálně pět let na jednom místě. Na druhou stranu dělníci, kteří jsou najímáni v průběhu roku, jsou zejména ve vypjatých sezónách najímáni zpravidla jen na pár týdnů.

Personální složení výrobního závodu Crocodile ČR, spol. s r.o. tedy vypadá následovně:

- Stálý první stupeň manažerského řízení, který je stabilní, neměnný a dlouholetý. Stálá a stabilní úroveň prvního stupně manažerského řízení ve výrobním závodě je důležitá, jelikož specifika výrobků, výrobních technologií a jedinečnosti produktů sebou nesou faktor, že je nutné si zaměstnance na těchto pozicích v průběhu let vychovávat, jelikož nejsou volně dostupní na trhu práce.

- V podstatě stálý druhý stupeň manažerského řízení, do kterého spadají především vedoucí směn apod. Úroveň fluktuace je zde o něco vyšší, než u prvního stupně manažerského řízení ale není tak vysoká jako fluktuace u provozní části personálu.
- Kolísavá provozní část personálu. Jedná se manuálně pracující lidi na dělnických pozicích, jejichž plánování nábory a obsazení pracovních míst probíhá na základě sezón a požadavků výroby strojů.

Úroveň lidí na dělnických pozicích přes sezónu kolísá v jednotkách desítek za jednotlivé měsíce, nicméně je zde vysoká fluktuace lidí, kteří přicházejí a odcházejí během silných měsíců. Tento nekonečný kolotoč vyžaduje promyšlené a detailní pokrytí směn, o jejichž naplnění či nena- plnění je každý den informován personální ředitel prostřednictvím sms zpráv od vedoucího směny.

Během plánování výroby může personální oddělení disponovat s lidskými zdroji z řad kmenových či agenturních zaměstnanců. Kmenový zaměstnanci bývají stálí, neměnní a ve společnosti zůstávají několik let, zatímco agenturní zaměstnanci jsou dočasní a ve společnosti působí jen několik měsíců.

Plánování výroby vždy na další kalendářní rok provází plán nábory, který vychází z plánu rozvojových aktivit společnosti. Pokud se navyšuje výroba o procentuální navýšení vyrobených kusů musí se brát také ohled na složení čeho se bude vyrábět více. Neznamena tedy, že pokud se bude vyrábět více tak bude zároveň potřeba přímou úměrou více lidských zdrojů.

Do procesu plánování vstupují projekty typu rozšiřování výrobních kapacit, nové výrobní pracoviště, otevírání nových zahraničních trhů a zaškolování managementu i výrobních dělníků do výrobních závodů plánovaných v zahraničí. Koordinací všech těchto činností v kombinaci se statistickým a věcným přístupem tak má vzniknout výsledek zahrnující:

- Stoprocentní pokrytí výrobní kapacity lidskou pracovní silou ve všech různých sezónách.
- Udržení správnosti poměru mezi kmenovými a agenturními zaměstnanci, který se také sezóně mění.
- Zabezpečení článků řízení.
- S odstupem roku a půl až dvou let příprava lidských zdrojů.

## 4.2 Získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o. je založen na různých principech. Záleží, pro jakou pozici či úroveň řízení společnosti je zaměstnanec získáván.

### Získávání zaměstnanců na úroveň řízení 1

Jedná se o získávání zaměstnanců pro management na úrovni obchodního, personálního, marketingového, finančního, provozního a generálního ředitele. Jsou to tedy lidé, jimž jejich schopnosti, dovednosti, zkušenosti a dosažené vzdělání zprostředkovává možnost řídit celou nebo alespoň určitou část značky Crocodile.

Pro získání zaměstnanců na výše zmíněné pozice, jsou stanovené velmi specifické postupy, jelikož se nejedná o veřejnou informaci. Tito lidé jsou ze 70 % přímo osloveni personálním

ředitelem. Zbýlých 30 % tvoří lidé, kteří přijdou z vlastní iniciativy s vidinou toho, že by chtěli ve společnosti působit na obdobné pozici, na které již byli v minulosti úspěšní u jiné společnosti.

Nicméně, podle personálního ředitele má největší naději na úspěch napřímo oslovený jedinec. V případě, kdy přijde člověk sám od sebe a uchází se o některou ze zmíněných pozic, musí mít personální ředitel možnost ověřit si jeho minulost. Je ovšem nutné podotknout poznatek plynoucí ze zkušeností personálního ředitele, že ačkoliv je minulost uchazeče ověřitelná, tak ve většině případů nastupuje takovýto uchazeč na nižší pozici s případnou vidinou budoucího postupu a rozvoje.

Mezi základní techniky, sloužící k získávání zaměstnanců pro tuto úroveň řízení, patří headhunting a executive search. Při hledání vhodného uchazeče se personální ředitel společnosti Crocodile také orientuje na sociální skupiny, kde by se případný adept mohl nacházet a často vsází na doporučení známých. Za jako velmi slabý zdroj považuje LinkedIn, jelikož na něm prý lidé velmi často lžou.

### **Získávání zaměstnanců na úroveň řízení 2**

Jedná se o lidi, kteří mají předpoklad a schopnosti, stát se jednoho dne člověkem na úrovni řízení 1. Tito lidé zatím v kariéře nedosáhli svého vrcholu, avšak v určité míře již něco dokázali. Lze u nich předpokládat vysokou pravděpodobnost, že ve společnosti vydrží déle než jeden rok.

Lidé na této úrovni řízení jsou testováni, tak že postupně dostávají větší množství úkolů a vykonávají různé činnosti neboli odborně řečeno je zde aplikován nástroj rotace práce. Prostřednictvím tohoto postupného přidávání práce, společnost nachází hraniční možnost využití takového člověka, zda původní předpoklad o budoucím využití schopností byl správný či nikoliv. Dalším důvodem pro toto testování je, aby si tento člověk nepomyslel, že Crocodile je společnost, která nedokáže naplno využít jeho schopností, znalostí a zkušeností.

Technika získávání pro tuto úroveň řízení je již více veřejná. Jsou využívány inzeráty na webových stránkách společnosti či pracovních portálech jako je například Jobs.cz a velkou roli hrají také personální agentury. I v této úrovni řízení se personální ředitel spoléhá na doporučení současných zaměstnanců či známých a v neposlední řadě na přímé oslovování případných adeptů.

### **Získávání zaměstnanců na úroveň řízení 3**

Tato úroveň zahrnuje výkonné lidi, administraci, provozní část, obchod a pomocný personál, kterým je například back office. Proces získávání zaměstnanců pro tyto části společnosti je absolutně veřejný, tudíž inzeráty jsou zveřejňovány stejným způsobem jako v úrovni dva. Zároveň společnost využívá metodu osobního doporučení současným zaměstnancem, který na základě svého doporučení a určité doby setrvání doporučeného ve společnosti získává finanční odměnu. Častá je také spolupráce se školami a v současné době již zasetý projekt spolupráce s dětskými domovy.

Získávání na tuto úroveň řízení je spíše pasivní ze strany společnosti. Aktivně nevyhledává tak jako u předchozích úrovní, ale snaží se o to, aby se lidé sami hlásili na dané pozice na základě personálního marketingu.

### **Získávání zaměstnanců na pozici řidiče**

K získání zaměstnanců na pozici řidiče, společnost využívá zejména pracovní internetové portály, kam vypisuje inzeráty na volná pracovní místa. Mezi nejčastěji využívaný portál patří Jobs.cz. Společnost se ale ovšem spoléhá se i na doporučení současných zaměstnanců.

## Získávání zaměstnanců na dělnické pozice

Na dělnické pozice se uchazeči nejčastěji hlásí sami na základě vypsání inzerátů, či přicházejí na základě doporučení od známých, kteří již ve společnosti působí. Dalším způsobem získávání zaměstnanců na tyto pozice je spolupráce s personálními agenturami, které tyto zaměstnance, na základě požadavků, společnosti zprostředkovávají.

## 4.3 Výběr a přijímání zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců závisí stejně jako získávání zaměstnanců na pozici či úrovni řízení pro kterou je zaměstnanec vybírán. Výběr zaměstnanců na dělnické pozice je v celku rychlým procesem, kdy je zaměstnanec vybrán na základě životopisu a následného osobního pohovoru. To ovšem neplatí pro ostatní pozice ve společnosti. Uchazeči hlásí se na pozice, které nejsou dělnického typu procházejí nejméně tříkolovým přijímacím řízením.

K prvnímu kolu přijímacího řízení je uchazeč pozván buďto na základě osobního doporučení či důkladného prozkoumání životopisu. Personální ředitel zdůrazňuje, že za roky zkušeností se již naučil číst mezi řádky životopisu a motivační dopis označuje pouze za způsob, jak se uchazeč snaží dostat k němu do kanceláře, proto má pro něj velmi malý význam.

Vzorové tříkolové přijímací řízení vypadá následovně:

- **1. kolo přijímacího řízení.** Pohovor uchazeče a personálního ředitele, který zjišťuje, zda je kandidát vhodný a zda je pro něj společnost dostatečně zajímavá. Na konci tohoto pohovoru obdrží uchazeč okamžitou zpětnou vazbu a pokud má požadované předpoklady je pozván k druhému kolu výběrového řízení.
- **2. kolo přijímacího řízení.** Jedná se o testovací kolo, kdy je uchazeč blíže seznámen s některou z každodenních činností bez ohledu na pozici, o kterou se uchazeč uchází. Má možnost dozvědět se co, jak, kdy, kde, proč a za kolik společnost dělá a jaké jsou chyby. Je mu poskytnuta možnost zeptat se na cokoliv co ho v daný moment napadne. Pokud uchazeč během této zkušenosti zjistí, že by mu spolupráce se společností nevyhovovala má možnost ihned odejít. Ovšem pokud se rozhodne zůstat je mu přidělen úkol, kterým je volné zadání zpracovat prezentaci z pohledu uchazeče, který aspiruje na pozici X, nicméně nedostane žádné informace o tom, jak má prezentace vypadat. Prostřednictvím prezentace se uchazeč projeví v psané formě, zároveň dá najevo jak pochopil společnost a její činnosti, co je dobře nebo špatně a co by případně změnil. Dalším účelem zpracování prezentace je projevení schopnosti strukturovaně přemýšlet z hlediska postřehů, zdali pochopil záměry společnosti a jestli byl iniciativní a vytvořil si například anketu nebo fotoreportáž. Prezentaci následně uchazeč prezentuje před potencionálními spolupracovníky, nadřízenými a personálním ředitelem, kteří mohou uchazeči pokládat různé otázky. Poté co prezentace skončí uchazeč odchází a všichni zúčastnění si navzájem sdělují poznámky a první dojmy, týkající se vystupování uchazeče a efektivnosti prezentace. V horizontu přibližně tří dnů se všichni, co se zúčastnili prezentace scházejí znovu a opět si sdělují názory na uchazeče z čehož vyplývá konečný verdikt o přijetí či odmítnutí, který je uchazeči následně sdělen.
- **3. kolo přijímacího řízení.** Uchazeč se opět setkává pouze s personálním ředitelem a vzájemně si sdělují očekávání, hodnoty a co by mohlo ohrozit vzájemnou spolupráci.

Projednáávají se témata, o kterých se nehovořilo na prvním setkání, jimiž jsou například motivace, odměňování, způsob spolupráce a technické detaily. Dále je uchazeč informován také o tom, co by se dělo v případě, že by nastoupil a s tím spojené náležitosti jako den nástupu, délka pracovního poměru zároveň je seznámen s tréninkovou fází a naplní jeho práce během prvních dnů ale také střednědobém horizontu. V neposlední řadě je mu sděleno, co od něj společnost očekává v období jednoho roku nebo dvou let na základě pozice, o kterou se uchází.

Uchazeč prostřednictvím tohoto pohovoru získává soubor informací, se kterým odchází a dostává čas na konečné rozhodnutí. Jestliže se rozhodne, že mu všechny podmínky vyhovují následuje zasloužení podle platných legislativních předpisů a proces adaptace.

## 4.4 Adaptace zaměstnanců

Proces adaptace zaměstnanců ve společnosti probíhá na základě buďto tréninkových plánů, které jsou po dnech rozděleny na působení na různých pracovištích, s různými lidmi a pod dohledem zodpovědných manažerů, kteří se starají o to, aby nově přijatý zaměstnanec poznal pracovní prostředí nebo spontánně v závislosti na rychlém zařazení člověka do provozu. Součástí procesu adaptace je dále udělení přístupu, vybavení, email, seznámení a seznámení s kolektivem.

Tréninkové plány mají přísně a jasně stanovená kritéria. Každý zaměstnanec musí svůj adaptační proces splnit a není možné, aby některou část neabsolvoval. Tyto plány se zpracovávají dle specifikace budoucího zaměření ve společnosti. Důležitým faktorem při zpracování těchto plánů je stupeň zařazení do provozu a na jak dlouho je s člověkem na danou pozici počítáno, z čehož vyplývá že všichni zaměstnanci neprocházejí stejným procesem adaptace, například:

- **Výrobní dělník.** Adaptuje se 3 dny. V této adaptaci má přesně zpracovány body, které se zaškolení týkají a které musí zvládnout pod dohledem trenéra, tedy člověka, kterým je veden.
- **Výrobní ředitel.** Je zaškolován den po dni po dobu 6 měsíců a každý den má jeho adaptace jiné zaměření, které je detailně popsáno v adaptačním plánu.
- **Řidič.** V rámci adaptace a tréninku musí absolvovat praktické spolujízdy s kolegou, který již má zkušenosti, a který mu zodpoví veškeré dotazy. Dále musí absolvovat testy z DMS objednávkového systému, zkoušky ze znalosti sortimentu, obchodních podmínek, struktury zákazníků, jejich typů a znalosti provádění akvizice
- **Provozní manažer.** Řídí a kontroluje práci řidičů a plánuje trasy jak logisticky, tak časově. Člověk na této pozici je zaškolován nejméně 2-3 měsíce a je to detailní proces, který obsahuje i praktické spolujízdy na každé trase, kterou má poté provozní manažer na starosti.
- **Obchodní manažer.** Nadřizený jak provoznímu manažerovi, tak řidičům a vždy řídí a vede dané depo. Zaškolení na tuto pozici trvá nejméně 6 měsíců a je detailně rozpracováno a připravováno.



## 4.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Společnost v rámci hodnocení zaměstnanců neaplikuje pravidelné formální hodnocení. Nadřízení hodnotí své podřízené spontánně a neformálně, v souvislosti se situací, která je právě aktuální.

Odměňování zaměstnanců ve společnosti je řízeno podle předem nastavených odměňovacích modelů. Není tedy možné, že by došlo k situaci, kdy nastoupí nový zaměstnanec a personální oddělení by nevědělo jaké složky mzdy by měl dostat. Mzdové výměry ve společnosti se vyvíjejí v souladu s vývojem pracovního trhu a jsou inovovány.

Složky mzdy ve společnosti jsou následující:

- Fixní
- Osobní ohodnocení
- Projektová
- Motivační

### **Fixní složka**

Základní složka mzdy, která je například u které nejsou obchodního rázu a nemají možnost ovlivnit vyšší svojí odměny pomocí obchodu, poměrově vyšší než osobní ohodnocení

### **Projektová složka**

Složka mzdy, která je stanovena na základě vykonaných projektů v čase a prostoru. Částka je pohyblivá v souladu se splněním či nesplněním projektu.

### **Osobní ohodnocení**

Jedná se o pohyblivou složku mzdy, kterou je zaměstnanec hodnocen v rámci osobního ohodnocení. V případě, že zaměstnanec chodí stále pozdě do práce, či neplní svoji náplň práce dobře je tato složka krácena.

### **Motivační složka**

Stejně jako osobní ohodnocení je i motivační složka, složkou mzdy, která je pohyblivá a u zaměstnanců, kteří nejsou z obchodních pozic tvoří 15-20 % výše ročního příjmu.

Mzdové ohodnocení obchodní pozice je složeno z poměru motivační složky v závislosti prodeje produktů na kus na odběratelích, které má na starosti. V případě obchodních pozic je lepší, když mají menší fix a vyšší variabilní složku.

K přípravě mzdových podkladů a určení variabilní složky slouží příprava mzdových směrnic, což je soubor všech souvislostí týkající se výkonu práce daného člověka. Tato směrnice zahrnuje všechny atributy, které jsou nutné pro výkon pozice a úspěch zaměstnance. Při zpracování směrnice je zapotřebí znát pracovní zařazení nejenom ve společnosti, ale i na trhu a je třeba přihlížet na sociální potřeby zaměstnance.

V rámci nepeněžní odměny společnost poskytuje zaměstnancům především to, že každý její zaměstnanec může být hrdý na to, že je zaměstnancem společnosti, která se rozvíjí, má pevné

zázemí, je jasného původu s jasným majitelem a s produktem, který je stále jedničkou na trhu. Dále může být zaměstnanec hrdý na značku, která se dokázala stát nejlepší na trhu, na společnost, která pomáhá lidem v nouzi a podporuje dětské domovy a vyhrála cenu Bílá Vrána. zaměstnanec získat uznání svého okolí. Podle personálního ředitele se jedná o jistý druh benefitu, který je zaměstnanci poskytován již při nástupu do společnosti.

