

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Hodnocení vybraných personálních procesů  
v organizaci**

**Evaluation of selected personnel processes in the  
organization**

Bc. Andrea Šimerová

Plzeň 2023

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Hodnocení vybraných personálních procesů v organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22. 4. 2023

v. r. *Andrea Šimerová*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Charakterizujte a vymezte oblast personálního řízení a personálních procesů.
2. Představte zvolenou organizaci, zaměřte se na oblast řízení lidských zdrojů.
3. Zhodnoťte vybrané personální procesy ve zvolené organizaci.
4. Formulujte návrhy pro dané personální procesy.

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí své diplomové práce paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení, její trpělivost, cenné rady pro přehledné a smysluplné zpracování práce a čas věnovaný konzultacím.

Dále je poděkování určeno řediteli organizace, který mi poskytl svůj čas a možnost zpracovat svou diplomovou práci v zázemí organizace.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>7</b>
1.1 Definice a vývoj řízení lidských zdrojů .....	7
1.2 Subjekty řízení lidských zdrojů.....	9
1.3 Strategické řízení lidských zdrojů.....	10
1.4 Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.....	11
<b>2 Personální činnosti.....</b>	<b>13</b>
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	14
2.2 Personální plánování .....	15
2.3 Získávání a výběr pracovníků .....	17
2.4 Přijímání a adaptace pracovníků .....	21
2.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	22
2.6 Pracovní motivace a odměňování pracovníků .....	25
2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	28
2.8 Péče o pracovníky a zaměstnanecké vztahy.....	30
2.9 Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků.....	31
<b>Shrnutí teoretické části.....</b>	<b>34</b>
<b>3 Charakteristika organizace.....</b>	<b>36</b>
3.1 Profil organizace a poskytovaných služeb .....	36
3.2 Organizační struktura organizace a systém řízení lidských zdrojů.....	38
3.3 Pracovníci organizace .....	39
<b>4 Vybrané personální procesy .....</b>	<b>43</b>
4.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	43
4.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků a personální plánování .....	44

4.3	Pracovní motivace a hodnocení pracovníků .....	47
4.4	Vzdělávání pracovníků.....	49
<b>5</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>51</b>
5.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	54
5.1.1	Získávání, výběr a přijímání pracovníků a personální plánování.....	54
5.1.2	Pracovní motivace a hodnocení pracovníků .....	55
5.1.3	Vzdělávání pracovníků .....	60
5.2	Shrnutí závěrů z dotazníkového šetření .....	64
<b>6</b>	<b>Návrhy na doporučení pro vybrané personální procesy .....</b>	<b>71</b>
6.1	Tvorba pracovního inzerátu a oslovení uchazečů .....	71
6.1.1	Tvorba pracovního inzerátu .....	72
6.1.2	Oslovení uchazečů o pracovní místa .....	74
6.2	Kariérní rozvoj konkrétních zaměstnanců .....	78
6.3	Školení a kurzy.....	80
	<b>Závěr .....</b>	<b>83</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>85</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>91</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>92</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a značek.....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>94</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

V současné době chce být úspěšný téměř každý podnik na českém či zahraničním trhu. Stále více podniků si uvědomuje fakt, že pro to, aby se staly úspěšnými, nestačí pouze prodávat výrobky nebo poskytovat služby, ale je nutné věnovat pozornost i lidem, kteří za jednotlivými činnostmi v podniku stojí – zaměstnancům podniku.

Úspěch přináší podniku takový zaměstnanec, kteří disponují odbornými znalostmi a dovednostmi a mají kladný vztah k pracovní činnosti. Když je zaměstnanec v podniku spokojený, tak zůstává i motivovaný. To se odráží na jeho pracovním výkonu a podniku a díky tomu dochází ke snižování nákladů na hledání nových zaměstnanců. (Michalčíková, 2022)

Řízení lidských zdrojů je proto nedílnou součástí všech českých i zahraničních podniků, a to z důvodu, že lidský faktor se podílí obvykle na všech podnikových procesech a potřeba ho řídit se tím stává nepřetržitou rutinou. Tento zdroj je zároveň jedním z nejdražších, a proto je správné řízení důležité pro prosperitu podniku. Protože právě díky lidským zdrojům podniky dosahují chtěných výsledků. (Koubek, 2015; Sakslová & Šimková, 2013)

Tématem této diplomové práce je „Hodnocení vybraných personálních procesů v organizaci“. Cílem této práce je zhodnotit vybrané personální procesy z pohledu zaměstnanců organizace a případně formulovat doporučení pro dané personální procesy.

Práce je rozdělena do šesti kapitol. Úvodní dvě kapitoly jsou zpracovány na základě studia odborné literatury. První kapitola obsahuje základní pojmy a souvislosti v terminologii, které souvisí s řízením lidských zdrojů. Druhá kapitola je zaměřena na představení jednotlivých personálních procesů. Třetí kapitola je věnována představení organizace a služeb, které poskytuje zákazníkům. Ve čtvrté kapitole jsou probrány jednotlivé personální procesy. Jedná se o získávání, výběr a přijímání pracovníků a personální plánování, vytváření a analýzu pracovních míst, motivaci a hodnocení pracovníků a vzdělávání pracovníků. Tyto procesy byly vybrány na základě požadavků organizace. V páté kapitole je představeno realizované dotazníkové šetření. Šestá kapitola je věnována doporučením pro vybrané personální procesy, která reagují na dotazníkové šetření. V závěru práce jsou konstatována klíčová zjištění, které zpracování práce přineslo.

# 1 Řízení lidských zdrojů

V této části práce je teoreticky vymezena problematika řízení lidských zdrojů, historický vývoj řízení lidských zdrojů, subjekty řízení lidských zdrojů, strategické řízení lidských zdrojů a specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.

## 1.1 Definice a vývoj řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je navrhování formálních systémů v organizaci pro řízení lidského talentu k dosažení organizačních cílů.“ (Mathis a kol., 2017, s. 5)

„Řízení lidských zdrojů jsou zásady, postupy a systémy, které ovlivňují chování, postoje a výkon zaměstnanců.“ (Noe a kol., 2020, s. 3)

Armstrong & Taylor (2015, s. 47) definují řízení lidských zdrojů jako: „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.“ Wilton (2019) uvádí, že se jedná o všechny činnosti, které se týkají řízení pracovních vztahů ve firmě.

Podle Vodáka & Kucharčíkové (2011) řízení lidských zdrojů reprezentuje strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení lidí k docílení vyšší konkurenční výhody. Je důležité se zabývat zájmy managementu, prosazovat strategii lidských zdrojů do strategie organizace, posilovat oddanost lidí k firemním cílům a zvyšovat podnikovou hodnotu.

Martinovičová a kol. (2019) a Šikýř (2016) konstatují, že pro úspěšnost každého podniku je důležité, aby manažeři pochopili význam lidských zdrojů správným způsobem, neboť právě lidé jsou rozhodujícím faktorem prosperity organizace. Dále musí podporovat rozvoj lidského potenciálu. Lidský potenciál vyjadřuje celkovou způsobilost pracovníků v organizaci k naplnění jejich mise. (Wroblowská, 2016)

Lidské zdroje, anglicky „Human Resources“ (HR), jsou dle Plamínka (2010) možné chápat jako potenciál, kterým lidé dominují a užívají ho k dalšímu výkonu při práci. Fischer (n.d.) doplňuje, že se současně jedná o nejdražší zdroj v organizaci. Palíšková a kol. (2021) pod tímto pojmem vysvětlují, že se jedná pouze o zaměstnance podniku. Petříková a kol. (2020) upozorňují, že někteří autoři stále využívají synonymní pojem „lidský faktor“. Lidský faktor se využívá ke specifikaci lidského chování a jednání v organizacích. (Wroblowská, 2016)

## Cíle a základní úkoly řízení lidských zdrojů

Mezi cíle a základní úkoly řízení lidských zdrojů lze dle Armstronga & Taylora (2015), Desslera (2020), Koubka (2015), Váchala a kol. (2013), Šikýře (2016) a Wroblowské (2016) zařadit:

- vzájemné sladění strategií (podnikové a řízení lidských zdrojů),
- přispívání k rozvíjení firemní kultury,
- zvyšování firemního výkonu,
- podporu uplatnění etického přístupu k řízení lidí,
- vyhnutí se personálním chybám,
- usilování k zajištění organizaci dostačující počet motivovaných a výkonných lidí s jejichž pomocí je dosahováno firemních cílů organizace,
- podpora k etickému přístupu řízení lidí,
- usilování o tvorbu pozitivních vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

K naplňování strategických cílů slouží jednotlivé personální činnosti. (Šikýř, 2012)

## Vývoj řízení lidských zdrojů

Personální práce se v průběhu 20. století vyvíjela a řízení lidských zdrojů představuje nejnovější stádium, kterému předchází personální administrativa a personální řízení (Tab. 1). (Dvořáková a kol., 2012; Šikýř, 2016) Fischer (n.d.) uvádí, že často bývají tyto termíny považovány za synonyma, což není terminologicky správně. Tato stádia představují vývoj pohledu teorie i praxe řízení organizace a lidí. (Šikýř, 2016)

Tab. 1: Vývojová stádia a koncepce personální práce

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

Zdroj: Šikýř (2016, s. 42), zpracováno autorkou



## **Personální administrativa**

Za hlavní cíl personální administrativy lze považovat její fungování jako servisní služby pro vedoucí pracovníky. Jedná se o správu personální agendy a zajištění výkonu potřebných personálních činností, vyplývajících z povinností zaměstnavatele vůči státním institucím. Manažeři rozhodují, koho přijmou či propustí, a personalisté zajišťují potřebnou administrativu. (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015; Fischer, 2022)

## **Personální řízení**

U personálního řízení se jako nejvhodnější cesta prokázalo správně vybírat, organizovat a motivovat personál. Pro jednotlivé personální činnosti byly budovány specializovaná oddělení, ve kterých se stylizovala personální politika organizace. (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

## **Řízení lidských zdrojů**

V řízení lidských zdrojů se v organizaci stávají nejdůležitějším zdrojem lidé, protože při správné kontinuální motivovanosti a připravenosti zajistí organizaci konkurenční výhodu. Dále také lidé začínají rozhodovat o rozdělení jednotlivých zdrojů organizace. (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

## **1.2 Subjekty řízení lidských zdrojů**

### **Personální útvar**

Personálním útvarem se rozumí specializované pracoviště zabývající se řízením lidských zdrojů. Dále Koubek (2015, s. 32) uvádí, že zajišťuje: „[...] odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce [...]“ Také plní úkoly spojené s mimopodnikovými institucemi, jako je např. finanční úřad, státní správa aj. (Měrtlová, 2014; Sakslová & Šimková, 2013)

### **Manažeři a personalisté**

Mezi hlavní subjekty řízení lidských zdrojů lze zařadit manažery a personalisty. V malých organizacích se jedná o majitele nebo vedoucího pracovníka. Ve středních organizacích se jedná o specialistu na personální práci, či personální útvar s vedoucím personalistou a až dvěma dalšími personalisty. Ve velkých organizacích se nachází velké personální útvary, které jsou dále členěny na útvary dle různých kategorií (tj. plánování, odměňování apod.). (Dvořáková a kol., 2012; Měrtlová, 2014)

**Manažeři** jsou odpovědní za realizaci strategických cílů, které dosahují skrze zaměstnance, a to z důvodu maximálního využití potenciálu a dosažení úspěchu společnosti. Dále jsou povinni vykonávat několik úkolů (umístit správné lidi na správná místa, školit a vzdělávat zaměstnance, dohlížet nad mzdovými náklady apod.). K vykonávání těchto činností využívají své nejlepší dovednosti. (Dessler, 2020; Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

Armstrong & Taylor (2015) uvádí za základní úlohu **personalistů** poskytování služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů, a to jak vedoucím pracovníkům, tak i samotným zaměstnancům. Také se zásadně podílejí na vytváření prostředí. Role personalistů spočívá v zaměření se na koncepční, metodické a analytické činnosti. Dále vykonávají administrativní činnost, která je často určena zákonem a vyplývá z pracovněprávních předpisů. (Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

**Outcoursingem** se rozumí najmutí externího poskytovatele, který má za úkol pro podnik vykonávat konkrétní práci. (Mondy & Martocchio, 2016) Lze takto nahradit práci personalistů za práci poskytovatelů personálních služeb. (Šikýř, 2012)

### 1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů vzniká z koncepce strategického řízení a strategie. Jedná se o formulaci strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, který je spojován s přijetím systematického a dlouhodobého pohledu na řízení lidských zdrojů k docílení strategických cílů organizace. (Armstrong & Taylor, 2015; Trost, 2018)

Mathis a kol. (2017, s. 47) uvádí, že: „Strategické řízení lidských zdrojů znamená vhodné využití postupů řízení lidských zdrojů k získání nebo udržení konkurenční výhody.“ Je to výstup z personální strategie organizace. (Koubek, 2015)

Hlavním úkolem strategického řízení lidských zdrojů je sloučit strategii organizace s nutnými kroky personální práce. Jsou definovány kroky, které jsou nutné k tomu, aby organizace uspěla. (Ulrich, 2009) Hlavním nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je dlouhodobé (strategické) plánování. (Koubek, 2015)

Stewart & Brown (2020) uvádí kroky, které je nutné provést při formulaci strategie. Těmito kroky jsou shromáždit informace, analyzovat informace, provést rozhodnutí a implementovat rozhodnutí. Při formulování strategického řízení lidských zdrojů se dle Koubka (2015) a Měrtlové (2014) postupuje od obecného strategického řízení organizace

ke konkrétním otázkám týkající se strategického řízení lidských zdrojů, které se konkretizují do konečných otázek strategických úvah. Aby bylo možné konkrétní otázky zodpovědět, je žádoucí se zabývat **vnějšími podmínkami organizace** (např. vývoj trhu práce, přírodní podmínky, technologické podmínky apod.) a **vnitřními podmínkami organizace**, které se dělí do třech skupin: organizace (velikost, produkce, kultura apod.), práce (kultura, týmovost apod.) a pracovníci (počet, kvalifikovat apod.).

V personální politice jsou formulovány cíle personální práce. (Sakslová & Šimková, 2013) **Personální politika** neboli „politika lidských zdrojů“ je prostředek realizace strategie lidských zdrojů. Obsahuje zásady pro řízení a vedení lidí v organizaci. Lze na ní nahlížet ze dvou pohledů. První pohled promlouvá o personální politice jako o systému relativně stabilních zásad, které organizace dodržuje. Druhý pohled prezentuje systém opatření pro ovlivňování práce. Obecně je možné konstatovat, že vyslovuje preference, zásady, principy a zájmy pro oblast lidských zdrojů. Na řízení se participuje personální útvar a všichni vedoucí zaměstnanci. Obsahuje dílčí politiky (např. rozmisťování pracovníků apod.) (Horváthová a kol., 2016; Kocianová, 2010)

**Personální strategie** vychází z personální politiky a je závislá na určených zdrojích a je platná pro střednědobé cíle v personální oblasti. (Wroblowska, 2016) Představuje konkrétní strategii organizace, která vede k dosažení vytyčených cílů organizace prostřednictvím stanovených cílů v oblasti personální práce. Musí okamžitě reagovat na změny ve strategiích firmy a přizpůsobit tomu personální strategii. (Kociánová, 2010) Jednou z nejdůležitějších oblastí personální strategie je plánování potřeby zaměstnanců. (Palíšková a kol., 2021)

#### **1.4 Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích**

Petříková a kol. (2020) uvádí, že personální řízení v malých a středních podnicích (MSP) není v současné době zaměřeno pouze na přijímání nebo propouštění zaměstnanců, ale stále více se soustředí na popisy pracovních míst, podnikové vzdělávání apod. I tak je však možné se setkat s tvrzením, že personální práci se v MSP nemusí věnovat pozornost. Toto chybné tvrzení vychází především z faktu, že MSP nedisponují velkým počtem zaměstnanců. (Veber a kol., 2012) Personální práci je nezbytné věnovat pozornost již při přijmutí jednoho zaměstnance. Rozdílná je ovšem četnost a periodicita vykonávání personálních činností, kdy v MSP se jedná o nízkou periodicitu a četnost. (Koubek, 2011)

Řízení lidských zdrojů v MSP se dle Desslera (2020) liší oproti velkým společnostem čtyřmi skutečnostmi, kterými jsou velikost, priority, neformálnost a charakter podnikatele. Organizace s méně než 100 zaměstnanci zpravidla nedisponují personalistou, proto úkoly vykonává majitel nebo asistent (např. účetní). Takové organizace zároveň z důvodu nedostatku časových, finančních a lidských zdrojů své priority vkládají jinak (např. marketing) a řízení lidských zdrojů je přikládán menší význam. Neformálnost souvisí s především s nutností rychle se přizpůsobit. Charakter podnikatele zpravidla vypovídá o větším chťiči vše kontrolovat.

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že ve většině případů není řízení lidských zdrojů v MSP prováděno z důvodu, že se ve skutečnosti jedná o rodinný podnik. V rodinném podniku není věnováván řízení lidských zdrojů význam, protože je důraz kladen na rodinnou kulturu. Veber a kol. (2012) tvrdí, že zaměstnanci rodinných podniků mají víceoborové vzdělání, které je nezbytné k vykonávání různých pracovních povinností. Celé řízení lidských zdrojů je zároveň postaveno na jednom či více majitelích, kteří zároveň provádí veškerá rozhodnutí. Největší nevýhodu je možné spatřit v absenci místa personalisty či jiné kompetentní osoby, která se zabývá personálními činnostmi.

Další specifika personální práce v malých a středních podnicích jsou uvedeny v Tab. 2.

Tab. 2: Výhody a nevýhody personální práce v MSP

Výhody	Nevýhody
Individuální přístup	Menší jistota pracovního místa
Důvěrná atmosféra	Nižší mzda
Obvykle flexibilní pracovní doba	Méně zaměstnaneckých výhod
Práce v malém kolektivu pracovníků	Žádná/menší jistota kariérního růstu
Větší prolínavost osobního a pracovního života	Bez nutných investic do vzdělání
Prostor pro tvořivost, kreativitu	Problém zisku zaměstnance, který jde radši pracovat do velkého podniku
Větší loajalita	-

Zdroj: Bařtipán, 2018; Dvořáková a kol., 2007; Evangelu a kol., 2013; Veber a kol., 2012, zpracováno autorkou

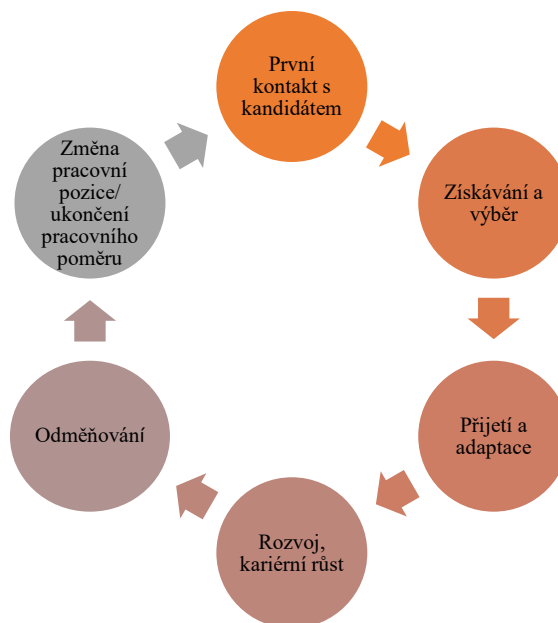
## 2 Personální činnosti

Jak již bylo zmíněno výše, tak veškeré řízení lidí probíhá prostřednictvím různých personálních činností. Personální činnosti lze charakterizovat jako konkrétní aktivity ve sféře personálního řízení. (Sakslová & Šimková, 2013)

Tato část práce se zaměřuje na charakteristiku jednotlivých personálních činností.

Mužik & Krpálek (2017) hovoří v souvislosti s personálními činnostmi o **životním cyklu zaměstnance**. Lze konstatovat, že životní cyklus zaměstnance (Obr. 1) je uplynulé období počínající prvním kontaktem s potenciálním zaměstnancem a končící případným ukončením pracovního poměru. Během plynutí tohoto cyklu zaměstnanec prochází různými personálními činnostmi. (Palíšková a kol., 2021)

Obr. 1: Životní cyklus zaměstnance v organizaci



Zdroj: Palíšková a kol. (2021, s. 15), zpracováno autorkou

Různí autoři uvádějí různé počty a různá pojetí personálních činností. Koubek (2015) hovoří o vytváření a analýze pracovních míst, personálním plánování, získávání pracovníků, výběru pracovníků, přijímání a orientaci pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, rozmístění, propouštění a penzionování pracovníků, vzdělávání a rozvoji pracovníků v organizaci, odměňování pracovníků, pracovních vztazích, péči o pracovníky a personálních informačních systémů.

Obdobné členění uvádí také Mužík & Krpálek (2017). Palíšková a kol. (2021) tvrdí, že se jedná o motivování pracovníků, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků a péči o zaměstnance. Šikýř (2016) hovoří o vytváření a analýze pracovních míst jako o obsazování volných pracovních míst.

Autorka této práce se rozhodla o použití pojetí dle Koubka (2015) a Mužíka & Krpálka (2017), s doplněním motivování pracovníků a hodnocení pracovního výkonu dle Palíškové a kol. (2021).

## 2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Koubek (2015) a Mužík & Krpálek (2017) tvrdí, že se jedná o nejvíce klíčovou personální činnost. Dále uvádí, že se jedná o proces, při kterém se definované úkoly jedinců utvářejí do základních prvků organizační struktury, tedy do jednotlivých pracovních míst, které musí zabezpečit efektivní uspokojení potřeb podniku a pracovníků na pracovních místech.

**Pracovní místo** neboli také pracovní pozice, představuje nejmenší jednotku v organizační struktuře, která je obsazena jedním pracovníkem. (Duchoň & Šafránková, 2008; Wroblowská, 2016) Každé pracovní místo lze dle Armstronga & Taylora (2015) popsat obsahem práce (vykonávané úkoly), autonomií práce (odpovědnosti a pravomoci pojící se s pracovním místem) a pracovními vztahy. Při vytváření pracovních míst a pracovních úkolů je nezbytné, aby bylo zajištěno plnění strategických cílů organizace a současně byly uspokojeny potřeby všech pracovníků. Veškerá pracovní místa a úkoly musí být v souladu se zákony a nesmí pracovníka ohrožovat. (Šikýř, 2016)

**Analýza pracovního místa** je proces shromažďování a analýzy informací o významu lidských požadavků na pracovní místa. (Noe a kol., 2020; Wroblowská, 2016) Analýzu práce je možné chápat jako postup, pomocí kterého jsou určovány povinnosti na pozicích organizace a charakterové vazby lidí, kteří jsou najímáni. (Dessler, 2020)

Měrtlová (2014) popisuje, že proces analýzy práce je možné rozdělit do dvou následujících okruhů otázek:

1. **Otázky zabývající se pracovními úkoly** – např. *Kdo má práci vykonávat? Co se bude na pracovní pozici vykonávat...? Jak bude práce vykonávána...? Proč* – jaký

je smysl vykonávané práce? *Kdy* bude práce vykonávána? *Kde* bude pracovník práci vykonávat? atd. Výsledkem této analýzy je přesný popis pracovního místa (PPM) nebo přesný popis pracovní funkce (PPF).

2. **Otázky zabývající se pracovníky** – zde jsou zařazeny otázky týkající se fyzické kondice a zdraví (síla, zdraví, pracovní doba aj.), psychických požadavků (inteligence, schopnosti aj.) vzdělání a kvalifikace (úroveň, dokončené vzdělání, příprava a praxe), pracovních zkušeností (na obdobném místě) a dovedností (rychlost, přesnost, kontakt a komunikace aj.), osobnostní charakteristiky a postojů (schopnost vést pracovní tým, vést lidi aj.)

Mezi metody zjišťování informací o pracovních místech patří např. interview, dotazníky, pozorování, deníky a online metody. (Dessler, 2020; Mathis a kol., 2017) Dále Mathis a kol. (2017) představují různé zdroje zjišťování informací o pracovních místech, kterými jsou pracovníci, manažeři a pracovní analytici.

Výstupem analýzy práce jsou popisy a specifikace pracovních míst, které shromažďují údaje o pracovních místech v organizaci. **Popis pracovního místa** shrnuje veškeré informace o pracovním místě, tj. název organizace, organizační začlenění a hierarchické vztahy, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti apod. **Specifikace pracovních míst** obsahuje požadavky, kterými musí pracovník disponovat. Jedná se např. o vzdělání, praxi, požadované a očekávané chování, motivaci aj. Řadí se sem i předpoklady pro výkon práce stanovené zvláštním právním předpisem, jako je trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod. (Dvořáková a kol., 2012; Šikýř, 2014)

## 2.2 Personální plánování

V současné době si stále větší množství firem na trhu uvědomuje fakt, že pro úspěšné splnění vytyčených strategických cílů, jim plánování lidských zdrojů v budoucnu může zajistit také nemalou konkurenční výhodu. (Kotler a kol., 2007; Noe a kol., 2020) Dessler (2020) připomíná, že personální plánování by mělo být nedělitelnou částí procesu strategického plánování organizace, ale i přes to se jedná o plánování odvozené.

