



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

PROPOSAL FOR CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Donika Duriqi**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. Zdeňka Konečná,  
Ph.D.**

**BRNO 2024**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Donika Duriqi</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě realizace analýzy stávajícího stavu oblasti řízení lidských zdrojů ve zvolené organizaci navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro další úspěšný rozvoj organizace.

### Základní literární prameny:

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

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ, 2021. Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na oblast řízení lidských zdrojů a specifikuje jednotlivé segmenty tohoto řízení. Práce je rozdělena na tři základní části, a to na část teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část se zabývá teoretickými základy, především pak definicí personálních činností a jejich různých aspektů. Analytická část se věnuje analýze řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Návrhová část přináší specifická doporučení pro změny v personálním řízení této společnosti, která jsou odvozena z teoretických zdrojů a praktických zjištění. Doporučení jsou navržena tak, aby odpovídala současné situaci ve společnosti.

## **Abstract**

The thesis focuses on the area of human resource management and specifies the individual segments of this management. The work is divided into three basic parts: theoretical, analytical, and design. The theoretical part deals with theoretical foundations, primarily the definition of personnel activities and their various aspects. The analytical part is devoted to the analysis of human resource management in a selected company. The design part brings specific recommendations for changes in personnel management of this company, which are derived from theoretical sources and practical findings. The recommendations are designed to match the current situation in the company.

## **Klíčová slova**

lidské zdroje, personální řízení, výběr zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, motivace zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, vzdělávání zaměstnanců

## **Keywords**

human resources, personnel management, employee selection, employee compensation, employee motivation, employee benefits, employee training

### **Bibliografická citace**

DURIQI, Donika. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160450>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. 5. 2024

---

Bc. Donika Duriqi

autor

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za veškeré rady, trpělivost a ochotnou spolupráci. Také bych chtěla poděkovat mé rodině a blízkým za podporu při celém studiu.

# OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	10
1.1 Řízení lidských zdrojů .....	10
1.1.1 Definice pojmu řízení lidských zdrojů.....	10
1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	10
1.1.3 Modely řízení lidských zdrojů .....	11
1.2 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů.....	13
1.3 Zabezpečování řízení lidských zdrojů .....	14
1.4 Personální útvar .....	14
1.4.1 Členění personálního útvaru .....	14
1.4.2 Role personalistů.....	15
1.5 Personální činnosti.....	16
1.5.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	16
1.5.2 Personální plánování.....	17
1.5.3 Získávání a výběr zaměstnanců .....	17
1.5.4 Vybírání uchazečů .....	20
1.5.5 Péče o zaměstnance .....	20
1.5.6 Hodnocení zaměstnanců .....	21
1.6 Odměňování zaměstnanců .....	21
1.6.1 Celková odměna .....	21
1.6.2 Faktory ovlivňující odměňování.....	24
1.6.3 Cíle odměňování .....	24
1.6.4 Mzda, plat, odměna.....	25
1.6.5 Systém odměňování.....	25

1.6.6	Zaměstnanecké benefity .....	27
1.6.7	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	28
1.7	Motivace .....	29
1.7.1	Motivační faktory .....	30
1.8	Oddanost .....	31
1.9	Angažovanost.....	32
1.10	Pracovní prostředí .....	33
1.11	Pracovní spokojenost .....	33
1.12	Komunikace se zaměstnanci .....	35
1.13	Fluktuace.....	36
1.14	Shrnutí teoretické části.....	38
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	39
2.1	Základní informace a historie společnosti .....	39
2.2	Služby poskytované společností .....	39
2.3	Organizační struktura.....	39
2.4	Získávání a výběr zaměstnanců .....	40
2.5	Aktuální stav systému řízení lidských zdrojů .....	41
2.6	Fluktuace zaměstnanců .....	41
2.7	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti.....	42
2.8	Řízení pracovního výkonu a motivace.....	42
2.9	Pracovní prostředí .....	43
2.10	Hodnocení zaměstnanců ve společnosti .....	45
2.11	Dotazníkové šetření .....	45
2.12	Syntéza získaných informací .....	60
2.13	Silné a slabé stránky .....	61
3	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ .....	63

3.1	Placené přesčasy .....	63
3.2	Jazykové kurzy .....	64
3.3	Školení v systému SAP .....	65
3.4	Benefity v podobě finančního ohodnocení .....	68
3.4.1	Odměňování na základě odpracovaných let ve společnosti.....	68
3.4.2	13. plat .....	69
3.5	Přínosy změn.....	70
	Závěr .....	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

# ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti, analyzuje současný stav a předkládá návrhy na jeho zlepšení. Řízení lidských zdrojů představuje rozsáhlý koncept, který zahrnuje mnoho faktorů s výrazným vlivem na fungování podniku a všechny jednotlivce působící v dané organizaci. Zahrnuje zabezpečení lidských zdrojů, řízení znalostí, rozvoj organizace, plánování lidských zdrojů, procesy výběru a nábory zaměstnanců.

První část této práce obsahuje teoretický popis řízení lidských zdrojů, který může být podkladem pro jednotlivé společnosti. Nejdříve je prezentována základní charakteristika, následně jsou představeny vybrané přístupy a modely pro řízení lidských zdrojů. Dále jsou diskutovány činnosti zařazené do této oblasti řízení.

Praktická část je zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů anonymizované společnosti, která bude dále nazývána jako společnost. Společnost se potýká s fluktuací zaměstnanců na oddělení logistiky. V rámci práce bude provedena analýza konkrétních personálních činností v dané společnosti a následně budou identifikovány místa a příčiny problémů spojených s řízením lidských zdrojů.

Závěrečná část práce bude věnována návrhům, jejichž cílem bude zlepšení stávající situace a odstranění problémů, se kterými se společnost potýká ve vztahu k novým i stávajícím zaměstnancům.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem této diplomové práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a následně navrhnout řešení pro zlepšení aktuálního stavu ve společnosti.

Pro zpracování této práce je nutno shromáždit dostatečné množství teoretických poznatků týkajících se uvedené problematiky. Potřebné podklady byly vyhledány v publikacích, které se zabývají problematikou řízení lidských zdrojů podniku.

K tomu, aby mohla být stanovena aktuální situace společnosti, byly využity interní dokumenty společnosti. Další data budou získána formou dotazování zaměstnanců. Otázky k rozhovoru budou předem připraveny, aby sloužily jako účinný podklad k analýze problematiky lidských zdrojů.

Práce obsahuje popis podniku a jeho bližší seznámení. V dalším kroku jsou dle výše uvedených metod představeny oblasti náboru a výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a motivace, vzdělávání a rozvoje, fluktuace zaměstnanců a pracovní prostředí. Podrobné zkoumání je následně zaměřeno na konkrétní oddělení společnosti.

V závěrečné části práce je připravena sekce s návrhy, která poskytne doporučení pro řízení společnosti a přispěje k celkovému zlepšení situace v podniku.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co souvisí s náborem, vedením a správou zaměstnanců v rámci organizací. Tato oblast zahrnuje široké spektrum činností, jako je strategické řízení lidských zdrojů, správa lidského kapitálu, řízení znalostí, podpora sociální odpovědnosti organizace, rozvoj organizace, zabezpečení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, školení a vzdělávání zaměstnanců, budování vztahů mezi zaměstnanci a péče o jejich dobro. (Armstrong, 2007, str. 38)

### 1.1.1 Definice pojmu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů jsou všechny aktivity, které souvisejí s řízením zaměstnaneckých vztahů ve společnosti. (Armstrong, 2007, s. 38)

Podle rozsáhlejší definice Watsona představuje řízení lidských zdrojů manažerský přístup k efektivnímu využívání úsilí, schopností a oddanosti jednotlivců při plnění pracovních úkolů tak, aby byla organizaci zajištěna perspektivní budoucnost. (Armstrong, 2007, s. 38)

Řízení lidských zdrojů je základem pro veškeré aktivity spojené s řízením pracovníků. Je klíčové si pamatovat, že i když se věnujeme řízení lidských zdrojů, neznamená to automaticky řízení obchodních činností. (Torrington, 2002)

Řízení lidských zdrojů představuje část organizace, která se věnuje všem činnostem, které se týkají jednotlivců v rámci pracovního procesu. Tato oblast zahrnuje nábor, formování, fungování, využívání, organizaci a propojení činností jednotlivce. To zahrnuje také výsledky práce, pracovní schopnosti, pracovní chování, vztah k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám s nimiž člověk přichází do styku ve své pracovní činnosti. Zároveň se věnuje i osobnímu uspokojení z práce a personálnímu a sociálnímu rozvoji jednotlivce. (Koubek, 2007, s. 13)

### 1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Podle Boxalla (2007, s. 63) je posláním řízení lidských zdrojů podporovat životaschopnost podniku prostřednictvím nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly.

### **Armstrong řadí mezi cíle lidských zdrojů:**

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí. (Armstrong, 2015, s. 48)

### **Cílem řízení lidských zdrojů je umožnit organizaci dosahovat své cíle v oblasti:**

- zajištění a podpory rozvoje zaměstnanců, tj. získání a udržení kvalifikovaných pracovníků, kteří projevují správnou motivaci a oddanost vůči organizaci,
- ocenění zaměstnanců s cílem udržet a posílit jejich oddanost a motivaci,
- budování produktivních a harmonických vztahů mezi zaměstnanci a vedením, podpory spolupráce, dodržování etických standardů a vyvažování vztahů mezi všemi zúčastněnými stranami. (Kociánová, 2007, s. 81)

### **1.1.3 Modely řízení lidských zdrojů**

Mezi modely řízení lidských zdrojů jsou zařazeny níže uvedené nejznámější modely, pomocí kterých je vysvětleno fungování řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 52)

#### **Model shody**

Podle modelu shody by systém řízení lidských zdrojů a struktura společnosti měli být v souladu se strategií společnosti. Primárním úkolem managementu by tedy mělo být harmonizovat strukturu organizace a systém řízení lidských zdrojů tak, aby efektivně podporovali dosahování strategických cílů organizace. (Armstrong, 2007, s. 52)

#### **Harvardský model**

Harvardský model zdůrazňuje lidské zdroje jako klíčový prvek pro dosahování dlouhodobého úspěchu organizace a klade důraz na investice do zaměstnanců a jejich rozvoj.

Podle Beera zahrnuje řízení lidských zdrojů veškerá rozhodnutí a aktivity manažerů, které ovlivňují vztahy mezi lidskými zdroji, tj. zaměstnanci a organizací. Podle jejich názoru, současná éra vyžaduje komplexnější a strategičtější přístup k oblasti lidských zdrojů.

Model zdůrazňuje lidské zdroje jako klíčový prvek pro dosahování dlouhodobého úspěchu organizace a klade důraz na investice do zaměstnanců a jejich rozvoj. Dalším klíčovým prvkem této koncepce bylo stanovisko, že správu lidí jako zdrojů by měli provádět linioví manažeři přímo v rámci podniků a organizací. (Armstrong, 2007, s. 53)

### **Kontextový model**

Na rozdíl od jiných modelů kontextový model klade důraz na vliv vnějších faktorů, jako jsou sociální, institucionální a politické vlivy. Spojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, kde se vyvíjí a rozvíjí. Podle tvrzení Martin-Alcázar a spol. „kontext podmiňuje a současně je podmiňován strategií lidských zdrojů“. Vytváření a implementace strategií lidských zdrojů jsou součástí mnoha zainteresovaných stran, ať už jsou vnější nebo vnitřní a vždy podléhají strategickým rozhodnutím. (Armstrong, 2007, s. 52)

### **5-P model**

Dle Armstronga model 5-P vyjadřuje fungování řízení lidských zdrojů pomocí pěti prvků: Pojetí lidských zdrojů – vyjadřuje přístup organizace k lidským zdrojům, roli lidských zdrojů z pohledu celkového úspěchu organizace a filozofii řízení lidských zdrojů v organizaci.

Politiky lidských zdrojů – vytvářejí uplatňování programů a praxe v oblasti lidských zdrojů v souladu se strategickými cíli organizace.

Programy lidských zdrojů – umožňují prosazovat a usměrňovat potřebné organizační změny v oblasti lidských zdrojů k dosažení strategických cílů organizace.

Praxe lidských zdrojů – reprezentuje postupy směřující k naplňování určitých politik a programů v oblasti lidských zdrojů.

Procesy lidských zdrojů – zahrnují formální postupy a metody určené k provedení strategických plánů a politik v oblasti lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 53)

### **Evropský model**

Evropský model je formulován podle Brewstera následovně:

okolí – zavedené právní prostředí,

cíle – cíle organizace a společenská odpovědnost,

zaměření – analýza nákladů a výnosů, kontext okolí,

vztahy se zaměstnanci – odborově organizované i neorganizované,

vztahy s liniiovými manažery – odbornost a součinnost,

role personalistů – specializace – nejednoznačnost, odolnost, flexibilita

Model v porovnání s ostatními modely klade důraz na vliv právního prostředí, odborových organizací a sociální odpovědnosti. (Armstrong, 2007, s. 54)

### **Tvrký a měkký model**

Tvrký model se zaměřuje na lidské zdroje jako na produktivní faktor nebo nástroj k dosahování cílů organizace. Cílí na efektivitu, výkonnost a dosahování cílů, často v souladu s obchodními potřebami.

Měkký model klade důraz na lidský kapitál, zaměstnaneckou pohodu a rozvoj. Zaměřuje se na individuální potřeby zaměstnanců, podporuje rozvoj dovedností a vytváří pozitivní pracovní prostředí. (Armstrong, 2007, s. 54)

## **1.2 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů podléhá vlivu různých faktorů. Současný pohled se zaměřuje zejména na faktory vnějšího i vnitřního prostředí. Kociánová (2012, s. 89) navrhuje definovat faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů následovně:

Vnější faktory:

- nové technologie,
- konkurence na trhu,
- legislativa,
- vládní politika,
- ekonomické podmínky,
- sociální vlivy,
- demografické vlivy,
- ekologické vlivy,
- současná situace na trhu práce,
- globalizace trhu práce.

Vnitřní faktory:

- strategie společnosti,
- politika společnosti,
- geografická poloha společnosti,

- charakter činnosti společnosti,
- organizační struktura,
- technika a technologie ve společnosti,
- kvalifikace zaměstnanců,
- rozvojový potenciál zaměstnanců. (Kociánová, 2012, s. 89-90)

### **1.3 Zabezpečování řízení lidských zdrojů**

Zajištění řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2015, s. 78) spojeno s implementací různých postupů v oblasti plánování lidských zdrojů, náborem a výběru, řízení talentů, správy pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoje.

Hodnocení personalistů nezávisí na jejich činnostech, ale spíše na přínosu, který poskytují prostřednictvím vytváření přidané hodnoty pro zákazníky, investory a zaměstnance. (Armstrong, 2015, s. 78)

### **1.4 Personální útvar**

Primárním úkolem personalistů je poskytování služeb spojených s řízením lidských zdrojů. Podílejí se také na vytváření prostředí, které podporuje zvýšení angažovanosti jednotlivých pracovníků. Toho dosahují tím, že vytvářejí podmínky pro optimální využití schopností a dovedností zaměstnanců, umožňují jim rozvinout a zhodnotit svůj potenciál a zároveň uspokojit své individuální potřeby, což je v zájmu jak samotných zaměstnanců, tak i organizace jako celku. (Armstrong, 2015, s. 80)

Sequencová (2015, s. 18) zdůrazňuje, že personalista by měl mít přímý přístup k vedení společnosti pro konzultaci problémů v oblasti řízení lidských zdrojů a měl by být mu přímo podřízen. Čím nižší by byla pozice personálního útvaru ve struktuře, tím více by mohlo docházet ke zkreslování nebo zpoždování důležitých informací. Jako optimální řešení se tak jeví umístění personálního útvaru přímo pod generálního ředitele nebo na úroveň liniových manažerů.

#### **1.4.1 Členění personálního útvaru**

Členění personálního oddělení závisí na velikosti a povaze organizace. Například menší organizace nemají často samostatné personální oddělení, a tuto roli obvykle plní majitel nebo jiný vedoucí pracovník. Naopak ve velkých organizacích můžeme najít rozsáhlá personální oddělení, kde jsou členové specializováni na různé oblasti, jako je vzdělávání

pracovníků, odměňování, nábor a výběr zaměstnanců, správa pracovních vztahů, poradenství a péče o zaměstnance. V těchto velkých útvarech mohou pracovat odborníci jako psychologové a právníci specializující se na pracovně právní oblast. (Koubek, 2007, s. 32)

Personální oddělení vyžaduje určité organizační přizpůsobení. V případě vnitřní struktury lze jeho formu a uspořádání popsat tak, že nejvyšším personalistou je personální ředitel, který odpovídá generálnímu řediteli. Pod ním se nacházejí podřízení personalisté, kteří spravují úsek vzdělávání, rozvoje, odměňování a zabezpečování lidských zdrojů. (Armstrong, 2015, s. 82)

Podle Koubka se personální útvar člení na vnitřní a vnější.

Vnitřní struktura personálního oddělení je závislá velikosti společnosti. V případě malých společností personální záležitosti vykonává majitel nebo jeden z vedoucích pracovníků, přičemž samotný personální útvar může chybět. Ve středně velkých společnostech je obvykle alespoň jeden pracovník specializovaný na personální činnosti, často v roli personalisty. Velké společnosti je struktura personálního oddělení komplexnější a každý personalista zaměřuje na jiné činnosti. (Koubek, 2007)

V současné době je v trendu využívání externích služeb, tzv. outsourcingu, pro některé personální aktivity. Hlavními důvody pro využívání externích služeb jsou především úspory nákladů, možnost zmenšení interního personálního útvaru, specializace pracovníků na své oblasti a využití odborných služeb, zkušeností a know-how. Tato strategie je vhodná pro personální útvary, které nemají dostatečně specializovaný personál pro konkrétní personální činnosti nebo nedostatek pracovníků pro pokrytí všech potřeb. (Armstrong, 2007, s. 86)

#### **1.4.2 Role personalistů**

Personalistům se liší role v závislosti na pozici, kterou zaujímají v personálním oddělení. Role personalistů záleží na tom, zda jsou v roli generalistů nebo specialistů a v závislosti na úrovni, na které pracují. Nicméně, jejich úkoly a odpovědnosti mohou být také ovlivněny potřebami organizace, jejich dovednostmi, postoji vrcholového vedení a podmínkami prostředí, ve kterém působí. (Armstrong, 2015, s. 87)

Armstrong (2015, s. 87) rozlišuje následující role:

- obecná role,

- role poskytovatelů personálních služeb,
- strategická role – podpora a uskutečňování strategie společnosti,
- role business partnerů – spolu s liniovými manažery dochází k převzetí zodpovědnosti za dosažení úspěchu organizace,
- role nositelů inovací,
- role agentů změny.

## **1.5 Personální činnosti**

Zajištění výkonu personálních činností je svěřeno personálnímu útvaru, který plní nejrůznější úkoly spojené s řízením lidských zdrojů. Existují různá perspektiva, která hodnotí personální činnosti, nicméně nejčastěji se setkáváme s následujícími činnostmi:

- analýza práce a vytváření pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr pracovníků,
- přijímání a adaptace pracovníků,
- organizace práce,
- bezpečnost pracovníků při práci,
- hodnocení a odměňování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj,
- informování pracovníků,
- ukončení pracovního poměru,
- personální systém. (Dvořáková, 2012, s. 24)

### **1.5.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření pracovních míst je proces, kdy se definují jednotlivé pracovní úkoly a seskupují se do základních prvků organizace. Je nutné důkladně promyslet, jak sestavit a kombinovat jednotlivé práce tak, aby vytvořené pracovní místo bylo dostatečně efektivní a přispívalo k dosažení cílů organizace. Také je důležité, aby pracovní místa poskytovaly uspokojení zaměstnancům a působily jako motivující faktor. Dále je nezbytné, aby tyto pracovní úkoly respektovaly zdraví zaměstnanců, odpovídaly jejich kvalifikaci a byly v souladu se zákony. (Koubek, 2001, s. 40)

Analýza pracovního místa pomáhá pochopit, co práce na daném místě zahrnuje, a tím i lépe pochopit samotného pracovníka. Tato analýza zahrnuje shromažďování, zaznamenávání, ukládání a vyhodnocování informací o úkolech, metodách, odpovědnostech, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách vykonávání práce a dalších aspektech spojených s daným pracovním místem. (Koubek, 2001, s. 40)

### **1.5.2 Personální plánování**

Personální plánování je součástí plánování společnosti. Zahrnuje pravidelné rozhodování o tom, kolik a jaké druhy zaměstnanců společnost potřebuje. Tato činnost zahrnuje také promýšlení plánů týkajících se stabilizace, nástupnictví, koordinace talentů, a to v souladu s vývojem a situací na trhu práce a okolím organizace. Díky plánování lidských zdrojů má společnost možnost dosáhnout krátkodobých i dlouhodobých cílů. (Armstrong, 2015, s. 270)

Podle Totha (2010, s. 42) by personální plánování mělo účinně odpovídat na následující otázky:

- Jak organizovat procesy vyhledávání, výběru, adaptace a vzdělávání nově přijímaných zaměstnanců?
- Jak efektivně získávat potenciální pracovníky a formulovat atraktivní nabídky pro trh práce?
- Jak se vypořádat s hodnocením výkonu stávajících zaměstnanců, jejich vzděláváním, odměňováním a motivací?
- Jak plánovat kariéru současných zaměstnanců?
- Jak efektivně řešit odchody pracovníků?
- Jak postupovat při zaměstnávání dočasných pracovníků?