#### **Zaměstnanecké výhody**

Společnost považuje některé druhy zaměstnaneckých výhod za falešné a nevhodné, mezi tyto výhody zařazuje například stravenky. Společnost chce dávat zaměstnancům najevo, že si jich váží pro jejich hodnoty. Dle personálního ředitele společnost nekorumpuje zaměstnance tím, že by do benefitů schovávala platby sociálního pojištění.

Mezi zaměstnanecké výhody, které společnost zaměstnancům poskytuje patří poskytování firemních půjček, příspěvku na dopravu, bydlení a stravování, ve formě poskytování plně hrazených produktů společnosti. Dále společnost poskytuje různé druhy lístků na sportovní a kulturní akce, multisport kartu, jazykové kurzy a slevy u dodavatelů, se kterými společnost spolupracuje.

## **4.6 Vzdelávání zaměstnanců**

Vzdělávací programy, které společnost nabízí, podporují individuální rozvoj zaměstnance. Nemá ovšem předem jasně stanovené vzdělávací programy, kterých by se měli jednotliví zaměstnanci zúčastnit. Zaměstnanci jsou vzděláváni v rámci pracovní pozice a souvislosti se současnou situací a potřebou, například pokud chce společnost vychovat perfektního obchodníka do zahraničí jsou mu doporučeny jazykové kurzy, personální oddělení je dále vzděláváno v novelách zákonů.

Všem zaměstnancům je poskytnuta možnost zúčastnit se vzdělávacího kurzu z anglického jazyka, který je z části hrazen společností a z části zaměstnancem.

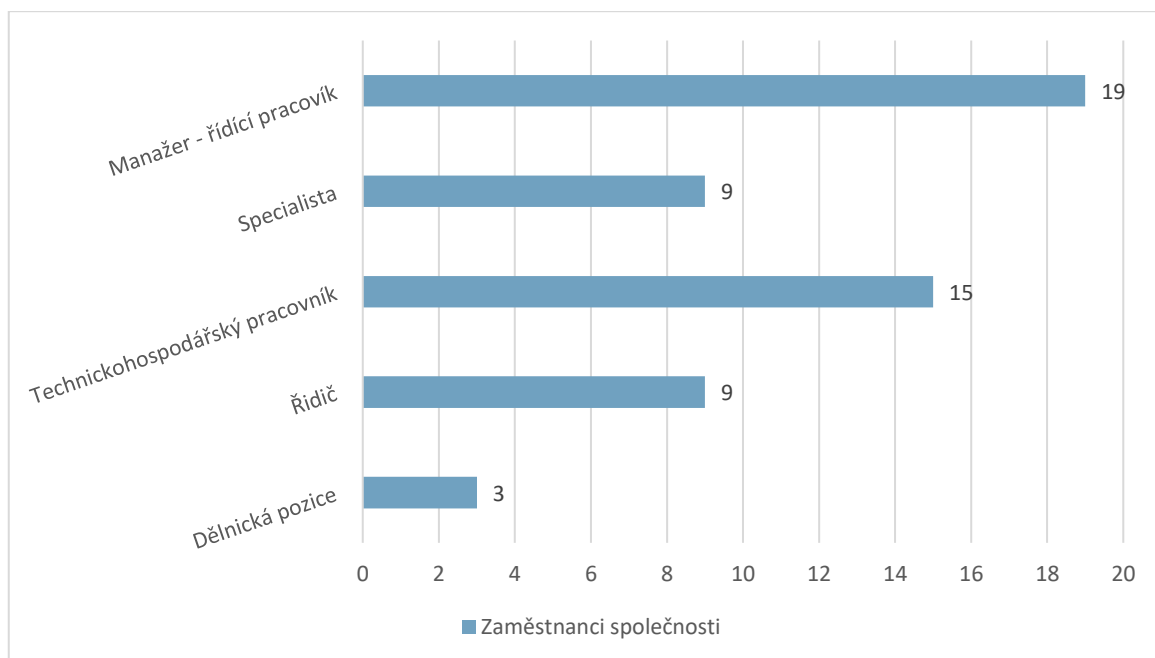
## 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Tato kapitola shrnuje výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o. Otázky obsažené v dotazníku se vztahují k jednotlivým činnostem řízení lidských zdrojů. Dotazník, který je obsahem přílohy 1, byl v papírové formě rozdán celkem 55 zaměstnancům společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o. a díky velké ochotě zaměstnanců byla návratnost tohoto dotazníku 100 %. Poté co byly získané informace rozděleny do přehledných grafů, následovalo postupné porovnávání těchto informací s jednotlivými činnostmi řízení lidských zdrojů a v případě potřeby byla navržena případná opatření ke zlepšení těchto činností.

### Otázka 1: Jaká je Vaše pracovní pozice?

První otázka se vztahuje k určení pracovní pozice respondenta, jelikož následující otázky jsou posléze hodnoceny právě v souvislosti s pracovní pozicí.

Graf 1 – Pracovní pozice zaměstnance ve společnosti



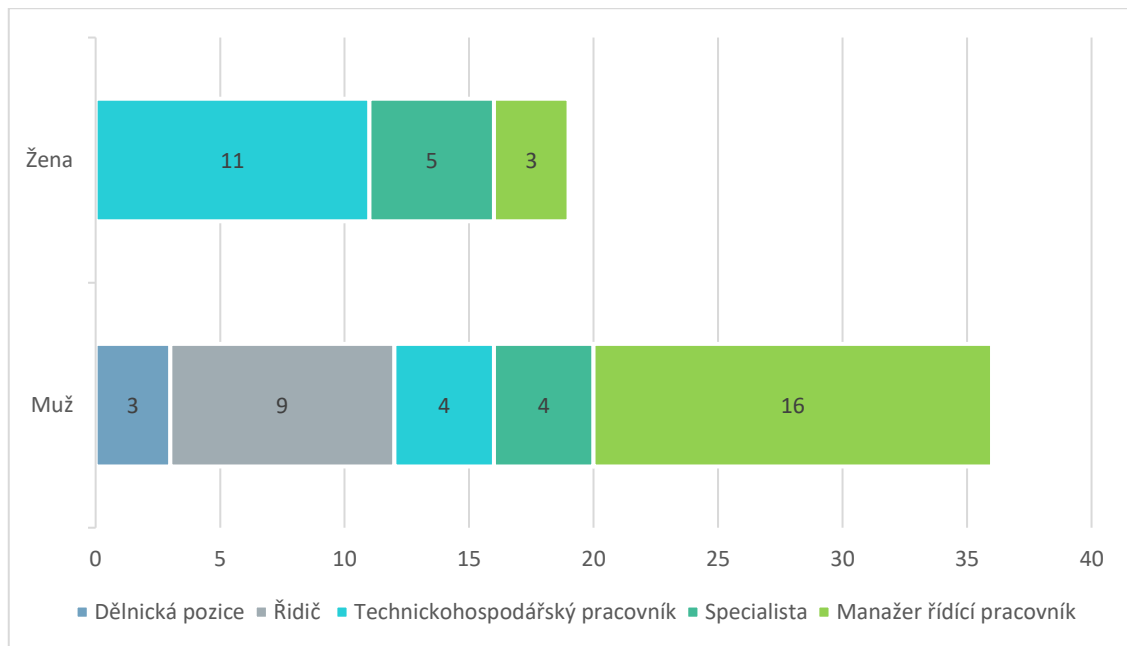
Zdroj: autorka

Dotazník byl rozdán respondentům především na centrále společnosti, nacházející se v Praze, z čehož vyplývá, že největší skupinu respondentů, konkrétně 19 (35 %) tvoří manažeři či řídící pracovníci společnosti. Další nejpočetnější skupinou tvořenou 15 (27 %) respondenty, jsou technickohospodářští pracovníci, mezi které lze zařadit zaměstnance vykonávající především administrativní činnost. Počet specialistů a řidičů odpovídající na dotazník byl stejný, konkrétně 9 (16 %). Nejméně početnou skupinu tvoří pouze 3 (6 %) respondenti, kterými jsou zaměstnanci na dělnických pozicích. Za důvod takto malého množství respondentů zastupující dělnické pozice lze označit skutečnost, že většina zaměstnanců na těchto pozicích působí ve výrobním závodě společnosti, nacházející se v Žiželicích u Prahy

## Otázka 2: Jakého jste pohlaví?

Touto otázkou bylo zjišťováno zastoupení žen a mužů ve společnosti.

**Graf 2 – Pohlaví zaměstnanců společnosti**



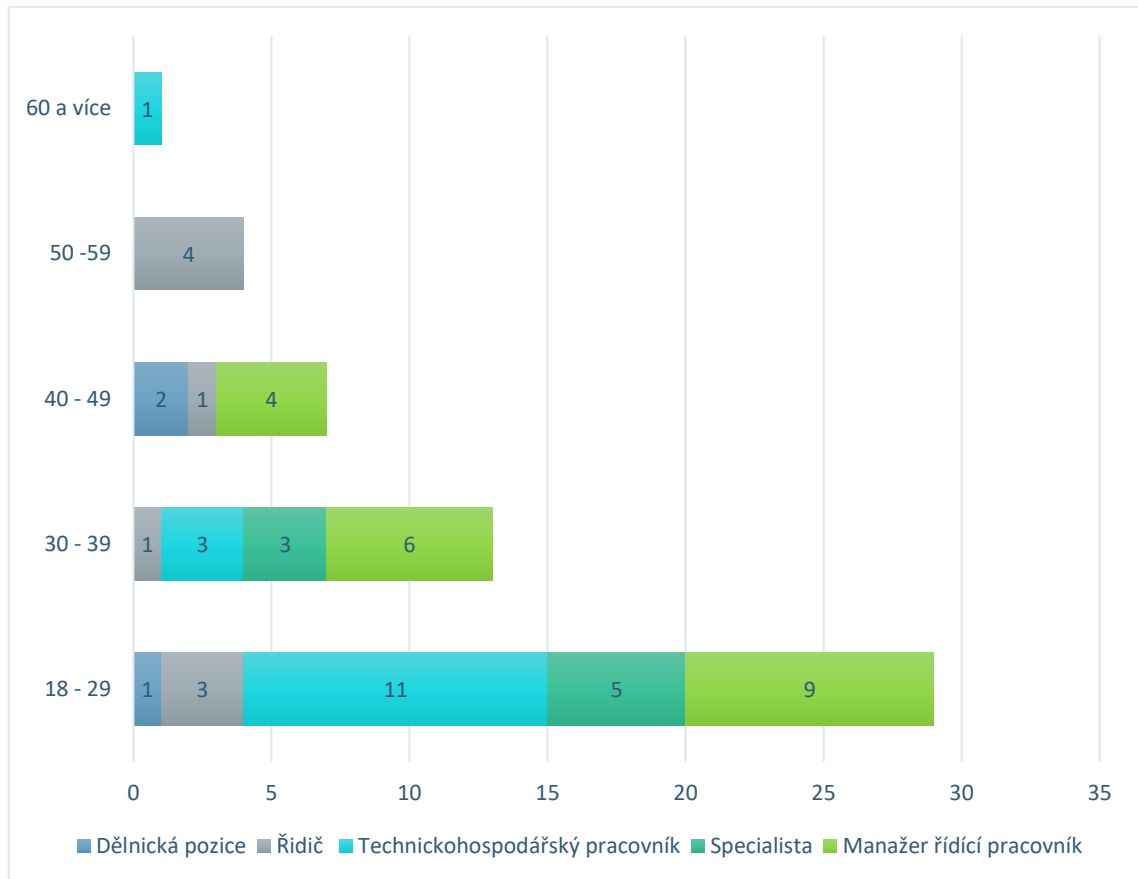
Zdroj: autorka

Z grafu 2 lze vyčíst, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 36 (65 %) mužů a 19 (35 %) žen z celkového počtu 55 respondentů. Zajímavou skutečností vyplývající z grafu 2 je, že manažerské pozice jsou zastoupeny z 84 % (16) muži a pouze z 16 % (3) ženami. Naopak 73 % (11) pozic technickohospodářských pracovníků zastupují ženy a pouze 27 % (4) muži. Za důvod tohoto zjištění, však nelze označit žádnou z forem diskriminace ale spíše omezený počet respondentů, jelikož je pravděpodobné, že při podrobnějším zkoumání by se počty vyrovnaly. Na pozicích specialistů je zastoupení žen a mužů vyrovnané. Z celkového počtu 9 specialistů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření bylo 5 (56 %) žen a 4 (44 %) muži. Respondenti na dělnických pozicích byli všichni muži, avšak s ohledem na malé množství respondentů zastupující dělnické pozice, již zdůvodněného v souvislosti s grafem 1, nelze na základě této skutečnosti vytvářet nijaké závěry, jelikož ve výrobním závodě společnosti pracuje na těchto pozicích cca 80 lidí. Také respondenti zastupující řidiče společnosti byli všichni mužského pohlaví, avšak nutno podotknout, že i při podrobnějším zkoumání by muži měli 100 % zastoupení, jelikož kvůli fyzické náročnosti, na této pozici žádná žena nepůsobí.

### Otázka 3: Jaký je váš věk?

Jedná se o otázku, zkoumající věkovou strukturu zaměstnanců ve společnosti. S ohledem na choulostivost této otázky, byla vytvořena věková rozmezí, jelikož se jedná o osobní a pro mnoho lidí i ožehavou otázku.

Graf 3 – Věková struktura zaměstnanců společnosti



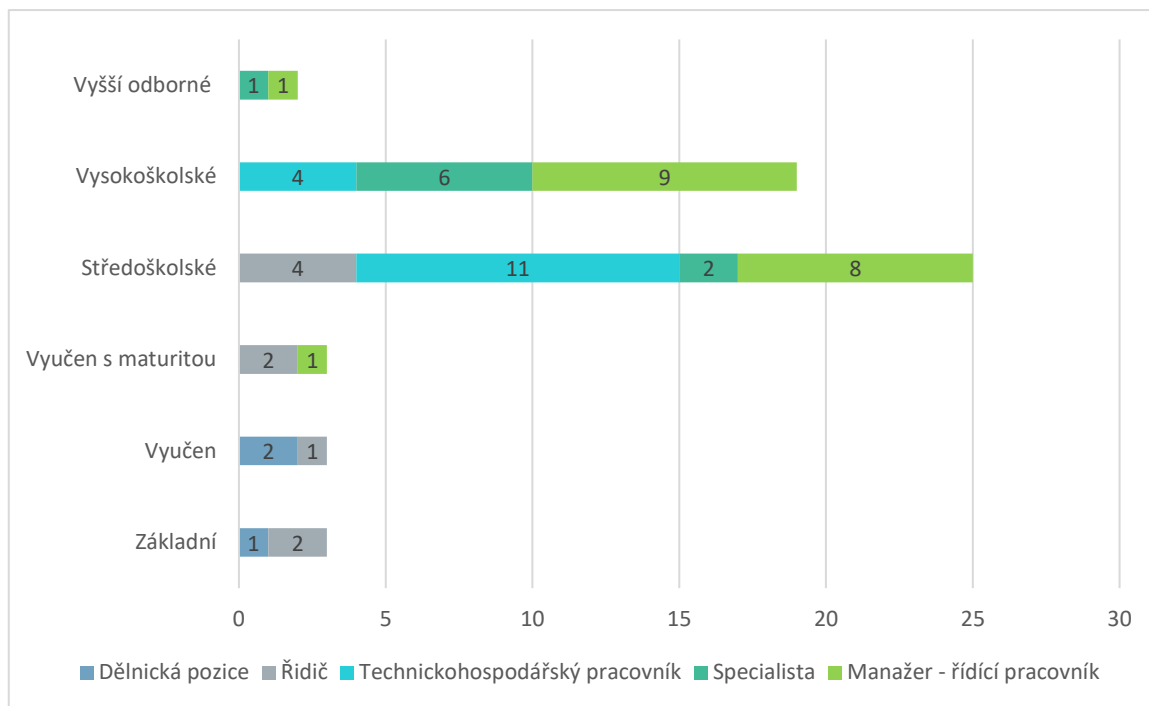
Zdroj: autorka

Z grafu 3 lze vyčíst, že nejpočetnější skupina respondentů je tvořena lidmi ve věkovém rozmezí 18–29, konkrétně 29 (53 %), na čemž se nejvíce podílejí technickohospodářští pracovníci následováni manažery, specialisty, řidiči a jedním dělníkem. Věkové rozmezí 30-39 je zastoupeno 13 (24 %) respondenty reprezentující všechny pozice kromě dělnické. 7 (13 %) dotázaných zastupuje věkové rozmezí 40-49, kdy více než 50 % tvoří manažeři, zatímco 4 (8 %) respondenti, kterými byli pouze řidiči, uvedli věk mezi 50-59. Mezi respondenty byl i jeden technickohospodářský pracovník zastupující věkové rozmezí 60 a více.

#### Otázka 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Cílem této otázky bylo zjistit nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v souvislosti s pracovní pozicí ve společnosti.