„Plánování lidských zdrojů porovnává současný stav organizace s jejími cíli do budoucna a poté identifikuje, co za změny se musí v řízení lidských zdrojů provést, aby byly tyto cíle dosaženy.“ (Noe a kol., 2020, s. 135)

Dle Šikýře (2016, s. 86) personální plánování: „[...] slouží k uskutečňování strategických cílů organizace tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhnout opatření k řešení stávajícího i předpokládaného kladného nedostatku nebo nadbytku lidí. [...]“ Dvořáková a kol. (2012) a Mužík & Krpálek (2017) uvádí, že je zároveň aspirováno, aby v každé organizaci bylo k dispozici chtěné množství pracovníků, kteří dominují požadovanými znalostmi, dovednostmi, ale také nutnou praxí.

Personální plánování odpovídá na dvě základní otázky: kolik lidí a jakých lidí. (Armstrong, 2007) Koubek (2015) tvrdí, že oblasti personálního plánování lze rozdělit dle plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje pracovníků.

Za cíl personálního plánování lze považovat identifikaci a odstranění nedostatků mezi plánovanými potřebami pracovních sil a stávajícími zaměstnanci, kteří jsou vhodní k naplnění těchto potřeb, získání a udržení nutného počtu lidí, eliminování nadbytku či nedostatku lidí, dostatek flexibilní pracovní síly, zkvalitnění využívání pracovních sil apod. (Dessler, 2020; Armstrong, 2007)

K dosažení efektivního plánování je nutné dle Koubka (2015) dodržovat tyto zásady.

1. **Řídit strategii organizace** – pověřené osoby, které vytvářejí personální plány, musí důkladně znát strategii organizace a musí zabezpečit soulad personálních plánů a podnikové strategie.
2. **Zkoordinovat cyklus plánování organizace a personálního plánování** – vedoucí pracovníci a manažeři jsou nuceni smýšlet o těchto plánech uceleně a v souvislosti s dalšími plány.
3. **Plánovat celoorganizačně** – upozornění pro vedoucí pracovníky a manažery, že personálnímu plánování musí být věnována neustálá pozornost, aby se zamezilo např. nedostatku pracovních sil a nebyl tak ohrožen trvalý rozvoj organizace.

Výstupem porovnání celkové potřeby pracovníků je určení čisté potřeby pracovníka. Ta je dle Šikýře (2016):

- **Nulová** – jedná se o celkové pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů.
- **Kladná** – předpokládá se nedostatek pracovníků.
- **Záporná** – předpokládá se nadbytek pracovníků.



## 2.3 Získávání a výběr pracovníků

### Získávání pracovníků (nábor)

Získávání pracovníků představuje dle Desslera (2020) a Noe a kol. (2020) proces vyhledávání a/nebo přilákání uchazečů o volná pracovní místa. Jedná se o úvodní činnost postupu, při kterém se obsazují volná pracovní místa v organizaci. Vychází z personálního plánování. (Váchal a kol., 2013)

Při snaze zvýšit povědomí o volném pracovním místě je možné využít **formální** a **neformální** metody. Formální metody představují např. e-recruitment, dny otevřených dveří (DOD), studentské stáže, agentury práce apod. Neformálními metodami jsou např. ústní doporučení od současných či bývalých pracovníků. (Wilton, 2019)

Šikýř (2016, s. 95) považuje za hlavní účel tohoto procesu: „[...] oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky zaměstnance, [...]“. Barták (2021) považuje za cíl náboru získat žádoucí pracovníky na vhodná pracovní místa.

Získávat zaměstnance lze z vnitřních a vnějších zdrojů. (Dvořáková a kol., 2012)

**Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů (vnitřní nábor)** souvisí s pohybem pracovníků v rámci organizace z jednoho místa na jiné. Lze rozlišit povýšení pracovníků, převod na jinou práci či přeřazení na nižší pozici. (Barták, 2021; Noe a kol., 2020; Koubek, 2015) V případě, kdy vedoucí pracovník či personalista s pracovníkem cíleně pracuje z důvodu nabídnutí následnictví na volné pracovní místo, tak nabídne volnou pozici tomuto pracovníkovi prioritně. (Sequensová a kol., 2005)

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou zobrazeny v Tab. 3.

Tab. 3: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
Znalost prostředí, organizace a pracovníků	Omezený výběr, nižší počet kandidátů
Uplatnění talent managementu	Absence nového pohledu na věc
Možnost kariérních postupů, přeřazení	Soutěživost zaměstnanců
Pozitivní dopad na motivaci a rozvoj zaměstnanců	Agrese a rivalita nevybraných kandidátů
Finančně méně nákladné	Zvýšené náklady do vzdělání vhodného kandidáta
Rychlejší obsazení pracovního místa	Potřeba nalezení nového zaměstnance na uvolněné místo
Návratnost investic do vzdělávání zaměstnanců	-

Zdroj: Barták, 2021; Noe a kol., 2020; Kocianová, 2010; Koubek, 2015; Sequensová a kol., 2005; Stewart a kol., 2020, zpracováno autorkou

**Získávání pracovníků z vnějších zdrojů** je často využíváno v okamžiku vyčerpání vnitřních zdrojů. (Palíšková a kol., 2021) Mezi vnější zdroje získávání se řadí např. volné pracovní síly na úradech práce, absolventi, ženy v domácnosti, osoby pobírající důchod (důchodci), studenti, zaměstnanci jiných organizací apod. Jsou zde využívány pracovní inzeráty v tištěných a elektronických podobách, spolupráce s institucemi, veletrhy práce apod. (Dessler, 2020; Koubek, 2015)

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou zobrazeny v Tab. 4.

Tab. 4: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
Možnost z většího výběru pracovníků	Vyšší náklady na zapracování
Větší šance přijetí spolupracovníky	Delší časový horizont obsazení místa
Vyšší pracovní nasazení, větší motivace	Zvýšení fluktuace
Nový zdroj know-how, možnost nového pohledu na věc	Delší doba adaptace, stres spojený s příchodem
Aplikování i nepopulárních názorů z důvodu absence dlouholetých vztahů	Riziko chybného výběru

Zdroj: Dessler, 2020; Noe a kol., 2020; Kocianová, 2010; Koubek, 2015; Sequensová a kol., 2005; Stewart a kol., 2020, zpracováno autorkou

V současné době, díky rozvoji moderních technologií, jsou jak v České republice (ČR), tak v zahraničí, využívány k získávání pracovníků metody online recruitmentu. Jedná se o možnosti, jako jsou např. online komunikace s uchazeči, online pohovory, které mohou probíhat při použití virtuální reality, online podepisování dokumentů apod. Získávání pracovníků dále probíhá prostřednictvím sociálních sítí (LinkedIn, Facebook) nebo uchazeči navštěvují kariérní stránky, které mohou být vzhledově upravené pro mobilní telefony či náborové weby. (Horváthová a kol., 2016; Novinky, 2017; „workintense“, 2019)

Velké množství podniků si zároveň uvědomuje vzrůstající popularitu QR kódů, kde jsou zaneseny informace, které uchazeče zavedou rychleji na uvedený odkaz (např. na nabídku pracovního místa). Společnosti tyto odkazy umisťují na propagační předměty či na své webové stránky. („QRcode Chimp“, n.d.)

### **Výběr pracovníků**

Výběr pracovníků přímo navazuje na jejich získávání. (Dvořáková a kol., 2012) Stýblo (2018) uvádí, že správný výběr pracovníků je investicí společnosti do budoucna.

Výběr pracovníků je dle Stewarta & Browna (2020) velice náročný proces. Měl by probíhat pod dohledem odborně připravených osob s přiměřeně způsobilými vlastnostmi. Barták (2021) uvádí, že je nezbytné stanovit vhodná kritéria na osobnostní, sociální a odborné rovině a metody výběru. Za kritéria výběru se dle Mathise a kol. (2017) považují vlastnosti, kterými musí jedinec disponovat, aby mohl naplňovat své pracovní povinnosti.

Dvořáková a kol. (2012, s. 150) uvádí za cíl výběru: „[...] identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, [...].“

Výběr pracovníků začíná předběžnou fází a pokračuje fází vyhodnocovací. V předběžné fázi je definováno obsazované pracovní místo. Vyhodnocovací fáze startuje v okamžiku, kdy zaměstnavatel získá požadovaný počet chtěných uchazečů na pracovní místo. (Koubek, 2015)

Dessler (2020), Měrtlová (2014) a Wilton (2019) uvádí následující metody výběru:

**Přijímací a výběrový pohovor** je nejvhodnější a nejvyužívanější metoda, která posuzuje způsobilost uchazeče. Jsou užitečné pro posouzení osobnostních vlastností, inteligence

a komunikačních dovedností. Za cíle těchto pohovorů lze považovat např. získání hlubších informací o uchazeči, poskytnutí informací uchazeči, posouzení osobnosti uchazeče apod. Tyto pohovory mohou mít několik podob členěných dle počtu účastníků (1+1, postupný, skupinový aj.), a dle obsahu a průběhu pohovoru (strukturovaný, polostrukturovaný). (Armstrong & Taylor, 2015; Bělohlávek, 2016; Mathias a kol., 2017; Wilton, 2019) Internetový portál Podnikatel (n.d.) uvádí, že žádný přijímací pohovor by neměl trvat déle než 2 hodiny.

**Životopisné (biografické) údaje** je častá metoda, jak se potenciální pracovníci představují zaměstnavateli. Společnosti tuto metodu využívají jako základ pro rozhodování, kterých uchazečům budou dále věnovat pozornost. Za výhodu lze považovat možnost upozornění na úspěchy kandidátů. Za nevýhodu je možné požadovat především, že žadatelé mohou záměrně upravovat obsah sdělovaných informací, které se v tu chvíli stávají zaujatými ve prospěch žadatele o pracovní místo. (Noe a kol., 2020) Mužik (2016) uvádí, že životopisu většina uchazečů věnuje nejvíce času.

**Výběrové testy** jsou využívány k získávání a doplnění vypovídajících informací o úrovni schopností a vědomostí, charakteristik osobnosti či talentu. Psychologické testy se často označují jako psychometrické testy a slouží k měření inteligence nebo osobnosti. Využívány jsou systematické postupy. (Armstrong & Taylor, 2015)

**Reference** vycházejí z uchazeče poskytnutých jmen a kontaktních údajů předchozích zaměstnavatelů, kteří mohou ručit za schopnosti a pracovní výsledky uchazeče o práci. Jindy uchazeči přímo poskytují referenční dopisy od předchozích zaměstnavatelů. Uchazeč si vybírá zaměstnavatele, kde očekává pozitivní reference. (Wilton, 2019)

**Assessment centrum (AC)** představuje dle Desslera (2020) a Pechové & Šišové (2016) provázaný výběrový nástroj, ve kterém je možné hodnotit současné schopnosti pracovníků a zároveň stanovit budoucí profesní rozvoj. Jedná se o 2-3denní simulaci, které se účastní 10-12 kandidátů. Jsou využívány různorodé skupiny metod, jako jsou např. případové studie, psychologické testy, prezentace, rozhovory, modelové situace apod. Cvičení a situace mohou být řešeny individuálně či kolektivně. Výhodou AC je získání komplexního pohledu. Nevýhody jsou větší finanční a časová náročnost nebo možné špatné vytvoření umělých podmínek. (Horváthová a kol., 2016) AC jsou vysoce účinná, protože se situace blíží reálným pracovním podmínkám. (Weightman, 2018)

Za další výběrové metody lze považovat např. sebehodnocení, testy osobnosti, motivační dopis, hodnocení druhými, grafologie, detektor lži, pracovní zkoušky aj. (Bělohlávek, 2016; Dessler, 2020; Palíšková a kol., 2021)

## 2.4 Přijímání a adaptace pracovníků

### Přijímání pracovníků

Urban (2013) uvádí, že při rozhodování o přijetí či nepřijetí je nutné veškeré uchazeče rozdělit **do tří skupin**:

- **Vítězná skupina** – splňují všechna základní kritéria.
- **Potenciální vítězové** – nesplňují veškeré důležité předpoklady, ale je o nich uvažováno.
- **Poražení** – pro danou pozici je nelze přijmout.

Přijímání pracovníků reprezentuje: „[...] řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci. Tyto procedury končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ (Koubek, 2015, s. 189)

Kocianová (2010, s. 128) popisuje přijímání pracovníků jako: „[...] personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště.“ Procesu přijímání pracovníků by se měli účastnit personální pracovníci i vedoucí podniku. (Armstrong & Taylor, 2015)

Na proces přijímání pracovníků lze nahlížet z užšího a širšího pojetí. Užší pojetí představuje nástup nového pracovníka do společnosti a postupy, které jsou v kontextu s počáteční fází pracovního poměru. Širší pojetí znamená nástup pracovníka v rámci organizace na novou pracovní pozici. (Ježková Petruš, 2021; Kocianová, 2010)

Po nástupu nového pracovníka do organizace se spouští proces jeho adaptace a zaměstnanec začíná pracovat nejprve ve zkušební době, která je stanovená v pracovní smlouvě a její délka se odvíjí od složitosti práce. (Wilton, 2019)

### Adaptace pracovníků (onboarding)

Adaptace pracovníků je v mnoha literaturách nazývána jako onboarding či orientace. Autorka této práce se přiklání k označení onboarding. Onboarding představuje nejrychlejší a nejefektivnější začlenění nového pracovníka do různých systémů

organizace. (Palíšková a kol., 2021) A to z důvodu zisku většího množství informací o organizaci, její historii, prostředí, výrobcích či službách, ale také např. vlastní hesla apod. (Dessler, 2020) Urban (2013) uvádí, že je často onboarding podceňován.

Pilařová (2016) a Mathis a kol. (2017) uvádí za cíle onboardingu překonání strachu z neznámého, zrychlení socializace a integrace nového zaměstnance vytvořením vlídného postoje, za co nejkratší dobu, podávání požadovaného pracovního výkonu, eliminace pravděpodobnosti odchodu, posílení mezilidského přijetí spolupracovníky a efektivnější přenos informací.

Onboarding se zaměřuje na tři oblasti (Tab. 5):

Tab. 5: Roviny adaptačního procesu

Orientace	Celopodniková	Útvarová jednotka	Konkrétní pracovní místo
	Obecné informace, bez ohledu na charakter a obsah práce	Cíle na konkrétní pracovní místo, společné pro celou jednotku	Informace pro konkrétní pracovní místo

Zdroj: Koubek, 2015; Palíšková a kol., 2021, zpracováno autorkou

K dosažení plynulého chodu onboardingu je možné docílit několika kratšími sezeními v delším vyčleněném pracovním období (tj. řády dnů). Ve většině případů se onboarding provádí první dva až tři týdny před samotným nástupem a po nástupu zaměstnanec pokračuje dva až šest měsíců. Tento způsob je mnohem efektivnější než jeden den plný informací. (Mathis a kol., 2017; Nedomová, 2022)

V současné době společnosti užívají také různé formy e-onboardingu. Manažer nebo pověřená osoba provede zaškolení do informačních systémů, kde konkrétní společnost umísťuje důležité dokumenty, harmonogramy a materiály. Nový pracovník k nim má po přihlášení neomezený přístup. Pokud zde nový pracovník nenalezne odpověď na své otázky, obrací se poté na personální oddělení. (Hořáková, 2021; Mathis a kol., 2017)

## 2.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

### Řízení pracovního výkonu

Systém řízení pracovního výkonu se týká každého pracovníka ve společnosti. (Wilton, 2019) **Pracovní výkon** v minulosti byl a aktuálně je nejzásadnějším smyslem personální práce. Představuje výsledek spojení a vzájemné komplexnosti úsilí, schopností a vnímání

pracovních úkolů. Řízení pracovního výkonu reprezentuje přístup založený na řízení lidí na základě ústní či písemné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem o budoucím pracovním výkonu. (Koubek, 2015)

Wilton (2019) hovoří o řízení pracovního výkonu, jako o řadě činností, které povzbuzují, podporují a koordinují pracovníky k dovršení vytyčených cílů, posilují, monitorují a měří jejich úspěchy. Tyto jednotlivé činnosti zároveň jsou jednou z příčin dlouhodobého úspěchu organizace.

Dvořáková (2012, s. 251) upozorňuje na fakt, že: „cílem není jen zhodnotit pracovní výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoj vlastních schopností a dovedností.“ Palíšková a kol. (2021, s. 123) dále doplňují, že: „výkon, který nelze definovat a změřit, nemůžeme efektivně řídit.“ Měření výkonu u pracovních úkolů by mělo tedy odpovídat pravidlu SMART. Zkratka SMART pochází z anglických slov **S**pecific (specifický), **M**asurable (měřitelný), **A**chievable (dosažitelný), **R**ealistic (realistický) a **T**ime-bound (časově ohraničený). (Taušl Procházková, 2017)

Za zásady etického řízení pracovního výkonu uvádí Armstrong a Taylor (2015) respekt k jedinci, vzájemný respekt zainteresovaných stran, procedurální spravedlnost apod.

### **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků navazuje dle Urbana (2013) na kontrolu jejich práce. Provádí se především z důvodu eliminování dlouhodobějších výkonových nedostatků či překážek, které brání pracovníkům k efektivní práci, ale v poslední řadě také jejich motivace a rozvoje. Je podstatné pro dovršování strategických cílů organizace. (Havelková, 2022)

Jakékoliv hodnocení by mělo být dle Urbana (2017) účinné, objektivní a správně předané. Objektivita hodnocení požaduje zejména kontinuální pozorování a užití vhodných hodnotících metod. Kvalitní předání souvisí s komunikačními schopnostmi, předáním zpětné vazby a poskytnutí dlouhodobého hodnocení. V současné době pracovníci chtějí vědět, jak se dále zlepšovat či rozvíjet, a proto je vyžadováno pravidelné hodnocení a poskytování zpětné vazby. Častější zpětná vazba, ideálně denní či týdenní, je důležitá především u nových pracovníků. (Bednář, 2022; Horváthová a kol., 2016; Palíšková a kol., 2021)

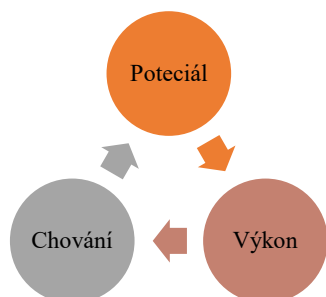
Hodnocení pracovníků má několik cílů. Hroník (2006) uvádí následující: monitorování skutečného a očekávaného výkonu, identifikování potenciálu pracovníka, poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi, zlepšování výkonu v budoucnu apod.

Koubek (2015) uvádí **dvě formy hodnocení**:

- **Formální** či **systematické hodnocení** se opakuje v pravidelném intervalu a je systematické. Získané informace se přetváří do dokumentů, které se dále ukládají do osobních spisů pracovníků.
- **Neformální** neboli **průběžné hodnocení** pracovníka během vykonávání práce jeho nadřízeným. Je prováděno výjimečně, nebývá zaznamenáváno a nebývá příčinou personálních rozhodnutí.

Palíšková a kol. (2021) popisují tři oblasti hodnocení (Obr. 2), kterými jsou potenciál (rozhovory, psychologické testy, Development centrum), chování (dle etického kodexu) a výkon.

Obr. 2: Tři oblasti hodnocení



Zdroj: Palíšková a kol., (2021, s. 131), zpracováno autorkou

Hodnocení pracovníků je orientováno dle různých metod na **minulost** (na odvedený pracovní výkon) a na **budoucnost**. Mezi metody zaměřené na minulost lze zařadit např. řízení dle stanovených cílů, porovnání se zvyklostním výkonem a splnění norem, hodnotící dotazník či stupnice, hodnotitelské zprávy a metoda BARS (klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování). Metodami zaměřenými na budoucnost jsou např. sebehodnocení, AC a hodnocení 360°. (Koubek, 2015; Měrtlová, 2014)

Rozdíly mezi hodnocením a řízením výkonu zobrazuje Tab. 6. Havelková (2022) upozorňuje na fakt, že hodnocení pracovního výkonu je proměnlivá složka.



Tab. 6: Rozdíly mezi hodnocením a řízením výkonu

Hodnocení výkonu	Řízení výkonu
Formální posouzení zaměstnanců zaměstnavateli	Rovnoprávná spolupráce obou stran
Pravidelné setkání	Objasnění vzájemných očekávání
Sdělení zpětného pohledu na práci zaměstnance	Zaměření na budoucnost
Zaměření na minulost	-

Zdroj: Havelková (2022), zpracováno autorkou

Se získanými výstupy hodnocení je nezbytné dále pracovat. Výsledky je možné promítnout např. v odměňování pracovníků (krátkodobém i dlouhodobém), ve vzdělávacích plánech a kariérních plánech. Především na manažery či vedoucí pracovníky je kladen největší důraz na motivování pracovníka k odvádění efektivnějších výkonů a udělování zpětné vazby. (Havelková, 2022; Koubek, 2015)

## 2.6 Pracovní motivace a odměňování pracovníků

### Pracovní motivace

Pracovní motivace dle Bedrnové a kol. (2012) představuje osobní motivaci každého jedince k vykonávání pracovní aktivity. Depoo (2021) chápe pracovní motivaci jako předem daný slib vyplacení odměny za vykonávanou práci v budoucnu. Odměna může představovat např. pochvalu či finanční odměnu. Plamínek (2010, s. 16) chápe smysl motivace jako: „[...] nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu [...]“

Pomocí **nástrojů pracovní motivace** jsou pracovníci motivováni k odvádění lepších pracovních výkonů. Tyto nástroje se člení na **hmotné a nehmotné**. Tyto nástroje nejsou pro všechny pracovníky společné, ale jsou individuálně cíleny na každého pracovníka. (Dvořáková a kol., 2012; Jermář a kol., 2017)

- **Hmotné motivační prvky** – hmotná odměna (tj. základní mzda, osobní ohodnocení), navyšování mzdy, prémie, podíly na zisku, akcie zaměstnanců, 13. a 14. plat, životní a penzijní připojištění, služební automobil a služební mobilní telefon, příspěvky (fitness, sport, akce, cestování, kultura aj.), výhodné zaměstnanecké půjčky apod. (Bedrnová a kol., 2012; Taušl Procházková a kol., 2017)

- **Nehmotné motivační prvky**– rozvoj kariéry, styl vedení (tj. manažer), právo pracovníků na vznesení názoru, kvalitní interní komunikace, obsah práce, atmosféra v pracovní skupině, podmínky práce a pracovní režim, work-life balance, neformální hodnocení (tj. povzbuzování, pochvala a uznání), bezplatná péče o pracovníky, podnikové a firemní akce a večírky, porozumění s prací a profesí, vnější stimulační faktory apod. (Armstrong & Taylor, 2015; Bedrnová a kol., 2012)

**Obsah práce** souvisí s rozšiřováním práce a jejím obohacováním. **Styl vedení** je důležitý z důvodu, že pracovníci ke svému nadřízenému pociťují určitý pocit důvěry, od kterého se dále odvíjí pracovní ochota. **Atmosféra v pracovní skupině** se odvíjí od určitých pravidel a norem. Jedná se o vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, ale také mezi samotnými pracovníky. **Interní komunikace** se odvíjí od nastavených komunikačních vazeb ve společnosti. Jako příklady využívaných informačních médií lze uvést např. pracovní porady, informační nástěnky, přímý kontakt, firemní události apod. Dobré pracovní podmínky by měly být vytvořeny každou společností. (Bedrnová a kol., 2012; Jermář a kol., 2017; Pauknerová a kol., 2012)

Bednár (2022) zdůrazňuje, že i když finanční motivace není vysoká, může být velice motivující, pokud je vhodně nastavena, a to na každého pracovníka individuálně. Mezi nástroje špatné motivace, které způsobují demotivaci, lze dle Hardyna (2018) zařadit nespravedlivé hodnocení, vysokou míru kritičnosti, tolerance nízké výkonnosti, pesimismus apod. S motivací bezkonkurenčně souvisí také **pracovní spokojenost**. To je pocit člověka, ve kterém se odráží míra a kvalita uspokojení potřeb při vykonávané pracovní činnosti. (Mužík & Krpálek, 2017)

### **Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků se již tradičně řadí k důležitým, ale zároveň složitým nástrojům řízení. Představuje proces vyplácení a odměňování lidí za přínos, který poskytují organizaci. (Stewart & Brown, 2020; Urban, 2013) Koubek (2015, s. 283) tvrdí, že odměňováním se v moderní době nemyslí pouze plat, mzda či jiné peněžní formy odměňování. V současné době se uvažuje také o: „[...] povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, [...]“.

Cílem odměňování je zajištění a udržení pracovníků a současně také jejich podpora k rostoucí produktivitě. (Urban, 2013)

V současné době dle Wiltona (2019) existují 3 kategorie odměn:

- **Finanční (peněžní) odměna**, která se vztahuje k platu či výdělku a obsahuje v sobě základní mzdu (plat), také bonusy, variabilní odměny (např. za výkon), provize a platby za přesčas.
- **Nefinanční (nepeněžní) odměna**, která v sobě obsahuje psychologické odměny vyplývající z vykonávané práce. Jedná se např. o ocenění, pochvaly, povýšení, řízení kariéry apod.
- **Benefity (věcné požitky, výhody)** představující neplacené individuální balíčky odměn. Benefity mohou být např. dotované stravování, fitness členství, služební automobily, služební mobilní telefony, Sick Days (tj. dny volna z důvodu pracovní neschopnosti) apod.