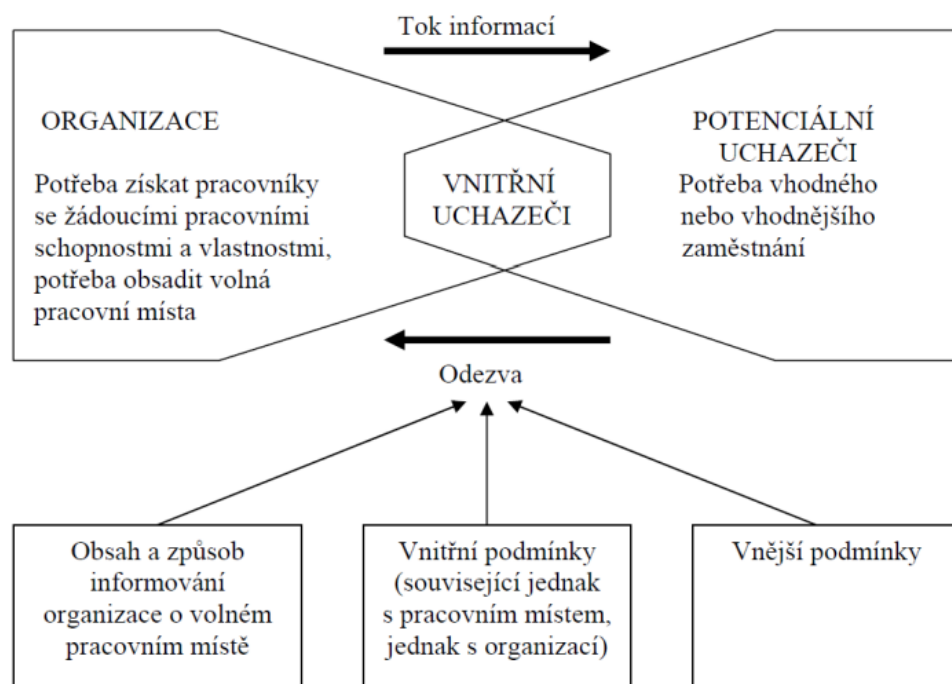
Výsledek plánování lidských zdrojů může ukázat nadbytek či nedostatek zaměstnanců.

### **1.5.3 Získávání a výběr zaměstnanců**

Hlavním úkolem procesu získávání pracovníků je oslovit dostatečný počet jednotlivců, aby společnost mohla vybrat takového pracovníka, který nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům. Tento výběr je založen na popisu pracovní pozice, kompetenčním modelu a schopnostech uchazeče. Současně by měl uchazeč vykazovat potenciál pro rozvoj svých schopností, což přispěje k budoucímu rozvoji jeho kariéry. Uchazeč je hodnocen nejen

podle toho, zda splňuje kritéria z popisu pozice a kompetenčního modelu, ale také podle toho, jak dobře se přizpůsobí firemní kultuře, jak podporuje cíle společnosti a jak se celkově začlení do stávajícího týmu. (Kociánová, 2010, str. 79)

Podle Koubka (2007, s. 88) je důležité, aby vybraní uchazeči projevovali zájem a motivaci plnit cíle společnosti. Je vhodné, aby jejich zájmy co nejvíce korespondovaly s cíli společnosti a aby jejich hodnoty byly v souladu s hodnotami, které společnost stanovila.



**Obrázek 1: Získávání a výběr zaměstnanců**

(Zdroj: Koubek, 2007)

Faktory, které ovlivňují získání zaměstnance, lze rozdělit vnější, které se týkají pouze konkrétního pracovního místa a vnitřní, které se týkají celé společnosti. (Kociánová, 2010, s. 80)

Mezi vnější faktory patří:

- ekonomické podmínky,
- technologické podmínky,
- demografické podmínky,
- sociální podmínky,
- sídelní podmínky,

- politicko-legislativní podmínky a další.

Vnitřní faktory týkající se pracovního místa:

- povaha práce na pracovním místě,
- postavení pracovního místa v hierarchii společnosti,
- požadavky pracovního místa na zaměstnance,
- organizace práce,
- pracovní doba,
- místo výkonu práce,
- pracovní podmínky.

Vnitřní faktory týkající se celé organizace:

- prestiž společnosti,
- význam společnosti,
- pověst společnosti,
- úroveň odměňování ve srovnání s konkurenty,
- zaměstnanecké výhody a péče o zaměstnance,
- mezilidské vztahy,
- umístění společnosti.

Zaměstnance může společnost získat buď z vnitřních zdrojů nebo z vnějších zdrojů. Společnost, která na nová pracovní místa obsazuje vlastní pracovníky si zajišťuje stabilizaci klíčových zaměstnanců.

V případě, že je zaměstnanec vybírán z vnějšího prostředí, uvádí Dvořáková (2012, s. 147) tyto způsoby získávání:

- on-line nabídka práce prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na webových stránkách společnosti,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- veletrhy práce,
- nabídka služeb personální agentury,
- doporučení od stávajícího nebo minulého zaměstnance,
- nabídka práce na úřadu práce,

- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání.

#### 1.5.4 Vybírání uchazečů

Cílem výběru pracovníků je hodnocení schopností uchazečů o zaměstnání s důrazem na požadavky spojené s obsazením konkrétní pozice. I přesto, že proces výběru pracovníků může být náročný z hlediska finančního i časového, je nezbytné mu věnovat patřičnou pozornost. Výběr pracovníků není pouze jednostranný proces, kdy si organizace vybírá pracovníka, je také důležité si uvědomit, že i samotný pracovník si volí organizaci. (Kociánová, 2010, s. 94)

Proces výběru pracovníků může probíhat skrz několik fází. Úvodním krokem je často předvýběr, během kterého je zhodnocena adekvátnost uchazečů. Tato etapa obvykle zahrnuje analýzu dokumentů předložených uchazeči, jako jsou životopis, motivační dopis, osobní dotazník a další. Po prvním kole je provedeno vyřazení nevhodných uchazečů. Následně se shromažďují další informace s ohledem na požadavky obsazované pozice. (Kociánová, 2010, s. 95)

Je klíčové stanovit kritéria pro výběr pracovníků. Běžně se využívá buď sedmibodový model nebo pětibodový model. Pětibodový model zahrnuje faktory jako vliv na ostatní, získané kvalifikace, vrozené schopnosti, motivaci a emocionální predispozice. Následně dochází k rozhodnutí o přijetí či nepřijetí daného pracovníka. (Kociánová, 2010, s. 96)

#### 1.5.5 Péče o zaměstnance

„Úroveň péče o pracovníky je jedním z nejeftivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků, vytváření harmonických pracovních vztahů a tím i ovlivňování výkonu ve firmě.“ (Koubek, 2011, s. 224)

Péči o pracovníky lze rozdělit na povinnou a dobrovolnou.

**Povinná péče** – je stanovena aktuálními zákony, kolektivními dohodami mezi odbory a zaměstnavatelskými asociacemi, a to s účastí vlády nebo bez ní.

**Dobrovolná péče** – reflektuje personální strategii vedení nebo majitelů firmy a zaměřuje se primárně na zajištění potřebných zaměstnanců (získávání a stabilizace zaměstnanců), rozvíjení jejich pracovních dovedností, motivaci, posilování jejich vztahu k firmě a v neposlední řadě na budování dobrého jména společnosti jako zaměstnavatele. (Koubek, 2011, s. 224)

Zaměstnanci jsou ovlivňováni různými faktory při vykonávání práce, včetně bezpečnostních, prostorových, časových a dalších aspektů. Cílem péče o zaměstnance je zajistit, aby tyto hodnoty byly přívětivé. Toto úsilí je nejen zákonnou povinností, ale i ekonomickou nezbytností. Příhodné pracovní podmínky mají klíčový vliv na motivaci, vyrovnanost, zdraví, schopnosti, výsledky a chování zaměstnanců, zvyšují atraktivitu práce a přispívají k lepšímu jménu zaměstnavatele. (Šikýř, 2012)

### **1.5.6 Hodnocení zaměstnanců**

V hodnotícím systému pracovníků hrají klíčovou roli nadřízení hodnoceného jednotlivce. Podle svého uvážení mají možnost ovlivnit budoucí směřování podřízeného pracovníka. I přesto, že provedené hodnocení by mělo být objektivní a v souladu s pravidly organizace, vytváří se prostor pro osobní ovlivnění hodnocení ze strany nadřízených. Z tohoto důvodu jsou vztahy a jejich udržování na správné úrovni zásadním faktorem v celé organizaci. (Koubek, 2001, s. 195)

## **1.6 Odměňování zaměstnanců**

„Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce.“ (Kociánová, 2010, s. 160)

Podle Koubka (2007, s. 283) se v moderním pojetí lidských zdrojů odměňování neomezuje pouze na mzdu, plat nebo jiné finanční formy odměn. Odměny mohou být jak hmotné, tak i nehmotné.

Hmotné odměny: Zahrnují hmatatelné benefity, jako je vybavení kanceláře, přidělení konkrétního pracovního místa, poskytnutí zařízení nebo stroje a vzdělávání poskytované společností.

Nehmotné odměny: Tyto odměny nemají hmotný charakter a spočívají ve spokojenosti pracovníka s vykonanou prací. Jedná se o pocity, které vycházejí z určitých aktivit nebo úkolů.

### **1.6.1 Celková odměna**

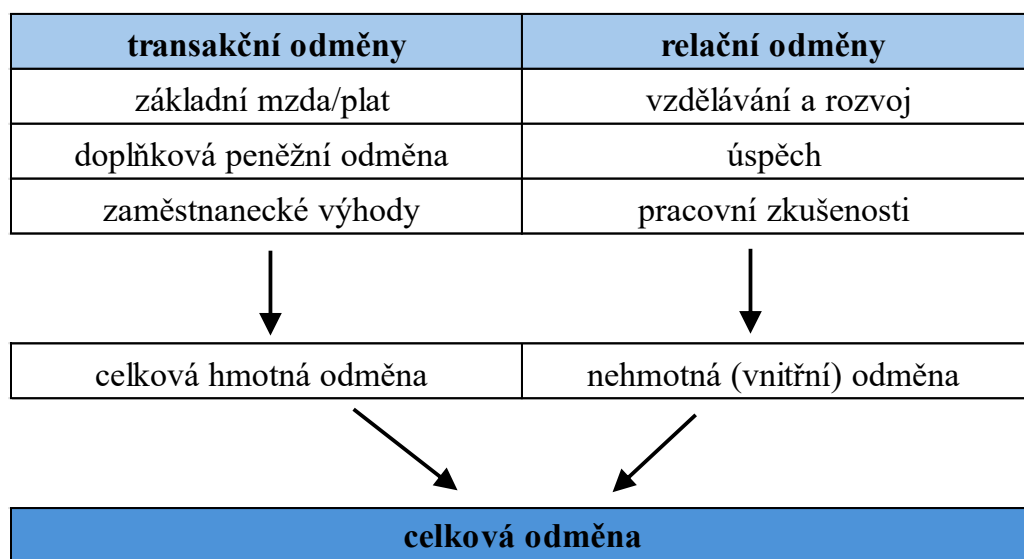
Celková odměna je výsledkem kombinace peněžních a nepeněžních odměn. Tento koncept je definován specifickým přístupem k řízení odměňování, jehož účelem je

integrace všech druhů odměn – přímých i nepřímých, interních i externích – do uceleného a konzistentního systému.

Celková odměna tedy zahrnuje spojení dvou základních skupin odměn:

**Transakční odměny** – Tyto odměny jsou hmotné a hmatatelné, přičemž zahrnují finanční odměny a zaměstnanecké benefity.

**Relační odměny** – Naopak tyto odměny jsou nehmotné a nehmatatelné, a jsou spojené s vzděláváním, rozvojem zaměstnanců a zkušenostmi, které získají během svého působení ve společnosti. (Armstrong, 2015, s. 520)



**Obrázek 2: Složky celkové odměny**

(Zdroj: Armstrong, 2007, s. 424)

Koncepce celkové odměny zdůrazňuje význam finančních odměn a zaměstnaneckých benefitů. Současně však klade důraz na poskytování odměňovacího zážitku, který je odvozen z pracovního prostředí a na podporu rozvoje dovedností a kariérního růstu zaměstnanců. (Armstrong, 2007, s. 424)

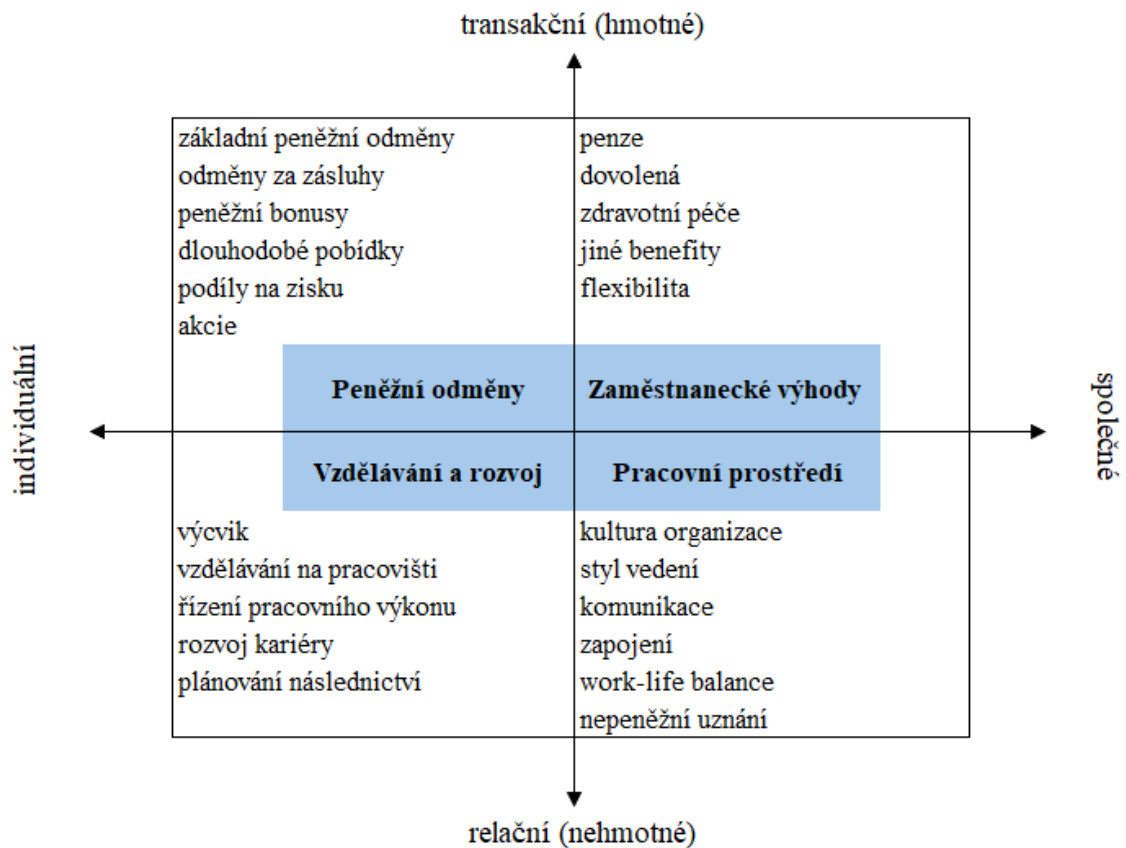
### **Výhody celkové odměny**

Posílení vlivu – diverzifikovaná kombinace různých typů odměn má dlouhodobější dopad na motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Zlepšení pracovních vztahů – pracovní vztahy utvářené na základě koncepce celkové odměny optimalizují využití relačních a transakčních odměn.

Úspěch v konkurenci o talenty – relační odměny přispívají k vytváření pozitivní psychologické smlouvy, což může být výhodou při získávání nových zaměstnanců a odlišení se od konkurence.

Flexibilita v naplňování individuálních potřeb – relační odměny lépe reflektují specifické požadavky zaměstnanců a mohou je efektivněji udržet v rámci společnosti. (Armstrong, 2009)



**Obrázek 3: Model celkové odměny**

(Zdroj: Armstrong, 2007, s. 424)

Horní dva kvadranty, které zahrnují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, představují transakční (hmotné) odměny. Tyto peněžní odměny jsou klíčové pro přilákání a udržení zaměstnanců, avšak často mohou být napodobeny konkurencí. Naopak, dolní dva kvadranty, které se soustředí na vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí, tvoří relační neboli nehmotné odměny. Tyto nejsou tak jednoduše napodobitelné, což poskytuje firmě konkurenční výhodu. Je ideální kombinovat, jak transakční, tak i relační odměny. (Armstrong, 2007, s. 424)

### **1.6.2 Faktory ovlivňující odměňování**

Vnitřní a vnější faktory jsou důležitou rolí, které ovlivňují systém odměňování zaměstnanců.

#### **Vnější faktory:**

Mzdové sazby na trhu – úrovně a vývoj běžných tržních sazeb.

Demografické faktory – vývoj populace a její struktura podle věku, pohlaví a vzdělání, stejně jako změny ve složení pracovní síly.

Odměňovací systémy konkurenčních firem.

Současný stav na trhu práce – lokální a národní úroveň.

Platná legislativa – dodržování zákonů v oblasti odměňování. (Kocianová, 2012, s. 111), (Armstrong, 2009, s. 33–37)

#### **Vnitřní faktory:**

Obor podnikání společnosti – typ podnikání určuje, jaké lidi firma zaměstnává.

Ekonomická situace společnosti – finanční výsledky ovlivňují množství finančních prostředků dostupných pro odměny.

Strategie společnosti – strategie, mise a cíle společnosti určují směr, kterým by se mělo ubírat odměňování.

Kultura společnosti – společně sdílené hodnoty a normy.

Zaměstnanci – demografická struktura zaměstnanců podle věku, vzdělání a schopností, stejně jako jejich očekávání a potřeby. (Kocianová, 2012, s. 112), (Armstrong, 2009, s. 33–37)

### **1.6.3 Cíle odměňování**

Armstrong (2009, s. 20) definuje následující cíle v oblasti odměňování:

- odměňovat jednotlivce podle hodnoty, kterou přinášejí,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikatelskou vizí, a zároveň s hodnotami a potřebami zaměstnanců,
- odměňovat správné aspekty tak, aby bylo jasné, co je klíčové v oblasti chování a dosažených výsledků,
- motivovat jednotlivce a získávat jejich oddanost a angažovanost,

- vytvářet kulturu vysokého pracovního výkonu.

#### **1.6.4 Mzda, plat, odměna**

Nejběžnější formou odměňování je mzda, což představuje finanční odměnu nebo plnění v peněžní hodnotě, respektive vyjádření hodnoty práce zaměstnance prostřednictvím peněžního vyrovnání v rámci pracovního poměru. (Chládková, 2015, s. 77)

Zaměstnanci ve veřejném sektoru jsou odměňováni platem, jehož výše je stanovena zákonem, což znamená, že zaměstnavatel má omezené možnosti upravit výši platu.