Graf 4 – Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: autorka

Graf 4 velmi jasně ukazuje, že největší skupina respondentů dosáhla středoškolského vzdělání neboli zakončili své studium maturitní zkouškou, konkrétně 25 (45 %). Na tomto počtu mají největší podíl technickohospodářští pracovníci. Z celkového počtu 15 respondentů reprezentující tyto pozice, právě 11 (73 %) dosáhlo středoškolského vzdělání. Také velká část manažerů a řídicích pracovníků, přesně 8 (42 %) z celkového počtu 19, označilo středoškolské vzdělání za nejvyšší dosažené. Zbýlých 6 respondentů, kteří uvedli, že dosáhli tohoto stupně vzdělání zahrnují 2 (22 %) z 9 specialistů a 4 (44 %) z 9 řidičů. Další nejpočetnější skupina respondentů, konkrétně 19 (35 %), označila za svůj nejvyšší stupeň vzdělání, vysokoškolské vzdělání. Tého úrovně vzdělání dosáhlo 9 (47 %) z 19 manažerů či řídicích pracovníků, 6 (67 %) z 9 specialistů a 4 (27 %) z 15 technickohospodářských pracovníků. Zbylé čtyři stupně vzdělání zastupují vždy 3 (5 %) z celkového počtu 55 respondentů. Vyššího odborného vzdělání dosáhli 2 (11 %) z 19 manažerů či řídicích pracovníků a 1 (11 %) z 9 specialistů. Mezi respondenty, kteří jsou vyučeni s maturitou byl 1 (5%) z 19 manažerů a 2 (22 %) z 9 řidičů. Respondenti, kteří byli vyučeni zastupují 2 (67 %) ze 3 pracovníků na dělnických pozicích a 1 (11%) z 9 řidičů. Pouze základního vzdělání dosáhl 1 (33 %) ze 3 pracovníků na dělnických pozicích a 2 (23 %) z 9 řidičů.

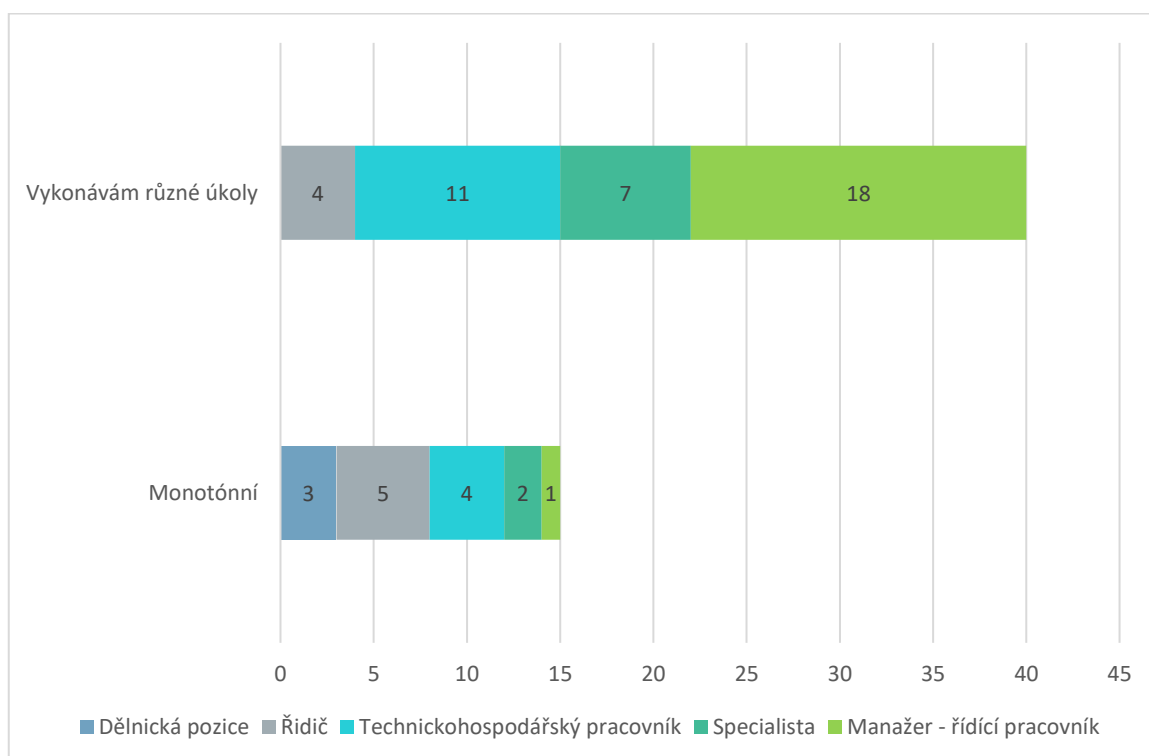
Z výše uvedeného je možné říci, že pro pozice manažerů či řídicích pracovníků, technickohospodářských pracovníků a specialistů, jsou přijímáni lidé, kteří složili úspěšně alespoň maturitní zkoušku, zatímco pro zbylé pozice dělníka a řidiče postačí základní vzdělání. Ačkoliv dle informací, získaných na základě rozhovorů s personálním ředitelem společnosti je pro pozice řidiče nutná

předchozí praxe a určitý stupeň schopností, dovedností a logického myšlení, které jsou během procesu výběru testovány.

**Otázka 5: Je Vaše práce monotónní a jednotvárná nebo dostáváte příležitost vykonávat různé pracovní úkoly za použití různých pracovních postupů během čehož jsou plně využívány vaše znalosti, dovednosti atd.**

Tato otázka souvisí s činností řízení lidských zdrojů, zvanou vytváření pracovních míst. Respondentům byla položena za účelem získání informací o rozmanitosti jejich práce a pokusit se tímto způsobem určit, který z odborné literatury známých přístupů k vytváření pracovních společností preferuje.

**Graf 5 – Rozmanitost práce**



Zdroj: autorka

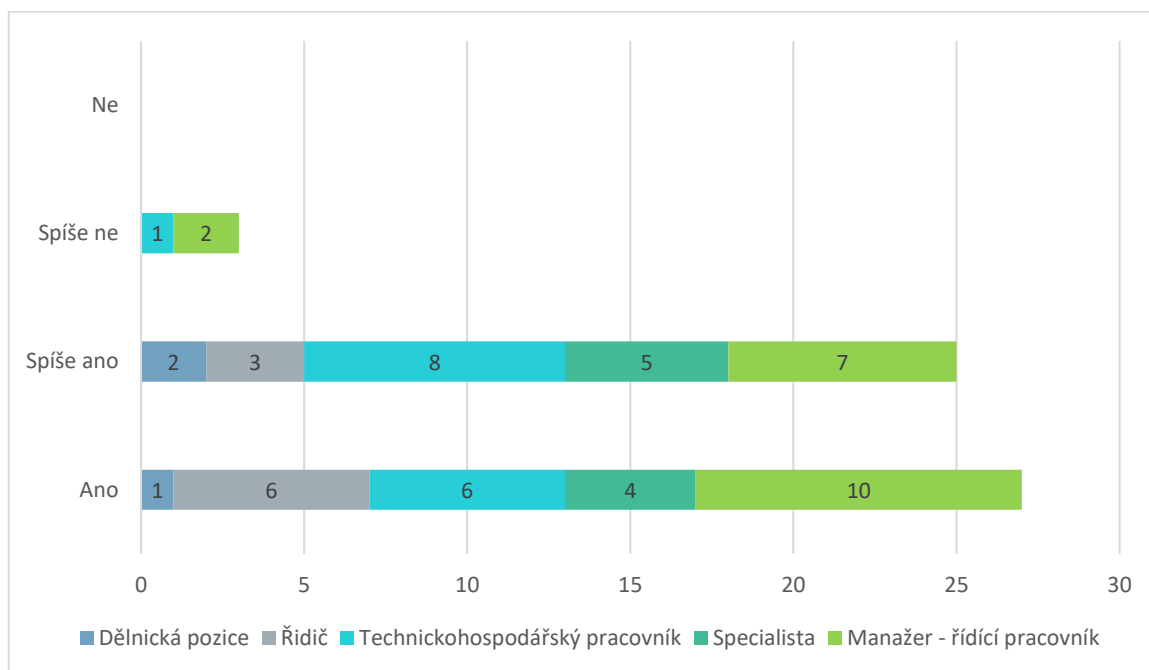
Z grafu 5 je na první pohled viditelné, že nadpoloviční většina respondentů uvedla, že vykonávají různé pracovní úkoly, konkrétně 40 (73 %) z celkového počtu 55 respondentů a pouze 15 (27 %) uvedlo, že je jejich práce monotónní a jednotvárná. Zajímavým poznatkem je, že pouze 1 (5 %) z 19 manažerů považuje svou práci za monotónní. Mezi další respondenty, kteří považují svou práci za monotónní a jednotvárnou patří 2 (22 %) z 9 specialistů, všichni 3 (100 %) respondenti reprezentující dělnické pozice, 4 (27 %) z 15 technickohospodářských pracovníků a 5 (56 %) z 9 řidičů.

Lze říci, že společnost preferuje motivační přístup k vytváření pracovních míst. Snaží se o to, aby zaměstnanci měli příležitost k vykonávání různých pracovních úkolů za použití různých pracovních postupů.

**Otázka 6: Jste obeznámeni s přesným popisem a specifikací pracovního místa? / Znáte přesnou náplň práce pro pracovní místo, na kterém se nacházíte?**

Otázka se vztahuje k analýze pracovních míst. Účelem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci přesně obeznámeni s náplní práce, určenou pro jejich pracovní místo.

**Graf 6 – Informovanost zaměstnance o popisu a specifikaci pracovního místa**



Zdroj: autorka

Graf 6 demonstruje skutečnost, že 27 (49 %) z 55 respondentů je důkladně obeznámeno s přesným popisem a specifikací podmínek daných pro jejich pracovní místo, z čehož plyne skutečnost, že vědí, jaká je náplň jejich práce. Dále 25 (46 %) z 55 respondentů odpovědělo, že spíše jsou obeznámeni s těmito informacemi, z čehož plyne, že stále existují informace, které by bylo vhodné doplnit. Zbývající 3 (5 %) respondenti uvedli, že s těmito informacemi obeznámeni spíše nejsou.

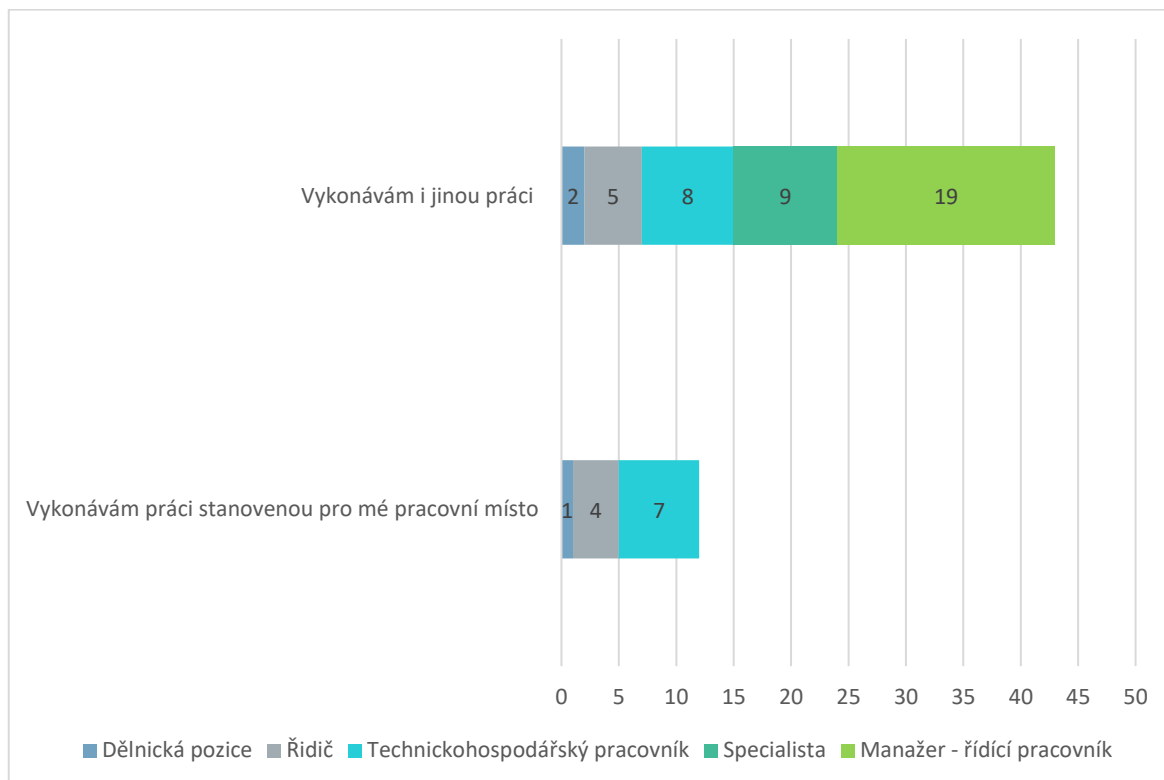
Přestože žádný z respondentů nevedl, že s těmito informacemi není obeznámen, měla by společnost, vytvořit, či pouze upřesnit již vytvořené dokumenty obsahující tyto informace pro jednotlivá pracovní místa, s cílem 100 % informovat všechny zaměstnance o přesné náplni jejich práce. Ovšem, aby bylo toho cíle dosaženo, mělo být dohlédnuto na to, aby každý zaměstnanec obdržel dokument vytvořený právě pro jeho pracovní místo, jelikož pokud by měl každý tyto informace „černé na bílém“, nemohlo by se stát, že by došlo k nějakému nedorozumění v souvislosti s náplní práce jednotlivých pracovních míst.



### Otázka 7: Vykonáváte pouze práci, která je stanovená pro Vaše pracovní místo nebo vykonáváte i jinou práci?

Stejně jako předchozí, i tato otázka se vztahuje k analýze pracovních míst. Cílem této otázky bylo zjistit od zaměstnanců, zda vykonávají pouze práci určenou pro jejich pracovní místo či je od nich vyžadován i výkon jiné práce.

Graf 7 – Výkon práce



Zdroj: autorka

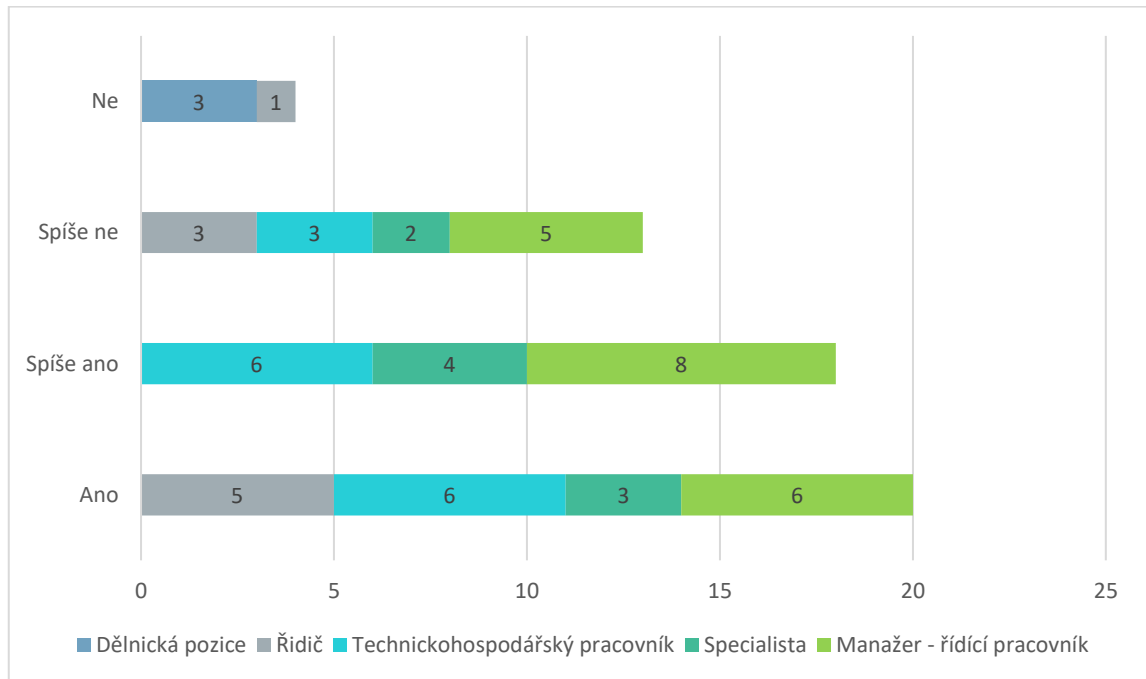
Na otázku odpovědělo 43 (78 %) z 55 respondentů, že vykonává, kromě práce určené pro jejich pracovní místo, i jinou práci. Mezi respondenty, kteří uvedli, že vykonávají pouze práci stanovenou pro jejich pracovní místo patří 7 (47) technickohospodářských pracovníků, 4 (44 %) řidiči a 1 (33 %) pracovník na dělnické pozici. Naopak všichni dotázaní manažeři či řídící pracovníci a specialisté se shodli na skutečnosti, že vykonávají i jinou práci.

