



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ  
VE VYBRANÉM PODNIKU**

PROPOSAL FOR CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Nela Šotková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**

**BRNO 2020**



## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce „Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku“ analyzuje stávající stav personálních činností ve vybraném podniku, a to pomocí metody dotazníkového šetření doplněného o rozhovory, kdy tento zkoumá příčiny vysoké fluktuace nových zaměstnanců. Na základě zjištění a aplikace teoretických východisek jsou navržena opatření, která mají za cíl podpořit další rozvoj vybraného podnikatelského subjektu a která by pomohla snížit aktuální míru fluktuace.

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis „Proposal for changes of human resource management in a company“ analyses the current state of personnel activities in the selected company. Using the questionnaire supplemented with interviews, which is examining the causes of the high turnover of new employees. Based on the findings and theories the improvements are suggested. This aims to promote further development a company and help eliminate turnover.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, fluktuace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, nábor zaměstnanců, onboarding, motivace, benefity, zaměstnanci

## **KEY WORDS**

Human resources, human resources management, employee turnover, employee satisfaction, hiring employees, onboarding, motivation, benefits, employee

**Bibliografická citace práce:**

ŠOTKOVÁ, Nela. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127784>.  
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce na téma „Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku“ je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Brně dne 20.04.2020

.....

Nela Šotková

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D., za vedení, věcné poznámky, odborné rady a trpělivý přístup při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině za podporu a vstřícnost během celého mého studia.

# OBSAH

OBSAH.....	7
ÚVOD.....	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů.....	12
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	14
1.3 Fluktuace.....	15
2 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ.....	17
2.1 Analýza pracovního místa.....	17
2.2 Informování o pracovním místě a jeho nabídka.....	18
2.3 Výběr nových zaměstnanců.....	22
3 ADAPTAČNÍ PROCES.....	25
3.1 Pre-boarding.....	27
3.2 Vytvoření vhodného adaptačního plánu.....	28
3.3 Stres a jeho vliv na adaptaci nového zaměstnance.....	29
4 SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	31
4.1 Finanční odměňování.....	33
4.2 Zaměstnanecké benefity.....	34
4.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	35
5 SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	39
6.1 Struktura zaměstnanců.....	40
6.2 Popis pracovních pozic.....	45
6.3 Fluktuace.....	46
6.4 Získávání a výběr nových zaměstnanců.....	49
6.5 Průběh náborového pohovoru.....	50
6.6 Přivítání a orientace pracovníků.....	52
6.7 Průběh vstupního školení.....	54
6.8 Spokojenost zaměstnanců.....	55
6.9 Stres na pracovišti.....	57
6.10 Pracovní benefity.....	58

6.11	Motivace a finanční odměňování .....	60
7	SOUHRN EMPRICKÉ ČÁSTI.....	63
8	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS .....	64
	ZÁVĚR.....	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	70
	SEZNAM TABULEK.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	76
	SEZNAM GRAFŮ .....	77
	PŘÍLOHY.....	78

# ÚVOD

Tématem bakalářské práce je *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů* ve vybraném podniku, jejíž předmětem je analýza stávajícího stavu personálních činností. Důvodem výběru tohoto tématu je, že se jedná o zajímavou, často rozebíranou, nicméně ne vždy správně aplikovanou problematiku, ačkoli správné řízení lidských zdrojů představuje s ohledem na současnou situaci na pracovním trhu poměrně důležitou část dosahování podnikových cílů a prosperity. Řízení lidských zdrojů je velice rozsáhlá a náročná činnost zabývající se strategickým řízením lidského kapitálu, jejíž účelem je dosažení spokojenosti a oddanosti zaměstnanců v souladu se strategickými cíli podniku a dosažení konkurenční výhody. Zahrnuje v sobě otázky řízení znalostí, společenské odpovědnosti podniku, rozvoje podniku, plánování lidských zdrojů, výběru a získávání zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování, motivací, vzdělávání, rozvoje, péče a pracovních vztahů. Podstatou je zajištění vhodného managementu lidských zdrojů a očekávaného chování a jednání zaměstnanců, aby bylo dosaženo strategického souladu, vysoké oddanosti, kvality a flexibility podniku. Z důvodu enormní rozšířenosti této problematiky se bakalářská práce soustředí pouze na vybrané části, jež by mohly mít vliv na fluktuaci nových zaměstnanců ve vybraném podniku, se kterou se již delší dobu potýká. Konkrétně se jedná o oblasti nábory zaměstnanců, adaptačního procesu a systému motivace zaměstnanců. Vytvoření vhodného plánu těchto dílčích činností zajišťuje vyšší spokojenost a výkonnost zaměstnanců.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretická a empirická, které jsou dále členěny do kapitol a subkapitol. V úvodu teoretické části se zaměřím na obecnou charakteristiku a seznámení se základními principy řízení lidských zdrojů, jejich vývojem a úkoly. Blíže zde bude popsána i problematika fluktuace zaměstnanců. Následuje kapitola, která přiblíží podstatu vytvoření náborového plánu včetně analýzy pracovního místa. Materie třetí kapitoly bude věnována procesu onboardingu a adaptaci nových zaměstnanců. Další podstatná část bude ve čtvrté kapitole věnována některým základním systémům odměňování. V kontinuitě na předchozí bude následovat shrnutí teoretických poznatků, zejména specifika a hlavní úkoly jednotlivých kapitol.

V empirické části se budu v první polovině zabývat analýzou současného stavu vybraného podniku a jeho zaměstnancům a v druhé návrhy změn a možnými

doporučeními v souvislosti s výsledky předešlých kapitol. V první části jsou uvedeny základní informace vybraného podniku, organizační struktura a zpracovaná analýza současného systému náborového a onboarding procesu a systémy hodnocení. Součástí této kapitoly je také dotazníkové šetření doplněné o rozhovory ohledně uplatňovaných systémů. Zjištěné výsledky jsou následně shrnuty v pozitivěch a negativěch, na základě kterých jsou vyvozeny klíčové závěry.

Hlavním cílem mé absolventské práce je na základě realizované analýzy upravit problematické části personálního plánu subjektu, který by podpořil další rozvoj vybraného podnikatelského subjektu a povede k omezení fluktuace u nových zaměstnanců. Tato řešení jsou navrhnutá v poslední části bakalářské práce.