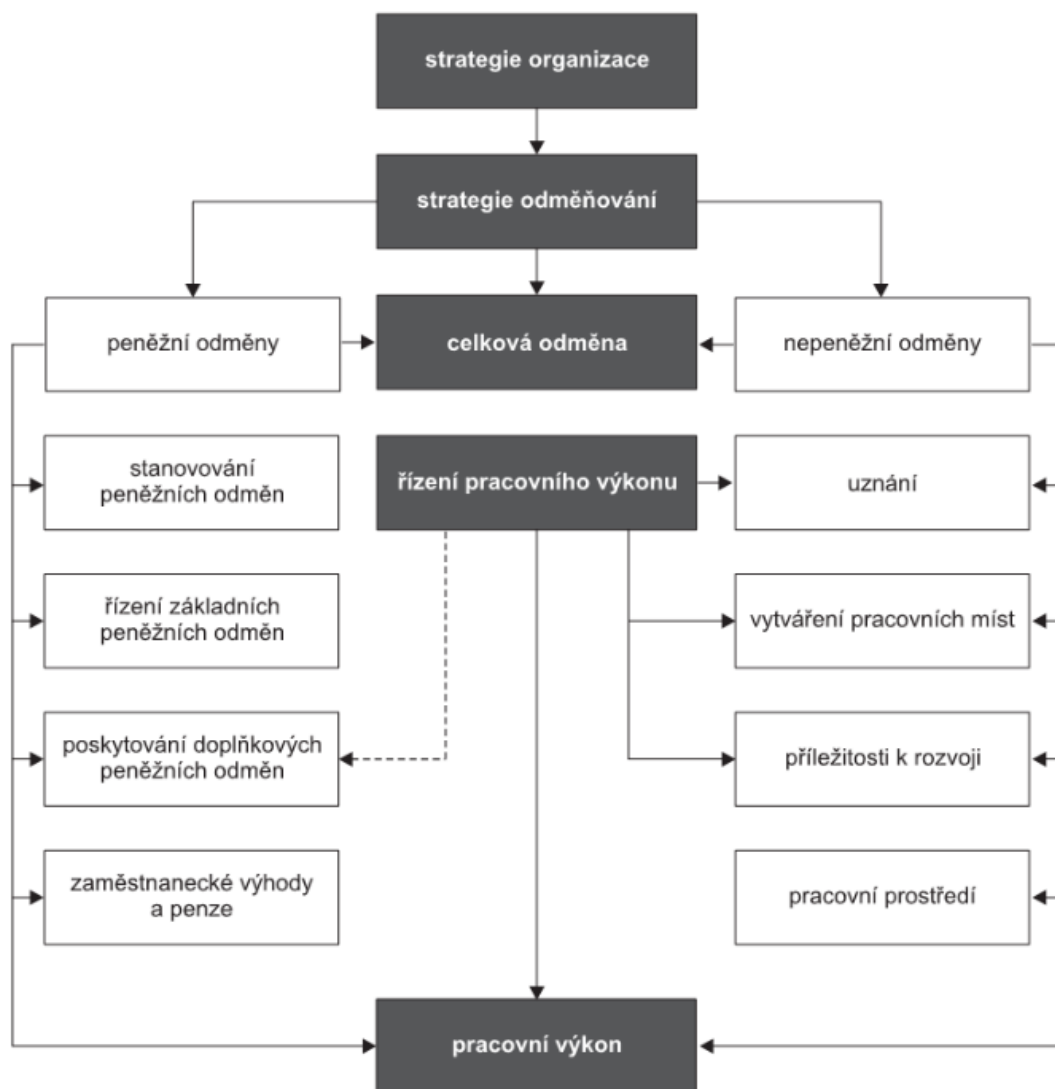
Nadstandartní mzdová složka, též označovaná jako odměna, představuje částku vyplácenou zaměstnanci mimo běžný pracovní poměr.

Základem pro systém odměňování je podniková strategie organizace. Tato strategie identifikuje hnací síly podnikání a stanovuje cíle organizace. Hnací síly podnikání jsou v každé organizaci unikátní, ale často zahrnují faktory, jako je vysoký výkon, ziskovost, produktivita, inovace, poskytování služeb zákazníkům, kvalita, cena/náklady, vedení a potřeba uspokojovat zainteresované strany – investory, akcionáře, zaměstnance a v případě lokálních správních orgánů také volené zástupce. (Armstrong, 2009)

#### **1.6.5 Systém odměňování**

Systém odměňování je klíčovým nástrojem pro správu lidských zdrojů. Aby byl tento systém efektivní, musí korespondovat se strategií organizace. Účinný systém odměňování by měl splňovat kritéria spravedlnosti, srozumitelnosti a transparentnosti. Dále je důležité, aby byl systém akceptován zaměstnanci, v souladu s platnou legislativou a finančně přiměřený možnostem společnosti, což zajišťuje jeho dlouhodobou udržitelnost. (Armstrong, 2015, s. 516), (Koubek, 2011, s. 158)

Systém odměňování se skládá z řady vzájemně propojených procesů, které mají za cíl efektivně řídit odměny tak, aby prospívaly jak společnosti, tak jejím zaměstnancům. Základními prvky tohoto systému jsou peněžní odměny a nepeněžní odměny, jejichž správná kombinace tvoří komplexní systém celkového odměňování. Nepeněžní benefity jsou klíčové pro řízení pracovního výkonu, který poskytuje důležitá data pro rozhodování o rozdělení peněžních a nepeněžních odměn na základě výkonu nebo přínosu zaměstnance. Integrace všech těchto komponent je nezbytná pro dosažení požadované úrovně pracovního výkonu. (Armstrong, 2007, s. 421–422)



**Obrázek 4: Systém odměňování**

(Zdroj: Armstrong, 2015, s. 421)

Cílem odměňovacího systému je zajistit, aby procesy a postupy odměňování, které jsou aplikovány, fungovaly ve prospěch organizace a zejména ve prospěch lidí, kteří v ní pracují. Systém celkové odměny kombinuje finanční i nefinanční odměny. Klíčovým prvkem při nepeněžním odměňování je hodnocení pracovního výkonu a jeho přínosu, což představuje klíčový faktor pro získání informací nutných k utváření finančních a nefinančních odměn. (Armstrong, 2015, s. 421)

### 1.6.6 Zaměstnanecké benefity

Podle Dvořákové (2012, s. 325) jde o různorodé benefity, služby, produkty a péči o zaměstnance, které zaměstnavatel poskytuje jako součást mzdy za vykonanou práci. Autorka zdůrazňuje, že tyto benefity mohou nabývat formy finančních prostředků nebo představovat výhody s peněžitou hodnotou. Mohou zahrnovat například služební automobil, stravování, dopravu do zaměstnání a další.

Dle Koubka firmy iniciují benefity s cílem získat a udržet kvalitní zaměstnance, podporovat jejich loajalitu, integrovat jejich osobní cíle s firemními a budovat harmonické vztahy v pracovním prostředí. V České republice některé společnosti chápou zaměstnanecké výhody jako povinné odměny, které jsou zaměstnavatelé zákonem povinni poskytovat zaměstnancům. (Koubek, 2011)

Macháček (2010) uvádí dva způsoby poskytování benefitů:

**Fixní způsob** poskytování benefitů spočívá v tom, že zaměstnavatel stanoví pevnou nabídku výhod pro všechny zaměstnance prostřednictvím kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu. Následně je na zaměstnancích, zda se rozhodnou tyto benefity využít. Hlavní nevýhodou tohoto přístupu je, že zaměstnavatel investuje do programu zaměstnaneckých výhod, o který nemusí mít všichni zaměstnanci zájem.

**Flexibilní způsob** poskytování benefitů, známý jako cafeteria systém, představuje vhodný přístup v dnešní době. Zaměstnanci mají možnost vybírat benefity dle svých osobních preferencí v rámci stanoveného balíčku zaměstnaneckých výhod ve společnosti. Na základě celkového počtu přidělených bodů mohou zaměstnanci čerpat své preferované benefity, které jsou také bodově ohodnoceny. Kritériem pro stanovení počtu přidělených bodů zaměstnancům může být například délka pracovního působení ve společnosti.

Armstrong (2006, s. 595) kategorizuje zaměstnanecké benefity následovně:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty, jako jsou životní, úrazové nebo zdravotní pojištění,
- finanční výpomoc, zahrnující půjčky zaměstnancům, slevy na zboží a podobně,
- osobní potřeby, jako je využívání rekreačních zařízení, práce z domova (home office), náhradní volno (sick days) atd.,
- podnikové automobily a pohonné hmoty.

### 1.6.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Klíčovým nástrojem pro zlepšení výkonnosti jednotlivců i celé organizace je strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji. Organizace by měla aktivně podporovat své zaměstnance v rozšiřování, prohlubování a zdokonalování znalostí, dovedností a profesních schopností. Cílem organizace by mělo být dosažení efektivity ve vzdělávání, což znamená maximalizaci návratnosti investovaných nákladů. (Bláha, 2013, s. 122)

Podmínky pro vzdělávání a rozvoj mohou být vytvářeny prostřednictvím různých nástrojů, včetně vzdělávání, rozvoje kariéry, učení se na pracovišti a řízení pracovního výkonu. (Bláha, 2013, s. 123)

System formování pracovních schopností obvykle identifikuje tři hlavní oblasti:

**Obecné vzdělávání** – zahrnuje osvojování základních znalostí, dovedností a postojů s důrazem na sociální rozvoj jednotlivce a jeho osobnost. Tato oblast je řízena a kontrolována státem.

**Odborné vzdělávání** – zahrnuje proces získávání znalostí a dovedností a přizpůsobování se měnícím se požadavkům nezbytným pro výkon pracovní pozice. Proces je zaměřen na přípravu pro konkrétní zaměstnání.

**Rozvojová oblast** – zahrnuje další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace, znalostí a dovedností nad rámec potřebných pro současné zaměstnání. (Koubek, 2015, s. 255–258)

Koubek uvádí (2011, s. 125) z jakých hlavních důvodů by se společnosti měly věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců:

- Neustálý vývoj nových poznatků a vznik nových technologií znamená, že znalosti a dovednosti lidí rychle zastarávají.
- Změna potřeb lidí v čase a změna trhu zboží a služeb vyžaduje od organizací pružnou reakci a pružnost ze strany zaměstnanců.
- Časté změny v technice a technologiích.
- Časté organizační změny, kterým se lidé často musí přizpůsobovat.
- Zvýšený důraz na kvalitu výrobků a služeb a poskytování kvalitního servisu zákazníkům.
- Rozvoj informačních technologií a jejich integrace do organizací.
- Nutnost snižování nákladů a efektivního využívání technických zařízení a technologií.

## 1.7 Motivace

Armstrong (2007) popisuje motiv jako důvod, proč se lidé rozhodnou něco dělat. Motivace se vztahuje k různým faktorům, které ovlivňují chování lidí. Takto je motivace chápána jako soubor cílů a příčin, které stojí za lidským jednáním.

Motivace představuje jeden z klíčových prvků v práci s lidskými zdroji. Popisuje, které aspekty mají vliv na cílevědomé chování, a je proto spojena s posilováním angažovanosti. Lidé jsou motivováni k dosahování vysokého pracovního výkonu a k věrnosti své práci a organizace. (Armstrong, 2007, s.49)

Motivace nastává, když lidé předpokládají, že určité jednání nebo akce pravděpodobně přinese dosažení cíle a získání hodnotné odměny, která splní jejich osobní potřeby. (Armstrong, 1999)

Kvalita a intenzita pracovního výkonu je ovlivněna dvěma základními aspekty regulace lidského chování. Prvním aspektem je interakce mezi vnitřními podněty (vnitřní motivátory pracovních potřeb) a vnějšími okamžitými podněty (stimuly) k činnosti. Tyto dvě složky motivace mohou fungovat buď harmonicky ve vzájemném souladu nebo mohou působit v rozporu. (Dvořáková, 2007, s. 162)

Při vytváření motivačního systému v rámci podniku, který má stanovit nezbytné motivy pro práci, je nutné definovat následující klíčové aspekty:

- Určit hlavní cíle podniku, které má podporovat management lidských zdrojů.
  - Specifikovat cíle organizace, které mají být podpořeny prostřednictvím managementu lidských zdrojů.
  - Zhodnotit aktuální situaci podniku v oblastech klíčových pro dosažení těchto cílů, včetně identifikace slabých a silných stránek.
  - Rozhodnout, jaké nástroje a metody budou využity, a jak budou implementovány.
  - Zajistit, aby byla tato opatření vzájemně propojena s ostatními nástroji managementu, aby efektivně a koordinovaně směřovaly k dosažení stejných cílů.
- (Dvořáková, 2007, s. 168)

Motivace si klade za cíl vytvořit k určitému výkonu nebo chování pozitivní postoj. Když manažer efektivně rozpozná hlavní motivy zaměstnance, je možné, že práce může pokračovat i bez vnějších stimulů. Práci vykonávají lidé, protože je baví a vnímají ji jako důležitou nebo zajímavou. Avšak není snadné správné motivy objevit. Důležité je mít o

zaměstnancích dostatečné a podrobné informace a také je klíčové mít dobré porozumění procesu motivace. (Plamínek, 2015)

Motivaci lze rozdělit na vnitřní a vnější.

### **Vnitřní motivace**

Když jedince osobně těší určitá činnost, jako je učení se novým věcem, zaujetí pro téma, řešení problémů, nebo pocit úspěchu, vychází to z jeho vnitřní motivace. Tato vnitřní motivace je naplňována přímo skrze vykonávání pracovních úkolů. Určité typy prací typicky vyžadují osoby, u nichž převažuje tento druh vnitřní motivace. (Plamínek, 2018)

### **Vnější motivace**

Jde o praktiky zaměřené na motivaci lidí, které zahrnují odměny i tresty. Odměnami mohou být věci jako zvýšení platu, pochvaly a povýšení. Tresty zahrnují disciplinární opatření, snížení platu nad rámec základní mzdy a kritiku. Tyto motivátory, které pramení z externí motivace, mohou mít okamžitý a silný dopad, ale obvykle nejsou účinné dlouhodobě. (Armstrong, 2007)

## **1.7.1 Motivační faktory**

Existuje celá řada různorodých faktorů ovlivňujících pracovní motivaci, které jsou vysvětleny prostřednictvím motivačních teorií, jež se začaly rozvíjet již v polovině 20. století. Využití těchto teorií v managementu lidských zdrojů je spojeno se zvyšováním zapojení zaměstnanců, kteří se stávají oddanými své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysokých výkonů. (Armstrong, 2007)

### **Teorie hierarchie potřeb**

Motivační teorie Abrahama Maslowa poskytuje přehled hlavních motivačních faktorů, které ovlivňují pracovní prostředí. Plamínek (2015) aplikuje Maslowovu hierarchii potřeb na pracovní motivaci a definuje pět skupin motivačních faktorů odvozených z této základní hierarchie potřeb:

- **Fyziologické potřeby**, které jsou základem pro přežití, jsou primárně uspokojovány mzdou.
- **Potřeby bezpečí a jistoty**, které zahrnují bezpečnost a zdraví, jsou ovlivněny pracovními podmínkami a prostředím.

- **Sociální potřeby**, jako jsou přátelství, sounáležitost a společenské přijetí, jsou naplňovány příjemnou atmosférou na pracovišti a možnostmi pro sociální interakce, které práce nabízí.
- **Potřeby uznání**, které se týkají ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu, respektu a pozornosti od ostatních, podporují sebehodnocení a sebevědomí jedince.
- **Potřeby seberealizace** zahrnují rozvoj a využívání vlastních schopností, získávání nových zkušeností, řešení problémů a kreativitu v práci. (Plamínek, 2015)

Maslowova hierarchie potřeb dle Plamínka (2015):



**Obrázek 5: Stimuly ovlivňující pracovní motivaci**

(Zdroj: Plamínek, 2015)

## 1.8 Oddanost

Oddanost reflektuje, jak silně se jedinec ztotožňuje s organizací a jak aktivně se do ní zapojuje. Je to pojem, který se týká příklonu a věrnosti k organizaci. Tento pocit je úzce spojen s emocemi, které v jedincích vyvolává jejich příslušnost k organizaci. Charakteristickým rysem oddanosti je emocionální pouto k organizaci, které pramení ze sdílení společných hodnot a zájmů. Ve formování vztahu jednotlivců k jejich akcím hrají

klíčovou roli tři aspekty: jak jsou činy vnímány okolím, do jaké míry jsou důsledky těchto činů nezvratné a v jaké míře jsou tyto akce vykonávány dobrovolně danou osobou.

Zlepšení výkonu zaměstnanců nastává, pokud se společnost vzdálí od tradičního přístupu k řízení pracovních sil, který se opírá o pevně stanovená pravidla, přísný dozor a hledání efektivity. Výborné výsledky nejsou typicky dosahovány pod přísným dozorem managementu, v přísně definovaných pracovních pozicích, nebo když jsou zaměstnanci vnímáni jako nepříjemná nutnost. Naopak zlepšení nastává, když zaměstnanci dostanou větší míru zodpovědnosti, jsou podporováni k týmové spolupráci a mají příležitost nalézt uspokojení ve své práci. (Armstrong, 2015, s. 233-234)

*„Guest (1991), který analyzoval literaturu dostupnou v Severní Americe a výsledky několika málo výzkumů provedených ve Spojeném království, dospěl k závěru vysoká míra oddanosti je spojena s nízkou mírou fluktuace, ale neexistuje žádné jasné spojení mezi oddaností a výkonem.“ (Armstrong, 2015, s. 235)*

### **Faktory ovlivňující oddanost**

- Strategická úroveň – podporující konkurenční strategie, oddanost vrcholového vedení hodnotám a efektivní slovo personalistů při vytváření strategie.
- Funkcionální úroveň – formování pracovní síly založené na stabilizaci zaměstnanců, investování do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a odměňování podle zásluh.
- Úroveň pracoviště – výběr založený na vysokých standardech, široká podoba pracovních úkolů, týmová práce, zapojení zaměstnanců do řešení problémů. (Armstrong, 2015, s. 237)

## **1.9 Angažovanost**

Angažovanost úzce souvisí s oddaností. Je to stav, kdy jsou zaměstnanci oddáni své práci a společnosti a mají motivaci k vysokému výkonu. Zaměstnanci se ve stavu angažovanosti při vykonávání své práce zapojují a projevují fyzicky, kognitivně a emocionálně. (Armstrong, 2015, s. 240-241)

*„Pojem angažovanost může být používán specificky ve vztahu k vykonávané práci, aby vyjádřil stav, kdy se lidé zajímají o svou práci, přistupují k práci pozitivně, nebo dokonce s nadšením, uplatňují dobrovolné chování a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Takový stav je označován jako angažovanost v práci.“ (Armstrong, 2015, s. 241)*

Zjednodušeně, angažovanost znamená, že práce, kterou zaměstnanec provádí v něm vyvolává pozitivní pocity. (Armstrong, 2015, s. 241)

### **Angažovanost a spokojenost s prací**

Angažovaní zaměstnanci obvykle vykazují větší míru spokojenosti se svou prací než nespokojenosti. Tato spokojenost, stejně jako oddanost, je považována za základní faktor pro angažovanost v práci. Spokojenost s prací je také spojena s různými postoji a chováním v práci, včetně zapojení do pracovních aktivit, občanského chování v rámci organizace a psychického zdraví zaměstnanců. Na druhou stranu, nespokojenost s prací může být spojena s vysokou mírou odchodů ze zaměstnání a stresem u zaměstnanců. (Armstrong, 2015, s. 244)

## **1.10 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí je definováno kombinací všech fyzických podmínek, jako jsou stroje, zařízení, ochranné prostředky, materiály, suroviny a další vybavení pracovišť, společně s dalšími faktory, včetně použitých technologií, organizace práce, stylu a kvality vedení, pracovního času, atmosféry na pracovišti a hladiny hluku. Tyto faktory mají vliv na pohodu a výkon zaměstnance během pracovního procesu. Důležitým aspektem je také koncept work-life balance, který usiluje o vyvážení pracovního a osobního života zaměstnance, například prostřednictvím nabídky flexibilní pracovní doby ze strany zaměstnavatele, což odráží uznání potřeb zaměstnance mimo práci. (Kozel, 2011, s.48) (Armstrong, 2009, s. 353)

## **1.11 Pracovní spokojenost**

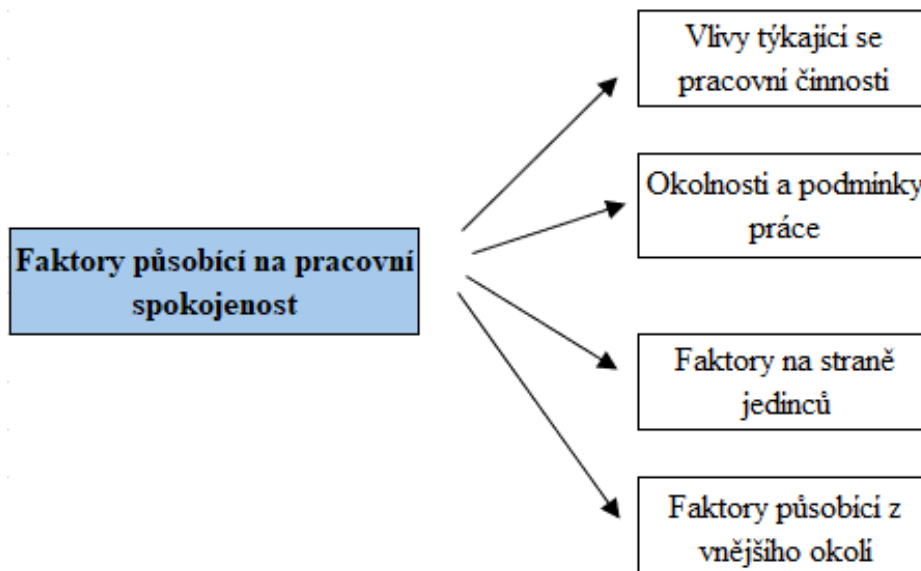
Spokojenost v práci je důležitým prvkem celkového pocitu životní spokojenosti, přičemž tato spokojenost je u každého člověka rozdílná. Práce je nezbytnou součástí života pro většinu ekonomicky aktivních lidí a v mnoha profesích je běžné, že osobní pocity a nálady se přenášejí mezi pracovním a osobním životem. Chápeme, že spokojenost jednotlivce je ovlivněna subjektivními pocity, jak v osobním, tak v pracovním životě, kde hrají klíčovou roli faktory jako emoce, potřeby a hodnoty. (Kocianová, 2010, s. 34)

Podle Koubka (2011) lze pracovní spokojenost chápat, jako zcela osobní úroveň pozitivity vztahu a postoje k vykonávané práci. Tento koncept představuje individuální vyváženost mezi pracovní orientací jedince a charakterem jeho vykonávané práce.