Zjištěné informace korespondují s odpověďmi na otázku 5, kde bylo na základě získaných informací konstatováno, že společnost pravděpodobně preferuje motivační přístup k vytváření pracovních míst. Odpovědi na tuto otázku, hypotézu o preferencích motivačního přístupu jen potvrzují. Pokud by tomu bylo jinak, jednalo by se pravděpodobně o špatné rozdělení práce mezi zaměstnance či nedůsledné dohlížení na, to že je daná práce vykonávána přesně těmi zaměstnanci, kterými má být vykonávána.

### Otázka 8: Máte možnost kariérního růstu?

Otázka byla respondentům položena za účelem zjistit, zda je zaměstnancům společnosti poskytována možnost kariérního růstu.

Graf 8 – Kariérní růst zaměstnanců společnosti



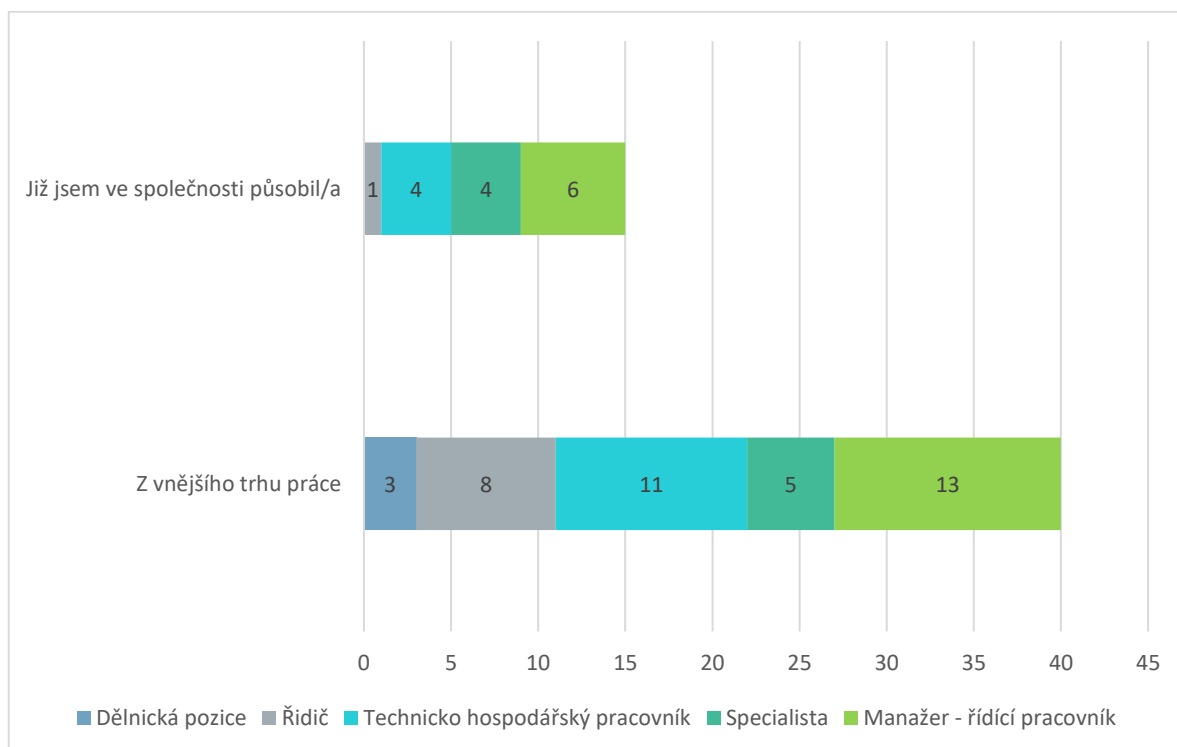
Zdroj: autorka

U této otázky odpovědělo 20 (36 %) z 55 respondentů, že jim společnost poskytuje možnost kariérního růstu. Mezi tyto respondenty patří 6 (32 %) z 19 manažerů, 3 (16 %) z 9 specialistů, 6 (40 %) z 15 technickohospodářských pracovníků a 5 (56 %) z 9 řidičů. Další skupina respondentů, konkrétně 18 (33 %) si myslí, že jim sice společnost nabízí možnost kariérního růstu ale zřejmě ne takový, jaký by si představovali. Tento pocit sdílí 8 (42 %) manažerů, 4 (44 %) specialistů a 6 (40 %) technickohospodářských pracovníků. Opačný zastává celkem 17 (31 %) respondentů, z čehož se jedná o 5 (26 %) manažerů, 2 (22 %) specialisty, 3 (20 %) technickohospodářské pracovníky, 4 (44 %) řidiče a všechny 3 pracovníky na dělnických pozicích.

### Otázka 9: Na současnou pozici jste přišli z vnějšího trhu práce či jste ve společnosti působili již předtím?

Tato otázka byla zaměstnancům položena, za účelem zjištění, zda společnost využívá v procesu získávání zaměstnanců spíše vnitřních či vnějších zdrojů.

Graf 9 – Vstup zaměstnance do společnosti



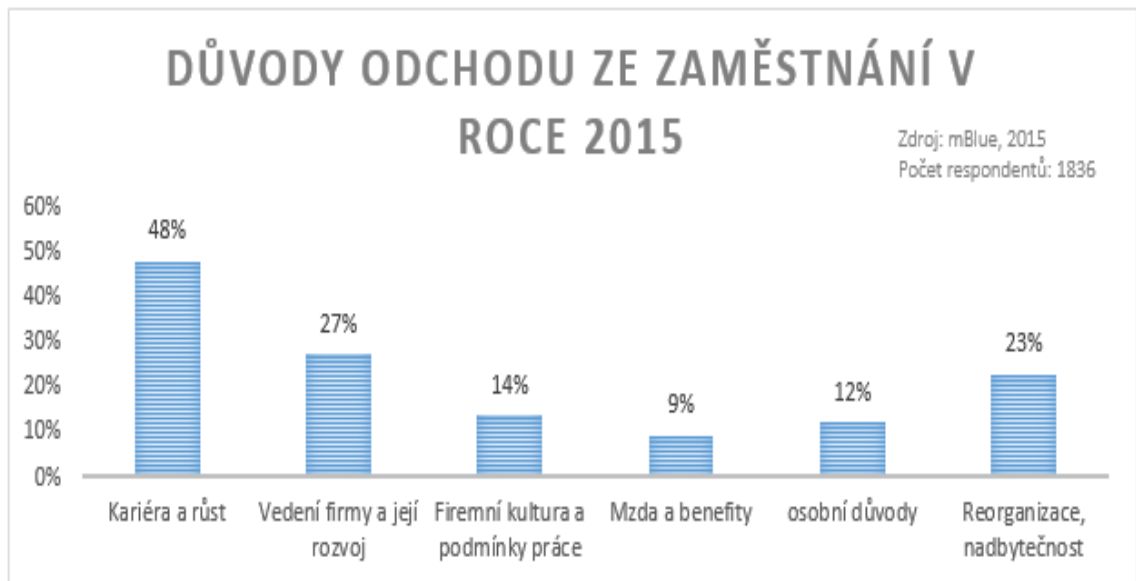
Zdroj: autorka

Na tuto otázku, související se získáváním zaměstnanců, odpovědělo 40 (73 %) respondentů, že do společnosti přišli z vnějšího trhu práce a pouze 15 (27 %) jich uvedlo, že již ve společnosti působili. Mezi zaměstnance získaných z vnitřních zdrojů patří 6 (32 %) manažerů, 4 (44 %) specialisté, 4 (27 %) technickohospodářští pracovníci a 1 (11 %) řidič.

Z informací získaných z rozhovorů s personálním ředitelem společnosti vyplývá, že společnost upřednostňuje získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů pouze pro 1. úroveň řízení neboli pro takzvaný top management, ale nikdy nevyklučuje možnost získání zaměstnance z vnějších zdrojů. Zaměstnanci jsou získáváni s ohledem na povahu obsazovaného pracovního místa.

Zdá se, že společnosti se tento kombinovaný způsob získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů osvědčil. Přesto by se společnost měla zaměřit se na získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Důvodem tohoto doporučení je poskytnutí možnosti kariérního růstu většímu množství současných zaměstnanců, jelikož z grafu 8 je patrné, že 31 % respondentů nemá pocit, že by ve společnosti mohli kariérně růst, což jak uvádí Paulová (2016) v článku „Proč měníme zaměstnání – 1.díl“, bylo podle průzkumů uskutečněného společností mBlue v roce 2015 nejčastějším důvodem proč lidé dávají výpověď

Obrázek 5 – Důvody odchodů ze zaměstnání v roce 2015

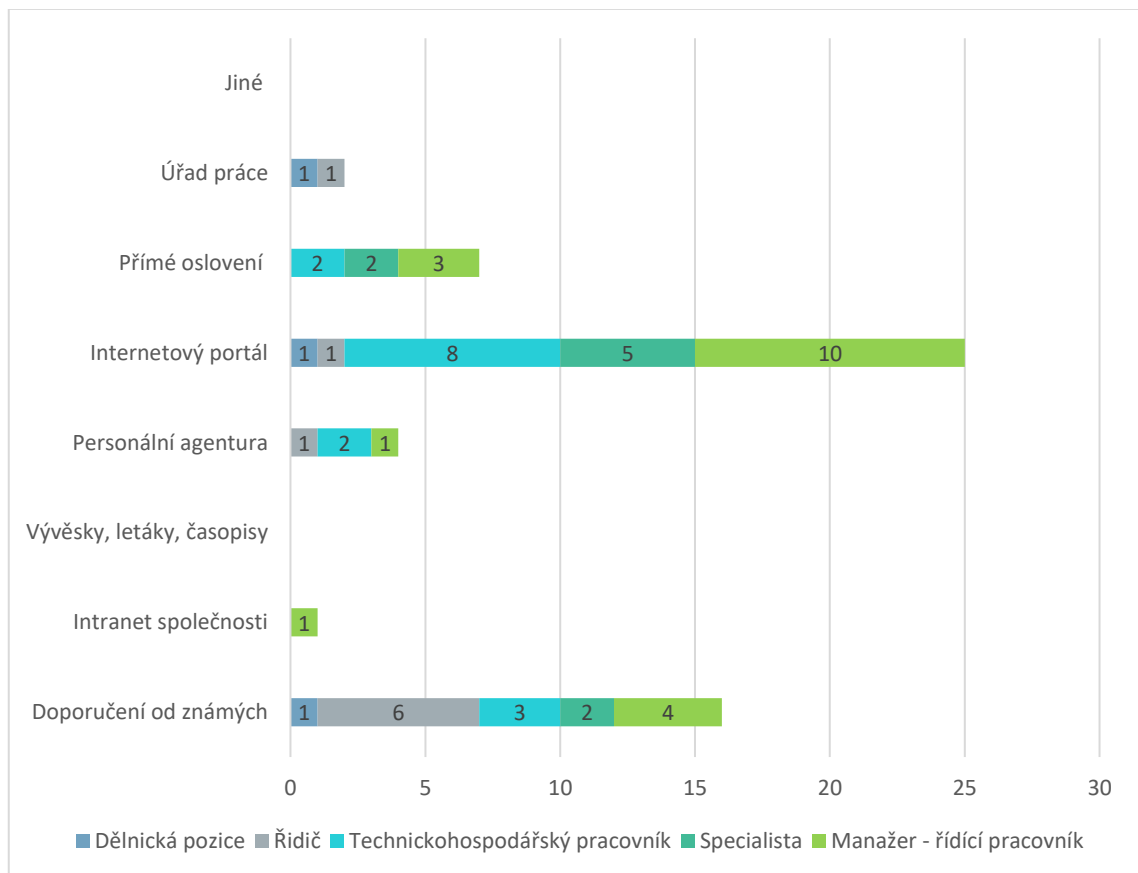


Zdroj: Paulová (2016)

**Otázka 10: Jakým způsobem/prostřednictvím čeho jste se dozvěděli o pracovním místě?**

Tato otázka stejně jako ta předchozí souvisí s činností získávání zaměstnanců.

Graf 10 – Získání povědomí o volném pracovním místě ve společnosti



Zdroj: autorka

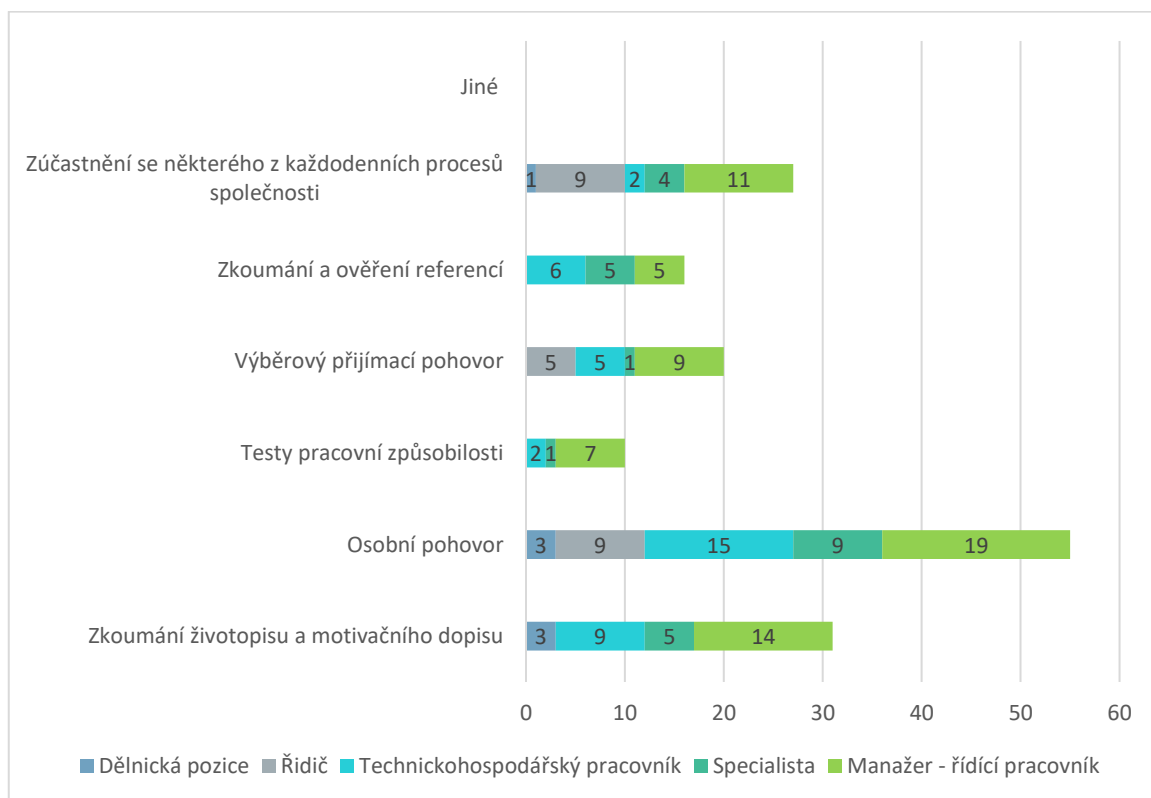
Cílem této otázky, bylo zjistit, jakým způsobem se současní zaměstnanci dozvěděli o pracovním místě, které v současné době zastávají. Na výběr bylo několik možností. Nejpočetnější skupina tvořená 25 (46 %) respondenty uvedla, že našla inzerát na volné pracovní místo na některém z pracovních internetových portálu. Druhá nejpočetnější skupina, složená z 16 (29 %) respondentů uvedla, že na pracovní pozici byla doporučena prostřednictvím známých.

Tyto výsledky korespondují s informacemi, vyplívajícími z rozhovorů s personálním ředitelem, který označil právě doporučení již současným zaměstnancem a internetový pracovní portál, za dvě ze tří nejčastěji využívaných metod při získávání zaměstnanců. Jako třetí nejčastější metodu označil přímé oslovení jedince, což vyplývá i z grafu 10, kde přímé oslovení je další následující nejpočetnější skupinou odpovědí.

#### Otázka 11: Které z následujících kroků obsahovalo přijímací řízení?

Otázka vztahující se k výběru zaměstnanců, jejímž účelem bylo zjistit, z jakých částí se skládalo přijímací řízení jednotlivých respondentů.