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Základní východisko pro koncept řízení lidských zdrojů v podniku je lidský kapitál, kdy na základě jeho kvality, úrovně a stupně vzdělání, vrozených i získaných schopností, pracovních zkušeností apod. musí podnik rozhodnout o jeho výběru a zařazení. Kapitál v obecném slova smyslu představuje statek, jehož pomocí je vytvářen důchod a jenž poskytuje uspokojení potřeb společnosti. Lidský kapitál naproti tomu představuje určité lidské schopnosti, dovednosti a znalosti jedince, tedy celkové vnitřní vybavení člověka, které na rozdíl oproti jiným výrobním činitelům představuje samo obnovitelný zdroj. Vliv na tento lidský potenciál nemá pouze jeho individuální osobnost, ve které jsou integrovány jeho schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale zároveň také rozvojové aktivity, jež jsou součástí širšího prostředí, ve kterém se osoba pohybuje.<sup>1</sup>

Řízení lidského kapitálu je součástí řízení lidských zdrojů, které zahrnují také činnosti strategického řízení lidských zdrojů, řízení znalostí, společenské odpovědnosti podniku, rozvoje podniku, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování a motivace zaměstnanců, jejich vzdělávání, rozvoj a péče, pracovní vztahy aj. Cílem řízení lidských zdrojů je zajištění potřebných požadovaných schopností, vlastností, očekávaného chování a jednání zaměstnanců, aby bylo dosaženo strategického souladu, vysoké oddanosti, kvality a flexibility podniku. Mezi cíle patří vytváření strategických zdrojů, aby tyto odpovídaly strategii a kultuře podniku, vysoké výkonnosti, udržení a správné motivaci dovedných, kvalifikovaných a oddaných osob podniku, zajištění pozitivních mezilidských vztahů mezi zaměstnanci a etickému přístupu k řízení lidských zdrojů.

Filozofie řízení lidských zdrojů vychází z předpokladu, že v případě oddanosti zaměstnanců v souladu se strategickými cíli podniku představují konkurenční výhodu. Význam oddanosti vychází z ochoty k výkonu, tedy pozitivního postoje zaměstnance k danému požadavku. K zajištění takového výsledku je potřeba správné motivace jednotlivých zaměstnanců a dosažení správného individuálního i skupinového chování lidí v podniku tak, aby byla zajištěna schopnost efektivního fungování a dosažení

---

<sup>1</sup> MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017, s. 31-35. ISBN 978-80-200-2773-3.

požadovaných výsledků.<sup>2</sup> Ochota k výkonu je však i závislá struktura osobnosti, zejména jeho charakterových a morálních vlastnostech, vzdělání, odborných vědomostech, psychickém stavu a zkušenostech. S ohledem na to je také nutná analýza potenciálu zaměstnanců, jejíž pomocí můžeme zkoumat schopnosti a osobnost vybraných osob. Profesionálně provedená analýza by měla zjistit celkový profil zaměstnance, jeho individualitu, pracovní motivaci, iniciativu, emoční inteligenci, odolnost vůči stresu, ochotu vzdělávat se aj. Následně pro zefektivnění tohoto potenciálu je nutno jej správně oceňovat.<sup>3</sup>

## 1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

O lidském kapitálu v roce 1776 hovořil již Adam Smith, později začátkem 20. století i například K. Marx nebo A. C. Pigou, kteří začali ve svých ekonomických teoriích mezi výrobní faktory počítat znalosti a zručnost osob. O konkrétní vymezení pojmu „lidský kapitál“ se zasloužil nositel Nobelovy ceny Gary Stanley Becker, který lidský kapitál definoval (1963) „*Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.*“ Postupem času docházelo k rozšiřování a podrobnějšímu výkladu této definice, kdy došlo rozdělování na dvě části:

- 1) Základní lidský kapitál jako soubor schopností, dovedností, osobnostních rysů a vlastností osoby.
- 2) Širší lidský kapitál, který nám umožňuje využívat tyto složky základního kapitálu.<sup>4</sup>

Zároveň k tomuto složení lidského kapitálu musíme brát v úvahu faktory, které jej i sami sebe navzájem ovlivňují. Prvotním faktorem je geneticky zděděné a vrozené vlastnosti, které mohou být dále pozitivně i negativně ovlivněny nebo rozvíjeny výchovou, působením prostředí, životními událostmi a vzděláním.<sup>5</sup> Předmětné blíže znázorňuje níže uvedený obrázek.

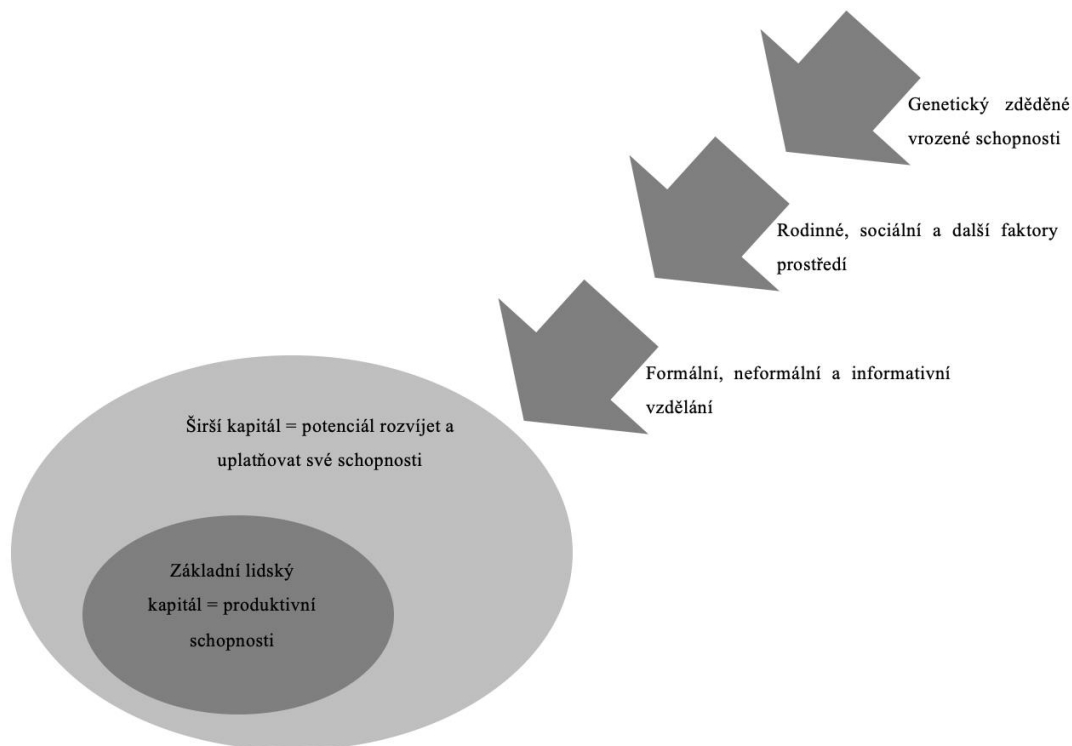
---

<sup>2</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 45-49. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>3</sup> MUŽÍK, 2017, op. cit., s. 38-40.