**Mzdový systém** tvoří souhrn podnikových procesů a postupů, kterými je docíleno podnikové strategie. Není upraven právními předpisy, což umožňuje použít tento systém libovolně zaměstnavatelem. Zaměstnavatel aplikuje individuální mzdový systém vycházející ze strategie odměňování, ale je povinen dodržet zásady odměňování za práci stanovené zákoníkem práce. (Šikýř, 2016; Taušl Procházková a kol., 2017)

**Mzda** představuje peněžitou částku, která je vydávána pracovníkovi za vykonanou práci. Každý pracovník má různou výši mzdy. Ta se odvíjí od vykonané práce, od složitosti, odpovědnosti apod. Každá mzda nesmí dle zákona být nižší než stanovená hranice pro minimální mzdu a musí být nadále písemně stanovena ve smlouvě, vnitřním předpisem či mzdovým výměrem. (Dvořáková a kol., 2012; Zákon č. 262/2006 Sb.). Faktory dále ovlivňující výši mzdy jsou spravedlnost, konkurenceschopnost a motivace. (Palíšková a kol., 2021)

Palíšková a kol. (2021) a Taušl Procházková a kol. (2017) hovoří o variabilní mzdě, která je dle jiných autorů (Dvořáková a kol., 2012) nazývaná také jako doplňkové mzdové formy. Do těchto forem lze zařadit např. prémiovou mzdovou formu, odměny, bonusy, podíly na zisku či úspoře, týmové odměny, osobní ohodnocení, provize či příplatky.

**Benefity** je možné členit dle Frischmanna & Žufana (2017) na plošné, spojené s určitou funkcí a individuální. Mezi plošné benefity lze zařadit např. příspěvek na stravování,

příspěvek na penzijní připojištění apod. a mezi benefity spojené s funkcí se řadí např. služební automobil, či mobilní telefon, s možností soukromého použití. Wilton (2019) spatřuje rozdíl mezi benefity a výhodami. Benefity jsou poskytovány všem pracovníkům ve společnosti, kdežto výhody jsou nabízeny pouze určitým pracovníkům, či celým skupinám. Benefity mohou v organizacích tvořit až jednu třetinu odměn. (Armstrong & Taylor, 2015)

Buřinská (2022) uvádí jako nejžádanější benefit v roce 2022, z důvodu přetrvávající koronavirové pandemie, Sick Days. S tímto benefitem se pojí další využívané benefity, jako jsou různé podnikové příspěvky na vitamíny či mimořádná volna. Dalšími vysoce žádanými benefity jsou v roce 2022 13. a 14. plat. S vysokou mírou zájmu zejména o zdravotní benefity souhlasí také Dessler (2020). Mužík & Krpálek (2017) vyzdvihují, že v současné době každý pracovník pobírá nějaký benefit. Jarošová (2020) považuje za poslední „benefit“, který společnost poskytne svým (propuštěným) pracovníkům outplacement.

## 2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání pracovníků v organizaci zabezpečuje to, že organizace disponuje kvalifikovanými pracovníky, které potřebuje. Složky součástí vzdělání a rozvoje jsou učení, všeobecné vzdělání, odborné vzdělání (výcvik) a rozvoj. (Armstrong & Taylor, 2015)

Vzdělávání a rozvoj pracovníků se řadí ke strategickým oblastem personálního managementu. Aby vzdělání bylo efektivní a zaručilo společnosti návratnost vložených prostředků, je nutné, aby bylo systematické a vycházelo z podnikové strategie. (Palíšková a kol., 2021; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Dle Mužíka & Krpálka (2017) za cíl podnikového vzdělání lze považovat zajištění pracovní způsobilosti pracovníků, kteří jsou zařazeni na konkrétní pracovní funkci (roli). O důležitosti a schopnostech pracovníků píše Vodák & Kucharčíková (2011, s. 70): „Schopní lidé odvádějí od nich očekávaný, požadovaný výkon.“

Měrtlová (2014) uvádí **metody vzdělávání pracovníků na pracovišti** (on the job) a **mimo pracoviště** (off the job). Mezi metody vzdělání na pracovišti lze zařadit:

**Instruktaž** – Jedná se v současnosti o nejvíce používanou metodu, která se aplikuje k zácvičení nového nebo nezkušeného pracovníka. Nadřízený pracovník provede pracovní

postup, jednorázově či opakovaně, a pracovník si pozorováním a kopírováním vytvoří svůj vlastní postup. (Koubek, 2015)

**Coaching** – Představuje efektivní, dlouhodobější a poměrně drahou metodu. Konkrétně se jedná o rozhovor, kdy kouč usměrňuje k požadovaným změnám myšlení, chování a jednání koučovaného. Při tomto rozhovoru kouč klade otázky a koučovaný si svými odpověďmi sám nalezne vhodné řešení. („bfc“, n.d.)

**Mentoring** – Jedná se o působivý způsob předávání odborných znalostí, ale také měkkých dovedností, mezi dvěma osobami – mentorem a mentorovaným. Mentor sdílí své zkušenosti a rady a podporuje mentorovaného k rozvoji. Mentor je odborníkem konkrétní problematiky, dokáže správně poradit a nasměřovat. Je důležitá důvěra a chtít učit se od sebe navzájem. („Česká asociace MENTORINGU“, n.d.)

**Rotace práce** – Představuje metodu vhodnou pro rozvoj manažerů na různých úrovních v podniku. Rotace práce spočívá v pověřování pracovníka rozmanitými pracovními úkoly, které jsou vykonávány v konkrétním časovém období v odlišných částech organizace. (Langer, 2016)

**Asistence** – Představuje metodu, která je nejvíce vhodná pro nové pracovníky. Hlavní účel spočívá v přidělení nového pracovníka ke stávajícímu, zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá v plnění pracovních úkolů. Je nutné k výběru stávajícího pracovníka věnovat určitou pozornost, a to především z důvodu eliminace předání nesprávných postupů. (Palíšková a kol., 2021)

**Pověření úkolem** – Jedná se o jakousi formu asistování práce. Školitel svěří pracovníkovi konkrétní úkol, který pracovník sám vykonává. Při jeho výkonu využívá získané znalosti, zkušenosti a dovednosti. (Palíšková a kol., 2021; Šikýř, 2016)

Mezi metody zaměřené na **vzdělání mimo pracoviště** lze zařadit např. přednášku (spojenou s diskuzí), případové studie, workshop, brainstorming apod. (Koubek, 2015)

Po absolvování metod školení jsou bezpochyby důležité výsledky a hodnocení. Hodnocení se provádí porovnáním skutečnosti a předem vytyčených cílů. Výsledky vzdělání lze soudit dle čtyř hlavních kritérií. Těmito kritérii jsou získání nových schopností, změna pracovního chování účastníků, pracovní výsledky a finanční rentabilita. Z hodnocení by mělo vyplynout i případné nesplnění cíle školení, např. z důvodu špatně zvoleného zaměření či nevhodného provedení. (Urban, 2013)

## 2.8 Péče o pracovníky a zaměstnanecké vztahy

Péče o pracovníky v sobě zahrnuje dle Palíškové a kol. (2021) oblasti legislativních požadavků a nepovinných aktivit zaměstnavatelů. Koubek (2015) rozděluje péči o pracovníky do tří skupin. Těmito skupinami jsou povinná péče (vytyčeno zákony a předpisy), smluvní péče (vyjednáno kolektivními smlouvami) a dobrovolná péče (dle konkrétních personálních politik individuálních zaměstnavatelů). Mužík & Krpálek (2017) uvádí, že se jedná především o činnosti zaměřující se na BOZP, pracovní dobu a režim, sociální služby využívané zaměstnanci a služby týkající se také rodinných příslušníků.

Oblast týkající se **povinné péče o pracovníka** vymezuje zákoník práce. Jedná se o oblast pracovních podmínek, odborného rozvoje, stravování a pracovních podmínek týkající se specifických skupin. (Palíšková a kol., 2021) Koubek (2015) uvádí navíc péči o životní prostředí.

V současné době vyzdvihuje Dvořáková a kol. (2012) důležitost formálních a neformálních **vztahů mezi pracovníky**, které jsou klíčové k udržení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Wilton (2019) tvrdí, že v současné době používaný termín „pracovní vztahy“, byl již tradičně označován jako „průmyslové vztahy“. Pracovní vztahy spíše odráží vývoj politických, hospodářských, sociálních a právních kontextů.

Další, Dessler (2020), definuje vztahy mezi pracovníky jako manažerskou činnost, která se pokouší docílit a následně udržet pozitivní vazby mezi zaměstnavateli a pracovníky. A to z důvodu udržení motivace, produktivity, pracovní morálky, pracovního prostředí, ale také k udržení výkonnosti, jako uvádí i Dvořáková a kol. (2012).

Pracovní vztahy lze dle Šikýře (2016) rozlišit na:

- **Formální pracovní vztahy** (pracovněprávní vztahy), které jsou vymezené pracovněprávními předpisy a pojí se s výkonem závislé práce.
- **Neformální pracovní vztahy**, což představují klasické mezilidské vztahy v organizaci. S tímto typem se nepojí dále žádná pravidla a zákony.

Koubek (2015) uvádí, že se pracovní vztahy člení na:

- **Zaměstnanecké vztahy** – jedná se o vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, které jsou upravené zákoníkem práce, kolektivní či pracovní smlouvou, nebo jiným písemným dokumentem.

- **Vztahy s odbory/komorami zaměstnanců** – zde jsou určená pravidla, která vymezují členská práva a povinnosti.
- **Kolektivní pracovní vztahy** – jedná se o vztahy s odbory či jinými konkrétními sdruženími zaměstnanců, upravenými zákonnými normy.
- **Vztah nadřízený a podřízený** – uspořádán pracovní smlouvou, organizačním a pracovním řádem v podniku apod.
- **Vztah k zákazníkům a veřejnosti** – vymezené obecnými či zvláštními pravidly.
- **Vztah mezi pracovním kolektivem a organizací** – upraven organizačním a pracovním řádem s cílem podpory chtěných a eliminace nechtěných soutěží.
- **Vztahy mezi kolegy** – obvykle neformálního charakteru.

Dessler (2020) vyzdvihuje, že k udržení dobrých pracovních vztahů firmy vytvářejí různé programy zaměstnaneckých vztahů, jako je program spravedlivého zacházení, zefektivňování vztahů za použití lepší komunikace a rozvoj uznání.

## **2.9 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků**

### **Rozmíst'ování pracovníků**

Rozmíst'ování pracovníků se využívá pro umístění správného člověka s chtěnými pracovními schopnostmi, při respektování potřeb profesních i sociálních, na vhodné pracovní místo. (Mužík & Krpálek, 2017) Další, Koubek (2015, s. 235), definuje rozmíst'ování pracovníků jako: „[...] kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“ Širším pojmem pro rozmíst'ování pracovníků je staffing. (Kocianová, 2010)

**Staffing** představuje strategický proces, předpovídající budoucí potřeby a snaží se jim předcházet. Předvídá příchody i odchody, počítá s vývojem trhu, s povyšováním apod. (Trdá a kol., 2016) Internetový portál ALTAXO (n.d.) uvádí hlavní rozdíly mezi rozmíst'ováním pracovníků a staffingem. Za hlavní rozdíl lze považovat, že staffing v sobě obsahuje i strategické požadavky na pracovní místo. Lze tedy jednoduše říct, že pracovníci jsou rozmíst'ováni na základě organizační strategie. Samotné rozmíst'ování pracovníků je spojeno s konkrétním pracovním místem a je tedy tak součástí staffingu.

Měrtlová (2014) uvádí, že rozmisťování pracovníků je uskutečňováno podle **vnitropodnikové mobility** a **vnější mobility**. Formy v rámci **vnitřní mobility**:

**Povýšení pracovníka** – Pracovník v rámci organizace přechází na náročnější, důležitější a obvykle lépe placenou pracovní pozici spojenou se symboly dosaženého postavení (např. vlastní kancelář, sekretářka aj.) Tento vzestup organizační strukturou vychází z přímého rozhodnutí zaměstnavatele či na základě volného pracovního místa. (Koubek, 2015; Mužík & Krpálek, 2017)

**Převedení pracovníka na jinou pozici (transfer)** – Pracovník v rámci organizace přechází na obdobnou pracovní pozici s obdobnou náplní práce. V organizační struktuře se pohybuje ve stejném stupni hierarchie. („ALTAXO“, n.d.; Tureckiová, 2004)

**Přeřazení pracovníka na nižší pracovní pozici** – Pracovník v rámci organizace sestupuje organizační strukturou níže, což je zpravidla doprovázeno snížením jeho odměny. Důvody, proč k tomuto přeřazení dochází, jsou např. zrušení pracovního místa, organizační důvody, zdravotní důvody či špatné hodnocení. (Kocianová, 2010)

Formami v rámci **vnější mobility** jsou **propouštění** a **penzionování**.

### **Propouštění a penzionování pracovníků**

Propouštění pracovníků představuje nejvíce náročnou personální činnost v organizaci. (Armstrong & Taylor, 2015). Propouštění pracovníků přímo dopadá na vnímání podniku jeho okolím a také se přímo podílí na tvorbě jména podniku. (Palíšková a kol., 2021) Dle právních náležitostí je představeno ukončením pracovního poměru ze strany zaměstnavatele a ne zaměstnance. (Mužík & Krpálek, 2017)

Propouštění pracovníka je charakterizováno dle Koubka (2015, s. 243): „[...] ukončení pracovního poměru, které je iniciované organizací z příčin, které mohou vzniknout jednak na straně organizace samotné, tedy z důvodu nadbytečnosti pracovníků a jednak na straně pracovníka.“

Propouštění pracovníků se dělí na dočasné a trvalé. Dočasné ukončení pracovního poměru představuje mateřská a rodičovská dovolená, stáže, praxe apod. Trvalé ukončení pracovního poměru se dělí na propouštění pracovníků a jejich penzionování. (Koubek, 2015) Další členěním je na propouštění s výpovědí či bez výpovědi. (Kocianová, 2010)

Frischmann & Žufan (2017) člení propouštění na interní a externí uvolňování personálu. Při **interním uvolňování pracovníků** nadále setrvávají kvalifikovaní pracovníci



v organizaci. Toto uvolňování se provádí většinou prostřednictvím modelu pracovní doby, např. přeložením, snížením množství práce, sdílením pracovního místa, flexibilizací pracovní doby či jejím zkrácením. Při **externím uvolňování pracovníků** je ukončován pracovní poměr pracovníka. Jedná se např. o zvýšení fluktuace pracovníků, brzký odchod do penze a výpověď.

K cílenému propouštění slouží metody přímo založené na stimulování pracovníka k odchodu do starobního důchodu. (Armstrong & Taylor, 2015) Koubek (2015) uvádí, že při penzionování pracovníků lze uvažovat dva odlišné styly respektu penzijního věku.

- Politika **flexibilního** důchodového věku: důchodový věk je představen spodní hranici možnosti opuštění zaměstnání, ale za jistých okolností je zaměstnanci umožněno pokračovat nadále v práci.
- Politika **fixního** věku: vychází z přesvědčení, že dovršením důchodového věku by měl být pracovní poměr ukončen.

K propouštění z důvodu **nadbytečnosti pracovníka** (organizačních důvodů) dochází selektivním způsobem především při snižování počtu pracovníků ve společnostech (tzv. downsizing). Toto propouštění se týká většinou náhodných pracovníků, pro které již nadále v organizaci není pracovní místo, nebo toto místo bylo zrušeno. Možnostmi, jak nadbytečnosti předcházet, jsou např. snížení vnějšího získávání pracovníků, restringovat práci přesčas či zkrácení pracovní doby pracovníků. (Armstrong & Taylor, 2015; Koubek, 2015)

Jeden ze základních personálních ukazatelů, který předstevuje negativní jev personální praxe představuje **fluktuace**. Fluktuace promítá odchod pracovníků z organizace. Odchodem je myšlen opuštění podniku z disciplinárních či osobních důvodů, nikoliv přirozený odchod (úmrtí, penze). (Mužik & Krpálek, 2017) Nejčastější důvod odchodu je dle Bednáře (2018) nízká mzda.

Pro outplacement stále v češtině není vytvořen konkrétní překlad. Nejčastěji je možné se setkat s tvrzením „umístění uvolněného pracovníka jinde“. (Jarošová, 2020) Hlavním úkolem je dle internetového portálu Randstad (2022) poskytnout propuštěným pracovníkům pomoc s orientací v nové životní situaci a podporu při shánění nové pracovní nabídky. Mezi cíle se řadí dle Pališkové a kol. (2021) minimalizace negativních dopadů na propuštěného pracovníka, kontinuální udržování důvěry a pozitivních vztahů na pracovišti a zajištění stabilního výkonu vykonávané práce.

## Shrnutí teoretické části

Teoretická část v této diplomové práci zahrnovala celkem dvě kapitoly: Řízení lidských zdrojů a Personální činnosti. V první kapitole bylo vysvětleno, že řízení lidských zdrojů je tvořeno zásadami, postupy a systémy, které ovlivňují chování, postoje a výkon pracovníků. Dále bylo vysvětleno, že subjekty řízení lidských zdrojů představují manažeři (vedoucí pracovníci), personalisté a personální útvar a strategické řízení lidských zdrojů se skládá z personální strategie a personální politiky.

Druhá kapitola charakterizovala konkrétní personální činnosti.

- **Vytváření a analýza pracovních míst** představuje proces, kdy se definované úkoly jednotlivců utvářejí do konkrétních pracovních míst.
- **Personální plánování** porovnává současný stav organizace s jejími cíli do budoucna a poté identifikuje, co za změny je nutné provést, aby byly tyto cíle dosaženy.
- **Získávání pracovníků** představuje proces vyhledávání a/nebo přilákání uchazečů o volná pracovní místa.
- **Výběr pracovníků** organizaci zajišťuje výkonné a schopné pracovníky, kteří budou pro zaměstnavatele pracovat.
- **Přijímání pracovníků** představuje procedury, které následují po informování uchazeče o výběru a akceptaci nabídky.
- **Onboarding** představuje nejrychlejší a nejefektivnější začlenění nového pracovníka do systémů organizace.
- **Řízení pracovního výkonu**, představuje řadu činností, které povzbuzují, podporují a koordinují pracovníky ke splnění vytyčených cílů.
- **Hodnocení pracovníků** navazuje především na kontrolu jejich práce.
- **Pracovní motivace** představuje osobní motivaci pracovníka k vykonání pracovní aktivity.
- **Odměňování pracovníků** je proces vyplácení a odměňování lidí za přínos, který poskytují organizaci.
- **Vzdělávání pracovníků** zabezpečuje to, že organizace disponuje kvalifikovanými pracovníky, které potřebuje.

- **Péče o pracovníky** v sobě zahrnuje oblasti legislativních požadavků a nepovinných aktivit zaměstnavatelů.
- **Zaměstnanecké vztahy** se pokouší docílit a udržet pozitivní a přátelské vazby mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.
- **Rozmíst'ování pracovníků** se využívá pro umístění správného člověka na vhodné pracovní místo.
- **Propouštění pracovníka** reprezentuje ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance či zaměstnavatele.

### 3 Charakteristika organizace

V této kapitole je představena vybraná organizace. Při charakteristice je důraz kladen na oblast lidských zdrojů. Jelikož vedení organizace vzneslo požadavek o vypracování práce bez zveřejnění názvu organizace, je místo skutečného názvu užíváno označení „Organizace“, popř. „Organizace s.r.o.“.

#### 3.1 Profil organizace a poskytovaných služeb

„Organizace“ je česká bezpečnostní agentura, která sídlí v Plzeňském kraji. Základní informace o této organizaci jsou představeny v Tab. 7.

Tab. 7: Základní informace o organizaci

<b>Datum vzniku a zápisu</b>	anonymizováno
<b>Právní forma podnikání</b>	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
<b>Sídlo</b>	Plzeňský kraj
<b>Předmět podnikání</b>	Ostraha majetku a osob Služby soukromých detektivů Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Základní kapitál</b>	200 000 Kč
<b>Počet pracovníků k 31. 12. 2022</b>	200 a více

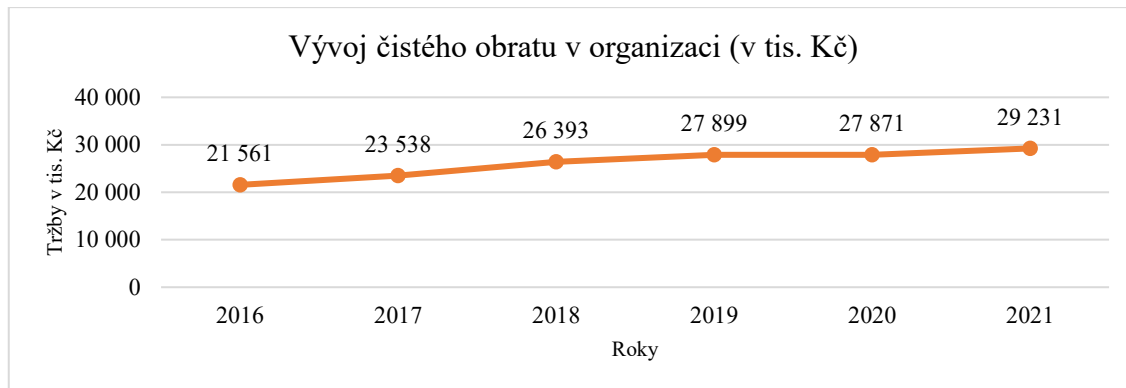
Zdroj: interní zdroj, 2023; Justice (2022), zpracováno autorkou

Organizace již více než 20 let poskytuje **služby** formou zabezpečení fyzické ostrahy osob a majetku, a dále zabezpečení majetku formou návrhu, instalace a provozování technických systémů. Tyto služby využívají velké korporátní společnosti, malé i střední podniky, ale také jednotlivci s domy či byty v osobním vlastnictví. („Organizace“, n.d.a)

Vývoj čistého obrátu za účetní období v organizaci vždy k 31. 12. daného roku je znázorněn na Obr. 3. Z grafu je zřejmé, že organizace má dlouhodobě příznivé výsledky. Průměrně se jedná o 6,36% nárůst. Nejvyšší nárůst, a to o 12,13 %, je zaznamenán v roce 2018. Mírný pokles o -0,1 % je zaznamenán v roce 2020, kdy se jedná o reakci na snížení počtu zakázek z důvodu koronavirové pandemie

na území ČR. Nejvyššího obratu organizace dosáhla v roce 2021, kdy obrat v tomto účetním období přesáhl 29 milionů Kč a jedná se tak o 4,88% nárůst oproti roku 2020.