Graf 11 – Přijímací řízení



Zdroj: autorka

Na výběr bylo několik možností. Všechny 55 respondentů uvedlo, že se zúčastnili osobního pohovoru. Dále 31 (56 %) odpovědělo, že jsou si vědomi toho, že byl důkladně zkoumán jejich životopis či motivační dopis. Zároveň 27 (49 %) respondentů tvrdí, že se zúčastnilo některého z každodenních procesů společnosti. Výběrového pohovoru se zúčastnilo 20 (36 %) respondentů a 16 (29 %) respondentů odpovědělo, že jejich předešlé zkušenosti u předchozích zaměstnavatelů byli

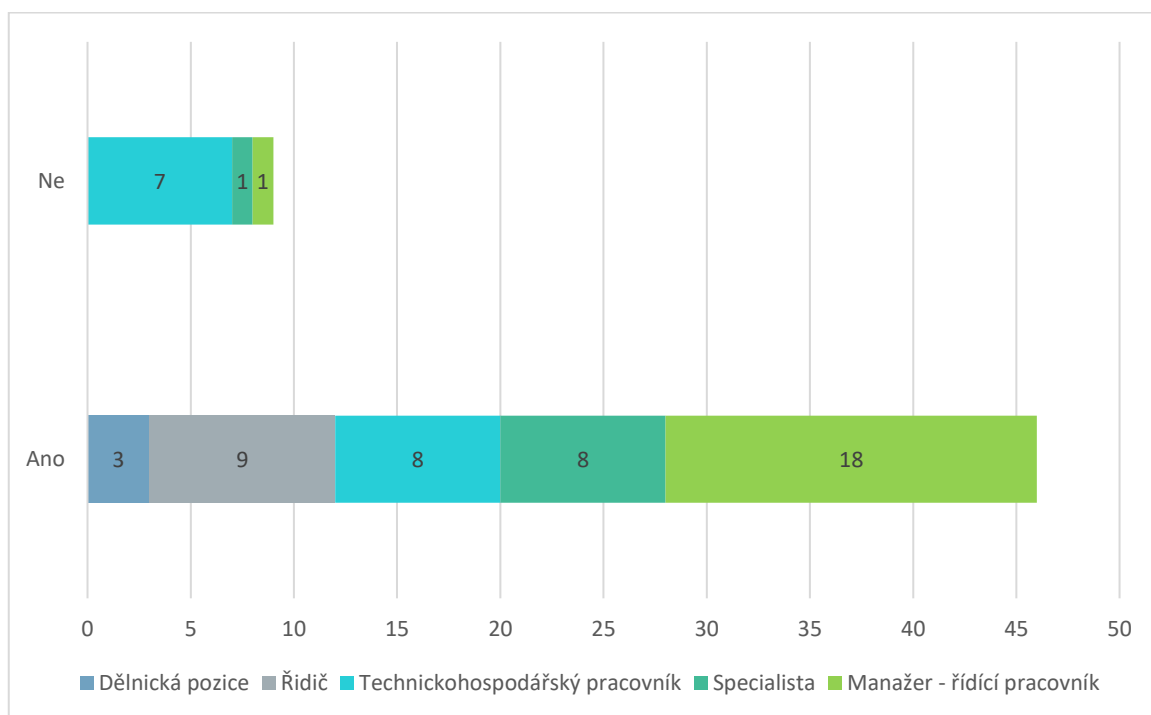
ověřovány. Testy pracovní způsobilosti, jako součást přijímacího řízení, označilo pouze 10 (18 %) respondentů

Současná podoba přijímacího řízení je popsána v kapitole 4.3 Výběr a přijímání zaměstnanců. Za příčinu rozdílů v odpovědích zaměstnanců na stejných pozicích bych označila délku působení zaměstnanců ve společnosti. Současný personální ředitel je na své pozici přibližně dva roky, během, kterých proběhlo v souvislosti se získáváním zaměstnanců mnoho změn.

#### Otázka 12: Následoval po Vašem přijetí nějaký proces adaptace?

Otázka vztahující se k procesu adaptace zaměstnanců, jejíž účel je zřejmý, zjistit, zda zaměstnanci prošli důležitým procesem adaptace.

Graf 12 – Adaptace zaměstnanců



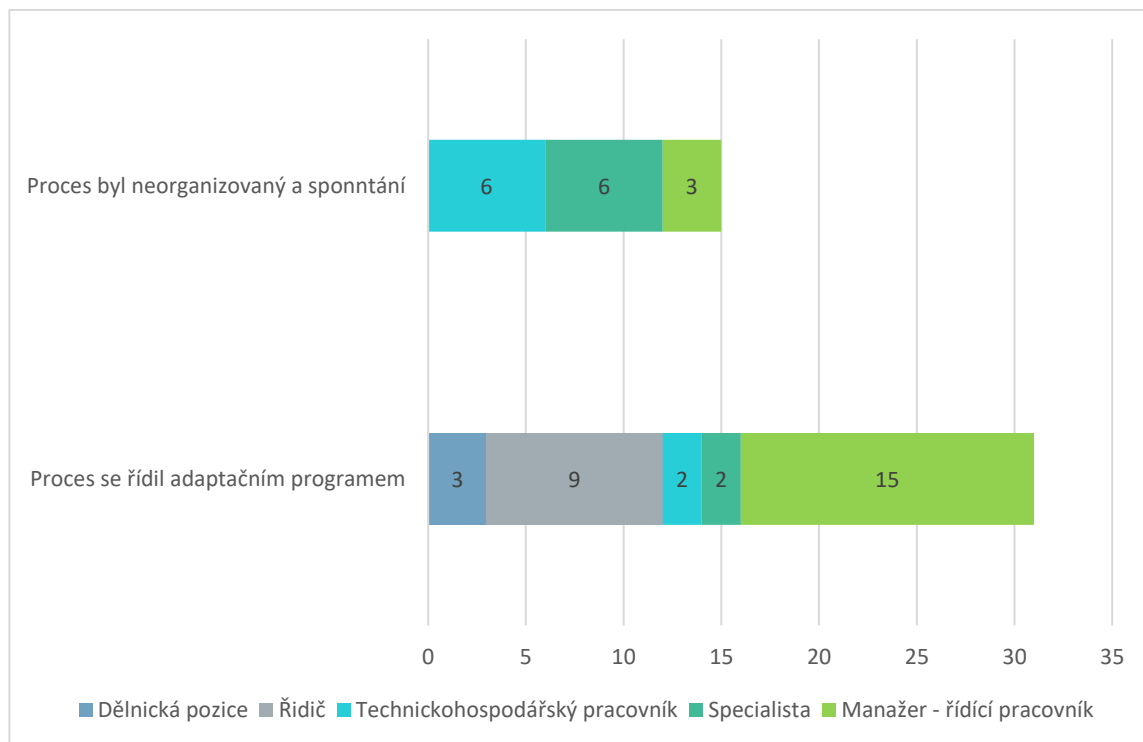
Zdroj: autorka

Na tuto otázku odpovědělo 46 (84 %) respondentů, že po jejich přijetí následoval proces adaptace zatímco 9 (16 %) uvedlo přesný opak. Skupina respondentů, kteří uvedli, že po jejich nástupu do společnosti nenásledoval proces adaptace, je tvořena 7 (85 %) technickohospodářskými pracovníky, 1 (5 %) manažerem a 1 (11 %) specialistou.

**Otázka 13: Byl proces adaptace formální neboli řídit se adaptačním programem nebo byl neformální, tudíž byl neorganizovaný a spontánní?**

Na tuto otázku respondenti odpovídali pouze v případě, že odpověď na předchozí otázku byla ano. Zjišťuje, zda se jejich proces adaptace řídit přesně sestaveným adaptačním programem či byl spontánní a neorganizovaný.

**Graf 13 – Adaptační program**



Zdroj: autorka

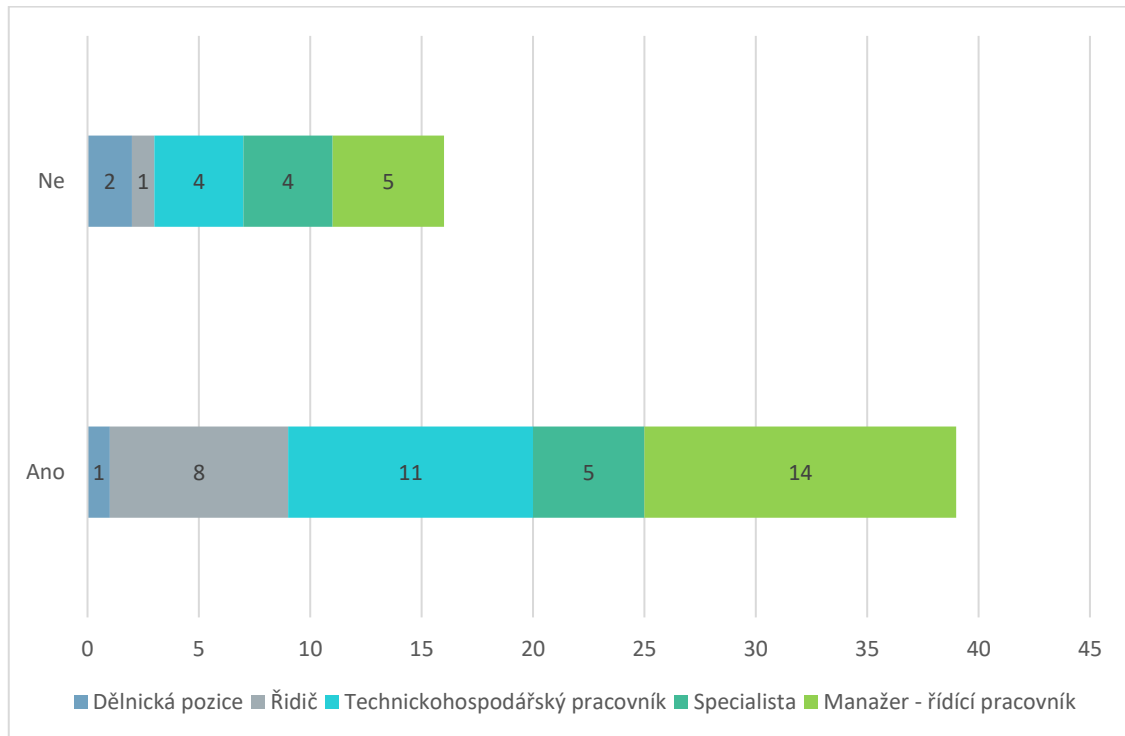
Ze 46 respondentů uvedlo 31 (67 %), že jejich celý proces adaptace probíhal na základě předem sestaveného adaptačního plánu. Za spontánní a neorganizovaný označilo proces adaptace 15 (33 %). Všichni respondenti na pozicích řidičů a dělníků uvedli, že jejich proces adaptace se řídit předem sestaveným adaptačním programem, zatímco u zbylých třech skupin pracovních pozic se tyto názory liší.

Tyto výsledky korespondují s informací získaných během rozhovorů s personálním ředitelem. Ve společnosti existují pozice, pro které je nutné sestavit jasně daný adaptační program ale jsou tam i takové pozice, pro které je nejlepší zaučovat se za provozu při okamžitém řešení současného problému.

#### Otázka 14: Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu?

Tato otázka, byla součástí dotazníkového šetření za účelem zjistit, zda společnost poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu.

Graf 14 – Zpětná vazba a hodnocení pro zaměstnance



Zdroj: autorka

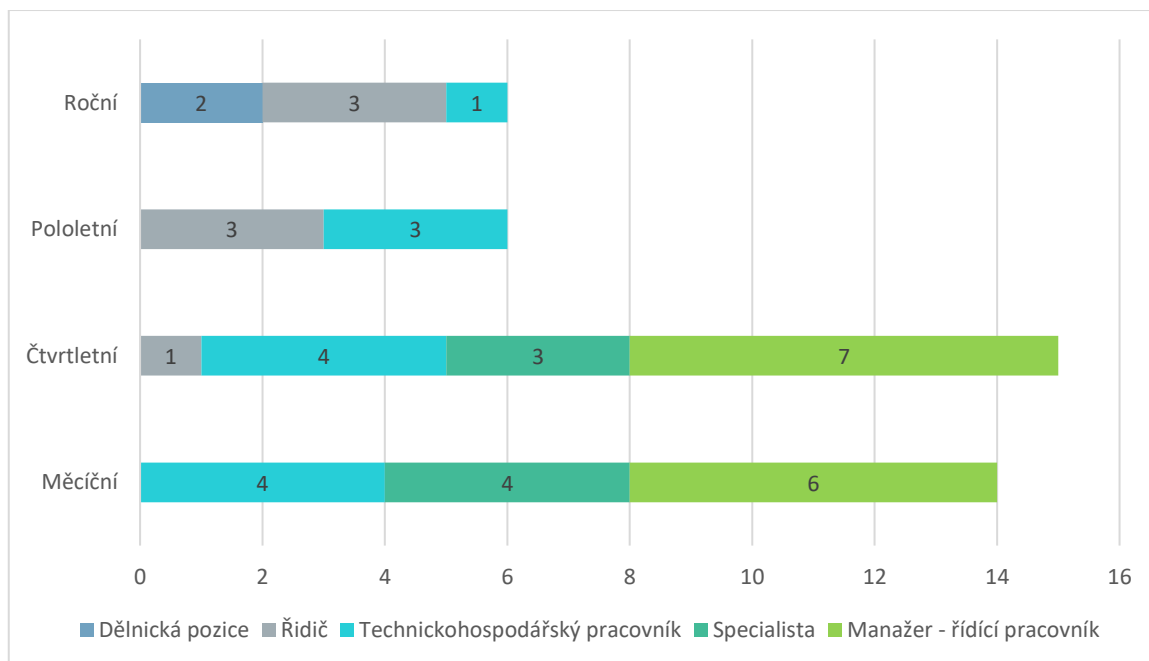
Většina respondentů, konkrétně 39 (71 %), uvedlo, že od svých nadřízených dostávají zpětnou vazbu. Mezi tyto respondenty patří 14 (74 %) manažerů či řídicích pracovníků, 11 (73 %) 15 technickohospodářských pracovníků, 8 (89 %) řidičů, 5 (56 %) specialistů a 1 (33 %) pracovník na dělnické pozici. Zbýlý počet respondentů, konkrétně 16 (29 %) uvedl, že zpětnou vazbu od nadřízených nedostávají.



**Otázka 15: Pokud byste uvítali provádění hodnotících rozhovorů, v jakém časovém horizontu by se měli konat?**

Tato otázka byla respondentům položena s cílem zjistit, zda by ocenili zavedení hodnotících rozhovorů.

**Graf 15 – Provádění hodnotících rozhovorů**



Zdroj: autorka

Na tuto otázku odpovědělo z 55 respondentů 41 (75 %), z čehož plyne, že zbylých 14 (25 %) respondentů by neocenilo zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů. Z respondentů, kteří by byli pro zavedení hodnotících rozhovorů, uvedlo 14 (34 %) že by chtělo, aby se hodnotící rozhovory prováděly každý měsíc. O čtvrtletní pravidelné hodnotící rozhovory by mělo zájem nejvíce z respondentů, konkrétně 15 (36 %). Počet zájemců o zavedení pololetních či ročních hodnotících rozhovorů byl stejný, konkrétně 6 (15 %)

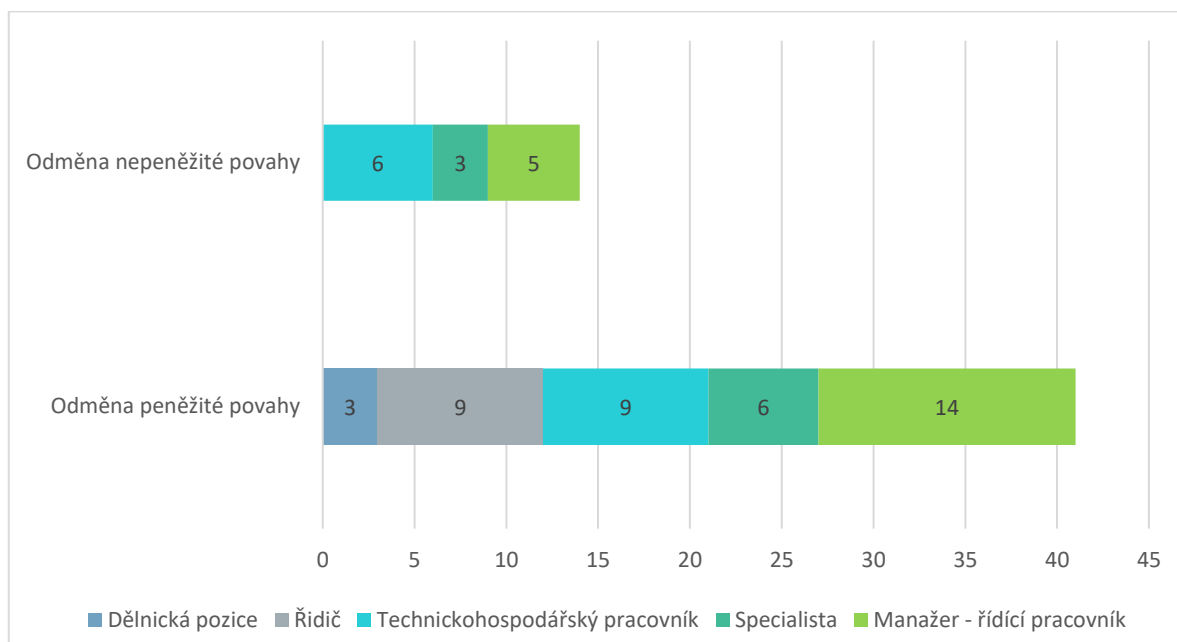
Na základě získaných informací, plynoucích z odpovědí zaměstnanců společnosti, by společnost měla zavést pravidelné hodnotící pohovory. Dle preferencí zaměstnanců, by měly probíhat buďto měsíčně či čtvrtletně. Toto doporučení lze podložit následujícími skutečnostmi:

1. Dle výsledků dotazníkového šetření, zaměstnanci by ocenili zavedení hodnotících rozhovorů, pravděpodobně je pro ně důležité dostávat zpětnou vazbu od svých nadřízených pravidelně, ne pouze v případě, že došlo k velkému úspěchu či neúspěchu.
2. Pokud zaměstnanec neví, co dělá špatně není možné, aby to napravil, nicméně pokud by zaměstnanec dostával měsíční či čtvrtletní hodnocení, byl by přesně obeznámen s tím, co je nutné vylepšit, což by bezpochyby přineslo i lepší výsledky celé společnosti.
3. Zaměstnance by tyto hodnotící rozhovory mohly motivovat k lepším výsledkům, jelikož i konstruktivní kritika je pro mnoho lidí velkým motivátorem k lepšímu výkonu.