<sup>4</sup> MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck, 2011, s. 1. ISBN 978-80-7400-380-6.

<sup>5</sup> MAZOUCH, 2011, op. cit., s. 2-3.



**Obrázek 1 Složení a faktory působící na lidský kapitál<sup>6</sup>**

Základní myšlenka přístupu k řízení lidí vycházející z teorie lidských vztahů americko-australského psychologa a sociologa Eltona Maya (1933), která byla založena na tom, že produktivita lidí je přímo spojená se spokojeností s prací a jejich výsledky se odrážejí od toho, zda o ně respektovaná osoba projevuje zájem. Tato zásada byla společně s ideou, kterou vyznávali například R. Likert nebo D. McGregor, kdy zásadní vliv na faktory v lidském chování má, když se o osoby pracuje jako s odpovědnými a progresivními bytostmi, nahrazena řízením lidských zdrojů. Mnozí vědci a akademici zprvu tuto filozofii kritizovali.<sup>7</sup> Například Michael Armstrong konstatoval: „*Řízení lidských zdrojů je některými personálními manažery považováno jen za soubor iniciál nebo za staré víno v nových lahvích. Skutečně by mohlo jít o nic více o nic méně než o jiný název pro personální řízení, ovšem v obvyklém pojetí, má přinejmenším přínos v*

<sup>6</sup> MAZOUCH, 2011, op. cit., s. 2.

<sup>7</sup> ARMSTRONG, 2015, op. cit., s 46-47.

*zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním zájmem vrcholového managementu, a to jako součást strategického plánování organizace. I když nejde o novou myšlenku, v mnoha organizacích jí nevěnují dostatečnou pozornost.*<sup>8</sup>

O managementu lidských zdrojů se začíná hovořit počátkem 80. let 20. století. Tento posun v personální práci související s celkovou změnou manažerského myšlení a chování vedl ke zvýšení efektivnosti řízení organizace a jeho přístupu.<sup>9</sup> Zuzana Dvořáková ve své publikaci uvádí hlavní rozdíl mezi managementem lidských zdrojů a personálním řízením „*Management lidských zdrojů se liší od personálního řízení důrazy a přístupy k personální práci a zejména rétorikou o souladu zájmů managementu a zaměstnanců o zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu.*“<sup>10</sup>

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako ucelený přístup vycházející z určitých podmínek, na základě kterých podnik zaměstnává, rozvíjí a uspokojuje konkrétní osoby a jenž směřuje k podpoře pracovního výkonu za účelem naplnění podnikových cílů.<sup>11</sup> Podobnou definici uvádí například T. J. Watson (2010), kterou ve své publikaci Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy uvádí Michael Armstrong: „*Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“<sup>12</sup>

## 1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

V nejširším pojetí je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů zajištění podmínek pro neustálé zlepšování výkonnosti za využití všech svých materiálních, finančních a lidských zdrojů. K tomu je nutné také uvést, že lidské zdroje zprostředkovaně rozhodují o využití zbývajících dvou zdrojů podniku. Je tedy dobré si charakterizovat hlavní čtyři úkoly lidských zdrojů:

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, 2015, op. cit., s 46.

<sup>9</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 6. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>10</sup> DVOŘÁKOVÁ, 2007, op. cit., s. 6.

<sup>11</sup> FREITAS, Wesley. *Business Strategy Series: Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations* [online]. 2011 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/17515631111166861>.

<sup>12</sup> ARMSTRONG, 2015, op. cit., s. 48.

- 1) Zařazení vhodného člověka na správné pracovní místo, aby se vytvořil vhodný poměr mezi množstvím požadovaných pracovních míst a počtem pracovníků, kteří dokážou vhodně reagovat na změny pracovních požadavků.
- 2) Optimální využití pracovních zdrojů jako časový fond pracovní doby a lidské energie.
- 3) Neustálý rozvoj zaměstnanců, aby na základě jejich schopností, zkušeností a dovedností mohli efektivně plnit zájmy podniku.
- 4) Péče o zájmy zaměstnance.<sup>13</sup>

Z výše uvedeného si můžeme úkoly řízení lidských zdrojů charakterizovat jako plánování lidských zdrojů, nábor zaměstnanců a proces nástupu, hodnocení, systém motivace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnancům. Blíže se konkrétním problematikám budeme věnovat v dalších kapitolách.

### 1.3 Fluktuace

Fluktuace je míra pohybu zaměstnanců, kteří přichází a odchází z podniku. Nadměrná fluktuace má za následek negativní dopady na rozpočet, lidské zdroje, motivaci, mezilidské vztahy na pracovišti a pocit jistoty. Jako hlavní příčiny jsou označovány nedostatek uznání, respektu, špatné vztahy na pracovišti, nedostatečné odměňování, nerealistická očekávání nadřízeného, nadměrné zatěžování, nedostatek prostoru pro vzdělání a rozvoj, nevyhovující firemní kulturu nebo postrádání pocitu bezpečí a jistoty.<sup>14</sup>

Prvotní příčiny dělíme na vnější, kde řadíme ekonomickou a tržní situaci nebo míru nezaměstnanosti, a vnitřní, které tvoří nejčastější důvod odchodu zaměstnance.

Velkou část fluktuace lze snížit již správným přijímáním zaměstnanců. V případě, kdy je zaměstnanec o pozici nesprávně nebo nedostatečně informován, případně během náborového procesu se mu nepodaří zapadnout do kolektivu, jsou na něj kladeny příliš

---

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995, s. 14-15. ISBN 80-85943-01-8.

<sup>14</sup> LINHARTOVÁ, Lucie. *ANALÝZA PŘÍČIN FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ*. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics [online]. 2011, 16(20) [cit. 2020-04-17]. ISSN 1211555X. Dostupné z: <https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=a44d5ff1-dc3e-4fa6-80a3-b66fc5d0c57d%40pdc-v-sessmgr04>

vysoká očekávání nebo se mu nedostává dostatečného zaškolení a zaučení, lze očekávat odchod již během zkušební doby. Těmito praktikami se podnik snaží dosáhnout, co nejrychlejšího obsazení volného pracovního místa a ušetření času, avšak naopak tím investují čas navíc a dochází k následnému zvyšování nákladů na nové výběrové řízení a zaškolování.<sup>15</sup>

Ačkoli je fluktuace převážně negativní jev personální praxe, může mít i pozitivní přínos ve formě oživení podnikového života, novou pracovní motivaci, nové nápady, zlepšení kolektivu aj.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. vyd. Praha: Adart, s.r.o., nakladatelství s vědeckou radou, 2013, s. 19-20. ISBN 978-80-87829-06-6.