Obr. 3: Vývoj čistého obratu za účetní období 2016-2021 v organizaci (v tis. Kč)



Zdroj: interní dokument (2023), zpracováno autorkou

Základní charakteristika zmíněných poskytovaných služeb:

Výkon **fyzické ostrahy** představuje jeden ze základních pilířů podnikových služeb. Fyzická ostraha zajišťuje střežení majetku, především objektů, formou přímého dohledu fyzické osoby (strážný). Dále se podílí na zajištění bezpečnosti osob a majetku při konání kulturních a společenských akcí, a to i formou poskytování pořadatelských služeb. Dále plní funkce recepčních, vrátných objektů, pořádkových služeb pro obce, kontrolu dodržování léčebného režimu dočasně pracovní neschopných zaměstnanců, doručování zásilek osobám vyhýbajících se jejich převzetí, dočasnou ochranu osob a převoz hotovosti. („Organizace“, n.d.b)

Pracovník, který tuto pozici vykonává, má vždy odpovídající fyzickou kondici, má čistý trestný rejstřík, je odborně způsobilý k výkonu činnosti ostrahy majetku a osob a je držitelem osvědčení o profesní kvalifikaci na pozici strážný, dle Národní soustavy kvalifikací (NSK) č. 68-000-E. (npi, 2022; „Organizace“, n.d.b)

**Technické zabezpečení majetku** se provádí především prostřednictvím kamerových systémů. Kamerové systémy jsou v současné době již běžnou součástí soukromých i komerčních nemovitostí. Instalaci takového systému vždy předchází konkrétní individuální požadavek klienta. Na jeho základě technik organizace posoudí technické a zákonné možnosti, předloží návrhy s vysvětlením možností klientovi a po jejich posouzení vypracuje řešení. To obsahuje zpracování návrhu včetně cenové nabídky. Po odsouhlasení na základě objednávky realizuje technik montáž systému

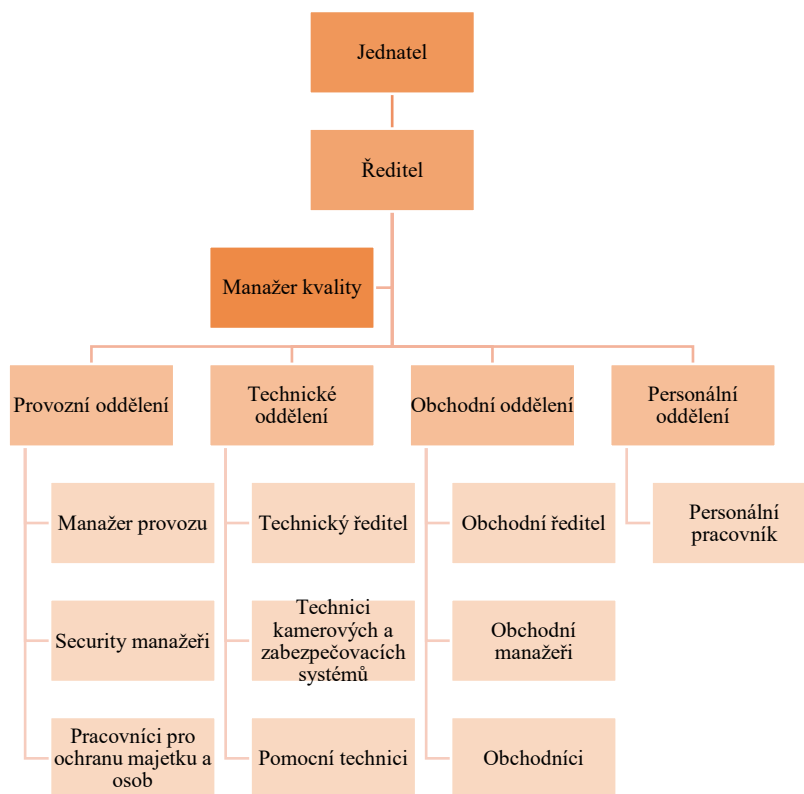
a aktivuje připojení. Následně je možno i zajistit servis, který může být pravidelný i nepravidelný. („Organizace“, n.d.c)

Technické zabezpečení majetku mimo systémy kamerové ostrahy obsahuje také možnost využití poplachového zabezpečení a tísňových systémů, nepřetržitý vzdálený dohled a dozor s následným výjezdem strážného na místo narušení a provozní dohled přes mobilní zařízení. („Organizace“, n.d.c)

### 3.2 Organizační struktura organizace a systém řízení lidských zdrojů

V organizaci pracují fyzické osoby v různých formách zaměstnaneckého poměru, v různých profesích a na různých úrovních řízení. Kmenových zaměstnanců je celkem 37. Zaměstnanci jsou provozní ředitel, dále techničtí a obchodní ředitelé, manažeři provozu se zaměstnanci provozního oddělení, manažeři obchodu se zaměstnanci obchodního oddělení, manažeři kvality se zaměstnanci z oddělení kvality, administrativní personál, technici kamerových a zabezpečovacích systémů a konkrétní strážní. Další osoby konají práci na základě dohod o jejím provedení mimo pracovní poměr na pozici strážný. (interní zdroj, 2023; ředitel, osobní komunikace, 7. 2. 2023)

Obr. 4: Zjednodušená organizační struktura organizace



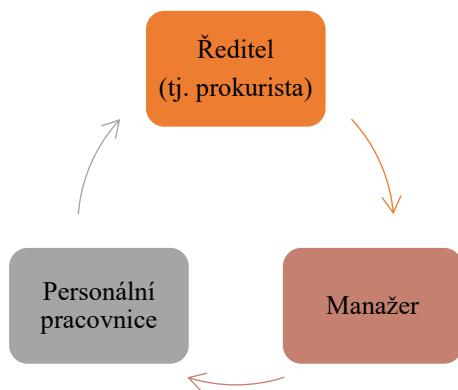
Zdroj: interní zdroj (2023), zpracováno autorkou

**Personální oddělení** je v organizaci zastoupeno jednou personální pracovnící. Ta vykonává veškeré personální procesy, kromě účetnictví, na které organizace využívá služeb externí účetní. Personální pracovnice je s externí účetní v kontaktu, protože vystavuje pro pracovníky např. potvrzení o zdanitelných příjmech, zápočtové listy, listy důchodového pojištění a zpracovává podklady mezd. Personální pracovnice svoji činnost vykonává v integraci s ředitelem organizace, který je současně prokuristou, a s příslušným vedoucím manažerem, který se podílí na náboru, výběru a hodnocení pracovníků. (ředitel, osobní komunikace, 7. 2. 2023)

Personální pracovnice obstarává komplexní výkon personálních činností v organizaci, tj. veškeré procesy související se získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků, vedení spisů zaměstnanců apod. Dále je odpovědná za uzavírání a prodlužování pracovních smluv a smluv uzavřených mimo pracovní poměr.

Co se týče procesů souvisejících se získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků, tak je systém v organizaci nastaven tak, že uchazeč o zaměstnání může oslovit kteroukoliv osobu uvedenou v řetězci (Obr. 5).

Obr. 5: Schéma organizace personální procesů



Zdroj: interní zdroj (2023), zpracováno autorkou

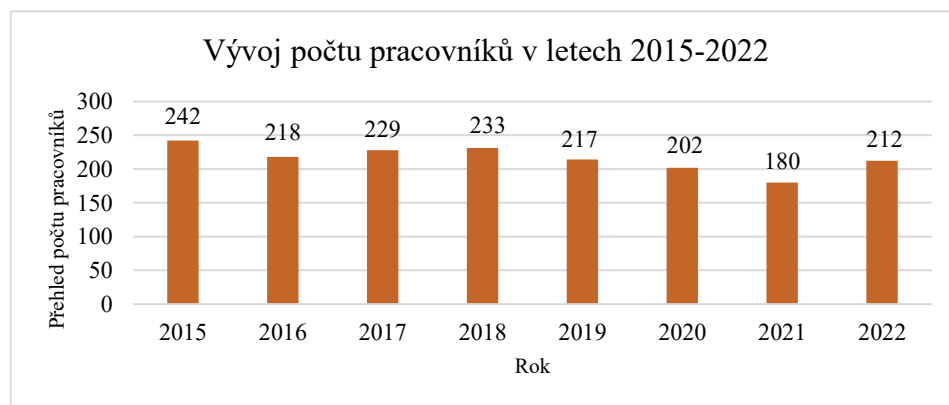
### 3.3 Pracovníci organizace

V organizaci pracovalo k 31. 12. 2022 více než 200 osob. Jednalo se o zaměstnance v pracovním poměru (PP), zaměstnance konající DPP, zaměstnance konající DPČ (dále jen pracovníci). Poměrnou většinu (více než 60 %) pracovníků představují v současné době muži. Věkové rozmezí pracovníků je od 18 do 66 let. Průměrný věk muže

je v současné době 54 let a průměrný věk ženy je 51 let. (interní zdroj, 2023; ředitel, osobní komunikace, 7. 2. 2023)

Vývoj počtu pracovníků od roku 2015 je znázorněn na Obr. 6, kde jsou zachyceny stavy počtu pracovníků vždy k 31. 12. daného roku. Je možné pozorovat, že mezi jednotlivými lety nedochází k výrazným výkyvům. K poklesu dochází mezi lety 2015 a 2016, kdy je možné pozorovat úbytek celkem o 24 osob. K dílčímu poklesu celkem o 22 osob došlo dále mezi lety 2020 a 2021, a to z důvodu objektivní reakce organizace na úbytek zakázek z důvodu koronavirové pandemie na území ČR. Od roku 2021 se projevuje rostoucí trend počtu pracovníků, a to z důvodu narůstajícího zájmu o poskytované služby ze strany zákazníků, především o služby fyzické ostrahy či zabezpečení objektů.

Obr. 6: Vývoj počtu pracovníků v letech 2015-2022 k 31.12. daného roku

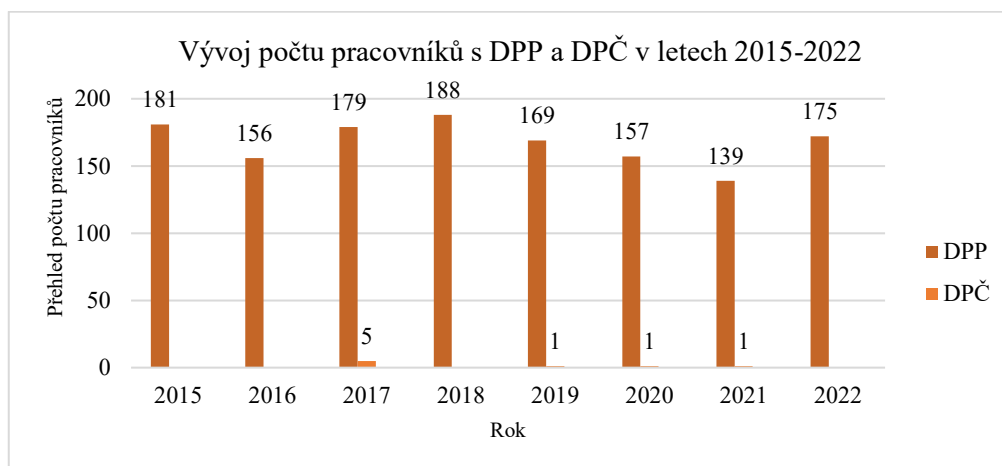


Zdroj: interní zdroj (2023), zpracováno autorkou

I přes veškerou snahu zabezpečit výkon pracovních činností organizace prostřednictvím kmenových zaměstnanců je organizace nucena vykonávat svoji činnost prostřednictvím fyzických osob, konajících práci na základě smluv uzavřených mimo pracovní poměr, kterými jsou dohoda o provedení práce (DPP) a dohoda o provedení pracovních činností (DPČ). Důvodem je nutná reakce organizace na nestabilní vývoj situace na pracovním trhu, neustále měnící se ekonomickou situaci klientů, na různorodost délky trvání obchodních smluv, na časté změny výkonu práce apod. I přes vynaložené úsilí není reálně možné zaměstnávat všechny osoby v pracovním poměru, proto se organizace snaží udržet osoby spolupracující mimo pracovní poměr nejen pečlivým plánováním činností a získáním dalších pracovních příležitostí, ale také tvorbou pozitivního pracovního a přátelského prostředí. Přehled vývoje pracovníků na základě DPP a DPČ vždy k 31. 12. daného roku zobrazuje Obr. 7.



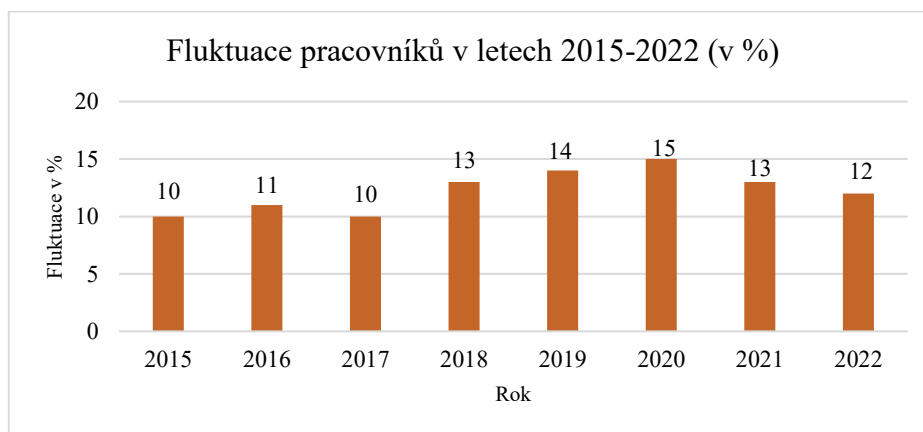
Obr. 7: Vývoj počtu pracovníků s DPP a DPČ v letech 2015-2022 k 31.12. daného roku



Zdroj: interní dokument (2023), zpracováno autorkou

S vývojem počtu pracovníků souvisí také obecná fluktuace v organizaci (Obr. 8). Ta se ve sledovaných letech pohybuje stabilně mezi 10-15 %. Jelikož se nejedná pouze o zaměstnance, a počty zakázek se dynamicky mění včetně jejich personální obsazenosti, jedná se pouze o kvalifikovaný odhad ředitele organizace. (interní zdroj, 2023; ředitel, osobní komunikace, 7. 2. 2023)

Obr. 8: Fluktuace pracovníků v letech 2015-2022 v %



Zdroj: interní zdroj (2023), zpracováno autorkou

Personální procesy, které byly vybrány pro tuto diplomovou práci, byly zvoleny na základě požadavků vedení organizace. Po rozhovoru s ředitelem organizace byl vybrán proces získávání, výběru a přijímání pracovníků, společně s personálním plánováním, a vytvářením a analýzou pracovních míst. Tento proces je vybrán z důvodu zaměření se na správný postup nábory nových pracovníků (tj. proces vyhotovení nabídky pracovního uplatnění, průběh výběrového řízení apod.). Dalším vybraným personálním

procesem je motivace a hodnocení pracovníků, a to z důvodu zhodnocení současného motivačního systému a zhodnocení současného procesu hodnocení v organizaci. Posledním vybraným personálním procesem je vzdělávání pracovníků, a to z důvodu zjištění aktuální role (a případné možnosti dalšího) vzdělávání pracovníků v organizaci.

## 4 Vybrané personální procesy

Tato kapitola je věnována popisu vybraných personálních procesů. Je konkrétně zaměřena na získávání, výběr a přijímání pracovníků společně s personálním plánováním, a vytváření a analýzu pracovních míst, na motivaci a hodnocení pracovníků, a vzdělávání pracovníků.

Kapitola byla zpracována primárně na základě informací z realizovaných rozhovorů s ředitelem organizace a personální pracovníci, které proběhly v únoru 2023. Další informace byly čerpány z interních dokumentů, které byly „Organizací“ poskytnuty, a dále z dostupných dokumentů na webových stránkách organizace. Scénář rozhovoru s ředitelem organizace je umístěn příloze A. Scénář rozhovoru s personální pracovníci v příloze B.

### 4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je výchozím krokem pro efektivní konání práce v organizaci. Organizace realizuje tvorbu pracovního místa v návaznosti na uzavřený smluvní požadavek klienta organizace. Nejčastěji se jedná o pracovní místo na pozici strážný fyzické ostrahy.

**Při vzniku potřeby obsadit volné pracovní místo** zhotoví personální pracovnice s pomocí manažera příslušného oddělení popis pracovního místa. V určitých případech tento popis vychází ze zpracovaných popisů, které má organizace k dispozici v katalogu pracovních pozic, ve kterém jsou zanesené veškeré pracovní pozice a jednotlivé pracovní náplně (Obr. 9). Pokud ovšem není možné z tohoto katalogu vyjít, vytváří se celý nový popis pracovní pozice.

**Popis pracovního místa** obsahuje informace o pracovním místě, místě výkonu práce, minimální požadavky na vzdělání, požadavky na praxi, případné kvalifikační požadavky a mzdové ohodnocení. Je také uvedena informace, kým je daná pracovní pozice zastoupena, což je potřebné především pro vedoucí či kmenové zaměstnance. Pod uvedenou tabulkou je následně popsána pracovní náplň. Konkrétní přidělení jednotlivých osob k profesím je uvedeno v evidenci pracovníků. Obecné pracovní povinnosti pracovníků jsou závazné pro všechny. Jedná se např. o soulad s politikou kvality, vedení záznamů uložené systémem kvality, plnění úkolů uložených nadřízeným

zaměstnancem, dodržování bezpečnostních, požárních, právních předpisů a dalšími náležitostmi, se kterými byla osoba vykonávající pracovní činnost seznámena.

Obr. 9: Katalog pracovních pozic – Technický ředitel (ilustrativní)

minimální požadavky	vzdělání	SŠ
	praxe	3 roky
	ostatní	ŘP sk. B, trestní bezúhonnost
je zastoupen	technikem	
mzdové ohodnocení	anonymizováno	
místo výkonu práce	Plzeň a okolí	

- zodpovídá za chod technického oddělení
- vybírá pracovníky pro technické oddělení
- komunikuje se zákazníky
- řídí svěřené zakázky
- vedení a motivace podřízených pracovníků
- hodnocení a kontrola výkonu podřízených pracovníků
- ...

Zdroj: interní dokument, 2023

**Po schválení vzniku nového pracovního místa** ředitelem organizace zveřejní personální pracovnice požadavek formou inzerce. Jedná se o webové stránky organizace (konkrétně sekce s názvem kariéra, kde jsou uvedeny údaje o volných pozicích s jednoduchým kontaktním formulářem.), případně na platformy inwork.cz, jobs.cz a jenprace.cz apod. Je také vytvořen papírový inzerát, který obsahuje veškeré informace o nabízeném pracovním místě. Tento inzerát je následně zveřejněn na vývěsce, která je umístěna na sídle organizace v Plzeňském kraji. Nedílnou součástí informací o případném zájmu o práci jsou také ústní doporučení od současných pracovníků organizace. V současné době organizace předává informace o volných pracovních místech i na Úřad práce (ÚP).

## 4.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků a personální plánování

### Získávání pracovníků

Z důvodu možného udržení a rozšiřování stávajících služeb, a navyšování personálních potřeb pro stávající smluvní zakázky, je nutné doplňovat (regulovat) počty pracovníků. V místě, kde organizace působí, je situace ztížena faktem, že se zde projevuje silné

konkurenční působení firem, a to nejen firem působících v daném oboru podnikání. Udržet pracovníka je tak čím dál tím složitější.

S procesem získávání, výběru a přijímání pracovníků souvisí zároveň **proces personálního plánování**, který je pro organizaci obtížný. V současné době většina osob vykonávajících pracovní činnost pro organizaci zaměstnána formou uzavřených smluv o DPP či DPČ. Organizace je nucena zaměstnávat fyzické osoby formou smluv o DPP či DPČ z již výše uvedeného důvodu. Pro připomenutí, důvodem je reakce organizace na nestabilní vývoj situace na pracovním trhu, neustále měnící se ekonomickou situaci klientů, na různorodost délky trvání obchodních smluv, časté změny výkonu práce. Personální pracovnice úzce spolupracuje s vedoucími konkrétních oddělení, kteří ji včas obeznámí o skutečnosti, že nastane potřeba přijmout nového pracovníka. Z důvodu udržení stávajících a kvalifikovaných pracovníků se organizace pokouší o přijímání zakázek pouze do výše kapacit volných pracovníků při personálním plánování. Toto ale není z výše uvedených důvodů vždy možné.

**Metody**, které organizace využívá k náboru nových pracovníků, jsou e-recruitment (pracovní inzeráty umístěné na webových stránkách organizace a další internetové platformy), inzerce umístěné na vývěsce na hlavním sídle společnosti v Plzeňském kraji, spolupráce s úřady (konkrétně ÚP), ústní doporučení od bývalých a současných pracovníků, účast na veletrzích práce a v neposlední řadě přímé oslovení uchazeče vedením organizace.

Jak již bylo uvedeno, organizace usiluje o udržení kvalifikovaných a stabilních pracovníků, proto se v prvotním případě organizace pokouší obsadit volné pracovní místo z **vnitřních zdrojů organizace**. V tomto případě se nejčastěji jedná o přechod na jiné místo výkonu práce. Jako příklad lze uvést situaci, kdy fyzická ostraha v konkrétní lokalitě ukončí činnost a podobnou činnost vykonává na jiném místě dle požadavků klienta. V ojedinělých případech se jedná o změnu pracovní náplně, kdy pracovník postupuje v organizační struktuře výše na lépe placenou a složitější práci.

Pokud není možné obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů, tak jsou využívány **vnější zdroje organizace**. Mezi tyto zdroje se řadí např. volné pracovní síly na trhu práce, pracující osoby, které zároveň pobírají důchod i studenti.

Tato fáze je ukončena **předvýběrem**, kdy uchazeči o práci/pracovní pozici zasílají své kontaktní údaje na personální pracovníci určenou adresu.

## Výběr pracovníků

**Personální proces výběru pracovníků** se liší dle pracovní pozice, na kterou je uchazeč o práci vybírán. Za výběr nového pracovníka na pozici manažera konkrétního oddělení zodpovídá ředitel organizace. O výběru ostatních pracovníků rozhoduje ředitel a manažer konkrétního oddělení.

**Na počátku procesu** personální pracovnice obdrží strukturovaný životopis uchazeče a další potřebné údaje, které zhodnotí a porovná dle předem stanovených požadavků pro obsazovanou pracovní pozici. Pokud personální pracovnice vyhodnotí údaje jako vyhovující, tak se s uchazečem telefonicky spojí a pozve ho na výběrový pohovor. Poté předá získané údaje společně s domluveným termínem pohovoru řediteli organizace. Pokud personální pracovnice vyhodnotí poskytnuté údaje jako nevyhovující z důvodu nesplnění nutných požadavků (např. trestní bezúhonnost, ŘP, požadovaná kvalifikace, zdravotní stav apod.), uvědomí uchazeče o této skutečnosti. Se získanými údaji je nakládáno dle platných předpisů o ochraně osobních a popřípadě citlivých údajů – nařízení GDPR.

V případě, když se **pracovník hlásí z vnitřních zdrojů organizace**, pošle pouze motivační dopis.

Potenciální uchazeči prochází výběrovým pohovorem, u kterého je přítomný manažer konkrétního oddělení, personální pracovnice, ředitel organizace (dle potřeby) a uchazeč. Tento pohovor trvá zpravidla 45-60 minut. Na počátku pohovoru manažer konkrétního oddělení uchazeče o práci seznámí s předpoklady, které jsou od něj očekávány, případně prověří na modelové situaci uchazečovy schopnosti a dovednosti. Tento pohovor zároveň slouží k lepšímu poznání uchazeče a k ověření předpokladů, které uvedl ve svém životopisu. Součástí výběrového pohovoru je zároveň informační otázka, kdy se uchazeče zástupce organizace ptá, jak se o volném pracovním místě v organizaci dozvěděl. Nejčastější odpověď je na doporučení od známého, až na druhém místě je prostřednictvím internetové platformy.

**Po absolvování výběrového řízení** se všemi uchazeči o zaměstnání je vybrán nejvhodnější uchazeč. Rozhodujícími faktory pro přijetí jsou především předchozí zkušenosti a potenciál uchazeče.

### **Přijímání pracovníků**

O přijetí nového pracovníka na pozici manažera konkrétního oddělení rozhoduje ředitel organizace. O přijetí ostatních pracovníků rozhoduje ředitel a manažer konkrétního oddělení. **Pokud uchazeč akceptuje nabídku práce** je nutné dohodnout den nástupu práce a platové podmínky (nejpozději před podpisem smlouvy). Po dohodnutí podmínek mezi pracovníkem a zaměstnavatelem vyhotoví personální pracovnice pracovní smlouvu, případně dohodu o provedení práce či pracovní činnosti. V případě vstupních zdravotních prohlídek se postupuje podle zákona o poskytování pracovnělékařských služeb, příslušné prováděcí vyhlášky a kategorie pracovního rizika. Pracovní smlouva a DPP či DPČ je zpracována dle zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění. Před podpisem pracovní smlouvy jsou překontrolovány údaje. (Zákon č. 262/2006 Sb.; Zákon č. 373/2011 Sb.)

Na základě splnění všech výše uvedených podmínek je pracovníkovi smluvně stanoven den nástupu do zaměstnání, popřípadě den zahájení pracovní činnosti. V případě zaměstnance vzniká PP dnem nástupu do práce.

Bezprostředně na to probíhá školení, např. IT, seznámení s úkoly a pracovištěm, a školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). V den nástupu nového pracovníka se také spouští proces jeho adaptace a zkušební doba, která se pohybuje do 3 měsíců v případě zaměstnance a do 6 měsíců v případě vedoucího zaměstnance. U DPP a DPČ zkušební doba není stanovena.

## **4.3 Pracovní motivace a hodnocení pracovníků**

### **Pracovní motivace**

Organizace si je vědoma faktu, že pokud chce, aby její pracovníci odváděli co nejefektivnější výkon, je potřeba je správně motivovat. Organizace proto využívá motivační nástroje, kterými své pracovníky motivuje.

Hmotné a nehmotné prvky motivace, které organizace využívá, jsou:

- **Finanční odměna za odvedenou práci v podobě mzdy**, která je stanovena pevně hodinovou sazbou, včetně příplatků, pokud na ně vzniká zákonný nárok nebo jsou smluvně sjednány. Mzda je stanovena v souladu se zákonem a je vyplácena z plnění sjednané zakázky.

- **Jednorázová finanční odměna**, která se vyplácí z prostředků organizace. Jedná se např. o případ, kdy pracovník příkladným způsobem reprezentuje organizaci, zabráni škodě na zdraví, životě či majetku smluvní organizace, významně přispěje k získání nové zakázky nebo je jinak aktivní ve prospěch organizace.
- **Poskytnutí odměny** při dosažení významného pracovního jubilea (věrnostní příspěvek).
- **Jednorázové ocenění pracovníka**, který aktivně reaguje na potřebu organizace k zajištění náhle vzniklé personální situace.

K motivaci zaměstnanců využívá organizace také zaměstnanecké výhody:

- **Zařazení pracovníka** k plnění úkolu, který je pro organizaci z důvodu její prezentace prestižní. Zde, i u dlouhodobých projektů, není vyloučeno zvýšení hodinové sazby mzdy na úkor organizace.
- **Vedení kolektivu pracovníků na pracovišti**, s odpovídajícím finančním ohodnocením, je umožněno v případě dlouhodobého příkladného a samostatného plnění pracovních povinností.
- **Použití technických prostředků** při dosažení odpovídající pracovní úrovně za splnění stanovených podmínek i pro osobní potřebu (telefon, počítač, automobil).
- **Pochvala a vyslovení uznání** za dobře odvedenou práci.
- **Nabídka jistoty a stabilního zaměstnání** pro dlouhodobé smluvní pracovníky.
- **Možnost získání dílčí odborné kvalifikace** na účet organizace.

**Atmosféra na pracovišti** je také podstatným motivačním faktorem. Organizace dlouhodobě usiluje o vytvoření dlouhodobého a stabilního prostředí pro pracovníky. Na pracovišti vládne převážně přátelská atmosféra. Konflikty se vyskytují ojediněle a jsou řešeny slovní domluvou ze strany manažera konkrétního oddělení.