### Otázka 16: Která z následujících odměn má pro Vás větší význam?

Otázka, položena za cílem zjistit preference zaměstnanců v souvislosti s odměňováním.

Graf 16 – Peněžitá vs. nepeněžitá odměna



Zdroj: autorka

Pro 41 (75 %) respondentů má větší význam odměna peněžitě povahy, a přestože respondenty byli z 53 % zaměstnanci ve věku 18–29, pro které bývá většinou kariéra na prvním místě, pouze 14 (25 %) označilo odměnu nepeněžitě povahy, jako je například povýšení, uznání, pochvala za tu, která má pro ně větší význam.

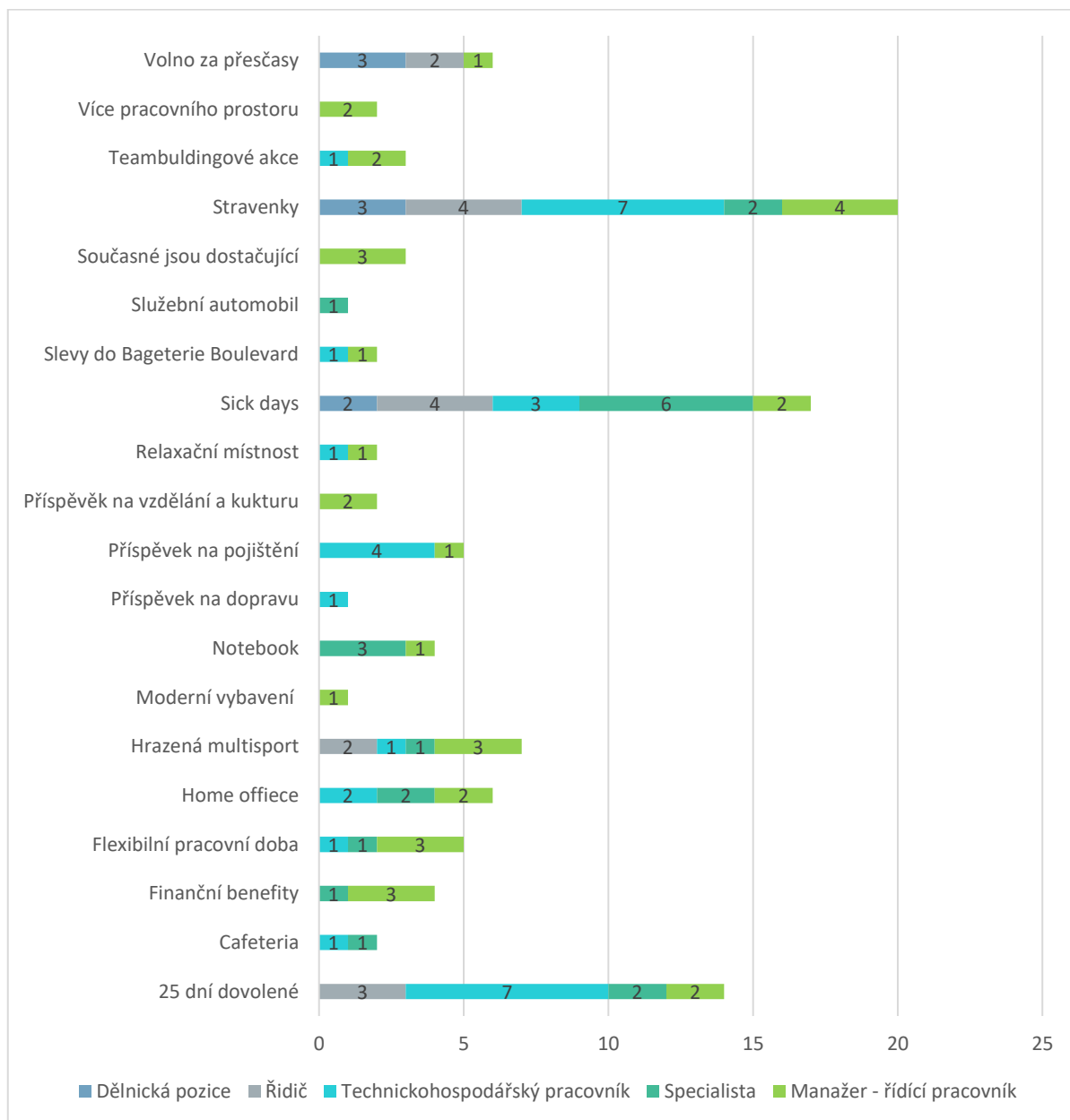
Ačkoliv z rozhovorů s personálním ředitelem plyne, že největší hodnotou pro každého zaměstnance by mělo být, že pracuje pro společnost, která se rozvíjí, má pevné zázemí, je jasněho původu s jasným majitelem a s produktem, který je stále jedničkou na trhu, za což může získat uznání svého okolí. Výsledky tohoto dotazníkového šetření mezi zaměstnanci ukazují přesný opak. Pro většinu zaměstnanců je peněžní odměna důležitější než jakákoliv forma uznání. Jelikož společnost má pro každou pozici jasně stanovené platové ohodnocení, je zbytečné poskytovat doporučení ohledně zvýšení mezd.

Pokud chce společnost zaměstnance, kteří se budou pyšnit tím, že jsou zaměstnanci právě této společnosti, měla by provádět podrobnější osobní rozhovory v rámci přijímání, během kterých by mělo být ověřeno, že uchazeč do společnosti přichází, protože ji zná a chce pro ni pracovat z jasně daných důvodů, a ne pouze kvůli potřebě jakékoliv práce.

### Otázka 17: Jaké zaměstnanecké výhody byste ocenili na svém pracovišti?

Tato otázka byla otevřená, respondentům byl poskytnut prostor k vyjádření vlastního názoru bez podsouvání různých druhů zaměstnaneckých výhod.

Graf 17 – Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci společnosti ocenili



Zdroj: autorka

V grafu 17 jsou zobrazeny všechny odpovědi, které respondenti zmínili. Z celkem 20 různých zaměstnaneckých výhod, se nejvíce respondentů, konkrétně 20 (36 %) respondentů, bez ohledu na pracovní pozici, shodlo, že by na svém pracovišti ocenili jako zaměstnaneckou výhodu stravenky 17 (31 %) respondentů napsalo, že by chtěli, aby společnost poskytovala sick days. Dále se 14 (26 %) respondentů shodlo, že by pro ně bylo ideální zaměstnaneckou výhodou týden dovolené navíc, zatímco volno za odpracované přesčasy zmínilo 6 (11 %). Z dalších zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanci napsali nejčastěji patří příspěvek na pojištění, home office a hrazená multisport

karta, jelikož jak někteří respondenti uvedli, poskytování nehrazené multisport karty zaměstnanci není zaměstnaneckou výhodou

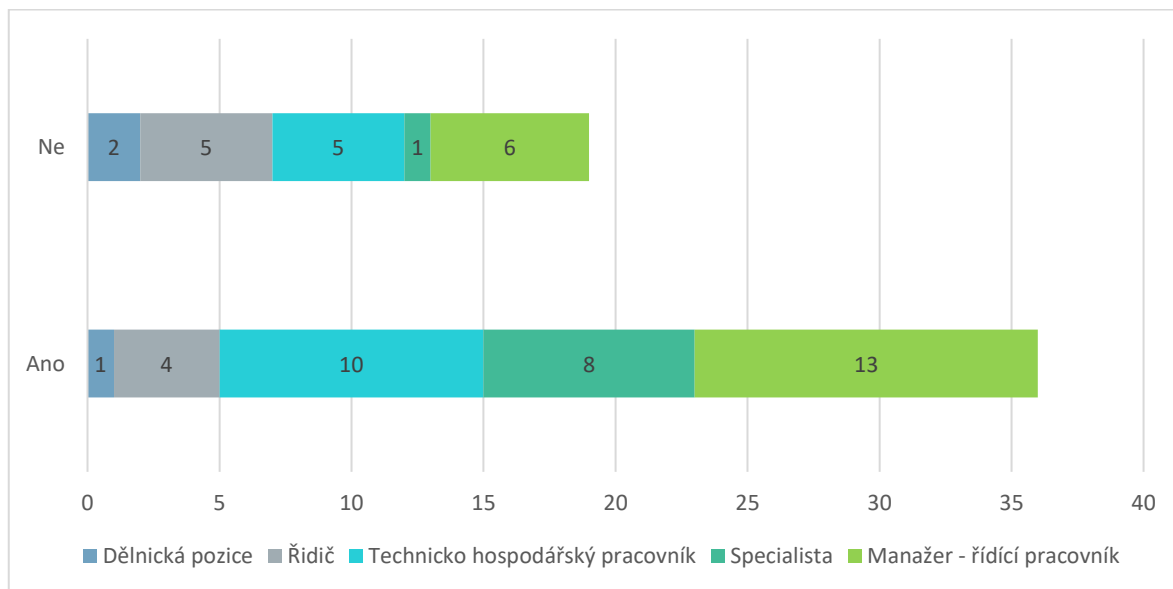
Jelikož pouze 6 % (3) respondentů uvedlo, že současné zaměstnanecké výhody jsou dostačující měla by společnost uvažovat o zavedení, některé z výše zmíněných výhod. V souvislosti s velmi rozdílnými preferencemi zaměstnanců, se jeví jako nejlepší Ačkoli, společnost považuje stravenky za falešnou zaměstnaneckou výhodu, její zaměstnanci, bez ohledu na pracovní pozici i ně jeví zájem. Pokud by tedy společnost, chtěla změnit svůj postoj a svým zaměstnancům vyhovět, měla by prozkoumat nabídky společností, poskytující stravenky. Zaměstnanci by tento krok ocenili a společnost by získala náklad odepisovatelný z daní.

Přestože respondenti projevili zájem o to, aby společnost poskytovala sick days, tak není možné společnosti zavedení této zaměstnanecké výhody doporučit, poněvadž se je jedná o zaměstnaneckou výhodu, která by mohla být velmi lehce zneužívána, jelikož se jedná o 3-5 dní volna navíc za plnou mzdu. Záleží na společnosti, zda svým zaměstnancům důvěřuje, že by tyto volné dny využívali opravdu jen v případech náhlé zdravotní nevolnosti. Co však lze, na základě preferencí, společnosti doporučit je poskytnutí možnosti práce z domova a to zaměstnancům, jejichž povaha práce nevyžaduje každodenní přítomnost na pracovišti.

#### Otázka 18: Nabízí Vám společnost možnost dalšího vzdělávání?

Otázka byla respondentům položena, za účelem zjištění, zda společnost poskytuje nějaké vzdělávací programy, prostřednictvím kterých se mohou zaměstnanci zdokonalovat a rozvíjet.

**Graf 18 – Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti**



Zdroj: autorka

Výsledky odpovědí na tuto otázku, kdy 46 (84 %) respondentů odpovědělo, že jim společnost zprostředkovává možnost dalšího vzdělávání, korespondují s informací, získaných z rozhovorů s personálním ředitelem. Společnost nemá pro každou pozici jasně sestavený vzdělávací program. Vzdělávání poskytuje v rámci současné potřeby, kterou může být například změna novely či vyhlášky, se kterou je nezbytné se seznámit v souvislosti s povahou pracovní pozice, z čehož plyne že

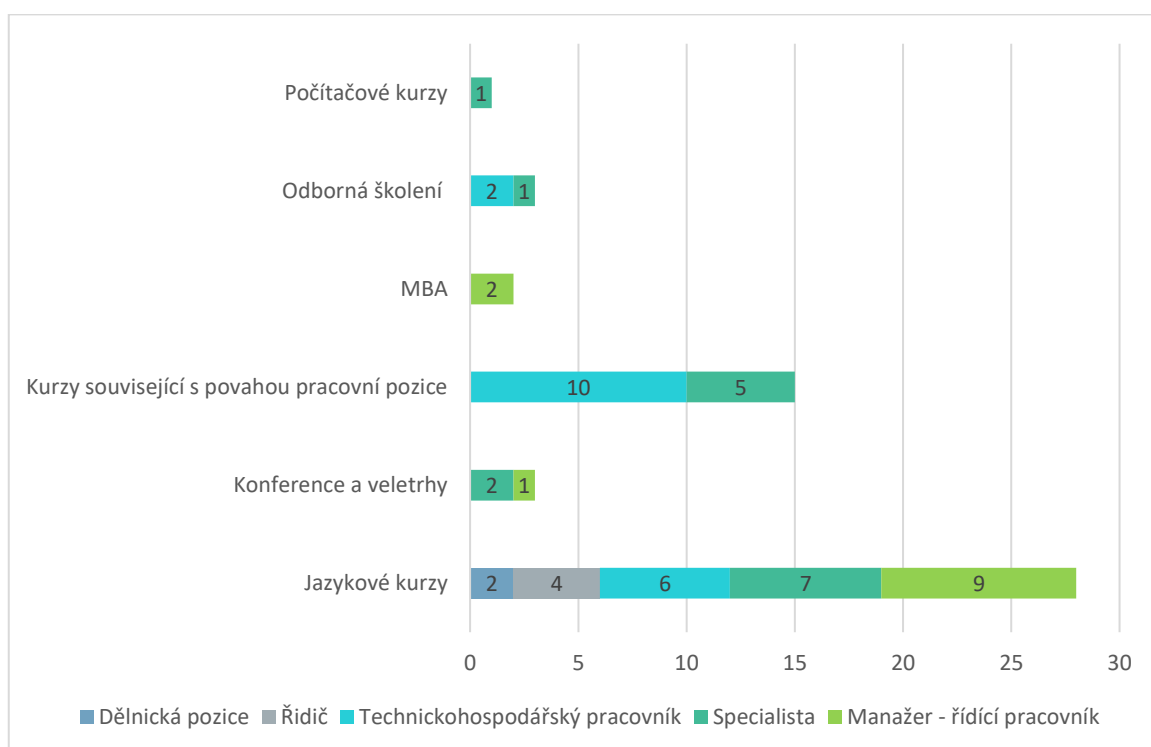
respondenti, kteří uvedli, že jim společnost neposkytuje možnost dalšího vzdělávání, vykonávají pravděpodobně práci, pro kterou nejsou další školení a vzdělávání nutná.

Nicméně společnost by měla alespoň zprostředkovat zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání, jelikož pokud zaměstnanci není poskytnuta možnost se nadále vzdělávat může nabýt dojmu, že se nadále nerozvíjí a nečeká ho žádný kariérní růst, což je, jak již bylo zmíněno v souvislosti s otázkou 9, jeden z nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci ze společnosti odcházejí.

**Otázka 19: Pokud jste odpověděli na předchozí otázku ano, o jaké vzdělávací kurzy se jedná?**

Na tuto otevřenou otázku respondenti odpovídali pouze v případě, že odpověděli na předchozí otázku ano. Prostřednictvím této otázky, bylo cílem zjistit, jaké vzdělávací kurzy společnost poskytuje.