<sup>16</sup> MUŽÍK a KRPÁLEK, 2017, op. cit., s. 57.

## 2 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ

Základní předpoklad pro úspěšnost podniku je správný nábor zaměstnanců. Odhalení zaměstnaneckých schopností, dovedností, zkušeností, zájmů a potřeb, které jsou pro dané místo klíčové. Dále se zaměřit na vlohy, které jsou potřeba a nelze je zaučit nebo vyškolit např. osobní limity.<sup>17</sup> Nábor zaměstnanců je činnost, která má zajistit v žádoucím termínu odpovídající dostatek kvalitních uchazečů na volná pracovní místa za vydání přiměřených nákladů. Proces zahrnuje analýzu volného pracovního místa, vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volném pracovním místě a jeho nabídka, jednání s kandidáty, zjišťování o kandidátech důležité informace a administrativní činnosti spojené s nábořem.<sup>18</sup>

Celý tento proces by měl být následně správně zdokumentován ve formě směrnic a pokynů.<sup>19</sup>

### 2.1 Analýza pracovního místa

Samotnému získávání zaměstnanců předchází proces plánování zaměstnanců a analýza volného pracovního místa. Pro zajištění účelně vynaložených peněžních prostředků pro dosažení minimálních nákladů je především pro menší podniky vhodné vyjma výběru nového zaměstnance zvážit možnosti zrušení pracovního místa, pokrytí práce formou částečného úvazku nebo přerozdělení práce mezi dosavadní zaměstnance.<sup>20</sup> Úspěšnost analýzy pracovního místa závisí na kvalitě informací o dané pracovním místě. Proto je velice důležité věnovat v první řadě pozornost možnostem, ze kterých zdrojů čerpat. Nejčastějším zdrojem bývá původní držitel pracovního místa, který by měl mít nejpodrobnější a nejpřesnější znalosti o vykonávané práci, nicméně tyto informace nemusí být objektivní. Dále mohou být od přímého nadřízeného, spolupracovníků i

---

<sup>17</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků – Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017, s. 47. ISBN 978-80-271-0227-3.

<sup>18</sup> KOUBEK, 1995, op. cit, s. 130.

<sup>19</sup> HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, 2007, s. 101. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

<sup>20</sup> CAHA, Zdeněk a kol. *Management lidských zdrojů* [online]. Německo: Ram-Verlag, 2017, s. 81. ISBN 978-3-942303-52-1. Dostupné z: <http://ram-verlag.net/wp-content/uploads/2019/03/management-52-1.pdf>.

podřízených. I takto získané informace mohou být však neúplně, neboť tito mají zpravidla pouze omezené, zkreslené či povrchní znalosti. Při nedostatečné kvalitě informací z těchto zdrojů lze využít specialistu na analýzu pracovních míst nebo již existující písemné materiály a poznámky, dotazníky, případně zhodnocení metodou pozorování, kdy pověřená osoba analyzující pracovní místo pozoruje zaměstnance při práci a zapisuje poznámky o výkonu a způsobu, času, pracovních podmínkách a prostředí. Dalších způsobů a metod zjišťování informací má podnik hned několik, kdy tyto lze různě kombinovat.<sup>21</sup>

Vytváření a analýza pracovního místa je jedna z klíčových personálních činností, kdy je tedy důležité vybrat vždy správné metody, aby bylo zajištěno efektivní fungování celého podniku. Analýza vyjma získávání informací a delimitace práce zahrnuje také mnoho dalších důležitých činností např. rozhodnutí o přenesených pravomocech a odpovědností nebo redesign pracovního místa, tedy hledání možností zefektivnění, zautomatizování procesu práce, zlepšení organizace práce apod.<sup>22</sup>

## **2.2 Informování o pracovním místě a jeho nabídka**

Určení způsobu, jakými bude podnik uchazeče získávat a jakými prostředky je bude o volné pozici informovat je součástí náborového procesu zaměstnanců. V první řadě, aby mohl podnik tyto otázky definovat, si musí stanovit jakou metodou bude nové zaměstnance získávat, zda z řad stávajících zaměstnanců, přemístěním nebo povýšením, nebo z vnějších zdrojů. Výhody a nevýhody obou přístupů jsou popsány v následujících tabulkách.

---

<sup>21</sup> KOUBEK, 1995, op. cit, s. 78-81.

<sup>22</sup> MUŽÍK a KRPÁLEK, 2017, op. cit. , s. 133.

**Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů<sup>23</sup>**

<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Možnost odpovědnější práce a kariérního růstu	Ne vždy dostatečný výběr kandidátů
Ekonomická náročnost	Riziko zakonzervování dosavadních pracovních postupů
Rozvoj týmové práce	Převaha soutěživosti a rivality vůči spolupráci
Znalost prostředí uchazeče	Přehnaná kritičnost vůči nováčkovi ve firmě
Znalost způsobilostí a postojů kandidáta	Riziko neobjektivního výběru (úspěch na jedné pozici, neznamená úspěch na nové)
Řízení dle kompetenci	Psychologické bariéry (obtíže s vedením kolegů apod.)
Uplatnění Talent Managementu	
Cílevědomá personální politika (preference zásluhového vůči sociálnímu hledisku)	
Posilování osobního angažování talentů	
Operativnost při obsahování pozic	

**Tabulka 2 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů<sup>24</sup>**

<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Možnost výběru z širšího okruhu uchazečů	Riziko narušení pracovních postupů, zvyklostí, podnikové kultury apod.
Možnost využití personální agentury	Riziko demotivace zaměstnanců
Nezaujatý přístup nového pracovníka k firemním normám, harmonogramům, pracovním postupům, zvyklostem apod.	Náročnost a délka při zaučování a zaškolování nového zaměstnance

<sup>23</sup> Vlastní zpracování dle: BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 59. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>24</sup> Vlastní zpracování dle: BARTÁK, 2011, op. cit., s. 60.

