

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Vybrané problémy v řízení lidských zdrojů v organizacích v ČR

Bc. Petra Vrtalová

**Diplomová práce
2017**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Vrtalová**
Osobní číslo: **E140016**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Vybrané problémy v řízení lidských zdrojů v organizacích v ČR**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce je zpracování analýzy dat, která pocházejí z průzkumu studentů a která se týkají řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích v České republice.

Osnova:

- Management - základní pojmy
- Řízení lidských zdrojů
- Metody výzkumu
- Analýza problémů v řízení lidských zdrojů v organizacích v ČR
- Zhodnocení výsledků analýzy

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. Eleventh ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 0749452420.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:


4. září 2016

Termín odevzdání diplomové práce:

28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy

o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 4. 2017

Bc. Petra Vrtalová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále děkuji své rodině za trpělivost a podporu při mém studiu.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá vybranými problémy v řízení lidských zdrojů v organizacích v České republice. První část se věnuje teoretickým poznatkům z oblasti managementu, řízení lidských zdrojů a metodám výzkumu, pomocí kterých byla provedena analýza. Druhá část se zaměřuje na samotnou analýzu vybraných personálních činností a na vyhodnocení jejích výsledků. Podkladem pro analýzu jsou data z dotazníkového šetření realizovaného studenty předmětu Personalistika, který je vyučován v zimním semestru na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, řízení lidských zdrojů, personální plánování, přijímání zaměstnanců, mobilita, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání, pracovní podmínky, vnitropodniková komunikace

TITLE

Selected issues in human resource management in organizations in the Czech Republic

ANNOTATION

This master thesis deals with the selected issues in human resource management in organizations in the Czech Republic. The first part of the paper focuses on the theoretical knowledge of management, human resources and on the research methods that were used for the analysis. The second part of the thesis is concerned with the analysis of the selected personnel activities and with the evaluation of its results. The analysis is based on the questionnaires, which were carried out by the students of the subject Personnel Management that is taught in the winter semester on the Faculty of Economics and Administration of the University of Pardubice.

KEYWORDS

Management, human resource management, human resource planning, recruitment, mobility, job performance management, remuneration, education, working conditions, intercompany communication

OBSAH

ÚVOD	12
1 MANAGEMENT – ZÁKLADNÍ POJMY	14
1.1 POJEM MANAGEMENT	14
1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	15
1.2.1 Plánování.....	16
1.2.2 Organizování.....	18
1.2.3 Vedení lidí.....	20
1.2.4 Kontrola.....	22
1.3 ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI PODNIKÁNÍ.....	23
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	26
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ OBECNĚ	26
2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	27
2.2.1 Proces personálního plánování	28
2.2.2 Personální plány.....	29
2.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	31
2.3.1 Definování požadavků na pracovní místo.....	31
2.3.2 Získávání uchazečů.....	33
2.3.3 Výběr pracovníků.....	36
2.3.4 Přijímání pracovníků.....	38
2.3.5 Adaptace nových pracovníků.....	39
2.4 MOBILITA	40
2.4.1 Vnitřní mobilita	40
2.4.2 Vnější mobilita.....	40
2.4.3 Outplacement.....	41
2.5 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	42
2.5.1 Hodnocení pracovního výkonu	43
2.6 ODMĚŇOVÁNÍ.....	47
2.6.1 Systém odměňování.....	47
2.6.2 Celková odměna	48
2.6.3 Vybrané typy odměn	48
2.7 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	50
2.7.1 Fáze vzdělávání pracovníků	51
2.8 PRACOVNÍ PODMÍNKY	53
2.8.1 Kolektivní vyjednávání	53
2.8.2 Péče o pracovníky.....	54
2.9 VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE.....	57
3 METODY VÝZKUMU	58
3.1 PROCES VÝZKUMU	58
3.1.1 Stanovení cíle výzkumu.....	58
3.1.2 Sběr dat.....	58
3.1.3 Příprava dat.....	59
3.1.4 Vlastní analýza dat	59
3.1.5 Vizualizace výsledků	62
3.1.6 Vyhodnocení výsledků.....	62
4 ANALÝZA PROBLÉMŮ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACÍCH V ČR.....	63
4.1 VSTUPNÍ DATA	63
4.1.1 Dotazník.....	63
4.1.2 Získaná data	64
4.1.3 Nezodpovězené otázky	64
4.2 ANALÝZA DAT	65
4.2.1 Korelační analýza.....	65
4.2.2 Identifikační údaje.....	65
4.2.3 Personální plánování.....	73
4.2.4 Přijímání nových zaměstnanců.....	79

4.2.5	<i>Mobilita zaměstnanců</i>	82
4.2.6	<i>Hodnocení zaměstnanců</i>	86
4.2.7	<i>Odměňování zaměstnanců</i>	89
4.2.8	<i>Vzdělávání zaměstnanců</i>	91
4.2.9	<i>Kolektivní vyjednávání a pracovní podmínky</i>	94
4.2.10	<i>Vnitrofiremní komunikace</i>	96
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY	99
	ZÁVĚR	104
	POUŽITÁ LITERATURA	105
	SEZNAM PŘÍLOH	110

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Manažerské funkce podle vybraných autorů.....	16
Tabulka 2: Rozdělení plánů.....	17
Tabulka 3: Kategorie podniků podle nařízení Evropské komise.....	24
Tabulka 4: Srovnání počtu organizací využívajících outplacement.....	42
Tabulka 5: Rozdělení četností.....	60
Tabulka 6: Interpretace hodnot korelačního koeficientu.....	61
Tabulka 7: Zkoumané proměnné s podstatnou až velmi silnou korelací.....	65
Tabulka 8: Dceřiná pobočka/divize.....	67
Tabulka 9: Velikost organizace podle počtu zaměstnanců.....	68
Tabulka 10: Typ organizační struktury.....	71
Tabulka 11: Osoba zodpovědná za řízení lidských zdrojů.....	72
Tabulka 12: Převažující nástroj analýzy.....	75
Tabulka 13: Existence personálního plánování.....	75
Tabulka 14: Počet personálních plánů a existence personálního plánování.....	77
Tabulka 15: Existence napojení personálního plánování na strategické plánování.....	77
Tabulka 16: Přijímání nových zaměstnanců.....	79
Tabulka 17: Průběh přijímání nových zaměstnanců.....	80
Tabulka 18: Adaptace nových zaměstnanců.....	82
Tabulka 19: Mobilita.....	83
Tabulka 20: Komparace mobility a dceřiné pobočky.....	84
Tabulka 21: Horizontální mobilita.....	84
Tabulka 22: Outplacement.....	85
Tabulka 23: Klíčoví zaměstnanci, evidence dovedností zaměstnanců, možnost zpětné vazby a manažerské rezervy.....	86
Tabulka 24: Osoba hodnotící zaměstnance a způsob hodnocení.....	87
Tabulka 25: Nástroje hodnocení zaměstnanců.....	88
Tabulka 26: Existence vzdělávání a místo vzdělávání zaměstnanců.....	92
Tabulka 27: Vlastní program vzdělávání zaměstnanců.....	92
Tabulka 28: Kolektivní vyjednávání.....	94
Tabulka 29: Vnitrofiremní komunikace.....	96
Tabulka 30: Oznámení firemních akcí.....	97
Tabulka 31: Potřeba komunikovat online.....	98

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Postup plánování	17
Obrázek 2: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa	21
Obrázek 3: Kontrolní cyklus	22
Obrázek 4: Nejčastěji využívané metody assessment center.....	38
Obrázek 5: Systém 360° zpětné vazby	45
Obrázek 6: Složky celkové odměny	48
Obrázek 7: Metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.....	52
Obrázek 8: Právní formy organizací.....	66
Obrázek 9: Průměrný počet zaměstnanců v jednotlivých právních formách	68
Obrázek 10: Průměrný počet technickohospodářských pracovníků.....	69
Obrázek 11: Obory podnikání dle CZ-NACE	70
Obrázek 12: Manažerský okruh.....	72
Obrázek 13: Osoba analyzující práci v organizaci	74
Obrázek 14: Počet personálních plánů a jejich četnosti	76
Obrázek 15: Jednotlivé personální plány	78
Obrázek 16: Průběh přijímání nových zaměstnanců (III)	80
Obrázek 17: Shluková analýza – metody přijímání nových zaměstnanců	81
Obrázek 18: Frekvence hodnocení zaměstnanců.....	88
Obrázek 19: Počet druhů poskytovaných odměn	89
Obrázek 20: Shluková analýzy – jednotlivé druhy odměn.....	90
Obrázek 21: Počet dalších benefitů	91
Obrázek 22: Shluková analýza – jednotlivé druhy vzdělávání.....	93
Obrázek 23: Řízení pracovních podmínek	95
Obrázek 24: Pracovní režim	95

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AC	assessment centrum
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scale
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CZ	Czech Republic
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
HRM	Human resource management
IT	informační technologie
k. s.	komanditní společnost
LIFO	lasst in, first out
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes
např.	například
PO	požární ochrana
PZ	počet zaměstnanců
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
s.	strana
Sb.	Sbírka zákonů
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
THP	technickohospodářský pracovník
tzv.	tak zvaný
USA	United States of America
v. o. s.	veřejná obchodní společnost

ÚVOD

Dnešní globalizovaný svět přináší organizacím mnoho příležitostí, kterými jsou růst mezinárodního obchodu, způsobený urychlením pohybu zboží, služeb a lidí, zvyšování produktivity nebo snižování nákladů pomocí implementace nových technologií a myšlenek. Globalizace ale zároveň představuje i velkou hrozbu v podobě zvyšující se konkurence.

Aby byla organizace konkurenceschopná, potřebuje mít kvalifikované, talentované, motivované a loajální zaměstnance. S rostoucí ekonomikou a snižováním nezaměstnanosti je v současné době stále obtížnější získávat a udržovat si takové zaměstnance. Organizace na tuto situaci musí reagovat zejména úpravou pracovních podmínek, jako je nabízení zkrácených úvazků starším zaměstnancům nebo zaměstnancům na rodičovské dovolené a jiné.

Vlivy globalizace pronikají i do oblasti řízení lidských zdrojů, kdy pro získávání nových zaměstnanců jsou stále častěji využívány sociální sítě, implementují se nové programy k měření a vyhodnocení dat o řízení lidských zdrojů, uplatňuje se diversity management nebo vznikají virtuální týmy, které spolu komunikují online.

Cílem diplomové práce je zpracování analýzy dat, která pocházejí z průzkumu studentů a která se týkají řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích v České republice.

První dvě kapitoly této diplomové práce se zaměří na teoretické poznatky z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. První kapitola vysvětlí pojem management ve třech rovinách jeho významu a jednotlivé manažerské funkce, čili činnosti, které by měli manažeři vykonávat. Mezi tyto činnosti patří plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. V závěru kapitoly budou uvedeny pojmy z oblasti podnikání, které se budou vyskytovat v praktické části práce.

Druhá kapitola se bude blíže zabývat řízením lidských zdrojů a jednotlivými personálními činnostmi jako je personální plánování, zabezpečování zaměstnanců, které zahrnuje získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců. Dále se bude věnovat mobilitě zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, pracovním podmínkám a vnitropodnikové komunikaci.

Třetí kapitola se zaměří na jednotlivé kroky procesu výzkumu, kterými jsou stanovení cílů výzkumu, sběr dat, příprava dat, vlastní analýza, vizualizace výsledků a vyhodnocení výsledků. Vlastní analýza vysvětlí metody výzkumu, které budou použity pro analýzu v praktické části práce.

Ve čtvrté kapitole bude uvedena analýza dat, která se týká řízení lidských ve vybraných organizacích v České republice. Data pro potřeby analýzy byla získána dotazníkovým šetřením studentů předmětu *Personalistika*, který je vyučován v zimním semestru na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Analýza dat bude provedena pomocí základních matematických a statistických metod, korelační a shlukové analýzy, rozdělení četností a kontingenčních tabulek v programu MS Office Excel a Statistica. Vybrané oblasti dotazníkového šetření budou komparovány s velikostí organizace podle počtu zaměstnanců nebo s právní formou organizací. Pátá kapitola se zaměří na zhodnocení a shrnutí výsledků analýzy, která je uvedena ve čtvrté kapitole této diplomové práce.

1 MANAGEMENT – ZÁKLADNÍ POJMY

Úvodní kapitola stručně vysvětluje základní pojmy týkající se managementu. První část se zabývá pojetím managementu ve třech rovinách jeho významu a jednotlivými manažerskými funkcemi. Následující část se zaměří na pojmy z oblasti podnikání, právní formy organizací a možné členění podniků podle velikosti. Všechny tyto pojmy jsou teoretickým podkladem pro celou práci, zejména pak pro praktickou část.

1.1 Pojem management

Termín management pochází z anglického výrazu „to manage“, což v překladu znamená řídit, vést, spravovat nebo také zvládnout. Tento termín je využíván v mnoha světových jazycích, ale není snadné jej jednoznačně definovat, protože existuje několik významů tohoto slova, podle toho jakou část managementu zdůrazňují. V literatuře lze nalézt mnoho definic managementu, avšak žádná není jednoznačná a všeobecně platná pro všechny jeho významy. (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 11-12)

Na management lze pohlížet ve třech základních významech, a to na management jako způsob vedení lidí, skupinu vedoucích pracovníků a vědní obor.

Způsob vedení lidí

Management jako způsob vedení lidí je možné chápat jako aktivitu vedoucích pracovníků či manažerů vést lidi a usměrňovat je takovým způsobem, aby organizace nebo její část dosahovala svého cíle.

Veber (2009, s. 20) definuje management jako „*soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace*“.

Pitra (2007, s. 9) uvádí, že „*smyslem managementu je ovlivnit jakékoliv lidské činnosti tak, aby jejich provádění bylo účelné a efektivní a přitom směřovalo k předem vytyčenému cíli*“. Účelností je pak myšleno dělat správné věci a efektivností dělat správné věci správným způsobem.

Donnelly, Bibson a Ivancevich (1997, s. 24) nahlíží na management jako na „*proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací*“.

Definice se od sebe liší, ale lze v nich spatřit společné prvky. Všechny zmiňují, že ovlivňováním činností lidí je možné dosáhnout cílů organizace.

Skupina vedoucích pracovníků

Management vykonávají lidé manažeři, proto se skupina manažerů, kteří vykonávají manažerské funkce, označuje za management. Například za top management firmy se označuje skupina vrcholových manažerů.

Jak již bylo zmíněno, s managementem úzce souvisí i pojem **manažer**, kterým se rozumí vedoucí pracovník vykonávající management a který je zodpovědný za dosahování stanovených cílů jemu svěřeného úseku.

Manažery lze rozdělit do tří úrovní na (Veber, 2009, s. 28-29; Častorál, 2009, s. 75):

- liniové manažery, mezi které patří nadřízení výkonných pracovníků, jako jsou mistři, předáci, vedoucí týmů, dílen nebo skupin,
- střední manažery, kteří jsou mezičlánkem mezi liniovými a vrcholovými manažery, řadí se k nim vedoucí závodů a útvarů,
- vrcholoví manažeři neboli top management organizace mají těsné vazby na vlastníky organizace a jsou odpovědní za výsledky celé organizace.

Vědní obor

Častorál (2009, s. 52) nahlíží na management také jako na vědní obor, který „zahrnuje uspořádaný soubor vědeckých poznatků, návodů, doporučení z jedné strany a principů a metod z druhé strany. Jako každý vědní obor, tak i management je otevřeným systémem. Spojuje a využívá více teoretických disciplín v jednom“, jako je například psychologie, ekonomie, matematika, sociologie či statistika. Veber (2009, s. 22) dodává, že „management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, o vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd.“

1.2 Manažerské funkce

Vodáček a Vodáčková (2009, s. 65) označují za manažerské funkce strukturu typických činností, které by měli manažeři vykonávat, aby zabezpečili úspěšné naplnění manažerské práce.

Za zakladatele manažerských funkcí je považován Henry Fayol, který v roce 1916 definoval tyto manažerské funkce – plánování (planning), organizování (organizing), koordinace (coordinating), příkazování (commanding) a kontrola (controlling) (Fayol a Gray, 1984). Od té doby lze v literatuře nalézt mnoho pojetí těchto manažerských funkcí, příklady těchto funkcí od vybraných autorů jsou uvedeny v tabulce 1. Další část práce se věnuje čtyřem manažerským funkcím, a to plánování, organizování, vedení lidí a kontrole, které uvádějí autoři Bělohávek, Košťan a Šuleř.

Tabulka 1: Manažerské funkce podle vybraných autorů

Manažerské funkce podle autorů:				
Pearce a Robinson	Peter F. Drucker	Koontz a Weihrich	Vodáček a Vodáčková	Bělohávek, Košťan, Šuleř
<ul style="list-style-type: none"> • plánování • organizování • příkazování • kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> • plánování • organizování • motivace a komunikace • měření • rozvoj lidí i sebe 	<ul style="list-style-type: none"> • plánování • organizování • personalistika • vedení • kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> • plánování • organizování • výběr a rozmístění spolupracovníků • vedení lidí • kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> • plánování • organizování • vedení lidí • kontrola

Zdroj: upraveno dle (Vodáček a Vodáčková, 2009; Pearce a Robinson, 1989; Weihrich a Koontz, 1998; Košťan, Bělohávek a Šuleř, 2006)

1.2.1 Plánování

První manažerskou funkcí je plánování, které je podkladem pro všechny ostatní manažerské funkce. Je to proces, kterým se vymezují cíle, kterých chce organizace dosáhnout a postupy, jak těchto cílů dosáhnout.

Jelikož plánování určuje budoucí vývoj celé organizace, případně jejích jednotlivých částí, měly by být cíle správně definované. Ke správnému definování cílů je nejčastěji využívána metoda SMART¹, která říká, že cíle by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené.

¹ SMART je akronym anglických výrazů „Specific“ – konkrétní, „Measurable“ – měřitelný, „Achievable“ - dosažitelný, „Realistic“ – realistický a „Timed“ – časově ohraničený.

Postup plánování

Koontz a Wehrich definují postup plánování způsobem, který je zobrazen na obrázku 1.



Obrázek 1: Postup plánování

Zdroj: upraveno dle (Koontz a Wehrich, 1998, s. 130)

Výsledkem plánování je **plán**, který by měl obsahovat tyto informace (Armstrong a Stephens, 2008, s. 50):

- cíl, kterého má být dosaženo,
- činnosti potřebné k dosažení cíle,
- potřebné zdroje – finanční a lidské zdroje, vybavení a časový harmonogram,
- dopad na organizaci v případě splnění plánu (analýza nákladů a přínosů).

Rozdělení plánů

Veber (2009, s. 108-110) dělí plány podle hledisek uvedených v tabulce 2.

Tabulka 2: Rozdělení plánů

Rozdělení plánů podle:		
věcné náplně	časového hlediska	úrovně rozhodovacího procesu
<ul style="list-style-type: none">• finanční plány• personální plány• marketingové plány	<ul style="list-style-type: none">• dlouhodobé (období delší jak pět let)• střednědobé (od jednoho roku do pěti let)• krátkodobé (do jednoho roku)	<ul style="list-style-type: none">• strategické• taktické• operativní

Zdroj: upraveno dle (Veber, 2009, s. 108-110)

Strategické plány vymezují záměr celé organizace a její budoucí vývoj. Jsou sestavovány vrcholovým managementem na delší časové období. Na strategické plány navazují **taktické**, které specifikují jednotlivé úkoly k dosažení strategických plánů. Vytváří je střední management na období zpravidla jednoho roku a schvaluje je vrcholový management. **Operativní plány** jsou sestavovány na krátké časové období (čtvrtletí, měsíc, týden či den), vychází z taktických plánů a vytváří je střední management případně manažeři první linie. (Veber, 2009, s. 110)

1.2.2 Organizování

Organizování je manažerskou funkcí, která přímo navazuje na plánování. Veber (2009, s. 218) rozumí organizováním „*cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace*“. Při organizování se využívá dělby práce, koordinace činností, vztahů lidí, určení pravomocí a odpovědností lidí, kteří jsou začleněni v organizovaných procesech (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 90). Vznikají tak pracovní a komunikační vazby mezi pracovníky, útvary a týmy.

Organizační struktura

Organizační struktura se vyjadřuje organizačními schématy a zařazuje lidské zdroje a činnosti do určité hierarchické struktury a vymezuje jejich vzájemné vztahy (nadřízenost a podřízenost). Organizační schémata jsou vytvářena buď pro organizaci jako celek nebo jsou dále rozpracována pro jednotlivé části organizace. (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 92)

Organizační struktury lze rozdělit podle:

- sdružování činností na:
 - funkční,
 - divizní,
 - hybridní,
- rozložení pravomocí na:
 - liniové,
 - štábní,
 - kombinované – liniově-štábní a maticové,

- členitosti organizace na:
 - ploché,
 - strmé.

Organizační struktury podle sdružování činností

Funkční struktury se v literatuře někdy označují jako funkcionální a vyznačují se tím, že sdružují pracovníky s podobnými úkoly a činnostmi do jednoho úseku. Může se jednat například o úsek výzkumu a vývoje, marketingový nebo finanční. (Veber, 2009, s. 227-228)

Divizní organizační struktury seskupují činnosti, které jsou zapotřebí pro výrobu určitého výrobku. Nejčastější členění divizí je podle výrobku, služby, zákazníků nebo místa působení. (Veber, 2009, s. 231-232)

Organizační struktury podle rozložení pravomocí

Liniová organizační struktura se vyznačuje tím, že každý pracovník je podřízen pouze jednomu vedoucímu. Je tak jasně stanoveno, kdo má rozhodovací pravomoc a také komu je pracovník odpovědný za splnění zadaných úkolů. (Maxa, 2011, s. 188)

Štábní struktura zajišťuje především odborné poradenství pro danou oblast s cílem podpořit kvalifikované rozhodování manažerů. Štáby nemají žádnou rozhodovací ani řídicí pravomoc. (Častorál, 2009, s. 86; Maxa, 2011, s. 188)

Mezi kombinované organizační struktury patří liniově-štábní a maticová organizační struktura.

Liniově-štábní organizační struktura, jak už název napovídá, spojuje liniovou a štábní strukturu. Spočívá v tom, že část pravomocí je delegováno na štábní útvar, ale řídicí a výkonné pravomoci zůstávají na liniovém útvaru. Štáb je pak tvořen týmem odborníků, kteří mají poradenskou funkci při řízení. (Častorál, 2009, s. 86; Maxa, 2011, s. 188)

Maticová organizační struktura je spojení liniového řízení a projektového nebo procesního řízení. V této struktuře má pracovník dvojí podřízenost, a to věcnou a předmětovou. Nejčastěji se využívá v projektových organizacích, kdy pracovník je podřízený nejen vedoucímu projektu, ale i útvarovému vedoucímu. (Maxa, 2011, s. 191)

Organizační struktury podle členitosti organizace

Další rozdělení je podle členitosti organizace, kdy se rozlišují ploché organizační struktury a strmé. Ploché mají široké rozpětí řízení², kdy je větší počet podřízených a naopak strmé organizační struktury mají úzké rozpětí řízení a počet podřízených je malý. (Častorál, 2009, s. 88)

1.2.3 Vedení lidí

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2009, s. 118) je vedení lidí „*vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popřípadě tvůrčímu plnění cílů jejich práce*“.

Koontz a Weihrich (1998, s. 438) definují vedení lidí jako „*proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů*“.

Dle míry zapojení spolupracovníků do vedení se rozlišují tři okruhy, které lze také nazývat **manažerskými okruhy** (Maxa, 2011, s. 207):

- autokratický – vedoucí pracovník rozhoduje sám, rozdává podřízeným přesně definované úkoly, které následně kontroluje, při rozhodování nebere ohled na návrhy podřízených, což může vést k potlačení motivace a iniciativy pracovníků,
- demokratický – vedoucí pracovník bere v potaz návrhy podřízených, spolupracuje s nimi, ale závěrečné rozhodnutí udělá sám, kontroluje plnění úkolů, tento manažer má přirozenou autoritu,
- liberální – manažer nechává rozhodnutí na podřízených, přímo nezasahuje, poskytuje pouze podporu.

S vedením lidí úzce souvisí i **motivace**, která představuje vnitřní pohnutky člověka k určitému chování. Cílem motivace je vzbudit v pracovníkovi zájem, ochotu a chuť se aktivně podílet na plnění cílů organizace. Naopak stimulace představuje vnější pobídky, pomocí kterých je možné zvyšovat motivaci pracovníka. (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 123)

Aby se vedoucímu pracovníkovi podařilo své podřízené správně motivovat, je zapotřebí identifikovat důvody jejich motivace. K tomu slouží teorie motivace. Koontz a Weihrich (1998, s. 444-452) zmiňují tyto teorie: **McGregorova teorie X a teorie Y, Teorie**

² Rozpětí řízení je počet přímo podřízených pracovníků jednomu vedoucímu pracovníkovi.

očekávání, Porterův a Lawlerův model, Teorie ekvity, Teorie zesílení a McClellandova teorie potřeb. Nejznámější a nejrozšířenější teorií motivace je Maslowova teorie hierarchie potřeb.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tato teorie tvrdí, že motivaci lidí ovlivňují zejména jejich potřeby. Potřeby A. Maslow seřadil podle hierarchie do 5 skupin, které jsou znázorněny na obrázku 2. Pokud jsou tyto potřeby rozeznány, mohou být využity k motivaci či stimulaci pracovníka. Nejdříve je zapotřebí uspokojit potřeby na nejnižší úrovni (fyziologické potřeby), které představují základní potřeby člověka, tedy jídlo, vodu, teplo a přístřeší. Pokud je tento soubor potřeb uspokojen, přestává být stimulem a přechází se na vyšší stupeň této hierarchie. (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 125-126)

Mezi potřeby jistoty a bezpečí se řadí zajištění bezpečnosti, zdravotní stav a jistota zaměstnání. Potřeby sociální sounáležitosti představují sociální potřeby, jako jsou mezilidské vztahy na pracovišti nebo přátelství. Potřeby uznání zahrnují uspokojení z práce, ocenění druhými, vážnost a důvěra ve vlastní znalosti. Nejvyšším stupněm hierarchie je potřeba seberealizace, tedy rozvoj a využití vlastních schopností. (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 126; Veber, 2009, s. 114)



Obrázek 2: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa

Zdroj: (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 125)

1.2.4 Kontrola

Poslední manažerskou funkcí je kontrola, která podává manažerovi informace o tom, nakolik byl skutečně realizován a splněn plán, který byl stanoven v první oblasti manažerských funkcí, čili plánování. Při kontrole se tedy porovnávají plánované výsledky se skutečnými a posuzují se odchylky od plánovaných cílů.

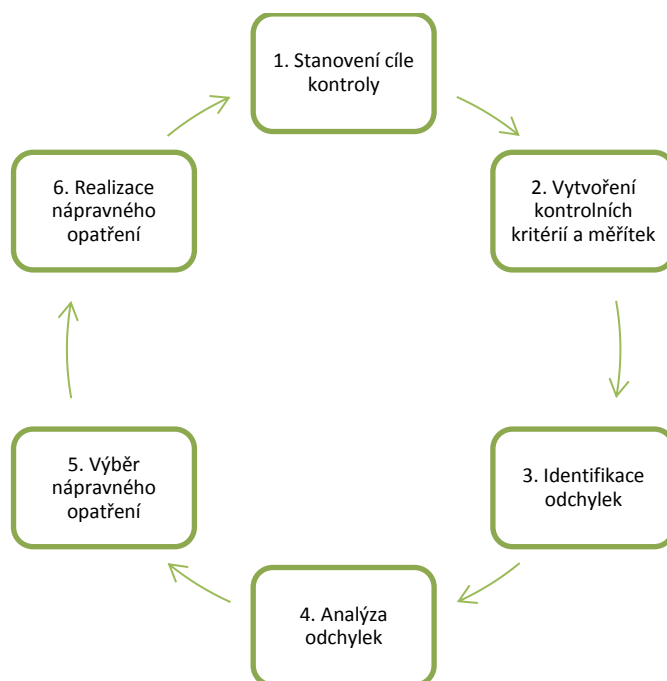
Funkce kontrolního procesu

Aby byl kontrolní proces efektivní, musí splňovat následující funkce, které jsou vzájemně provázané a navazují na sebe (Košťan, Bělohávek a Šuleř, 2006, s. 160):

- dohled na probíhající činnosti,
- srovnání rozdílů mezi plánovaným a aktuálním výkonem,
- náprava odchylek,
- poskytování zpětné vazby.

Průběh kontrolního procesu

Kontrolní proces by měl splňovat následující kroky, které na sebe navazují a tvoří tak kontrolní cyklus, který je znázorněn na obrázku 3.



Obrázek 3: Kontrolní cyklus

Zdroj: upraveno dle (Košťan, Bělohávek a Šuleř, 2006, s. 161)

Rozdělení kontrol

Častorál (2009, s. 102) dělí kontroly podle:

- druhu (interní a externí),
- způsobu provedení (preventivní, průběžné a následné),
- úrovně řízení (vrcholové a operativní),
- časového hlediska (pravidelné a nepravidelné, krátkodobé a dlouhodobé).

1.3 Základní pojmy z oblasti podnikání

V této části práce jsou vysvětleny základní pojmy, které se týkají podnikání a které budou dále užívány v praktické části práce.

Podnikání dříve definoval Obchodní zákoník (Česko, 1991a) jako „*soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“, ale při změně tohoto zákona na zákon o obchodních korporacích pojem podnikání z platné legislativy vymizel. Nový občanský zákoník upravuje pouze pojem podnikatel. Zákon o obchodních korporacích místo pojmu podnik využívá pojem obchodní korporace.

Zákon o obchodních korporacích považuje za **obchodní korporace** obchodní společnosti a družstva. Mezi obchodní společnosti se řadí veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, které patří do skupiny osobních společností. Obchodními společnostmi jsou také společnost s ručením omezeným a akciová společnost, které jsou označovány jako kapitálové společnosti. Mezi společnosti spadá i evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. (Česko, 2012, s. 1370) Obchodní korporace lze založit společenskou smlouvou nebo zakladatelskou listinou a vzniká v den zápisu do Obchodního rejstříku.

Za družstvo je považováno „*společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání*“ (Česko, 2012, s. 1453). Družstva musí mít alespoň 3 členy a mohou být bytová, sociální, výrobní nebo spořitelní a úvěrová.