**Graf 19 – Vzdělávací kurzy zprostředkované zaměstnancům společnosti**



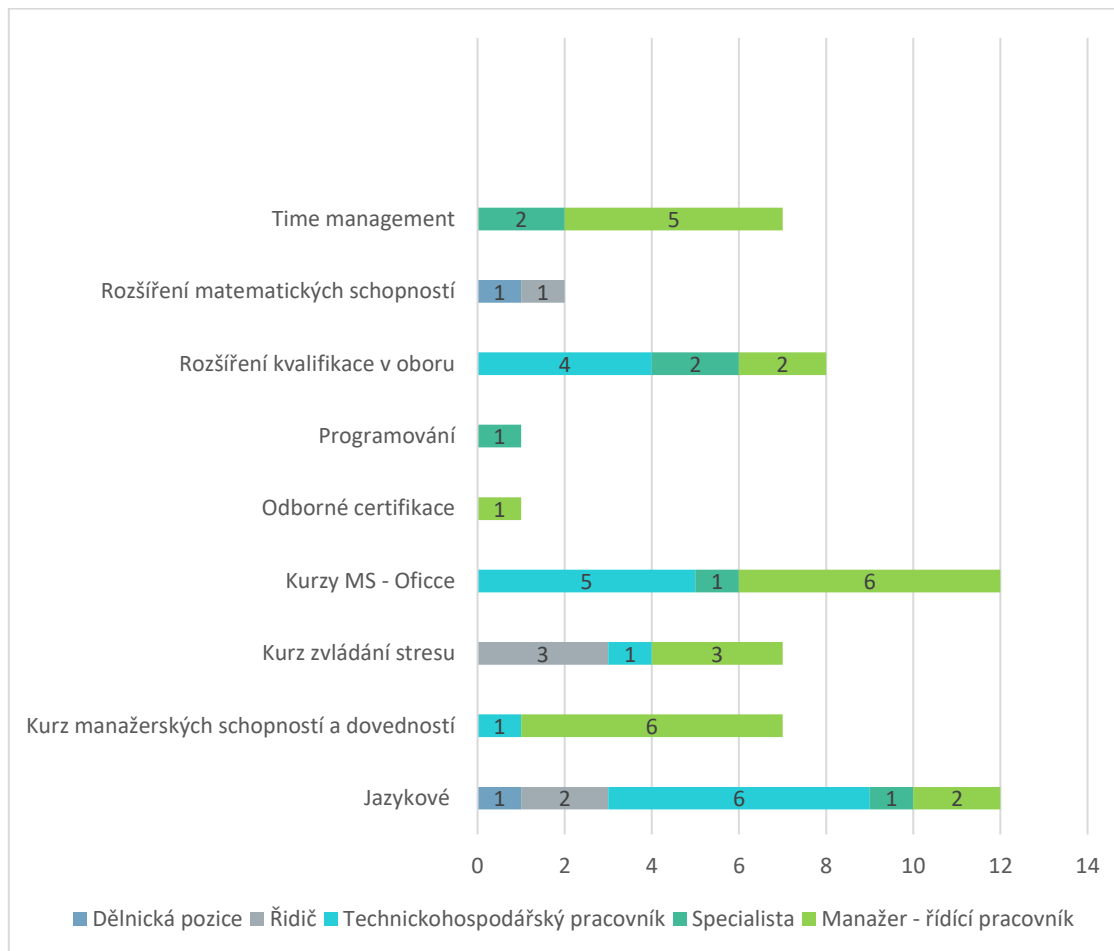
Zdroj: autorka

Nejvíce respondentů, konkrétně 28 (58 %) ze 48, kteří na předchozí otázku odpověděli, že jim společnost poskytuje další možnost vzdělávání uvedlo, že jim společnost poskytuje jazykové kurzy anglického jazyka. Jak lze vidět odpověděli takto, vždy alespoň dva zástupci každé pracovní pozice. Dále 15 (32 %) respondentů uvedlo, že jim společnost poskytuje kurzy související s povahou pracovní pozice. Tato skupina respondentů se skládala pouze ze zástupců pracovních pozic technickohospodářských pracovníků a specialistů. Jako další vzdělávací kurzy, poskytované společností uvedli respondenti konference a veletrhy, MBA kurz, odborná školení a počítačové kurzy.

### Otázka 20: O jaké další vzdělávací kurzy byste měli zájem?

Stejně jako otázky 17 a 19, i tato otázka byla otevřená, jelikož účelem je získání informací, o jaké vzdělávací kurzy by měli respondenti zájem.

Graf 20 – Zájem o vzdělávací kurzy



Zdroj: autorka

Jako odpověď na tuto otázku uvedlo v zastoupení, vždy alespoň jednoho respondenta z každé pracovní pozice, 12 respondentů, že by měli zájem o rozšířené poskytování jazykových kurzů. Stejný počet respondentů složený ze 6 (32 %) manažerů, 1 (11 %) specialisty a 5 (3%), by uvítalo kurzy MC-Office. Dalším nejpočetněji uvedeným vzdělávacím programem je rozšíření kvalifikace v oboru. Takto odpovědělo celkem 8 (15 %) respondentů, z čehož 4 (27 %) byli technickohospodářští pracovníci, 2 (22 %) specialisté a 2 (11 %) manažeři. Celkem 3 vzdělávací programy uvedlo vždy 7 (13 %) respondentů. Zájem o kurzy manažerských schopností a dovedností má pouze 1 (7 %) technickohospodářský pracovník a zbytek, tedy 6 (32 %) respondentů jsou manažeři či řídicí pracovníci. Kurz time managementu by ocenilo 5 (26 %) manažerů a 2 (22 %) specialistů, zatímco kurzu zvládnání stresu by se chtěli zúčastnit 3 (16 %) manažerů, 1 (7 %) technickohospodářský pracovník a 3 (33 %)

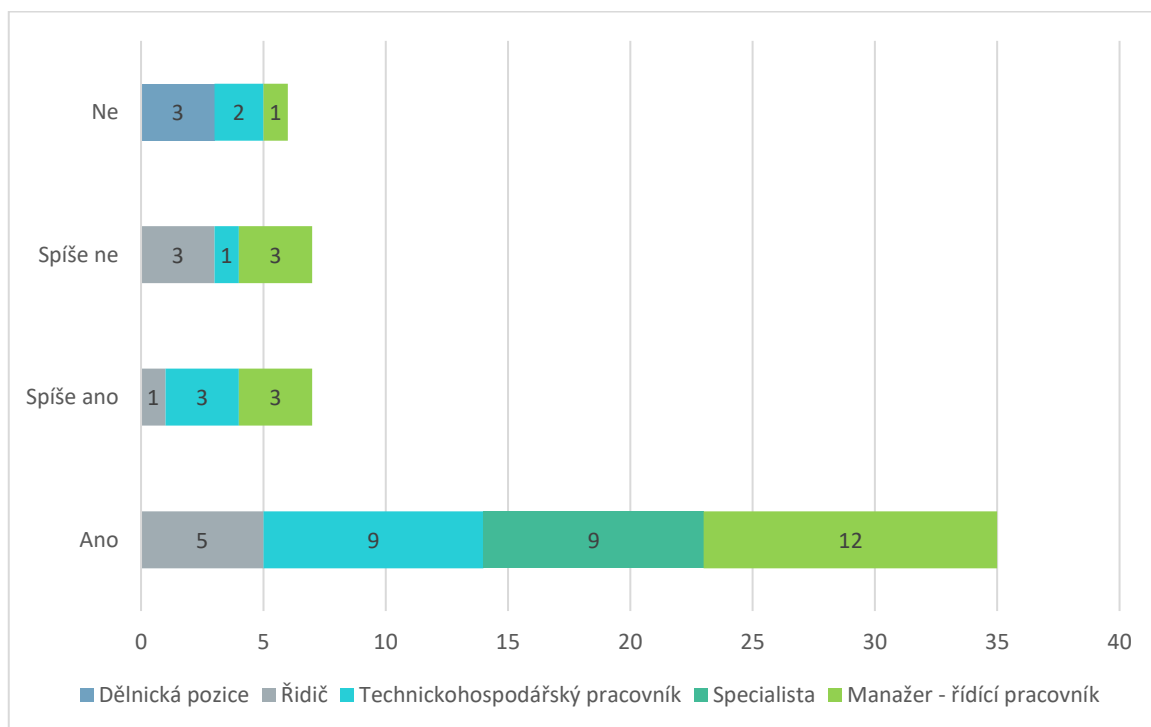
Na základě těchto informací by společnost měla svým zaměstnancům poskytnout některý z výše uvedených vzdělávacích kurzů, jelikož je zřejmé, že zaměstnanci mají zájem se vzdělávat a

nadále se rozvíjet. Je však nutné podotknout že pokud by společnost měla zaplatit každému zaměstnanci nějaký vzdělávací program jednalo by se o velmi nákladnou položku, z čehož plyne doporučení i nadále pokračovat v poskytování vzdělávání v anglickém jazyce, případně v jiném ze světových jazyků. Společnost by však mohla alespoň navrhnout a zprostředkovat zaměstnancům kurzy o kterých, si myslí že by jim mohly pomoci při osobním rozvoji

### Otázka 21: Máte možnost rozvíjet své profesní schopnosti při výkonu Vaší práce?

Tato otázka bylo respondentům položena za účelem zjistit, zda mají možnost během výkonu své práce rozvíjet své profesní schopnosti.

**Graf 21 – Příležitost k rozvoji profesních schopností zaměstnanců**



Zdroj: autorka

Odpovědi na respondentů na tuto otázku kdy, 42 (76 %) respondentů uvedlo, že během výkonu své práce mají příležitost k rozvoji svých profesních schopností korespondují s odpověďmi na otázky 5 a 7, kdy většina respondentů odpovídala že vykonává různé pracovní úkoly. A právě vykonáváním těchto různých pracovních úkolů zřejmě respondenti mají možnost rozvíjet své profesní schopnosti a dovednosti. Pocit, že během výkonů své práce nemají možnost rozvíjet své profesní schopnosti sdílí celkem 4 (21 %) manažeři, 3 (20 %) technickohospodářští pracovníci, 3 (33 %) řidiči a všichni 3 (100 %) pracovníci na dělnických pozicích,

## 6 SHRNU TÍ A NÁVRHY

Během zkoumání systému lidských zdrojů ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o. bylo na základě rozhovorů s personálním ředitelem společnosti a výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci zjištěno několik buďto velmi či méně patrných problémů. Tato zjištění jsou níže popsána a v souvislosti s nimi jsou navržena jistá opatření ke zlepšení.

### Zjištění 1

Přestože 49 % respondentů uvedlo, že jsou obeznámeni s přesným popisem, specifikací a náplní práce pracovního místa, na kterém působí, zbylých 51 % respondentů uvedlo, že spíše jsou či nejsou s těmito informacemi obeznámeni. Pro správné a efektivní fungování společnosti je však nezbytné, aby byli všichni zaměstnanci s těmito informacemi dopodrobna obeznámeni.

#### Návrh na zlepšení

Společnost by se měla soustředit na specifikaci, popis a náplň práce jednotlivých pracovních míst. Měla by vytvořit, či pouze upřesnit již existující dokumenty, obsahující všechny tyto informace. Tyto dokumenty by měly být následně v papírové či elektronické formě předány jednotlivým zaměstnancům, čímž by každý ze zaměstnanců měl jasně dané, co od něj společnost vyžaduje a dalo by se tak předejít nedorozuměním v souvislosti s náplní práce jednotlivých pracovních míst.

### Zjištění 2

Nadpoloviční většina respondentů, konkrétně 73 % uvedla, že do společnosti přišla z vnějšího trhu práce. Z informací získaných prostřednictvím rozhovorů s personálním ředitelem společnosti vyplývá, že získávání zaměstnanců z vnitřní zdrojů společnost preferuje pouze v souvislosti s obsazováním volného pracovního místa, spadající do 1. úrovně řízení, což je takzvaný top management, avšak nikdy nevyklučuje možnost získání zaměstnance z vnějších zdrojů.

#### Návrh na zlepšení

Společnost by se měla při obsazování volných pracovních, zaměřit na získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Jedná se o levnější způsob získávání zaměstnanců, ale především by tím poskytla svým současným zaměstnancům možnost kariérního růstu, který podle 31 % respondentů společnost neposkytuje. Toto opatření by měla společnost přijmout, jelikož právě kariérní růst byl v roce 2015, podle průzkumu společnosti mBlue, nejčastějším důvodem výpovědí zaměstnanců.

### Zjištění 3

Z rozhovorů s personálním ředitelem vyšla najevo skutečnost, že společnost v rámci hodnocení zaměstnanců za pracovní výkon neaplikuje formální hodnotící rozhovory. Zaměstnanci společnosti jsou hodnoceni svými nadřízenými spontánně na základě současné potřeby, a to v případě úspěchu či neúspěchu. V rámci dotazníkového šetření uvedlo 75 % respondentů, že by o zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů mělo zájem. Největší skupina respondentů, konkrétně 36 % uvedla, že by tyto rozhovory měli být prováděny čtvrtletně a 34 % respondentů zastává názor, že by měly být prováděny každý měsíc.



### **Návrh na zlepšení**

Společnost by měla zavést pravidelné hodnotící rozhovory, které by dle preferencí zaměstnanců měli být prováděny buďto měsíčně či čtvrtletně. Důvod tohoto návrhu plyne ze zájmu zaměstnanců o zavedení hodnotících pohovorů, jelikož je pro ně pravděpodobně důležité dostávat zpětnou vazbu průběžně, a ne pouze v případě úspěchu či neúspěchu. Dále je důležité zmínit, že pokud zaměstnanec není průběžně informován o tom, co dělá špatně není možné, aby své chyby napravil, ale pokud by zaměstnanec dostával měsíční či čtvrtletní hodnocení, byl by přesně obeznámen s tím, co je nutné vylepšit, což by bezpochyby přineslo i lepší výsledky celé společnosti, jelikož stejně tak jako pochvala i konstruktivní kritika může být pro mnoho lidí motivátorem

### **Zjištění 4**

Více než polovina respondentů, konkrétně 75 %, uvedla, že pro ně má větší význam odměna finanční povahy, než jakákoliv forma uznání v rámci nefinanční odměny. Nicméně z rozhovorů s personálním ředitelem společnosti vyplývá, že společnost zastává postoj, že největší hodnotou pro každého zaměstnance by mělo být, že pracuje pro společnost, která nejenom, že se rozvíjí, má pevné zázemí, je jasného původu s jasným majitelem a s produktem, který je stále jedničkou na trhu ale zároveň pomáhá potřebným, za což může získat uznání svého okolí.

### **Návrh na zlepšení**

Jelikož, společnost má pro každou pozici jasně stanovené platové ohodnocení, bylo by zbytečné navrhovat zvýšení mzdy. Ovšem pokud chce společnost zaměstnance, kteří se budou pyšnit tím, že jsou zaměstnanci právě této společnosti, bylo by vhodné, aby prováděla podrobnější osobní pohovory v rámci přijímání, kdy by mělo být ověřeno, že uchazeč do společnosti přichází, protože ji zná a chce pro ni pracovat na základě jasných důvodů, vyplývajících z hodnot uchazeče, a ne pouze kvůli potřebě jakékoliv práce

### **Zjištění 5**

Z rozhovoru s personálním ředitelem vyplývá skutečnost, že společnost zastává postoj, že zaměstnanecké výhody jako jsou například stravenky a příspěvky na sociální či jiné pojištění, jsou falešnými zaměstnaneckými výhodami. Avšak pouze 6 % respondentů uvedlo že společnost poskytuje dostatečné zaměstnanecké výhody. V souvislosti s otevřenou otázkou, kde respondenti mohli vyjádřit o jaké zaměstnanecké výhody by měli skutečně zájem, bylo shromážděno celkem 20 různých druhů zaměstnaneckých výhod. Nejpočetnější skupina, konkrétně 36 % respondentů projevila zájem o poskytování stravenek. Další nejčastěji uvedenou zaměstnaneckou výhodou, o kterou projevilo zájem 34 % respondentů, byly sick days. V souvislosti se zájmem o poskytování sick days je však nutné podotknout, že se jedná o velmi jednoduše zneužitelnou zaměstnaneckou výhodu, proto poskytování této zaměstnanecké výhody nelze doporučit, závisí však na společnosti, zda důvěřuje svým zaměstnancům, že by této zaměstnanecké výhody využívali jen v případě náhlé zdravotní nevolnosti. Dále 26 % respondentů projevilo zájem o 5 týdnů dovolené, což také není v rámci této bakalářské práce možné společnosti doporučit, jelikož 4 týdny je zákonem stanový nárok na dovolenou. 13 % respondentů zmínilo, že ačkoliv společnost zprostředkovává multisport kartu nejedná se o zaměstnaneckou výhodu, jelikož není hrazená společností. Home office a volno za přesčasy uvedlo v oubou případech 11 % respondentů.

## Návrh na zlepšení

V souvislosti se skutečností, že pouze 6 % respondentů uvedlo, že současné zaměstnanecké výhody jsou dostačující by měla společnost přemýšlet o poskytování některé z dalších zaměstnaneckých výhod.

- **Peněžní zaměstnanecké výhody.** Dle preferencí zaměstnanců by se mělo jednat o stravenky, které ale společnost považuje za falešnou zaměstnaneckou výhodu. Pokud by společnost byla ochotna změnit postoj k těmto zaměstnaneckým výhodám a vyhovět tak svým zaměstnancům, měla by prozkoumat nabídky společností, poskytující tyto zaměstnanecké výhody. Výsledkem by byli spokojení zaměstnanci a společnost by získala náklad odepisovatelný z daní. V případě, že by společnost nebyla ochotna změnit svůj postoj k tomuto druhu zaměstnaneckých výhod, jeví se jako nejlepší možnost, s ohledem na různé preference zaměstnanců zavedení cafeteria systému, jelikož se jedná o systém, kde zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům různé druhy zaměstnaneckých výhod, ze kterých si posléze zaměstnanec sám vybere tu, která je pro něj nejzajímavější, čímž by mohl být vyřešen i problém ohledně hrazené multisport karty.
- **Nepeněžní zaměstnanecké výhody.** Společnost by měla poskytnout zaměstnancům, jejichž povaha práce nevyžaduje neustálou přítomnost na pracovišti, možnost práce z domova. Jedná se o velmi žádanou zaměstnaneckou výhodu, která je v dnešní době, již naprosto běžná. Společnost by zaměstnancům, u kterých je to možné, pouze poskytla vzdálený přístup, prostřednictvím, kterého by mohla velmi jednoduše kontrolovat, zda zaměstnanec, který má vykonávat práci z domova opravdu pracuje, čímž by se vyloučila možnost zneužívání této zaměstnanecké výhody.