Výhody	Nevýhody
Snaha nového zaměstnance o vybudování pozitivního image	Kritičnost stávajících zaměstnanců k novému
Snazší adaptace při snaze pro změnu nebo vylepšení pracovních postupů	Mzdová disproporce vůči odměňování stávající zaměstnanců na stejní pozici
	Riziko neúspěšnosti nováčka
	Délka trvání výběrového řízení

Výběr konkrétní metody závisí zpravidla na velikosti podniku, náročnosti náplně práce obsazované pozice a velikosti finančních zdrojů, případně se mohou i tyto metody kombinovat např. přerozdělení práce mezi stávající zaměstnance a vytvoření nového pracovního místa.<sup>25</sup> Zatímco při výběru z vlastních zaměstnanců postačí konkrétní informace o nabízené pozici sdělit uchazeči osobně v rámci náborového rozhovoru. Při hledání z vnějších zdrojů je nutno využít některé z nástrojů pro hledání nových zaměstnanců, například doporučení uchazeče, spolupráce s univerzitami, úřad práce nebo inzerce.

Pro malé a střední podniky, na které se tato práce zaměřuje, je jedním z nejčastějších nástrojů doporučení uchazeče současným zaměstnancem, kdy pracovník doporučí na hledanou pozici určitou osobu, kterou sám o volném pracovním místě informoval. Lze předpokládat, že zaměstnanec doporučí nevhodného člověka, neboť tím může poškodit i sám sebe. Další výhodou je získání podrobnějších informací o uchazeči. Oslovit jej následně může přímo zaměstnanec, sám podnik, případně externí agentura. Obdobně fungují i osobní doporučení od členů rodiny, známých nebo profesních kolegů.<sup>26</sup>

Výhodou mohou být spolupráce s univerzitami, kdy se podnik zapojuje v rámci nabízené stáže pro studenty, povinné praxe, studentských projektů a obdobných programů. V rámci této součinnosti vzdělávací instituty také nabízí dny otevřených dveří, veletrhy aj., případně umístění nabídek práce v prostorách školy nebo na jejich webových stránkách a sociálních sítí.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> BARTÁK, 2011, op. cit., s. 58-60.

<sup>26</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 88. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>27</sup> KOCIÁNOVÁ, 2010, op. cit., s. 87.

Dalším příznivým nástrojem pro malé a střední podniky ale i větší společnosti je vyhledávání zaměstnanců pomocí spolupráce s místními úřady práce, jejichž služby jsou nabízeny zdarma. Podniky se aktivně podílí na vyhledávání nových uchazečů pomocí databází a příslušný úřad jejich inzerci nabízí registrovaným uchazečům. Dále Úřady práce ČR poskytují zaměstnavatelům seznam personálních agentur a možnost zapojit se do projektů ESF, které pomáhají s financováním a vzděláním nových zaměstnanců.<sup>28</sup> Nevýhodou je omezený počet vhodných uchazečů, neboť se zpravidla jedná o osoby s nižší klasifikací nebo obtížně umístitelné.<sup>29</sup>

Nejčastěji využívaným nástrojem je inzerce. Podniky mají možnost inzerovat své nabídky práce v tisku, v televizi, rozhlasu nebo pomocí internetových portálů, sociálních sítí a mobilních aplikací, kdy tyto jsou v současné době nejrozšířenější.

Výhodou inzerce pomocí internetu jsou poměrně nízké nebo nulové náklady a vysoká dostupnost. Nevýhodou této dostupnosti je vysoká míra konkurence. Pro odlišení se od ostatních nabídek práce je nutná výborná propagace, budování dobrého jména a sledování nejnovějších HR trendů. Mezi trendy současné doby můžeme řadit umělou inteligenci, která vysoce ovlivňuje úroveň náborových procesů.<sup>30</sup> Mark Tortorici, Training, Recruiting and Sourcing Manager uvedl v rozhovoru pro server tyinternety.cz o automatizovaném procesu náboru *„Někteří lidé se obávají, že to nahradí HR zaměstnance, ale není tomu tak. Místo toho to bude vyžadovat novou úroveň náborářů, který dokážou ovládat software programy a měnit vyhledávací parametry s cílem získat požadované výsledky.“*<sup>31</sup> Jim Stroud, globální ředitel pro sourcing a recruiting ve společnosti Randstad Sourceright v rámci stejné problematiky vyjádřil obavu z této modernizace, kdy v rámci preference komunikace pomocí internetu a mobilního telefonu, ztrácí společnost kontakt s lidskostí a interpersonální schopnosti. S ohledem na toto je nutno také změnit náborové procesy, strategie na přilákání nových zaměstnanců a udržení

---

<sup>28</sup> ÚŘAD PRÁCE ČR. Pro zaměstnavatele. Úřad práce ČR [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/pro-zamestnavatele>.

<sup>29</sup> KOUBEK, 1995, op. cit., s. 112.

<sup>30</sup> BREJČÁK, Petr. Jaké jsou největší trendy HR a jak se změní recruitment v následujících letech? Zeptali jsme se 8 odborníků. In: *Tyinternety.cz* [online]. 2018 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/prace-v-digitalu/jake-jsou-nejvetsi-trendy-hr-a-jak-se-zmeni-recruitment-v-nasledujicich-letech-zeptali-jsme-se-8-odborniku/>.

<sup>31</sup> BREJČÁK, 2018, op. cit.

stávajících se soft skills. Je nutno správně kombinovat inteligentní technologie a osobní přístup.<sup>32</sup> S ohledem na to jsou stále více využívanějším nástrojem sociální sítě, které moderní současné společnosti využívají prakticky neustále, kdy jsou nabídky práce inzerovány na Instagramu, Facebooku, Twitteru, ale především prostřednictvím sítě LinkedIn, která je nabízena především k obsazení specifických profesí jako jsou právníci a vrcholní manažeři.<sup>33</sup>

Dalších způsobů pro vyhledávání uchazečů a kandidátů je celá řada, kdy záleží na firemní kultuře, prioritách, potřeb v oblasti lidských zdrojů a finančních možnostech podniku. K tomu je důležité zvážit požadavky na uchazeče a využít jiné formy poskytnutí informací o pracovním místě a jeho nabídce v případě, kdy se jedná administrativní pozice nebo pozice specializované, kde je vyžadována vyšší kvalifikace.

### 2.3 Výběr nových zaměstnanců

K výběru správného kandidáta může podnik využít řadu postupů a metod. Jeho úkolem je zajistit výběr nejvhodnějších uchazečů, kteří nejlépe splňují požadované nároky a jejichž profil odpovídá firemní kultuře, zabezpečit zkvalitňování metodiky výběrového řízení a zajištění administrativních postupů k usnadnění přehlednosti dle platných zákonů.<sup>34</sup>

Pro výběr skupiny nejvhodnějších uchazečů se využívá taktéž několik různých metod. Nejoblíbenější a nejčastěji využívanou metodou je posuzování pracovní způsobilosti na základě životopisu a motivačního dopisu, případně dotazníku, kdy podnik zkoumá informace vypovídající o dosavadních pracovních zkušenostech, dosavadním vzdělání schopnostech, vlastnostech a zájmech.<sup>35</sup> K tomu by mělo být na paměti, že veškeré získané informace mohou být využity pouze pro účely výběrového řízení, a to v souladu s Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních

---

<sup>32</sup> BREJČÁK, 2018, op. cit.