Ke **komunikaci v organizaci** slouží několik komunikačních kanálů. Pro zaměstnance se konají týdenní porady, kde jsou vždy sděleny nejdůležitější informace. Zaměstnanci tak získávají přehled o budoucím chodu organizace a nadřízení získávají přehled o plnění úkolů a atmosféře na pracovišti. Upřednostňován je především přímý kontakt. Ke komunikaci s osobami pracujícími dle uzavřených smluv o DPP a DPČ je využíván především hromadný email, jelikož tyto osoby nenavštěvují pravidelně sídlo organizace



a působí v místě výkonu pracovní činnosti. V neposlední řadě je na hlavní chodbě v sídle společnosti umístěna nástěnka, která slouží jako informační panel.

### **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků v organizaci je převážně **formálního a nepravidelného charakteru**, jedná se o příležitostná hodnocení v souvislosti s plněním konkrétních pracovních úkolů. Manažeři organizace jsou hodnoceni dle naplnění stanovených cílů v konkrétní oblasti. Ostatní pracovníci jsou hodnoceni samostatně dle výkonu práce.

Hodnocení probíhá na základě následujících kritérií:

- Výkonnost pracovníků.
- Samostatnost výkonu práce a rozhodování.
- Odpovědnost za svěřený úsek, úkol.
- Ochota účastnit se zakázek a spolupracovat s nadřízeným a kolektivem.
- Docházka do zaměstnání.
- Spokojenost a chvála klientů (reference).
- Znalost pracovních postupů a zachování se v konkrétních situacích.
- Množství reklamací.
- Udržování svého pracoviště v čistotě.

Hodnocení je nejčastěji provedeno formou krátkého **hodnotícího rozhovoru**, během kterého je sdělována **zpětná vazba**. Roli hodnotitele zde zastává manažer konkrétního oddělení, ojedinele jiný vedoucí pracovník v konkrétním oddělení. Výstupem hodnotícího rozhovoru jsou představené postupy, které jsou vhodné pro zlepšení pracovního výkonu konkrétního pracovníka. Obsah ani výsledek hodnotícího pohovoru se nikam nezaznamenává a není tedy možné ho využít pro další užití v budoucnu (např. porovnání, možné zlepšení apod.). Vedení organizace zdůrazňuje jako součást hodnocení využití motivačních prvků. Účelem tohoto rozhovoru je dosáhnout odstranění negativních vlivů a chybných postupů vlídnou formou – pochopení.

## **4.4 Vzdělávání pracovníků**

Organizace si je vědoma, že k vysoké profesionalitě nabízených služeb napomáhá neustálé zvyšování a prohlubování odbornosti a kvalifikovanosti jejich pracovníků.

Organizace využívá dva typy vzdělávání, kterými jsou interní a externí vzdělávání. **Interní vzdělávání** představuje vstupní školení, včetně školení IT a BOZP, případně rekvalifikační kurz strážných. Toto školení vychází vždy z konkrétních požadavků pracovní náplně daného zaměstnance a provádí jej pověřená osoba. V případě změny legislativy odpovídají za proškolení pracovníků manažeři (obdobu periodických školeních).

**Externí vzdělávání** poskytuje externí firma, kterou si organizace pro konkrétní školení a činnost najala. V současné době technici pro kamerový a zabezpečovací systémy prochází sérií externích školení připravených dodavateli komponentů, jejichž obsahem je fungování tzv. chytré domácnosti.

Samotný systém vzdělávání v organizaci reaguje především na zákonné požadavky k výkonu pracovní činnosti pracovníkem a na další požadavky stanovené smluvními podmínkami odvozenými z uzavřených obchodních smluv. Pokud o práci strážného projeví zájem uchazeč, který nesplňuje nutnou předepsanou minimální odbornou způsobilost dle zvláštního právního předpisu, je v průběhu výběrových rozhovorů upozorněn na možnost podstoupit školení a vykonat zkoušku odborné způsobilosti k získání předepsané kvalifikace k výkonu práce dle NSK v prostorách a na náklady organizace, která tuto činnost provádí formou rekvalifikace dle platného povolení Ministerstva vnitra ČR (MVČR). Uchazeč má možnost se ke zkoušce, která má celostátní platnost přihlásit. Organizace uznává vykonání zkoušky i jinou akreditovanou osobou.

Další školení potřebná k výkonu činnosti vychází z plánu vzdělávání organizace, dále dle potřeby konkrétních pracovišť a konkrétního výkonu práce. Nejčastějšími případy opakovaných školeních je činnost techniků v oblasti elektrických zařízení.

Jednou týdně je na poradě vedoucích pracovníků organizace vyhodnocována případná potřeba absolvování školení, ať už vzniklých z důvodu změny legislativy, z důvodu požadavků stávajícího klienta a vzniklých z požadavků vzniku nové zakázky.

## 5 Dotazníkové šetření

Pro naplnění cíle práce bylo zvoleno dotazování. Dotazování se řadí mezi specifické způsoby pro výzkum v sociálních vědách. Podstatu dotazování představuje kladení otázek v mluvené formě (rozhovor) a v písemné formě (dotazník). Písemné dotazování v podobě **dotazníku** bylo využito při sběru dat mezi kmenovými zaměstnanci (Eger & Egerová, 2017)

Mezi výhody písemného dotazování v podobě dotazníku se řadí např. možnost získání dat od velkého vzorku, větší efektivnost z hlediska časových a finančních nákladů, možnost opakovaného použití, možnost srovnání výsledků mezi skupinami respondentů a zachování objektivity z důvodu anonymity. Za nevýhody je možné považovat omezené množství informací, menší návratnost, nemožnost kontroly podmínek při vyplňování dotazníku a možná povrchnost odpovědí respondentů. (Eger & Egerová, 2017; Medlíková, 2013)

S ředitelem organizace bylo sjednáno cílené dotazníkové šetření pouze na kmenové zaměstnance organizace. Důvodem omezeného okruhu tázaných je větší povědomí o průběhu vykonávaných personálních procesů.

### **Cíl dotazníkového šetření a stanovení výzkumných otázek**

Hlavním cílem dotazníkového šetření je zhodnotit vybrané personální procesy z pohledu zaměstnanců organizace.

V návaznosti na tento cíl byly formulovány následující 3 výzkumné otázky (VO):

**VO1:** Jak zaměstnanci vnímají proces náboru, výběru a přijetí v organizaci?

**VO2:** Jak zaměstnanci vnímají proces pracovní motivace a hodnocení v organizaci?

**VO3:** Jak zaměstnanci vnímají proces vzdělávání v organizaci?

### **Realizace dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření bylo realizováno v organizaci v období od 27. do 31. března 2023. Toto časové období bylo shledáno ředitelem organizace jako adekvátní k účasti veškerých šetřených zaměstnanců v organizaci.

Vytvořený dotazník byl ředitelem organizace zhodnocen a s jeho souhlasem zaslán v elektronické podobě personální pracovníci, která ho vytiskla a poté rozdala všem

šetřeným zaměstnancům. Vyplněné dotazníky byly po uplynutí období vybrány do připravené obálky a následně osobně vyzvednuty v sídle organizace. Odpovědi respondentů byly přepsány do programu MS Excel, kde byly následně i vyhodnoceny.

K šetření bylo rozdáno pracovníkům celkem 35 dotazníků, z nichž vyplnilo dotazník 28 respondentů (tj. 80% návratnost). Z těchto 28 vrácených dotazníků bylo pouze 25 dotazníků kompletně vyplněných. Z tohoto důvodu byly 3 částečně vyplněné dotazníky z šetření vyloučeny. Celkem bylo v šetření pracováno s 25 kompletně vyplněnými dotazníky. Do šetření nebyl zahrnut ředitel a jednatel organizace. Jelikož je celkových pracovníků v organizaci přes 200, jedná se pouze o vzorek, který není reprezentativní a výsledek dotazníkového šetření nemusí být objektivní. Na tuto skutečnost je vedení organizace upozorněno.

### **Obsah a struktura dotazníku**

Dotazník se skládal celkem z 32 otázek, přičemž 4 otázky byly identifikační a sloužily k představení respondenta (věk, pracovní zařazení, délka působení v organizaci a nejvyšší dosažené vzdělání). Z důvodu vzneseného požadavku organizace nebyla zahrnuta otázka zjišťující pohlaví. Dalších 28 otázek bylo rozděleno do tří oblastí dle vybraných personálních procesů. Jednotlivé otázky v dotazníku vycházely z informací o vybraných personálních procesech v kapitole 4 a také z teoretických poznatků aplikovaných v teoretické části práce. Jednotlivé otázky byly konzultovány a upraveny dle potřeby s ředitelem organizace. Dotazník obsahoval pouze uzavřené otázky a z důvodu chtěného měření postojů a názorů jednotlivých respondentů byly využity Likertovy škály (**míra souhlasu**: 1 – zcela souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nesouhlasím, 4 – zcela nesouhlasím; **míra důležitosti**: 1 – zcela důležité, 2 – důležité, 3 – nedůležité, 4 – zcela nedůležité). (Eger & Egerová, 2017)

První část dotazníku obsahovala 9 tvrzení vztahujících se k procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců do organizace. Z pohledu respondentů byla měřena míra souhlasu u jednotlivých tvrzení. Druhá část dotazníku obsahovala 10 tvrzení vztahujících se k procesu motivování a hodnocení zaměstnanců v organizaci. Z pohledu respondentů byla měřena míra souhlasu a míra důležitosti u jednotlivých tvrzení. Třetí část dotazníku obsahovala 9 tvrzení vztahujících se k procesu vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Z pohledu respondentů byla měřena míra souhlasu a míra důležitosti u jednotlivých tvrzení. Celý dotazník je umístěn k nahlédnutí v příloze C.

## Charakteristika respondentů

Do dotazníkového šetření byli zahrnuti kmenoví zaměstnanci organizace, s výjimkou ředitele a jednatele organizace. Celkem bylo pracováno s 25 vyplněnými dotazníky.

Respondenti v dotazníkovém šetření pochází z 5 oddělení v organizaci. Nejvíce respondentů (8) pochází z obchodního oddělení, následují s identickým počtem respondentů (6) provozní a technické oddělení. Dále 3 respondenti uvádí vedení a management a 2 respondenti personální oddělení. Nejčetnější zastoupení respondentů představují věkové kategorie 40-49 let (8 respondentů) a 50-59 let (8 respondentů). Tyto dvě skupiny, které jsou zastoupeny identickým počtem respondentů představují nadpoloviční většinu respondentů v dotazníkovém šetření (16). Následují skupiny 4 respondentů ve věkové kategorii 31-39 let, 3 respondentů ve věkové kategorii do 30 let a 2 respondentů ve věkové kategorii nad 60 let. Co se týká doby působení v organizaci (délka PP), nejvíce respondentů (9) uvádí 6-10 let. Následují skupiny 6 respondentů, kteří v organizaci působí 3-5 let, 5 respondentů, kteří v organizaci působí 11-15 let a 4 respondentů, kteří v organizaci působí do 3 let. Pouze 1 respondent uvedl, že působí v organizaci více než 20 let. Co se týká nejvyššího dosaženého vzdělání, zde nejčetnější skupina respondentů (15) uvádí středoškolské vzdělání s maturitou. Tato skupina představuje nadpoloviční většinu respondentů. Následují skupiny 6 respondentů s odborným vzděláním a výučním listem a 4 respondentů s vysokoškolským vzděláním. Přehledněji jsou data představena v Tab. 8.

Tab. 8: Charakteristika respondentů

Oddělení	Celkem	Věk (v letech)					Délka PP (v letech)					Dosažené vzdělání				
		do 30	31-39	40-49	50-59	60 a více	do 3	3-5	6-10	11-15	16-19	20 a více	Základní	Odborné s výučním listem	Středoškolské s maturitou	Vysokoškolské
Provozní oddělení	6	1	0	1	3	1	1	2	2	0	0	0	2	4	0	
Technické oddělení	6	1	2	2	1	0	1	2	1	2	0	0	2	4	0	
Obchodní oddělení	8	1	2	3	1	1	2	2	4	0	0	0	0	6	2	
Personální oddělení	2	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	
Vedení a management	3	0	0	1	2	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>4</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

## 5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Pro lepší srozumitelnost a přehlednost jsou výsledky v následujícím textu prezentovány dle jednotlivých oblastí v dotazníkovém šetření. Z důvodu nízkého počtu respondentů je využita pouze deskriptivní statistika, a to konkrétně aritmetický průměr (průměr), a medián. V každé části je vždy zvýrazněno a označeno zelenou barvou nejlépe hodnocené tvrzení a žlutou barvou nejhůře hodnocené tvrzení.

### 5.1.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků a personální plánování

První zkoumaná oblast se týká procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků včetně personálního plánování.

S prvním tvrzením, které se týká *přehlednosti a srozumitelnosti zpracování pracovního inzerátu* vyjadřují absolutní souhlas 9 respondentů, 13 respondentů s tvrzením souhlasí a 3 nesouhlasí. Průměr 1,76 a medián 2 dokazují, že respondenti s tímto tvrzením převážně souhlasí. Druhé tvrzení zjišťuje, zda se *v pracovním inzerátu vyskytovaly všechny podstatné informace*. Průměr 1,68 a medián 2 dokazují, že 10 respondentů s tímto tvrzením zcela souhlasí a 13 respondentů souhlasí. Pouze 2 respondenti s tímto tvrzením nesouhlasí. Třetí tvrzení, s průměrem 1,48 a mediánem 1,5, se týká *pozitivní první návštěvy v organizaci*. Zde vyjadřuje 13 respondentů svůj plný souhlas a 12 respondentů svůj souhlas. Žádný respondent neuvedl, že by při první návštěvě cítil, že organizaci mu něm nezáleží. Čtvrté tvrzení zjišťuje, zda *výběrový pohovor probíhal na přátelské úrovni*. V tomto případě je zjištěný průměr 1,36 a medián 1. Lze konstatovat, že většina respondentů (17) absolutně souhlasí, že výběrový pohovor probíhal na přátelské úrovni, 7 respondentů souhlasí a 1 nesouhlasí. Páté tvrzení, s průměrem 1,4 a mediánem 1, se týká *pocitu potřebnosti a vítanosti díky vstřícnému chování v průběhu výběrového pohovoru*. S tímto tvrzením zcela souhlasí 15 respondentů a 10 respondentů souhlasí. Žádný respondent neuvedl, že by necítil z výběrového pohovoru svoji potřebnost a vítanost. Následující šesté tvrzení ověřuje *přesvědčení k nástupu do organizace až prostřednictvím osobního jednání*. Průměr 1,92 a medián 2 utvrzují, že s tímto tvrzením 10 respondentů zcela souhlasí, 9 respondentů souhlasí, 4 respondenti nesouhlasí a 2 vůbec nesouhlasí. U sedmého tvrzení zjišťující možnost pokládání otázek během výběrového pohovoru je nalezen průměr 1,52 a medián 1. Lze konstatovat, že většina respondentů (14) s tímto tvrzením absolutně souhlasí, 9 souhlasí a pouze 2 respondenti nesouhlasí. S osmým tvrzením, které dosahuje průměru 1,4 a mediánu 1, a které ověřuje *vnímání organizace*

jako stabilního zaměstnavatele s dlouhodobou perspektivou, plně souhlasí 16 respondentů, 8 respondentů souhlasí a 1 respondent nesouhlasí. Poslední deváté tvrzení ověřuje *naplnění pozitivního očekávání z průběhu výběrového pohovoru*. S tímto tvrzením, které dosahuje průměru 1,6 a mediánu 1,5 plně souhlasí 12 respondentů, 11 respondentů souhlasí a 2 nesouhlasí. Pro lepší srozumitelnost prezentovaných výsledků dotazníkového šetření jsou níže v Tab. 9 shrnuty popsané výstupy.

Tab. 9: Tvrzení týkající se míry souhlasu s procesem nábora zaměstnanců v organizaci

Č.	Tvrzení/ukazatel	Absolutní četnost				Průměr	Medián
		1 – zcela souhlasím... 4 – zcela nesouhlasím					
		1	2	3	4		
1	Při vyhledávání práce mě mezi nabídkami zaujal inzerát organizace svým přehledným a srozumitelným zpracováním.	9	13	3	0	1,76	2
2	V pracovním inzerátu organizace jsem našel/a všechny podstatné informace.	10	13	2	0	1,68	2
3	Při mé první návštěvě jsem cítil/a, že organizaci na mě záleží.	13	12	0	0	1,48	1,5
4	Výběrový pohovor probíhal na přátelské úrovni.	17	7	1	0	1,36	1
5	Vstřícné chování vedení v průběhu výběrového pohovoru ve mně vytvořilo pocit potřeby a vítanosti.	15	10	0	0	1,4	1
6	K nástupu do organizace mě přesvědčilo až osobní jednání.	10	9	4	2	1,92	2
7	V průběhu výběrového pohovoru jsem mohl/a klást otázky, které mě zajímají.	14	9	2	0	1,52	1
8	Organizaci vnímám jako stabilního zaměstnavatele s dlouhodobou perspektivou.	16	8	1	0	1,4	1
9	Průběh výběrového pohovoru naplnil mé pozitivní očekávání.	12	11	2	0	1,6	1,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### 5.1.2 Pracovní motivace a hodnocení pracovníků

Druhá zkoumaná oblast se týká procesu motivování a hodnocení v organizaci.

### **Celkový souhlas respondentů s procesem motivování a hodnocení v organizaci**

S prvním tvrzením, které se týká *preferencie vysloveného upřímného uznání nad vyplácením jednorázové odměny*, zcela souhlasí 2 respondenti, 12 souhlasí, 9 nesouhlasí a 2 respondenti zcela nesouhlasí. Průměr 2,44 a medián 2 dokazují, že respondenti spíše souhlasí s preferencí upřímného uznání. Druhé tvrzení ověřuje *preferenci práce v přátelském kolektivu nad vyšší mzdy*. S tímto tvrzením zcela souhlasí 4 respondenti, 15 souhlasí, 5 nesouhlasí a 1 zcela nesouhlasí. Průměr 2,12 a medián 2 utvrzují, že více než polovina respondentů (19) preferuje práci v přátelském kolektivu. Třetí tvrzení se týká *preferencie rutinní a zažité práce nad prací lépe placenou, kde je ale nutné se učit nové věci*. S tímto tvrzením zcela souhlasí 3 respondenti, 7 respondentů souhlasí, 12 respondentů nesouhlasí a 3 respondenti zcela nesouhlasí. Z výsledků vyplývá, že méně než polovina respondentů (10) souhlasí, že by raději dělala lépe placenou práci, kde se budou muset učit nové věci, což dokazuje i zjištěný průměr 2,6 a medián 3. Čtvrté tvrzení se týká *vyhovujícího současného přístupu nadřízených*. Průměr 1,4 a medián 1 dokazují, že většina respondentů souhlasí s vyhovujícím přístupem nadřízených a neuvažuje o změně zaměstnavatele. S tvrzením vyjadřuje absolutní souhlas 16 respondentů, 8 respondentů vyjadřuje svůj souhlas a 1 respondent vyjadřuje svůj nesouhlas. Páté tvrzení zjišťuje u respondentů *pocit důležitosti a nepostradatelnosti pro organizaci*. Zde plně souhlasí 8 respondentů, 13 respondentů souhlasí a 4 respondenti nesouhlasí, což je patrné i z vypočteného průměru 1,84 a mediánu 2. U šestého tvrzení, které se týká *povzbuzení za dobře odvedenou práci nadřízeným* je stanoven průměr 1,64 a medián 2. Svůj absolutní souhlas zde vyjadřuje 10 respondentů, 14 respondentů vyjadřuje svůj souhlas a 1 respondent vyjadřuje svůj nesouhlas. Lze konstatovat, že téměř všichni respondenti (24) souhlasí, že jsou za dobře odvedenou práci nadřízeným oceněni. Sedmé tvrzení zjišťuje *preferenci neformálního hodnocení nad formálním hodnocením*. Zde uvádí plný souhlas 7 respondentů, 11 respondentů uvádí svůj souhlas, 6 respondentů uvádí nesouhlas a 1 respondent zcela nesouhlasí. Zjištěný průměr 2,04 a medián 2, vypovídají o zjištěné preferenci spíše neformálního hodnocení. Osmé tvrzení, s průměrem 1,72 a mediánem 2, se zaměřuje *na pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného*. Celkem 9 respondentů uvádí absolutní souhlas, 14 respondentů svůj souhlas a 2 respondenti svůj nesouhlas. Z výsledků lze tvrdit, že většina respondentů (23) souhlasí, že nadřízený hodnotí všechny zaměstnance spravedlivě. Deváté tvrzení se týká *spravedlivého hodnocení všech*



zaměstnanců jejich nadřízeným. Průměr je zde stanoven 1,68 a medián 2, což vypovídá o vyjádřeném absolutním souhlasu od 12 respondentů, souhlasu od 9 respondentů a nesouhlasu od 4 respondentů. Poslední desáté tvrzení, s průměrem 2,2, a mediánem 2, se týká *vyhovujícího benefitního systému v organizaci*. S tímto tvrzením zcela souhlasí 6 respondentů, 10 respondentů souhlasí, 7 respondentů nesouhlasí a 2 respondenti zcela nesouhlasí. Z výsledku vyplývá, že více než polovina respondentů (16) souhlasí se současným benefitním systémem v organizaci a neměnili by. Pro srozumitelnost výsledků dotazníkového šetření jsou níže v Tab. 10 shrnuty popsané výstupy.

Tab. 10: Tvrzení týkající se míry souhlasu u motivace a hodnocení zaměstnanců

Č.	Tvrzení/ukazatel	Absolutní četnost				Průměr	Medián
		1 – zcela souhlasím... 4 – zcela nesouhlasím					
		1	2	3	4		
1	Mám raději častěji vyslovené upřímné uznání než vyplacení jednorázové odměny.	2	12	9	2	2,44	2
2	Upřednostňuji práci v přátelském kolektivu než výši mzdy.	4	15	5	1	2,12	2
3	Spokojím se raději s rutinní a zažitou prací než hledat práci lépe placenou, kde se ale budu učit nové věci.	3	7	12	3	2,6	3
4	Současný přístup nadřízených mi vyhovuje natolik, že neuvažuji o změně zaměstnavatele.	16	8	1	0	1,4	1
5	Povzbuzuje mě vědomí, že jsem pro organizaci důležitý/á a nepostradatelný/á.	8	13	4	0	1,84	2
6	Povzbuzuje mě, že za dobře odvedenou práci mě nadřízený ocení.	10	14	1	0	1,64	2
7	Preferuji neformální hodnocení nad formálním hodnocením.	7	11	6	1	2,04	2
8	Oceňuji pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného.	9	14	2	0	1,72	2
9	Nadřízený hodnotí všechny zaměstnance spravedlivě.	12	9	4	0	1,68	2
10	Současný benefitní systém mi vyhovuje natolik, že neuvažuji o jeho změně.	6	10	7	2	2,2	2

Zdroj: vlastní zpracování 2023

## **Celková důležitost respondentů s procesem motivování a hodnocení v organizaci**

U prvního tvrzení, které se týká *preferance vysloveného upřímného uznání nad vyplácením jednorázové odměny*, je možné pozorovat, že respondenti pokládají za důležitější častěji vyslovené upřímné uznání. Toto tvrzení považuje za zcela důležité 7 respondentů, 16 respondentů za důležité a 2 respondenti za nedůležité, což potvrzuje i zjištěný průměr 1,8 a medián 2. Druhé tvrzení, které se týká *preferance práce v přátelském kolektivu nad vyšší mzdy*, považuje za zcela důležité 5 respondentů, 18 respondentů za důležité a 2 respondenti za nedůležité. Zjištěný průměr 1,88 a medián 2 dokazují, že pro více než polovinu respondentů (17) je důležitější pracovat v přátelském kolektivu. Třetí tvrzení, se zjištěným průměrem 2,12 a mediánem 2, se týká *preferance rutinní a zažité práce nad novou a lépe placenou prací, kde je nutné se učit nové věci*. Za zcela důležité toto tvrzení považuje 5 respondentů, 12 respondentů za důležité a 8 respondentů za nedůležité. Více než polovina respondentů (17) považuje za důležité se spokojit s rutinní a zažitou prací. Čtvrté tvrzení, které se zabývá tím, zda zaměstnancům *vyhovuje současný přístup nadřízených*, je zcela důležité pro 16 respondentů, pro 7 respondentů důležité a pro 2 respondenty nedůležité. Průměr zde dosahuje hodnoty 1,44 a medián 1. Lze v tomto případě tvrdit, že pro většinu (23) respondentů je současný přístup nadřízených natolik důležitý, že by v případě nespokojenosti uvažovali o změně zaměstnavatele. Páté tvrzení, s identickým průměrem a mediánem 2, vychází z *pocitu důležitosti a nepostradatelnosti respondentů pro organizaci*. Toto tvrzení považuje za zcela důležité 5 respondentů, 15 respondentů za důležité a 5 respondentů za nedůležité. Většina respondentů (20) vyjadřuje důležitost tohoto tvrzení. Šesté tvrzení, které vychází z *povzbuzení za dobře odvedenou práci nadřízeným*, považuje za zcela důležité 11 respondentů, 12 respondentů za důležité a 2 respondenti za nedůležité. Průměr 1,64 a medián 2 vypovídají o důležitosti povzbuzování za dobře odvedenou práci v organizaci. Další, sedmé tvrzení, se týká důležitosti *preferance neformálního hodnocení nad formálním hodnocením*. U tohoto tvrzení uvádí absolutní důležitost 5 respondentů, 11 respondentů uvádí důležitost, 8 respondentů uvádí nedůležitost a 1 respondent uvádí absolutní nedůležitost. Zjištěný průměr 2,2 a medián 2 dokazují, že více než polovina respondentů (16) považuje za důležitější neformální hodnocení. Osmé tvrzení, se zjištěným průměrem 1,92 a mediánem 2, se týká *zisku pravidelné zpětné vazby od nadřízeného*. Pravidelnou zpětnou vazbu považuje za zcela důležitou 7 respondentů, za důležitou 13 respondentů

a za nedůležitou 5 respondentů. Je možné konstatovat, že pravidelná zpětná vazba je pro většinu zaměstnanců (20) důležitá. Další, deváté tvrzení vychází z důležitosti *hodnocení všech zaměstnanců spravedlivě jejich nadřízeným*. Toto tvrzení je zcela důležité pro 13 respondentů, pro 10 respondentů důležité a pro 2 respondenty nedůležité. Většina respondentů (23) považuje za důležité, že nadřízený hodnotí všechny zaměstnance spravedlivě. Poslední, desáté tvrzení se týká *současného benefitního systému*. Celkem 7 respondentů považuje za zcela důležitý současný benefitní systém, 10 respondentů ho považuje za důležitý, 5 respondentů ho považuje za nedůležitý a 3 respondenti ho považují za zcela nedůležitý. Je možné uvést, že více než polovina respondentů (17) více či méně vyhovuje stávající benefitní systém, takže pro ně není důležité uvažovat o jeho změně. Pro lepší představu a srozumitelnost prezentovaných výsledků dotazníkového šetření jsou níže v Tab. 11 shrnuty popsané výstupy.