## Zjištění 6

Z rozhovorů s personálním ředitelem vyplývá, že společnost nemá předem jasné stanovené vzdělávací programy, kterých by se měli jednotliví zaměstnanci zúčastnit. Vzdělávání zaměstnanců probíhá v rámci pracovního místa, a to v souvislosti se současnou situací, kdy je některé zaměstnance potřeba vzdělávat v souvislosti s novelami zákona apod. Nicméně všem zaměstnancům je poskytnuta možnost zúčastnit se vzdělávacího kurzu z anglického jazyka, který je z části hrazen společností. S těmito informacemi korespondují i výsledky dotazníkového šetření kdy 84 % respondentů uvedlo, že jim společnost nabízí možnost dalšího vzdělávání. Na otevřenou otázku, zjišťující, o jaké vzdělávací kurzy by měli zaměstnanci zájem bylo uvedeno 9 různých vzdělávacích kurzů, kdy největší zastoupení v podobě 22 % respondentů měly jazykové a MS – Office kurzy. Dále 15 % respondentů uvedlo, že by ocenilo kurzy rozšiřující kvalifikaci. O kurzy Time managementu, zvládání stresu a manažerských schopností a dovedností projevilo zájem ve všech případech 13 % respondentů.

## Návrh na zlepšení

S ohledem na očividný zájem zaměstnanců se dále vzdělávat, plynoucí z výsledků dotazníkového šetření by společnost měla uvažovat o zavedení, některého z výše zmíněných kurzů. Ovšem pokud by měla společnost každému zaměstnanci hradit vzdělávací kurz jednalo by se o velký výdaj, který by však mohl být investicí do svých zaměstnanců. Nicméně by společnost měla i nadále pokračovat v poskytování kurzů anglického jazyka a případně přidat i nějaký z dalších světových jazyků. Dále by měla společnost jednotlivým zaměstnancům alespoň doporučit a zprostředkovat kurzy, které by jim pomohly v rámci osobního rozvoje. Je velmi pravděpodobné, že pokud by společnost své

zaměstnanec pomáhala vzdělávat a rozvíjet, vrátilo by se jí to ve formě motivovaných a loajálních zaměstnanců, kteří by jí výkonem své práce zprostředkovali lepší výsledky.

Kromě jistých nedostatků obsažených ve výše zmíněných zjištěních, lze říci že systém řízení lidských zdrojů ve společnosti funguje správně. Z výsledků dotazníkové šetření vyplývá, že společnost aplikuje především motivační přístup během vytváření pracovních míst, což znamená, že svým zaměstnancům poskytuje možnost vykonávat různé pracovní úkoly, čímž eliminuje jednotvárnost a monotónnost práce. Za zmínění stojí především promyšlené plánování ve výrobním závodě, které probíhá přibližně rok až dva roky dopředu, což vyžaduje velmi přesné odhady a detailní přípravy. Lze také vyzdvihnout výběr zaměstnanců, který probíhá na základě propracovaného přijímacího řízení ale také proces adaptace, který následuje po nástupu člověka do společnosti. Tento proces adaptace mnohdy zahrnuje promyšlené tréninkové plány na dobu až šesti měsíců, což opět vyžaduje detailní přípravy.

# ZÁVĚR

Pro zajištění správného a efektivního fungování společnosti je i mimo různé ekonomické a hospodářské procesy velmi důležité promyšlené, strategické, a především efektivní řízení lidských zdrojů, jelikož lidské zdroje či pouze jen lidé, jsou právě tím motorem, který uvádí do pohybu vše ostatní, co posléze vede ke splnění stanovených cílů společnosti. Je tedy nutné k těmto zdrojům přistupovat jako k unikátnímu bohatství, kterým společnost disponuje.

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat a posoudit systém řízení lidských zdrojů ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o., určit možné problémy a následně navrhnout jejich řešení.

Řízení lidských zdrojů je rozsáhlý proces skládající se z několika, na sebe navazujících činností, kdy není možné jednu činnost vynechat či ji přeskočit. Ze všeho nejdřív je nutné vytvořit pozice a specifikovat určité podmínky, které jsou pro ně nezbytné. Dále je důležité naplánovat kolik lidí bude potřeba po výkon práce na těchto pozicích a kým bude tato potřeba lidí pokryta. Po procesu plánování přichází na řadu určit jak, z jakých zdrojů a prostřednictvím jakých metod budou zaměstnanci získáváni. Tímto to však nekončí, jelikož když společnost ví jak, z jakých zdrojů a prostřednictvím jakých metod bude zaměstnance získávat je nutné definovat na základě jakých kritérií bude následně zaměstnance vybírat a přijímat. Přijaté zaměstnance je však nutné seznámit s pracovním prostředím, spolupracovníky a s dalšími věcmi souvisejícími s výkonem jejich práce neboli jednoduše řečeno je třeba zajistit, aby se adaptovali. Adaptované zaměstnance je ovšem důležité průběžně vzdělávat, hodnotit, a především pravidelně odměňovat za jejich pracovní výkon.

Praktická část této bakalářské práce se zabývala zkoumáním fungování těchto jednotlivých činností ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o., na základě rozhovorů s personálním ředitelem společnosti a následným dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci. V souvislosti s informacemi, získaných prostřednictvím těchto dvou metod byl následně zhodnocen systém řízení lidských zdrojů ve společnosti. U některých činností, u kterých byl shledán buďto velmi či méně patrný problém bylo navrženo jejich řešení.

Došlo se k závěru, že společnost by se měla více soustředit na specifikaci a popis pracovního místa a pokusit se zaměstnance s těmito informacemi lépe seznámit. Bylo navrženo vytvořit, či pouze upřesnit již existující dokumenty obsahující tyto informace, které by měly být následně předány v papírové či elektronické formě jednotlivým zaměstnancům. Dále bylo společnosti doporučeno, aby se zaměřila více na získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, za účelem poskytnutí možnosti kariérního růstu současným zaměstnancům. Nejpatrnější problém byl shledán na základě skutečnosti, že firma neaplikuje pravidelné hodnotící rozhovory a jelikož dotazníkové šetření potvrdilo, že zaměstnanci by o zavedení těchto rozhovorů měli zájem bylo společnosti doporučeno jejich zavedení. Další problém byl shledán v souvislosti s rozdílnými hodnotami zaměstnanců a společnosti, jelikož dle společnosti by pro zaměstnance měla mít největší hodnotu skutečnost, že je zaměstnancem úspěšné a prosperující společnosti s dlouhou historií, která pomáhá potřebným, za což následně může získat uznání ostatních. Nicméně pro většinu respondentů, zastupující zaměstnance společnosti má větší hodnotu peněžní odměna než jakákoliv forma uznání. Na základě tohoto zjištění, byly společnosti doporučeny podrobnější osobní pohovory v rámci přijímání zaměstnanců, během kterých by mělo být ověřeno, že uchazeč do společnosti přichází, protože ji zná a chce pro ni pracovat na základě jasných důvodů, vycházejících z hodnot uchazeče. V rámci zaměstnaneckých

výhod je společnost rozdělena na dva tábory, kdy první tábor zastoupený vedením společnosti odmítá typické zaměstnanecké výhody jako jsou stravenky a příspěvky na sociální či jiné pojištění, zatímco druhý tábor, tvořený zaměstnanci společnosti, by o ně měl zájem. Na základě preferencí zaměstnanců bylo navrženo přijetí některých ze zaměstnaneckých výhod, závisí však pouze na společnosti, zda bude ochotna odstoupit od svých zásad. Ohledně vzdělávání zaměstnanců bylo těžké stanovit doporučení, jelikož se jedná o podstatně drahé položky. Výsledky dotazníkové šetření však dávají najevo, že zaměstnanci mají chuť se vzdělávat a rozvíjet, z tohoto důvodu bylo společnosti doporučeno pokračovat v již zavedených kurzech anglického jazyka a případně dalšího světového jazyku, zároveň bylo navrženo, aby společnost alespoň navrhla a zprostředkovala zaměstnancům kurzy o kterých, si myslí že by jim mohly pomoci v rámci osobního rozvoje.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, BLÁHA, Jiří a HORVÁTHOVÁ, Petra, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: VŠB TU Ostrava. 254 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2006. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.

SOYKOVÁ, Vivienne, 2011. *Vedení a rozvoj lidských zdrojů pro oblast bezpečnostních technologií a inženýrství*. 1. vyd. Praha: Karolinum pro ČVUT. 157 s. ISBN 978-80-01-04845-0.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMŠÍK, Pavel, DUDA, Jiří, 2011. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně. 266 s. ISBN 978-80-737-5556-0.

ULRICH, Dave, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

WROBLOWSKÁ, Zuzana, 2016. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 176 s. ISBN 978-80-7431-162-8.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

CROCODILLE ČR, 2017. *Výroční zpráva společnosti* [online]. Praha: Crocodile ČR, spol. s r.o. [cit.2018-04-22]. Dostupné z: [file:///C:/Users/dorfl/Downloads/20171103145436772%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dorfl/Downloads/20171103145436772%20(1).pdf)

CROCODILLE ČR, 2018. *Historie* [online]. Praha: Crocodile ČR, spol. s r.o. [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://www.crocodile.com/cs/history>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚD, 2017. *Národní soustava povolání*. Praha [online]. [cit.2018-04-02]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/p/hlavni-ucetni/103337.html>

PAULOVÁ, Zuzka, 2016. Proč měníme zaměstnání – 1. díl. In: *MBlue: human resources* [online]. [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/proc-menime-zamestnani-1-dil/>

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Postup plánování lidských zdroj.....	16
Obrázek 2 – Cyklus řízení pracovního výkonu.....	22
Obrázek 3 - Oborné vzdělávání ve společnosti .....	25
Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o.....	30
Obrázek 5 – Důvody odchodů ze zaměstnání v roce 2015 .....	47



# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Příklad popisu a specifikace pracovního místa .....	14
Tabulka 2 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů .....	17
Tabulka 3 – Metody hodnocení zaměstnanců .....	23
Tabulka 3– Metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště .....	25
Tabulka 4 – Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti.....	26

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Pracovní pozice zaměstnance ve společnosti .....	38
Graf 2 – Pohlaví zaměstnanců společnosti.....	39
Graf 3 – Věková struktura zaměstnanců společnosti.....	40
Graf 4 – Nejvyšší dosažené vzdělání .....	41
Graf 5 – Rozmanitost práce.....	42
Graf 6 – Informovanost zaměstnance o popisu a specifikaci pracovního místa.....	43
Graf 7 – Výkon práce.....	44
Graf 8 – Kariérní růst zaměstnanců společnosti .....	45
Graf 9 – Vstup zaměstnance do společnosti .....	46
Graf 10 – Získání povědomí o volném pracovním místě ve společnosti.....	47
Graf 11 – Přijímací řízení .....	48
Graf 12 – Adaptace zaměstnanců .....	49
Graf 13 – Adaptační program.....	50
Graf 14 – Zpětná vazba a hodnocení pro zaměstnance.....	51
Graf 15 – Provádění hodnotících rozhovorů.....	52
Graf 16 – Peněžitá vs. nepeněžitá odměna.....	53
Graf 17 – Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci společnosti ocenili.....	54
Graf 18 – Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti .....	55
Graf 19 – Vzdělávací kurzy zprostředkované zaměstnancům společnosti.....	56
Graf 20 – Zájem o vzdělávací kurzy.....	57
Graf 21 – Příležitost k rozvoji profesních schopností zaměstnanců .....	58

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance společnosti Crocodile ČR spol. s r.o.....	71
--	----

## **Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance společnosti Crocodile ČR spol. s r.o.**

Dobrý den,

ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění mého dotazníku, který bude následně sloužit jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce na téma „Řízení lidských zdrojů ve společnosti Crocodile ČR, spol. s r.o.“ Žádám Vás o co nejpřesnější a pravdivé informace. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce.

Předem děkuji za Vaší spolupráci, ochotu a za čas věnovaný vyplňování tohoto dotazníku.

S přáním hezkého dne,

Anna Dörfllová, studentka třetího ročníku Masarykova ústavu vyšších studií v Praze.

### **Otázka 1**

**Jaká je Vaše pracovní pozice?**

- a) Dělnická pozice (dělník ve výrobě, skladník apod.)
- b) Řidič
- c) Technicko hospodářský pracovník – administrativa apod.
- d) Specialista
- e) Manažer – řídicí pracovník

### **Otázka 2**

**Jakého jste pohlaví?**

- a) Žena
- b) Muž

### **Otázka 3**

**Jaký je Váš věk?**

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

### **Otázka 4**

**Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní
- b) Vyučen
- c) Vyučen s maturitou
- d) Středoškolské
- e) Vyšší odborné
- f) Vysokoškolské

**Otázka 5**

Je vaše práce monotónní a jednotvárná nebo dostáváte příležitost vykonávat různé pracovní úkoly za použití různých pracovních postupů během čehož jsou plně využívány vaše znalosti, dovednosti atd.

- a) Monotónní a jednotvárná
- b) Vykonávám různé úkoly

**Otázka 6**

Jste obeznámeni s přesným popisem a specifikací pracovního místa? / Znáte přesnou náplň práce pro pracovní místo, na kterém se nacházíte?

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

**Otázka 7**

Vykonáváte pouze práci, která je stanovená pro Vaše pracovní místo nebo vykonáváte i jinou práci?

- a) Vykonávám pouze přesně danou práci stanovenou pro mé pracovní místo
- b) Vykonávám i jinou práci.

**Otázka 8**

Máte možnost kariérního růstu?

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

**Otázka 9**

Na současnou pozici jste přišli z vnějšího trhu práce či jste ve společnosti působili již předtím?

- a) Z vnějšího trhu práce
- b) Již jsem působil na jiné pozici ve společnosti

**Otázka 10**

Jakým způsobem/ prostřednictvím čeho jste se dozvěděli o pracovním místě?

- a) Doporučení od známých
- b) Intranet společnosti

- c) Vývěsky (interní, externí), letáky, časopisy
- d) Personální agentura
- e) Internetový portál
- f) Přímé oslovení personálním ředitelem
- g) Úřad práce
- h) Jiné, uveďte:

**Otázka 11**

**Které z následujících kroků obsahovalo přijímací řízení?**

*Je možné vybrat více možností*

- a) Zkoumání životopisu a motivačního dopisu
- b) Osobní pohovor
- c) Testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, testy znalostí a schopností, testy osobnosti) nebo assesment center.
- d) Výběrový přijímací pohovor
- e) Zkoumání a ověření referencí
- f) Zúčastnění se některého z procesů společnosti (spolujízda, návštěva výroby apod.)
- g) Jiné, uveďte:

**Otázka 12**

**Následoval po Vašem přijetí nějaký proces adaptace?**

- a) Ne
- b) Ano

**Otázka 13**

**Byl proces adaptace formální neboli řídil se adaptačním programem nebo byl neformální, tudíž byl neorganizovaný a spontánní**

*Odpovídejte, pokud odpověď na předchozí otázku byla ano*

- a) Proces adaptace se řídil dle přesně sestaveného adaptačního programu
- b) Proces adaptace byl neorganizovaný a spontánní
- c) Jiné, uveďte:

**Otázka 14**

**Dostáváte od svých nadřízených zpětnou vazbu?**

- a) Ano
- b) Ne

**Otázka 15**

**Pokud byste uvítali provádění hodnotících rozhovorů, v jakém časovém horizontu by se měli konat?**

- a) Měsíční
- b) čtvrtletní
- c) Pololetní
- d) Roční

**Otázka 16**

**Která z následujících odměn má pro Vás větší význam?**

- a) Odměna peněžité povahy (mzda, plat a další odměny za vykonanou práci)
- b) Odměna nepeněžité povahy (povýšení, uznání, pochvala či zaměstnanecké výhody)

**Otázka 17**

**Jaké benefity byste ocenili na svém pracovišti?**

**Otázka 18**

**Nabízí Vám společnost možnost dalšího vzdělávání?**

- a) Ano
- b) Ne

**Otázka 19**

**Pokud jste odpověděli na předchozí otázku ano, o jaké vzdělávací kurzy se jedná?**

**Otázka 20**

**O jaké další vzdělávací kurzy byste měli zájem?**

**Otázka 21**

**Máte možnost rozvíjet své profesní schopnosti při výkonu Vaší práce?**

Děkuji za spolupráci.