Spokojenost je často spojována s různými formami odměn, jako jsou pochvaly, uznání nebo finanční bonusy. Lidé mohou být spokojeni také tehdy, pokud vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, uspokojující a naplňující. Rovněž rozmanitost práce může přispívat k jejich spokojenosti. Podle studie Armstronga, však spokojenost v práci není přímo spojena s pracovní výkonností. Spokojený zaměstnanec, tedy nemusí automaticky podávat vynikající pracovní výkon. Podobně, i ti, kteří pracují velmi usilovně, nejsou vždy nutně spokojeni se svou prací. (Armstrong, 2007)

Vlivy, ať již krátkodobé situace nebo dlouhodobější faktory, mají značný dopad na úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců. Lze je kategorizovat do několika oblastí:

- Souvisí s konkrétními pracovními činnostmi, jako je obsah a charakter práce.
- Týkají se podmínek a okolností práce, včetně odměňování, uznání a ocenění za odvedenou práci, péče o zaměstnance, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a podobně.
- Zahrnují individuální charakteristiky jedince, jako jsou věk, pohlaví, vzdělání a pracovní zkušenosti.
- Souvisí s mimo organizačními faktory, například s legislativou a situací na trhu práce. (Kocianová, 2010, s. 36)



Obrázek 6: Faktory působící na pracovní spokojenost

(Zdroj: Kocianová, 2010, s. 36)

Faktory, které mohou zvýšit pracovní spokojenost, zahrnují jasně definované a realistické pracovní cíle, rozmanitost v úkolech, větší nezávislost zaměstnance, finanční odměny, dobré mezilidské vztahy a bezpečnost na pracovišti. Na druhé straně, aspekty snižující spokojenost zahrnují časový tlak, vysokou pracovní zátěž, nerealistické pracovní požadavky, nepříznivé pracovní vztahy a nedostatek času pro osobní a rodinný život.

(Kocianová, 2011, s. 36)

## **1.12 Komunikace se zaměstnanci**

Komunikace je primárně pochopena jako proces vysílání signálů, přenášení informací, vhodného výběru slov a dosažení vzájemného porozumění. Pokud nedochází k porozumění verbálním i neverbálním symbolům, pak nelze mluvit o úspěšné komunikaci. Stručně řečeno, komunikace spočívá v přesném přenosu informace od odesílatele, skrze zvolený komunikační kanál, až k příjemci. Tento proces může být často komplikovaný a informace mohou být během přenosu zkresleny nebo dokonce ztraceny. (Armstrong, 1999)

Je důležité, aby byli zaměstnanci pravidelně informováni o cílech a strategiích společnosti. Kromě toho by měli být seznámeni s očekáváními vůči nim, možnostmi vzdělávání a rozvoje, a také o všech plánovaných změnách, které se týkají podmínek zaměstnání nebo organizace práce. Za poskytování těchto informací je zodpovědný management společnosti, který by měl zaměstnancům objasnit důvody prováděných změn a jejich dopad na zaměstnance. Efektivní komunikace se zaměstnanci je klíčová pro zvyšování jejich angažovanosti a budování důvěry v organizaci. Zaměstnanci by měli mít také možnost sdílet své názory a návrhy s nadřízenými ve věcech, které se jich přímo dotýkají. (Armstrong, 2007)

Efektivní komunikační strategie zahrnuje mix osobních setkání a písemné komunikace, doplněný o další nástroje:

Intranet – interní počítačová síť, včetně interních webových stránek nebo e-mailu, který umožňuje rychlé sdílení informací a podporuje dvoustrannou komunikaci.

Týmový briefing – zaměřený na zapojení všech zaměstnanců do procesu sdílení, diskuse a přijímání informací.

Konzultativní výbory – poskytují platformu pro dvoustrannou komunikaci a společné konzultace.

Nástěnky – tradiční, ale efektivní způsob komunikace, jejichž obsah je potřeba pravidelně kontrolovat a aktualizovat.

Speak-up programy – umožňují zaměstnancům otevřeně komunikovat s vedením o politice nebo plánech organizace.

Časopisy – slouží k šíření informací o aktivitách a výsledcích organizace mezi pracovníky.

Zpravodaje a bulletiny – poskytují zaměstnancům aktuální informace a mohou být publikovány častěji než časopisy. (Armstrong, 2007, s. 503)

### **1.13 Fluktuace**

Fluktuace zaměstnanců, známá také jako "Employee Turnover" v anglickém jazyce, je indikátorem míry, s jakou dochází k výměně zaměstnanců v dané firmě. Armstrong (2015, str. 116) definuje pojem fluktuace jako proces, který zahrnuje jak odchody, tak příchody zaměstnanců do organizace.

Armstrong (2015) zkoumal příčiny fluktuace pracovníků a dospěl k závěru, že nejvýznamnějšími zdroji informací jsou výsledky z exitových pohovorů, které rozdělil do devíti hlavních kategorií. Mezi hlavní důvody, proč lidé dobrovolně opouštějí své pracovní pozice, patří:

- vyšší finanční ohodnocení,
- možnosti kariérního růstu,
- hledání větší jistoty v zaměstnání,
- rozvoj osobních a profesních schopností,
- lepší pracovní podmínky,
- nedostatečné vztahy s týmem nebo kolegy,
- nepříznivé pracovní vztahy s nadřízenými,
- osobní důvody, jako těhotenství, rodinné záležitosti, dlouhodobé zdravotní problémy, potřeba stěhování.

Odchod zaměstnance ze společnosti může být problematický a je možné, že způsobí vyšší náklady. K tomu, aby společnost mohla předpovídat možné budoucí ztráty a stanovit příčiny fluktuace, je důležité odchody zaměstnanců měřit a vyčíslvat náklady. Na

základě výsledků měření je možné identifikovat a řešit problémy, které fluktuaci způsobují a tím snížit dodatečné náklady. (Armstrong, 2015)

Metody měření:

### **Míra odchodu zaměstnanců**

Jedná se o tradiční způsob měření odchodu zaměstnanců a dá se vypočítat jako (počet zaměstnanců, kteří během určitého období z organizace odešli/průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období) \*100.

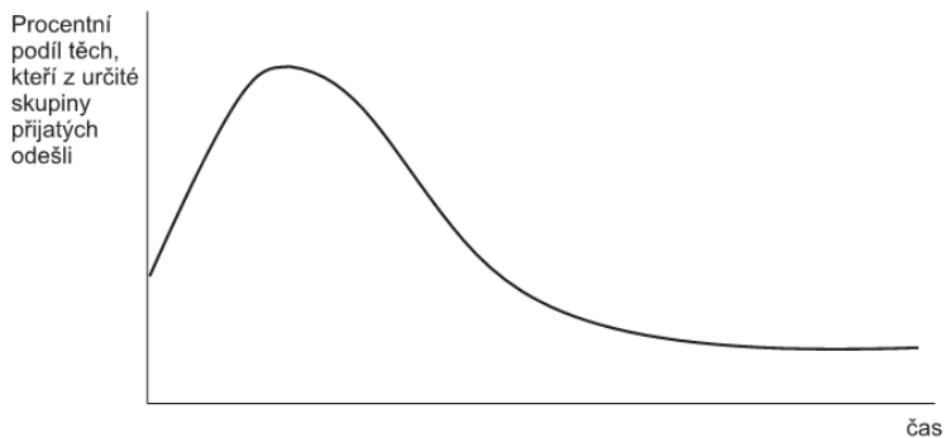
U této metody je výpočet snadný a srozumitelný, proto se využívá nejběžněji.

### **Index stability**

Tato metoda se považuje za vylepšení předchozí metody míry odchodu zaměstnanců. Lze ji vypočítat jako (počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci/počet lidí zaměstnaných před rokem) \*100.

### **Míra přežití**

Je to podíl zaměstnanců, kteří byli přijati v určitém období a jsou ve společnosti stále zaměstnáni po určitém počtu měsíců nebo let. Je možné ji vyjádřit podle následující křivky. (Armstrong, 2015)



**Obrázek 7: Křivka přežití**

Zdroj: (Armstrong, 2015, s. 302)

## **1.14 Shrnutí teoretické části**

Teoretická východiska diplomové práce byla zaměřena na oblast řízení lidských zdrojů v podniku. Byly vymezeny základní charakteristiky, jako je řízení lidských zdrojů, personální útvar a personální činnosti. Dále byl popsán systém odměňování zaměstnanců, včetně faktorů interního a externího prostředí, které tento systém ovlivňují a modelu celkové odměny, který zahrnuje finanční odměny, zaměstnanecké benefity a možnosti vzdělávání a rozvoje. Definované pojmy, které se týkají zaměstnaneckých benefitů, vzdělávání, motivace, angažovanosti, pracovní spokojenosti a fluktuace, jsou klíčovými poznatky, ze kterých bude čerpáno v analytické části práce.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

V následující části se zaměříme na řízení lidských zdrojů ve společnosti. Informace byly získány pomocí rozhovoru s vedoucí oddělení logistiky, vlastního pozorování a dotazníku, který byl distribuován zaměstnancům.

### **2.1 Základní informace a historie společnosti**

Společnost poskytuje široké škály produktů a služeb v oblasti medicínského zobrazování, diagnostické laboratorní techniky, a také v oblasti terapeutických systémů.

Kromě technologických inovací se také zaměřuje na digitalizaci zdravotní péče. Nabízí software a služby, které pomáhají zdravotnickým zařízením zlepšit efektivitu a kvalitu práce.

### **2.2 Služby poskytované společností**

Mezi hlavní poskytované služby společnosti patří:

Medicínské zobrazování: Poskytování zařízení a technologií pro CT, MRI, rentgen, ultrazvuk a jiné zobrazovací metody.

Laboratorní diagnostika: Nabídka řešení pro biochemické a molekulární testování, které pomáhají v diagnostice a sledování onemocnění.

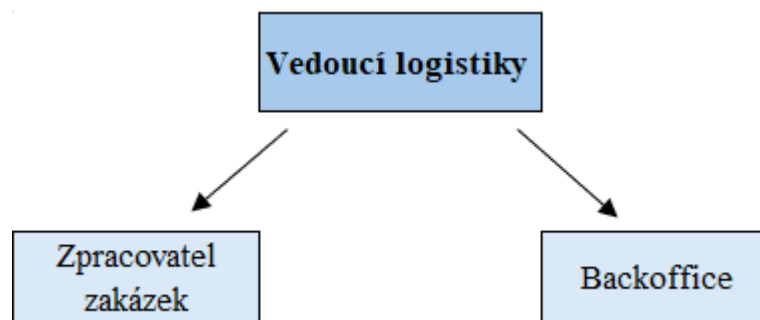
Pokročilé terapie: Technologie a služby pro minimálně invazivní léčbu a zákroky, včetně angiografických systémů a hybridních operačních sálů.

Digitální zdravotní péče a podnikové služby: Digitalizace zdravotní péče prostřednictvím softwarových řešení a služeb, které pomáhají zdravotnickým zařízením zlepšovat efektivitu a kvalitu péče.

### **2.3 Organizační struktura**

Organizační struktura brněnské pobočky společnosti je navržena tak, aby efektivně podporovala její operace a strategické cíle. Pobočka má celkem 30 zaměstnanců. Tato struktura zahrnuje různé úrovně managementu a specializovaná oddělení, která spolupracují na dosažení společných cílů. Součástí organizační struktury je vedoucí pobočky, který je zodpovědný za její celkový chod a výsledky. Vedoucí také řídí tým manažerů jednotlivých oddělení. Oblasti jsou děleny na marketing, lidské zdroje a

logistiku. Důraz je kladen na týmovou práci, komunikaci a spolupráci mezi odděleními, což umožňuje pobočce rychle reagovat na potřeby trhu a potřeby zákazníků. Tato struktura podporuje inovace, efektivitu a kvalitu služeb, které společnost poskytuje svým klientům. Na obrázku níže můžeme vidět strukturu oddělení logistiky.



Obrázek 8: Organizační struktura oddělení logistiky

Zdroj: vlastní zpracování

## 2.4 Získávání a výběr zaměstnanců

Nábor nových zaměstnanců do společnosti probíhá prostřednictvím agentury. Konečný výběr zaměstnanců řídí jednotliví vedoucí oddělení. Iniciativa pro obsazení nového nebo nahrazení stávajícího pracovního místa vychází od přímého nadřízeného dané pozice. Vedoucí pobočky spolu s vedoucím oddělení rozhodují o tom, zda se místo obsadí interně, nebo zda se vyhlásí výběrové řízení i pro externí uchazeče. Následně manažer příslušného oddělení společně s agenturou vytvoří inzerát pro výběrové řízení na nového zaměstnance a náborový specialista agentury jej distribuuje.

Inzerát vystaví agentura na své webové stránky a na online pracovní portály, jako je například Jobs.cz, Prace.cz nebo Indeed.cz. Po zveřejnění inzerátu se uchazeči hlásí prostřednictvím agentury, kam jsou nejdříve pozváni na pohovor. Dle daných požadavků společnosti agentura hodnotí vhodnost kandidátů a předává nejlepší z nich společnosti. V případě, že je agentura s uchazečem spokojena, doporučí jej na další pohovor s vedoucím oddělení v rámci společnosti. Tento krok je klíčový, neboť umožňuje přímé posouzení uchazeče vedoucím oddělení a hraje důležitou roli ve finálním rozhodnutí o přijetí kandidáta.

Dále se společnost každý rok účastní pracovních veletrhů. Tyto veletrhy jsou příležitostí pro firmu k navázání kontaktů s potenciálními zaměstnanci a k prezentaci kariérních

příležitostí v oblasti zdravotnických technologií. Pracovní veletrhy jsou důležité pro nábor nových talentů a pro budování povědomí o značce v profesní komunitě.

### **Obsazování pracovních míst**

Procesem obsazování pracovního místa je adaptace nového zaměstnance na jeho pracovní pozici a začlenění do týmu. Za tento proces je zodpovědný vedoucí daného oddělení ve spolupráci s kolegou, který bude zaměstnance zaučovat.

Nový zaměstnanec je nejdříve seznámen s týmem a pracovním prostředím. Následně je zaškolen do pracovních postupů a procesů. Během zkušební doby má tak dostatek času na plné zapojení se do pracovního kolektivu a osvojení si náplně práce. Po uplynutí této doby se od něj očekává stejný výkon, jako od ostatních zaměstnanců.

## **2.5 Aktuální stav systému řízení lidských zdrojů**

Práce zkoumá systém lidských zdrojů a celkovou spokojenost zaměstnanců logistického oddělení společnosti vzhledem k tomu, že se oddělení potýká s větší fluktuací zaměstnanců.

Analýza aktuálního stavu byla provedena dotazníkovým šetřením a průzkumem spokojenosti zaměstnanců. Tyto metody napomohly odhalit oblasti nespokojenosti zaměstnanců a možné příčiny fluktuace. Na základě výsledků dotazníku a vlastního pozorování situace byla zhotovena analýza silných a slabých stránek společnosti. Tato analýza byla následně využita pro vytvoření návrhu na zlepšení situace.

## **2.6 Fluktuace zaměstnanců**

Vysoká fluktuace zaměstnanců ve společnosti na oddělení logistiky se odráží na celkové efektivitě a kvalitě služeb. Časté změny v personálu mohou vést k přerušování hladkého toku práce a zpomalit procesy, a to od objednávek až po doručování zboží nemocnicím. Pro zákazníky, v tomto případě nemocnice, to může znamenat zpoždění a nejistotu v zásobování, což může mít významný dopad na jejich schopnost poskytovat zdravotní péči. Mimo to, náklady spojené s náborovými procesy, školením nových zaměstnanců a ztrátou produktivity během zaškolování mohou zvyšovat provozní náklady společnosti. Pro stávající zaměstnance může vysoká fluktuace znamenat zvýšený tlak a pracovní zátěž, jelikož se musí přizpůsobovat neustálým změnám v týmu a často přebírat dodatečné úkoly. Tento stres a přetížení mohou vést k další nespokojenosti a odchodům.

Z těchto důvodů je pro společnost zásadní udržovat stabilní a spokojený tým na oddělení logistiky, aby zajistili plynulý chod operací a udrželi vysokou úroveň služeb pro své zákazníky.

## **2.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti**

Noví zaměstnanci jsou spárováni se zkušenými pracovníky na období přibližně jednoho měsíce. Během tohoto času získávají noví pracovníci důležité informace týkající se zakládání objednávek, vyskladňování objednávek ze systému, fakturace objednávek, telefonické komunikace se zákazníky, dodavateli a e-mailové korespondence. Přibližně po 2-3 týdnech dostane zaměstnanec své přístupy a pracovní notebook a následně vykonává svou nově přidělenou práci s pomocí zkušeného pracovníka.

Kdykoliv ve společnosti nastanou nějaké změny, jako jsou například nové ceny produktů, vyřazení starého produktu, zařazení nových produktů nebo aktualizace v pracovním systému, konají se online schůzky, kde tyto změny diskutuje vedoucí oddělení logistiky se svým přímo nadřízeným nebo i finančním ředitelem. Vedoucí logistiky následně získané informace předá svému týmu.

Rozvoj zaměstnanců také zahrnuje samostudium, ve chvíli, kdy nový zaměstnanec začne pracovat samostatně bez přímého dohledu. V této fázi se nový pracovník učí ze svých chyb a postupně si osvojuje dovednosti v oblasti vyřizování objednávek a komunikace se zákazníky. Získané zkušenosti a dovednosti jsou pak přínosné i pro další profesní uplatnění.

## **2.8 Řízení pracovního výkonu a motivace**

Efektivita v práci administrativního pracovníka na oddělení logistiky, které se věnuje dodávkám zboží pro nemocnice, je ovlivněna řadou faktorů, přičemž klíčovým je zaměstnanecká spokojenost. Tato práce zahrnuje intenzivní telefonickou komunikaci s nemocnicemi a vyřizování jejich objednávek. Je důležité, aby zaměstnanci byli schopni poskytnout zákazníkům rychlou odezvu a kvalitní služby, avšak ve vytížených situacích, to může být náročné. Pocit spokojenosti zaměstnanců v této oblasti hraje významnou roli. Nespokojení zaměstnanci mohou negativně ovlivnit uspokojení zákazníků. To je jeden z důvodů, proč je analýza zaměřena na spokojenost zaměstnanců, která vychází z motivace, přístupu vedení, spravedlivého hodnocení a odměn a péče o zaměstnance.

## **2.9 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí má klíčový vliv na pohodu, produktivitu a motivaci zaměstnanců. Fyzické prostředí, včetně osvětlení, teploty, pracovního místa a celkové čistoty, hraje zásadní roli. Příjemné prostředí může snížit únavu, zlepšit koncentraci a podpořit celkovou spokojenost zaměstnanců.

Psychologické aspekty pracovního prostředí, jako je firemní kultura, mezilidské vztahy a možnosti osobního a profesního rozvoje, mají stejně tak významný dopad na zaměstnance.

### **Pracoviště**

Oddělení logistiky společnosti se nachází v moderních prostorech a zahrnuje kombinaci skladových prostor, které se nachází v přízemí budovy a kancelářských prostor, které jsou umístěny v prvním patře. Na pobočce se nachází kompletní technické a sociální zařízení pro všechna oddělení. Kanceláře jsou vybaveny moderním vybavením. Na celé pobočce se nachází LED osvětlení a ovladatelné topení či klimatizace, kde si zaměstnanci mohou nastavit požadovanou teplotu. Každý pracovník má k dispozici svůj pracovní stůl, kde se nachází monitor, klávesnice a pracovní laptop. Dále má pracovník u stolu k dispozici kancelářské potřeby a uzamykatelnou komodu, která mu zajišťuje možnost soukromí. Pro všechny zaměstnance je k dispozici v prvním patře kuchyňka, kde je možnost využít kávovar, lednici či mikrovlnou troubu.

Zaměstnanci společnosti jsou systematicky školeni v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, aby se předešlo jakémukoli riziku nebo poškození lidského zdraví během pracovní činnosti. Toto školení je realizováno v souladu se zákoníkem práce. Kromě toho je každý zaměstnanec řádně informován o dokumentech společnosti a dalších interních předpisech, jako je organizační řád, pracovní řád nebo kolektivní smlouva.

### **Pracovní doba**

Pracovní doba ve společnosti probíhá standardním způsobem, a to od pondělí do pátku vždy 8,5 hodiny od 8.00 do 16.30. Tento harmonogram zahrnuje také půlhodinovou pauzu na oběd, která je nezbytná pro odpočinek a regeneraci zaměstnanců během dne. Tato pauza je důležitou součástí pracovního dne, poskytuje příležitost k odreagování se od pracovních povinností, nabízí čas pro stravování a relaxaci. Kromě toho společnost

podporuje moderní pracovní politiku, umožňující zaměstnancům až tři dny v týdnu pracovat z domova. Tato možnost home office je přínosem, který by měl zaměstnancům pomoci dosáhnout work-life balance.