Podniky je také možné dělit podle velikosti na mikropodniky, malé podniky, střední a velké podniky. Rozdělení v tabulce 3 upravuje nařízení Evropské komise (ES) č. 800/2008.

Tabulka 3: Kategorie podniků podle nařízení Evropské komise

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Obrat (v Eurech)	Bilanční suma (v Eurech)
mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony	≤ 2 miliony
malý podnik	< 50	≤ 10 milionů	≤ 10 milionů
střední podnik	< 250	≤ 50 milionů	≤ 43 milionů

Zdroj: upraveno podle (Pomůcka pro určení velikosti podniku, 2012)

Za **mateřskou obchodní korporaci** je podle zákona o obchodních korporacích považována taková ovládající osoba, která je obchodní korporací a která přímo či nepřímo uplatňuje rozhodující vliv na ovládané osobě. Taková obchodní korporace, která je ovládanou osobou se nazývá **dceřinou obchodní korporací**. (Česko, 2012)

Živnost je podle §2 živnostenského zákona (Česko, 1991b) „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání*“. Podle § 19 tohoto zákona (Česko, 1991b) ji může vykonávat právnická osoba nebo fyzická osoba, za podmínek plné svéprávnosti a trestní bezúhonnosti. Živnosti mohou být ohlašované nebo koncesované. Ohlašované lze provozovat na základě ohlášení a dělí se na řemeslné, volné a vázané. Koncesované mohou být provozovány na základě koncese.

Samosprávou je nazývána „*veřejná správa vykonávaná jinou institucí než státem. Je relativně samostatná, nezávislá na státu*“. Stát ale upravuje podmínky pro fungování samospráv pomocí zákonů, proto pouze relativní samostatnost. Člení se na územní a zájmové samosprávy. Do územních samospráv patří obce a kraje, do zájmových komory s povinným členstvím, komory s nepovinným členstvím a vysokoškolská samospráva. Příkladem zájmových komor je Hospodářská komora ČR, Česká lékařská komora a Česká advokátní komora. (Samospráva, 2014)

Státní správa je součástí veřejné správy a jedná se o činnost státu. Státní správu vykonávají ústřední orgány státní správy (např. vláda, ministerstva), územní orgány státní správy (např. finanční úřad, úřad práce), a jiné k tomuto účelu oprávněné subjekty.

Státní podnik je podle zákona o státním podniku (Česko, 1997) „*státní organizací a právnickou osobou, jejímž prostřednictvím vykonává stát svá vlastnická práva. Podnik provozuje svým jménem a na vlastní odpovědnost podnikatelskou činnost za účelem plnění významných strategických, hospodářských, společenských, bezpečnostních nebo dalších zájmů*

státu“. Státním podnikem jsou například Lesy ČR, Povodí Labe, Státní tiskárna cenin, Česká pošta atd. Český statistický úřad eviduje k 31. 12. 2016 na území České republiky 199 státních podniků. (Ekonomické subjekty, 2017)

Nezisková organizace jsou soukromé organizace, které mohou založit občané za účelem řešení určitého problému nebo jejímu předcházení. Cílem neziskové organizace není zisk. Jedná se o občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy, církevní organizace atd. (Regionální informace, 2017)

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Druhá kapitola se podrobněji věnuje jednotlivým oblastem řízení lidských zdrojů, a to zejména plánování lidských zdrojů, získávání, výběru a přijímání pracovníků, jejich mobilitě, odměňování a vzdělávání, dále pak řízení pracovního výkonu, kolektivnímu vyjednávání, pracovním podmínkám a vnitrofiremní komunikaci. Tato část bude sloužit jako teoretický podklad pro praktickou část práce.

2.1 Řízení lidských zdrojů obecně

Lidské zdroje se společně s materiálními, finančními a informačními zdroji řadí k základním zdrojům každé organizace. Bez shromáždění, propojení, uvedení do pohybu a využívání těchto zdrojů by organizace nemohla fungovat. Lidské zdroje jsou však klíčové, protože uvádějí do pohybu zbylé tři zdroje a určují tak výkon celé organizace a také její konkurenceschopnost. (Koubek, 2015, s. 13)

Řízení lidských zdrojů je v praxi často zaměňováno s dalšími pojmy, jako je personalistika, personální práce, personální administrativa a personální řízení. Tyto pojmy ale stejný význam nemají, u personální práce a personalistiky se jedná pouze o obecné označení těchto činností a zbylé pojmy jsou jednotlivé vývojové fáze řízení lidských zdrojů.

Nejstarším pojetím personální práce je **personální administrativa (správa)**, která měla spíše pasivní, podpůrnou roli a byla vykonávána z důvodu dodržování platné legislativy. **Personální řízení** se postupně objevovalo již před druhou světovou válkou. V této fázi se začaly rozvíjet metody personální práce (i nad rámec legislativy), protože bylo zjištěno, že zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti podniku je lidská pracovní síla. Poslední vývojovou fází je **řízení lidských zdrojů**³, které se poprvé objevilo v 80. letech 20. století. (Koubek, 2015, s. 14-15; Kociánová, 2010, s. 11)

Armstrong a Taylor (2015, s. 47) definují řízení lidských zdrojů jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“. Dále pak dodávají, že zahrnuje „*činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování*“.

³ Pojem řízení lidských zdrojů je odvozený z anglického výrazu Human Resource Management a jeho zkratka je HRM.

zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45).

K cílům řízení lidských zdrojů se podle Armstronga a Taylora (2015, s. 48) řadí:

- podpora dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- přispívání k rozvoji kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečování organizaci talentované, kvalifikované a oddané pracovníky,
- usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Řízení lidských zdrojů mohou zabezpečovat majitelé, vrcholový manažer podniku, personalista nebo personální útvar. Rozhodnutí o tom, jakou variantu zvolit, záleží na velikosti organizace, na její organizační struktuře, kultuře, stylu vedení nebo na jiných specifických podmínkách. (Bláha, 2013, s. 244) Například v mikropodniku může zajišťovat řízení lidských zdrojů majitel firmy, naopak u středních a velkých podniků je zřízen personální útvar, který se u velkých podniků může dále členit na několik částí.

2.2 Personální plánování

Personální plánování předvídá dlouhodobou a krátkodobou potřebu pracovních sil, tak aby bylo dosaženo očekávaných cílů organizace (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 36). Definuje kolik zaměstnanců, v jaké kvalitě, na jakém místě a kdy je bude potřebovat (Koubek, 2015, s. 93). S nedostatečným počtem zaměstnanců není organizace schopna naplnit své cíle a naopak nadbyteční zaměstnanci pro ni představují vysoké náklady.

Personální plánování má v organizaci zvláštní postavení, protože je odvozené od strategických plánů organizace (plánování výroby, prodeje), ale zároveň je jádrem veškerých plánovacích procesů. Měly by ho využívat všechny organizace, malé i velké, avšak čím je organizace větší, tím má personální plánování významnější roli. (Koubek, 2015, s. 94)

2.2.1 Proces personálního plánování

Proces personálního plánování zahrnuje (Armstrong, 2009a, s. 489; Dvořáková, 2012, s. 121; Koubek, 2015, s. 100):

- analýzu vnitřního a vnějšího prostředí,
- odhad potřeby pracovních sil,
- odhad zdrojů pracovních sil,
- odhady budoucích požadavků,
- vypracování plánů personálních činností,
- realizaci plánů,
- kontrolu a vyhodnocení.

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí zahrnuje sběr a analýzu interních a externích dat, která mají zjistit a předvídat zdroje rizik a příležitostí. Mezi interní data patří například vývoj produktu, data o pracovnících, fluktuaci nebo mobilitě. K externím datům patří politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické vlivy, data týkající se trhu práce atd. (Armstrong, 2009a, s. 490; Dvořáková, 2012, s. 121)

Odhady potřeby pracovních sil předvídají, kolik bude v budoucnu potřeba pracovních sil a v jaké kvalitě (Armstrong, 2009a, s. 491). K těmto odhadům se využívají intuitivní nebo kvantitativní metody. Intuitivní metody vyžadují zkušené pracovníky, kteří velmi dobře znají vazby mezi úkoly organizace, řadí se k nim delfská metoda, kaskádová metoda nebo metoda manažerských odhadů. Kvantitativní metody využívají matematických a statistických metod a patří k nim metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci nebo na pracovních normách. (Koubek, 2015, s. 102)

Odhady zdrojů pracovních sil zjišťují, kolik pracovníků bude možné využít z interních zdrojů a kolik z externích zdrojů. Pro odhady zdrojů pracovníků z interních zdrojů se využívá bilanční metoda a metoda založená na tzv. Markově analýze. Naopak při odhadech zdrojů pracovníků z externích zdrojů se používají statistiky obyvatelstva a pracovních sil, školská statistika a statistika zaměstnanosti. (Koubek, 2015, s. 111-114)

U odhadů budoucích požadavků se jedná o porovnání odhadů potřeby pracovních sil a odhadů zdrojů pracovních sil. Zkoumá tedy, do jaké míry lze potřebu pracovních sil pokrýt

z interních zdrojů organizace. Může být zjištěn budoucí nedostatek pracovníků nebo budoucí přebytek pracovníků. (Koubek, 2015, s. 115)

Na základě odhadů budoucích požadavků jsou pak **vypracovány plány personálních činností**, které jsou následně **realizovány**. Po realizaci jsou tyto plány **kontrolovány a vyhodnocovány** jejich výsledky.

2.2.2 Personální plány

Personální plány jsou podkladem pro veškeré personální činnosti. V následujícím textu jsou vysvětleny jednotlivé druhy personálních plánů.

Koubek (2015, s. 116-119) rozlišuje tyto personální plány:

- plán získávání a výběru pracovníků,
- plán vzdělávání pracovníků,
- plán rozmíst'ování pracovníků,
- plán odměňování a produktivity práce,
- plán snižování počtu pracovníků,
- plán pracovní kariéry,
- plán následnictví.

Plán získávání a výběru pracovníků udává kolik pracovníků, kdy a z jakých zdrojů bude zapotřebí k pokrytí budoucích potřeb organizace. Zdroje mohou být vnitřní nebo vnější. Nejdříve jsou obsazována volná pracovní místa z vnitřních zdrojů. Teprve pokud jsou tyto zdroje vyčerpány, přistupuje se k obsazování z vnějších zdrojů. (Koubek, 2015, s. 116)

Plány získávání a výběru pracovníků stanovují (Kociánová, 2010, s. 76):

- počet a typ pracovníků, kteří budou zapotřebí,
- termín, kdy budou potřeba,
- pravděpodobné zdroje, ze kterých je možné pracovníky vyhledávat a získávat,
- možné využití dalších zdrojů jako jsou pracovníci na zkrácený úvazek, na dohody o pracích nebo agenturní zaměstnanci,
- materiály, které budou po uchazečích požadovány,
- kritéria výběru.

Plán vzdělávání pracovníků určuje jaké skupiny pracovníků, v jaké oblasti a jakým způsobem vzdělávat, dále pak kdy a kde se bude vzdělávání konat, osoby, které budou vzdělávání zajišťovat a náklady na realizaci vzdělávání. (Koubek, 2015, s. 117-118)

Plán rozmístování pracovníků usiluje o takové rozmístění pracovníků, aby splňovalo potřeby organizace a bylo v souladu se schopnostmi a preferencemi pracovníků. Tyto plány se také věnují následnictví a rozvoji pracovní kariéry zaměstnanců. (Kociánová, 2010, s. 78)

Cílem **plánu odměňování a produktivity práce** je určit takový systém odměňování, který by byl atraktivní pro nové pracovníky a přilákal je tak do organizace a zároveň stabilizovat stávající pracovníky a stimulovat je k požadovanému výkonu. Zabývá se otázkami hranic odměňování, odměňování klíčových pracovníků, závislosti systému odměňování na produktivitě práce, ideálním počtem přesčasových hodin atd. (Koubek, 2015, s. 118)

Plán snižování počtu pracovníků je zapotřebí zejména při předvídaném nadbytku pracovníků, kdy se organizace musí rozhodnout, jakým způsobem bude snižovat počet pracovníků. Může přistoupit ke snižování přesčasové práce, ukončení pracovních poměrů na dobu určitou, zkrácených úvazků a dohod o pracích, k zavedení zkráceného pracovního týdne nebo stimulovat zaměstnance k dobrovolnému opuštění organizace (například formou odstupného). Další formou je nedobrovolné ukončení pracovního poměru, kdy je možné využít metodu LIFO⁴, která znamená, že poslední zaměstnanec, který do organizace přišel je propuštěn jako první, dalším způsobem je propouštění na základě pracovního výkonu nebo potencionálu rozvoje pracovníka. (Dvořáková, 2012, s. 121-122)

Plány snižování počtu pracovníků podle Kociánové (2010, s. 77) mohou stanovovat:

- počet pracovníků a termín, kdy musí opustit organizaci,
- systém informování a konzultování s pracovníky a odbory,
- odhady budoucí velikosti ztrát v důsledku přirozených úbytků pracovníků,
- stimuly, které budou podporovat dobrovolné odchody pracovníků z organizace,
- odhady počtu pracovníků, kteří budou muset být z nadbytečnosti propuštěni,
- podmínky odchodu pro nadbytečné zaměstnance.

Plán pracovní kariéry je zpracován pro konkrétního pracovníka a udává, jak se může vyvíjet jeho kariéra v organizaci. Jedná se především o manažerské pozice či o vysoce

⁴ Zkratka LIFO pochází z anglických výrazů last in, first out

kvalifikované specialisty. Pro pracovníka jsou plánovány takové rozvojové aktivity, které mu umožní získat náročnější, odpovědnější a prestižnější pracovní pozici. (Koubek, 2015, s. 119)

Plán následnictví je na rozdíl od plánu pracovní kariéry tvořen pro konkrétní pozici. Plánuje se možné obsazení manažerských pozic potenciálními schopnými následníky z vnitřních zdrojů. (Dvořáková, 2012, s. 126)

2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Proces získávání, výběru a přijímání pracovníků lze souhrnně označit jako zabezpečování lidských zdrojů, které je klíčovou oblastí řízení lidských zdrojů. Do tohoto procesu lze zařadit i adaptaci pracovníků.

Organizace obsazuje buď nově vzniklé pozice, pokud například rozšiřuje svoji činnost nebo uvolněná pracovní místa. Uvolněná pracovní místa vznikají v důsledku odchodu zaměstnanců na mateřskou či rodičovskou dovolenou, odchodu do důchodu nebo ukončením pracovního poměru.

Získávání a výběr pracovníků zahrnuje tyto tři fáze (Bláha, 2013, s. 96):

1. definování požadavků na pracovní místo,
2. získávání uchazečů,
3. výběr pracovníků.

2.3.1 Definování požadavků na pracovní místo

Definování požadavků na pracovní místo vychází z personálního plánování, konkrétně z plánů získávání a výběru zaměstnanců, které vymezují kolik pracovníků, v jaké kvalitě a kdy je organizace bude potřebovat.

V této fázi získávání pracovníků je zapotřebí přesně a úplně popsat pracovní místo a specifikovat požadavky na zaměstnance, a to u pozic nových, ale i u již existujících. (Urban, 2013, s. 36) Na základě těchto informací jsou pak vytvořeny a uveřejněny nabídky zaměstnání, prostřednictvím kterých organizace oslovuje potenciální uchazeče nebo posuzuje, zda jsou uchazeči na tuto pozici vhodní (Armstrong a Taylor, 2015, s. 273).

Organizace si vytváří velice podrobný **popis pracovního místa**, ale do nabídky práce neuvádí veškeré informace z tohoto popisu. Vybírá pouze ty nejdůležitější, které poskytnou potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický pohled na nabízenou práci. (Koubek, 2015, s. 133)

Dle Koubka (2015, s. 134) by organizace měla v popisu pracovního místa uvádět minimálně tyto informace:

- název pracovního místa, pracovní funkce,
- rozhodující typy pracovních úkolů,
- odpovědnost pracovníka,
- možnost vzdělávání,
- pracovní podmínky,
- pracovní prostředí,
- platové podmínky.

Definování požadavků na pracovní místo je důležité nejen proto, aby bylo možné podle kritérií vybrat nejvhodnější uchazeče, ale také aby uchazeč dostal úplné a objektivní informace o pracovní pozici. (Urban, 2013, s. 36)

Pro nalezení vhodných kandidátů na pracovní místo, je důležité také správně specifikovat požadavky na pracovníka. Podle Urbana (2013, s. 37) je možné požadavky rozdělit do následujících kategorií:

- dosažené vzdělání a odborné znalosti a schopnosti,
- specifické pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,
- sociální schopnosti a osobnostní předpoklady,
- motivační předpoklady,
- jazykové, počítačové a jiné speciální znalosti,
- flexibilita zaměstnance,
- zdravotní stav.

Koubek (2015, s. 134) rozděluje výše uvedené požadavky na:

- nezbytné - jsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce, uchazeč je musí splňovat, bez nich by nemohl práci vykonávat,
- žádoucí - nejsou vyloženě nutné pro výkon práce, ale přispívají k dobrému výkonu, pro přijetí uchazeč tyto podmínky nemusí splňovat, může si je doplnit vzděláváním v organizaci nebo je může kompenzovat jinými předpoklady,
- vítané - uchazeč je nemusí splňovat, ale zvyšují jeho využití v rámci organizace, uchazeč je flexibilnější,
- okrajové - není nutné, aby uchazeč tyto požadavky splňoval.

Nabídka zaměstnání by měla obsahovat všechny nezbytné požadavky na zaměstnance a dále výběr z žádoucích a vítaných požadavků. Tyto požadavky jsou následně přezkoumávány u předvýběru a výběru pracovníků. (Koubek, 2015, s. 134)

2.3.2 Získávání uchazečů

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“ (Koubek, 2015, s. 126)

Zdroje získávání uchazečů

Při obsazování volných pracovních pozic může organizace využít vnitřní zdroje, vnější zdroje nebo kombinaci obou variant.

Vnitřními zdroji se označují stávající zaměstnanci (Koubek, 2015, s. 129):

- jejichž stávající pozice zanikla vlivem technického pokroku, zlepšené organizace práce nebo důsledkem organizačních změn, ukončením některé z činností podniku nebo přesunutím některé z činností do jiné části podniku v jiném regionu,
- kteří jsou schopni a ochotni vykonávat vyšší pozici,
- kteří mají z nějakého důvodu zájem změnit stávající pozici za nově nabízenou.

Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří to, že organizace i uchazeč se vzájemně znají, zvyšuje se motivovanost pracovníků, z důvodu šance kariérního růstu, snižují se náklady na přijetí a adaptaci pracovníka, navrací se investice do pracovníka a je jednodušší administrativní spojení s přechodem zaměstnance na jinou pozici. (Duda, 2008, s. 62)

Nevýhodami získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je omezený počet vhodných kandidátů, přehnané soupeření pracovníků o pozici, omezený přísun nových nápadů a myšlenek a v neposlední řadě může dojít k přecenění sil zaměstnance, který pak není schopen zadané úkoly plnit. (Bláha, 2013, s. 97)

Vnějšími zdroji získávání pracovníků jsou nezaměstnaní na trhu práce, absolventi škol, osoby samostatně výdělečně činné, kteří ukončili svoji výdělečnou činnost a zaměstnané osoby, které chtějí změnit práci. Dalšími zdroji jsou ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovníci ze zahraničí a personální leasing. (Duda, 2008, s. 63; Koubek, 2015, s. 130)

Výhodami získávání pracovníků z vnějších zdrojů je větší výběr vhodných uchazečů, noví zaměstnanci přinášejí nové nápady a myšlenky, u vyšších pozic jsou více respektováni než povýšení stávající zaměstnanci a zpravidla mají větší pracovní nasazení. (Kociánová, 2010, s. 84; Bláha, 2013, s. 97)

Mezi nevýhody lze zařadit vyšší náklady na získávání a adaptaci těchto zaměstnanců, zvyšuje se fluktuace v organizaci, nový pracovník se déle zapracovává a je zátěží pro stávající pracovníky, kteří se mu musejí věnovat. (Kociánová, 2010, s. 84; Bláha, 2013, s. 97)

Metody získávání uchazečů

Jedná se o komunikační cesty, kterými organizace informuje potenciální uchazeče o zaměstnání o volném pracovním místě. Metody se liší při získávání uchazečů z vnitřních a z vnějších zdrojů.

Při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je využívána inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce, rozeslání nabídky zaměstnancům e-mailem, doporučení stávajícího zaměstnance a přímé kontaktování vhodných kandidátů v organizaci. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 51)

Níže jsou popsány metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

- Uchazeči osloví organizaci sami – uchazeči zasílají žádosti o zaměstnání, aniž by reagovali na konkrétní nabídku organizace.
- Spolupráce s úřady práce, které vedou evidenci uchazečů o zaměstnání.
- Inzerce – jedná se o jednu z nejčastěji používaných metod získávání zaměstnanců. Inzerát může být podán v tisku, rozhlasu, televizi, na vývěskách mimo organizaci (například ve školách), na vlastních webových stránkách nebo na pracovních serverech. (Koubek, 2015, s. 138)

- Osobní doporučení zaměstnanců
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi – organizace může provozovat nebo podílet se na provozu institucí, které připravují studenty na dělnické profese a vychovávat si tak budoucí zaměstnance. Dále může spolupracovat se studenty při psaní bakalářských a diplomových prací. (Koubek, 2015, s. 138)
- Kariérní centra vysokých škol umožňují organizacím publikovat inzeráty, účastnit se pracovních veletrhů konaných na vysokých školách a oslovit tak budoucí absolventy, případně nabídnout stáže pro studenty.
- Pracovní veletrhy – organizace může využít při získávání pracovníků pracovních veletrhů, kde se osobně setká s potencionálními uchazeči. Jeden z největších mezinárodních veletrhů pracovních příležitostí v České republice je JOBS EXPO, který se koná Praze pod záštitou MPSV ČR, Svazu průmyslu a dopravy ČR a Hospodářské komory ČR. (O veletrhu – Jobs Expo, 2017)
- Agentury práce fungují na základě povolení vydaného Generálním ředitelstvím Úřadu práce ČR a musí mít sjednané pojištění proti úpadku. Zaměstnávají zaměstnance na základě pracovní smlouvy, kteří dočasně vykonávají práci v jiné organizaci (nejsou kmenovými zaměstnanci této organizace). Agentura vyplácí zaměstnancům mzdu a odvádí za ně sociální a zdravotní pojištění, naopak pracovní podmínky a bezpečnost práce zajišťuje organizace, pro kterou zaměstnanci práci vykonávají. (Chládková, 2015, s. 35)

Agentura na základě smlouvy o dočasném přidělení zaměstnance poskytuje organizaci personální zdroje a očekává za tuto službu sjednanou odměnu. Tato metoda se využívá ve výrobních podnicích (zejména automobilový průmysl), kde často kolísá výroba, dále pak na administrativních pozicích (recepce, call centra). (Práce přes agenturu, 2017) Dle internetových stránek MPSV ČR je v České republice k 3. 3. 2017 evidováno 2 685 povolení agentur práce. (Agentury práce, 2017)

- Zprostředkovatelské personální agentury získávají pro organizaci na základě zprostředkovatelské smlouvy vhodné uchazeče o zaměstnání. Volná pracovní pozice se inzeruje pod názvem agentury, kterou uchazeči o zaměstnání kontaktují. Agentura ze všech uchazečů vybere na základě životopisu či pohovoru nejvhodnější kandidáty a ty představí organizaci. Pokud si organizace z těchto

kandidátů vybere, pak se tento nový zaměstnanec stává jejím kmenovým zaměstnancem. Za zprostředkování zaměstnance organizace zaplatí agentuře sjednanou odměnu. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 280)

- Executive search neboli hovorově headhunting se specializuje na přímé vyhledávání a umístování pracovníků na seniorské pozice. Vyhledávání provádí specialisté na recruitment, kteří přímo kontaktují vhodného kandidáta, vedou s ním první pohovory a případně mohou zahájit jednání o odměnách. Tato metoda se využívá v případě obsazování pozic vrcholového managementu, vysoce specializovaných pracovníků nebo u technických pozic, protože tyto pozice je těžké obsadit z důvodu malého množství vhodných kandidátů. Jedná se o velice nákladnou metodu. (What is executive search, 2017)
- Outsourcing procesu získávání zaměstnanců znamená, že pro tuto činnost organizace využije služeb externí společnosti na základě smlouvy. Do této metody lze zařadit zprostředkovatelské personální agentury a executive search.
- Stále častěji začíná růst význam sociálních sítí ve vyhledávání vhodných uchazečů o zaměstnání nebo také k inzerování volných pracovních míst. Mezi nejpopulárnější sociální sítě, které jsou využívány k získávání uchazečů, patří Facebook, Twitter a LinkedIn.

2.3.3 Výběr pracovníků

Na získávání uchazečů přímo navazuje jejich výběr. Výběr pracovníků je proces, kdy organizace identifikuje a vybírá ze všech získaných uchazečů takového pracovníka, který nejvíce odpovídá požadavkům pracovní pozice.

Předvýběr je první fází výběru pracovníků. Jedná se o posouzení způsobilosti jednotlivých přihlášených zájemců o zaměstnání k výkonu nabízené pracovní pozice. Pokud zájemci splňují nezbytné případně další požadavky, stanou se z nich uchazeči o zaměstnání a jsou zařazeni do procesu výběru pracovníků. Pokud naopak požadavkům nevyhovují, jsou z dalšího výběru vyřazeni. (Koubek, 2015, s. 153-154) Cílem předvýběru je zúžení počtu zájemců a vyloučení z výběru ty, kteří na nabízenou pozici nejsou vhodní (Duda, 2008, s. 66).

Zájemci se posuzují na základě předběžného pohovoru nebo na základě zaslaných dokumentů, které byly požadovány v nabídce zaměstnání (Koubek, 2015, s. 153–154). Mezi tyto dokumenty patří žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis nebo vyplněný dotazník pro uchazeče o zaměstnání. Organizace může předem požadovat i reference, hodnocení

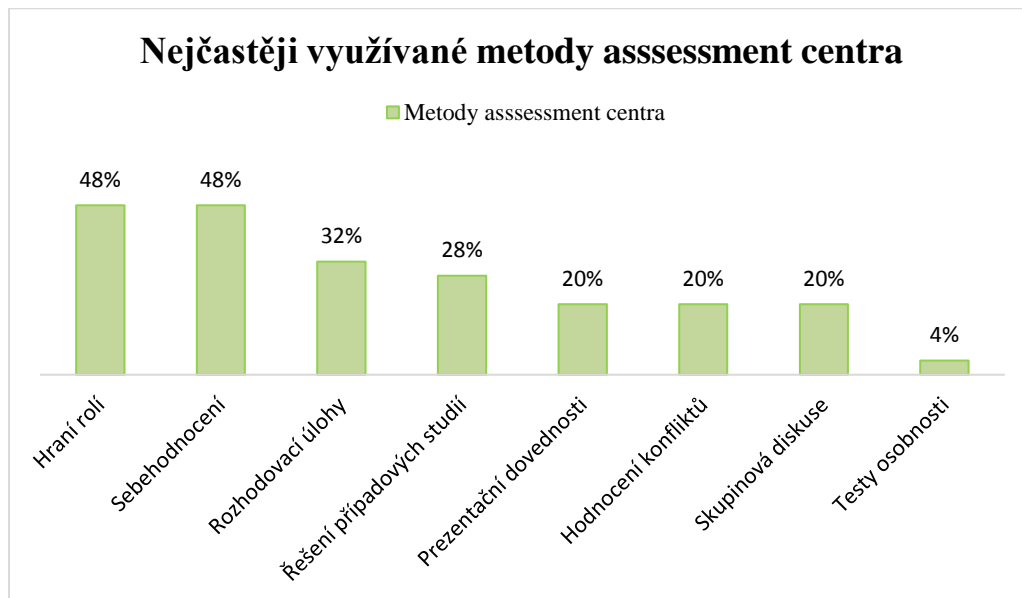
z předchozího zaměstnání, doklady potvrzující dosažené vzdělání a praxi, přehled publikační činnosti, lékařský posudek nebo výpis z rejstříku trestů. (Duda, 2008, s. 66; Dvořáková, 2012, s. 151)

Po předvýběru jsou uchazeči rozděleni do 3 skupin, a to na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Velmi vhodní uchazeči jsou pozváni k výběrovému řízení (ideálně 5 – 10 uchazečů), vhodní jsou zařazeni do výběrového řízení, jen pokud je nedostatečný počet velmi vhodných uchazečů. Nevhodní uchazeči jsou z výběru vyřazeni. (Koubek, 2015, s. 154)

Úkolem **výběru pracovníků** je porovnání uchazečů mezi sebou a zvolení toho nejvhodnějšího. Pro výběr pracovníků se nejčastěji využívá kombinace dvou a více metod výběru.

Mezi **metody výběru pracovníků** se podle Kociánové (2010) nejčastěji řadí:

- analýza dokumentace uchazečů:
 - životopis a motivační dopis,
 - firemní a osobní dotazník,
 - ústní nebo písemné reference, posudek z předchozího zaměstnání,
 - lékařské vyšetření,
- výběrový pohovor
- výběrové testy:
 - testy znalostí a dovedností,
 - testy schopností a výkonnosti,
 - testy vzdělatelnosti,
 - psychologické testy – testy inteligence, osobnosti, chování
- assessment centra – „Metoda, která klade důraz na chování uchazečů při plnění úkolů, které simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě, případně skupinové úkoly. Bývá používána spolu s výběrovými rozhovory a testy.“ (Bláha, 2013, s. 99) Obrázek 4 znázorňuje nejčastěji využívané metody assessment centra podle výzkumu Jany Pechové a Veroniky Šišové (2016, s. 14) konaného v lednu a únoru roku 2016. Z tohoto výzkumu vyplývá, že nejčastěji využívanou metodou assessment center je hraní rolí a sebehodnocení a naopak nejméně používanou jsou testy osobnosti.