<sup>33</sup> PMF Studovna. Geneze hledání profesionálů #WorldWideWeb. In: *People Management Forum* [online]. 2014 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/geneze-hledani-profesionalu-worldwideweb/>.

<sup>34</sup> BARTÁK, 2011, op. cit., s. 58.

<sup>35</sup> KOUBEK, 1995, op. cit., s. 137.

údajů)<sup>36</sup> a implementačním zákonem č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů.<sup>37</sup>

Základní a zároveň nejpoužívanější metodou je pohovor. Tento může být prováděn osobně nebo online pomocí internetových komunikačních platforem jako je např. Skype nebo Discord. Pohovor slouží především ke dvěma účelům, sběr informací o uchazeči a osobní seznámení. V praxi se můžeme setkat s celou řadou variant pohovorů např. stresový interview, kdy je uchazeč zkoušen, jak dokáže zvládnout některé stresové situace, neformální pohovor nebo Assessment Centre, při kterém se kombinuje několik metod jako jsou psychologické testy, pracovní a praktické zkoušky. Zpravidla se také při aplikaci této metody na jednom pohovoru se sejde více uchazečů, kdy v některých cvičeních se požaduje interakce s dalšími uchazeči ve skupině např. simulovaná týmová práce.<sup>38</sup>

Výběrové řízení by však nemělo být postavené pouze na jedné metodě výběru. Efektivní forma výběru je postavena na základě dvou hlavních pilířů, hodnocení uchazečů na základě získaných informací ze životopisu, motivačního dopisu, doporučení, personálních dokumentů a sdělení z rozhovoru. Druhým pilířem je testování znalostí, při kterých si podnik může ověřit praktické znalosti a zkušenosti nebo psychologické rysy uchazeče. Náročnost těchto testů by měla odrážet požadované nároky na uchazeče.<sup>39</sup>

Při výběru a hodnocení těchto informací je pak nutno dbát na zdravé zásady politiky výběru:

- 1) Výběr uchazeče převážně na základě jeho schopností a dovedností.
- 2) Důsledné dodržování platných zákonů a předpisů.

---

<sup>36</sup> Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů) (Text s významem pro EHP). In: *EUR-Lex* [právní informační online systém]. řad pro publikace Evropské unie [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1586889063957&uri=CELEX:32016R0679>.

<sup>37</sup> Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů. In: Beck-online [online právní informační systém]. Nakladatelství C. H. Beck [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqge4v6mjrgawta>.

<sup>38</sup> KOLMAN, Luděk a kol. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. Praha: Lidne, 2010, 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

<sup>39</sup> MUŽÍK a KRPÁLEK, 2017, op. cit. s. 136.

3) Zásadu rovného přístupu. Uchazeč je rovnocenným partnerem, který si stejně jako podnik vybírá na základě získaných informací a osobního dojmu.<sup>40</sup>

Proces získávání a výběru uchazečů bývá často v praxi nedostatečně oceňován. Přitom význam těchto procesů je velmi zásadní, kdy zaměstnání nevhodného člověka znamená pro podnik velkou finanční ztrátu. S ohledem na to je vhodné kombinovat uvedených tradičních přístupů společně s moderními postupy, kdy vedle dovedností a zkušeností by měl podnik zkoumat také schopnosti jedince začlenit se do kolektivu a podnikové kultury.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> KOUBEK, 1995, op. cit., s. 146-147.

<sup>41</sup> MUŽÍK a KRPÁLEK, 2017, op. cit. s. 137-138.

### 3 ADAPTAČNÍ PROCES

Přijímání nového uchazeče je personální činnost související s nástupem a jeho uvedením na pracoviště. Zahrnuje řadu akcí, které následují poté, co je vybraný uchazeč informován o jeho přijetí.<sup>42</sup> Pracovní poměr, není-li zákonem stanoveno jinak, je založen pracovní smlouvou. I zde platí, že zaměstnavatel smí vyžadovat po zaměstnanci pouze ty informace, které bezprostředně souvisí s uzavřením pracovní smlouvy.<sup>43</sup>

Součástí přijímacího procesu je i adaptační proces neboli tzv. onboarding. Onboarding je proces, který může být zahájen i před nástupem do pracovního poměru, trvat může i dlouho po něm a na jehož základě se nový zaměstnanec snadněji adaptuje a zapojuje. Je navržen, aby zaměstnanci usnadnil zaučení se na danou pozici, začlenili se do kolektivu a v nejkratší možný čas se stali produktivním členem týmu. Onboarding můžeme dělit na dvě vzájemně související a propojující se skupiny:

- 1) Obecný onboarding, který zahrnuje představení zaměstnance firemní kultuře, seznámení se zaměstnanci a jejich činnostmi, specializovaná školení potřebná pro všechny zaměstnance aj.
- 2) Specifický onboarding, který představuje proces přizpůsobení nového zaměstnance na pracovišti. Vysvětlení potřebných znalostí, dovedností a způsobu chování, které potřebuje, aby zvládl dosahovat efektivních výsledků v nejkratším možném čase.

Orientace nového zaměstnance a onboarding tvoří společně personální činnost, jejímž smyslem je usnadnit nástup a poskytnout podporu nově přijatému zaměstnanci. Zatímco orientace je pouze součástí nástupu, tedy časově vázaná, kdy se pracuje s předpokladem, že každému postačuje stejná doba, a souvisí s obecným seznámením a formálními kroky, onboarding představuje proces adaptace, který má novému zaměstnanci pomoci tyto kroky pochopit, začlenit se do kolektivu, zapojit se do firemní kultury a pochopit náplň práce. Každému zaměstnanci a na každé pozici je vyžadována jiná doba této adaptace.

---

<sup>42</sup> KOCIÁNOVÁ, 2010, op. cit., s. 128.

<sup>43</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: Beck-online [online právní informační systém]. Nakladatelství C. H. Beck [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqga3f6mrwgiwtimq>.