Tab. 11: Tvrzení týkající se míry důležitosti u motivace a hodnocení zaměstnanců

Č.	Tvrzení/ukazatel	Absolutní četnost				Průměr	Medián
		1 – zcela důležité ... 4 – zcela nedůležité					
		1	2	3	4		
1	Mám raději častěji vyslovené upřímné uznání než vyplacení jednorázové odměny.	7	16	2	0	1,8	2
2	Upřednostňuji práci v přátelském kolektivu než vyšší mzdy.	5	18	2	0	1,88	2
3	Spokojím se raději s rutinní a zažitou prací než hledat práci lépe placenou, kde se ale budu učit nové věci.	5	12	8	0	2,12	2
4	Současný přístup nadřízených mi vyhovuje natolik, že neuvažuji o změně zaměstnavatele.	16	7	2	0	1,44	1
5	Povzbuzuje mě vědomí, že jsem pro organizaci důležitý/á a nepostradatelný/á.	5	15	5	0	2	2
6	Povzbuzuje mě, že za dobře odvedenou práci mě nadřízený ocení.	11	12	2	0	1,64	2
7	Preferuji neformální hodnocení nad formálním hodnocením.	5	11	8	1	2,2	2
8	Oceňuji pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného.	7	13	5	0	1,92	2
9	Nadřízený hodnotí všechny zaměstnance spravedlivě.	13	10	2	0	1,56	1
10	Současný benefitní systém mi vyhovuje natolik, že neuvažuji o jeho změně.	7	10	5	3	2,16	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### 5.1.3 Vzdělávání pracovníků

Třetí zkoumaná oblast se týká procesu vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

#### **Celkový souhlas respondentů s procesem vzdělávání zaměstnanců v organizaci**

S prvním tvrzením, které se týká *umožnění zaměstnancům organizace získat další kvalifikaci* zcela souhlasí 8 respondentů, 14 respondentů souhlasí a 3 respondenti nesouhlasí. Průměr zde dosahuje 1,8 a medián 2, což vypovídá o vyjádřeném souhlasu většiny respondentů (22) k uvedenému tvrzení. Druhé tvrzení, které má stanovený průměr 1,72 a medián 2, zjišťuje, zda *organizace motivuje zaměstnance k získání více poznatků*

*nad rámec jejich pracovní činnosti.* Celkem 11 respondentů s tímto tvrzením zcela souhlasí, 10 respondentů souhlasí a 4 respondenti nesouhlasí. Lze konstatovat, že většina respondentů (21) souhlasí, že jsou organizací k získání více poznatků motivováni. Třetí tvrzení, které vychází z *ocenění zaměstnanců, že nadřízený zhotoví nabídku školení,* dosahuje průměr 1,88 a medián 2. S tímto tvrzením zcela souhlasí 5 respondentů, 18 respondentů souhlasí a 2 respondenti nesouhlasí. Lze tvrdit, že většina respondentů (23) oceňuje, že je zhotovena nabídka školení, kterého se mohou zúčastnit. Další, čtvrté tvrzení vychází z *ocenění, že samotný zaměstnanec si může zvolit školení, kterého se chce zúčastnit.* S tímto tvrzením, které dosahuje průměru 1,72 a mediánu 2, plně souhlasí 10 respondentů, 12 respondentů souhlasí a 3 respondenti nesouhlasí. Z výsledků je patrné, že většina zaměstnanců (22) souhlasí, že si sami mohou volit školení. Páté tvrzení se týká *zjištění dostatečné motivovanosti ze strany organizace k získání další kvalifikace pro vykonávané budoucí zakázky.* S tímto tvrzením zcela souhlasí 6 respondentů, 16 respondentů souhlasí a 3 respondenti nesouhlasí. Zjištěný průměr je 1,88 a medián 2. Lze konstatovat, že většina respondentů (22) souhlasí, že jsou organizací dostatečně motivováni k získání další kvalifikace. Šesté tvrzení vychází z *ocenění, že při zajišťování nových zakázek organizace sleduje, jak mohou zaměstnanci využít získanou kvalifikaci.* S tímto tvrzením plně souhlasí 7 respondentů, 14 respondentů souhlasí a 4 respondenti nesouhlasí. Zjištěný průměr 1,88 a medián 2 vypovídají, že většina respondentů (21) souhlasí, že organizace sleduje dosavadní získanou kvalifikaci zaměstnanců. Další, sedmé tvrzení, se získaným identickým průměrem a mediánem 2, zjišťuje, zda *organizace iniciuje velké množství perspektivního školení, které mohou zaměstnanci rozvíjet.* S tímto tvrzením vyjadřuje absolutní souhlas 6 respondentů, 13 respondentů vyjadřuje souhlas a 6 respondentů vyjadřuje nesouhlas. Zjištěný identický průměr a medián 2 informují, že více než polovina respondentů (19) vyjadřuje s tímto tvrzením svůj souhlas. Osmé tvrzení se týká *dostatečného předstihu předávaných informací o nabídce školení.* S tímto tvrzením, které dosahuje identického průměru a mediánu 2, plně souhlasí 9 respondentů, 7 respondentů souhlasí a 9 respondentů nesouhlasí. I když je z výsledku zřejmé, že více než polovina respondentů (16) s tímto tvrzením souhlasí, 9 respondentů zde nesouhlasí, že by byli informováni o školeních v dostatečném předstihu. Poslední, deváté tvrzení se týká *zájmu organizace o sdělení zpětné vazby k absolvovanému školení.* Průměr 1,68 a medián 2 vypovídají, že 11 respondentů s tímto tvrzením plně souhlasí, 11 respondentů souhlasí

a 3 respondenti nesouhlasí. Většina zaměstnanců (22) souhlasí, že se organizace zajímá o zpětnou vazbu k absolvovanému školení. Pro lepší představu a srozumitelnost prezentovaných výsledků dotazníkového šetření jsou níže v Tab. 12 shrnuty popsané výstupy.

Tab. 12: Tvrzení týkající se míry souhlasu u vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Č.	Tvrzení/ukazatel	Absolutní četnost				Průměr	Medián
		1 – zcela souhlasím ... 4 – zcela nesouhlasím					
		1	2	3	4		
1	Organizace mi umožňuje získat další kvalifikaci.	8	14	3	0	1,8	2
2	Jsem organizací dostatečně motivován/a k získávání více poznatků nad rámec pracovní činnosti.	11	10	4	0	1,72	2
3	Oceňuji, že nadřízený zhotoví nabídku školení, kterého se mohu zúčastnit.	5	18	2	0	1,88	2
4	Oceňuji možnost, že si sám/a mohu zvolit školení, kterého se zúčastním.	10	12	3	0	1,72	2
5	Jsem organizací dostatečně motivován/a k získání další kvalifikace pro vykonávání budoucích zakázek.	6	16	3	0	1,88	2
6	Oceňuji, že při zajišťování nových zakázek organizace sleduje, jak mohu využít získanou kvalifikaci.	7	14	4	0	1,88	2
7	Organizace iniciuje velké množství perspektivního školení, které mi umožní se rozvíjet.	6	13	6	0	2	2
8	Organizace mě v dostatečném předstihu informuje o nabídce školení.	9	7	9	0	2	2
9	Organizace se zajímá o sdělení zpětné vazby k absolvovanému školení.	11	11	3	0	1,68	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### **Celková důležitost respondentů s procesem vzdělávání zaměstnanců v organizaci**

U prvního tvrzení, které se týká *umožnění zaměstnancům organizace získat další kvalifikaci*, vyjadřuje absolutní důležitost 7 respondentů, 12 respondentů vyjadřuje důležitost, 5 respondentů vyjadřuje nedůležitost a 1 respondent vyjadřuje absolutní nedůležitost. Identický průměr a medián 2 dokazují, že pro více než polovinu respondentů (19) je důležité, že organizace jim umožňuje získat další kvalifikaci. Druhé tvrzení, které se týká *dostatečné motivovanosti organizací k získání dalších poznatků nad rámec*

*pracovní činnosti*, je zcela důležité pro 11 respondentů, důležité pro 11 respondentů, nedůležité pro 1 respondenta a zcela nedůležité pro 2 respondenty. Lze tvrdit, že dle zjištěného průměru 1,76 a mediánu 2, je pro většinu respondentů (22) toto motivování organizace k získání více poznatků důležité. Třetí tvrzení, které vychází z *ocenění zaměstnanců, že nadřízený zhotoví nabídku školení*, dosahuje průměr 2,04 a medián 2. Toto tvrzení je pro 5 respondentů zcela důležité, 15 respondentů důležité, 4 respondenty nedůležité a 1 respondenta zcela nedůležité. Z výsledku vyplývá, že pro většinu respondentů (20) je důležité zhotovení nabídky nadřízeným. Čtvrté tvrzení, s průměrem 1,84 a mediánem 2, zjišťuje důležitost *ocenění možnosti, že si každý zaměstnanec může zvolit školení, kterého se zúčastní*. Možnost výběru školení pokládá za zcela důležité 9 respondentů, za důležité 13 respondentů, za nedůležité 1 respondent a za zcela nedůležité 2 respondenti. U pátého tvrzení, které se týká *zjištění dostatečné motivovanosti ze strany organizace k získání další kvalifikace pro vykonávané budoucí zakázky*, je stanoven průměr 1,8 a medián 2. Motivování k získání další kvalifikace považuje za zcela důležité 7 respondentů, za důležité 16 respondentů a za nedůležité 2 respondenti. Lze v tomto případě tvrdit, že většina respondentů (23) pokládá za důležité, aby je organizace motivovala pro získání další kvalifikace. Šesté tvrzení vychází z *ocenění, že při zajišťování nových zakázek organizace sleduje, jak mohou zaměstnanci využít získanou kvalifikaci*. Stanovený identický průměr a medián 2 vypovídá, že pro 8 respondentů je zcela důležité, zda organizace sleduje jejich získanou kvalifikaci, pro 10 respondentů je to důležité, pro 6 respondentů nedůležité a pro 1 respondenta zcela nedůležité. Z dat vyplývá, že pro více než polovinu respondentů (18) je toto sledování organizace důležité, naopak 7 respondentů toto pokládá za nedůležité. Další, sedmé tvrzení, se získaným průměrem 2,08 a mediánem 2, zjišťuje, zda *organizace iniciuje velké množství perspektivního školení, které mohou zaměstnanci rozvíjet*. Nabídka školení v organizaci je zcela důležitá pro 6 respondentů, pro 13 respondentů je důležitá, pro 4 respondenty je nedůležitá a pro 2 respondenty je zcela nedůležitá. Osmé tvrzení se týká *dostatečného předstihu předávaných informací o nabídce školení*. Zde je nalezený identický průměr a medián 2. Dostatečný předstih pro nabídku školení, je zcela důležitý pro 7 respondentů, důležitý pro 13 respondentů, nedůležitý pro 3 respondenty a zcela nedůležitý pro 2 respondenty. Lze konstatovat, že pro většinu respondentů (20) je dostatečný předstih důležitý, pro 5 respondentů předstih důležitý není. Poslední, deváté tvrzení, s průměrem 1,8 a mediánem 2, se týká *zájmu organizace o sdělení zpětné vazby*

k absolvovanému školení. Pro 10 respondentů je zcela důležité, aby se organizace zajímala o zpětnou vazbu k absolvovanému školení, pro 11 respondentů to je důležité, pro 3 respondenty to je nedůležité a pro 1 respondenta to je zcela nedůležité. Z dat vyplývá, že většina respondentů (21) považuje za důležité, aby se organizace zajímala o zpětnou vazbu k absolvovanému školení. Pro lepší představu a srozumitelnost prezentovaných výsledků dotazníkového šetření jsou níže v Tab. 13 shrnuty popsané výstupy.

Tab. 13: Tvrzení týkající se míry důležitosti u vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Č.	Tvrzení/ukazatel	Absolutní četnost				Průměr	Medián
		1 – zcela důležité ... 4 – zcela nedůležité					
		1	2	3	4		
1	Organizace mi umožňuje získat další kvalifikaci.	7	12	5	1	2	2
2	Jsem organizací dostatečně motivován/a k získávání více poznatků nad rámec pracovní činnosti.	11	11	1	2	1,76	2
3	Oceňuji, že nadřízený zhotoví nabídku školení, kterého se mohu zúčastnit.	5	15	4	1	2,04	2
4	Oceňuji možnost, že si sám/a mohu zvolit školení, kterého se zúčastním.	9	13	1	2	1,84	2
5	Jsem organizací dostatečně motivován/a k získání další kvalifikace pro vykonávání budoucích zakázek.	7	16	2	0	1,8	2
6	Oceňuji, že při zajišťování nových zakázek organizace sleduje, jak mohu využít získanou kvalifikaci.	8	10	6	1	2	2
7	Organizace iniciuje velké množství perspektivního školení, které mi umožní se rozvíjet.	6	13	4	2	2,08	2
8	Organizace mě v dostatečném předstihu informuje o nabídce školení.	7	13	3	2	2	2
9	Organizace se zajímá o sdělení zpětné vazby k absolvovanému školení.	10	11	3	1	1,8	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

## 5.2 Shrnutí závěrů z dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření, které bylo popsáno v úvodu této kapitoly, bylo zhodnotit vybrané personální procesy z pohledu zaměstnanců organizace. Písemný dotazník byl rozdán 35 kmenovým zaměstnancům organizace, autorce se z těchto



35 dotazníků vrátilo 28 (tj. 80% návratnost). Pracováno bylo s 25 dotazníky, jelikož 3 dotazníky byly vyplněné jen z části.

Pomocí zvolených statických metod, kterými jsou aritmetický průměr (průměr), medián, modus a směrodatná odchylka (odchylka), jsou níže v této kapitole představeny výsledky dotazníkového šetření.

V každé tabulce je opět zelenou barvou označeno nejlépe hodnocené tvrzení, žlutou barvou nejhůře hodnocené tvrzení a modrou barvou největší nalezená odchylka v odpovědích.

### **Výzkumná otázka č. 1**

#### **VO1: Jak zaměstnanci vnímají proces náboru, výběru a přijetí v organizaci?**

Níže v Tab. 14 jsou zobrazena jednotlivá tvrzení, u kterých je uveden aritmetický průměr, modus, medián a směrodatná odchylka. U těchto otázek byla vždy pro respondenty možnost výběru ze škály (1 – zcela souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nesouhlasím, 4 – zcela nesouhlasím). Vybrané statistické ukazatele potvrzují správný systém tvorby pracovních inzerátů a průběhu výběrových pohovorů, protože respondenti vykazují vysokou míru souhlasu se současnou realizací výběrového řízení.

Z dat získaných realizací dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti tuto oblast hodnotí velmi pozitivně. Nejvyšší míra souhlasu byla nalezena u tvrzení souvisejícím s průběhem pohovoru v přátelské úrovni (průměr 1,36). Dále je možné spatřit vysoké míry souhlasu u tvrzení týkajících se vnímání vstřícného chování v průběhu pohovoru, který vytvořil v uchazečovi pocit potřebnosti a vítanosti (průměr 1,4) a ve vnímání stability organizace jako zaměstnavatele (průměr 1,4). Naopak nejnižší míra souhlasu, i když v stále pozitivním průměrném výsledku, byla nalezena v tvrzení, které se týká přesvědčení nástupu do organizace až zásluhou osobního jednání (průměr 1,92), nicméně je nutné vyzdvihnout poměrně velké odchylky v odpovědích (0,95). Dále byla nalezena nízká míra souhlasu, opět v pozitivním průměrném výsledku, s tvrzením, které se týká přehlednosti a srozumitelnosti prezentovaných informací v pracovním inzerátu (průměr 1,76).

Tab. 14: Hodnocení procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v organizaci

Č.	Tvrzení/ukazatel	Míra souhlasu (1 – zcela souhlasím ... 4 – zcela nesouhlasím)			
		Průměr	Medián	Modus	Odchylka
1	Při vyhledávání práce mě mezi nabídkami zaujal inzerát organizace svým přehledným a srozumitelným zpracováním.	1,76	2	2	0,66
2	V pracovním inzerátu organizace jsem našel/a všechny podstatné informace.	1,68	2	2	0,63
3	Při mé první návštěvě jsem cítil/a, že organizaci na mě záleží.	1,48	1,5	1	0,51
4	Výběrový pohovor probíhal na přátelské úrovni.	1,36	1	1	0,57
5	Vstřícné chování vedení v průběhu výběrového pohovoru ve mně vytvořilo pocit potřeby a vítanosti.	1,4	1	1	0,5
6	K nástupu do organizace mě přesvědčilo až osobní jednání.	1,92	2	1	0,95
7	V průběhu výběrového pohovoru jsem mohl/a klást otázky, které mě zajímají.	1,52	1	1	0,65
8	Organizaci vnímám jako stabilního zaměstnavatele s dlouhodobou perspektivou.	1,4	1	1	0,58
9	Průběh výběrového pohovoru naplnil mé pozitivní očekávání.	1,6	1,5	1	0,65

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V kapitole 6.1 je představený konkrétní návrh, který reaguje na nízký počet uchazečů o pracovní místa, se kterým se organizace v současné době střetává.

Z důvodu nalezení vysoké míry souhlasu u všech jednotlivých tvrzení, není nutné organizaci doporučovat další konkrétní návrhy na zlepšení tohoto procesu.

## Výzkumná otázka č. 2

### VO2: Jak zaměstnanci vnímají proces pracovní motivace a hodnocení v organizaci?

Níže v Tab. 15 jsou zobrazena jednotlivá tvrzení, u kterých je uveden aritmetický průměr, modus, medián a směrodatná odchylka. U těchto otázek byla vždy pro respondenty možnost výběru ze škály (míra souhlasu: 1 – zcela souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nesouhlasím, 4 – zcela nesouhlasím, míra důležitosti: 1 – zcela důležité, 2 – důležité, 3 – nedůležité, 4 – zcela nedůležité).

Nejvyšší míra souhlasu je nalezena u tvrzení týkající se současného přístupu nadřízených (průměr 1,4) a zároveň zde byla nalezena i nejvyšší míra důležitosti (průměr 1,44). Je nutné dále vyzdvihnout správný přístup nadřízených, který se promítá v připomínání důležitosti a nepostradatelnosti každého zaměstnance (průměr 1,84), oceněním za dobře odvedenou práci (průměr 1,64), oceněním pravidelné zpětné vazby (průměr 1,72) a ve spravedlivém hodnocení od nadřízených (průměr 1,68). Naopak nejnižší míra souhlasu byla nalezena u tvrzení, které se týká preference nové a lépe placené práce, kde je nutné se učit nové věci nad rutinní a zažitou prací (průměr 2,6). Toto tvrzení vypovídá o motivaci zaměstnanců se učit nové věci a přijímat nové výzvy, které přinesou chtěnou finanční odměnu.

Dále je nutné vyzdvihnout tvrzení, které se týká preference upřímného uznání nad výší mzdy. Toto tvrzení je v průměru hodnoceno respondenty stále pozitivně, ale průměr zde dosahuje již hodnoty 2,44. Také lze z výsledku sledovat, že zaměstnanci příliš nesouhlasí se se současným benefičním systémem v organizaci, ale zároveň nelze konstatovat výrazný nesouhlas. Je nutné poukázat na velké odchylky odpovědí respondentů, jak ve vnímání souhlasu (0,91), tak ve vnímání důležitosti (0,99). Z důvodu vzneseného přání zadavatele neprovádět konkrétní šetření v oblasti benefitů, které by mohlo zaměstnance vést k úvahám o domáhání se dalších možných benefitů, byla vytvořena pouze jedna orientační otázka zjišťující současný náhled. Ovšem na základě odpovědi na tuto jedinou otázku nelze stanovit objektivní doporučení pro zlepšení.

Návrh pro doporučení pro nalezenou nízkou míru souhlasu u tvrzení, které se týká preference rutinní a zažité práce nad prací lépe placenou, kde je ale nutné se učit nové věci, je představeno v kapitole 6.2.

Tab. 15: Hodnocení procesu motivování a hodnocení zaměstnanců v organizaci

Tvrzení/ukazatel	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	1 – zcela souhlasím ... 4 – zcela nesouhlasím				1 – zcela důležité ... 4 – zcela nedůležité			
	Průměr	Medián	Modus	Odchylka	Průměr	Medián	Modus	Odchylka
Mám raději častěji vyslovené upřímné uznání než vyplacení jednorázové odměny.	2,44	2	2	0,77	1,8	2	2	0,58
Upřednostňuji práci v přátelském kolektivu než vyšší mzdy.	2,12	2	2	0,73	1,88	2	2	0,53
Spokojím se raději s rutinní a zažitou prací než hledat práci lépe placenou, kde se ale budu učit nové věci.	<b>2,6</b>	3	3	0,87	2,12	2	2	0,73
Současný přístup nadřízených mi vyhovuje natolik, že neuvažuji o změně zaměstnavatele.	<b>1,4</b>	1	1	0,58	<b>1,44</b>	1	1	0,65
Povzbuzuje mě vědomí, že jsem pro organizaci důležitý/á a nepostradatelný/á.	1,84	2	2	0,69	2	2	2	0,65
Povzbuzuje mě, že za dobře odvedenou práci mě nadřízený ocení.	1,64	2	2	0,57	1,64	2	2	0,64
Preferuji neformální hodnocení nad formálním hodnocením.	2,04	2	2	0,84	<b>2,2</b>	2	2	0,82
Oceňuji pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného.	1,72	2	2	0,61	1,92	2	2	0,7
Nadřízený hodnotí všechny zaměstnance spravedlivě.	1,68	2	1	0,75	1,56	1	1	0,65
Současný benefiční systém mi vyhovuje natolik, že neuvažuji o jeho změně.	2,2	2	2	<b>0,91</b>	2,16	2	2	<b>0,99</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### Výzkumná otázka č. 3

#### VO3: Jak zaměstnanci vnímají proces vzdělávání v organizaci?

Níže v Tab. 16 Tab. 15 jsou zobrazena jednotlivá tvrzení, u kterých je uveden aritmetický průměr, modus, medián a směrodatná odchylka. U těchto otázek byla vždy pro respondenty možnost výběru ze škály (míra souhlasu: 1 – zcela souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nesouhlasím, 4 – zcela nesouhlasím, míra důležitosti: 1 – zcela důležité, 2 – důležité, 3 – nedůležité, 4 – zcela nedůležité).

Nejvyšší míra souhlasu je nalezena u tvrzení, které se týká zájmu organizace o zpětnou vazbu k absolvovanému školení (průměr 1,68) a nejvyšší míra důležitosti je respondenty shledána s dostatečnou motivací ze strany nadřízených k získávání poznatků nad rámec pracovní činnosti (průměr 1,76). Zde se však vyskytují poměrně velké odchylky jednotlivých odpovědí (0,88). Tato tvrzení opět vypovídají o správném přístupu nadřízených, který si respondenti uvědomují napříč všemi třemi hodnocenými oblastmi. Naopak nejnižší míra souhlasu je nalezena u tvrzení, které se týká nabídky perspektivního školení, které organizace nabízí (průměr 2), ale zároveň je toto tvrzení pro respondenty nejméně důležité (průměr 2,08). Identická výše míry souhlasu a míry důležitosti (průměr 2) je nalezena u tvrzení, které se týká dostatečného přetihu informací o nabídce školení, zde je nutné ale vyzdvihnout poměrně vysokou míru odchylek odpovědí respondentů (0,87).

Je důležité, aby organizace upozornila zaměstnance na důležitost procesu vzdělávání v organizaci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že organizace dle respondentů nenabízí perspektivní školení, a pokud nějaké školení nabízeno je, respondenti se o něm nedozví s dostatečným časovým předstihem. Z tohoto důvodu je představen konkrétní návrh v kapitole 6.3.