Obrázek 4: Nejčastěji využívané metody assessment center

Zdroj: (Pechová, Šišová, 2016, s. 14)

Mezi další metody patří grafologie, která zkoumá rukopis člověka, kamerové zkoušky, detektor lži, testy čestnosti nebo drogové testy. Tyto metody se v České republice používají jen výjimečně. (Kociánová, 2010, s. 99)

Pro výběr pracovníků je možné využít i přijetí pracovníka na zkušební dobu nebo přijetí dvou a více pracovníků na jednu pracovní pozici. Tito pracovníci v průběhu zkušební doby mezi sebou soupeří o to, kdo na pozici setrvá. (Kociánová, 2010, s. 98–99)

Po ukončení zvolených metod výběru je nutné vybrat uchazeče s nejlepšími předpoklady pro danou pozici. Toho pak organizace obeznámí s kladným výsledkem výběrového řízení. Ostatním uchazečům je odeslán zdvořilostní odmítavý dopis. (Duda, 2008, s. 70)

2.3.4 Přijímání pracovníků

Koubek (2015, s. 189) definuje přijímání pracovníku jako „řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“

Přijímání zaměstnanců v užším pojetí znamená přijetí nového zaměstnance a v širším pojetí přechod stávajícího pracovníka na jinou pracovní pozici (Kociánová, 2010, s. 128). Tato část práce se věnuje užšímu pojetí přijímání zaměstnanců.

Pracovní poměr může vzniknout (Česko, 2006):

- pracovní smlouvou, která musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce,
- zvolením,
- jmenováním.

Organizace může s pracovníkem uzavřít pracovní smlouvu, dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti.

Před podpisem pracovní smlouvy je potřeba, aby pracovník absolvoval vstupní lékařskou prohlídku a seznámit ho s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru. Po podepsání pracovní smlouvy je pracovník zařazen do personální evidence – vytvoří se osobní karta zaměstnance, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení a případně zhotoví průkaz zaměstnance. (Koubek, 2015, s. 190)

Další povinností organizace v případě přijetí nového zaměstnance je přihlásit ho do osmi dnů k sociálnímu a zdravotnímu pojištění a převzít od něj zápočtový list od předchozího zaměstnavatele (Kociánová, 2010, s. 129).

2.3.5 Adaptace nových pracovníků

Adaptace znamená přizpůsobení se novým podmínkám. Cílem adaptace je „*urychlit integraci nového pracovníka do organizace, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací nebo nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů. Noví pracovníci tak mohou dříve podávat očekávaný pracovní výkon a lépe se orientují v pracovním prostředí*“ (Bláha, 2013, s. 106).

Do adaptačního programu jsou zařazováni nejen noví zaměstnanci, ale i stávající pracovníci, kteří přechází na jinou funkci nebo kteří se vrací do práce po delším časovém období (např. rodičovská dovolená). (Bláha, 2013, str. 107)

Rozlišuje se adaptace **sociální**, kterou představuje přijetí a začlenění nového pracovníka do stávajícího pracovního kolektivu a **pracovní**, kdy si pracovník zvyká na nové pracovní úkoly a činnosti. Sociální a pracovní adaptace je vzájemně propojená a k úspěšné adaptaci pracovníka je zapotřebí, aby byly obě absolvovány. (Bláha, 2013, s. 106)

Adaptace také probíhá formální a neformální cestou. U **formální adaptace** se postupuje systematicky podle předem definovaného plánu adaptace. **Neformální adaptace** se

uskutečňuje samovolně, prostřednictvím spolupracovníků, kteří novému pracovníkovi předávají informace, které jsou formální cestou nedostupné. (Kociánová, 2010, s. 135)

Na průběhu adaptace se může podílet nadřízený pracovník, personalista, mentor (patron) pracovníka, pracovník vzdělávacího útvaru a spolupracovníci. (Kociánová, 2010, s. 135-136)

Mezi nástroje adaptace patří informační kurzy pro nové pracovníky, školení, příručka pracovníka, mentor (patron), videa, prezentace, e-learning, zpětnovazební rozhovory a seznámení s kolektivem.

2.4 Mobilita

Mobilita znamená pohyb. U mobility pracovníků lze hovořit o vnitřní mobilitě, která je uskutečňována v rámci jedné organizace nebo o vnější mobilitě, která souvisí s příchodem a odchodem pracovníků do a z organizace.

2.4.1 Vnitřní mobilita

Vnitřní mobilita úzce souvisí s rozmisťováním pracovníků, kdy se personalisté snaží umístit správného člověka na správnou pracovní pozici. Při rozmisťování dochází k tomu, že pracovník musí opustit svoji současnou pracovní pozici či pracoviště, čímž vzniká mobilita. Ta může být horizontální nebo vertikální. (Koubek, 2015, s. 242)

Při horizontální mobilitě dochází k převedení pracovníka na jinou práci či pracoviště na stejné hierarchické úrovni. Rozlišuje se lokální mobilita, která znamená převedení pracovníka z jednoho oddělení na druhé a geografická, kdy je pracovník přeřazen na jinou pobočku v rámci jedné organizace. U vertikální mobility se mění pracovní funkce pracovníka buď jeho povyšováním, nebo přeřazením na nižší funkci.

2.4.2 Vnější mobilita

Vnější mobilita má podle Koubka (2015, s. 242) aktivní a pasivní stránku. K aktivní stránce se řadí zabezpečování lidských zdrojů, které je podrobně vysvětleno v kapitole 2.3 této diplomové práce. Pasivní je pak odchod zaměstnance z organizace, který může být:

- trvalý z důvodu:
 - rozvázání pracovního poměru,
 - uplynutí doby, na kterou byl pracovní poměr sjednán,
 - odchod do penze,

- u cizinců zrušením povolení k pobytu, vyhoštěním a uplynutím doby, na kterou bylo vydáno pracovního povolení,
- úmrtí,
- dočasný z důvodu:
 - mateřské nebo rodičovské dovolené,
 - odchod do veřejných funkcí,
 - odchod do škol.

Pracovní poměr může být podle §48 Zákoníku práce (Česko, 2006) rozvázán dohodou obou stran, výpovědí, okamžitým zrušením pracovního poměru nebo zrušením ve zkušební době.

2.4.3 Outplacement

Outplacement je proces, kdy organizace aktivně pomáhá svým nadbytečným zaměstnancům při hledání nových pracovních příležitostí. Tuto pomoc může zajistit buď z interních zdrojů (nejčastěji tým vytvořený ze zaměstnanců personálního oddělení), nebo využít služeb specializované externí společnosti. (Armstrong, 2009a, s. 610-611) Cílem outplacementu je snížit negativní dopady propouštění a posílit důvěru v organizaci.

První myšlenka outplacementu se objevila po druhé světové válce v USA, kdy se vojenští veteráni začleňovali zpět do hospodářství a běžného života. Tato metoda se rozšiřovala zejména v 80. letech 20. století v USA a v této době se také dostala do Evropy. (Grenčíková a Španková, 2015)

Podpora propuštěných zaměstnanců je poskytována prostřednictvím poradenských služeb, které zahrnují (Kociánová, 2010, s. 196):

- informace, kde hledat pracovní příležitosti,
- konzultace či zpracování životopisů a motivačních dopisů,
- přípravu na přijímací řízení,
- informace o postupu na úřadech,
- vzdělávací programy,
- psychologickou pomoc,
- technickou podpora (možnost využití internetu, telefonu).

Většina českých a slovenských firem bohužel outplacement vůbec nevyužívá. To dokazuje i výzkum Zdenka Stacho a Kataríny Stachové, kterého se účastnilo 340 organizací působících na Slovensku o velikosti nejméně 50 zaměstnanců. Jejich analýza dokládá, že pouze 12% slovenských firem využívá outplacement, tento výsledek podle autorů nejvíce ovlivňuje neznalost dané problematiky. Outplacement přitom neznamená jen pomoc zaměstnancům v těžké životní situaci, ale utváří i pozitivní vnitřní i vnější pohled na organizaci. (Stacho a Stachová, 2015)

Tabulka 4 znázorňuje srovnání výsledků výzkumu se situací v českých firmách a firmách z USA. Je patrné, že v České a Slovenské republice se tato metoda příliš nevyužívá. Výsledek USA lze vysvětlit tím, že tato metoda pochází právě z této země.

Tabulka 4: Srovnání počtu organizací využívajících outplacement

Ze mě	Organizace využívající outplacement	Organizace nevyužívající outplacement
Slovenská republika	12%	88%
Česká republika	10%	90%
USA	70%	30%

Zdroj: upraveno dle (Stacho a Stachová, 2015)

2.5 Řízení pracovního výkonu

Smyslem přijímání a stabilizace pracovníků je, aby tito pracovníci odváděli požadované výkony a aby se tím plnily i cíle celé organizace, proto je řízení pracovního výkonu jednou z hlavních činností personální práce.

Armstrong (2011, s. 24) ve své knize uvádí, že „*řízení pracovního výkonu je systém, jehož prostřednictvím organizace stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon, určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozdělují odměny*“, to vše by mělo směřovat ke zlepšení výkonu organizace. Zlepšení pracovního výkonu je cílem řízení pracovního výkonu. Významnou roli pro řízení pracovního výkonu hraje soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným pracovníkem, a to v průběhu celého období.

Mezi hlavní činnosti řízení pracovního výkonu patří (Armstrong, 2011, s. 78-87):

- plánování výkonu a rozvoje - zahrnuje plánování očekávaného výkonu, chování, výsledků práce pracovníka a jeho vzdělávání a rozvoji,
- definování měřítek/ukazatelů výkonu,
- dohoda o pracovním výkonu a rozvoji – zaznamenává výsledky z plánování výkonu a rozvoje, je to závazek pracovníka vykonávat sjednaný pracovní výkon a zároveň závazek organizace poskytnout mu dostatečné vzdělání a rozvoj, aby mohl tento výkon podávat, vše je zahrnuto do dohodnuté odměny za pracovní výkon,
- řízení výkonu v průběhu roku – vedoucí pracovník musí zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžně poskytovat zpětnou vazbu na jeho výkon, jedná se o nepřetržitý proces,
- zkoumání a posuzování – na závěr dohodnutého období se posuzuje pracovní výkon pracovníka a zároveň i plnění vzdělávání a rozvoje,
- analyzování a hodnocení výkonu – analyzují a hodnotí se výsledky zkoumání a posuzování pracovníka.

2.5.1 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků podle Koubka (2015, s. 208) představuje *„jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.“*

Hodnocení pracovníků může být **neformální**, kdy se jedná o průběžné či příležitostné kontroly pracovníka jeho přímým nadřízeným. Toto hodnocení ovlivňuje aktuální situace, pocit hodnotícího, jeho nálada a chování pracovníka. Další možností je **formální hodnocení**, které lze označit za systematické. Toto hodnocení se provádí pravidelně, je naplánované, systematické a standardizované. Výsledkem hodnocení jsou dokumenty, které se vkládají do osobní složky pracovníka a jsou podkladem pro další personální činnosti. (Koubek, 2015, s. 208)

Kritéria hodnocení

Před hodnocením je zapotřebí stanovit kritéria, podle kterých bude posuzován výkon pracovníka. Ty mohou být kvantitativní a kvalitativní. **Kvantitativní** se zaměřují na výsledky práce, jako je množství vyrobených výrobků a jejich kvalita, prodej výrobků, zmetkovitost,

úrazovost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací, atd. U těchto kritérií je zapotřebí stanovit normy výkonu, aby bylo jasně definované, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a jaký nepřijatelný. **Kvalitativní** kritéria není snadné měřit, proto se využívá subjektivního přístupu, hodnotí se chování pracovníka, a to jak pracovní tak sociální. U pracovního chování se například hodnotí dodržování instrukcí a pravidel, ochota přijímat úkoly, řádná docházka, zacházení se zařízením, kouření na pracovišti a u sociálního chování jednání s lidmi, spolupráce s kolegy, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným a podřízeným nebo vztah s kolegy. (Koubek, 2015, s. 213)

Hodnotitelé

Hodnotit pracovní výkon mohou tyto hodnotitelé (Kociánová, 2010, s. 146-147):

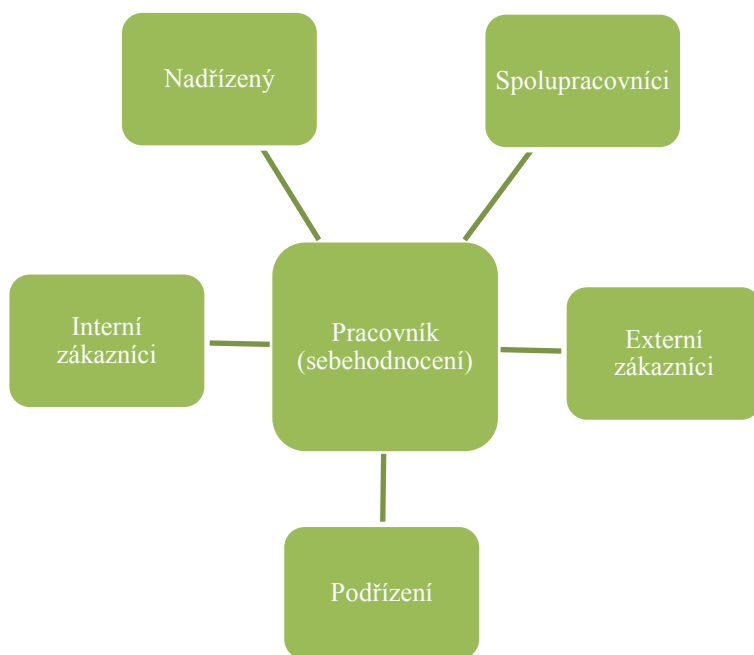
- nadřízený hodnotí podřízeného a průběžně mu poskytuje zpětnou vazbu nebo může hodnotit i nadřízený bezprostředního nadřízeného,
- pracovník personálního oddělení – využívá se například při maticové organizační struktuře, kdy neexistuje bezprostřední nadřízený (výzkumné týmy, právnické firmy),
- spolupracovníci – pracovníka hodnotí jeho kolegové,
- podřízený hodnotí své nadřízené,
- třetí osoba – hodnotit mohou například externí nebo interní zákazníci,
- psycholog – využívá se při posuzování, zda je pracovník, případně uchazeč o zaměstnání způsobilý vykonávat danou pracovní funkci,
- skupina hodnotitelů – hodnotit pracovníka mohou členové jeho týmu, nebo může být využito assessment centrum,
- pracovník hodnotí sám sebe.

Systém 360° zpětné vazby

360°zpětná vazba je systém, ve kterém zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu od lidí, kteří s nimi úzce spolupracují. Mezi hodnotitele jsou obvykle zahrnováni nadřízený, spolupracovníci, přímý podřízený, zákazníci a sám hodnocený zaměstnanec, který hodnotí sám sebe. Hodnotitelé hodnotí především chování a kompetence daného pracovníka. Metoda poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu o tom, jak ho ostatní vnímají a jaké jsou jeho silné a slabé stránky. To mu pomáhá zefektivnit jeho práci a zjistit, v jakých oblastech je potřeba se

vzdělávat a rozvíjet. Metoda také pomáhá členům týmu naučit se efektivněji spolupracovat. (What is 360 degree feedback, 2017; Heathfield, 2016)

Kociánová (2010, s. 156) uvádí, že v tomto systému jednoho pracovníka hodnotí nadřízený, spolupracovníci, interní a externí zákazníci a podřízení, jak je uvedeno na obrázku 5. Koubek (2015, s. 218) ale tento systém rozšiřuje o nadřízeného přímého nadřízeného (čili manažer o stupeň vyšší), personalistu a externího experta.



Obrázek 5: Systém 360° zpětné vazby

Zdroj: (Kociánová, 2010, s. 156)

Výsledky hodnocení pracovníků je možné využít k následujícím účelům (Koubek, 2015, s. 210):

- odměňování pracovníků,
- rozmisťování pracovníků – horizontální a vertikální mobilita,
- vzdělávání a rozvoji pracovníků,
- stimulace a motivace pracovníků k vyšším výkonům.

Metody hodnocení pracovníků

V následujícím textu jsou uvedeny podle Koubka (2015, s. 219-224) nejčastěji využívané metody hodnocení pracovníků.

Hodnocení podle stanovených cílů nebo výsledků se používá pro hodnocení manažerů a specialistů. Nejdříve jsou s pracovníkem dohodnuty jasné, přesně definované a časem ohraničené cíle. Poté je zpracován plán postupu, který stanoví, jakým způsobem má být cílů dosaženo a vytvoří se podmínky pro realizaci plánu. Po realizaci se měří a posuzuje, zda byly cíle splněny. Pokud jsou zjištěny nedostatky, stanoví se opatření ke zlepšení. (Koubek, 2015, s. 219)

Hodnocení podle plnění norem je nejčastěji využíváno při hodnocení výrobních dělníků. Postup této metody je takový, že vedoucí pracovník (manažer) nejdříve stanoví normy, které by měli pracovníci splňovat, pracovníky s těmito normami seznámí a projedná je s nimi. Pokud jsou normy schváleny, pak vedoucí kontroluje plnění těchto norem a hodnotí, zda pracovník danou normu splnil. (Koubek, 2015, s. 220)

Volným popisem jsou hodnoceni především manažeři nebo tvůrčí pracovníci. Tato metoda spočívá v tom, že se slovně popíše pracovní výkon pracovníka podle předem stanovených bodů. (Koubek, 2015, s. 221)

Hodnocení na základě kritických případů vyžaduje, aby si hodnotitel pravidelně vedl záznamy o pracovních výkonech daného pracovníka. Na základě těchto záznamů se pak vyhodnocují mezní situace, kterými jsou myšleny výrazně dobré a výrazně špatné výkony pracovníka. Tato metoda je časově velice náročná. (Koubek, 2015, s. 221)

Hodnocení pomocí hodnotové stupnice, tato metoda hodnotí jednotlivá kvantitativní i kvalitativní kritéria pomocí stupnice, určuje tak, do jaké míry je toto kritérium splněno či nikoliv. Stupnice mohou být číselné, grafické a slovní. U číselných stupnic má každé kritérium bodové (číselné) rozpětí či různé bodové hodnoty a hodnotitel tak označuje nakolik je kritérium u daného pracovníka splněno. Pro celkové hodnocení je možné body sečíst nebo využít prostého či aritmetického průměru. Příkladem je stupnice od 1 do 5, kdy 5 je nejlepší. U grafické stupnice jsou na úsečce vyznačeny pouze krajní body, například kvalita nízká a vysoká. Celkové hodnocení je vyjádřeno křivkou, která spojuje body na úsečkách. Slovní stupnice se vyznačuje slovním hodnocením jako ve škole, například výborně, velmi dobře, dobře, chvalitebně a nedostatečně. (Koubek, 2015, s. 221-222)

Checklist je dotazník o pracovním chování pracovníka. Zpravidla se v dotazníku odpovídá pouze ano/ne, čili posuzovatel hodnotí, zda pracovník má určitý typ chování či nikoliv.

Metoda BARS, tj. klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, se zaměřuje na přístup k práci, dodržování postupu práce a účelnost výkonu. Metoda vychází z předpokladu, že pokud se pracovník bude chovat žádoucím způsobem, bude efektivní i jeho výkon práce.

Hodnocení pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu, v této metodě se hodnotí výkony dvou a více pracovníků, které jsou následně seřazeny podle úrovně jejich výkonu. Pořadí jedince tedy záleží na „šikovnosti či nešikovnosti“ ostatních členů skupiny. Pokud je pracovník na prvním místě v jedné pracovní skupině, neznamená to automaticky, že bude první i v druhé skupině. (Koubek, 2015, s. 224)

Assessment centre a development centre se využívá především u manažerů a specialistů k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu.

Audit je prováděn specializovanými poradci a využívá se k vnějšímu a nezávislému posouzení klíčových zaměstnanců (manažerů) z hlediska jejich schopností, zkušeností, postojů, motivace nebo potenciálu. Provádí se zejména v souvislosti s velkými změnami v organizaci.

2.6 Odměňování

Odměňování je hmotná i nehmotná kompenzace, kterou poskytuje organizace svému zaměstnanci za vykonanou práci. Podkladem pro odměňování může být i výsledek hodnocení pracovního výkonu.

2.6.1 Systém odměňování

Dle Armstronga (2009b, s. 23) systém odměňování tvoří:

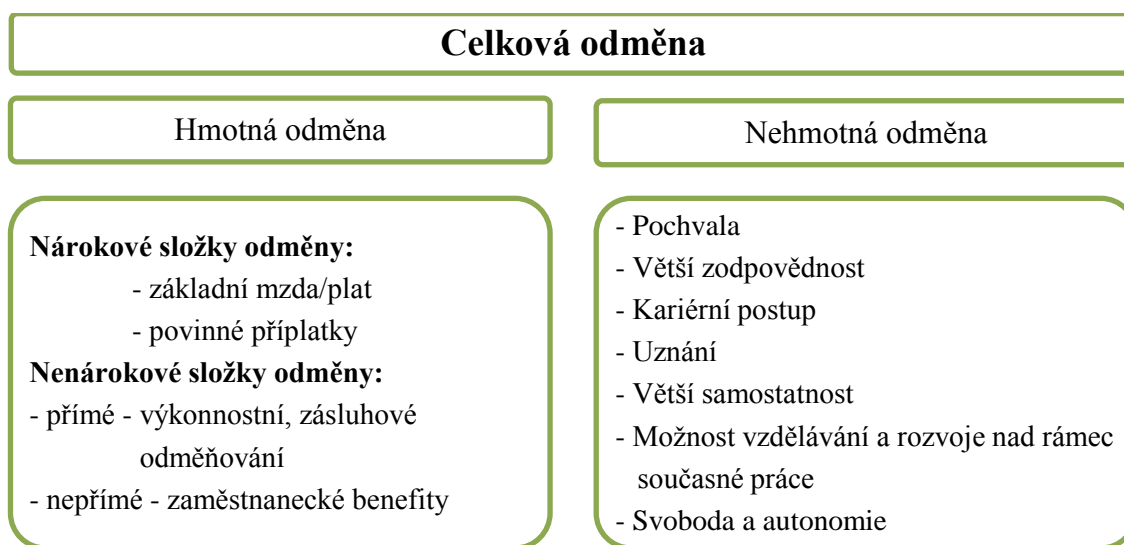
- strategie odměňování, která určuje dlouhodobý cíl organizace v oblasti odměňování. Tento cíl musí korespondovat se strategií organizace,
- politika odměňování, která stanovuje, jakým způsobem dosahovat strategie odměňování,
- praxe odměňování představuje struktury stupňů a sazeb, metody a programy, pomocí kterých je dosahováno strategie a politiky odměňování,
- procesy a postupy odměňování jsou způsoby, kterými je prakticky realizována politika odměňování.

Strategii a politiku odměňování do značné míry ovlivňuje vnitřní a vnější prostředí. Mezi vnitřní faktory ovlivňující odměňování patří obecné charakteristiky organizace - její účel, předmět podnikání i sektor, ve kterém podniká (soukromý, veřejný nebo neziskový) a podniková kultura. Do vnějších faktorů se řadí globalizace, vzrůstající konkurence, trendy

v zaměstnávání lidí, trendy v populačním vývoji, kolektivní vyjednávání a zákonná opatření. (Armstrong, 2009b, s. 33-39)

2.6.2 Celková odměna

Celková odměna je přístup, který v sobě zahrnuje všechny typy odměn. Obrázek 5 znázorňuje složky celkové odměny. Ty lze členit na dvě základní kategorie, a to na hmotnou a nehmotnou odměnu. Armstrong (2015) ve své knize nazývá hmotné odměny a zaměstnanecké výhody jako transakční odměny a nehmotné odměny jako relační (vztahové) odměny.



Obrázek 6: Složky celkové odměny

Zdroj: (Bláha, 2013, s. 110)

2.6.3 Vybrané typy odměn

V následující části jsou popsány vybrané typy odměn.

Mzda

Podle § 109 Zákoníku práce (Česko, 2006) je mzda „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“. Výše mzdy závisí na složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce a na pracovních podmínkách. (Česko, 2006) Mezi základní typy mezd patří časová, úkolová a podílová. Časovou mzdu představuje odměna za odpracovaný čas a je u ní stanovena hodinová sazba. U úkolové mzdy je odměna závislá na pracovním výkonu zaměstnance a podílová je využívána u obchodních činností, kdy odměna je závislá na prodaném množství. (Koubek, 2015, s. 309–312)

Plat

Plat je peněžní plnění zaměstnanci za odvedenou práci v případě, kdy je zaměstnavatel stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo u úhrad podle zvláštních právních předpisů a školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona a regionální rada regionu soudržnosti. (Česko, 2006)

Odměňování za zlepšovací návrhy

Zaměstnanec získá finanční odměnu za podání zlepšovacího návrhu. Výše odměny se odvíjí od zisku, jež zlepšení přinese nebo od ušetřených nákladů, které byly ušetřeny vlivem zavedení zlepšení. Tyto odměny zvyšují motivovanost pracovníků podávat další zlepšení a může prohlubovat sounáležitost pracovníka s organizací. (Koubek, 2015, s. 316)

Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Rozlišují se tři typy podílů, a to podíly na zisku, podíly na výnosu nebo podíly na výkonu (Koubek, 2015, s. 316). Tyto podíly jsou vypláceny za určité období v případě, že byl překročen určitý limit. Například obchodní řetězce vyplácí podíly na výnosu každý měsíc, pokud je překročen stanovený limit obrátu. Nejrozšířenější variantou je podíl na zisku.

Příplatky

Příplatky lze rozdělit na povinné, které v České republice upravuje Zákoník práce a dále nepovinné, které jsou výsledkem kolektivního vyjednávání nebo se je organizace rozhodla svým zaměstnancům vyplácet. Mezi povinné příplatky se řadí příplatek za vedení, za noční práci, práci v sobotu a neděli, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, osobní příplatek, za práci přesčas a další. (Česko, 2006) Nepovinnými příplatky může být příplatek na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování atd. (Koubek, 2015, s. 317).

Ostatní finanční odměny

Mezi ostatní finanční odměny patří například 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, odměna za kvalifikaci a vzdělání. (Koubek, 2015, s. 317)

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou formou odměny, která je zaměstnavatelem poskytována nad rámec výše uvedených odměn. Tyto výhody jsou obvykle poskytovány všem zaměstnancům a nesouvisí s jejich pracovním výkonem. Jejich cílem je zvyšování oddanosti a spokojenosti zaměstnanců, zvýšení konkurenceschopnosti vůči ostatním firmám nebo získání a udržení kvalitních zaměstnanců. (Bláha, 2013, s. 110-111)

Duda (2008, s. 108–109) dělí zaměstnanecké výhody v České republice do těchto skupin:

- výhody sociální povahy – penzijní připojištění, životní a úrazové pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí atd.,
- výhody zkvalitňující využívání volného času – kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotovaná rekreace zaměstnanců,
- výhody mající vztah k práci – dotované či bezplatné stravování, výhodnější prodej produktů zaměstnancům podniku, vzdělávání hrazené podnikem, stáže a služební cesty, podnikové parkoviště,
- výhody spojené s postavením v organizaci – podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, využívání podnikových automobilů pro osobní účely, společenský oděv a jiné náklady na reprezentaci podniku, bezplatné bydlení.

Cafeteria systém

Cafeteria systém znamená zajišťování zaměstnaneckých výhod jinou firmou formou outsourcingu. Zaměstnanci si v rámci stanoveného rozpočtu individuálně podle osobních preferencí vybírají z dostupné nabídky ty benefity, které jsou pro ně nejatraktivnější. Výběr probíhá pomocí internetové aplikace nebo internetových stránek. Nejčastěji se jedná o výhody z oblasti sportu, kultury, cestování, zdraví nebo vzdělávání. Ale je možné tento systém využít i na interní benefity jako jsou stravenky, týmové benefity nebo příspěvek na penzijní připojištění. (Cafeteria systems, 2017; Cafeteria Benefit Plus, 2017)

2.7 Vzdělávání zaměstnanců

V dnešním světě dochází k neustálým změnám a je zapotřebí, aby pracovníci byli na tyto změny připraveni. K tomu je potřeba, aby se neustále prohlubovaly a rozšiřovaly jejich znalosti a dovednosti, což je úkolem vzdělávání pracovníků.

V souvislosti s čtvrtou průmyslovou revolucí dochází k zásadním změnám v průmyslu, což ovlivňuje i trh práce. Těmto změnám se musí organizace přizpůsobit, proto musí být kladen

velký důraz na vzdělávání zaměstnanců. Hlavní oblastí vzdělání v této průmyslové revoluci je IT vzdělávání. Mezi další schopnosti, které budou po pracovnících požadovány, patří práce v týmu, projektové myšlení a schopnost zvládat jazykové a kulturní bariéry. (Mařík, 2016, s. 168) Čtvrtá průmyslová revoluce neboli Průmysl 4.0 spočívá v propojení kybernetického světa s reálným světem. Jedná se především o digitalizaci výroby, využití cloudových řešení, 3D tisku, datových center, automatického hlášení problémů nebo chytré sklady. (Holanová, 2015)

2.7.1 Fáze vzdělávání pracovníků

Aby bylo vzdělávání efektivní, je zapotřebí, aby bylo organizované a systematické. K tomu slouží proces vzdělávání pracovníků, který lze rozdělit do následujících fází, které se neustále opakují a tvoří tak vzdělávací cyklus (Koubek, 2015, s. 259):

- identifikace potřeb vzdělávání,
- plánování vzdělávání pracovníků,
- volba metody vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.