Během orientace jsou sice novému zaměstnanci poskytnuté účelné a nutné informace, avšak velmi obecnou formou, tedy pouze minimálním způsobem dosahují cíle usnadnit přechod do nového zaměstnání. Mnoho firem tyto informace navíc poskytuje pouze formou samostudia určitého dokumentu nebo použitím internetu či firemní aplikace. Tyto metody ušetří čas, avšak nenahrazují dokonale přímý osobní kontakt. Studie Wessona a Goguse ukázali, že zaměstnanci se hůře přizpůsobují a pochopí méně práce, poskytuje-li jim zaměstnavatel informace především pomocí počítače.<sup>44</sup>

V současné době existuje mnoho způsobů adaptačních plánů a každá pozice a osoba vyžaduje odlišný přístup, avšak při kterémkoli postupu je nutno se zaměřit na čtyři hlavní aspekty (princip 4C – compliance, clarification, culture, connection):<sup>45</sup>

- 1) Základní úroveň je dodržování informování nového zaměstnance o základních pravidlech, zásadách a právních předpisech. Seznámit jej s pracovními dokumenty, pracovním místem a pomůckami.
- 2) Objasnění s podrobnostmi vykonávané práce, včetně pochopení všech kladených požadavků ze strany zaměstnavatele.
- 3) Seznámení s firemní kulturou, jejími zvyky a styly chování.
- 4) Pomoc s interpersonálními vztahy, s navázáním vztahů s klíčovými kolegy a zapojením se do kolektivu.

Nábor zaměstnance a jeho adaptace je velmi náročný proces, který v případě správné personální politiky jej může velmi usnadnit. Pouze však malá část společností si je vědoma důležitosti této disciplíny, která může zajisti rychlejší efektivitu a brzdí finanční návratnost nového zaměstnance.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> DÁVILA, Norma a Wanda PINA-RAMÍREZ. *Effective Onboarding* [online]. USA: Association For Talent Development, 2018 [cit. 2013-03-29]. ISBN 978-1-947308-61-9. Dostupné z: <https://eds-b-ebsohost-com.ezproxy.muni.cz/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTg5NjYzMF9fQU41?sid=ca8df83a-b1cb-4ce2-9a73-4eb6f58496d1@sessionmgr4008&vid=2&format=EK&lpid=c01&rid=0>.

<sup>45</sup> PRATIWI, Yudia Putu, Ridi FERDIANA a Rudy HARTANTO. *An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup* [online]. 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE), Kuta, 2018 [cit. 2013-03-29]. ISBN: 978-1-5386-4739-4. Dostupné z: <https://ieeexplore-ieee-org.ezproxy.muni.cz/document/8534884>.

<sup>46</sup> PRATIWI, FERDIANA a HARTANTO, op. cit.

Důležitým faktorem při adaptaci nových zaměstnanci jsou také sociální charakteristiky, na základě kterých zaměstnavatel může určit schopnosti aklimatizace, jak rychle a efektivně se nový zaměstnanec dokáže zapojit do kolektivu a firemního prostředí, jeho jednání v mezilidských vztazích a v různých sociálních situacích. Základ těchto charakteristik vyplývá z osobnostních rysů, které jsou následně ovlivněny různými impulzy např. výchova, rodinné poměry a zázemí, vzdělání, životní zkušenosti aj. Větší část těchto dovedností a vlastností jsou výsledkem naučeného chování, a tedy lze je dále rozvíjet nebo přeučit.<sup>47</sup>

### 3.1 Pre-boarding

Pre-boardingem se rozumí veškeré činnosti probíhající před nástupem do zaměstnání. Zahrnuje oznámení o přijetí vybraného uchazeče a poskytnutí mu informací co může po nástupu očekávat, údaje o firmě, formálních podmínek nástupu (potvrzení od lékaře, osvědčení o dosaženém vzdělání nebo odborné zkoušce) a dalších náležitostí potřebných k nástupu. Součástí jsou také oznámení nástupu nového pracovníka stávajícím zaměstnancům, zařízení pracovního místa, zajištění mentora, předání uvítacího balíčku, organizace neformálního setkání se spolupracovníky formou teambuildingu, případně videa o firemním přístupu a kultuře.<sup>48</sup> Správně vymyšlený a nastavený pre-boarding může pomoci zmírnit nejistotu se zahájením pracovního poměru a zajistit jeho nástup.<sup>49</sup>

Efektivně vytvořený program vyžaduje velký čas a úsilí. Je důležité, aby se nový zaměstnanec cítil vítaný a že se na něj zaměstnanci těší např. poslat namísto klasického strohého e-mailu videopozvánku nebo webovou stránku se všemi informacemi. Podle výzkumu Aberdeen Group zaměstnanci, kteří prošli správným programem, mají o 54 % produktivitu a angažovanost.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 74. ISBN 978-80-247-2607-6.

<sup>48</sup> DÁVILA a PINA-RAMÍREZ, 2018, op. cit.

<sup>49</sup> WOLF, Sabine. Welcome on Board! *O-bib. Das offene Bibliotheksjournal* [online]. 2019 [cit. 2020-03-30]. DOI: 10.5282/o-bib/2019H4S50-58. ISSN 23639814. Dostupné z: <https://www.o-bib.de/article/view/5511/7949>.

<sup>50</sup> Lawson, Karen. 2016. New Employee Orientation Training. *ATD Workshop Series* [online]. Alexandria, Virginia: Association For Talent Development. 2016 [cit. 2020-03-30]. ISBN 9781562869700. Dostupné z: <https://eds-b-ebcohst->

## 3.2 Vytvoření vhodného adaptačního plánu

Vytvoření vhodného adaptačního plánu zahrnuje pět fází, zhodnocení současného stavu, definování požadovaného stavu, analýza mezer, odstranění mezer a vytvoření onboarding plánu. Každá fáze zahrnuje několik dalších kroků.

- 1) První fází je zhodnocení současného stavu, jaké kroky již podnik v rámci onboardingu v minulosti provedl a průzkumu o spokojenosti s těmito kroky.
- 2) Definování současného stavu na základě získaných informací v první fázi. Vymežit, co podnik od onboardingu očekává, jaké jsou jeho potřeby, co chce ovlivnit, na jaké pozice bude nový program aplikován, kdo bude adaptační plán provádět a jeho účastníci.
- 3) Uspořádání a analýza zjištěného současného stavu, jeho mezer a nedostatků.
- 4) Odstranění nedostatků, určení cíle nového programu a jeho formy.
- 5) Sestavení adaptačního plánu.<sup>51</sup>

Jako nejlepší praktiky v rámci adaptačního plánu, které v současné době aplikují převážně známé zahraniční organizace jako je např. Twitter, Pinterest aj., můžeme označit:

- 1) Finanční a časový vklad do rozvoje strategických programů. Úspěšným onboardingem by tato investice měla mít brzkou návratnost. Zaměstnanec bude produktivnější, dříve pochopí náplň práce, firemní kulturu. Zároveň by měla zajistit snížení fluktuace.
- 2) Podpora úspěšného nástupu v podobě zajištění všech pracovních pomůcek, pracovního místa, trpělivého a přívětivého přístupu.
- 3) Přichystání příjemného prvního dne např. společný oběd s kolegy, přichystání balíčku pro nováčky aj.
- 4) Vytvoření rozvrhu pro první dny např. pomocí internetové stránky, kde se zaměstnanec dozví, co bude dělat a co ho čeká. Zaměstnanci v dobře strukturovaném programu mají o 69% vyšší pravděpodobnost, že ve společnosti zůstanou déle jak tři roky.