### **Komunikace**

Komunikace ve společnosti je klíčová pro efektivní spolupráci mezi týmy i mezi jednotlivci. Pro podporu plynulé a efektivní komunikace je využíván Microsoft Teams. Ten umožňuje rychlou textovou komunikaci a sdílení souborů. Dále disponuje možnostmi audio a video komunikace pro vedení konferencí, které jsou nezbytné pro výměnu informací mezi pražskou a brněnskou pobočkou. Outlook email je dalším klíčovým nástrojem, který se používá pro oficiální komunikaci, jako jsou formální oznámení, plánování schůzek, distribuce důležitých dokumentů nebo pro komunikaci se zákazníky a dodavateli. Kromě online meetingů jsou pořádány i osobní porady, a to dle potřeby v nepravidelných intervalech. Tato kombinace digitálních a osobních komunikačních kanálů zajišťuje, že komunikace ve společnosti je všestranná, přizpůsobivá a odpovídá různým potřebám a situacím, s nimiž se zaměstnanci setkávají.

### **Teambuildingové akce**

Teambuildingové akce hrají důležitou roli ve společenském a profesním životě zaměstnanců, neboť podporují týmového ducha a vzájemnou soudržnost. Dvakrát ročně se pořádá velká teambuildingová akce, která se koná v Praze a je určena jak pro zaměstnance pražské, tak i brněnské pobočky. Jedna z těchto akcí se koná na jaře a nabízí různé aktivity a programy zaměřené na budování týmu a posílení vzájemných vztahů. Druhá akce je tradiční vánoční večírek, který je příležitostí pro oslavu úspěchů uplynulého roku a posílení společenských vazeb mezi zaměstnanci. Kromě společných akcí, oddělení logistiky pořádá svůj vlastní vánoční večírek. Programem tohoto večírku je ve většině případů firemní večeře a bowling.

Mimo to, se jednou ročně na brněnské pobočce pořádá firemní "grilovačka", kdy pobočku navštíví ředitel a finanční ředitel z Prahy. Součástí programu je dopolední meeting mezi řediteli a vedením. Odpoledním programem je pak občerstvení, shrnutí novinek na pobočce, ocenění úspěchu příslušných kolegů a kolegyně a popřípadě představení nových zaměstnanců. Tyto teambuildingové aktivity nejen podporují lepší pracovní prostředí, ale také poskytují zaměstnancům příležitost se lépe poznat a bavit se mimo běžné pracovní rutiny.

## **2.10 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti**

Ve společnosti je hodnocení zaměstnanců strukturované procesem, kde klíčovou roli hraje stanovení cílů a pravidelná sebehodnocení. Na začátku každého cyklu jsou nastaveny specifické cíle, na jejichž základě jsou zaměstnanci hodnoceni. Tento proces se opakuje každý kvartál, kdy dochází k vzájemnému hodnocení mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Tato sebehodnocení jsou zásadní pro sledování pokroku, identifikaci oblastí pro zlepšení a posilování komunikace mezi zaměstnanci a managementem. Tento přístup podporuje transparentnost a motivaci pro dosažení stanovených cílů, což přispívá k celkové efektivitě a produktivitě v rámci společnosti.

## **2.11 Dotazníkové šetření**

V průběhu analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů v logistickém oddělení bylo zásadní shromáždit přímé informace od zaměstnanců, kteří jsou denně zapojeni do pracovních procesů. K tomuto účelu bylo využito dotazníkové šetření, které zahrnovalo 26 otázek. Tyto otázky byly pečlivě navrženy tak, aby pokryly širokou škálu témat souvisejících s pracovním životem zaměstnanců, včetně jejich motivace, míry stresu na pracovišti a spokojenosti s různými aspekty pracovního prostředí. Dotazník tak představoval klíčový nástroj pro získání hlubokého a komplexního vhledu do vnímání a postojů zaměstnanců, což je nezbytné pro efektivní návrh změn v řízení lidských zdrojů. Důležitou součástí dotazníku byly otázky zaměřené na firemní kulturu, vztahy mezi zaměstnanci, spokojenost s technologiemi a celkovou spokojenost s benefity a finančním ohodnocením. Tyto otázky poskytly cenné informace o tom, jak zaměstnanci vnímají interní prostředí společnosti a pomohly identifikovat klíčové faktory, které mohou ovlivňovat jejich motivaci a věrnost zaměstnavateli. Zároveň umožnily posoudit, jak efektivně jsou využívány stávající zdroje a technologie a zda současný systém benefitů a finančního odměňování odpovídá potřebám a očekáváním zaměstnanců. Tento druh zpětné vazby je užitečný pro identifikaci oblastí, které vyžadují zlepšení a pro návrh konkrétních opatření, která by mohla vést ke zvýšení celkové spokojenosti a zmírnění fluktuace pracovníků.

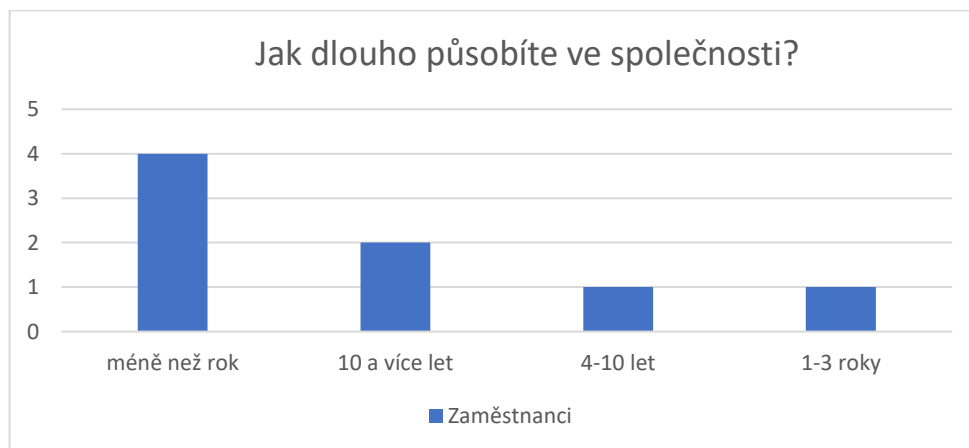
Dalším klíčovým aspektem dotazníkového šetření bylo hodnocení vedení společnosti a vedení logistického oddělení. Otázky se zaměřily také na to, jestli jsou zaměstnanci spokojeni se svými nadřízenými. Tato část dotazníku byla zásadní pro posouzení, zda

přístupy vedení korespondují s potřebami a očekáváními zaměstnanců. Výsledky tohoto šetření tak představují určitý základ pro doporučení na zlepšení některých oblastí ve společnosti.

Cílem dotazníku bylo odhalit silné a slabé stránky společnosti a celkovou spokojenost zaměstnanců.

### Výsledky dotazníkového šetření

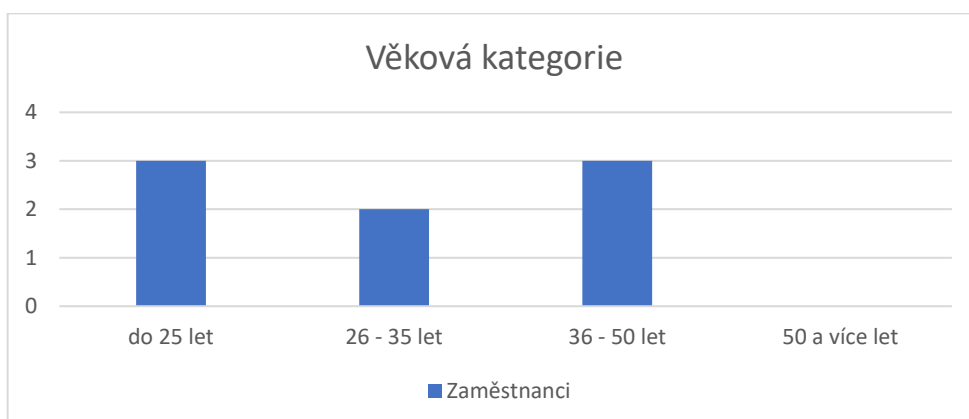
Z úvodních otázek vyplývá, že většina zaměstnanců pracuje ve společnosti krátkodobě, což může signalizovat vyšší fluktuaci. Dva zaměstnanci působí ve společnosti 10 a více let. V kategorii 4–10 let je pouze jeden respondent. To může značit mezery v kariéřním postupu.



**Graf 1: Délka pracovního poměru**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující dva grafy zobrazují věkovou kategorii zaměstnanců a dosažené vzdělání.



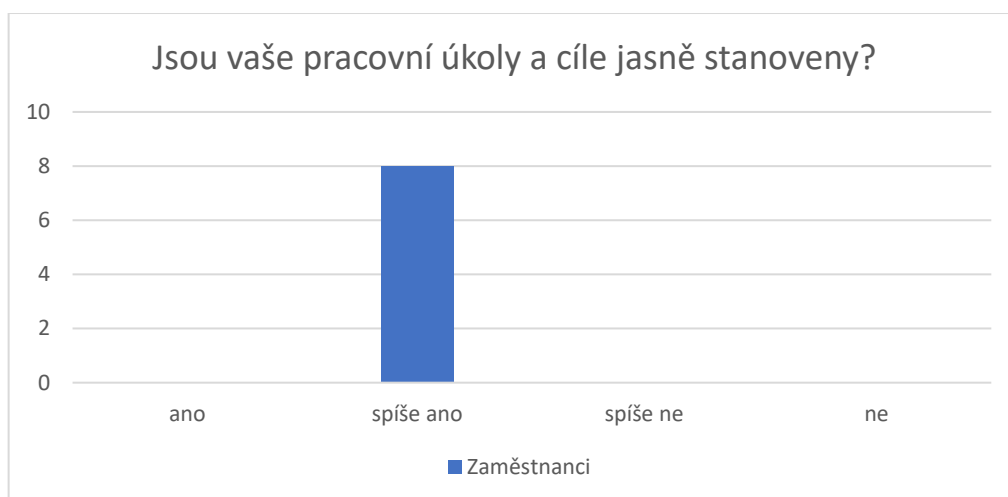
**Graf 2: Věková kategorie zaměstnanců**

(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf 3: Dosažené vzdělání zaměstnanců**

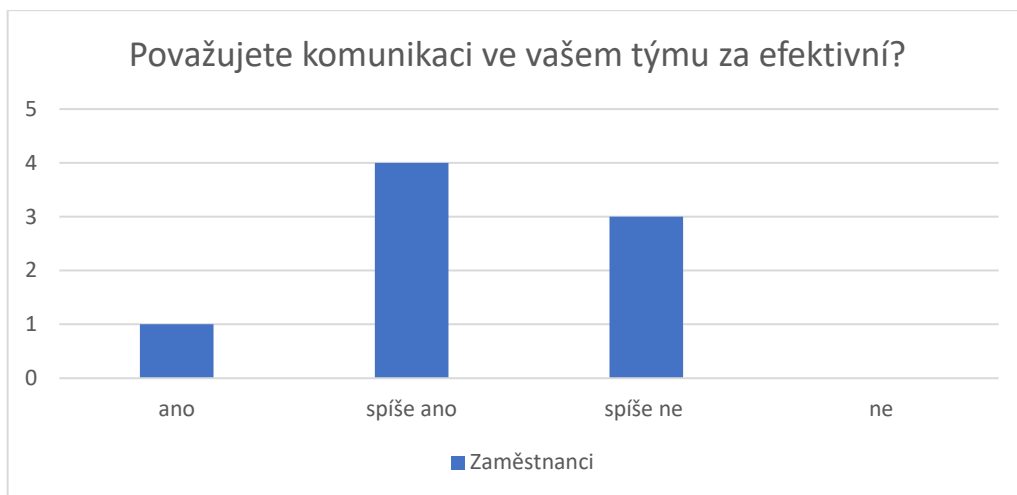
(Zdroj: vlastní zpracování)



**Graf 4: Stanovení pracovních úkolů a cílů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

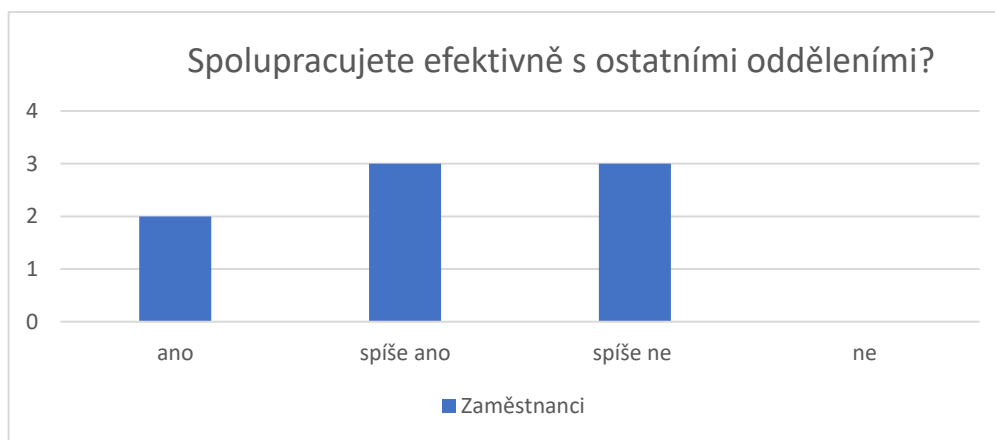
Z grafu je patrné, že všichni zaměstnanci, cítí, že jejich pracovní úkoly a cíle jsou jasně stanoveny, což odpovídá možnosti "spíše ano". To naznačuje, že zatímco pracovní instrukce nejsou úplně dokonalé, zaměstnanci mají dostatečně jasno v tom, co od nich jejich role vyžaduje. Na druhou stranu, nikdo nezvolil možnost "ano", což by mohlo znamenat, že existuje určitá nejistota ohledně úkolů a cílů.



**Graf 5: Komunikace v týmu**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf ukazuje, že většina zaměstnanců považuje komunikaci ve svém týmu za spíše efektivní. Tři zaměstnanci zvolili odpověď „spíše ne“. Jeden zaměstnanec hodnotí komunikaci jako zcela efektivní s odpovědí "ano". Nikdo z respondentů nezvolil možnost "ne", což naznačuje, že zatímco je prostor pro zlepšení, žádný ze zaměstnanců nevnímá komunikaci jako úplně neefektivní.

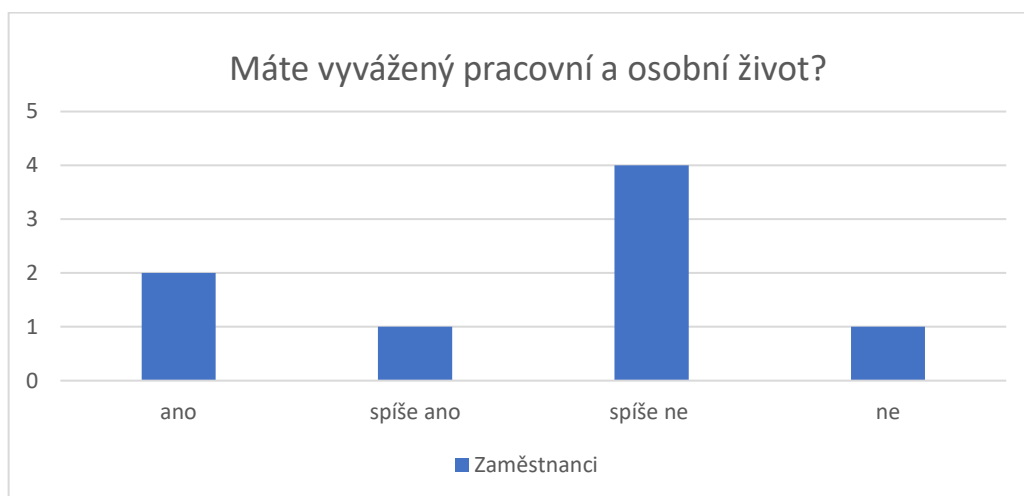


**Graf 6: Spolupráce s ostatními odděleními**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na tomto grafu lze vidět, že tři respondenti mají pocit, že spolupráce s ostatními odděleními je spíše efektivní. Tři zaměstnanci hodnotí tuto spolupráci jako spíše neefektivní a dva zaměstnanci považují spolupráci za úplně efektivní. Nikdo z dotázaných neoznačil spolupráci jako zcela neefektivní, tedy odpověď "ne". Graf tedy ukazuje, že i

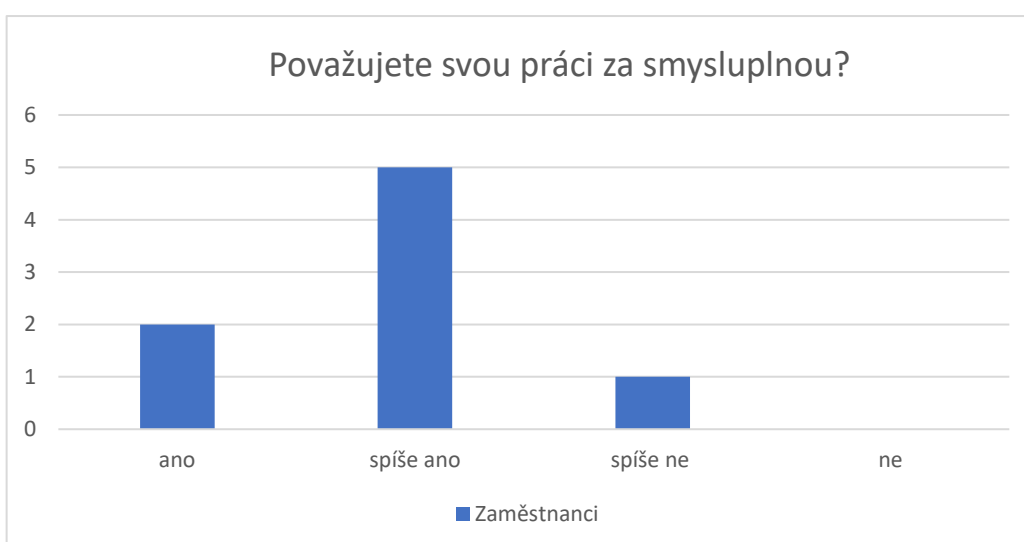
když je spolupráce vnímána většinou zaměstnanců pozitivně, existuje určitý prostor pro zlepšení v interakci mezi různými odděleními.



**Graf 7: Vyváženost osobního a pracovního života**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf ukazuje, že většina zaměstnanců vnímá pracovní a osobní život spíše nevyvážený a jeden zaměstnanec jej považuje za zcela nevyvážený. Dva zaměstnanci uvedli, že mají vyvážený pracovní a osobní život a jeden uvedl „spíše ano“. Tyto odpovědi naznačují, že většina zaměstnanců má nevyvážený pracovní a osobní život, což může znamenat, že jim práce zasahuje i do osobního života, což může vést k určité nespokojenosti, která může být důvodem vyšší fluktuace.



**Graf 8: Smysluplnost práce**

(Zdroj: vlastní zpracování)

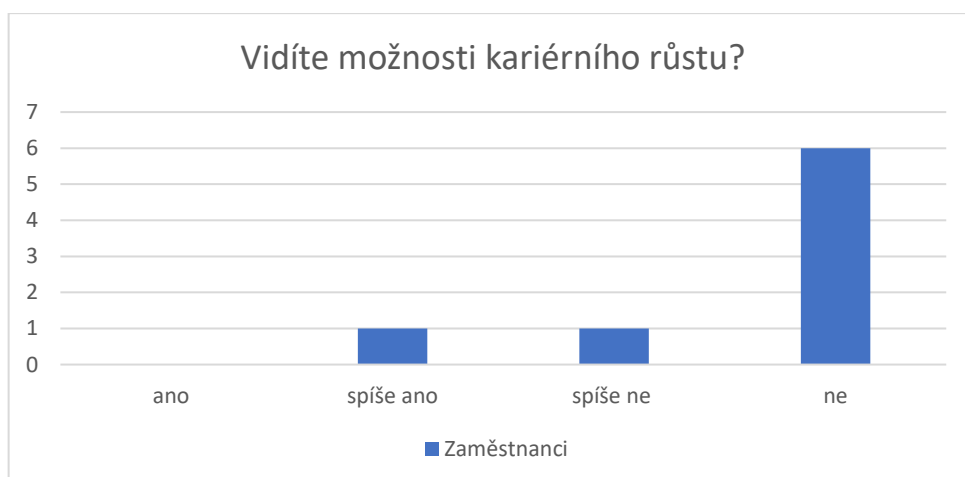
Další otázkou bylo, zda zaměstnanci považují svou práci za smysluplnou. Většina respondentů práci za smysluplnou považuje, pouze jeden respondent odpověděl „spíše ne“. Odpovědi na tuto otázku hodnotím jako pozitivní, z toho důvodu, že smysluplnost práce může přispívat ke zvýšení motivace zaměstnanců.



**Graf 9: Motivace zaměstnanců**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na otázku ohledně motivace odpověděla většina zaměstnanců „spíše ne“. To by mohlo značit, že ačkoliv nejsou zcela demotivovaní, cítí určité nedostatky. Tři zaměstnanci cítí, že jsou spíše motivovaní a jeden uvádí plnou motivaci s odpovědí "ano". Nikdo nepoužil odpověď "ne", což naznačuje, že úplná demotivace mezi zaměstnanci není běžná. Výsledky poukazují na to, že by firma mohla prozkoumat, co by mohlo zaměstnance motivovat lépe.