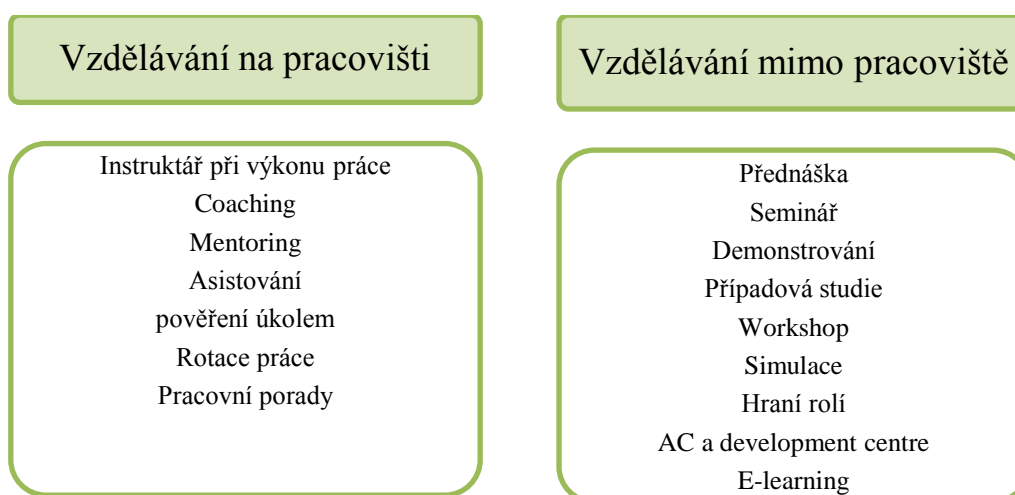
Identifikace potřeb vzdělávání v sobě zahrnuje zjištění, jaké zaměstnance, v jakých oblastech a také počet zaměstnanců, které je zapotřebí vzdělávat. Potřeby vzdělávání jsou nejčastěji zjišťovány na základě požadavků vedoucích pracovníků nebo se opírají o hodnocení pracovního výkonu. Mezi oblasti vzdělávání, které organizace pro své zaměstnance zajišťuje je vzdělání řidičů, odborné vzdělávání, jazykové vzdělávání, manažerské vzdělávání a IT vzdělávání. Dle platných právních předpisů musí organizace v České republice vzdělávat své zaměstnance i v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a v požární ochraně.

První fáze plynule přechází k **plánování vzdělávání**, kdy je vytvořen plán, který by měl obsahovat tyto údaje (Koubek, 2015, s. 265):

- v jaké oblasti má být vzdělávání prováděno,
- pro koho je určeno (jednotlivec, skupina, kategorie pracovníků),
- jakým způsobem má být provedeno (na pracovišti, mimo něj, metoda vzdělávání),
- kým bude vzdělávání zajištěno (interně, vzdělávací instituce),

- termín, kdy bude provedeno,
- místo konání,
- jaké budou náklady na vzdělávání,
- jakým způsobem budou vyhodnoceny výsledky vzdělávání.

Jedním z kroků plánování je i **volba metody vzdělávání**, která závisí na tom, zda se vzdělávání uskutečňuje na pracovišti, nebo mimo něj (v organizaci nebo mimo ni). Příklady jednotlivých metod vzdělávání, rozdělené podle místa vzdělávání, jsou uvedeny na obrázku 7.



Obrázek 7: Metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště

Zdroj: upraveno podle (Koubek, 2015, s. 267-273)

Po naplánování vzdělávání a zvolení jeho metody je **vzdělávání realizováno** a následně **vyhodnocováno** podle kritérií zvolených v plánu vzdělávání.

Model 70-20-10

Jedním z přístupů ke vzdělávání pracovníků je teorie učení se ze zkušeností, kterou představuje model 70-20-10. Jedná se o model pro vzdělávání a rozvoj, který byl vytvořen v roce 1980 pod záštitou organizace „Center for creative leadership“. Model představuje způsob, pomocí kterého mohou organizace maximalizovat efektivitu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Rozlišuje tři typy učení, a to učení ze zkušeností, sociální a formální. (The 70:20:10 Framework, 2017; The 70:20:10 Model, 2016)

Model tedy předpokládá, že (The 70:20:10 Fremework, 2017; The 70:20:10 Model, 2016):

- 70 % profesního rozvoje tvoří praktické zkušenosti, které jsou získány prostřednictvím každodenních úkolů, výzev a praxe, protože právě to umožňuje pracovníkům zdokonalovat své pracovní dovednosti, učit se ze svých chyb a získat okamžitou zpětnou vazbu na svůj výkon
- 20% profesního rozvoje tvoří učení se od ostatních, prostřednictvím sociálního učení, koučování, mentoringu, učení založeného na spolupráci a další způsoby. Výhodou je povzbuzení a zpětná vazba od spolupracovníků.
- 10% profesního rozvoje je získáváno formálním vzděláváním a rozvojem prostřednictvím strukturovaných kurzů a programů

2.8 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky upravuje zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, Listina základních práv a svobod a zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, který upravuje kolektivní vyjednávání mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi.

2.8.1 Kolektivní vyjednávání

Kolektivní vyjednávání je v České republice upraveno zákonem č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání a zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Cílem kolektivního vyjednávání je uzavření kolektivní smlouvy mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo jejich organizacemi.

Kolektivní smlouvu, která upravuje práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích, ale zároveň i práva a povinnosti smluvních stran (zaměstnavatele a odborové organizace), může se zaměstnavatelem uzavřít pouze odborová organizace. Kolektivní smlouva je platná také pro zaměstnance, kteří nejsou členy odborových organizací. (Česko, 2006)

Zákoník práce (Česko, 2006) rozlišuje dva druhy kolektivních smluv:

- podnikovou kolektivní smlouva, která je uzavírána mezi zaměstnavatelem (či více zaměstnavateli) a odborovou organizací (nebo organizacemi) působící u zaměstnavatele,
- vyššího stupně, která je uzavírána mezi organizací nebo organizacemi zaměstnavatelů a odborovou organizací nebo odborovými organizacemi.

Kolektivní smlouvy vyššího stupně jsou odevzdávány a ukládány na Ministerstvu práce a sociálních věcí. Uzavírá se písemně buď na dobu určitou, nebo na dobu neurčitou. Může být vypovězena nejdříve za 6 měsíců od data její účinnosti a výpovědní doba je nejméně 6 měsíců. (Česko, 2006)

Zákon o kolektivním vyjednávání dále upravuje postup uzavírání kolektivních smluv, řešení kolektivních sporů před zprostředkovatelem a před rozhodcem a podmínky pro vyhlášení stávky.

2.8.2 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je soubor časových, prostorových, bezpečnostních jiných pracovních podmínek, kterými se zaměstnavatel snaží ovlivňovat dosahovaný výkon zaměstnance. Podle Kociánové (2010, s. 186) „*péče o pracovníky reprezentuje celospolečenské zájmy a cíle (týkající se občanských práv zdraví a sociálního rozvoje člověka), individuální zájmy a cíle člověka (uspokojování potřeb) a zájmy a cíle organizace (týkající se zabezpečení potřebných pracovníků)*“.

Péči o pracovníky lze rozčlenit na tyto tři skupiny (Koubek, 2015, s. 343):

- povinnou péče o pracovníky, kterou stanovují zákony, předpisy a kolektivní smlouvy vyššího stupně,
- smluvní péči, kterou upravují podnikové kolektivní smlouvy,
- dobrovolnou péči, která je pracovníkům poskytována nad rámec legislativy i kolektivního vyjednávání.

Pracovní doba a pracovní režimy

Pracovní dobou rozumí §78 Zákoníku práce (Česko, 2006) dobu, ve které zaměstnanec vykonává přidělenou práci nebo dobu, ve které je zaměstnanec na pracovišti připraven tuto práci vykonávat.

Podle charakteristiky pracovního procesu se rozlišují přetržité a nepřetržité pracovní režimy. Nepřetržitý pracovní režim vyžaduje výkon práce 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Je to z toho důvodu, že pracovní proces není možné žádným způsobem přerušit. U přetržitého pracovního režimu může být pracovní doba rozvržena rovnoměrně nebo nerovnoměrně. Pracovní režimy mohou být jednosměnné, dvousměnné nebo třisměnné. (Česko, 2006)

Zákoník práce v §79 (Česko, 2006) stanovuje délku pracovního týdne na 40 hodin/týden, u zaměstnanců třísměnného a nepřetržitého pracovního režimu na 37,5 hodin/týden a u zaměstnanců dvousměnného pracovního režimu 38,5 hodin/týden.

Zákoník práce (Česko, 2006) dále upravuje:

- rozvržení pracovní doby – pružné rozvržení pracovní doby, konta pracovní doby, zkrácenou pracovní dobu,
- přestávku v práci a bezpečnostní přestávku,
- dobu odpočinku,
- práce přesčas,
- noční práce,
- pracovní pohotovost.

Pracovní prostředí

Abyste mohl zaměstnanec podávat žádoucí výkon, je potřeba zajistit mu bezpečné, ale také příznivé pracovní prostředí. Nepříznivé pracovní prostředí totiž zvyšuje pracovní zátěž zaměstnance a především jeho celkovou spokojenost v organizaci. Dvořáková (2012, s. 184) rozumí pracovním prostředím „*fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na pracovníky v průběhu pracovního procesu*“.

Pracovní prostředí ovlivňuje zejména prostorové řešení pracoviště, jeho barevná úprava, osvětlení, hluk, prach a další škodliviny v pracovním ovzduší, mikroklimatické podmínky jako je teplota vzduchu, vlhkost vzduchu, ale také sociálně psychologické podmínky práce.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochranu zdraví při práci upravuje zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce a zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Paragraf 102 Zákoníku práce (Česko, 2006) stanovuje, že „*zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům.*“

Podle §103 Zákoníku práce (Česko, 2006) musí zaměstnavatel předcházet rizikům, odstraňovat je nebo minimalizovat neodstranitelná rizika. V případě neodstranitelných rizik poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci osobní ochranné pracovní prostředky, které

minimalizují vliv těchto rizik. Mezi další povinnosti zaměstnavatele patří periodická školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení při přijetí nového zaměstnance, změně pracovního zařazení nebo druhu práce, při zavedení nové technologie, v případě změny výrobních či pracovních prostředků a dále v případech, které by mohly mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Odborný rozvoj pracovníků

Podle §227 Zákoníku práce (Česko, 2006) zajišťuje zaměstnavatel zaměstnanci odborný rozvoj, který zahrnuje zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace nebo zvyšování kvalifikace. Zaškolení a zaučení je pro organizace povinné v případě přijetí nového zaměstnance nebo při přechodu na jinou práci.

Koubek (2015, s. 357) uvádí, že *„vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizace a podobně., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci“*. Důsledkem toho je snižování fluktuace a účinnější získávání pracovníků.

Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Organizace může svým zaměstnancům poskytovat široké spektrum služeb na pracovišti, některé jsou upraveny zákoníkem práce, jiné mohou být sjednány v kolektivní smlouvě nebo je organizace poskytuje svým zaměstnancům z vlastní vůle.

Příkladem služeb, které zaměstnavatel zaměstnancům na pracovišti poskytuje, je stravování, hygienická zařízení, místo pro oddech nebo ukládání osobních věcí, zdravotní služby, pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky, doprava do zaměstnání, poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka a další. (Koubek, 2015, s. 357-359)

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Tyto služby jsou poskytovány pracovníkům a jejich rodinám jako odměna za to, že pracovníci pro organizaci pracují. Jedná se o sociální služby, které mohou zahrnovat služby pro volný čas (kultura, sport, rekreace), služby ke zlepšení životních podmínek (školky, půjčky, odměny při životním nebo pracovním jubileu, za pomoc při předcházení požárům, za pomoc při odstraňování následků živelních událostí nebo při jiných mimořádných událostech) a poradenské služby pracovníkovi v nepracovních záležitostech. (Koubek, 2015, s. 359-360)

2.9 Vnitropodniková komunikace

Vnitropodnikovou komunikaci představuje veškerá komunikace uvnitř organizace. Komunikace může být vertikální, která probíhá mezi managementem a zaměstnanci a naopak nebo horizontální, která je uskutečňována mezi zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni. V organizacích by měla panovat otevřená atmosféra, kdy každý pracovník má dostatek informací o dění uvnitř organizaci a o jejích zamýšlených plánech.

Předmětem komunikace jsou podle Dvořákové (2012, s. 394-395) tato témata:

- aktuální finanční a provozní výsledky, situace na trhu, strategie organizace,
- komunikace změn, které probíhají uvnitř organizace (např. personální změny),
- informace z oblasti lidských zdrojů, jako jsou nové směrnice, přehled benefitů nebo provozní záležitosti (například uzavření kantýny),
- informace o společenské odpovědnosti firmy nebo marketingové informace,
- komunikace projektů.

Jedině správná vnitropodniková komunikace napomáhá včasnému řešení problémů, zamezuje nedorozuměním, přispívá k důvěře v nadřízené, ochotě ke změnám a také k tvorbě kultury organizace. Naopak nedostatečná komunikace může nepříznivě ovlivňovat výsledky práce, motivovanost pracovníků, ale i jejich celkovou spokojenost v organizaci. (Dvořáková, 2012, s. 395)

Ke komunikaci uvnitř organizace je možné využít mnoho **komunikačních kanálů** a je pouze na managementu organizace, které z těchto kanálů zvolí. Dvořáková (2012, s. 396) uvádí základní členění komunikačních kanálů podle přenosového média:

- elektronická média – intranet, e-mail, elektronické zpravodaje, interní sociální média,
- tištěná média – podnikové časopisy, zpravodaje, brožury, příručky, plakáty, kalendáře,
- osobní komunikace – porady, konference, semináře, diskusní setkání, pracovní obědy, společenské akce,
- pracovní prostředí – nástěnky, obrazovky, inforámečky.

3 METODY VÝZKUMU

Tato kapitola se zabývá jednotlivými fázemi procesu výzkumu. Součástí tohoto procesu je vlastní analýza dat, která v sobě zahrnuje metody výzkumu. Na základě těchto metod je zpracována analýza dat, která je uvedena ve čtvrté kapitole této práce.

3.1 Proces výzkumu

Proces výzkumu je možné rozdělit do několika fází, a to stanovení cíle výzkumu, sběr dat, přípravu dat, vlastní analýzu dat, vizualizaci a vyhodnocení výsledků. Jednotlivé fáze tohoto procesu jsou vysvětleny níže.

3.1.1 Stanovení cíle výzkumu

Aby mohl být správně stanoven cíl výzkumu, je zapotřebí porozumět dané problematice. Po porozumění problematice je stanoven cíl, který definuje, z jakých zdrojů budou data získávána, jakými metodami a počet, případně strukturu respondentů, kteří vstoupí do analýzy. (Řezanková, 2010, s. 13)

Do této fáze patří i příprava otázek, které budou při sběru dat respondentům pokládány. Rozlišují se otázky uzavřené, otevřené a polootevřené. Na uzavřené je možné odpovědět pouze nabízenými variantami odpovědí. Dělí se dále na alternativní, kdy jsou pouze dvě varianty odpovědí a selektivní, pokud je na výběr více než dvě odpovědi. Na otevřené otázky je možné odpovědět jakýmkoli způsobem a škála odpovědí je vytvářena podle zaznamenaných odpovědí respondentů. Na polootevřené otázky je možné odpovědět buď výběrem některé z variant odpovědí, nebo vlastní odpovědí. Veškeré otázky by měly být pro respondenty jednoznačné a srozumitelné. (Řezanková, 2010, s. 13-14)

3.1.2 Sběr dat

Jako zdroj dat je možné využít vlastní sběr, data posbíraná jinými výzkumníky, statistické výkaznictví, datové archivy nebo speciální šetření (například sčítání lidu). Sběr dat je možné provést pozorováním, analýzou dokumentů nebo dotazováním. (Mareš, Rabušic a Soukup, 2015, s. 46)

Data pro analýzu, uvedenou v praktické části práce, byla posbírána studenty předmětu *Personalistika*, který je vyučován na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, a to dotazováním na základě elektronického dotazníku vytvořeného v programu MS Office Excel (autorka dotazník nevytvářela).

Získaná data jsou následně převedena do elektronické podoby ve formě tabulky (vytvoření matice dat kódováním), kdy řádky představují odpovědi jednotlivých respondentů a sloupce odpovědi na jednotlivé otázky.

3.1.3 Příprava dat

Výsledek analýzy závisí na tom, jak kvalitní jsou vstupní data, proto je příprava dat velice důležitou, avšak časově nejnáročnější fází celého procesu.

Příprava dat zahrnuje proces čištění dat, kdy jsou opravena nebo odstraněna chybná, neúplná, nesprávně formátovaná a duplicitní data z datové sady. V této fázi jsou data převedena na optimální datovou sadu. (Cuesta, 2015, s. 45)

Podle Řezankové (2010, s. 30) mohou být důvodem chybějících údajů:

- nezjištění příslušné hodnoty,
- chybné odpovědi,
- chyby při vstupu dat.

Nezjištění příslušné hodnoty může nastat, pokud respondent nerozumí otázce, otázce porozuměl, ale nabídka odpovědi pro něj byla nedostatečná, nechce na otázku odpovědět, ztratil zájem o vyplňování dotazníků nebo nemá dostatek času na vyplňování celého dotazníku. (Řezanková, 2010, s. 30)

3.1.4 Vlastní analýza dat

Tato podkapitola se zabývá metodami výzkumu, které jsou využity v praktické části práce. Tyto metody budou aplikovány pomocí programu MS Office Excel a Statistica.

Cuesta (2015, s. 23) uvádí, že analýza dat je „proces, v jehož rámci se surová data seřadí a roztřídí, aby je bylo možné použít v metodách, které pomáhají interpretovat minulost a předvídat budoucnost“.

Rozdělení četností podává základní přehled o zjištěných hodnotách určité proměnné. Spočívá v tom, že se proměnné sledovaného znaku uspořádají do rostoucí posloupnosti a ke každé proměnné se přiřadí počet příslušných statistických jednotek, čili četnosti. Ze zjištěných hodnot vznikne tabulka rozdělení četností, která udává počet výskytu jednotlivých variant znaku v datovém souboru. (Hindls, Hronová a Seger, 2002, s. 18)

V tabulce rozdělení četností (tabulka 5) se x_i označují jednotlivé obměny kvantitativního znaku, kde $i = 1, 2, \dots, k$ (symbol k je počet kategorií) a četnosti, které jim odpovídají n_i , kdy

$i = 1, 2, \dots, k$. Četnosti mohou být absolutní, relativní a kumulativní. Absolutní četnosti se označují n_i . Relativní četnosti označené p_i jsou podílem jednotlivých absolutních četností k celkovému součtu četností v datovém souboru a mohou být udávány v procentech. Rozdělení četností může být znázorněno v tabulce nebo v grafu. (Hindls, Hronová a Seger, 2002, s. 18)

Tabulka 5: Rozdělení četností

Znak X	Četnost	
	absolutní n_i	relativní p_i
x_1	n_1	p_1
x_2	n_2	p_2
...
x_k	n_k	p_k
Celkem	$\sum_{i=1}^k n_i = n$	$\sum_{i=1}^k p_i = 1$

Zdroj: upraveno dle (Hindls, Hronová a Seger, 2002, s. 19)

Dvourozměrné tabulky četností neboli tzv. **kontingenční tabulky** se využívají v případě zobrazení rozdělení četností dvou proměnných. Tyto tabulky umožňují kombinovat uspořádání velkých souborů dat a vytvářet přehledy z těchto dat. „Kontingenční tabulky jsou základem pro testování závislosti a pro výpočet měr intenzity závislosti.“ Rozlišují se absolutní nebo relativní kontingenční tabulky. (Řezanková, 2010, s. 77)

Korelační analýza určuje míru stupně závislosti dvou proměnných. „Dvě proměnné jsou korelované, jestliže určité hodnoty jedné proměnné mají tendenci se vyskytovat společně s určitými hodnotami druhé proměnné. Míra této tendence může sahát od neexistence korelace, kdy všechny hodnoty proměnné Y se vyskytují stejně pravděpodobně s každou hodnotou proměnné X, až po absolutní korelaci, kdy s danou hodnotou proměnné X se vyskytuje právě jedna hodnota proměnné Y.“ (Hendl, 2012, s. 250-251) Korelace se měří pomocí korelačního koeficientu, který nabývá hodnot v intervalu od -1 do 1. Čím více se blíží hodnota korelačního koeficientu jedné nebo minus 1, tím je závislost mezi znaky větší. V tabulce 6 jsou znázorněny interpretace hodnot korelačního koeficientu.

Při větším počtu proměnných je možné korelaci vyjádřit **korelační maticí**, jejíž řádky i sloupce jsou první až n-tá proměnná zkoumaných dat. Korelační matice je čtvercová a na hlavní diagonále obsahuje vždy jedničky. Pro výpočet korelační matice bude využit program Statistica.

Tabulka 6: Interpretace hodnot korelačního koeficientu

Hodnota korelace	Interpretace souvislosti
0,01 - 0,09	triviální, žádná
0,10 - 0,29	nízká až střední
0,30 - 0,49	střední až podstatná
0,50 - 0,69	podstatná až velmi silná
0,70 - 0,89	velmi silná
0,90 - 0,99	téměř perfektní

Zdroj: (Mareš, Rabušic a Soukup, 2015, s. 291)

Shluková analýza

Shluková analýza hledá podobné případy. Rozlišují se hierarchické a nehierarchické metody shlukování. Nehierarchické seskupují objekty podle předem definovaného kritéria a nevytváří hierarchickou strukturu. Nehierarchická metoda není v praktické části práce využívána, proto nebude dále uváděna.

Hierarchická metoda shlukování identifikuje „skupiny (shluky) podobných kategorií jedné proměnné na základě kategorií druhé proměnné nebo zjišťuje vazby mezi kategoriemi obou proměnných“ (Řezanková, 2010, s. 186). Tato analýza seskupuje objekty takovým způsobem, aby objekty náležící do jedné skupiny si byly co nejpodobnější a objekty mimo skupinu co nejvzdálenější. Hierarchické metody se dále člení na aglomerativní a divizivní. Aglomerativní spočívají v tom, že na počátku je n samostatných prvků, které se podle zvoleného pravidla shlukování seskupují až do doby, kdy vznikne jeden shluk obsahující všechny prvky. U divizivních metod je na počátku jeden shluk obsahující všechny prvky, které se dělí až do doby, kdy vznikne n samostatných prvků. (Mareš, Rabušic a Soukup, 2015, s. 402-403) Výsledky shlukové analýzy se zobrazují v dendrogramu.

Pro analýzu v praktické části práce jsou využity hierarchické aglomerativní metody seskupování. V programu Statistica je pro shlukování využito jednoduché spojení, které vzdálenost dvou shluků určuje podle dvou nejbližších objektů a míra vzdálenosti je určena pomocí euklidovské vzdálenosti.

Základní matematické a statistické funkce z MS Office Excel využívané pro analýzu dat v praktické části práce. (Přehled funkcí v excelu, 2017)

- Funkce **SUMA** sčítá všechna čísla z označené oblasti buněk.
- Funkce **POČET** vrací počet buněk ze zadané oblasti, které obsahují číselné hodnoty.
- Funkce **POČET2** vrací počet buněk z oblasti, které nejsou prázdné.
- Funkce **COUNTIF** vrací počet buněk ze zadané oblasti, které splňují zvolené kritérium.
- Funkce **PRŮMĚR** vypočítá aritmetický průměr všech čísel z označené oblasti buněk.
- Funkce **MAX** vyhledá v označené oblasti buněk maximální hodnotu, naopak funkce **MIN** vyhledává nejmenší hodnotu.
- Funkce **MODE** vrací tu hodnotu, z označené oblasti dat, která se vyskytuje nejčastěji.

3.1.5 Vizualizace výsledků

Vizualizace dat je jeden ze způsobů, jak nahlédnout na složitou datovou sadu a umožňuje data efektivněji popsat a prozkoumat. Vizualizace dat také napomáhá při detekci chyb v datech, ověřování předpokladů, při výběru vhodných modelů a rozpoznání vztahů mezi proměnnými. (Cuesta, 2015, s. 30) Data mohou být vizualizována pomocí grafů či histogramů. Grafy mohou být sloupcové, spojnicové, pruhové, výsečové, paprskové, bodové nebo kombinované. Pomocí grafů lze také zobrazovat výsledky rozdělení četností.

3.1.6 Vyhodnocení výsledků

Vyhodnocení výsledků je poslední fází celého procesu výzkumu. V této fázi se vyhodnocují výsledky, které byly zjištěny vlastní analýzou a poté byly vizualizovány. Zjišťuje se, zda a nakolik byl naplněn cíl výzkumu.

4 ANALÝZA PROBLÉMŮ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACÍCH V ČR

Praktická část diplomové práce se věnuje analýze problémů v řízení lidských zdrojů v organizacích v České republice. První část analýzy se zabývá popisem vstupních dat a druhá část vlastní analýze jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů.

Data jsou zpracována prostřednictvím základních matematických a statistických metod, kontingenčních tabulek, grafů, korelační a shlukové analýzy a rozdělení četností. Pro analýzu jsou využity programy MS Office Excel a Statistica.

4.1 Vstupní data

Veškerá data vstupující do analýzy pocházejí z dotazníkového šetření, které se konalo v zimních semestrech 2015/2016 a 2016/2017. Toto šetření realizovali studenti předmětu *Personalistika*, který je vyučován v zimním semestru třetího ročníku bakalářského studia na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Sběr dat probíhal formou rozhovorů studenta s personalistou nebo jinou kompetentní osobou zodpovědnou za řízení lidských zdrojů. Organizaci si studenti zvolili sami.

4.1.1 Dotazník

Dotazník byl vytvořen v programu MS Office Excel (autorka dotazník nevytvářela) a studentům byl poskytnut v elektronické podobě. Skládal se z 90 otázek, kdy 84 z nich bylo uzavřených a 6 otevřených. Na otevřené otázky bylo možné odpovědět vždy nezáporným celým číslem. Další otázkou, která ale nebyla zahrnuta v počtu otázek, byl název organizace, který sloužil pouze pro rozlišení dotazníků a k zamezení duplicit.

Do analýzy vstoupilo 84 otázek, které byly rozčleněny do 9 oblastí. Do těchto oblastí patří základní informace o organizaci, personální plánování, přijímání zaměstnanců, mobilita, hodnocení, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, kolektivní vyjednávání a pracovní podmínky a vnitrofiremní komunikace. Oblasti dotazníku včetně jednotlivých možností odpovědí a jejich četností jsou uvedeny v příloze A - L.

4.1.2 Získaná data

Od respondentů bylo získáno 161 dotazníků, ale ne všechny bylo možné do analýzy zahrnout. Celkem byla vstupní data očištěna o 24 dotazníků, a to z následujících důvodů:

- jedna organizace byla zahraniční,
- jedna organizace k sobě měla duplicitu, která se lišila u 17 otázek z 90, po bližším prozkoumání se jednalo o nevyplněné otázky, čili pro analýzu byla ponechána správně vyplněná varianta dotazníku a nesprávně vyplněná duplicita byla odstraněna,
- jedna organizace k sobě měla 3 duplicity, které se lišily u 47 otázek z 90 (52 %), vyřazeny byly všechny 4 organizace,
- čtyři organizace k sobě měly každá po jedné duplicitě, z tohoto důvodu byly vyřazeny 4 dotazníky - duplicity,
- u čtyř organizací nebyl vyplněn název organizace, nebylo tak možné vyloučit duplicitu, proto byly všechny čtyři dotazníky z analýzy vyloučeny,
- pět organizací k sobě měly každá po jedné duplicitě, ovšem tyto duplicity se lišily u odpovědí na otázky z více než 27%, proto bylo vyloučeno celkem 10 dotazníků.

Pro analýzu je použito celkem **137 správně vyplněných dotazníků**.

4.1.3 Nezodpovězené otázky

Respondenti měli možnost neodpovědět na všechny otázky. Alespoň jedna odpověď chyběla u 31 otázek z 84. Nejčastější respondenti nezodpověděli otevřené otázky, konkrétně otázky na počet technickohospodářských pracovníků (nezodpovězeno 7 krát), počet plánů (nezodpovězeno 12 krát), počet druhů odměn (nezodpovězeno 8 krát) a počet jiných benefitů (nezodpovězeno 11 krát).

Celkem 53 otázek bylo zodpovězeno všemi respondenty, naopak žádná otázka týkající se komunikace nebyla zodpovězena všemi. Veškeré otázky týkající se firemní komunikace byly nezodpovězeny alespoň 7 krát. Autorka se domnívá, že je to způsobeno ztrátou zájmu o vyplňování dotazníků nebo nedostatkem času na vyplňování dotazníku, protože u 7 organizací znamenalo nevyplnění první otázky, týkající se ústní vnitropodnikové komunikace, nevyplnění i zbylých 15 otázek z této oblasti.

4.2 Analýza dat

Tato kapitola se zaměřuje na vlastní analýzu dat o řízení lidských zdrojů, která byla popsána výše. První část se zabývá korelační analýzou, která zjišťuje míru závislosti dvou proměnných a vyjadřuje se pomocí korelačního koeficientu, další část analýze jednotlivých oblastí.

Vlastní analýza je rozdělena do 9 oblastí, kdy první se věnuje identifikaci organizací, které vstoupily do analýzy, zbylých 8 oblastí se zaměřuje na jednotlivé personální činnosti.

4.2.1 Korelační analýza

Korelační analýza určuje míru závislosti dvou vzorků. Tato analýza byla provedena v programu Statistica, a to pomocí korelační matice. Korelační matice je vzhledem k počtu otázek velice rozsáhlá, proto z ní jsou vybrány pouze dvojice, které mají hodnotu korelačního koeficientu nad 0,6, čili vykazují podstatnou až velmi silnou korelaci, ty jsou uvedeny v tabulce 7 včetně hodnot korelačního koeficientu. Nejvyšší míra korelace, a to velmi silná, je prokázána u otázek na monitoring spolupráce zaměstnanců a monitoring vztahů s kolegy.