Tab. 16: Hodnocení procesu vzdělání zaměstnanců v organizaci

Tvrzení/ukazatel	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	1 – zcela souhlasím... 4 – zcela nesouhlasím				1 – zcela důležité ... 4 – zcela nedůležité			
	Průměr	Medián	Modus	Odchylka	Průměr	Medián	Modus	Odchylka
Organizace mi umožňuje získat další kvalifikaci.	1,8	2	2	0,65	2	2	2	0,82
Jsem organizací dostatečně motivován/a k získávání více poznatků nad rámec pracovní činnosti.	1,72	2	2	0,74	<b>1,76</b>	2	2	<b>0,88</b>
Oceňuji, že nadřízený zhotoví nabídku školení, kterého se mohu zúčastnit.	1,88	2	2	0,53	2,04	2	2	0,73
Oceňuji možnost, že si sám/a mohu zvolit školení, kterého se zúčastním.	1,72	2	2	0,68	1,84	2	2	0,85
Jsem organizací dostatečně motivován/a k získání další kvalifikace pro vykonávání budoucích zakázek.	1,88	2	2	0,6	1,8	2	2	0,58
Oceňuji, že při zajišťování nových zakázek organizace sleduje, jak mohu využít získanou kvalifikaci.	1,88	2	2	0,67	2	2	1	0,87
Organizace iniciuje velké množství perspektivního školení, které mi umožní se rozvíjet.	<b>2</b>	2	2	0,71	<b>2,08</b>	2	2	0,86
Organizace mě v dostatečném předstihu informuje o nabídce školení.	<b>2</b>	2	1	<b>0,87</b>	2	2	2	0,87
Organizace se zajímá o sdělení zpětné vazby k absolvovanému školení.	<b>1,68</b>	2	1	0,69	1,8	2	2	0,82

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

## **6 Návrhy na doporučení pro vybrané personální procesy**

V diplomové práci bylo provedeno hodnocení jednotlivých vybraných personálních procesů v organizaci. To bylo uskutečněno pomocí realizovaných rozhovorů s ředitelem a s personální pracovníci organizace, rozbořem a studováním interních dokumentů a realizací dotazníkového šetření. Cílem bylo zhodnotit vybrané personální procesy z pohledu zaměstnanců organizace a případně formulovat doporučení pro dané personální procesy.

Jednotlivé návrhy na doporučení, které autorka organizaci doporučuje, jsou popsány níže v této kapitole. Doporučení, která jsou v této kapitole představena, jsou – tvorba pracovního inzerátu a oslovení současně více uchazečů o zaměstnání, kariérní rozvoj konkrétních zaměstnanců a školení a kurzy pro ostatní zaměstnance.

Jednotlivé možnosti a směry, kterými budou individuální návrhy zpracovávány, byly v průběhu vypracovávání konzultovány s ředitelem organizace.

### **6.1 Tvorba pracovního inzerátu a oslovení uchazečů**

První návrh vychází z oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a personálního plánování. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že v personálním procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a personálního plánování si vede organizace dle výsledků dotazníkového šetření výborně. Z tohoto důvodu není nutné organizaci doporučovat konkrétní návrhy na zlepšení tohoto procesu.

Z důvodu přetrvávajícího problému s nízkým počtem uchazečů o pracovní příležitosti, je organizaci v této kapitole doporučeno zaměřit pozornost na správnou tvorbu pracovních inzerátů organizace, a to jak formě obsahové, tak dalším možnostem oslovení uchazečů. Tento návrh je cílený především pro personální pracovníci a vedoucí zaměstnance konkrétních oddělení, kteří se také účastní náboru zaměstnanců a s personální pracovníci spolupracují při tvorbě pracovního inzerátu.

### 6.1.1 Tvorba pracovního inzerátu

V dotazníkovém šetření byla nalezena nízká míra souhlasu u tvrzení, které se týká přehlednosti a srozumitelnosti zpracování pracovního inzerátu. Tento návrh se bude proto zaměřovat na tvorbu efektivních pracovních inzerátů.

**Cíl:** Uspořádat školení s cílem získat nové znalosti a dovednosti pro tvorbu kvalitních pracovních inzerátů.

**Účel:** Zlepšení stávajícího způsobu tvorby pracovních inzerátů pro přilákání nových uchazečů o zaměstnání.

**Přínos:** Přínosem bude širší okruh zájemců o volné pracovní místo, tím i větší možnost výběru osob z většího počtu uchazečů.

**Rizika:** Výsledky nemusí být přímo úměrné vynaloženému úsilí.  
Překročení plánovaného rozpočtu.

**Zodpovědná osoba:** Personální pracovnice

**Účastníci:** Personální pracovnice a vedoucí zaměstnanci konkrétních oddělení.

**Rozpočet:** max 1 000 Kč/osoba

V době moderních technologií a digitalizace, kdy je řada školení a kurzů pořádána on-line, není nutné vyhledávat kurzy, které jsou pořádány prezenčně, pokud by ovšem organizace z osobní přítomnosti na takovém setkání neočekávala např. zisk nových kontaktů. Pokud by se tedy organizace rozhodla pro taková školení či kurzy, je možné doporučit tyto následující v on-line formě:

#### **První navrhovaný kurz**

První kurz nese název „Jak správně napsat pracovní inzerát“. Tento kurz pořádá společnost Seduo a nemá stanovený termín konání. Tento kurz je umístěn on-line na oficiálních stránkách společnosti Seduo. Po zakoupení kurzu se zobrazí jednotlivá videa, ke kterým má účastník neomezený přístup. (Seduo, n.d.)

Tento kurz je určen pro osoby, které se zabývají náborem zaměstnanců, píšící inzeráty a pro každého, kdo umísťuje inzeráty na portály Jobs.cz a prace.cz. Absolvováním kurzu se účastník naučí o pracovních inzerátech systematicky přemýšlet, začne uvažovat, jak inzerát přizpůsobit cílové skupině, na kterou je zaměřen. Dále se účastník dozví,



co ovlivňuje atraktivitu inzerce, jak správně zatřídit inzerát na portály Jobs.cz a prace.cz., co motivuje konkrétní cílové skupiny a jak vytvořit inzerát, který bude po všech stránkách pro uchazeče atraktivní a fungující. (Seduo, n.d.)

Cena tohoto kurzu 590 Kč vč. DPH/osoba. Kurz obsahuje celkem 13 videí v celkové délce 32 minut. Za absolvování kurzu bude každému účastníkovi vytvořen certifikát o absolvování. (Seduo, n.d.)

### **Druhý navrhovaný kurz**

Druhý kurz nese název „Tvorba fungujících pracovních inzerátů: pracovní inzerát jako reklamní text“. Tento kurz pořádá společnost Recruitment Academy a nemá stanovený termín konání, ale pouze délku konání, která je uvedena 120 min. Tento kurz probíhá dle počtu přihlášených účastníků za určité časové období v on-line formě. Pokud stanovený datum a čas konání tohoto kurzu nebude účastníkům vyhovovat, tak se mohou podívat na pořízený videozáznam kdykoliv. V případě otázek je možné se s lektorem kurzu i nadále spojit. (Recruitment Academy, n.d.)

Tento kurz je určen jak pro personalisty, tak i pro další pracovníky, kteří se účastní náboru zaměstnanců. Absolvování kurzu by osobám, které se účastní náboru pracovníků, mělo pomoci vytvořit inzerát, který osloví cílovou skupinu a vyzdvihne organizaci nabízenou pracovní pozici. Dále připomene, na co je nutné se při psaní inzerátu soustředit. Zároveň se absolventi kurzu naučí, jak zvýšit díky správně napsanému inzerátu počet přihlášených uchazečů o pracovní místo. Po absolvování kurzu budou osoby účastníci se náboru umět vytvořit inzerát na míru, zvolit vhodné prostředky pro kontakt s uchazečem, zvýšit efektivitu svých pracovních inzerátů a vyhodnotit správné parametry inzerátu a samotné úvodní oslovení uchazečů o zaměstnání. (Recruitment Academy, n.d.)

Cena tohoto kurzu je ve výši 932 Kč vč. DPH/osoba. (Recruitment Academy, n.d.)

Výhodou obou výše zmíněných kurzů je pořádání kurzu v on-line formě. Tato forma byla zvolena jako nejvíce snadná a komfortní možnost, kterou mohou účastníci kurzu využít. Kurz tak mohou absolvovat v místě zaměstnání, v pracovní době, bez vedlejších cestovních nákladů, bez nákladů souvisejících se stravěním a případným ubytováním. Není proto nutné tyto položky dále do návrhu započítávat a připravit podrobnou kalkulaci obou kurzů. Níže v Tab. 17 je představena kalkulace obou výše zmíněných kurzů.

Tab. 17: Kalkulace představených kurzů pro organizaci

Název kurzu	Forma	Délka	Společnost	Cena vč. DPH
Jak správně napsat pracovní inzerát	on-line	32 min	Seduo	590 Kč
Tvorba fungujících pracovních inzerátů	on-line	120 min	Recruitment Academy	932 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Oba výše zmíněné kurzy představují řadu výhod a přínosů pro organizaci. Díky širšímu spektru zaměření a možnosti se s lektorem spojit i po absolvování kurzu, je organizaci doporučeno se zúčastnit druhého představeného kurzu s názvem „Tvorba fungujících pracovních inzerátů: pracovní inzerát jako reklamní text“ od společnosti Recruitment Academy.

### 6.1.2 Oslovení uchazečů o pracovní místa

**Cíl:** Zhodnotit možnosti, jaké formy lze dále využít pro zvýšení povědomí o nabízených pracovních místech pro potenciální uchazeče.

**Účel:** Zvýšení povědomí o nabízeném pracovním místě formou oslovení většího počtu potenciálních uchazečů o volná pracovní místa v organizaci.

**Přínos:** Přínosem bude širší okruh zájemců o volné pracovní místo, a tím i větší možnost výběru osob z většího počtu uchazečů.

S širším dosahem zveřejnění lze předpokládat i pravděpodobné získání širšího povědomí o existenci organizace u potenciálních zákazníků (současně reklama organizace).

Vyšší zviditelnění se na trhu práce oproti konkurenci, která poskytuje identické služby na trhu (současně reklama organizace).

**Rizika:** Výsledky nemusí být přímo úměrné vynaloženému úsilí.

Dlouhodobá záležitost.

Překročení rozpočtu.

**Zodpovědná osoba:** Personální pracovnice

**Účastníci:** Personální pracovnice a vedoucí zakázky se spolupracující společnostmi.

**Rozpočet:** max 20 000 Kč

Oslovit uchazeče o zaměstnání je možné několika způsoby. Po provedení interního průzkumu, který se zaměřoval na formy, které organizace využívá ke zvýšení povědomí v současné době, je dále možné organizaci doporučit následující možnosti:

### **Reklamní plakát**

První variantu představuje reklamní plakát. V současné době organizace využívá pro nabídky pracovních příležitostí pouze vývěsky, které jsou umístěné na hlavním sídle organizace, vlastní webové stránky a příležitostně další internetové platformy (jobs.cz, prace.cz apod.). Jako další variantu může organizace vytvořit reklamní plakát, který umístí na vývěsky a webové stránky.

Organizace, která na trhu poskytuje své služby již více než 20 let, může využít a prezentovat na reklamním plakátu především svoji spolehlivost a spolupráci se společnostmi také v podobě **referencí**. Tyto, se souhlasem zákazníka uveřejněné reference, oslovují nejenom potenciální zákaznicky služeb, které informují o spokojenosti stávajících zákazníků, ale zároveň informují samotné uchazeče o zaměstnání o pozici organizace na trhu.

Reklamní plakát by navrhla a vytvořila společnost, která organizaci vytvořila také novou grafickou podobu webových stránek v roce 2022. Tato zde nejmenovaná společnost spolupracuje s personální pracovnicí, se kterou řeší veškeré náležitosti. Po konzultaci ředitele se společností, která by plakát dle informací vytvořila, by se návrh takového plakátu pohyboval, dle ředitele, v rozmezí 1 300 až 1 500 Kč. Grafický návrh autorkou vytvořeného plakátu je zobrazen v příloze D.

Vytvořený reklamní plakát by byl se souhlasem vedení společností, které s organizací dlouhodobě spolupracují, umístěn na informační panely nebo nástěnkou v sídlech

spolupracujících společností. Tento způsob reklamy společnosti nebudou vnímat jako konkurenci, jelikož se jedná o společnosti podnikající v jiném oboru podnikání (např. výrobní podnik, obchod). Zaměstnanci či zákazníci těchto společností však mohou ve svém okolí znát člověka, který je nezaměstnaný, nenašel pracovní uplatnění v dané společnosti, ale měl by zájem o práci v organizaci.

Organizace si může vytisknout reklamní plakáty sama anebo využít služeb nabízejících společností v Plzni. Pokud by se organizace rozhodla vytisknout např. 100 kusů reklamních plakátů ve dvou různých formátech na barevném papíru, musela by vynaložit celkové finanční náklady, které jsou zobrazeny v Tab. 18.

Tab. 18: Náklady na tisk reklamního letáku

Formát letáku	Cena za kus [Kč]	Cena za 100 ks [Kč]
Velikost A4	4,50	450
Velikost A3	9	900

Zdroj: Dragon Print (n.d.), zpracováno autorkou

Reklamní plakáty je zároveň možné vylepit na vhodné reklamní plochy ve městě, kde k nim má přístup velké množství osob. Internetový portál Rengl: reklamní plochy (2023) uvádí ceny výlepů plakátů na 162 různých ploch např. v Plzni. Cena výlepu plakátu ve formátu A4 je vyčíslena na 1,80 Kč vč. DPH/ks/den a cena výlepu plakátu ve formátu A3 je stanovena na 4,24 Kč vč. DPH/ks/den. Tyto ceny jsou platné do 31. 1. 2024. Pokud by se organizace rozhodla financovat výlep např. 30 plakátů po dobu 100 dní za uvedené ceny, bude muset vynaložit celkové finanční náklady, které jsou zobrazeny v Tab. 19.

Tab. 19: Náklady na výlep plakátů v Plzni

Formát letáku	Cena za výlep plakátu/ks [Kč]	Cena výlep 50 ks plakátů na 100 dní [Kč]
Velikost A4	1,80	5 400
Velikost A3	4,24	12 720

Zdroj: vlastní zpracování dle Rengl, n.d.

Dále je možné reklamní plakáty v menším provedení rozdávat zdarma na veletrzích pracovních příležitostí, kterého se každoročně organizace účastní.

## **Pracovní inzeráty**

Druhou variantou je umístění pracovních inzerátů i na další bezplatné internetové platformy. V současné době organizace využívá pro umístění pracovních inzerátů, především webové stránky organizace a další internetové platformy (jobs.cz apod.). Webové stránky prošly v roce 2022 změnou, kdy se změnila kompletní grafická podoba webových stránek a přibyla sekce s názvem kariéra, na kterou je možné se přeměřovat jedním kliknutím přímo na hlavní stránce.

V sekci s názvem kariéra jsou uváděny základní informace o nabízené pracovní pozici. Těmito informacemi jsou: název pozice, základní informace o pozici, forma pracovního poměru, místo výkonu práce, minimální požadavky na vzdělání, případné požadavky na vzdělání, požadavky na praxi, den nástupu a mzdové ohodnocení. Je vhodné dále uvést i např. informace o provozu (tj. počet směn, délka pracovní doby) nebo nabízené zaměstnanecké výhody. („Dobrá práce“, n.d.)

Celé doporučení pro tvorbu kvalitních pracovních inzerátů je zobrazeno výše v kapitole 6.1.1.

## **Sociální sítě a další internetové platformy**

Další variantou jsou sociální sítě. V současné době organizace publikuje své pracovní inzeráty na internetových platformách k tomu určeným. V případě využívání sociálních sítí si zároveň organizace musí promyslet, na jaký okruh lidí bude svými příspěvky cílit. V současné době je možné pomocí účtů na Facebooku či na LinkedInu spolehlivě cílit především na potenciální uchazeče mladší generace, kteří na sociálních sítích tráví stále větší množství času. Pomocí sociálních sítí je možné zvýšit povědomí o celé organizaci rychle a levně. Nejdůležitější je především pravidelně publikovat příspěvky a udržovat komunikaci se sledujícími. („Generali Česká Profí“, 2021)

Organizace má založený profil na LinkedInu, který ale v současné době nevyužívá. Bylo by vhodné na tomto profilu začít publikovat pravidelné příspěvky. Na správě sociálních sítí by se podílelo více osob, a to z důvodu různých druhů publikovaných příspěvků. V případě, kdy by se jednalo např. o příspěvky související s náborem pracovníků nebo zaměstnaneckých akcí, by příspěvky publikovala personální pracovnice. Příspěvky, které by souvisely s pracovními úspěchy, prestižními zakázkami apod. by publikoval pověřený zaměstnanec z obchodního oddělení. Přínos tohoto návrhu je především v přilákání

uchazečů o zaměstnání mladší generace, která v současné době aktivně využívá sociální sítě a hledá na nich i pracovní uplatnění.

### **Navázání spolupráce s personálními agenturami**

Pro úplnost je možné také uvést, jako možné zvýšení o povědomí organizace, navázání spoluprací také s personálními agenturami. Zde by si organizace musela promyslet, zda v případě navázání spolupráce, by chtěla investovat další náklady. Jedná se o případný strategický krok, kdy z důvodu neznalosti konkrétních finančních prostředků není tento návrh dále rozveden.

## **6.2 Kariérní rozvoj konkrétních zaměstnanců**

Druhý návrh vychází z oblasti motivování a hodnocení zaměstnanců v organizaci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci místo zažité a rutinní práce, kterou pro organizaci vykonávají, by preferovali práci lépe placenou, a ve které se budou učit nové věci. Předmětem tohoto navrhovaného doporučení ovšem není návrh pro plošné zvýšení mezd, jelikož zvyšování mezd nebude pro organizaci dlouhodobě ekonomicky udržitelné. Nabízí se tedy doporučení v podobě kariérního rozvoje pro konkrétní zaměstnance organizace. Tento návrh je cílený především pro personální pracovníci a vedoucí zaměstnance konkrétních oddělení, kteří se aktivně zapojují do výběru a realizace jednotlivých školení a kurzů.

**Cíl:** Zaměření se na kariérní rozvoj zaměstnanců uspořádáním rekvalifikačních a motivačních kurzů, které rozšíří dosavadní kvalifikaci a působení zaměstnanců v organizaci.

**Účel:** Zpestření práce zaměstnanců možností účastnit se kurzů, které zvýší a rozšíří jejich dosavadní kvalifikaci pro možnost budoucího kariérního postupu.

**Přínos:** Přínosem bude rozšíření kvalifikace konkrétních zaměstnanců, která může vést ke kariérnímu postupu a následnému zvýšení mzdy.

Účast organizace na nových a prestižnějších zakázkách, pro které dosud neměla dostatečný počet kvalifikovaných lidí.

Rozšíření poskytující služeb pro podnikání organizace.

- Rizika:** Neochota zaměstnanců zúčastnit se rekvalifikačních kurzů.  
Odchod zaměstnance z organizace s nově získanou kvalifikací.  
Výsledky nemusí být přímo úměrné vynaloženému úsilí.  
Dlouhodobá záležitost.
- Zodpovědná osoba:** Personální pracovnice, vedoucí zaměstnanci konkrétních oddělení.
- Účastníci:** Personální pracovnice, vedoucí zaměstnanci konkrétních oddělení a vybraní zaměstnanci
- Rozpočet:** Neznámý

Pokud by se organizace rozhodla o realizaci tohoto návrhu, je možné postupovat následujícím způsobem:

Organizace, konkrétně personální pracovnice a vedoucí konkrétních oddělení, provedou interní průzkum. Cílem tohoto průzkumu bude zjištění, zda by konkrétní zaměstnanci projevíli zájem se těchto školení a kurzů zúčastnit. Zpočátku by bylo zaměřeno pouze na 2-4 vybrané zaměstnance, kteří projevíli zájem. Jednalo by se o ochotné, zodpovědné a zkušené zaměstnance, pro které by byl vytvořen konkrétní plán vzdělávání.

Plán vzdělávání by byl vytvořen personální pracovníci v integraci s vedoucími konkrétních oddělení, ve kterých jsou zařazeni vybraní zaměstnanci. Jednotlivé návrhy pro školení a kurzy by byly poté projednány s ředitelem organizace, který rozhoduje o rozdělení a přidělení finančních prostředků. Konkrétní plán vzdělávání by poté byl vytvořen na následujících 6 měsících až 1 rok. Tento plán by byl systematicky aktualizovaný.

Po absolvování školení a kurzů, které organizace svým zaměstnancům na své náklady zajistí, se bude moci začít ucházet o nové a prestižnější zakázky, pro které doposud neměla potřebný počet kvalifikovaných zaměstnanců (detektivní služby), anebo si rozšíří kvalifikaci pro podnikání v novém oboru služeb.

I když se kvalifikačních kurzů zúčastní pouze část zaměstnanců, může takto zveřejněný krok v delším časovém horizontu motivovat k účasti na školení, ale i pouhým setrváním v zaměstnání, i ostatní zaměstnance.

Smyslem tohoto návrhu není pořádat školení pro většinu zaměstnanců, pro které by následně nebyla nalezena v krátkém časovém horizontu vhodná práce, ale vytvořit skupiny zaměstnanců, kteří vytvoří organizaci i zaměstnancům okamžitou výhodu. Pro organizaci v tom, že může téměř okamžitě převzít novou zakázku, pro zaměstnance v tom, že tím získá atraktivnější náplň práce i odměnu. Pro ostatní zaměstnance to bude signálem, že každý zaměstnanec má stejnou šanci usilovat o zlepšení a dosáhnout takového zlepšení.

Rozšíření kvalifikace zaměstnanců souvisí také se zvýšením povědomí existence organizace u zákazníků, kteří si mohou najmout další služby poskytované organizací.

### **6.3 Školení a kurzy**

Třetí návrh vychází z oblasti vzdělávání zaměstnanců v organizaci. V dotazníkovém šetření v oblasti vzdělávání zaměstnanců v organizaci vyplynulo, že organizace nenabízí perspektivní školení, kterého by se mohli zaměstnanci účastnit a pokud je nějaké školení nabízeno, zaměstnanci se o tomto školení nedozví s dostatečným časovým předstihem. Na tato zjištění je cílen představený návrh v podobě využití stávajících realizovaných školení. Tento návrh je cílený především pro personální pracovníci a vedoucí zaměstnance konkrétních oddělení, kteří se aktivně zapojují do výběru a realizace jednotlivých školení a kurzů.

**Cíl:** Realizovat skupinové školení a kurzy s cílem předání a prohlubování vědomostí k již získané kvalifikaci, současně s posilováním a formováním vztahů kolegiality a soudržnosti mezi samotnými zaměstnanci.

**Účel:** Formou atraktivní nabídky školení současně přispět k posílení interakce vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci.

**Přínos:** Přínosem budou absolvovaná potřebná nutná školení s „benefitem“ navázání osobních vztahů mezi zaměstnanci, kteří se za běžných podmínek nesetkávají.

**Rizika:** Neochota zaměstnanců se účastnit neatraktivních školení a kurzů.



**Zodpovědná osoba:** Personální pracovnice a vedoucí zaměstnanci konkrétních oddělení.

**Účastníci:** Personální pracovnice, vedoucí zaměstnanci konkrétních oddělení a zaměstnanci.

**Rozpočet:** max 10 000 Kč

Tento návrh představuje zefektivnění stávajících školení a kurzů. Tyto školení a kurzy probíhají s četností 1 až 2x do roka nebo na základě požadavků zákazníka (např. k zajištění nové zakázky). Z důvodu ušetření časových a finančních nákladů se využívají pro tyto školení a kurzy dny, kdy jsou pořádána ze zákona povinná školení BOZP. Tyto požadavky mohou dále vznikat i na základě plánů spolupracujících společností. Veškeré školení a kurzy jsou zaneseny v základním dokumentu vzdělávání v organizaci.

Školení a kurzy probíhají převážně v prostorách hlavního sídla organizace v zasedací místnosti. Jednotlivých školení a kurzů se obvykle účastní 15-20 zaměstnanců včetně vedoucích zaměstnanců příslušných oddělení. Při plánování je vhodné, aby se personální pracovnice a vedoucí oddělení zaměřili také na různorodost skupiny zaměstnanců, které se školení a kurzů účastní. Tímto způsobem dochází k seznámení zaměstnanců, kteří by se za normálních okolností nesetkali.

Školení a kurzy jsou převážně zaměřeny na teoretický nácvik modelových situací, jako je např. správnost služebních postupů a zákroků, kontrola objektů, vstup do objektů, omezení osobní svobody pachatele trestných činů a přečinů, telefonní kontakt, vedení dokumentace, použití technických prostředků (různé čtečky, scanery) apod.

Na školení a kurzech je vhodné dále využít např. vlastní získané a natočené materiály nebo materiály dostupné na internetu, např. na stránkách Unie soukromých bezpečnostních služeb České republiky, České komory služeb ochrany majetku a osob, České komory detektivních služeb apod., kde je organizace členem. (security GUIDE, n.d.) Dále by bylo vhodné využívat osobních zkušeností a zažitých jedinečných situací zaměstnanců, kteří by při vedoucími zaměstnanci moderované diskuzi, mohli dále předávat získané zkušenosti a rady svým spolupracovníkům. Případně by byl využit i externí školitel. Organizace by tedy mohla uvažovat o zapojení odborníka z praxe v oblasti doškolení dle vlastního uvážení a zaměření školení. Zde by se cena školení nebo

kurzu odvíjela od několika skutečností, jako je rozsah školení nebo kurzu (délka), počet účastníků, místo realizace školení (v sídle organizace nebo mimo sídlo organizace), dopravy na určené místo školení nebo kurzu (odborníka nebo skupiny zaměstnanců) a stravného (odborníka nebo skupiny zaměstnanců). Z důvodu neznalosti konkrétních údajů a velkého počtu proměnných není možné provést konkrétní kalkulaci jednoho školení nebo kurzu.