**Graf 10: Možnost kariérního růstu**

(Zdroj: vlastní zpracování)

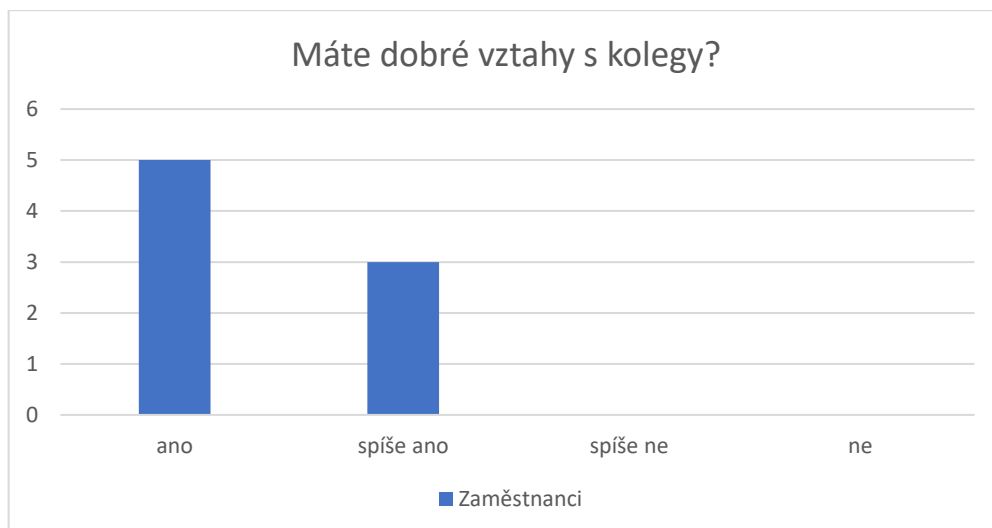
Tento graf zobrazuje, jak zaměstnanci vnímají své možnosti kariérního růstu v rámci společnosti. Převažující názor, se šesti hlasy pro "ne", ukazuje, že zaměstnanci necítí možnost kariérního růstu. Jeden zaměstnanec odpověděl "spíše ne". S pouze jednou odpovědí pro "spíše ano" a žádnou pro "ano", je možné usoudit, že vnímání omezených možností kariérního růstu má pravděpodobně negativní dopad na motivaci zaměstnanců. Absence jasného kariérního postupu a rozvoje může vést k nižší angažovanosti a snížené produktivitě, což jsou faktory důležité pro celkovou spokojenost zaměstnanců a jejich věrnost společnosti.



**Graf 11: Uznání a ocenění práce**

(Zdroj: vlastní zpracování)

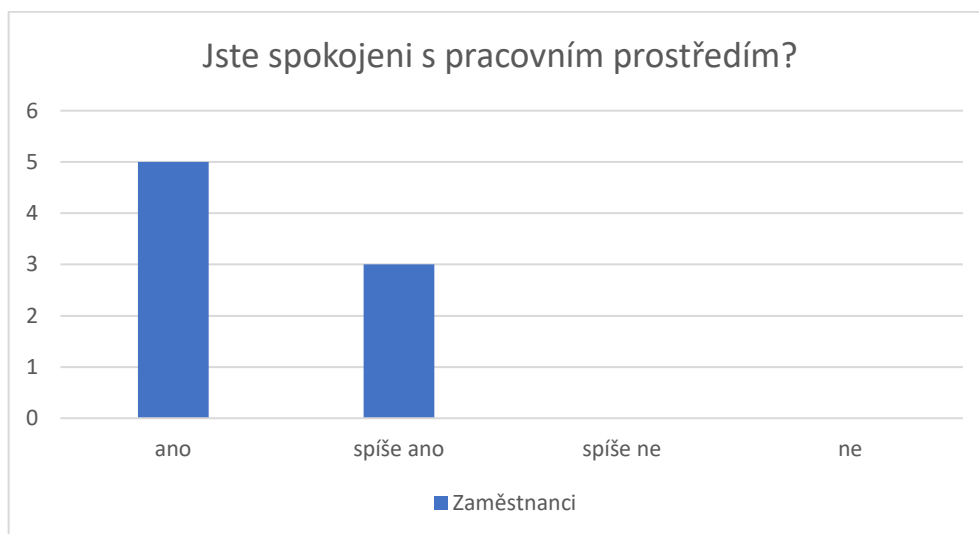
Z grafu vyplývá, že názory na uznání a ocenění práce zaměstnanců jsou rozdělené. Tři zaměstnanci mají pocit, že jejich práce je spíše uznávána a oceněna, což naznačuje, že alespoň částečné uznání v rámci společnosti existuje. Stejný počet respondentů zvolil odpověď "spíše ne", která ukazuje, že je prostor pro zlepšení v oblasti uznání jejich práce. Jeden zaměstnanec má pocit, že jeho práce není uznávána vůbec a jeden respondent odpověděl plně kladně. Tato smíšená data mohou poukazovat na potřebu zlepšit strategie ocenění a uznání práce.



**Graf 12: Vztahy mezi zaměstnanci**

(Zdroj: vlastní zpracování)

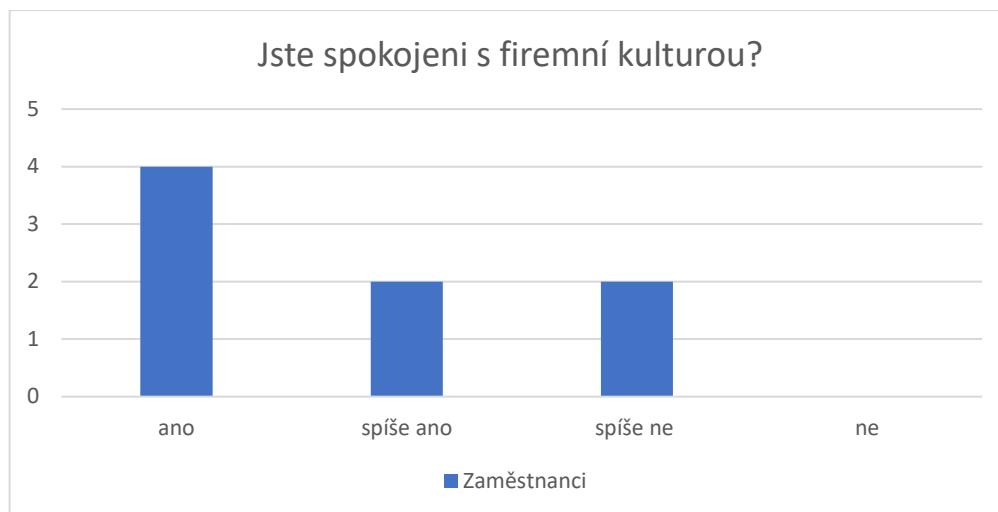
Na otázku, zda mají zaměstnanci dobré vztahy s kolegy jsou odpovědi pozitivní. Z toho vyplývá, že je ve společnosti dobrý kolektiv.



**Graf 13: Spokojenost s pracovním prostředím**

(Zdroj: vlastní zpracování)

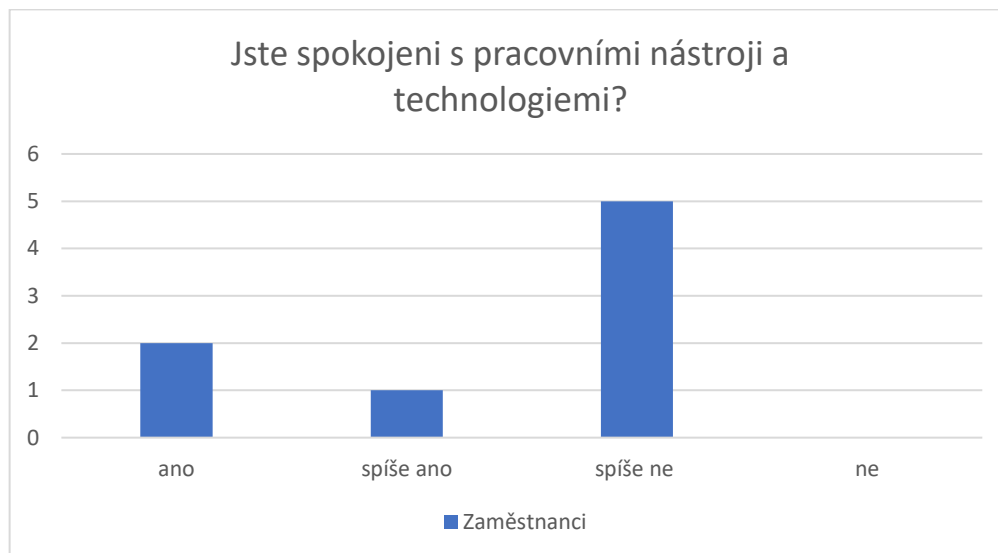
Na otázku týkající se spokojenosti pracovního prostředí většina respondentů odpověděla „ano“ a zbylý počet zaměstnanců odpověděl „spíše ano“. Nikdo neodpověděl "spíše ne" nebo "ne". Tato data jsou pozitivní pro firmu, protože dobré pracovní prostředí může přispět k větší spokojenosti a produktivitě zaměstnanců.



**Graf 14: Spokojenost s firemní kulturou**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf ukazuje, že čtyři zaměstnanci jsou plně spokojeni s firemní kulturou, zatímco dva zaměstnanci jsou spíše spokojeni. To naznačuje, že většina zaměstnanců vnímá firemní kulturu pozitivně. Dva respondenti cítí menší míru spokojenosti, což poukazuje na určité aspekty firemní kultury, které možná vyžadují pozornost nebo zlepšení. Žádný ze zaměstnanců nezvolil možnost "ne".

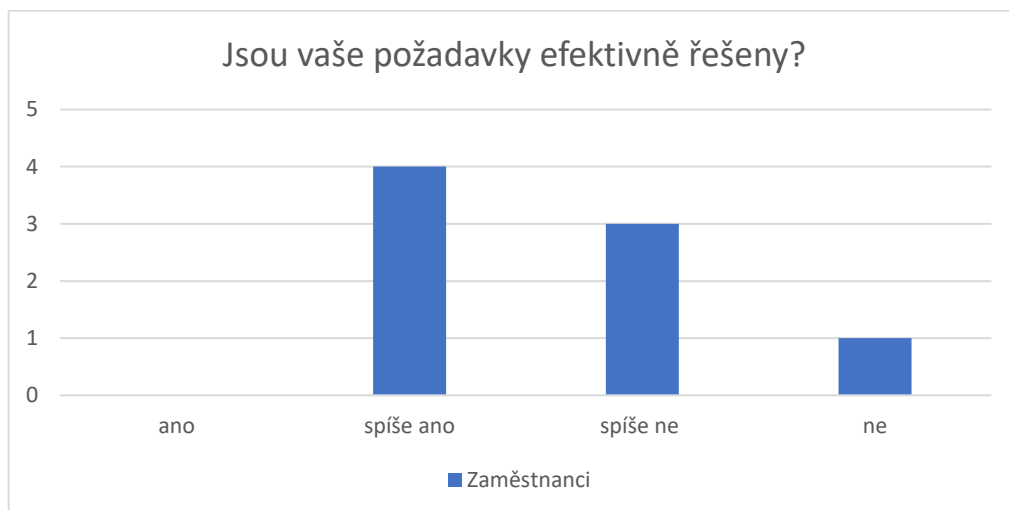


**Graf 15: Spokojenost s pracovními nástroji a technologiemi**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že většina zaměstnanců není úplně spokojena s pracovními nástroji a technologiemi. Dva zaměstnanci jsou spokojeni a jeden zaměstnanec je spíše spokojen. Výsledky by měly vést k zamyšlení nad tím, jak mohou být pracovní nástroje a

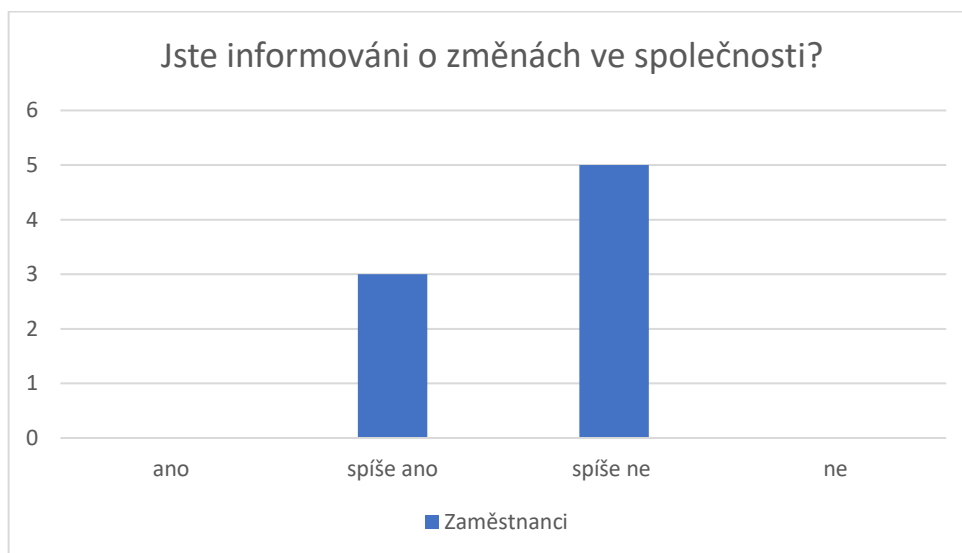
technologie aktualizovány nebo vylepšeny, aby lépe vyhovovaly potřebám zaměstnanců a zvýšily jejich spokojenost a produktivitu.



**Graf 16: Efektivní řešení požadavků**

(Zdroj: vlastní zpracování)

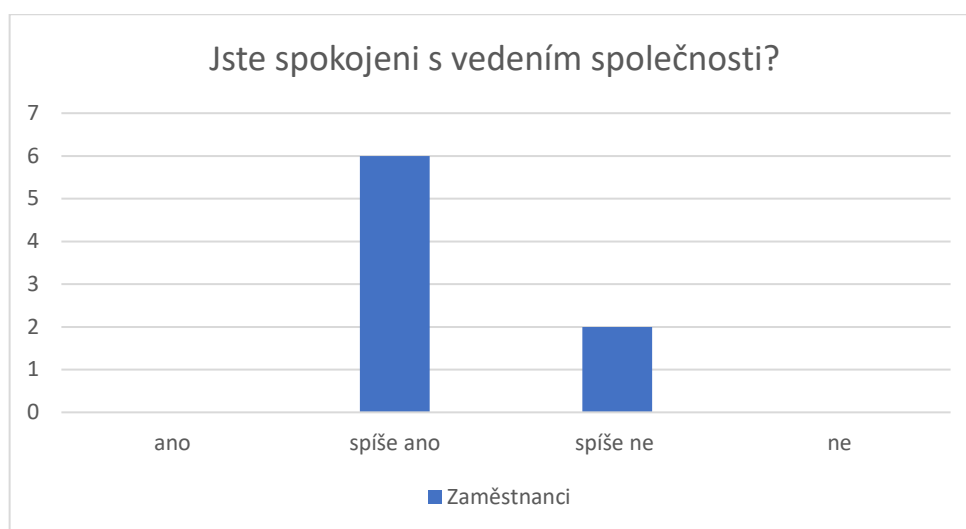
Co se týče řešení požadavků zaměstnanců, část respondentů má pocit, že jsou jejich požadavky řešeny spíše efektivně. U zbylé části zaměstnanců existuje určitá míra nespokojenosti a jeden zaměstnanec považuje řešení požadavků za zcela neefektivní. Společnost by se tedy měla zaměřit na zlepšení této oblasti, a to by mohlo vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.



**Graf 17: Informovanost o změnách ve společnosti**

(Zdroj: vlastní zpracování)

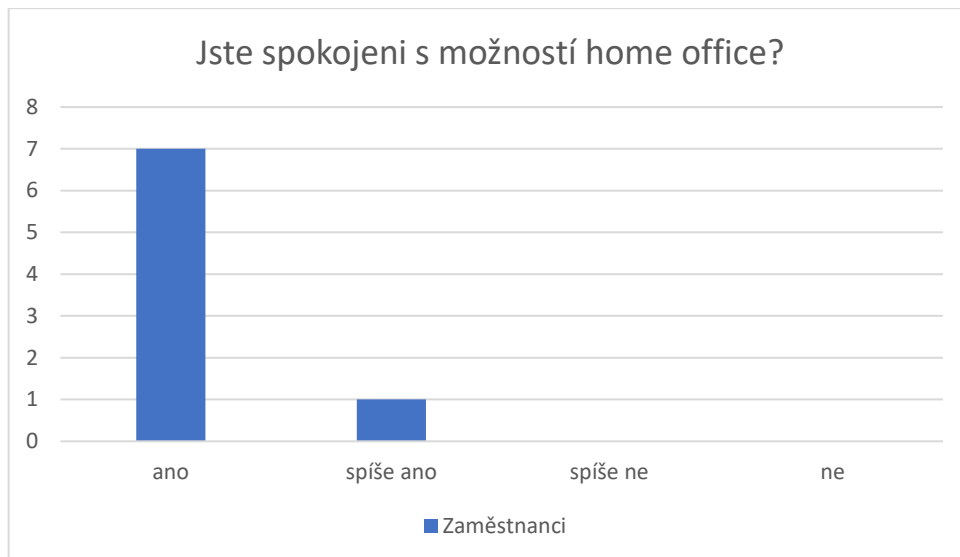
Z odpovědí na otázku ohledně informovanosti o změnách ve společnosti je patrné, že většina zaměstnanců není dostatečně informována. To by mohlo naznačovat, že interní komunikace mezi vedením a zaměstnanci může být nedostatečná nebo neefektivní. Tento signál by mohl být pro společnost podnětem ke zlepšení komunikačních kanálů a způsobu sdílení informací o změnách.



**Graf 18: Spokojenost s vedením společnosti**

(Zdroj: vlastní zpracování)

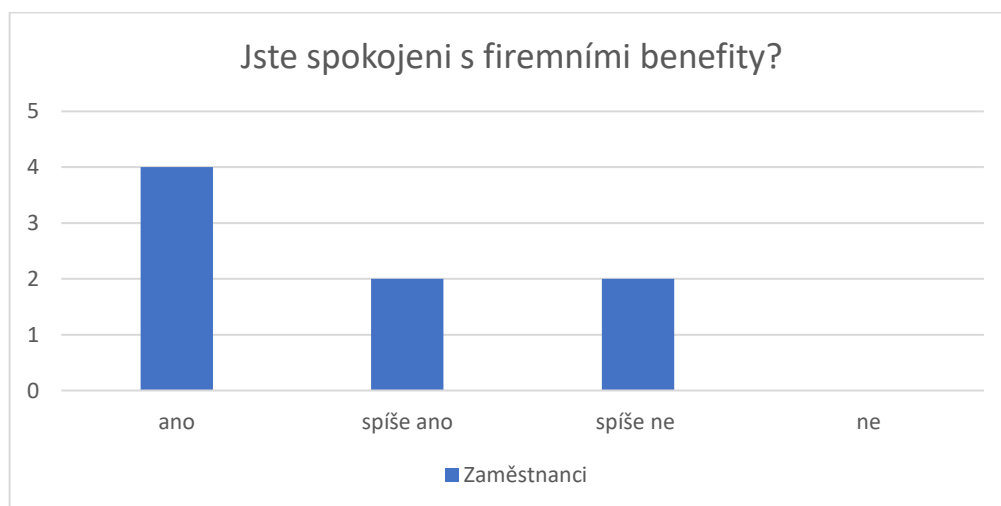
Na grafu lze vidět, že velká většina zaměstnanců je spokojena s vedením společnosti. To naznačuje, že vedení je vnímáno pozitivně, ale možná existují určité nedostatky, které zaměstnanci vnímají. Dva zaměstnanci nejsou s vedením společnosti úplně spokojeni. Žádný zaměstnanec neodpověděl rozhodně "ano" nebo "ne", což může znamenat, že mezi zaměstnanci nepanuje extrémní názor na vedení společnosti, ale je zde potenciál pro zlepšování v oblasti řízení a vedení.



**Graf 19: Spokojenost s možností home office**

(Zdroj: vlastní zpracování)

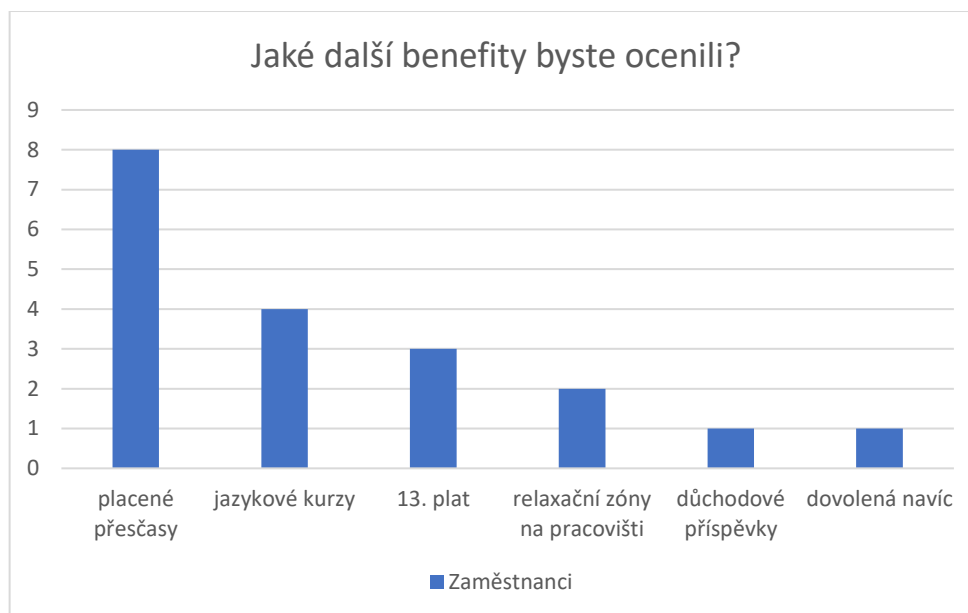
Z odpovědí na otázku ohledně spokojenosti s home office vyplývá, že většina zaměstnanců je s touto možností spokojena. Negativní odpovědi nebyly vybrány žádným z respondentů, což ukazuje, že možnost home office je mezi zaměstnanci dobře přijímána a nejsou zde výrazné obavy nebo problémy.