Tabulka 7: Zkoumané proměnné s podstatnou až velmi silnou korelací

Zkoumané proměnné		Hodnota korelačního koeficientu
porady	diskusní pracovní skupiny	0,626544
mobilita	horizontální mobilita	0,630588
oznámení firemních akcí intranet	oznámení firemních akcí sociální sítě	0,632502
velikost organizace dle PZ	kdo má na starosti ŘLZ	0,645038
vnitrofiremní komunikace ústní	Porady	0,662085
vnitrofiremní komunikace e-mail	Porady	0,750134
monitoring spolupráce zaměstnanců	monitoring vztahů s kolegy	0,797576

Zdroj: vlastní zpracování

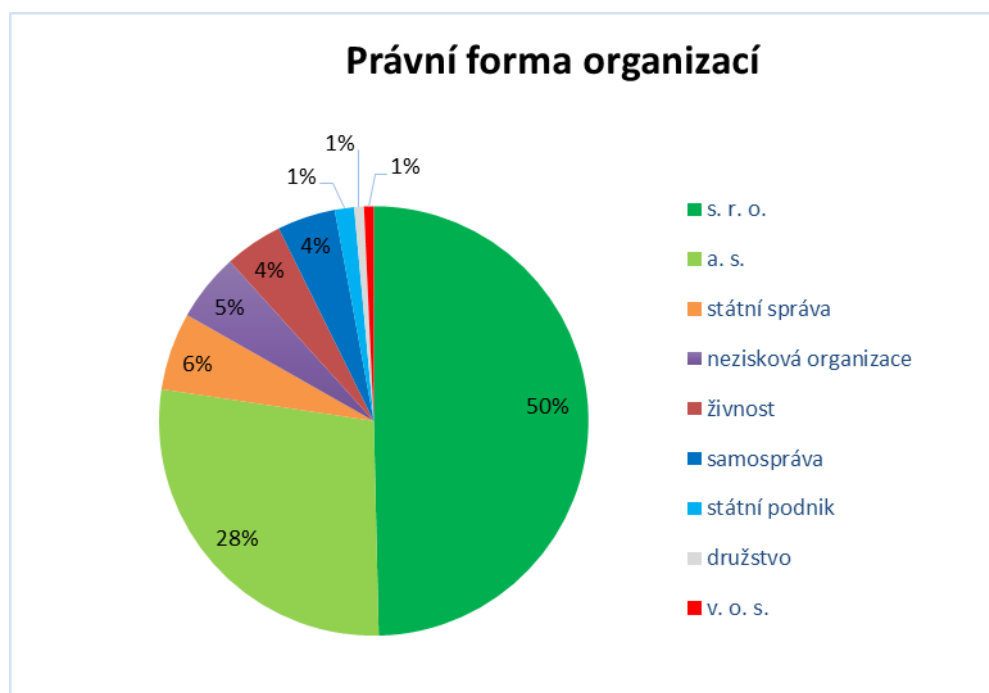
4.2.2 Identifikační údaje

První část vlastní analýzy se zabývá identifikačními údaji organizací, které vstoupily do dotazníkového šetření. Za identifikační údaje o organizacích jsou považovány otázky 1 – 9 dotazníku, které jsou uvedeny v příloze A včetně četností jednotlivých odpovědí. Konkrétně se jedná o otázky na právní formu organizací, existenci dceřiné pobočky/divize, počet zaměstnanců, velikost organizace dle počtu zaměstnanců, počet technickohospodářských

pracovníků, obor dle CZ-NACE, typ organizační struktury, manažerský okruh a osobu odpovědnou za řízení lidských zdrojů.

Právní formy organizací

Za první identifikační údaj je považována právní forma organizace, kdy respondenti měli na výběr z 10 možných variant odpovědí. Žádná z dotázaných společností nevyužívá právní formu komanditní společnost, proto se tato společnost ve výzkumu nevyskytuje.



Obrázek 8: Právní formy organizací

Zdroj: vlastní zpracování

Graf (obrázek 8) znázorňuje četnosti jednotlivých odpovědí na otázku ohledně právní formy organizací vyjádřené v procentech. V průzkumu jsou nejvíce zastoupené společnosti s ručením omezeným, které tvoří polovinu všech společností, dále akciové společnosti, které zastupují více než čtvrtinu společností. Zbylou čtvrtinu tvoří státní správa, neziskové organizace, živnosti, samospráva, státní podniky, družstvo a veřejná obchodní společnost.

Průzkum tedy potvrzuje, že nejběžnější formou organizací v České republice je společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

Dceřiná pobočka/divize

Dále bylo zjišťováno, zda má zkoumaná organizace dceřinou pobočku či divizi. Na otázku bylo možné odpovědět 4 způsoby, které jsou uvedeny v tabulce 8. Tři organizace tuto otázku nezodpověděly, což může být způsobeno nepochopením otázky nebo neochotou na tuto otázku odpovědět. Otázka dceřiné pobočky byla komparována s právní formou organizace.

Tabulka 8: Dceřiná pobočka/divize

Právní forma organizace	Dceřiná pobočka/divize					Celkem
	ne	ano - v EU (mimo ČR)	ano mimo EU	ano v ČR	neuvedeno	
a. s.	18	5	1	13	1	38
družstvo	1					1
nezisková organizace	6			1		7
s. r. o.	46	9	4	9		68
samospráva	6					6
státní podnik	1			1		2
státní správa	6			1	1	8
v. o. s.	1					1
živnost	5				1	6
Celkem	90	14	5	25	3	137

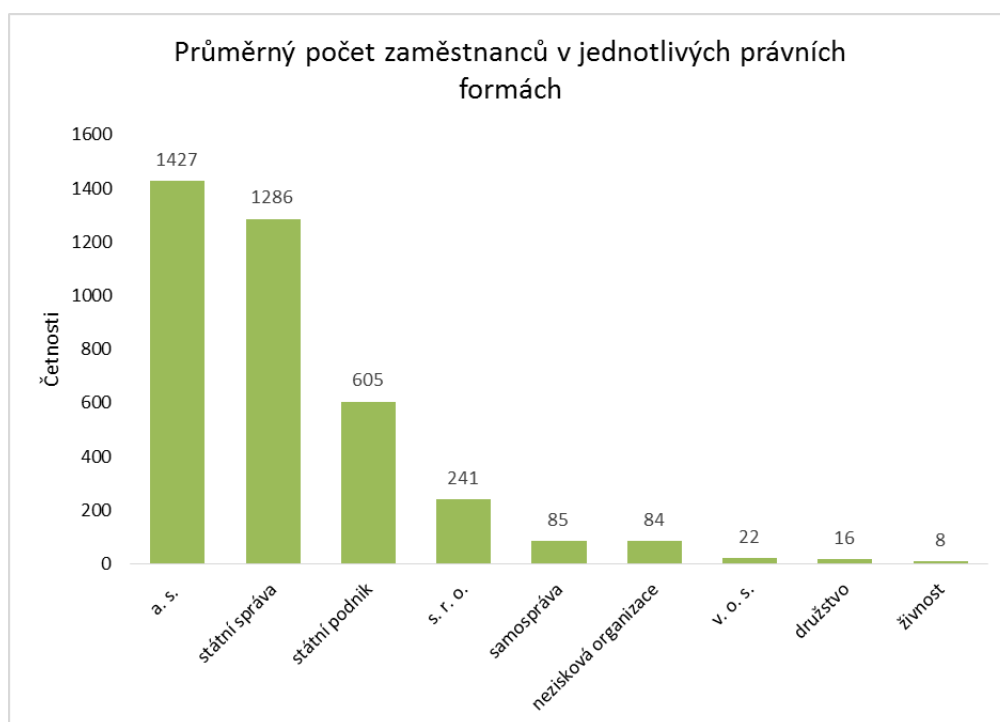
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 ukazuje, že dceřiné pobočky v Evropské unii (mimo ČR) a mimo Evropskou unii mají pouze společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, konkrétně u akciové společnosti má pobočku v EU (mimo ČR) 5 společností a jedna mimo EU, u společnosti s ručením omezeným existuje dceřiná pobočka v EU (mimo ČR) v 9 případech a mimo EU ve 4 případech. Akciová společnost a společnost s ručením omezeným mají také největší podíl poboček v České republice (88 % odpovědí ano v ČR). Z výsledků lze tedy konstatovat, že pokud má organizace dceřinou pobočku, jedná se zejména o akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. Zároveň ale 66 % organizací v České republice uvedlo, že dceřinou pobočku ani divizi nemá.

Počet zaměstnanců

Dotazníkové šetření se také zabývalo tím, jaký počet zaměstnanců organizace mají. Jednotlivé odpovědi respondentů na tuto otázku byly rozděleny do skupin podle právní formy organizace a následně byl spočítán aritmetický průměr pro každou ze skupin.

Nejmenší organizace, které se průzkumu zúčastnila, zaměstnává 3 zaměstnance, naopak největší 25 452 zaměstnanců. Graf (obrázek 9) ukazuje, že průměrně nejvíce zaměstnanců zaměstnávají akciové společnosti (1 427), následně státní správa (1 286), státní podnik (605), společnost s ručením omezeným (241), zbylé organizace zaměstnávají průměrně méně než 100 zaměstnanců.



Obrázek 9: Průměrný počet zaměstnanců v jednotlivých právních formách

Zdroj: vlastní zpracování

Velikost organizace podle počtu zaměstnanců

Další otázka zkoumala velikost organizace podle počtu zaměstnanců, kdy byl počet zaměstnanců nadefinován do 7 skupin. Výsledky byly komparovány s právní formou organizací.

Tabulka 9: Velikost organizace podle počtu zaměstnanců

Právní forma organizace	Velikost organizace podle počtu zaměstnanců							Celkem
	0-9	10-25	26-50	51-100	101-250	251-500	501 a více	
a. s.	1	1	1	7	3	18	7	38
družstvo		1						1
nezisková organizace			2	2	3			7
s. r. o.	2	20	7	11	12	6	10	68
samospráva			2	2	2			6
státní podnik						1	1	2
státní správa			2	2	2		2	8
v. o. s.		1						1
živnost	4	2						6
Celkem	7	25	14	24	22	25	20	137

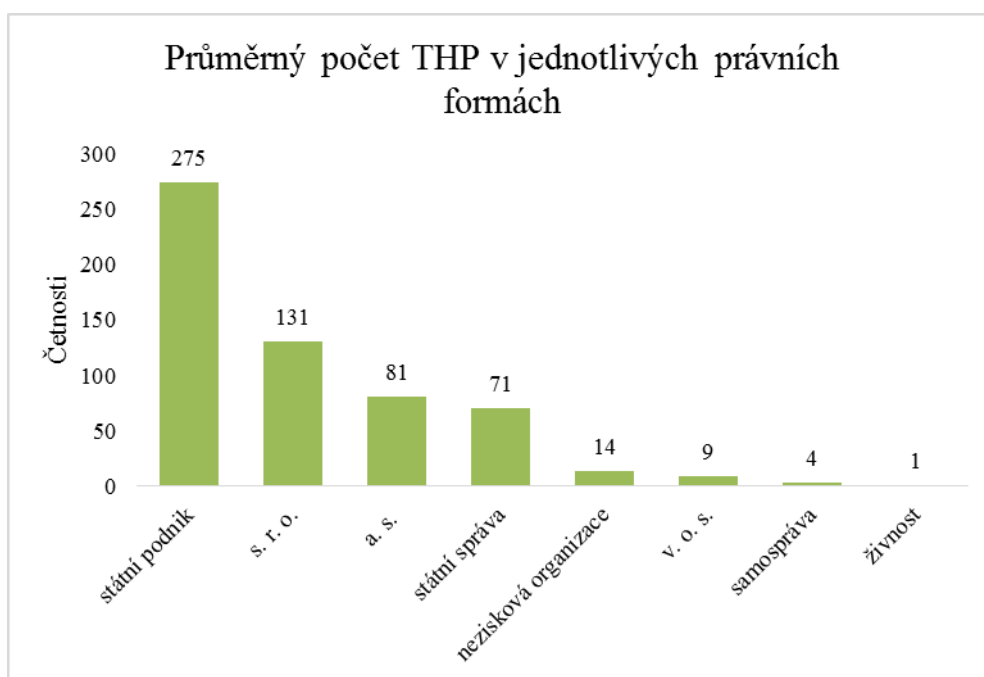
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 9 vyplývá, že se průzkumu účastnilo nejvíce organizací s 10 – 25 zaměstnanci a s 51 – 500 zaměstnanci. Akciové společnosti nejčastěji zaměstnávají 251 a více

zaměstnanců naopak jen výjimečně méně než 50 zaměstnanců. Výsledky týkající se společnosti s ručením omezeným ukazují, že nejvíce organizací má 10 až 25 zaměstnanců, naopak jen ve dvou méně než 9 zaměstnanců. Neziskové organizace zaměstnávají 26 až 250 zaměstnanců, stejně tak i samospráva a státní správa. Státní podniky, které se účastnily výzkumu, zaměstnávají 251 a více zaměstnanců. Veřejná obchodní společnost společně s družstvem uvedly, že mají 10 až 25 zaměstnanců. Živnosti podle průzkumu uvádí méně než 26 zaměstnanců.

Počet technickohospodářských pracovníků

Za další identifikační údaj je považována otázka na počet technickohospodářských pracovníků v organizaci. Otázka byla otevřená a bylo na ni možné odpovědět nezáporným celým číslem. Jednotlivé odpovědi respondentů byly rozděleny do skupin podle právní formy organizací. Z každé skupiny byl následně vypočítán aritmetický průměr.



Obrázek 10: Průměrný počet technickohospodářských pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Graf (obrázek 10) ukazuje, že průměrně největší počet technickohospodářských pracovníků vykazují státní podniky (275), dále společnosti s ručením omezeným (131), akciové společnosti (81) a státní správa (71). Jediné družstvo uvedlo, že nezaměstnává žádné THP zaměstnance.

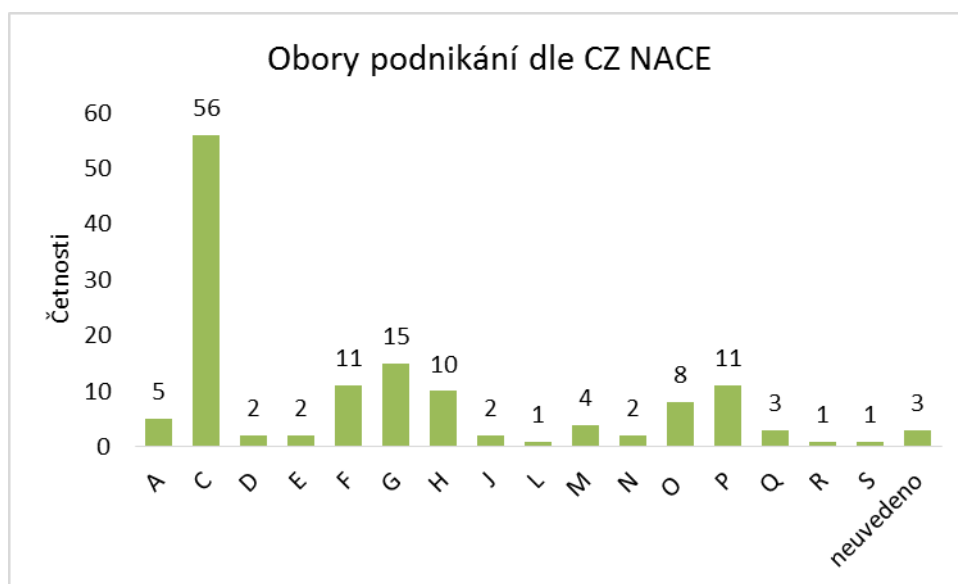
Z porovnání těchto hodnot s průměrnými počty zaměstnanců v jednotlivých právních formách vyplývá, že státní podnik průměrně zaměstnává 46 % technickohospodářských

pracovníků z celkového počtu svých zaměstnanců, společnost s ručením omezeným 54 %, akciová společnost 6 %, státní správa 5 %, nezisková organizace 17 %, veřejná obchodní společnost 41 %, samospráva 5 % a živnost 13 %.

Obor dle CZ-NACE

Další otázka se věnovala oboru ekonomické činnosti podle CZ-NACE, kdy organizace mohly zvolit konkrétní obor z nabídky téměř 800 kódů CZ-NACE. Tuto otázku nezodpověděly 3 respondenti.

Z důvodu velkého počtu kódů, byly jednotlivé odpovědi zařazeny podle rozdělení Českého statistického úřadu (Klasifikace ekonomických činností, 2017) do 26 klasifikací, kterými jsou klasifikace A-U, které jsou uvedeny v příloze L včetně četností odpovědí.



Obrázek 11: Obory podnikání dle CZ-NACE

Zdroj: vlastní zpracování

Graf (obrázek 11) zobrazuje četnosti jednotlivých oborů. Nejvíce zastoupený je obor C – zpracovatelský průmysl, ve kterém podniká 40 % organizací, dále obor G – velkoobchod a maloobchod, F – stavebnictví a P – vzdělávání.

Žádný z respondentů nepodniká v oboru B – těžba a dobývání, I – ubytování, stravování a pohostinství, K – peněžnictví a pojišťovnictví, T – činnosti domácností jako zaměstnavatelů, činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu, U - činnosti exterritoriálních organizací a orgánů.

Typ organizační struktury organizace

Organizační struktura zařazuje lidské zdroje do určité hierarchické struktury a vymezuje jejich vzájemné vztahy. Organizace měly možnost zvolit mezi 5 možnými variantami odpovědí. Dva respondenti na tuto otázku neodpověděli, jeden z akciové společnosti a druhý ze společnosti s ručením omezeným.

Tabulka 10: Typ organizační struktury

Právní forma organizace	Typ organizační struktury organizace						Celkem
	liniová	liniově štábní	funkční	liniově funkční	maticová	neuveдено	
a. s.	16	6	5	10		1	38
družstvo	1						1
nezisková organizace	2	3		2			7
s. r. o.	33	10	9	13	2	1	68
samospráva	2	1	1	2			6
státní podnik	1		1				2
státní správa	5	1		2			8
v. o. s.	1						1
živnost	4	1		1			6
Celkem	65	22	16	30	2	2	137

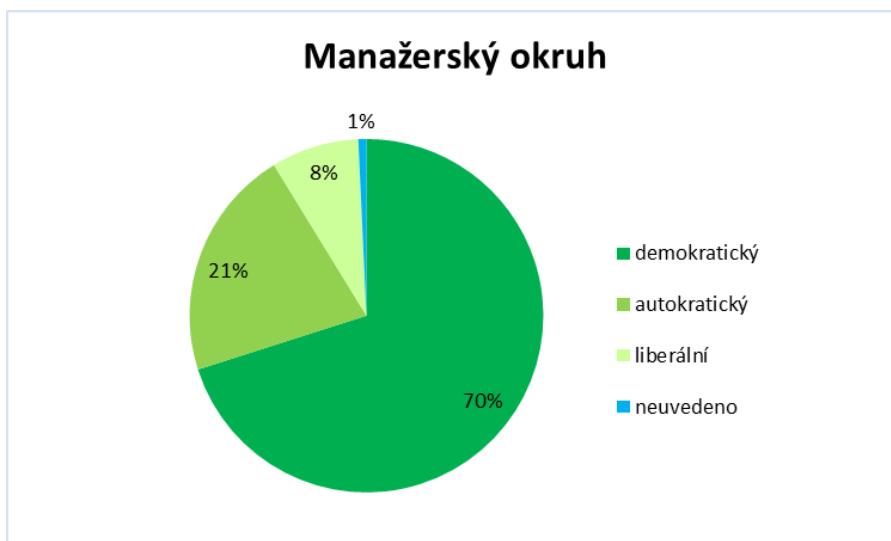
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 10 vyplývá, že nejčastějším typem organizační struktury pro všechny právní formy organizací (kromě neziskových organizací) je liniová organizační struktura, kterou zvolilo 65 respondentů, dále liniově funkční a liniově štábní.

Nejméně využívaným typem je maticová organizační struktura, která je zastoupena pouze ve dvou případech, a to u společností s ručením omezeným. Tento typ organizační struktury je využíván především v projektových organizacích. Maticová organizační struktura je založena na tom, že panují vztahy dvojí podřízenosti, které často vedou k nedorozuměním a konfliktům a dále je vyžadována neustálá spolupráce mezi členy týmu. Tyto nevýhody a vysoké náklady při zavádění mohou být důvodem tohoto výsledku.

Manažerský okruh

Dalším údajem sloužícím k identifikaci respondentů, byla otázka na manažerský okruh. Čili jakým způsobem jsou lidé v organizaci vedeni. Organizace měly na výběr ze tří možných odpovědí. Jedna organizace tuto otázku nezodpověděla.



Obrázek 12: Manažerský okruh

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu na obrázku 12 vyplývá, že 70 % organizací využívá demokratický manažerský okruh, který se vyznačuje tím, že vedoucí pracovník spolupracuje s podřízenými a bere v potaz jejich návrhy. Naopak 21 % organizací aplikuje autokratický manažerský okruh, kdy vedoucí pracovník rozdává podřízeným přesně definované úkoly a rozhoduje sám. Poslední skupinu tvoří liberální okruh, kdy vedoucí poskytuje pouze podporu svým pracovníkům, ale přímo do činností nezasahuje. Tuto možnost uvedlo 8 % organizací.

Osoba zodpovědná za řízení lidských zdrojů

Poslední identifikační údaj zjišťoval, kdo má v organizaci na starosti řízení lidských zdrojů. Tato otázka byla komparována s velikostí organizace podle počtu zaměstnanců.

Tabulka 11: Osoba zodpovědná za řízení lidských zdrojů

Velikost organizace podle PZ	Osoba zodpovědná za řízení lidských zdrojů				Celkem
	není	personalista	personální oddělení	oddělení ŘLZ	
0-9	6	1			7
10-25	17	8			25
26-50	12	2			14
51-100	3	14	4	3	24
101-250	4	11	7		22
251-500	2	3	18	2	25
501 a více	2	1	13	4	20
Celkem	46	40	42	9	137

Zdroj: vlastní zpracování

V organizacích v České republice převažuje odpověď, že ŘLZ nemá na starosti nikdo (46 odpovědí). Pokud má někdo v organizaci na starosti ŘLZ, jedná se o personální oddělení (42 odpovědí) nebo personalistu (40 odpovědí). Možnost oddělení ŘLZ zvolilo pouze 9 organizací.

Z výsledků v tabulce 11 vyplývá, že u organizací do 50 zaměstnanců není žádná zodpovědná osoba za řízení lidských zdrojů, případně pouze personalista. U organizací nad 51 zaměstnanců se už kromě personalisty vyskytují i personální oddělení a oddělení řízení lidských zdrojů. S rostoucím počtem zaměstnanců roste také četnost využití personalistů, personálních oddělení případně oddělení ŘLZ. U malého počtu zaměstnanců není zapotřebí zaměstnávat personalistu či zřizovat personální oddělení, tyto činnosti zvládá majitel organizace sám nebo jiná kompetentní osoba.

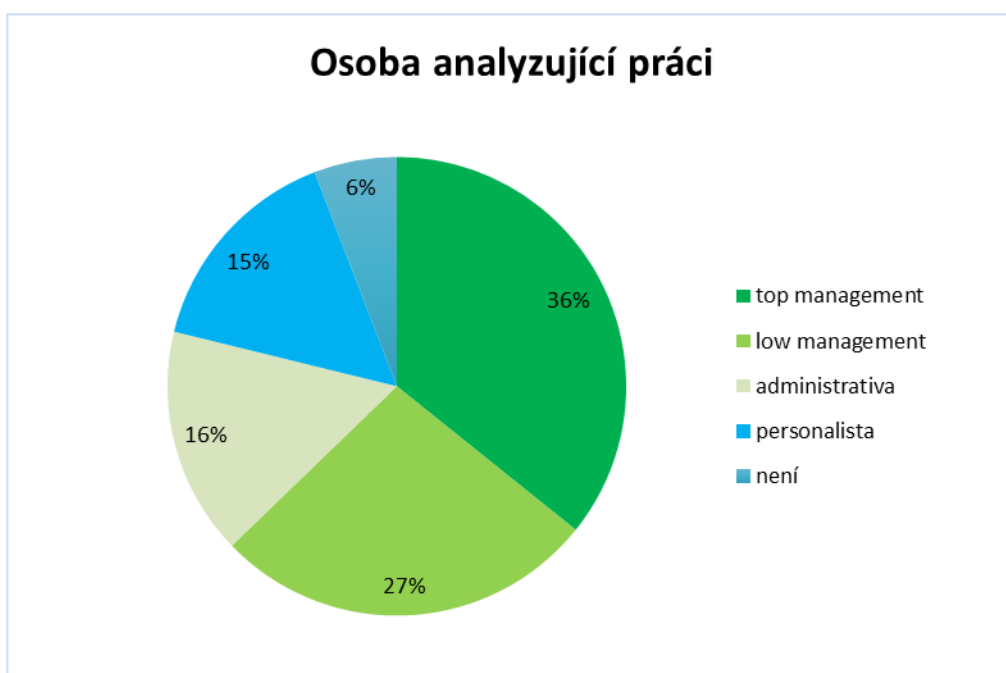
Překvapivý je ale výsledek, že u organizací s desítkami či dokonce stovkami zaměstnanců není řízení lidských zdrojů zajišťováno ani personalistou ani oddělením. Autorka se domnívá, že u těchto organizací se může jednat o chybu při zaznamenání odpovědí, systematickou chybu nebo o dotazování nekompetentní osoby.

4.2.3 Personální plánování

Personálním plánováním se zabývaly otázky 10 až 20, které jsou včetně možností odpovědí a jejich četností uvedeny v příloze B. Do otázek týkajících se personálního plánování jsou zahrnuty tyto otázky - osoba analyzující práci, převažující nástroj analýzy práce, existence personálního plánování, počet personálních plánů, existence napojení personálního plánování na strategické plánování, jednotlivé druhy plánů (plány přijímání nových zaměstnanců, obsazování pozic, hodnocení, odměňování, vzdělávání a propouštění zaměstnanců).

Osoba analyzující práci

Respondenti také odpovídali na otázku, kdo v organizaci analyzuje práci. Na tuto otázku bylo možné odpovědět, že práci neanalyzuje nikdo nebo práci analyzuje administrativa, low management, top management či personalista.



Obrázek 13: Osoba analyzující práci v organizaci

Zdroj: vlastní zpracování

Jak dokládá graf (obrázek 13), v organizacích hodnotí práci převážně top management organizace (49 odpovědí), následně low management (37 odpovědí). Personalista a administrativa zaznamenali velice podobné výsledky, kdy administrativa analyzuje práci v 22 případech a personalista v 21 případech. V případě personalisty se jedná o organizace s 51 a více zaměstnanci. Osm organizací uvedlo, že se práce neanalyzuje vůbec.

Převažující nástroj analýzy

Dotazníkovým šetřením se dále zjišťovalo, jakým způsobem dochází v organizaci k analýze práce, tedy jaký je převažující nástroj analýzy. Organizace měly na výběr z 6 variant odpovědí a mohly zvolit pouze jednu z nich. Na tuto otázku neodpověděly dvě organizace, které ale uvedly, že nikdo neanalyzuje práci.

Tabulka 12 zobrazuje vztah mezi převažujícím nástrojem analýzy práce a osobou, která analyzuje práci. Organizace analyzují práci převážně podle zakázek (v 50 případech), sledováním (42 případů) a shromažďováním dat (20 případů). Nejméně je využívána analýza práce podle norem a katalogu prací. Pouze dvě organizace analyzují práci pomocí IT programu, a to prostřednictvím administrativy a low managementu.

Administrativa a top management využívají k analýze práce nejčastěji zakázky, zatímco low management a personalista sledování.

Tabulka 12: Převažující nástroj analýzy

Převažující nástroj analýzy	Osoba analyzující práci					
	není	administrativa	low management	top management	personalista	Celkem
podle zakázek	2	11	10	22	5	50
podle norem		1	4	3	4	12
sledováním	2	4	13	15	8	42
shromažďováním dat	1	4	6	6	3	20
IT program		1	1			2
katalog prací	1	1	3	3	1	9
neuveдено	2					2
Celkem	8	22	37	49	21	137

Zdroj: vlastní zpracování

Existence personální plánování

Průzkum se dále zabýval otázkou, zda jsou v organizaci plánovány personální činnosti. Pro tuto otázku bylo provedeno porovnání s velikostí organizace podle počtu zaměstnanců.

Tabulka 13: Existence personálního plánování

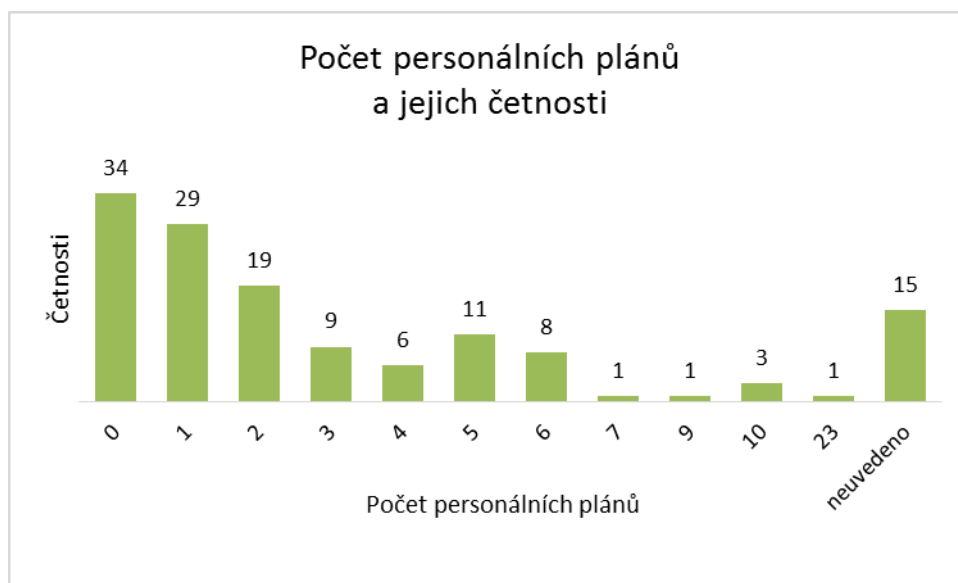
Velikost organizace dle PZ	Personálního plánování		
	ne	ano	Celkem
0-9	5	2	7
10-25	16	9	25
26-50	8	6	14
51-100	5	19	24
101-250	3	19	22
251-500	5	20	25
501 a více	1	19	20
Celkem	43	94	137

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky v tabulce 13 ukazují, že u 69 % organizací existuje personální plánování. Také je patrné, že s rostoucím počtem zaměstnanců (zejména od 51 zaměstnanců) se zvyšuje počet organizací, které plánují personální činnosti. Naopak překvapivé je, že některé organizace se stovkami zaměstnanců žádným způsobem neuplatňují personální plánování.

Počet personálních plánů

Další otázka z této oblasti se věnovala počtu plánů, které organizace vytvářejí. Tato otázka byla otevřená a bylo na ni možné odpovědět nezáporným celým číslem. Celkem 15 organizací tuto otázku nezodpovědělo, což u 8 z nich bylo způsobeno neexistencí personálního plánování a u zbylých 7 organizací patrně neochotou na tuto otázku odpovědět. Jednotlivé odpovědi byly rozděleny do kategorií podle uvedených počtů plánů a ke každé kategorii byly doplněny četnosti odpovědí.