To by zároveň vedlo k rozšíření komunikačních a sociálních dovedností jednotlivých zaměstnanců, kteří se do diskuze mohou také zapojit, a zároveň by byl narušen stereotyp práce a monotónnosti školení. Moderované zapojení posluchačů, vytvoření neformální atmosféry a účast známé osobnosti z oboru zvýší atraktivitu školení a motivaci zaměstnanců se školení účastnit. Tento způsob spoluvytváří pozitivní klima na pracovišti.

### **Základní dokument vzdělávání v organizaci**

Z důvodu nalezení mírného nedostatku, v podobě nedostatečného předstihu informací o realizovaných školeních, by bylo vhodné, aby personální pracovnice rozesílala tento dokument zaměstnancům organizace prostřednictvím e-mailu alespoň 3x třikrát do roka nebo dle plánu vzdělávání v organizaci. Základní dokument vzdělávání v organizaci vytváří personální pracovnice a případně vedoucí konkrétních oddělení. Obsah katalogu tvoří informace o školeních a kurzech, pro jaký okruh zaměstnanců je školení určeno, podmínky účasti (doba působnosti, pracovní zařazení atd.), datum a čas školení nebo kurzu, min účast pro pořádání a jeho forma.

## Závěr

Tato diplomová práce se zabývala tématem „Hodnocení vybraných personálních procesů v organizaci“. Vybrané personální procesy představovaly získávání, výběr a přijímání pracovníků a personální plánování, vytváření a analýzu pracovních míst, motivování a hodnocení pracovníků, a vzdělávání pracovníků.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit vybrané personální procesy z pohledu zaměstnanců organizace a případně formulovat doporučení pro dané personální procesy. K naplnění stanového cíle byly využity rozhovory s ředitelem a s personální pracovnící a také dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace. Po domluvě bylo dotazníkové šetření cíleno pouze na kmenové zaměstnance organizace, a to z důvodu většího povědomí o vykonávaných personálních procesech. Dále byly k naplnění cíle stanoveny 3 výzkumné otázky, které se zaměřovaly na jednotlivé vykonávané personální procesy. První výzkumná otázka zjišťovala, jak zaměstnanci vnímají proces náboru, výběru a přijetí v organizaci. Druhá oblast zjišťovala, jak zaměstnanci vnímají proces motivování a hodnocení v organizaci. Třetí oblast zjišťovala, jak zaměstnanci vnímají proces vzdělávání v organizaci. U těchto představených oblastí dále bylo na základě zvolených statistických metod zjišťováno, jak zaměstnanci organizace vnímají jednotlivá tvrzení týkající se zmíněných personálních procesů, a které jsou pro ně nejvíce důležité.

V návaznosti na realizované dotazníkové šetření je možné na závěr konstatovat, že proces náboru, výběru a přijímání zaměstnanců a personálního plánování je v organizaci nastaven správně, protože nebyly nalezeny závažné nedostatky a vysoce problémové oblasti. Z hodnocení vyplynula konkrétní doporučení pro zlepšení v oblasti tvorby pracovních inzerátů a oslovení uchazečů o volná pracovní místa. V personálním procesu motivování a hodnocení zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců se také nevyskytovaly vysoce problémové oblasti a závažné nedostatky. Z hodnocení vyplynula konkrétní doporučení pro využití potenciálu vybraných zaměstnanců k jejich případnému kariérnímu postupu, což je možné zároveň považovat za motivaci pro ostatní zaměstnance. A další vyplynulé doporučení reaguje na potřebné využití potenciálu realizovaných školení k vytváření sociálních vazeb mezi zaměstnanci i vedoucími zaměstnanci.

Všechny tyto tři v závěru zmíněné oblasti jsou součástí jednoho celku, který přispívá k celkové motivaci zaměstnanců, aby byli v organizaci úspěšní a spokojení.

Všechny zjištěné výstupy v této práci, včetně výsledků dotazníkového šetření, byly s organizací konzultovány, odprezentovány a předloženy k detailnímu prostudování. Zejména byly vyzdviženy závěry dotazníkového šetření, na které reagují již výše zmíněné návrhy na doporučení pro vybrané personální procesy.

## Seznam použitých zdrojů

- ALTAXO: komplexní služby pro podnikatele. (n.d.). *Rozmíst'ování pracovníků, jeho formy, staffing*. [Rozmíst'ování pracovníků, jeho formy, staffing | ALTAXO](#)
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. (10. vyd.). Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Grada Publishing.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*. (2. vyd.). OXFORD University Press.
- Barták, J. (2021). *Osobnostní management*. Grada Publishing.
- Bařtipán, R. (2018). *Ekonomika malých a středních podniků*. (SlidePlayer). Dostupné 20. 11. 2022 z <https://slideplayer.cz/slide/12528958/>
- Bednář, V. (2018). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Grada Publishing.
- Bednář, V. (2022). *Vedení v krizi. Jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech*. Management Press.
- Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, E., Lorencová, H., Lukeš, M., Nový, M., Pauknerová, D., & Surynek, A. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Grada Publishing.
- bfc: build competent future. (n.d.). *Co to je koučink?* Dostupné 20. 11. 2022 z [Co je koučink? \(coaching-experts.cz\)](#)
- Buřinská, B. (2022). *Firemní benefity 2022: Jak se liší preference zaměstnanců a zaměstnavatelů*. (Novinky.cz). Dostupné 23. 11. 2022 z <https://www.novinky.cz/clanek/finance-firemni-benefity-2022-jak-se-lisi-preference-zamestnancu-a-zamestnavatele-40394945>
- Česká asociace Mentoringu. (n.d.). *O mentoringu*. Dostupné 20. 11. 2022 z <https://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>
- Depoo, L., Šnýdrová, M., Šnýdrová, I., Ježková Petrů, G., & Urbancová, H. (2021). *Motivace pracovního jednání*. VŠEM.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. (16. vyd.). Pearson Education Limited.
- Dobrá práce. (n.d.). *Jak správně napsat pracovní inzerát*. Dostupné 15. 4. 2024 z [Dobrá práce.cz - práce, zaměstnání | Dobrá práce.cz \(dobraprace.cz\)](#)
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management. Integrace tvrdých a měkkých technik*. C. H. Beck.

- Dragon Print. (n.d.). *Ceník služeb*. Dostupné 31. 3. 2023 z [Ceník – Dragon Print – digitální tiskárna Plzeň](#)
- Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hüttlová, E., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., & Václavková, L. (2007). *Management lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Dohnalová, M., Hrkal, F., Hüttlová, E., Kalousová, P., Kearns, K. P., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., Soušková, M., Stríteský, M., Strížová, V., Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Eger, L., & Egerová, D. (2017). *Základy metodologie výzkumu*. Západočeská Univerzita.
- Evangelu, J. E., Hamalová, D., Fridrich, O., & Novák, A. (2013). *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. KEY Publishing.
- Fischer, S. (n.d.). *Úvod do teorie managementu a personálního řízení*. (Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem). Dostupné 30. 12. 2022 z [1 \(ujep.cz\)](#)
- Frischmann, P., & Žufan, J. (2017). *Personalistika ve službách*. Wolters Kluwer.
- Generali Česká profi. (2021). *Tipy, jak zvýšit povědomí o své firmě*. Dostupné 1. 4. 2023 z [Tipy, jak zvýšit povědomí o své firmě | Ze života - Tipy, jak zvýšit povědomí o své firmě - Detail článku \(generaliceskaprofi.cz\)](#)
- Havelková, E. (2021). *Jak správně uchopit hodnocení zaměstnanců?* (Money S3 blog). Dostupné 7. 12. 2022 z <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/jak-spravne-uchopit-hodnoceni-zamestnancu/>
- Hardyn, M. (2018). *Co je motivace a jak správně motivovat?* (Times). Dostupné 7. 12. 2022 z <https://www.times.cz/motivace/>
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Management Press.
- Hořáková, M. (2021). *Tipy a triky na online onboarding*. (mBlue human resources). Dostupné 30. 12. 2022 z [Tipy a triky na online onboarding - mBlue](#)
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing.
- Chráška, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Interní zdroj (2023). *Interní zdroje organizace*. (podnikové směrnice a katalogy, propagačními materiály, rozhovory s pověřenými osobami).
- Jarošová, B. (2020). *Poslední benefit: outplacement. Jak Vám pomůže?* (idnes.cz zpravodajství). Dostupné 8. 12. 2022 z [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-propousteni-vypoved-z-pracovniho-pomeru-nezamestnanost-ziskani-nove-prace-poradenstvi-outplace.A200625\\_075405\\_podnikani\\_frp](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-propousteni-vypoved-z-pracovniho-pomeru-nezamestnanost-ziskani-nove-prace-poradenstvi-outplace.A200625_075405_podnikani_frp)
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2017). *Psychologie v organizační a manžerské praxi*. Západočeská Univerzita.
- Ježková Petřů, G. (2021). *Zajištění lidských zdrojů*. VŠEM.
- Justice (2022). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Dostupné 22. 10. 2023 z [Aktuality - Portál justice](#)

- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. (4. vyd.). Grada Publishing.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. (4. vyd.). Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. (5. vyd.). Grada Publishing.
- Langer, T. (2016). *Moderní lektor: Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Grada Publishing.
- Magazin.lmc. (2020). *Vzdělávání zaměstnanců v kostce*. Dostupné 23. 12. 2022 z <https://magazin.lmc.eu/vzdelavani-zamestnancu-a-vse-co-by-o-nem-mel-personalista-vedet#role-hr-ve-firemnim-vzdelavani>
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Grada Publishing.
- Mathis, R., Jacson, J., Valentine, S., & Meglich, P. (2017). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. (15. vyd.). CENSAGE Learning.
- Medlíková, O. (2013). *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM.
- Michalčíková, B. (2022). *Jak efektivně pečovat o zaměstnance?* (igloonet blog). Dostupné 6. 12. 2022 z [Jak efektivně pečovat o zaměstnance? | igloonet blog](#)
- Miller, K. (2020). *What is Human resource management: career, skills, trends*. (Northeastern University). Dostupné 6. 9. 2022 z <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/what-is-human-resource-management/>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. (14. vyd.). Pearson
- Mužík, J. (2016). *Management pracovního výkonu*. OHŘE MEDIA Žatec.
- Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Nakladatelství Academia.
- Národní soustava kvalifikací. (2022). *Strážný/strážná*. Dostupné 7. 2. 2023 z [Strážný/strážná - Národní soustava kvalifikací \(narodnikvalifikace.cz\)](https://www.narodnikvalifikace.cz)
- Nedomová, S. (2022). *Onboarding krok za krokem. Rady a tipy*. (thomas approved partner). Dostupné 7. 1. 2023 z [ONBOARDING KROK ZA KROKEM | www.thomasint.cz](https://www.thomasint.cz)
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2020). *fundamentals of Human Resource MANAGEMENT*. (8. vyd.). McGraw-Hill Education.
- Novinky.cz. (2017). *Sociální sítě hrají při náboru zaměstnanců stále větší roli*. Dostupné 1. 12. 2022 z [Sociální sítě hrají při náboru zaměstnanců stále větší roli - Novinky](#)
- Organizace s.r.o. (n.d.a). *O společnosti*. Dostupné 2. 2. 2023 z <https://...>

- Organizace s.r.o. (n.d.b). *Služby – Fyzická ostraha*. Dostupné 2. 2. 2023 z <https://...>
- Organizace s.r.o. (n.d.c). *Služby – Technické zabezpečení*. Dostupné 2. 2. 2023 z <https://...>
- Pališková, M., Legnerová, K., & Strítecký, M. (2021). *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck.
- Pauknerová, D., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing.
- Pechová, J., & Šišová, V. (2016). *ASSESSMENT CENTRUM. Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Management Press.
- peopleHUM. (n.d.). *Human Resources Management*. Dostupné 9. 8. 2022 z <https://www.peoplehum.com/glossary/human-resource-management#>
- Petříková, R., Janků, Š., & Hofbruckerová, Z. (2020). *Lidé v procesech řízení (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Professional Publishing.
- Pilařová, I. (2016). *LEADERSHIP & MANAGEMENT DEVELOPMENT: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Grada Publishing.
- Plamíněk, J. (2015). *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. (3. vyd.). Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Grada Publishing.
- Podnikatel.cz (n.d.). *Nábor zaměstnanců*. Dostupné 8. 10. 2022 z <https://www.podnikatel.cz/specialy/prijimame-zamestnance/nabor-zamestnancu/>
- Personální pracovnice, osobní komunikace, 16. 2. 2023
- QRcode chimp. (n.d.). *Průvodce konečným úspěchem pro digitální vizitky pro HR týmy*. Dostupné 9. 3. 2023 z [Průvodce konečným úspěchem pro digitální vizitky pro HR týmy – bezplatný generátor QR kódů online \(qrcodechimp.com\)](https://www.qrcodechimp.com/)
- Randstad. (2022). *Outplacement: když získají zaměstnanci i firma*. Dostupné 2. 2. 2023 z <https://www.randstad.cz/hr-trendy/trh-prace/outplacement-kdyz-ziskaji-zamestnanci-i-firma/>
- Recruitment Academy. (n.d.). *Tvorba fungujících pracovních inzerátů: Pracovní inzerát jako reklamní text*. Dostupné 10. 4. 2023 z [Tvorba fungujících pracovních inzerátů \(recruitment.academy\)](https://recruitment.academy/)
- Rengl: reklamní plochy. (2023). *Ceny výlepu plakátů – Plzeň*. Dostupné 1. 4. 2023 z [RENGL | Plakátovací plochy | Ceny výlepu plakátů - Plzeň](https://rengl.cz/)
- Ředitel, osobní komunikace, 7. 2. 2023
- Ředitel, osobní komunikace, 22. 2. 2023
- Sakslová, V., & Šimková, E. (2013). *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. Gaudeamus.
- security GUIDE. (n.d.). *Seznam profesních sdružení*. Dostupné 12. 4. 2023 z [Seznam profesních sdružení | SecurityGuide](https://securityguide.cz/)
- Seduo. (n.d.). *Jak správně napsat pracovní inzerát*. Dostupné 10. 4. 2023 z [Jak správně napsat pracovní inzerát - Online kurz na Seduo.cz](https://seduo.cz/)



- Sequensová, H., Hep, R., Ratislav, P., & Leták, J. (2005). *Lidské zdroje*. Question Marks.
- Stewart, G., & Brown, K. (2020). *Human resource management: linking strategy to practice*. (4. vyd.). Library of Congress Cataloging-in-Publicion Data.
- Stýblo, J. (2018). *Správný výběr uchazečů o zaměstnání v období 2.0-4.0. Malý součet výher, ale také možných proher*. (Práce a mzda). Dostupné 8. 3. 2023 z <https://www.praceamzda.cz/clanky/spravny-vyber-uchazecu-o-zamestnani-v-obdobi-20-40>
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská Univerzita.
- Trost, A. (2018). *Human Resources Strategies. Balancing Stability and Agility in Times of Digitalization*. Springer Verlag.
- Trdá, J., Danielová, A., Drozdek, J., Gebauerová, A., Holoušková, M., Jirkal, T., Oramus, T., Poštulka, J., Radvanská, J., & Uhlová, P. *HR střípky*. (Erudio Patria s.r.o.). [HR-STRIPKY.pdf \(erudiopatria.cz\)](https://www.erudiopatria.cz/HR-STRIPKY.pdf)
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockband, W., & Ulrich, M. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem. Šest kompetencí pro HR budoucnost*. Grada Publishing.
- Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Ústav práva a právní vědy, o.p.s.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing.
- Urban, J. (2017). *Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání*. (Práce a mzda). Dostupné 8. 12. 2022 z <https://www.praceamzda.cz/clanky/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-predavani>
- Váchal, J., Doležalová, H., Drábková, Z., Faltová Leitmanová, I., Hron, J., Hrušková, L., Kallista, P., Königová, M., Krninská, R., Macák, T., Opekarová, L., Oubrechtová, M., Rolínek, L., Sedlák, J., Slabá, M., Stehel, V., Straková, J., Škodová Parmová, D., Pártlová, P., . . . Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Grada Publishing.
- Veber, J., Srpová, J., Cardová, Z., Dvořáková, Z., Habrmanová, B., Hartman, L., Hrabal, J., Krejčí, F., Křížek, M., Kubálková, M., Kunz, V, Mikoláš, Z., Müllerová, J., Pešek, O., Sekanina, J., Svobodová, J., Šiman, J., Veber, J., & Vojík, V. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. (3. vyd.). Grada Publishing.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing..
- Weightman, T. (2018). *ASSESSMENT CENTRE SUCCESS. Your ultimate resource of practice exercises and sample questions to help you ace the activities, beat the competition and impress employers*. Kogan Page Limited.

Wilton, N. (2019). *an introduction to HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* (4th edition). SAGE Publications Ltd.

Workintense. Brings progress. (2019). *7 trendů v recruitmentu pro nejbližší budoucnost*. Dostupné 4. 12. 2022 z [7 trendů v recruitmentu pro nejbližší budoucnost | Europa WORKINTENSE](#)

Wroblowská, Z. (2016). *Lidské zdroje v produktovém managementu (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. PROFFESIONAL PUBLISHING.

Zákon č. 262/2006 Sb.

Zákon č. 373/2011 Sb.

## Seznam tabulek

Tab. 1: Vývojová stádia a koncepcie personálnej práce .....	8
Tab. 2: Výhody a nevýhody personálnej práce v MSP .....	12
Tab. 3: Výhody a nevýhody získavania pracovníkov z vnútorných zdrojů .....	18
Tab. 4: Výhody a nevýhody získavania pracovníkov z vonjších zdrojů .....	18
Tab. 5: Roviny adaptačného procesu.....	22
Tab. 6: Rozdiely medzi hodnotením a řízením výkonu .....	25
Tab. 7: Základní informace o organizaci .....	36
Tab. 8: Charakteristika respondentů .....	53
Tab. 9: Tvrzení týkající se míry souhlasu s procesem nábora zaměstnanců v organizaci .....	55
Tab. 10: Tvrzení týkající se míry souhlasu u motivace a hodnocení zaměstnanců .....	57
Tab. 11: Tvrzení týkající se míry důležitosti u motivace a hodnocení zaměstnanců .....	60
Tab. 12: Tvrzení týkající se míry souhlasu u vzdělávání zaměstnanců v organizaci .....	62
Tab. 13: Tvrzení týkající se míry důležitosti u vzdělávání zaměstnanců v organizaci ..	64
Tab. 14: Hodnocení procesu získavání, výběru a přijímání zaměstnanců v organizaci .	66
Tab. 15: Hodnocení procesu motivování a hodnocení zaměstnanců v organizaci .....	68
Tab. 16: Hodnocení procesu vzdělání zaměstnanců v organizaci .....	70
Tab. 17: Kalkulace představených kurzů pro organizaci.....	74
Tab. 18: Náklady na tisk reklamního letáku .....	76
Tab. 19: Náklady na výlep plakátů v Plzni .....	76

## Seznam obrázků

Obr. 1: Životní cyklus zaměstnance v organizaci.....	13
Obr. 2: Tři oblasti hodnocení.....	24
Obr. 3: Vývoj čistého obratu za účetní období 2016-2021 v organizaci (v tis. Kč).....	37
Obr. 4: Zjednodušená organizační struktura organizace .....	38
Obr. 5: Schéma organizace personální procesů .....	39
Obr. 6: Vývoj počtu pracovníků v letech 2015-2022 k 31.12. daného roku .....	40
Obr. 7: Vývoj počtu pracovníků s DPP a DPČ v letech 2015-2022 k 31.12. daného roku .....	41
Obr. 8: Fluktuace pracovníků v letech 2015-2022 v % .....	41
Obr. 9: Katalog pracovních pozic – Technický ředitel (ilustrativní).....	44

## Seznam použitých zkratek a značek

AC	Assessment centrum
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
DPČ	dohoda o provedení pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
HR	Human Resources
MSP	malé a střední podniky
MVČR	Ministerstvo vnitra ČR
NSK	Národní soustava kvalifikací
PP	pracovní poměr
ŘP	řidičský průkaz
SMART	specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově ohraničený
ÚP	Úřad práce
VO	výzkumná otázka

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Scénář rozhovoru s ředitelem organizace

**Příloha B:** Scénář rozhovoru s personální pracovnící organizace

**Příloha C:** Dotazník

**Příloha D:** Grafický návrh vytvořeného plakátu

## **Příloha A: Scénář rozhovoru s ředitelem organizace**

1. Přejete si, abych se zaměřila na konkrétní procesy, které mám zhodnotit?
2. Kde konkrétně mohu čerpat informace pro zpracování hodnocení vybraných personálních procesů?
3. Jak lze charakterizovat proces analýzy a tvorby nových pracovních míst v organizaci? – Je co zlepšit?
4. Jak lze charakterizovat proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců? – Je co zlepšit?
5. Jak lze charakterizovat proces pracovní motivace a hodnocení zaměstnanců? – Je co zlepšit?
6. Jak lze charakterizovat proces vzdělávání zaměstnanců? – Je co zlepšit?

## **Příloha B: Scénář rozhovoru s personální pracovnící organizace**

1. V čem přesně spočívá Vaše práce v organizaci?
2. Jak lze charakterizovat proces analýzy a tvorby nových pracovních míst v organizaci? – Je co zlepšit?
3. Jak lze charakterizovat proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců? – Je co zlepšit?
4. Jak lze charakterizovat proces pracovní motivace a hodnocení zaměstnanců? – Je co zlepšit?
5. Jak lze charakterizovat proces vzdělávání zaměstnanců? – Je co zlepšit?







3. V následující tabulce jsou uvedena tvrzení, která pomohou sledovat vztah zaměstnanců ke vzdělávání v organizaci. V každém řádku obou částí (A i B) označte právě **jedno** políčko.

*Legenda k části A: 1 – zcela souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nesouhlasím, 4 – zcela nesouhlasím*

*Legenda k části B: 1 – zcela důležité, 2 – důležité, 3 – nedůležité, 4 – zcela nedůležité*

Č.	Tvrzení	Část A				Část B			
		Míra souhlasu				Míra důležitosti			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Organizace mi umožňuje získat další kvalifikaci.								
2	Jsem organizací dostatečně motivován/a k získávání více poznatků nad rámec pracovní činnosti.								
3	Oceňuji, že nadřízený zhotoví nabídku školení, kterého se mohu zúčastnit.								
4	Oceňuji možnost, že si sám/a mohu zvolit školení, kterého se zúčastním.								
5	Jsem organizací dostatečně motivován/a k získání další kvalifikace pro vykonávání budoucích zakázek.								
6	Oceňuji, že při zajišťování nových zakázek organizace sleduje, jak mohu využít získanou kvalifikaci.								
7	Organizace iniciuje velké množství perspektivního školení, které mi umožní se rozvíjet.								
8	Organizace mě v dostatečném předstihu informuje o nabídce školení.								
9	Organizace se zajímá o sdělení zpětné vazby k absolvovanému školení.								

Děkuji Vám za pomoc a čas věnovaný vyplnění dotazníku a přeji hodně úspěchů nejen v práci.

**Příloha D: Grafický návrh vytvořeného plakátu**



## **Abstrakt**

Šimerová, A. (2023). *Hodnocení vybraných personálních procesů v organizaci*. [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, management, zaměstnanci, personální procesy, organizace

Diplomová práce se zabývá hodnocením vybraných personálních procesů v organizaci. Cílem práce je zhodnotit vybrané personální procesy z pohledu zaměstnanců organizace a případně formulovat doporučení pro dané personální procesy. V první části práce jsou na základě studia odborné literatury uvedena teoretická východiska řízení lidských zdrojů a jednotlivých personálních procesů. V druhé části práce je charakterizována zvolená organizace s bližším zaměřením na pracovníky organizace. Následuje popis vybraných personálních procesů a dotazníkové šetření. V návaznosti na zjištěné výstupy z dotazníkového šetření jsou formulována doporučení pro vybrané personální procesy v podobě tvorby pracovních inzerátů a oslovení uchazečů o volná pracovní místa, kariérního rozvoje konkrétních zaměstnanců a školení a kurzů pro zaměstnance.

## **Abstract**

Šimerová, A. (2023). *Evaluation of selected personnel processes in the organization*. [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** Human resource management, management, employees, HR processes, organisation

The present diploma thesis evaluates selected HR processes in an organisation. The thesis aims to assess selected HR processes from the perspective of the employees of the particular organisation and, if necessary, to formulate recommendations for the respective HR processes. The first part of the thesis outlines the theoretical background of HR management and individual personnel processes based on the study of relevant specialised literature. The second part of the thesis contains a characterisation of the selected organisation, focusing more closely on its employees. Then the established HR processes are described, and the applied questionnaire survey is discussed. Based on the observations obtained in the questionnaire survey, recommendations are formulated regarding selected HR processes in the form of job advertisements, approaching applicants for vacancies, career development of individual employees, and training and courses for employees.