**Graf 20: Spokojenost s firemními benefity**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf ohledně spokojenosti s firemními benefity ukazuje, že většina zaměstnanců je s benefity spokojena. Pouze dva respondenti odpověděli, že jsou spíše nespokojeni. Na tuto otázku navazuje výběr z možností benefitů, které by zaměstnanci ocenili.



**Graf 21: Benefity navíc**

(Zdroj: vlastní zpracování)

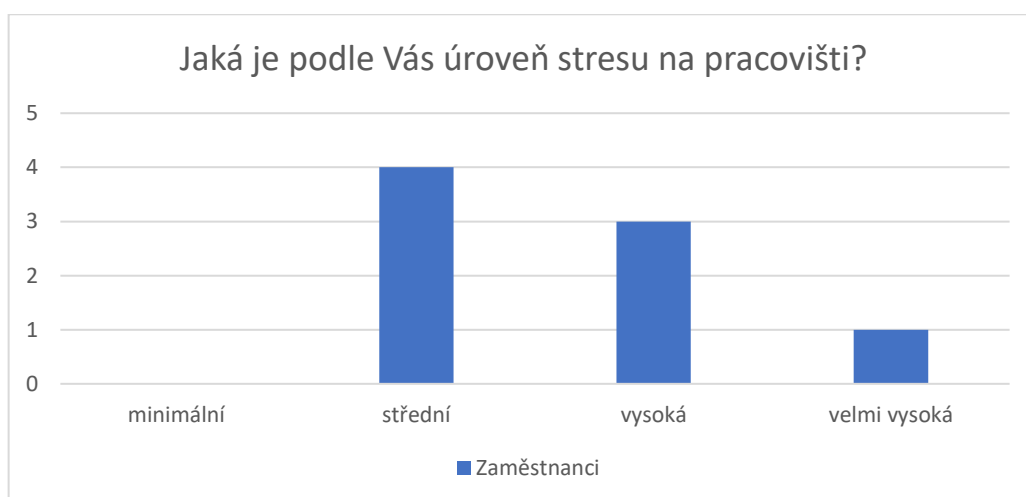
Nejvíce bodů z možných benefitů získaly placené přesčasy, což by mohlo signalizovat, že zaměstnanci pracují často i mimo pracovní dobu. Dalším žádaným benefitem jsou jazykové kurzy. Ve společnosti je občas nutná komunikace v anglickém jazyce. Tudíž by pro zaměstnance mohlo být výhodné mít možnost navštěvovat jazykový kurz ke zlepšení komunikačních schopností. Tři zaměstnanci by jako benefit ocenili 13. plat, což může znamenat, že cítí nedostatečné finanční ohodnocení. Tyto benefity by mohly zvýšit motivaci pracovníků.



**Graf 22: Mzda odpovídající náplni práce**

(Zdroj: vlastní zpracování)

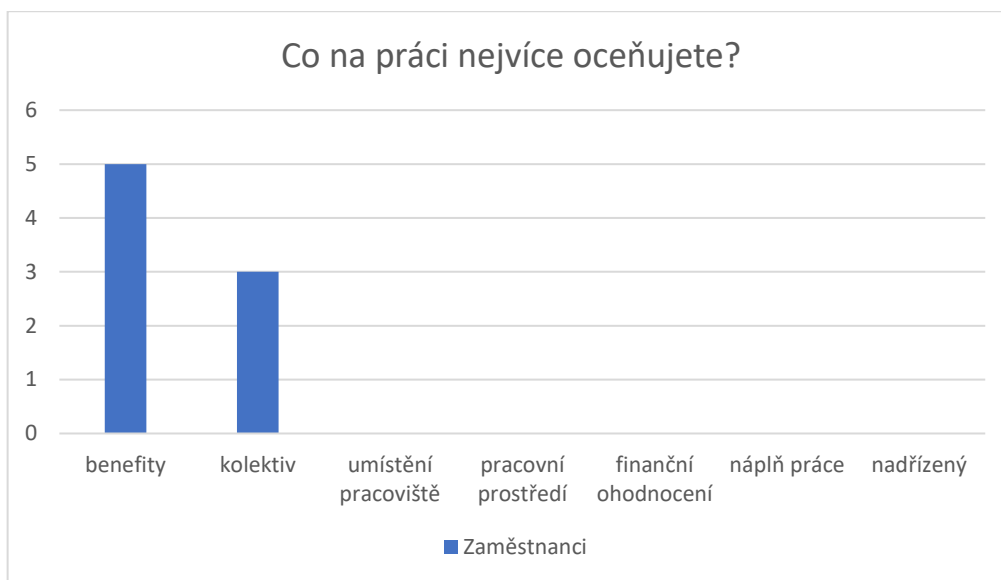
V grafu lze vidět, že čtyři zaměstnanci si myslí, že jejich mzda spíše neodpovídá pracovní náplni a jeden zaměstnanec cítí, že mzda jeho pracovní náplni zcela neodpovídá. To signalizuje jistou míru nespokojenosti s finančním ohodnocením ve vztahu k množství nebo obtížnosti jejich práce a mohlo by to znamenat demotivaci zaměstnanců. Tři zaměstnanci jsou s výší mzdy spíše spokojeni, což naznačuje, že ačkoliv nejsou zcela nespokojení, možná pociťují, že by mohlo být jejich odměňování lepší. Celkově lze říci, že vnímání spravedlivosti mzdy není zcela pozitivní a bylo by vhodné pro společnost toto téma dále prozkoumat a zvážit přehodnocení mzdové politiky.



**Graf 23: Úroveň stresu na pracovišti**

(Zdroj: vlastní zpracování)

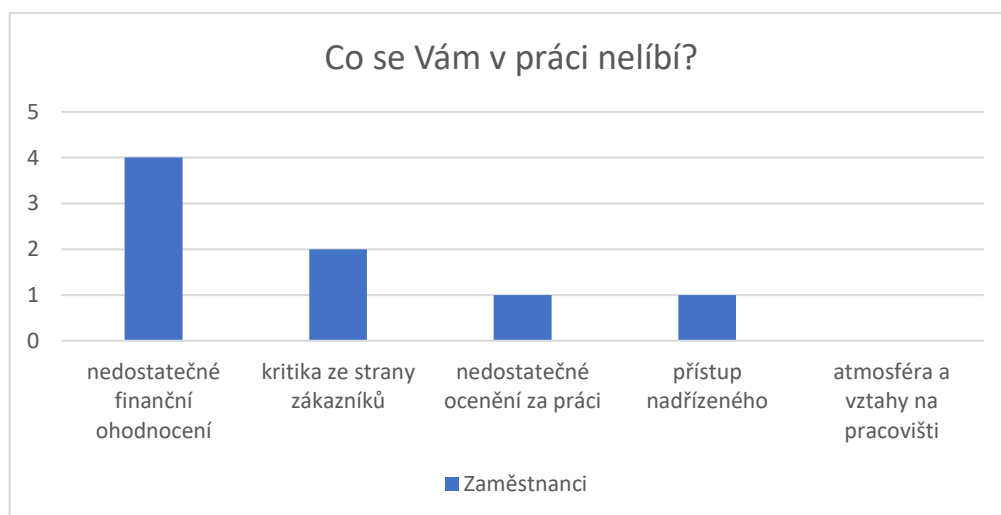
Z grafu vyplývá, že čtyři zaměstnanci pocítují střední úroveň stresu na pracovišti. Tři zaměstnanci hodnotí úroveň stresu jako vysokou a jeden zaměstnanec jako velmi vysokou. Výsledky naznačují, že zaměstnanci mohou pocítovat značný tlak v rámci svých pracovních povinností. Vysoká úroveň stresu by mohla být jedním z důvodů fluktuace.



**Graf 24: Oceněné věci na práci**

(Zdroj: vlastní zpracování)

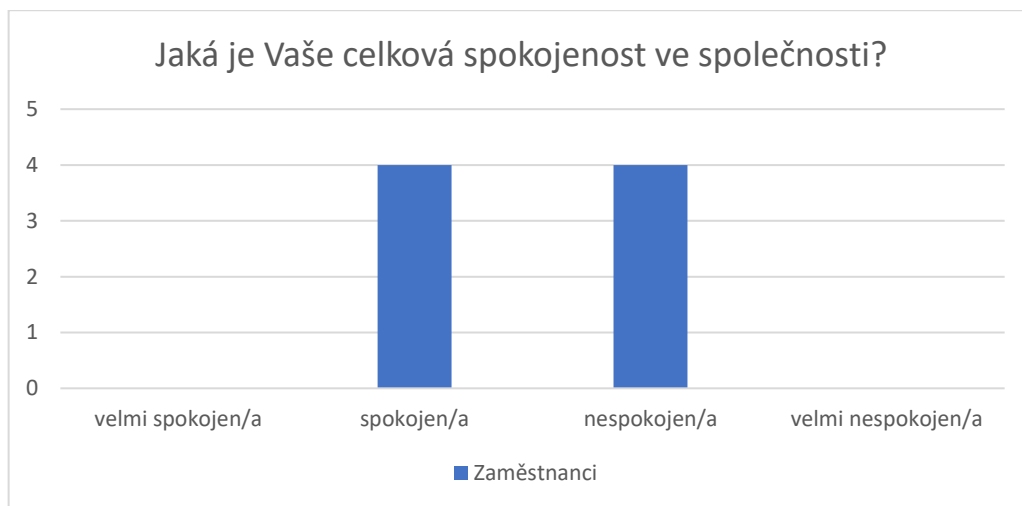
Z odpovědí lze vyhodnotit, že zaměstnanci na práci nejvíce oceňují benefity a dobrý kolektiv.



**Graf 25: Nedostatky ve společnosti**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Naopak co se zaměstnancům na práci nelíbí je nedostatečné finanční ohodnocení. Dalším nedostatkem je kritika ze strany zákazníků, což může souviset s vyšší úrovní stresu na pracovišti. Někteří zaměstnanci nejsou plně spokojeni s oceněním za práci a také s přístupem nadřízeného.



**Graf 26: Celková spokojenost zaměstnanců**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče celkové spokojenosti, lze vidět, že čtyři zaměstnanci jsou spokojeni se svou prací ve společnosti a stejný počet zaměstnanců cítí nespokojenost. Nikdo z respondentů nevyjádřil extrémní pocity spokojenosti nebo nespokojenosti. To naznačuje, že zatímco někteří zaměstnanci jsou s prací celkem spokojeni, stejný počet zaměstnanců má pocit, že situace není ideální a je prostor pro zlepšení. Tato vyvážená reakce může naznačovat, že společnost má stabilní základnu spokojených zaměstnanců, ale měla by zvážit zlepšení faktorů, které vedou k nespokojenosti u ostatních.

## 2.12 Syntéza získaných informací

Na základě dotazníkového šetření, rozhovoru s vedoucí logistiky a také vlastního pozorování je celková spokojenost zaměstnanců na oddělení logistiky rozdělena na dva názory, kdy polovina zaměstnanců je ve společnosti spokojena a polovina nespokojena. Oddělení logistiky se potýká s vyšší mírou fluktuace, což signalizuje, že ve společnosti jsou určité mezery, které by bylo potřeba zlepšit. To by mohlo vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a snížení míry fluktuace.

Výsledky dotazníku jsou shodné s rozhovorem s vedoucí logistiky a vlastním pozorováním. Bylo zjištěno, že zaměstnanci mají nevyvážený osobní a pracovní život, z toho důvodu, že množství práce nelze vždy stihnout v rámci pracovní doby a situace tak vyžaduje, aby zaměstnanec dělal přesčasy. Přesčasy, ale ve společnosti nejsou placené, což je pro většinu zaměstnanců demotivující. Na to se váže i problém s nedostatečným finančním ohodnocením zaměstnanců.

## **2.13 Silné a slabé stránky**

Po provedeném průzkumu byly vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti:

### **Silné stránky:**

- efektivní komunikace v týmu,
- smysluplnost práce,
- dobrý kolektiv,
- dobré pracovní prostředí a firemní kultura,
- spokojenost s vedením společnosti,
- možnost home office,
- firemní benefity.

Dle výsledků dotazníkového šetření byli zaměstnanci spokojeni s možností práce z domova. Zaměstnanci mají povolené tři dny v týdnu strávit na home office, což má několik výhod jako jsou například: flexibilita pracovního prostředí, úspora času a nákladů spojených s dojížděním, rodičovství apod. Pozitivní odpovědi také obdržela otázka ohledně kolektivu na oddělení, což je velmi důležité z toho důvodu, že s kolegy zaměstnanec přichází do kontaktu denně, ať už osobně v kanceláři, či online přes komunikační kanály. Dle dotazníku jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím. Když se zaměstnanci cítí v pracovním prostředí dobře, má to pozitivní vliv na jejich produktivitu a motivaci.

### **Slabé stránky:**

- nevyváženost osobního a pracovního života,
- nedostatečná motivace,
- žádná možnost kariérního růstu,
- nedostatečná informovanost o změnách ve společnosti,

- výše mzdy neodpovídá pracovní náplni,
- vysoká úroveň stresu na pracovišti,
- kritika ze strany zákazníků,
- žádné jazykové kurzy,
- neplacené přesčasy.

Velkým problémem na oddělení logistiky je nevyváženost pracovního a osobního života. Zaměstnanci z důvodu velkého množství práce pracují často nad rámec pracovní doby. Přesčasy nejsou zaměstnancům kompenzovány. Problémem je vysoká míra stresu na pracovišti. Tento faktor negativně ovlivňuje motivaci, produktivitu, způsobuje vyhoření a u některých zaměstnanců negativně působí i na psychické zdraví. Většina zaměstnanců cítí nedostatečné finanční ohodnocení za jejich pracovní náplň a nepocítují možnost kariérního růstu, to může mít negativní dopad na jejich motivaci.

V otázce číslo 21 respondenti odpověděli, že kromě placených přesčasů by také ocenili jazykové kurzy. Pracovní pozice na oddělení logistiky vyžadují občasnou komunikaci v anglickém jazyce s dodavateli či kolegy ze zahraničí, kterou ve většině případů vykonává pouze zaměstnanec, který tuto znalost má. Tento proces pak zdržuje zaměstnance od jeho práce a může způsobovat nechtěné přesčasy. Také je důležitý fakt, že hlavní náplní práce je práce v systému SAP v anglickém jazyce, která se stává obtížnější pro člověka, který tuto znalost nemá. Společnost by tedy měla zvážit zavedení jazykových kurzů.

Na základě vlastního pozorování a rozhovoru s vedoucí bych jako slabou stránku uvedla nedostatečné zaškolení nových ale i stávajících zaměstnanců v systému SAP, které následně vede ke zbytečným chybám. Chyby je pak nucen řešit zkušenější pracovník nebo vedoucí oddělení, kterým to zasahuje do pracovního plánu, což vede opět k přesčasům. Všechny tyto faktory jsou velmi častým důvodem k odchodu zaměstnanců, zvyšují fluktuaci ve společnosti a mohou způsobit nedostatek zaměstnanců.

### 3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce je věnována návrhům, které by mohly zvýšit motivaci a loajálnost zaměstnanců, což by mohlo vést ke snížení fluktuace, která je na oddělení logistiky hlavním problémem. Návrhy uvedené níže jsou založeny na výsledcích dotazníkového šetření, rozhovoru s vedoucí oddělení a vlastního pozorování. Každý návrh bude detailně rozebrán.

#### 3.1 Placené přesčasů

Nejvíce požadovaným benefitem byly placené přesčasů. Zapojení placených přesčasů, jako součást systému řízení lidských zdrojů na oddělení logistiky, by mohlo zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců, což může následně přispět ke zmírnění fluktuace pracovníků. Přesčasů jsou v mnoha odvětvích běžnou součástí pracovního procesu, zvláště v situacích, kdy je potřeba reagovat na náhlý nárůst množství práce. Adekvátní kompenzace přesčasů může zaměstnancům poskytnout pocit, že je jejich úsilí a práce oceňována.

Placené přesčasů mohou zaměstnancům nabídnout finanční pobídku, která zvyšuje jejich motivaci k efektivnější práci. Finanční odměna za přesčasovou práci může pomoci zmírnit možné frustrace nebo pocit vyhoření, které můžou vzniknout při práci nad rámec standardní pracovní doby. Tyto faktory mohou vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců, což je důležité pro snížení fluktuace.

Dalším aspektem je pocit spravedlnosti a uznání, který je s placenými přesčasů spojen. Zaměstnanci, kteří pocítují, že jejich práce a dodatečné úsilí jsou spravedlivě ohodnoceny, jsou obvykle loajálnější a mají menší tendenci hledat jiné pracovní příležitosti. To může vést ke stabilnější pracovní síle a snížení nákladů spojených s náborem a zaškolováním nových zaměstnanců.

Je důležité, aby systém placených přesčasů byl správně nastaven a spravedlivě aplikován. Musí existovat jasná pravidla, která definují, kdy a jak mohou být přesčasů požadovány a vyplaceny, aby se zajistilo, že zaměstnanci nebudou přetížení, a že systém nebude zneužíván.

Přestože přesčasů jsou v České republice ze zákona placené, v analyzované společnosti vzniká chyba v evidenci pracovní doby. Ve společnosti je dané, že se přesčasů neevidují,

ale zaměstnanci to vnímají jako problém, proto doporučuji, aby společnost přesčasy řešila. Zaměstnavatel by měl přesčasy evidovat a proplácet, zaměstnanci na to mají ze zákona nárok. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

### **3.2 Jazykové kurzy**

Dalším benefitem, který by mohl přispět ke zlepšení situace na oddělení logistiky je zavedení jazykových kurzů. Jazykové kurzy pro zaměstnance by mohly mít pozitivní dopad na celkovou efektivitu a spokojenost zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že pozice na tomto oddělení zahrnují komunikaci v anglickém jazyce s dodavateli ze zahraničí, a také práci v systému SAP, který je provozován v angličtině, znalost anglického jazyka může výrazně zvýšit efektivitu práce.

Pozice na oddělení logistiky při nástupu sice znalost anglického jazyka nevyžadují, ale vzhledem k pracovní náplni je zaměstnanec nucen naučit se alespoň určité základy.

Komunikaci se zahraničími dodavateli momentálně vykonává pouze jeden pracovník, který má znalost anglického jazyka na komunikační úrovni. Tento proces způsobuje, že zaměstnanec nestíhá vykonávat své běžné pracovní úkoly v rámci pracovní doby a dochází tak k přesčasům.

Nabídnutí jazykových kurzů by mohlo tuto situaci výrazně zlepšit. Nejenže by to umožnilo všem zaměstnancům efektivněji komunikovat v mezinárodním prostředí a s jistotou používat systém SAP, ale také by to přispělo k jejich osobnímu rozvoji a pocitu spokojenosti v práci. Tento benefit by mohl vést ke snížení závislosti na jednotlivých zaměstnancích, kteří aktuálně zvládají jazykové bariéry a zároveň by snížil potřebu přesčasů způsobených čekáním na překlad.

Jazykové kurzy mohou být velmi přínosným benefitem pro zaměstnance oddělení logistiky. Kurz přispěje k efektivnější práci a snížení chyb v systému SAP, ale také by mohl být klíčovým faktorem ke zvýšení celkové spokojenosti, produktivity a snížení fluktuace zaměstnanců.

**Tabulka 1: Náklady na kurz anglického jazyka pro začátečníky**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Cena 1 hodiny anglického jazyka (začátečníci)	850 Kč
Počet lekcí za týden	1
Počet zaměstnanců	1 až 8
Náklady na 1 týden pro skupinu max. 8 zaměstnanců	850 Kč

**Tabulka 2: Náklady na kurz anglického jazyka pro pokročilé**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Cena 1 hodiny anglického jazyka (pokročilí)	850 Kč
Počet lekcí za týden	1
Počet zaměstnanců	1 až 8
Náklady na 1 týden pro skupinu max. 8 zaměstnanců	850 Kč

Náklady na kurz anglického jazyka, které společnost vynaloží, jsou daňově uznatelné. Výuka bude probíhat pro dvě skupiny zaměstnanců, a to pro začátečníky a pokročilé. Zaměstnanci budou zařazeni do příslušné skupiny rozřazovacím testem. Náklady na jeden týden za obě skupiny činí 1700 Kč. Jedna lekce má kapacitu až osm účastníků.