Obrázek 14: Počet personálních plánů a jejich četnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Graf (obrázek 14) zobrazuje počet personálních plánů a jejich četnosti. Podle grafu se zdá, že organizace nejčastěji nevytvářejí žádný plán, avšak tento údaj je zkreslený, jak dokládá tabulka 14. V tabulce je vidět, že pokud respondent odpověděl, že v organizaci neexistuje personální plánování, tak také ve 32 případech zaznamenal odpověď 0 plánů a doložil tak, že personální plánování v organizaci opravdu neexistuje.

Pokud organizace plánuje personální činnosti má nejčastěji 1, 2 nebo 5 plánů a maximálně 10 plánů. Ve výzkumu se také objevila organizace, která uvedla, že využívá 23 plánů, tuto hodnotu autorka považuje za odlehlou.

Jak již bylo zmíněno, tabulka 14 porovnává existenci personálního plánování a počet personálních plánů. Žádné personální plány byly vysvětleny v textu výše, kdy organizace touto odpovědí pouze potvrzuje nevyužívání personálního plánování. Nachází se zde ale další nesrovnalosti, kdy ve 3 případech bylo odpovězeno nevyužívání plánování, avšak byl

zaznamenán počet plánů jeden a dva. Autorka se domnívá, že k této nesrovnalosti mohlo dojít chybným vyplněním dotazníků nebo systémovou chybou při zpracování dotazníku.

Tabulka 14: Počet personálních plánů a existence personálního plánování

Počet personálních plánů	Existence personálního plánování		
	ne	ano	Celkem
0	32	2	34
1	2	27	29
2	1	18	19
3		9	9
4		6	6
5		11	11
6		8	8
7		1	1
9		1	1
10		3	3
23		1	1
Neuvedeno	8	7	15
Celkem	43	94	137

Zdroj: vlastní zpracování

Napojení personálního plánování na strategické plánování

Průzkum se také zabýval tím, zda je personální plánování napojeno na strategické plánování, čili zda personální plánování přispívá k plnění strategických cílů organizace. Na tuto otázku bylo možné odpovědět pouze ano nebo ne.

Tabulka 15: Existence napojení personálního plánování na strategické plánování

Existence personálního plánování	Napojení na strategické plánování		
	ne	ano	Celkem
ne	38	5	43
ano	28	66	94
Celkem	66	71	137

Zdroj: vlastní zpracování

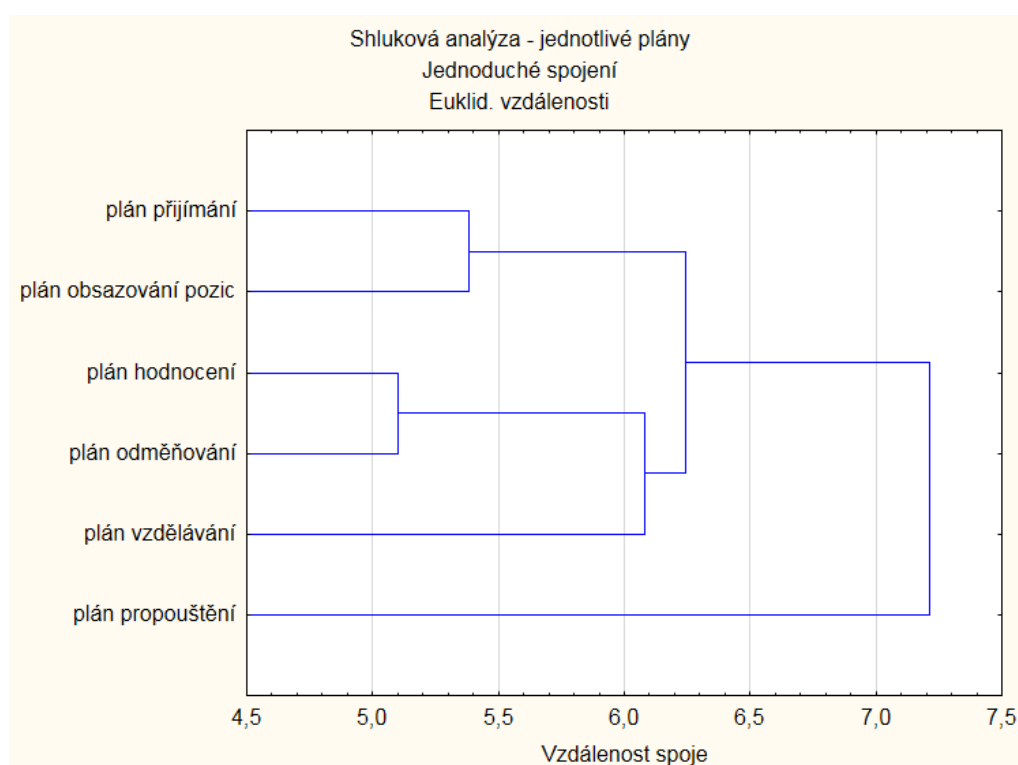
Výsledky, uvedené v tabulce 15, ukazují, že u 70 % organizací (66 odpovědí) vytvářejících personální plány existuje napojení na strategické plánování, zbylých 30 % organizací (28 odpovědí) vytváří personální plány, které ale nejsou napojeny na strategické plánování.

Výsledky ohledně napojení na strategické plánování korespondují s odpověďmi na otázku existence personálního plánování, tedy že u organizací do 50 zaměstnanců převažuje

neexistence napojení na strategické plánování a naopak u organizací nad 51 zaměstnanců je personální plánování napojeno na strategické.

Jednotlivé personální plány

Další otázky se zaměřovaly na to, zda organizace vytváří jednotlivé plány, a to plány přijímání nových zaměstnanců, obsazování pozic, hodnocení, odměňování, vzdělávání a propouštění zaměstnanců. Bylo na ně možné odpovědět pouze ano nebo ne. Tyto otázky byly analyzovány pomocí shlukové analýzy v programu Statistica. Nezodpovězena byla pouze otázka na plány přijímání zaměstnanců, a to v jednom případě.



Obrázek 15: Jednotlivé personální plány

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 15 zobrazuje výsledky shlukové analýzy, která nejdříve identifikovala dva shluky plánů. První shluk tvoří plány hodnocení a odměňování zaměstnanců a druhý plány přijímání a obsazování pozic. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, hodnocení zaměstnanců je podkladem pro odměňování, proto jsou tyto plány tvořeny současně. Stejně tak na sebe navazují i plány přijímání nových zaměstnanců a obsazování pozic.

Plán vzdělávání byl následně připojen k prvnímu shluku, čili se potvrdila souvislost vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, kdy pomocí hodnocení zaměstnanců jsou zjišťovány i potřeby vzdělávání. Plány propouštění zaměstnanců stojí mimo hlavní proud a jsou nejméně podobné ostatním plánům.

Nejčastěji využívané jsou plány odměňování, které využívá 112 organizace a plány hodnocení, které využívá 98 organizací. Naopak nejméně organizace plánují propouštění zaměstnanců, a to ve 30 případech.

4.2.4 Přijímání nových zaměstnanců

Další oblastí je přijímání zaměstnanců, které představují otázky 21 - 33. Jednotlivé otázky včetně četností odpovědí jsou uvedeny v příloze C. Tato oblast zjišťovala, zda dochází k přijímání nových zaměstnanců, jaký je průběh přijímání, jaké metody přijímání jsou využívány a zda dochází k adaptaci nových zaměstnanců.

Přijímání nových zaměstnanců

Výzkum se také zabýval tím, zda v organizaci dochází k přijímání nových zaměstnanců. Na tuto otázku bylo možné odpovědět pouze ano nebo ne. Jedna organizace neodpověděla, zda přijímá nebo nepřijímá nové zaměstnance, ale zároveň na další otázky, týkající se průběhu přijímání odpověď uvedla. Autorka se tedy domnívá, že se jedná o chybu při vyplňování dotazníku.

Tabulka 16: Přijímání nových zaměstnanců

Velikost organizace podle PZ	Přijímání nových zaměstnanců			
	ne	ano	neuveдено	Celkem
0-9	3	4		7
10-25	5	20		25
26-50	2	12		14
51-100		24		24
101-250		22		22
251-500		24	1	25
501 a více		20		20
Celkem	10	126	1	137

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky v tabulce 16 ukazují, že 92 % organizací přijímá nové zaměstnance. Organizace, které nepřijímají nové zaměstnance, mají méně než 50 zaměstnanců a tuto odpověď uvedlo pouze 10 respondentů.

Průběh přijímání nových zaměstnanců (I a II)

Následující otázky se zabývaly průběhem přijímání nových zaměstnanců, a to zda organizace přijímá zaměstnance z interních nebo externích zdrojů a jestli je využíváno jednokolové či více kolové přijímací řízení. Obě otázky nezodpověděla jedna organizace.

Tabulka 17: Průběh přijímání nových zaměstnanců

Průběh přijímání nových zaměstnanců (I)	Průběh přijímání nových zaměstnanců (II)				Celkem
	nedochází k přijímání	jednokolový	více kolový	neuveďeno	
nedochází k přijímání	7				7
interní		33	34		67
externí		34	28		62
neuveďeno				1	1
Celkem	7	67	62	1	137

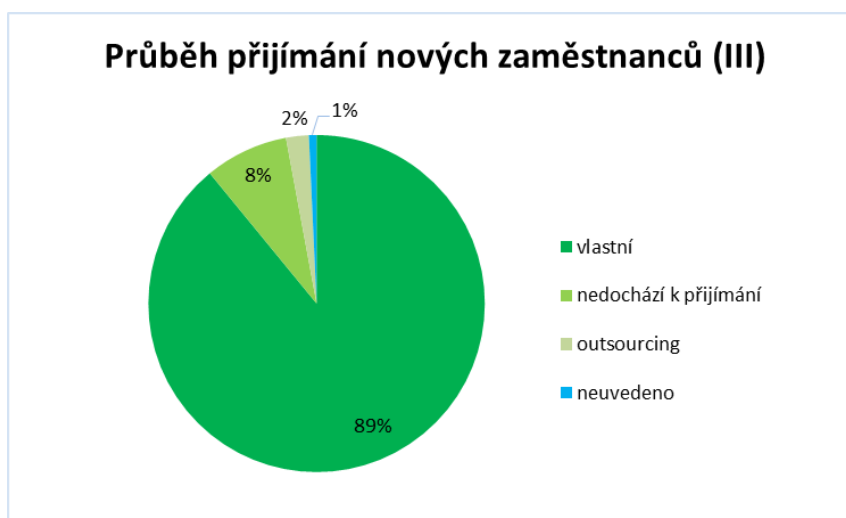
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 znázorňuje výsledky průběhu přijímání nových zaměstnanců. Zde dochází k rozporu s přechozí otázkou, kdy 10 respondentů odpovědělo, že nedochází k přijímání nových zaměstnanců, ale zároveň u otázek týkajících se průběhu přijímání nových zaměstnanců zvolili jeho způsob. Podle autorky se jedná o nepochopení otázky, kdy tito 3 respondenti odpověděli, že v současné době k přijímání nedochází, ale pokud k němu dojde, využívají některý z nabízených způsobů přijímání.

Z výsledků dále vyplývá, že existuje pouze minimální rozdíl mezi tím, zda organizace přijímá zaměstnance z interních nebo externích zdrojů a zda využívá jednokolové nebo více kolové přijímací řízení.

Průběh přijímání nových zaměstnanců (III)

Dále bylo zjišťováno, zda organizace k přijímání zaměstnanců využívá jinou firmu formou outsourcingu nebo zda je přijímání zajišťováno vlastními zdroji. Na tuto otázku neodpověděl jeden respondent.

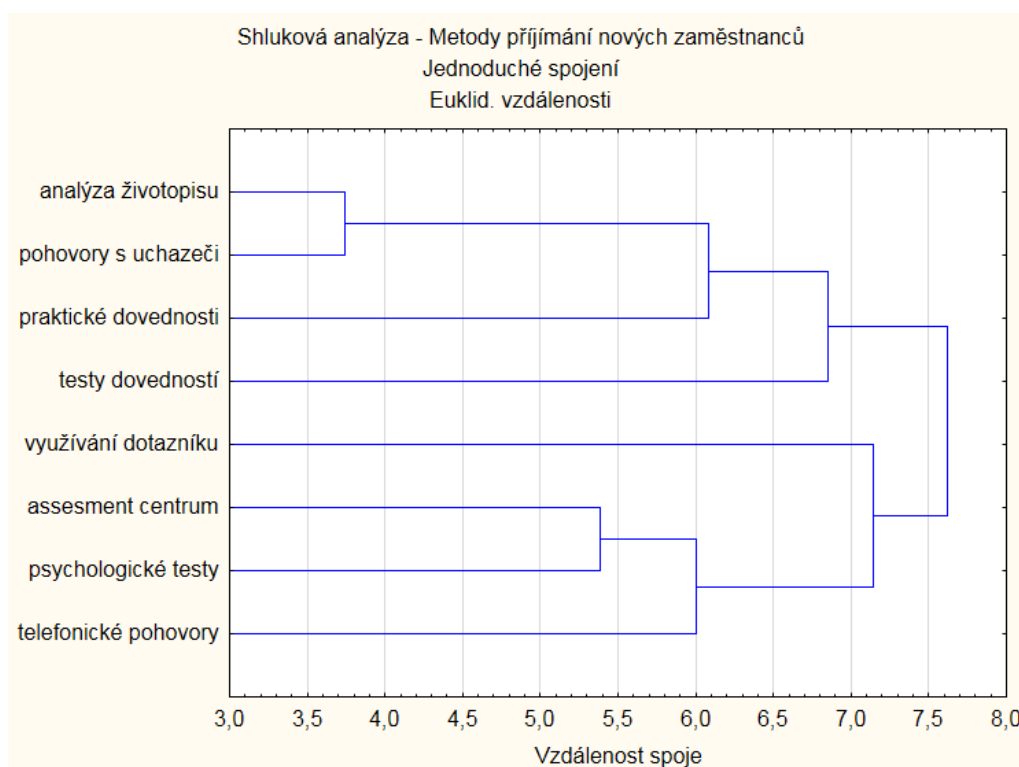
**Obrázek 16:** Průběh přijímání nových zaměstnanců (III)

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 16 je patrné, že organizace využívají k přijímání nových zaměstnanců především vlastní zdroje čili personalistu, personální oddělení nebo oddělení ŘLZ, a to ve 122 případech. Outsourcing k přijímání nových zaměstnanců zvolily pouze 3 organizace a 11 organizací uvedlo, že nepřijímá nové zaměstnance.

Metody přijímání nových zaměstnanců

Následující část se věnuje metodám přijímání nových zaměstnanců, kdy respondenti měli u každé metody na výběr pouze dvě možnosti, a to ano nebo ne. Tyto metody byly analyzovány pomocí shlukové analýzy.



Obrázek 17: Shluková analýza – metody přijímání nových zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí shlukové analýzy byly vytvořeny dvě velké skupiny. Do první patří analýza životopisu, pohovory s uchazeči, hodnocení praktických dovedností a využívání testů dovedností. Tuto skupinu by autorka označila za nejčastěji využívané metody. Naopak druhou skupinu, méně využívaných metod přijímání, tvoří využívání dotazníku, assesment centra, psychologické testy a telefonické pohovory.

Jak je vidět na obrázku 17, nejtěsnější skupinu tvoří analýza životopisu a pohovory s uchazeči. Tyto dvě metody využívají téměř 90 % organizací, které se účastnily výzkumu.

Adaptace nových zaměstnanců

Adaptace znamená přizpůsobení se novým podmínkám. V průzkumu bylo zjišťováno, jakým způsobem dochází u zkoumaných organizací k adaptaci nových zaměstnanců. Tato otázka byla komparována s právní formou organizací.

Tabulka 18: Adaptace nových zaměstnanců

Právní forma organizace	Adaptace nových zaměstnanců						Celkem
	ne	sociální	pracovní	sociální i pracovní	patron	program	
a. s.	5		10	16	3	4	38
družstvo			1				1
nezisková organizace	3		2	2			7
s. r. o.	11	2	21	24	6	4	68
samospráva	1		2	2	1		6
státní podnik				2			2
státní správa	1		4		3		8
v. o. s.			1				1
živnost	5			1			6
Celkem	26	2	41	47	13	8	137

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výzkumu adaptaci nových zaměstnanců nevyužívá 26 organizací z celkového počtu, což je 19 % organizací. Z tabulky 18 lze vidět, že pokud je adaptace využívána, jedná se zejména o pracovní a kombinaci sociální a pracovní adaptace. Pracovní adaptace je zastoupena ve všech právních formách kromě živnosti a státního podniku. Sociální i pracovní adaptace se vyskytuje u všech podniků kromě družstva, státní správy a veřejné obchodní společnosti. Sociální adaptaci uplatňují pouze dvě organizace a to s počtem zaměstnanců 10 až 25. Patrona využívá celkem 13 organizací, konkrétně akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, státní správa a jedna samospráva. Adaptační program aplikuje pouze 8 společností, a to pouze akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným.

4.2.5 Mobilita zaměstnanců

Mobilita zaměstnanců neznámá pouze pohyb zaměstnanců do organizace a z organizace, ale i pohyb uvnitř ní. Za otázky vztahující se k mobilitě jsou považovány otázky číslo 34 - 36, které jsou uvedeny v příloze D včetně četností jejich odpovědí. Dotazníkové šetření zjišťovalo, zda dochází k mobilitě a jaký druh mobility je využíván.

Mobilita

Tato otázka se zabývala mobilitou pracovníků, v dotazníku bylo na výběr ze 4 možných odpovědí. Dvě organizace tuto otázku nezodpověděly, což mohlo být způsobeno vyplňováním dotazníku nekompetentní osobou nebo chybným zaznamenáním odpovědi. Výsledky byly komparovány s právní formou organizace a následně bylo porovnáno využívání mobility s existencí dceřiné pobočky/divize.

Tabulka 19: Mobilita

Právní forma organizace	Mobilita					Celkem
	ne	horizontální	vertikální	horizontální i vertikální	neuveдено	
a. s.	11	1	2	22	2	38
družstvo				1		1
nezisková organizace	4	1		2		7
s. r. o.	26	10	2	30		68
samospráva	3	1		2		6
státní podnik	1			1		2
státní správa		3	1	4		8
v. o. s.	1					1
živnost	4	2				6
Celkem	50	18	5	62	2	137

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 ukazuje, že nejčastější formou mobility je mobilita horizontální i vertikální, kterou zvolilo 45 % organizací (62 odpovědí), naopak nejméně využívaná je vertikální mobilita s 5 odpověďmi. Zajímavé je zjištění, že neziskové organizace, samospráva a živnosti buď mobilitu vůbec neumožňují, nebo pouze horizontální. Z toho tedy vyplývá, že u těchto organizací není žádná možnost povýšení.

Dále z průzkumu vyplývá, že horizontální mobilitu využívají pouze organizace do 250 zaměstnanců. S rostoucím počtem zaměstnanců, se zvyšuje i četnost využívání horizontální i vertikální mobility (konkrétně od 51 zaměstnanců).

Tabulka 20 zobrazuje vztah mezi využíváním mobility a existencí dceřiné pobočky či divize. Lze konstatovat, že pokud má organizace dceřiné pobočky, využívá zejména horizontální i vertikální mobilitu.

Tabulka 20: Komparace mobility a dceřiné pobočky

Dceřiná pobočka/divize	Mobilita					
	ne	Horizontální	vertikální	horizontální i vertikální	neuvedeno	Celkem
ne	38	15		37		90
ano - v EU (mimo ČR)	5			8	1	14
ano mimo EU				5		5
ano v ČR	5	3	4	12	1	25
neuvedeno	2		1			3
Celkem	50	18	5	62	2	137

Zdroj: vlastní zpracování

Horizontální mobilita

U horizontální mobility bylo zjišťováno, jaký druh této mobility organizace využívají v případě, že na otázku mobility odpověděli horizontální nebo horizontální i vertikální mobilita. U této otázky bylo na výběr z možností: horizontální mobilita není, lokální, geografická, lokální i geografická. Pro zjištění správnosti odpovědí byly komparovány otázky na mobilitu a horizontální mobilitu.

Tabulka 21: Horizontální mobilita

Mobilita	Horizontální mobilita				Celkem
	není	lokální	geografická	lokální i geografická	
ne	48	1	1		50
horizontální	2	14		2	18
vertikální	4	1			5
horizontální i vertikální	3	33	1	25	62
neuvedeno	1			1	2
Celkem	58	49	2	28	137

Zdroj: vlastní zpracování

Organizace, které na otázku mobility odpověděly, že horizontální mobilitu nevyužívají, měly na otázku horizontální mobility odpovědět, že neexistuje. Avšak při komparaci výsledků mobility a horizontální mobility bylo zjištěno několik nesrovnalostí.

Tabulka 21 znázorňuje, že dvě organizace, které na otázku mobility odpověděly záporně, zároveň u otázky na horizontální mobilitu uvedly, že využívají lokální a geografickou mobilitu. Tato nesrovnalost může být způsobena chybným vyplněním otázky mobility nebo systémovou chybou při zpracování dotazníků. Dále 5 organizací vyplnilo v otázce mobility, že uplatňují horizontální nebo horizontální i vertikální mobilitu, ale na otázku o horizontální

mobilitě již neodpověděly. Autorka se domnívá, že to může být způsobeno neochotou na tuto otázku odpovědět, případně nepochopením dané otázky v případě vyplňování dotazníku nekompetentní osobou.

Pokud organizace využívá horizontální mobilitu, jedná se především o lokální mobilitu. Lokální i geografickou mobilitu uplatňuje 28 organizací a nejméně využívaná je geografická mobilita, kterou zvolily pouze dvě organizace.

Outplacement

Tato otázka se zabývala tím, zda organizace poskytuje svým zaměstnancům pomoc v případě propuštění z důvodu nadbytečnosti. Bylo možné odpovědět pouze dvěma způsoby, a to ano nebo ne. Pro analýzu bylo zvoleno porovnání poskytování outplacementu s velikostí organizace podle počtu zaměstnanců.

Tabulka 22: Outplacement

Velikost organizace dle PZ	Outplacement		
	ne	ano	Celkem
0-9	7		7
10-25	23	2	25
26-50	14		14
51-100	22	2	24
101-250	20	2	22
251-500	22	3	25
501 a více	20		20
Celkem	128	9	137

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků v tabulce 22 vyplývá, že outplacement využívá pouze necelých 7 % všech dotázaných firem. Tento výsledek potvrzuje i výzkumu uvedený v kapitole 2. 4. 1, ve kterém bylo zjištěno, že outplacement poskytuje svým zaměstnancům pouze 10 % Českých organizací.

Svým zaměstnancům při propuštění z důvodu nadbytečnosti pomáhají organizace s 51 až 500 zaměstnanci a dvě organizace s 10 až 25 zaměstnanci. Překvapivé je zjištění, že tuto pomoc nezajišťuje žádná organizace s 501 a více zaměstnanci. Průzkum dále ukazuje, že nejčastěji poskytují outplacement společnosti s ručením omezeným (4 případy), akciové společnosti (2 případy) a dále samospráva, státní podnik a živnost, vždy po jednom případu.

4.2.6 Hodnocení zaměstnanců

Další personální činností zkoumanou v dotazníkovém šetření bylo hodnocení zaměstnanců, které představují otázky 37 – 44, které jsou uvedeny v příloze E včetně četností jednotlivých odpovědí

. Nejdříve bylo zjišťováno, zda v organizaci existují klíčoví zaměstnanci, evidence dovedností zaměstnanců, možnost zpětné vazby, vyjadřování názorů a manažerské rezervy. Další otázky se už zaměřovaly přímo na hodnocení zaměstnanců a organizace tak odpovídaly kdo a jakým způsobem hodnotí zaměstnance, jaké jsou nástroje hodnocení a jaká frekvence hodnocení.

Tabulka 23: Klíčoví zaměstnanci, evidence dovedností zaměstnanců, možnost zpětné vazby a manažerské rezervy

Velikost organizace dle PZ	Klíčoví zaměstnanci	Evidence dovedností zaměstnanců	Možnost zpětné vazby	Manažerské rezervy
0-9	4	1	6	
10-25	17	10	21	9
26-50	11	7	13	4
51-100	20	14	23	8
101-250	17	9	21	9
251-500	21	16	25	10
501 a více	17	12	18	10
Celkem	107	69	127	50

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 zobrazuje kladné odpovědi na otázky 37 až 40 a jejich četnosti v porovnání s velikostí organizace podle počtu zaměstnanců. 78% organizací vede evidenci klíčových zaměstnanců, zatímco evidenci dovedností zaměstnanců 50 % všech dotázaných. Téměř všechny organizace uvedly, že jejich zaměstnanci mají možnost získat zpětnou vazbu na svou práci a vyjadřovat svůj názor. Manažerské rezervy eviduje pouze necelých 37 % respondentů. Zároveň bylo zjištěno, že organizace do 9 zaměstnanců manažerské rezervy vůbec neevidují. Nejvíce kladných odpovědí na všechny tyto otázky vykazují organizace s 251 až 500 zaměstnanci.

Osoba hodnotící zaměstnance a způsob hodnocení

Dotazníkové šetření také zjišťovalo, kdo v organizaci hodnotí zaměstnance a jakým způsobem k tomuto hodnocení dochází. U otázky na osobu hodnocení zaměstnanců bylo na výběr ze 3 variant odpovědí, a to že zaměstnance hodnotí personální manažer, přímý nadřízený nebo v organizaci neexistuje osoba, která hodnotí zaměstnance. Za způsob

hodnocení bylo možné zvolit kvalitativní, kvantitativní nebo kvalitativní i kvantitativní kritéria.

Tabulka 24: Osoba hodnotící zaměstnance a způsob hodnocení

Způsob hodnocení zaměstnanců	Osoba hodnotící zaměstnance			
	není	personální manažer	přímý nadřízený	Celkem
kvalitativní			27	27
kvantitativní	1		4	5
kvantitativní i kvalitativní		1	104	105
Celkem	1	1	135	137

Zdroj: vlastní zpracování

Přímý nadřízený zná nejlépe výkon daného pracovníka a také jeho chování při práci, tomu odpovídají i výsledky, kdy téměř všechny zkoumané organizace uvedly, že zaměstnance hodnotí přímý nadřízený. V jedné organizaci hodnotí zaměstnance personální manažer, zároveň u žádného z respondentů nebyla evidována opověď využívání metody 360° zpětné vazby. Jedna organizace také uvedla, že nikdo nehodnotí zaměstnance, ale zároveň jsou zaměstnanci hodnoceni podle kvantitativních kritérií. Autorka se domnívá, že tato nesrovnalost je způsobená chybou při vyplňování dotazníku nebo systematickou chybou při zpracování dat.

Tabulka 24 dále udává, že organizace v České republice nejvíce využívají kombinaci kvantitativních i kvalitativních kritérií pro hodnocení zaměstnanců (105 odpovědí) a nejčastěji podle nich hodnotí přímý nadřízený. Podle kvalitativních kritérií hodnotí své zaměstnance 27 organizací a 5 organizací využívá kvantitativní kritéria.

Nástroje pro hodnocení zaměstnanců

U odpovědí na otázku ohledně nástrojů pro hodnocení zaměstnanců, měly organizace na výběr ze 7 variant odpovědí, a to že žádný nástroj nemají nebo využívají cíle, normy a standardy, hodnotovou stupnici, kritické případy, assessment centrum nebo audit.

Jak uvádí tabulka 25, organizace nejvíce hodnotí své zaměstnance pomocí norem a standardů (52 případů) a pomocí cílů (50 případů). Normy a standardy převazují zejména u organizací s více než 51 zaměstnanci a s rostoucím počtem zaměstnanců roste i četnost těchto odpovědí. Naopak hodnocení podle cílů využívá více organizací do 50 zaměstnanců a od této hranice jejich počet klesá. Nejméně využívaným nástrojem hodnocení je podle průzkumu audit, který aplikují pouze 3 organizace. Žádná z dotázaných organizací pro hodnocení nevyužívá kritické případy a assessment centra.

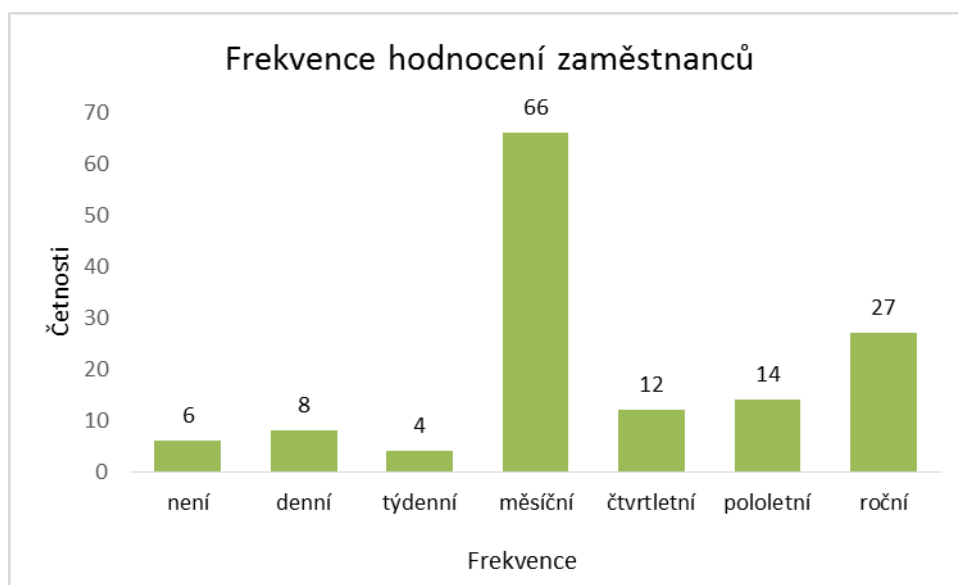
Tabulka 25: Nástroje hodnocení zaměstnanců

Velikost organizace dle PZ	Nástroje hodnocení zaměstnanců					
	není	cíle	normy, standardy	hodnotová stupnice	audit	Celkem
0-9	1	4	2			7
10-25	1	15	8	1		25
26-50	3	6	2	2	1	14
51-100	3	8	9	3	1	24
101-250	1	7	7	7		22
251-500	1	4	14	5	1	25
501 a více		6	10	4		20
Celkem	10	50	52	22	3	137

Zdroj: vlastní zpracování

Frekvence hodnocení zaměstnanců

Organizace se také vyjadřovaly k frekvenci hodnocení zaměstnanců, čili jak často dochází k hodnocení. Na výběr bylo 7 variant odpovědí.