Doporučuji, aby kurz by probíhal v pracovní době, posledních 60 minut před koncem pracovní doby, kdy jsou zaměstnanci méně vytížení. Jazykový kurz představuje skvělou motivaci, protože v současné době je znalost cizího jazyka z hlediska profesního rozvoje klíčová.

Výběr společností, které kurzy poskytují probíhal mezi třemi společnostmi. Nakonec byly vybrány dvě adekvátní společnosti. Prioritou výběru byla možnost výuky online. Cena kurzu byla stanovena na základě průměru cenové nabídky dvou společností Jazykové centrum Correct, s.r.o. a Wall Street English, které kurz nabízejí. Tyto dvě společnosti doporučuji, z toho důvodu, že poskytují online výuku, časové možnosti jejich lektorů jsou velmi flexibilní a cena je přípustná.

### **3.3 Školení v systému SAP**

Oddělení logistiky se potýká s problémem, že zaměstnanci jsou nedostatečně zaškoleni v systému SAP, což snižuje efektivitu práce a vede to ke zbytečnému zdržení. Dobré zaškolení zaměstnanců je nezbytně důležité pro hladké fungování oddělení.

Vzhledem k tomu, že ani dlouhodobí zaměstnanci se v systému neorientují úplně perfektně, bylo by potřeba proškolit všechny zaměstnance. V systému často nastávají změny v podobě nových aktualizací, se kterými se musí zaměstnanci sami naučit pracovat.

Pro řešení zmíněného problému by bylo vhodné vyvinout školicí program, který bude pravidelně školit stávající zaměstnance, a také bude probíhat důkladné školení nových zaměstnanců.

### **Návrh školicího programu**

Nejdříve by se měla provést důkladná analýza školicích potřeb zaměstnanců, což zahrnuje identifikaci konkrétních oblastí, ve kterých zaměstnanci potřebují více znalostí.

Na základě této analýzy potřeb by bylo vhodné vytvořit školicí plán. Součástí plánu by mělo být i pravidelné školení, aby se zajistilo, že znalosti zaměstnanců jsou aktuální, a že se získané dovednosti dále rozvíjejí.

Velmi důležité je, aby tato školení vedli zkušení lektoři, kteří mají rozsáhle znalosti systému SAP. Součástí by měly být školicí materiály, které budou srozumitelné a dostupné pro každodenní práci zaměstnanců.

Po školeních je nezbytné shromažďovat zpětnou vazbu od účastníků a sledovat, jak se zlepšení odráží v jejich práci. Hodnocení efektivity školení by mělo být prováděno pravidelně, aby se zjistilo, zda je potřeba další doplnění školicího programu.

Celý školicí program by měl být podporován vedením společnosti, aby se zajistilo, že zaměstnanci mají dostatek času k účasti na školení.

Implementace tohoto programu může mít pozitivní vliv na fluktuaci a spokojenost zaměstnanců. Znalost a dobrá orientace v systému SAP může pro zaměstnance znamenat větší sebejistotu v jejich práci, což může vést ke snížení stresu na pracovišti. Lepší znalost systému znamená méně chyb v práci, což pozitivně ovlivní pracovní výkon a zaměstnanci tak budou mít pocit uspokojení z dobře odvedené práce. Školení mohou být vnímána jako investice společnosti do osobního a pracovního rozvoje zaměstnanců. To může vést k pocitu loajality a menší pravděpodobnosti odchodu zaměstnanců. S lepším ovládním systému se může snížit i potřeba přesčasů. Menší potřeba přesčasů může pozitivně ovlivnit spokojenost zaměstnanců a přispět ke zdravé pracovní atmosféře na pracovišti. Kvalitní školicí programy mohou přispět ke zlepšení vnímání společnosti jako

atraktivního zaměstnavatele, což může pomoci přilákat nové talenty a snížit celkovou fluktuaci.

**Tabulka 3: Náklady na pokročilé školení v systému SAP**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Cena jednodenního školení v systému SAP (online)	4 100 Kč
Počet školení za rok	4
Počet zaměstnanců	8
Náklady na rok na skupinu zaměstnanců	16 400 Kč

Náklady na školení v systému SAP jsou také daňově uznatelné. Jednodenní školení má kapacitu pro maximálně 10 účastníků, přičemž náklady zůstanou stejné. Jedná se o školení pro stávající zaměstnance, které by jim mělo pomoci vyplnit mezery ve využívání systému SAP.

Doporučuji, aby školení probíhalo dvakrát ročně s tím, že zaměstnanci budou rozděleni do dvou skupin a každá skupina bude mít školení jiný den. Rozdělení proběhne z toho důvodu, aby alespoň část zaměstnanců mohla vykonávat práci vzhledem k tomu, že školení bude probíhat v pracovní době. Celkem tedy proběhnou čtyři školení za rok. Školení bude probíhat zhruba 5-6 hodin s přestávkami. Zaměstnanci budou mít jako součást školení také podklady v e-learningu a pokud nebude něco jasné, je možnost online konzultace s lektory. V případě, že bude nutné školení navíc, je to na domluvě zaměstnavatele s poskytovatelem školení.

**Tabulka 4: Náklady na školení pro začátečníky v systému SAP**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Cena jednodenního školení základů v systému SAP (online)	3 500 Kč
Počet školení za měsíc	3
Náklady na měsíc na skupinu zaměstnanců	10 500 Kč

Tento druh školení by probíhal v případě nástupu nového zaměstnance. Vzhledem k tomu, že stávající zaměstnanci jsou časově vytíženi, není dostatečný prostor na důkladné zaškolení nových pracovníků. Bez dostatečného zaškolení vznikají časté chyby a objevuje se u zaměstnanců hned ze začátku demotivace. Školení bude soustředěno především na základy v SAPU a je určeno maximálně pro skupinu čtyř zaměstnanců, aby byl dostatečný prostor na případné otázky ze strany nových zaměstnanců. Školení u

nového zaměstnance by proběhlo třikrát za měsíc a následně by zaměstnanec měl být proškolený. Proškolený zaměstnanec by dále využíval kurz pro pokročilé.

Cena školení je orientační na základě telefonické komunikace se společností ITICA s.r.o., která školení poskytuje. ITICA s.r.o. by byla schopna poskytnout přesnou cenovou nabídku po schůzce s vedením společnosti, kde by vedoucí poskytl podrobnější informace týkající se systému SAP.

### **3.4 Benefity v podobě finančního ohodnocení**

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci nejsou dostatečně spokojeni s finančním ohodnocením jsou zde určité možnosti, jak jej navýšit.

#### **3.4.1 Odměňování na základě odpracovaných let ve společnosti**

K motivaci a udržení zaměstnanců bych navrhovala také zavést finanční odměny na základě odpracovaných let ve společnosti. Z výsledků dotazníku vyplývá, že ve společnosti působí dva zaměstnanci déle než 10 let a jeden zaměstnanec 4-10 let. Za jejich dlouholetou věrnost a výkonnost by jim měla být poskytnuta odpovídající odměna. První odměna by přišla po pěti letech působení ve společnosti. Následně by se hodnota odměny zvyšovala po pěti odpracovaných letech.

Jediným kritériem pro přiznání odměny je faktická délka služby v neustálém pracovním vztahu. V rámci této doby se počítá i období mateřské či rodičovské dovolené, v případě, že pracovní poměr nebyl nijak přerušen.

Mnozí zaměstnanci v dotazníkovém šetření vyjádřili nespokojenost s finančním ohodnocením. Tento způsob odměňování by mohl přispět k jejich větší spokojenosti. Odměny za působení ve společnosti by mohly pomoci motivovat zaměstnance, aby zůstaly ve společnosti delší dobu, což by vedlo ke snížení fluktuace.

**Tabulka 5: Odměňování na základě odpracovaných let ve společnosti**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Délka práce	Odměna (Kč)	Náklady zaměstnavatele (Kč)	Čistá odměna zaměstnance (Kč)
5 let	3 000	4 020	2 270
10 let	5 000	6 700	3 783
15 let	7 000	9 380	5 296
20 let	9 000	13 400	7 565
25 let	11 000	14 740	8 322
30 let	13 000	17 420	9 835
35 let	15 000	20 100	11 348

**Tabulka 6: Náklady na odměny pro zaměstnance**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti	Počet zaměstnanců	Náklady zaměstnavatele
méně než rok	4	0 Kč
1 - 3 roky	1	0 Kč
4 - 10 let	1	4 020 Kč
10 - 15 let	2	6 700 Kč

Ve společnosti aktuálně pracují tři zaměstnanci, kteří mají nárok na odměnu.

### 3.4.2 13. plat

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci ocenili benefit v podobě 13. platu. Zavedení 13. platu by mohlo zaměstnance motivovat k delšímu setrvání ve společnosti, zvýšit jejich spokojenost a angažovanost.

#### Finanční aspekt 13. platu

Tento benefit by mohl být vyplácen na konci kalendářního roku v prosinci, jako forma vánočního bonusu nebo roční odměny, a to ve výši průměrné měsíční výplaty zaměstnance. 13. plat by byl pro zaměstnance finanční odměnou, která ocení jejich loajalitu a tvrdou práci během celého roku. Tato odměna by měla posílit finanční bezpečí zaměstnanců a zmírnit jejich motivaci k hledání práce u jiného zaměstnavatele s lepšími finančními podmínkami.

## Psychologický dopad

Je důležité, aby se zaměstnanci cítili za svou práci oceněni a uznáni. Systematické vyplácení této odměny by těmto pocitům mohlo pomoci, což má přímý dopad na snížení fluktuace. U zaměstnanců s vyšší mírou spokojenosti je méně pravděpodobné, že ze svého zaměstnání odejdou.

## Implementace

V případě, že by se společnost rozhodla zaměstnancům tento benefit poskytnout, navrhuji, aby byl 13. plat implementován postupně během následujících dvou let. Nejdříve by měl být benefit zaveden na oddělení, kde se fluktuace vyskytuje nejvíce, v tomto případě se jedná o oddělení logistiky. V případě, že benefit bude efektivní, je možné jej dále rozšiřovat v rámci dalších oddělení společnosti.

Výsledky tohoto návrhu by bylo vhodné pravidelně hodnotit prostřednictvím průzkumu spokojenosti zaměstnanců a analýz fluktuace, aby bylo možné přizpůsobit parametry 13. platu aktuálním potřebám a situaci podniku.

### Tabulka 7: Průměrné náklady na 13.plat

(Zdroj: vlastní zpracování dle Pracovník Back Office, 2024)

Průměrný plat pracovníka back office	33 856 Kč
Náklady na 13. plat za 8 zaměstnanců	270 848 Kč

Vzhledem k tomu, že nemám k dispozici přesné informace o mzdách zaměstnanců ve společnosti, k vyčíslení nákladů jsem využila průměrnou mzdu pracovníka backoffice v Brně.

## 3.5 Přínosy změn

Uvedené změny byly navrženy na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucí oddělení logistiky. Cílem těchto návrhů bylo zvýšit spokojenost, motivaci a loajálnost zaměstnanců a tím snížit fluktuaci na oddělení.

Benefit jako jsou placené přesčasby by zaměstnancům pomohl k větší motivaci a pocitu ocenění v případě, že vznikne situace, která bude vyžadovat práci i mimo pracovní dobu. Zavedení jazykových kurzů konkrétně anglického jazyka by posílilo jazykové dovednosti zaměstnanců a redukovalo by komunikační překážky při případné komunikaci se

zahraničními dodavateli. Především by jazykové kurzy ale pomohly k lepší orientaci v systému SAP, jehož využívání je hlavní náplní práce.

Školení zaměstnanců v systému SAP je klíčové pro zlepšení orientace a odstranění nedostatků při práci pro stávající zaměstnance. Školení by mělo zaměstnancům pomoci eliminovat chyby při práci v systému a tím zvýšit celkovou efektivitu práce a snížit stresovou úroveň. Kurz školení by měl také důkladně proškolit nově nastupující zaměstnance. Vzhledem k tomu, že se nováčkům bude věnovat zkušený lektor, budou proškoleni rychleji a stávající zaměstnanci nebudou mít tak velké časové skluzy skrz zaučování nových zaměstnanců.

Zavedení finančních odměn nebo 13. platu by mělo pomoci zvýšit motivaci a loajálnost zaměstnanců.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout změny konceptu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti na základě analýzy současného stavu a zvýšit tak spokojenost a motivaci zaměstnanců. Tím by mohlo dojít ke snížení fluktuace na oddělení logistiky. Práce byla strukturována do teoretické, analytické a návrhové části.

V úvodní části práce byla zpracována teoretická východiska z oblasti řízení lidských zdrojů.

V analytické části diplomové práce byla popsána aktuální situace zkoumané společnosti, konkrétně na oddělení logistiky. Součástí analýzy aktuálního stavu společnosti bylo dotazníkové šetření, rozhovor s vedoucí logistiky a vlastní pozorování. Společnost aktuálně čelí problému s vysokou fluktuací zaměstnanců, s čím je také spojena nespokojenost zaměstnanců, nízká motivace a vysoká úroveň stresu.

V návrhové části práce byly navrženy změny na základě teoretických znalostí a vyhodnocení průzkumu společnosti. Hlavním problémem společnosti je fluktuace na oddělení logistiky. Oddělení logistiky se potýká s nízkou motivací, nedostatečným oceněním práce, častými přesčasů a vysokou úrovní stresu na pracovišti, což vede k nespokojenosti zaměstnanců a následného odchodu ze společnosti.

Prvním návrhem byly benefity ve formě placených přesčasů. Vzhledem k tomu, že přesčasů jsou ve společnosti často nutné, ale nejsou placené, zaměstnanci pak cítí nedostatečné ocenění jejich práce, což vede k demotivaci. Dalším návrhem bylo zavedení jazykových kurzů. Ve společnosti je nutná občasná komunikace v anglickém jazyce s dodavateli. Hlavní náplní práce je především práce v systému SAP, který je v angličtině. Znalost angličtiny by zaměstnancům umožnila bezproblémovou komunikaci a lepší orientaci v systému SAP. Jazykové kurzy by také mohly přispět k osobnímu i pracovnímu rozvoji zaměstnanců, což by mohlo vést ke zvýšení motivace a spokojenosti. Třetím návrhem bylo, aby společnost zavedla školení v systému SAP. Problémem je, že zaměstnanci nejsou v systému dostatečně vyškoleni a nově příchozí zaměstnanci nemají možnost při zaučování získat kompletní znalosti systému od stávajících zaměstnanců. Nedostatečná znalost systému způsobuje časté chyby, což vede k přesčasům a zvýšené úrovni stresu. Pravidelné školení zaměstnanců by mohlo přinést větší sebejistotu, spokojenost a méně přesčasů. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že se necítí

dostatečně finančně ohodnoceni. Z důvodu tohoto zjištění bylo posledním návrhem zavést finanční odměny za odpracované roky popřípadě 13. plat, což by mohlo opět vést ke zvýšení spokojenosti a motivace.

Uvedené návrhy by měly zvýšit spokojenost, motivaci a loajálnost nových i stávajících zaměstnanců. Dopady návrhu by tedy mohly vést ke snížení fluktuace a ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2

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

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Přeložil Jaroslav Berka. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 8071696145.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: Dvanáctero správného vedení personální agendy*. 5. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7478-692-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 490 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení, východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIÁNOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Kolik si vydělá na pracovní pozici Pracovník Back Office v lokalitě Brno? In: *cz.indeed.com* [online] © 2024 Indeed [cit. 2024-04-23]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/career/pracovn%C3%ADk-back-office/salaries/Brno>

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 241 s. ISBN 978-80-7552-514-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 5.rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018, 204 s. ISBN 978-80-271-0809-1.
- SEQUENSOVÁ H. a kol. *Lidské zdroje*. Havířov-Podlesí: Questin Marks, 2005, 218 s. ISBN 80-239-5053-3
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. *Human resource management*. 5th ed. Harlow: Financial Times /Prentice Hall, 2002, 668 s. ISBN 0-273-64639-7.
- Zákon č. 262/2006 Sb. In: [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online] © AION CS, s.r.o. 2010–2024 [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Získávání a výběr zaměstnanců .....	18
Obrázek 2: Složky celkové odměny .....	22
Obrázek 3: Model celkové odměny .....	23
Obrázek 4: Systém odměňování .....	26
Obrázek 5: Stimuly ovlivňující pracovní motivaci.....	31
Obrázek 6: Faktory působící na pracovní spokojenost.....	34
Obrázek 7: Křivka přežití .....	37
Obrázek 8: Organizační struktura oddělení logistiky .....	40

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Délka pracovního poměru .....	46
Graf 2: Věková kategorie zaměstnanců .....	46
Graf 3: Dosažené vzdělání zaměstnanců .....	47
Graf 4: Stanovení pracovních úkolů a cílů .....	47
Graf 5: Komunikace v týmu .....	48
Graf 6: Spolupráce s ostatními odděleními.....	48
Graf 7: Vyváženost osobního a pracovního života .....	49
Graf 8: Smysluplnost práce.....	49
Graf 9: Motivace zaměstnanců .....	50
Graf 10: Možnost kariérního růstu.....	50
Graf 11: Uznání a ocenění práce.....	51
Graf 12: Vztahy mezi zaměstnanci .....	52
Graf 13: Spokojenost s pracovním prostředím .....	52
Graf 14: Spokojenost s firemní kulturou .....	53
Graf 15: Spokojenost s pracovními nástroji a technologiemi.....	53
Graf 16: Efektivní řešení požadavků .....	54
Graf 17: Informovanost o změnách ve společnosti .....	54
Graf 18: Spokojenost s vedením společnosti.....	55
Graf 19: Spokojenost s možností home office.....	56
Graf 20: Spokojenost s firemními benefity.....	56
Graf 21: Benefity navíc.....	57
Graf 22: Mzda odpovídající náplni práce .....	58
Graf 23: Úroveň stresu na pracovišti .....	58
Graf 24: Oceněné věci na práci.....	59
Graf 25: Nedostatky ve společnosti .....	59
Graf 26: Celková spokojenost zaměstnanců.....	60

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Náklady na kurz anglického jazyka pro začátečníky .....	65
Tabulka 2: Náklady na kurz anglického jazyka pro pokročilé.....	65
Tabulka 3: Náklady na pokročilé školení v systému SAP .....	67
Tabulka 4: Náklady na školení pro začátečníky v systému SAP .....	67
Tabulka 5: Odměňování na základě odpracovaných let ve společnosti.....	69
Tabulka 6: Náklady na odměny pro zaměstnance.....	69
Tabulka 7: Průměrné náklady na 13.plat .....	70

# **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Doplnující dotazník

# DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

ve společnosti

Dobrý den,

mé jméno je Donika Duriqi a jsem studentkou Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro diplomovou práci s tématem "Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku."

Váš názor je velmi cenným zdrojem dat, proto bych Vás chtěla poprosit o co nejpravdivější odpovědi.

Dotazník je zcela anonymní a získané informace budou použity pro výše uvedené akademické účely. Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více než 10 minut.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

## 1. Jak dlouho působíte ve společnosti?

- Méně než rok
- 1-3 roky
- 4-10 let
- 10 let a více

## 2. Dosažené vzdělání

- Základní vzdělání
- Střední odborné vzdělání
- Střední vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

## 3. Věková kategorie

- Do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 50 let

- 50 a více let
4. Jsou vaše pracovní úkoly a cíle jasně stanoveny?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
5. Považujete komunikaci ve vašem týmu za efektivní?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
6. Spolupracujete efektivně s ostatními odděleními?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
7. Máte vyvážený pracovní a osobní život?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
8. Považujete svou práci za smysluplnou?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
9. Jste ve své práci motivováni?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne

10. Máte pocit, že vaše práce je uznávána a oceněna?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Vidíte možnosti kariérního růstu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Máte dobré vztahy s kolegy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Jste spokojeni s pracovním prostředím?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jste spokojeni s firemní kulturou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Jste spokojeni s pracovními nástroji a technologiemi?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Jsou vaše požadavky efektivně řešeny?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Jste informováni o změnách ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Jste spokojeni s vedením společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Jste spokojeni s možností home office?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Jste spokojeni s firemními benefity?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Jaké další benefity byste ocenili?

- Dovolena navíc
- Důchodové příspěvky
- Proplacení sportovních aktivit
- Vzdělávací benefity (kurzy, školení, workshopy)
- Jazykové kurzy

- Placené přesčasy
- Relaxační zóny na pracovišti

22. Myslíte si, že výše mzdy odpovídá Vaší pracovní náplni?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23. Jaká je podle Vás úroveň stresu na pracovišti?

- Minimální
- Střední
- Vysoká
- Velmi vysoká

24. Co na práci nejvíce oceňujete?

- Nadřízený
- Náplň práce
- Benefity
- Finanční ohodnocení
- Kolektiv
- Pracovní prostředí
- Umístění pracoviště

25. Co se Vám v práci nelíbí?

- Přístup nadřízeného
- Atmosféra a vztahy na pracovišti
- Nedostatečné ocenění za práci
- Nedostatečné finanční ohodnocení
- Kritika ze strany zákazníků

26. Jaká je Vaše celková spokojenost ve společnosti?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a