Obrázek 18: Frekvence hodnocení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Jak uvádí graf (obrázek 18) téměř polovina všech organizací hodnotí zaměstnance každý měsíc. Tento výsledek podle autorky souvisí s poskytováním odměn zaměstnancům, kdy je zaměstnancům na základě pracovního výkonu poskytována k základní mzdě odměna a u úkolové mzdy závisí výše mzdy přímo na pracovním výkonu pracovníka. Aby byla zjištěna výše odměny, musí být nejdříve hodnocen pracovní výkon pracovníka.

Ročně hodnotí své zaměstnance 27 organizací, pololetně 14 a čtvrtletně 12, tyto frekvence podle autorky také souvisí s poskytováním odměn, ale v těchto případech se jedná o roční, pololetní nebo čtvrtletní odměny.

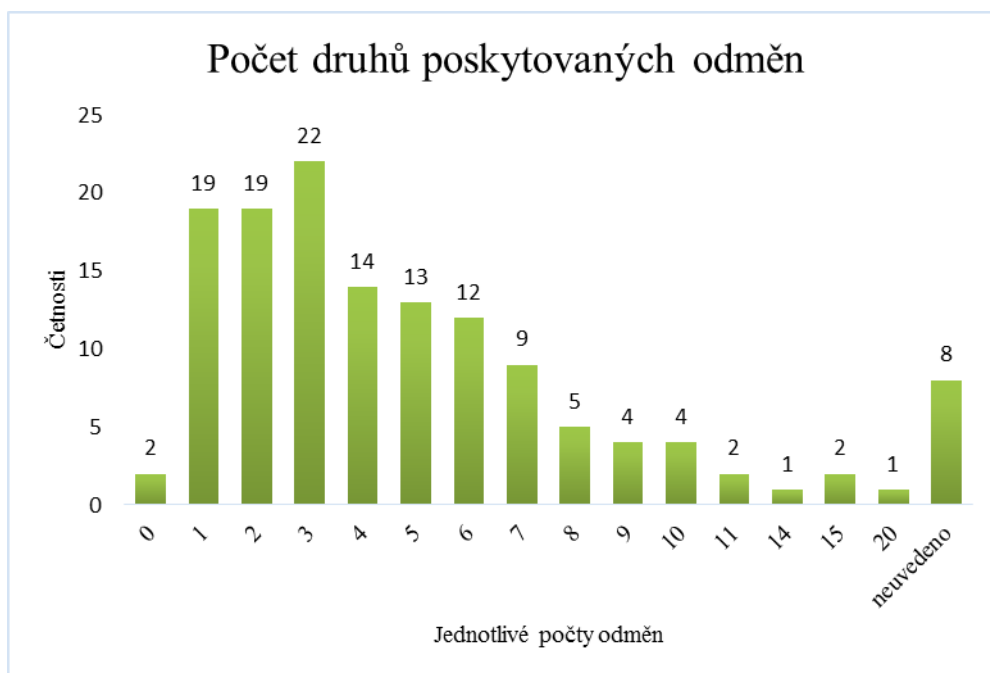
4.2.7 Odměňování zaměstnanců

Odměnu představuje hmotná i nehmotná kompenzace poskytovaná organizací zaměstnanci za vykonanou práci. Tato oblast průzkumu se zabývala počtem druhů poskytovaných odměn, existencí jednotlivých druhů odměn, kterými jsou prémie, 13. platy, stravenky, stáže či služební cesty, vzdělávání, připojištění, odkup zboží či služeb, nehmotné stimuly a jiné benefity a počtem jiných benefitů. Za otázky týkající se odměňování jsou považovány otázky číslo 45 až 55, které jsou uvedeny v příloze F včetně četností jednotlivých odpovědí.

Počet druhů odměn

První otázka z této oblasti se zabývala počtem druhů odměn, které organizace svým zaměstnancům poskytují. Na tuto otázku bylo možné odpovědět nezáporným celým číslem. Odpovědi byly rozděleny do skupin podle počtu odměn a ke každé skupině byly následně doplněny četnosti odpovědí.

Osm organizací na tuto otázku neodpovědělo, důvodem může být to, že respondent nechtěl na tuto otázku odpovědět nebo dotazník vyplňovala nekompetentní osoba, která nezná přesný počet odměn.



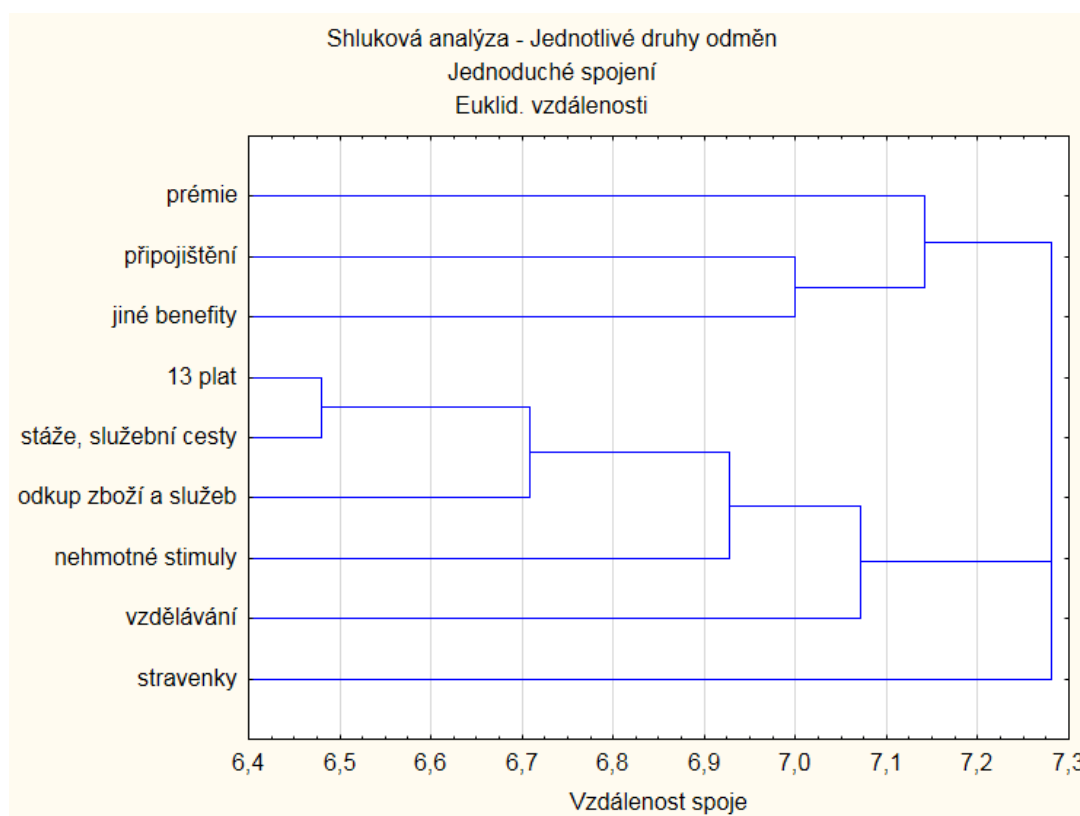
Obrázek 19: Počet druhů poskytovaných odměn

Zdroj: vlastní zpracování

Graf (obrázek 19) ukazuje, že organizace v České republice svým zaměstnancům nejčastěji poskytují jeden až tři druhy odměny, které dohromady tvoří téměř 44 % všech odpovědí. Největší množství druhů odměn uvedla organizace, které poskytuje 20 druhů, naopak dvě organizace svým zaměstnancům neposkytují žádné odměny.

Jednotlivé druhy odměn

Organizace dále uváděly, zda svým zaměstnancům poskytují jednotlivé druhy odměn, které byly v dotazníku nadefinovány. Jednalo se o 9 otázek, u kterých bylo možné odpovědět pouze ano či ne. Tyto otázky byly analyzovány pomocí shlukové analýzy.



Obrázek 20: Shluková analýzy – jednotlivé druhy odměn

Zdroj: vlastní zpracování

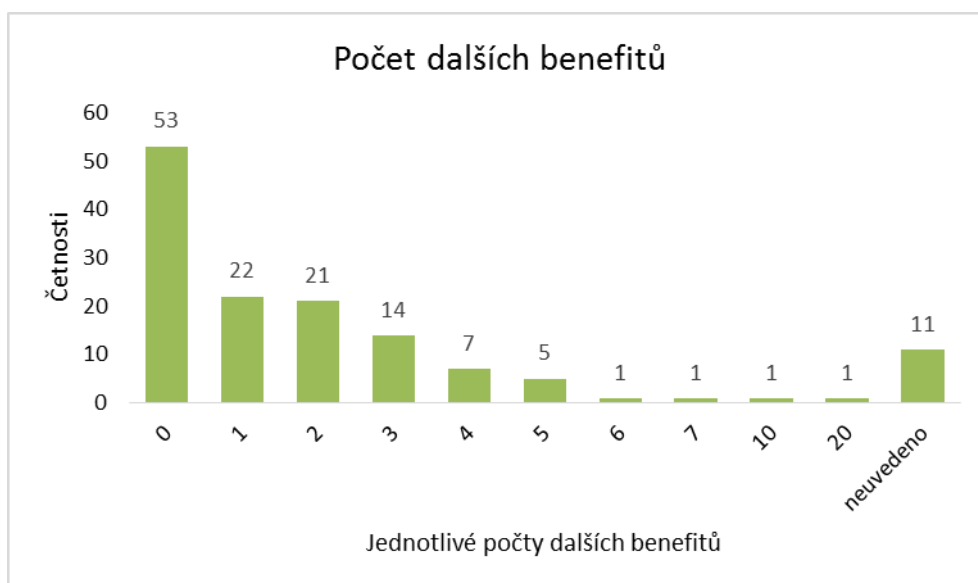
Obrázek 20 zobrazuje výsledky shlukové analýzy. Na první pohled je vidět, že byly vytvořeny dvě hlavní skupiny, kdy první tvoří prémie, připojištění a jiné benefity a druhou 13. plat, stáže a služební cesty, odkup zboží a služeb, nehmotné stimuly a vzdělávání. Naproti tomu stravenky jsou mimo hlavní proud obou těchto skupin a stojí tedy nejdále od všech ostatních druhů odměn.

Nejdříve byly vytvořeny shluky ve druhé skupině, které k sobě mají nejbližší. První spojení tvoří 13. plat, stáže a služební cesty, ke kterým se následně připojil odkup zboží a služeb, nehmotné stimuly a nakonec vzdělávání. Tuto skupinu tvoří odměny, které zaměstnancům

poskytuje méně než polovina všech zúčastněných organizací. V první skupině se nejdříve vytvořilo spojení připojištění a jiných benefitů, ke kterým se následně přidaly i prémie. Tyto odměny poskytuje svým zaměstnancům většina zkoumaných organizací, kdy například prémie svým zaměstnancům poskytuje 114 organizací.

Počet jiných benefitů

Pokud organizace v předchozí otázce uvedla, že poskytuje i jiné benefity nad rámec všech zmíněných, tak v této otázce odpovídala přesný počet těchto benefitů. Celkem 11 respondentů na tuto otázku neopovědělo a 53 respondentů zaznamenalo odpověď žádné benefity, protože u předchozí otázky uvedly, že další benefity neposkytují.



Obrázek 21: Počet dalších benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výsledků v grafu (obrázek 21) organizace poskytují svým zaměstnancům jeden až dvacet další benefity kromě výše uvedených, nejčastěji však jeden až dva.

4.2.8 Vzdělávání zaměstnanců

Oblastí vzdělávání zaměstnanců se zabývaly otázky 56 – 65 dotazníku, které jsou uvedeny v příloze G včetně četností jednotlivých odpovědí. Tyto otázky zjišťovaly, zda v organizaci dochází ke vzdělávání zaměstnanců, jakým způsobem a kde probíhá vzdělávání a existencí jednotlivých druhů vzdělávání.

Existence vzdělávání a místo vzdělávání zaměstnanců

U první otázky z této oblasti se respondenti vyjadřovali k tomu, zda vzdělávají své zaměstnance a kde k tomuto vzdělávání dochází.

Tabulka 26: Existence vzdělávání a místo vzdělávání zaměstnanců

Místo vzdělávání	Vzdělávání zaměstnanců		
	ne	ano	Celkem
není	5	1	6
na pracovišti	1	23	24
mimo pracoviště		12	12
na i mimo pracoviště		95	95
Celkem	6	131	137

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky analýzy, uvedené v tabulce 26, ukazují, že u 131 organizací dochází ke vzdělávání zaměstnanců a pouze 5 organizací své zaměstnance žádným způsobem nevzdělává, v těchto případech se jedná o 2 akciové společnosti a 3 společnosti s ručením omezeným. Jedna organizace uvedla, že své zaměstnance nevzdělává, ale zároveň dochází ke vzdělávání na pracovišti, to může být způsobeno chybou při vyplňování dotazníku. Z tabulky 26 vyplývá, že 95 organizací vzdělává své zaměstnance na pracovišti i mimo pracoviště, u 24 organizací je využíváno pouze vzdělávání na pracovišti a 12 organizací vzdělává zaměstnance pouze mimo pracoviště.

Vlastní program pro vzdělávání zaměstnanců

Průzkum také zjišťoval, jakým způsobem je vzdělávání v organizaci zajišťováno. Organizace může vzdělávání zajišťovat pomocí outsourcingu nebo vlastními silami, čili vlastním program. Právě vlastní program byl předmětem další otázky, kdy respondenti odpovídali, zda využívají pro vzdělávání zaměstnanců vlastní program. Tato otázka byla komparována s velikostí organizace podle počtu zaměstnanců.

Tabulka 27: Vlastní program vzdělávání zaměstnanců

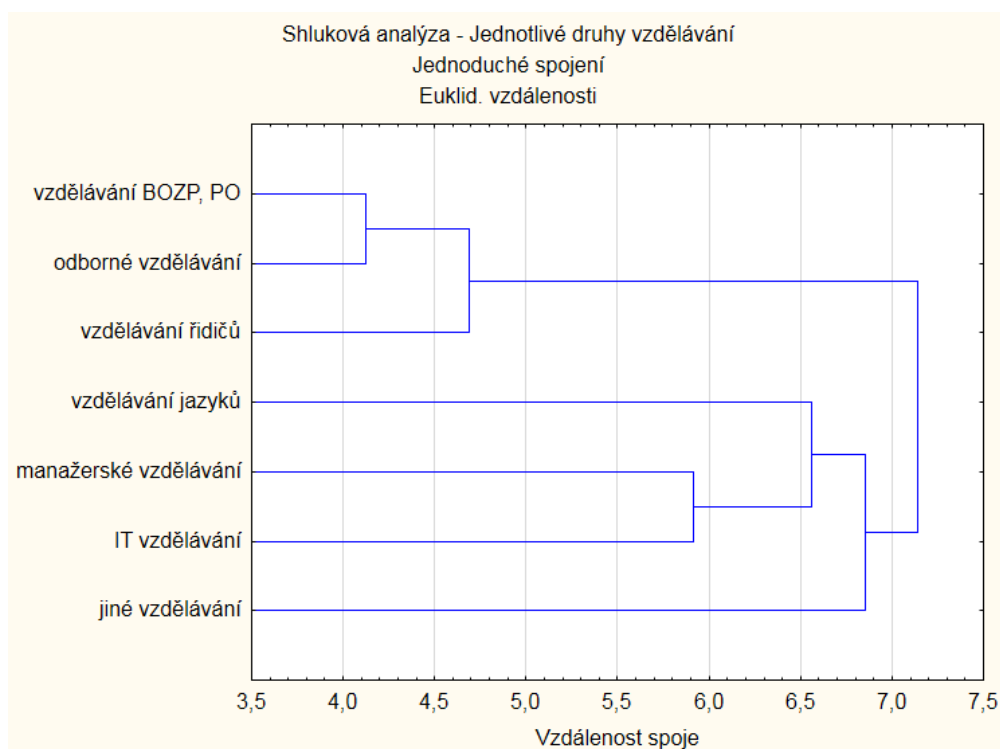
Velikost organizace dle PZ	Vlastní program vzdělávání zaměstnanců		
	ne	ano	Celkem
0-9	5	2	7
10-25	18	7	25
26-50	8	6	14
51-100	11	13	24
101-250	10	12	22
251-500	7	18	25
501 a více	5	15	20
Celkem	64	73	137

Zdroj: vlastní zpracování

Organizace častěji využívají vlastní program pro vzdělávání zaměstnanců (53% organizací), jak dokládá tabulka 27. Při komparaci vlastního programu vzdělávání a velikosti organizace podle počtu zaměstnanců bylo zjištěno, že organizace do 50 zaměstnanců vlastní program využívají méně. Zatímco od 51 zaměstnanců výše převažuje vzdělávání vlastním programem a zvyšuje se i četnost jeho využívání.

Jednotlivé druhy vzdělávání

Jednotlivými druhy vzdělávání se zabývaly otázky 59 až 65, kdy respondenti uváděli, zda v organizaci uplatňují konkrétní druhy vzdělávání. Na tyto otázky bylo možné odpovědět pouze ano nebo ne.



Obrázek 22: Shluková analýza – jednotlivé druhy vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 22 jsou zobrazeny výsledky shlukové analýzy týkající se jednotlivých druhů vzdělávání, podle kterých si je nejbližší vzdělávání BOZP a PO a odborné vzdělávání, následně se k nim přidalo i vzdělávání řidičů a vytváří tak první skupinu shluků. Zákoník práce ukládá všem organizacím povinnost školit své zaměstnance v oblasti BOZP a PO, proto je překvapivé, že dvě organizace uvedly, že v této oblasti své zaměstnance vůbec nevzdělávají. Další skupinu vytvořilo spojení manažerského a IT vzdělávání, ke kterým se připojilo i vzdělávání jazyků a následně i nejdále stojící jiné vzdělávání.

4.2.9 Kolektivní vyjednávání a pracovní podmínky

Další oblast se zabývala kolektivním vyjednáváním a pracovními podmínkami. Jednalo se o otázky 66 až 68 dotazníku, které jsou uvedeny v příloze H včetně četností odpovědí. Tyto otázky zjišťovaly, zda dochází v organizacích ke kolektivnímu vyjednávání, jak jsou řízeny pracovní podmínky a jaký je pracovní režim.

Kolektivnímu vyjednávání

Výzkum se dále zjišťoval, zda dochází v organizaci ke kolektivnímu vyjednávání. Kolektivní smlouvou jsou upravovány pracovněprávní podmínky zaměstnanců a zároveň práva a povinnosti smluvních stran.

Tabulka 28: Kolektivní vyjednávání

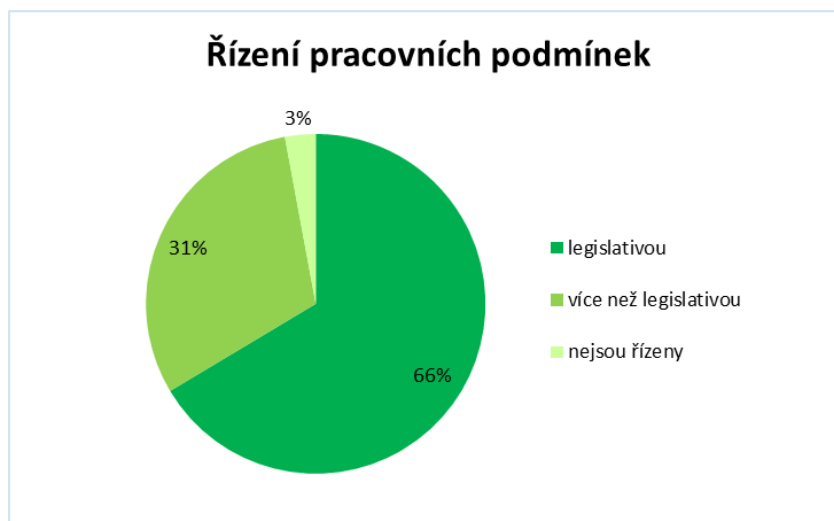
Velikost organizace dle PZ	Kolektivní vyjednávání		
	ne	ano	Celkem
0-9	5	2	7
10-25	19	6	25
26-50	7	7	14
51-100	13	11	24
101-250	15	7	22
251-500	10	15	25
501 a více	7	13	20
Celkem	76	61	137

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků v tabulce 28 v organizacích do 250 zaměstnanců nedochází ke kolektivnímu vyjednávání, naopak u organizací nad 251 zaměstnanců převažují odpovědi, že dochází ke kolektivnímu vyjednávání. Celkové výsledky ale ukazují, že u 56% organizací v České republice nedochází ke kolektivnímu vyjednávání.

Řízení pracovních podmínek

Organizace se také vyjadřovaly k otázce, jak jsou řízeny pracovní podmínky. Na výběr byly 3 možné varianty odpovědí, a to že pracovní podmínky nejsou řízeny, jsou řízeny legislativou nebo více než legislativou.



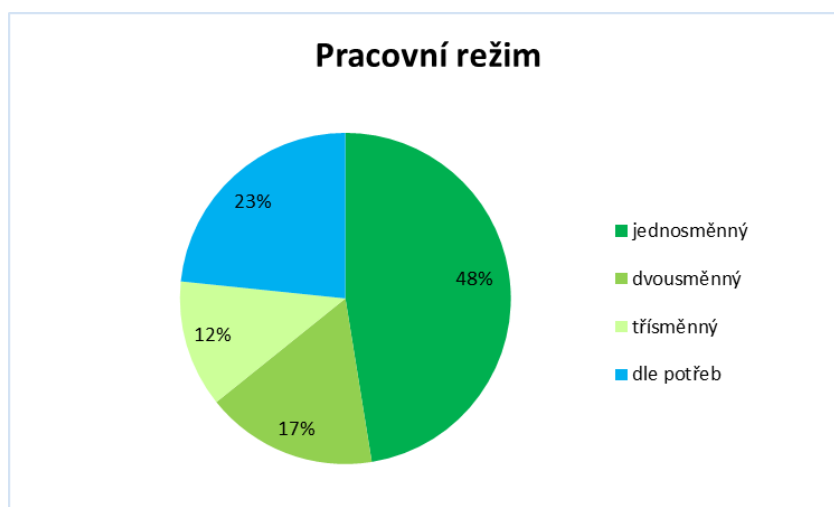
Obrázek 23: Řízení pracovních podmínek

Zdroj: vlastní zpracování

V organizacích v České republice jsou pracovní podmínky řízeny zejména legislativou, a to u 66 % organizací. Z obrázku 23 je patrné, že téměř třetina respondentů poskytuje svým zaměstnancům pracovní podmínky i nad rámec legislativy a u 3 % respondentů nejsou pracovní podmínky řízeny. Tato odpověď je překvapivá, protože všechny organizace působící na území České republiky musí svým zaměstnancům poskytovat minimálně takové pracovní podmínky, které stanovují platné právní předpisy.

Pracovní režim

Poslední otázka z této oblasti se věnovala pracovnímu režimu v organizaci, respektive jaké směny zaměstnanci v organizaci mají. Na tuto otázku bylo možné odpovědět 4 možnostmi odpovědí, a to jednosměnný, dvousměnný, třisměnný a dle potřeb, jak je vidět na obrázku 24.



Obrázek 24: Pracovní režim

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř polovina organizací využívá jednosměnný pracovní režim, který se vyznačuje rovnoměrným rozvržením směn, a to ranní směnou. Dvousměnný pracovní režim, kdy se střídají dvě směny, aplikuje 17 % organizací, třisměnný pouze 12 % organizací. Téměř čtvrtina respondentů uvedlo, že směny upravuje podle potřeb, čili podle aktuálního počtu zakázek.

4.2.10 Vnitrofiremní komunikace

Poslední oblastí dotazníkového šetření byla vnitrofiremní komunikace, kterou představují otázky 69 až 84, které jsou uvedeny v příloze I až K včetně četností odpovědí. Tyto otázky zjišťovaly, jaká je frekvence jednotlivých druhů vnitrofiremní komunikace a oznámení firemních akcí, zda mají organizace potřebu komunikovat online, zda využívají porady, diskusní pracovní skupiny, monitoring spolupráce zaměstnanců a monitoring vztahů s kolegy.

Vnitrofiremní komunikace

Tato část představuje komparaci pěti otázek týkajících se jednotlivých druhů vnitrofiremní komunikace. Odpovědi na tyto otázky byly zpracovány do jedné tabulky podle frekvencí využívání.

Tabulka 29: Vnitrofiremní komunikace

Frekvence	Vnitrofiremní komunikace					Celkem
	ústní	písemná	e-mail	online sociální sítě	podnikové sociální sítě	
není	1	36	15	103	94	249
denní	118	68	105	20	30	341
týdenní	8	12	9	5	5	39
měsíční	1	10	1			12
čtvrtletní	1	1				2
pololetní	1					1
roční		2		1		3
neuveдено	7	8	7	8	8	38
Celkem	137	137	137	137	137	685

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 29 zobrazuje výsledky jednotlivých druhů vnitrofiremní komunikace podle jejich frekvence využívání. Z výsledků vyplývá, že nejčastěji je v organizacích využívána ústní a e-mailová komunikace, a to každý den. Písemnou komunikaci každý den uplatňuje polovina dotázaných firem. Naopak nejméně využívané jsou online sociální sítě a podnikové sociální

sítě. Pokud však tyto sociálních sítě v organizaci existují, je pomocí nich komunikováno denně.

Oznámení firemních akcí

Průzkum dále zjišťoval, jakým způsobem jsou zaměstnancům oznamovány firemní akce a s jakou frekvencí. Tyto otázky byly zpracovány do jedné tabulky podle jejich frekvencí.

Tabulka 30: Oznámení firemních akcí

Frekvence	Oznámení firemních akcí						Celkem
	ústní	písemná	e-mail	intranet	online sociální sítě	podnikové sociální sítě	
není	32	37	28	71	105	106	379
denní	33	29	47	31	9	15	164
týdenní	23	28	23	12	7	4	97
měsíční	17	20	15	8	5	3	68
čtvrtletní	8	5	4				17
pololetní	9	4	7	2	1		23
roční	7	7	6	5	2	1	28
neuvedeno	8	7	7	8	8	8	46
Celkem	137	137	137	137	137	137	822

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 30 vyplývá, že pokud jsou v organizaci firemní akce oznamovány, jedná se především o e-mailovou, případně ústní komunikaci, a to denně. Nejméně využívané jsou podnikové sociální sítě, online sociální sítě a intranet.

Potřeba komunikovat online

Organizace také odpovídaly na otázku, zda mají potřebu komunikovat online. Tato otázka byla komparována s velikostí organizace podle počtu zaměstnanců.

Tabulka 31 zobrazuje výsledky komparace potřeby komunikace online a velikosti organizace podle počtu zaměstnanců. Je patrné, že u organizací s více než 51 roste četnost potřeby komunikovat online, naopak organizace s méně než 50 zaměstnanci tuto potřebu nemají.

Tabulka 31: Potřeba komunikovat online

Velikost organizace dle PZ	Potřeba komunikovat online			
	ne	ano	neuvedeno	Celkem
0-9	7			7
10-25	15	10		25
26-50	10	4		14
51-100	5	16	3	24
101-250	7	14	1	22
251-500	5	18	2	25
501 a více	8	10	2	20
Celkem	57	72	8	137

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je uvedeno v příloze K, 92 % organizací využívá porady a téměř 64 % diskusní pracovní skupiny. Spolupráce zaměstnanců a vztahů s kolegy vykazují téměř totožné výsledky, a monitoruje je pouze 35 % organizací.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

V této části práce jsou zhodnoceny a shrnuty výsledky analýzy, které byly popsány ve čtvrté kapitole této práce.

Data pro analýzu byla získána dotazníkovým šetřením studentů třetího ročníku bakalářského studia v rámci předmětu *Personalistika*, který je vyučován v zimním semestru na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Studenti dotazník vyplňovali s personalistou nebo jinou osobou zodpovědnou za řízení lidských zdrojů v organizacích, které si sami zvolili. Šetření probíhalo v zimních semestrech 2015/2016 a 2016/2017.

Dotazník se skládal z 90 otázek, pro analýzu však bylo použito 84 otázek, které byly rozděleny do 9 oblastí – základní údaje o organizaci, personální plánování, přijímání zaměstnanců, mobilita, hodnocení, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, kolektivní vyjednávání a pracovní podmínky a vnitrofiremní komunikace.

Získaná data byla převedena do tabulky v programu MS Office Excel, kdy řádky tvořily jednotlivé organizace a sloupce odpovědi na dané otázky. Dotazníkovým šetřením bylo získáno celkem 161 vyplněných dotazníků, které byly očištěny o duplicity a o nesprávně vyplněné dotazníky. Po očištění do analýzy vstoupilo 137 dotazníků.

Vlastní analýza byla provedena pomocí základních matematických a statistických metod, korelační analýzy, shlukové analýzy, rozdělení četností a kontingenčních tabulek v programu MS Office Excel a Statistica. Vybrané otázky byly komparovány s velikostí organizace podle počtu zaměstnanců nebo s právní formou organizace.

Nejdříve byla provedena korelační analýza pomocí korelační matice vytvořené v programu Statistica, která zjišťovala míru závislosti jednotlivých proměnných. Z této korelační matice bylo vybráno 7 dvojic, které vykazovaly hodnotu korelačního koeficientu vyšší než 0,6, čili podstatnou až velmi silnou závislost. Nejtěsnější vazba byla prokázána u otázek na monitoring spolupráce zaměstnanců a monitoring vztahů s kolegy, kdy hodnota korelačního koeficientu činila 0,797576, což značí velmi silnou korelaci.

Základní údaje o společnosti

První zkoumanou oblastí byly identifikační údaje o organizacích, které vstoupily do analýzy. Za identifikační údaje bylo zvoleno 9 kritérií, podle kterých bylo zjištěno, že se analýzy účastnily převážně malé až středně velké organizace, které jsou společnostmi s ručením omezeným a které podnikají ve zpracovatelském průmyslu. Tyto společnosti mají

liniovou organizační strukturu a nemají žádnou dceřinou pobočku ani divizi. Pokud organizace nějakou dceřinou pobočku nebo divizi má, jedná se především o společnosti s ručením omezeným nebo o akciové společnosti.

Tyto organizace aplikují demokratický manažerský okruh a nejčastěji u nich neexistuje osoba zodpovědná za řízení lidských zdrojů. Pokud však v organizaci taková osoba je, jedná se o personální oddělení, které se vyskytuje pouze u organizací s 51 a více zaměstnanci nebo personalistu, který se vyskytuje u všech velikostí organizací, zejména u organizací do 250 zaměstnanců.

Personální plánování

Analýza se dále zabývala personálním plánováním, kdy nejdříve bylo zkoumáno, kdo a jakým způsobem v organizaci analyzuje práci. Nejčastější odpovědí na tyto otázky bylo, že práci v organizaci analyzuje top management a je analyzována pomocí zakázek. Dále bylo zjištěno, že administrativa a top management využívají k analýze práce nejvíce zakázky, zatímco low management a personalista sledování.

Téměř 70 % organizací plánuje personální činnosti a jejich četnost se zvyšuje s rostoucím počtem zaměstnanců v organizaci, zejména od 51 zaměstnanců. Nejčastěji je tvořen jeden nebo dva personální plány, nejvíce 23 plánů. Pokud v organizaci existují personální plány, jsou tyto plány v 70 % organizací napojeny na strategické plánování. U organizací do 50 zaměstnanců převažuje neexistence napojení personálního plánování na strategické, naopak u organizací nad 51 zaměstnanců je personální plánování napojeno na strategické. Shlukovou analýzou bylo zjištěno, že nejbližší si jsou plány hodnocení a odměňování zaměstnanců a plány přijímání a obsazování pozic, naopak plány propouštění zaměstnanců jsou vzdáleny od ostatních plánů. Zkoumané organizace nejvíce využívají plány odměňování (82 % organizací) a hodnocení zaměstnanců (72 % organizací), naopak pouze 22 % organizací vytváří plány propouštění zaměstnanců.

Přijímání zaměstnanců

Další oblast zkoumala přijímání nových zaměstnanců. U většiny organizací (92 % z nich) dochází k přijímání nových zaměstnanců, které je zajišťováno vlastními zdroji, čili personalistou, personálním oddělením nebo jinou kompetentní osobou. Nové zaměstnance nepřijímají pouze organizace do 50 zaměstnanců. U otázek, zda dochází k přijímání zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů a zda je přijímací řízení jednokolové či více kolové, byly výsledky shodné, takže se dá říci, že v těchto oblastech není velký rozdíl.

U jednotlivých metod přijímání nových zaměstnanců byly pomocí shlukové analýzy vytvořeny dvě velké skupiny. Do první patří analýza životopisu, pohovory s uchazeči, hodnocení praktických dovedností a využívání testů dovedností. Tuto skupinu lze označit za nejčastěji využívané metody. Naopak druhou skupinu, méně využívaných metod přijímání tvoří využívání dotazníku, assessment centra, psychologické testy a telefonické pohovory. Nejtěsnější skupinu tvoří analýza životopisu a pohovory s uchazeči, které využívá téměř 90 % organizací.

S přijímáním zaměstnanců souvisí i jejich adaptace. Pro adaptaci je ve zkoumaných organizacích využívána sociální i pracovní adaptace, která převažuje ve všech právních formách kromě družstva a státní správy, u kterých je využívána pracovní adaptace. Nejméně využívanou formou adaptace je sociální, kterou uvedly pouze dvě společnosti s ručením omezeným.

Mobilita

Analýza se také zabývala mobilitou zaměstnanců, která může být horizontální, vertikální nebo horizontální i vertikální. Nejčastější formou mobility je kombinace horizontální a vertikální mobility, kterou zvolilo 45 % organizací, u těchto organizací se s rostoucím počtem zaměstnanců, zvyšuje i četnost využívání této mobility, konkrétně od 51 zaměstnanců. Naopak nejméně využívaná je pouze vertikální mobilita s 5 odpověďmi. Horizontální mobilitu využívají pouze organizace do 250 zaměstnanců. Neziskové organizace, samospráva a živnosti buď mobilitu vůbec neumožňují, nebo pouze horizontální.

Dále byl zkoumán vztah mezi využíváním mobility a existencí dceřiné pobočky či divize. Organizace, které mají dceřiné pobočky či divize, využívají také mobilitu, a to zejména horizontální i vertikální.

Pokud organizace využívá horizontální mobilitu, jedná se především o lokální mobilitu (49 odpovědí), nejméně využívaná je geografická mobilita, což může souviset s tím, že většina organizací nemá dceřinou pobočku ani divizi, tudíž není možnost tuto mobilitu využívat.

S mobilitou také souvisí poskytování pomoci zaměstnancům propuštěným z důvodu nadbytečnosti – outplacement. Tuto službu svým zaměstnancům poskytuje pouze 7 % organizací, a to organizace s 51 až 500 zaměstnanci a s 10 až 25 zaměstnanci. Žádná organizace s 501 a více zaměstnanci tuto službu svým zaměstnancům neposkytuje.

Hodnocení zaměstnanců

Téměř všechny organizace (93 %) poskytující svým zaměstnancům možnost získat zpětnou vazbu na svoji práci a vyjadřovat svůj názor, naopak pouze 50 % všech respondentů eviduje dovednosti zaměstnanců. Evidenci klíčových zaměstnanců vede 78 % organizací a evidenci manažerských rezerv necelých 37 %. Zároveň bylo zjištěno, že organizace do 9 zaměstnanců manažerské rezervy vůbec neevidují. Ve výše zmíněných otázkách vykazují nejvíce kladných odpovědí organizace s 251 až 500 zaměstnanci.

Hodnocení zaměstnanců v organizacích provádí přímý nadřízený, a to pomocí kvantitativních a kvalitativních kritérií, naopak žádná organizace nevyužívá metodu 360° zpětné vazby.

Organizace nejvíce hodnotí své zaměstnance pomocí norem a standardů nebo pomocí cílů. Normy a standardy převažují zejména u organizací s více než 51 zaměstnanci a s rostoucím počtem zaměstnanců roste i četnost těchto odpovědí. Hodnocení podle cílů využívají organizace do 50 zaměstnanců a od této hranice jejich četnost klesá. Nejméně využívaným nástrojem hodnocení je audit. K hodnocení zaměstnanců dochází u téměř poloviny dotázaných každý měsíc.

Odměňování zaměstnanců

Organizace v České republice svým zaměstnancům poskytují nejčastěji jednu až 3 druhy odměn, největší počet druhů odměn bylo zjištěno dvacet a odměny neposkytují dvě organizace.

Otázky na jednotlivé druhy odměn byly analyzovány pomocí shlukové analýzy, která identifikovala tři hlavní shluky. Do prvního patří prémie, přípojištění a jiné benefity, druhý shluk tvoří 13. plat, stáže a služební cesty, odkup zboží a služeb, nehmotné stimuly a vzdělávání. V posledním shluku jsou stravenky, které stojí nejdále od ostatních druhů odměn. Nejvíce využívanou formou odměny jsou prémie, které svým zaměstnancům poskytuje 114 organizací.

Vzdělávání zaměstnanců

Své zaměstnance vzdělává 96 % organizací, a to na pracovišti i mimo pracoviště. Pro vzdělávání je využíván vlastní program, který převažuje u organizací od 51 zaměstnanců a s rostoucím počtem zaměstnanců se i zvyšuje četnost jeho využívání.

Jednotlivé druhy vzdělávání byly pomocí shlukové analýzy rozděleny do dvou hlavních skupin. První skupinu tvoří ty druhy vzdělávání, které využívá většina organizací a je to vzdělávání v oblasti BOZP a PO, odborného vzdělávání a vzdělávání řidičů. Do druhé skupiny se řadí vzdělávání jazyků, manažerské vzdělávání, IT vzdělávání a jiné vzdělávání. V oblastech z druhé skupiny vzdělává své zaměstnance polovina ze všech dotázaných organizací.

Kolektivní vyjednávání a pracovní podmínky

U 55 % organizací nedochází ke kolektivnímu vyjednávání a jedná se zejména o organizace do 250 zaměstnanců, naopak u organizací nad 251 zaměstnanců převažují odpovědi, že dochází ke kolektivnímu vyjednávání. Pracovní podmínky jsou u 66 % organizací řízeny legislativou a téměř třetina respondentů uvedla, že pracovní podmínky svým zaměstnancům poskytuje nad rámec legislativy. Poslední otázka z této oblasti se týkala pracovních režimů, kdy u téměř poloviny organizací převládá jednosměnný pracovní režim, další téměř čtvrtina respondentů upravuje pracovní režim podle potřeb.

Vnitřní komunikace

Uvnitř organizací je nejvíce komunikováno denně, a to především ústně nebo pomocí e-mailů. Nejméně využívaná je komunikace přes online sociální sítě a podnikové sociální sítě. Firemní akce jsou oznamovány denně e-mailem, případně ústně. Podobně jako u komunikace jsou pro oznamování firemních akcí nejméně využívané online sociální sítě a podnikové sociální sítě.

Více než polovina organizací uvedlo, že mají potřebu komunikovat online a tato potřeba převažuje u organizací s 51 a více zaměstnanci. Dotazované organizace využívají také porady (v 92 %), naopak nemonitorují spolupráci zaměstnanců a vztahy s kolegy.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se v prvních dvou kapitolách zaměřila na teoretické poznatky z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. První kapitola vysvětlila pojem management, jednotlivé manažerské funkce – plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu a pojmy z oblasti podnikání. Druhá kapitola se zabývala personálními činnostmi, které byly předmětem dotazníkového šetření. Jednalo se o personální plánování, zabezpečování lidských zdrojů, mobilitu, řízení pracovního výkonu, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, pracovní podmínky a vnitropodnikovou komunikaci. Ve třetí kapitole byly uvedeny jednotlivými kroky procesu výzkumu a vysvětleny metody výzkumu, které byly použity pro vlastní analýzu.

Cílem diplomové práce bylo zpracování analýzy dat, která pocházejí z průzkumu studentů a která se týkají řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích v České republice.

Čtvrtá kapitola se věnovala vlastní analýze, kdy byla analyzována data týkající se řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích v České republice, čímž byl cíl práce naplněn. Data pro analýzu byla získána dotazníkovým šetřením studentů předmětu Personalistika, který je vyučován v zimním semestru třetího ročníku bakalářského studia na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Analýza dat byla provedena pomocí základních matematických a statistických metod, korelační a shlukové analýzy, rozdělení četností a kontingenčních tabulek v programu MS Office Excel a Statistica. V poslední kapitole byly zhodnoceny a shrnuty výsledky analýzy.

Vybrané otázky byly komparovány s velikostí organizace podle počtu zaměstnanců nebo s právní formou organizací. Analýza prokázala, že velikost organizace a její právní forma má vliv na průběh řízení lidských zdrojů. U organizací s více než 51 zaměstnanci byla pozorována větší četnost výskytu jednotlivých prvků řízení lidských zdrojů. Podle kategorií podniků podle nařízení Evropské komise se jedná o střední až velké podniky. Tato tendence byla pozorována také u společností s ručením omezeným a u akciových společností.

Analýza také zjistila, že organizace v České republice využívají ve velmi malé míře nebo dokonce vůbec nevyužívají outplacement, hodnocení pomocí metody 360° zpětné vazby a assessment centra. Tyto prvky jsou v zahraničí rozšířené, avšak do České republiky teprve postupně pronikají, proto by je autorka označila za moderní prvky.

POUŽITÁ LITERATURA

1. Agentury práce - seznam povolení. [2017]. *Integrovaný portál MPSV ČR* [online]. [cit. 2017-03-3]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/download/?_piref37_264786_37_264785_264785.next_page=/download.do&_piref37_264786_37_264785_264785.typagprac=1#ukaz
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
4. ARMSTRONG, Michael, 2009a. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Eleventh ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 0749452420.
5. ARMSTRONG, Michael, 2009b. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
6. ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4., revid. vydání. Praha: Fragment. Management (Fragment). 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
7. BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
8. Cafeteria Benefit Plus. c2017. *Benefit Plus* [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/cafeteria-benefit-plus/>
9. Cafeteria systems. [2017]. *Cafeteria Systems* [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>
10. CUESTA, Hector, 2015. *Analýza dat v praxi*. 1. vyd. Přeložil Jiří HUF. Brno: Computer Press. 296 s. ISBN 978-80-251-4361-2.
11. ČASTORÁL, Zdeněk, 2009. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

12. ČESKO. 1991a. Zákon č. 513/1991 obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 98. Dostupné také z: <http://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/obchodni-zakonik/>
13. ČESKO. 1991b. Zákon č. 455/1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 87. Dostupné také z: <http://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/zakon-o-zivnostenskem-podnikani/>
14. ČESKO. 1997. Zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 25. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-77>
15. ČESKO. 2006. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 84. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
16. ČESKO. 2012. Zákon č. 90/2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 34. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: <http://zakony.pohoda.cz/obchodni-pravo/zakon-o-obchodnich-korporacich/>
17. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
18. DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
19. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
20. Ekonomické subjekty podle vybraných právních forem. c2017. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30831&pvo=ORG01&str=v386&v=v7__null__null__null
21. FAYOL, Henri a Irwin. GRAY, 1984. *General and industrial management*. Rev. ed. New York: Institute of Electrical and Electronics Engineers. 112 s. ISBN 9780879421786.

22. GREŇÍKOVÁ, Adriana a Jana ŠPANKOVÁ. 2015. Nové trendy pri prepúšťaní zamestnancov. In: *Aktuální otázky sociální politiky - teorie a praxe: sborník příspěvků z vědecké konference s mezinárodní účastí*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 24 - 27. ISBN 978-80-7395-413-0. ISSN 1804-9095.
23. HEATHFIELD, Susan M. c2016. 360 Degree Feedback: The Good, the Bad and the Ugly. *The Balance* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/360-degree-feedback-information-1917537>
24. HENDL, Jan, 2012. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4., rozš. vyd. Praha: Portál. 736 s. ISBN 978-80-262-0200-4.
25. HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Jan SEGER, 2002. *Statistika pro ekonomy*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. 415 s. ISBN 80-86419-30-4.
26. HOLANOVÁ, Tereza. 2015. Nová průmyslová revoluce. Nezaspete nastup Práce 4.0. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nova-prumyslova-revoluce-nezaspete-nastup-prace-40/r~97fa2490353311e593f4002590604f2e/?redirected=1493120291>
27. CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN, 2015. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy: [právní stav publikace k 1. 1. 2015]*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 526 s. ISBN 978-80-7478-692-1.
28. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). c2017. *Český statistický úřad: Statistický metainformační systém* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klasstru.jsp?kodcis=80004>
29. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
30. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. 1. vyd. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). 724 s. ISBN 80-251-0396-x.
31. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
32. MAREŠ, Petr, Ladislav RABUŠIC a Petr SOUKUP, 2015. *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 508 s. ISBN 978-80-210-6362-4.

33. MAŘÍK, Vladimír, 2016. *Průmysl 4.0: výzva pro Českou republiku*. 1. vyd. Praha: Management Press. 262 s. ISBN 978-80-7261-440-0.
34. MAXA, Radek, 2011. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna. 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.
35. NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. 124 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
36. veletrhu - Jobs Expo. c2017. *Incheba* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.jobsexpo.cz/o-veletrhu.html>
37. PEARCE, John A. a Richard B. ROBINSON a JR, 1989. *Management*. New York: Random House, Business Division. 773 s. ISBN 9780394355795.
38. PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ, 2016. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press. 178 s. ISBN 978-80-7261-452-3.
39. PITRA, Zbyněk, 2007. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
40. Pomůcka pro určení velikosti podniku. c2012. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita/Novinky/Pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku>
41. Práce přes agenturu. [2017]. *Manpower* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.manpower.cz/hledam-praci/prace-pres-agenturu>
42. Přehled funkcí v excelu. c2017. *Jak na office* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.jaknaoffice.cz/7-excel/28-excel-2010/74-funkce-v-excelu/>
43. Regionální informace. c2012-2016. *Regionální informační servis* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/ustecky-kraj/regionalni-informace/>
44. ŘEZANKOVÁ, Hana, 2010. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.

45. Samospráva. c2009-2014. *Portál na podporu rozvoje obcí ČR* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.rozvojjobci.cz/news/samosprava/>
46. STACHO, Zdenko a Katarína STACHOVÁ. 2015. Outplacement as Part of Human Resource Management. *Procedia Economics and Finance* [online]. 34, 19-26 [cit. 2017-02-26]. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)01596-8. ISSN 22125671. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2212567115015968>
47. The 70:20:10 Framework. [2017]. *70-20-10 Forum* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.702010forum.com/about-702010-framework>
48. The 70:20:10 Model for Learning and Development. c2016. *Trainingindustry* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.trainingindustry.com/wiki/entries/the-702010-model-for-learning-and-development.aspx>
49. URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
50. VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
51. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
52. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1998. *Management*. Praha: East Publishing. Ars magna. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
53. What is 360 Degree Feedback? c2017. *CustomInsight* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.custominsight.com/360-degree-feedback/what-is-360-degree-feedback.asp>
54. What is Executive Search? c2017. *HRZone* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-executive-search>

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A Dotazník – Základní údaje o organizacích
- Příloha B Dotazník – Personální plánování
- Příloha C Dotazník – Přijímání zaměstnanců
- Příloha D Dotazník – Mobilita
- Příloha E Dotazník – Hodnocení zaměstnanců
- Příloha F Dotazník – Odměňování zaměstnanců
- Příloha G Dotazník – Vzdělávání zaměstnanců
- Příloha H Dotazník – Kolektivní vyjednávání
- Příloha I Dotazník – Vnitrofiremní komunikace I.
- Příloha J Dotazník – Vnitrofiremní komunikace II.
- Příloha K Dotazník – Vnitrofiremní komunikace III.
- Příloha L Klasifikace oborů dle CZ - NACE

Příloha A: Dotazník – Základní údaje o organizacích

Základní údaje			
Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi	Četnost odpovědí
1	Právní forma	živnost	6
		v. o. s.	1
		k. s.	0
		družstvo	1
		s. r. o.	68
		a. s.	38
		samospráva	6
		státní správa	8
		státní podnik	2
		nezisková organizace	7
2	Dceřiná pobočka/divize	ne	90
		ano - v EU (mimo ČR)	14
		ano - mimo EU	5
		ano - v ČR	25
		nezodpovězeno	3
3	Počet zaměstnanců (PZ)	nezáporné celé číslo	
4	Velikost organizace dle PZ	0 - 9	7
		10 - 25	25
		26 - 50	14
		51 - 100	24
		101 - 250	22
		251 - 500	25
		501 a více	20
5	Počet technicko-hospodářských pracovníků	nezáporné celé číslo	
6	Obor dle CZ-NACE	kód oboru	
7	Typ organizační struktury	liniová	65
		liniově štábní	22
		funkční	16
		liniově funkční	30
		maticová	2
		nezodpovězeno	2
8	Manažerský okruh	autokratický	29
		demokratický	96
		liberální	11
		nezodpovězeno	1
9	Osoba zodpovědná za řízení lidských zdrojů	není	46
		personalista	40
		personální oddělení	42
		oddělení ŘLZ	9

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B: Dotazník – Personální plánování

Personální plánování			
Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi	Četnost odpovědí
10	Kdo analyzuje práci?	není	8
		administrativa	22
		low management	37
		top management	49
		personalista	21
11	K analýze práce dochází především	podle zakázek	50
		podle norem	12
		sledováním	42
		shromažďováním dat	20
		IT program	2
		katalog prací	9
		nezodpovězeno	2
12	Existuje personální plánování	ne	✗ 43
		ano	✓ 94
13	Kolik existuje plánů personálního plánování?	nezáporné celé číslo	
14	Existuje napojení na strategické plánování?	ne	✗ 66
		ano	✓ 71
15	Existuje plán přijímání nových zaměstnanců?	ne	✗ 56
		ano	✓ 80
		nezodpovězeno	1
16	Existuje plán obsazování pozic?	ne	✗ 61
		ano	✓ 76
17	Existuje plán hodnocení zaměstnanců?	ne	✗ 39
		ano	✓ 98
18	Existuje plán odměňování zaměstnanců?	ne	✗ 25
		ano	✓ 112
19	Existuje plán vzdělávání zaměstnanců?	ne	✗ 42
		ano	✓ 95
20	Existuje plán propouštění zaměstnanců?	ne	✓ 107
		ano	✗ 30

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha C: Dotazník – Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců			
Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi	Četnost odpovědí
21	Dochází k přijímání nových zaměstnanců?	ne	✗ 10
		ano	✓ 126
		nezodpovězeno	1
22	Jaký je průběh přijímání nových zaměstnanců? (I)	nedochází k přijímání	7
		interní	67
		externí	62
		nezodpovězeno	1
23	Jaký je průběh přijímání nových zaměstnanců? (II)	nedochází k přijímání	7
		jednokolový	67
		vícekolový	62
		nezodpovězeno	1
24	Jaký je průběh přijímání nových zaměstnanců? (III)	nedochází k přijímání	11
		vlastní	122
		outsourcing	3
		nezodpovězeno	1
25	Analyzují se životopisy uchazečů?	ne	✗ 17
		ano	✓ 120
26	Dochází k pohovorům s uchazeči?	ne	✗ 3
		ano	✓ 134
27	Využívá se dotazníků při získávání nových zaměstnanců?	ne	✓ 77
		ano	✗ 60
28	Je zřízeno assessment centrum?	ne	✓ 125
		ano	✗ 12
29	Využívá se též telefonických pohovorů?	ne	✓ 102
		ano	✗ 34
		nezodpovězeno	1
30	Využívá se psychologických testů při získávání nových zaměstnanců?	ne	✓ 106
		ano	✗ 31
31	Využívá se testů dovedností při získávání nových zaměstnanců?	ne	✗ 63
		ano	✓ 74
32	Hodnotí se praktické dovednosti při získávání nových zaměstnanců?	ne	✗ 38
		ano	✓ 99
33	Adaptace nových zaměstnanců	ne	26
		sociální	2
		pracovní	41
		sociální i pracovní	47
		patron	13
		program	8

























Zdroj: vlastní zpracování

Příloha D: Dotazník – Mobilita zaměstnanců

Mobilita zaměstnanců			
Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi	Četnost odpovědí
34	Mobilita	ne	50
		horizontální	18
		vertikální	5
		horizontální i vertikální	62
		nezodpovězeno	2
35	Horizontální mobilita	není	58
		lokální	49
		geografická	2
		lokální i geografická	28
36	Outplacement	ne	✓ 128
		ano	✗ 9

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha E: Dotazník – Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců			
Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi	Četnost odpovědí
37	Existence klíčových zaměstnanců (KZ)	ne	 30
		ano	 107
38	Existuje evidence dovedností zaměstnanců?	ne	 68
		ano	 69
39	Existuje možnost zpětné vazby, vyjadřování názorů apod.?	ne	 10
		ano	 127
40	Existují manažerské rezervy?	ne	 87
		ano	 50
41	Kdo hodnotí zaměstnance?	není	1
		přímý nadřízený	 135
		personální manažer	1
		model 360°	0
42	Jaké je hodnocení zaměstnanců?	není	0
		kvantitativní	 5
		kvalitativní	 27
		kvantitativní i kvalitativní	 105
43	Jaké jsou nástroje pro hodnocení zaměstnanců?	není	 10
		cílů	 50
		normy, standardy	 52
		hodnotová stupnice	 22
		kritické případy	0
		assessment centra	0
		audit	 3
44	Jaká je frekvence hodnocení zaměstnanců?	není	 6
		denní	 8
		týdenní	 4
		měsíční	 66
		čtvrtletní	 12
		pololetní	 14
		roční	 27

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha F: Dotazník – Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců			
Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi	Četnost odpovědí
45	Kolik druhů odměn existuje?	nezáporné celé číslo	
46	Jsou součástí odměn prémie?	ne	✗ 23
		ano	✓ 114
47	Jsou součástí odměn 13. platy?	ne	✓ 99
		ano	✗ 38
48	Jsou součástí odměn stravenky?	ne	✗ 65
		ano	✓ 72
49	Jsou součástí odměn stáže či služební cesty?	ne	✓ 109
		ano	✗ 28
50	Je součástí odměn poskytnutí vzdělávání?	ne	✓ 70
		ano	✗ 67
51	Je součástí odměn připojištění?	ne	✗ 67
		ano	✓ 70
52	Je součástí odměn odkup zboží či služeb?	ne	✓ 90
		ano	✗ 47
53	Jsou součástí odměn nehmotné stimuly?	ne	✓ 87
		ano	✗ 50
54	Jsou součástí odměn i jiné benefity?	ne	✗ 62
		ano	✓ 75
55	Kolik druhů jiných benefitů existuje?	nezáporné celé číslo	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha G: Dotazník – Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců			
Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi	Četnost odpovědí
56	Dochází ke vzdělávání zaměstnanců?	ne	✗ 6
		ano	✓ 131
57	Existuje vlastní program pro vzdělávání zaměstnanců?	ne	✗ 64
		ano	✓ 73
58	Kde dochází ke vzdělávání zaměstnanců?	není	6
		na pracovišti	24
		mimo pracoviště	12
		na i mimo pracoviště	95
59	Dochází ke vzdělávání BOZP a PO?	ne	✗ 2
		ano	✓ 135
60	Dochází ke vzdělávání řidičů?	ne	✗ 22
		ano	✓ 115
61	Dochází k odbornému vzdělávání?	ne	✗ 17
		ano	✓ 120
62	Dochází ke vzdělávání jazyků?	ne	✗ 64
		ano	✓ 73
63	Dochází k manažerskému vzdělávání?	ne	✗ 65
		ano	✓ 72
64	Dochází k IT vzdělávání?	ne	✗ 60
		ano	✓ 77
65	Dochází ještě k jinému druhu vzdělávání?	ne	✓ 91
		ano	✗ 46

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha H: Dotazník – Kolektivní vyjednávání

Kolektivní vyjednávání			
Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi	Četnost odpovědí
66	Dochází ke kolektivnímu vyjednávání?	ne	76
		ano	61
67	Jak jsou řízeny pracovní podmínky?	nejsou řízeny	4
		legislativou	91
		více než legislativou	42
68	Koliksměnný je provoz?	jednosměnný	65
		dvousměnný	23
		třisměnný	17
		dle potřeb	32

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha I: Dotazník – Vnitrofiremní komunikace I.

Vnitrofiremní komunikace I.			
Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi	Četnost odpovědí
69	Vnitrofiremní komunikace - ústní	není	1
		denní	118
		týdenní	8
		měsíční	1
		čtvrtletní	1
		pololetní	1
		roční	0
		nezodpovězeno	7
70	Vnitrofiremní komunikace - písemná	není	36
		denní	68
		týdenní	12
		měsíční	10
		čtvrtletní	1
		pololetní	0
		roční	2
		nezodpovězeno	8
71	Vnitrofiremní komunikace - e-mail	není	15
		denní	105
		týdenní	9
		měsíční	1
		čtvrtletní	0
		pololetní	0
		roční	0
		nezodpovězeno	7
72	Vnitrofiremní komunikace - online sociální sítě	není	103
		denní	20
		týdenní	5
		měsíční	0
		čtvrtletní	0
		pololetní	0
		roční	1
		nezodpovězeno	8

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha J: Vnitrofiremní komunikace II.

Vnitrofiremní komunikace II.			
Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi	Četnost odpovědí
73	Vnitrofiremní komunikace - podnikové sociální sítě	není	94
		denní	30
		týdenní	5
		měsíční	0
		čtvrtletní	0
		pololetní	0
		roční	0
		nezodpovězeno	8
74	Oznámení firemních akcí - ústní	není	32
		denní	33
		týdenní	23
		měsíční	17
		čtvrtletní	8
		pololetní	9
		roční	7
		nezodpovězeno	8
75	Oznámení firemních akcí - písemná, nástěnka	není	37
		denní	29
		týdenní	28
		měsíční	20
		čtvrtletní	5
		pololetní	4
		roční	7
		nezodpovězeno	7
76	Oznámení firemních akcí - e-mail	není	28
		denní	47
		týdenní	23
		měsíční	15
		čtvrtletní	4
		pololetní	7
		roční	6
		nezodpovězeno	7

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha K: Vnitrofiremní komunikace III.

Vnitrofiremní komunikace III.			
Číslo otázky	Otázka	Možné odpovědi	Četnost odpovědí
77	Oznámení firemních akcí - intranet	není	71
		denní	31
		týdenní	12
		měsíční	8
		čtvrtletní	0
		pololetní	2
		roční	5
		nezodpovězeno	8
78	Oznámení firemních akcí - online sociální síť	není	105
		denní	9
		týdenní	7
		měsíční	5
		čtvrtletní	0
		pololetní	1
		roční	2
		nezodpovězeno	8
79	Oznámení firemních akcí - podnikové sociální síť	není	106
		denní	15
		týdenní	4
		měsíční	3
		čtvrtletní	0
		pololetní	0
		roční	1
		nezodpovězeno	8
80	Potřeba komunikovat online	ne	✗ 57
		ano	✓ 72
		nezodpovězeno	8
81	Porady	ne	✗ 4
		ano	✓ 126
		nezodpovězeno	7
82	Diskusní pracovní skupiny	ne	✗ 43
		ano	✓ 87
		nezodpovězeno	7
83	Existuje monitoring spolupráce zaměstnanců?	ne	✓ 80
		ano	✗ 48
		nezodpovězeno	9
84	Existuje monitoring vztahů s kolegy?	ne	✓ 81
		ano	✗ 47
		nezodpovězeno	9

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha L: Obory podle CZ-NACE

Klasifikace	Obory podle CZ NACE	Četnost odpořdí
A	Zemědělství, lesnictví, rybářství	5
B	Těžba a dobývání	0
C	Zpracovatelský průmysl	56
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	2
E	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	2
F	Stavebnictví	11
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	15
H	Doprava a skladování	10
I	Ubytování, stravování a pohostinství	0
J	Informační a komunikační činnosti	2
K	Peněžnictví a pojišťovnictví	0
L	Činnosti v oblasti nemovitostí	1
M	Profesní, vědecké a technické činnosti	4
N	Administrativní a podpůrné činnosti	2
O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	8
P	Vzdělávání	11
Q	Zdravotní a sociální péče	3
R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	1
S	Ostatní činnosti	1
T	Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu	0
U	Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů	0
Nezodpovězeno		3
Celkem		137

Zdroj: vlastní zpracování