---

com.ezproxy.muni.cz/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTEwNzYyMF9fQU41?sid=378662d6-fdd8-411c-8846-750e89cd90a1@pdc-v-sessmgr01&vid=2&format=EK&rid=2.

<sup>51</sup> DÁVILA a PINA-RAMÍREZ, 2018, op. cit.

- 5) Přiřazení novému zaměstnanci mentora a partnera, kteří jej seznámí s každodenními návyky a postupy ve společnosti. Většina zaměstnanců udává, že přiřazení takového kolegy velmi usnadňuje vstup do nového zaměstnání.
- 6) Poskytnutí nástrojů, jejichž pomocí se dokáže nový zaměstnanec seznámit s firemní kulturou.

Vytvoření vhodného strategického adaptačního plánu snižuje v nových zaměstnancích pocity úzkosti a pomáhá se začleněním do kolektivu. Zaměstnanci se cítí více sebevědomě a jsou lépe připraveni splnit své první úkoly a milníky.<sup>52</sup>

V některých odborných literaturách se můžeme setkat také s pojmem spontánní adaptace, kdy zaškolení nového zaměstnance je především na základě samostudia. Se zadanými úkoly si pouze na základě svých zkušeností nebo náhodných rozhovorů s kolegy. Pro některé charakterové osobnosti představuje tento proces náboru jako vhodnou variantu, kdy pomocí vytvoření vlastního adaptačního mechanismu si vytvoří silnější vztah k jeho působení podniku. Tato úroveň náborového plánu se hodí především pro velmi ambiciózní jedince, avšak hrozí zde poměrně vysoké riziko ukončení pracovního poměru ve zkušební době nebo pocitu vyhoření, neboť necítí žádnou podporu ze strany zaměstnavatele. Proto ve většině případů je vhodnější řízený a organizovaný onboarding. Vždy je však ale nutno rozlišovat jakou osobu přijímáme a na jakou pozici ji chceme obsadit.<sup>53</sup>

### 3.3 Stres a jeho vliv na adaptaci nového zaměstnance

Stres je obtížné definovat, neboť může být dobrý (eustres) i škodlivý (distres), ačkoli společností je vnímán především jako jednoznačně negativní. Příčiny stresu mohou být interní i externí a jeho následky negativní i pozitivní. V případě vystavení jakékoli stresové situace, mozek začne cítit zvýšené nároky na svou činnost, což způsobí uvolnění různých hormonů.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> MAKSYMIUK, Hanna. ONBOARDING NEW EMPLOYEES: REVIEW OF CURRENT PRACTICES. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej* [online]. 2017 [cit. 2020-03-30]. DOI: 10.23856/2014. ISSN 18959911. Dostupné z: <https://nuife.org/index.php/pnap/article/view/128/127>.

<sup>53</sup> MUŽÍK a KRPÁLEK, 2017, op. cit., s. 138.

<sup>54</sup> CLEGG, Brian. *Stress management*. Brno: CP Books a.s., 2005, s. 1-2. ISBN 80-251-0617-9.

Jedním z hlavních zdrojů negativního stresu může být pracovní prostředí, a to z důvodů nadměrné odpovědnosti, vysokých nároků, množství zadaných úkolů, špatného zaučení nebo vyčlenění z kolektivu. Vlivem takového dlouhodobého psychického zatížení v průběhu pracovního procesu snižuje pracovní výkonnost, způsobuje poruchy vnímání, ztrátu pozornosti a oslabuje paměť. Následně vede k chybnému rozhodování a ke konfliktům na pracovišti. Vyvoláním takového stresu může vést u nových zaměstnanců k vysoké fluktuaci během zkušební doby, ale také k odchodu stálých zaměstnanců, kteří byli v jiných ohledech a po finanční stránce se zaměstnáním spokojeni.<sup>55</sup>

Nástup do nového zaměstnání představuje pro jedince jednu z nejvíce stresujících událostí v životě a správná adaptace může toto období velmi ulehčit. Včasné přijetí do firemní kultury a pracovního kolektivu posiluje jeho stabilizaci a snižuje pocity úzkosti.<sup>56</sup>

Nicméně v některých povoláních, kdy nový zaměstnanec musí při náboru zvládnout nastudovat a zpracovat velké množství informací a zároveň čelit vysoké odpovědnosti např. lékařské a právnické profese, vrcholoví manažeři aj., nelze negativní stresory úplně odbourat, avšak vytvořením správného rozvrhu a přiřazením zkušeného mentora je lze podstatně snížit. Pro tyto pozice je také velmi důležité rozeznávat míru příslušnosti dojmům v zátěžových situacích a schopnost zpracovávat stresové situace racionálním způsobem.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997, s. 57. ISBN 80-7169-425-8.

<sup>56</sup> KOCIÁNOVÁ, 2010, op. cit., s. 131.

<sup>57</sup> EVANGELU, 2009, op. cit., s. 74.

## 4 SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Faktorů, které mají vliv na motivování zaměstnanců, existuje velké množství. Některé mohou ovlivňovat některé pozitivně, některé negativně. Ovlivňovat můžou vnitřně i navenek a podobu mohou mít hmotnou nebo nehmotnou. Jeden z nejpoužívanějších modelů motivačních faktorů je Maslowovo třídění skupin potřeb:<sup>58</sup>

- 1) Fyziologické potřeby, které jsou potřebné pro přežití. Uspokojeny jsou především na základě mzdy, platu za práci.
- 2) Potřeby jistoty, že je zaměstnanec v bezpečí. Tyto bývají uspokojeny vhodnými pracovními podmínkami a bezpečným prostředím pracoviště.
- 3) Sociální potřeby, jejichž uspokojení je podmínkou sociální vazby, přijetí do kolektivu, klidné pracovní prostředí, harmonie na pracovišti aj.
- 4) Potřeby uznání, na základě kterých se zaměstnanec cítí sebeúctu, pocit úspěchu, úcty, stability aj.
- 5) Potřeby seberealizace, uplatnění vlastních schopností, rozvoje, učít se a získávat nové zkušenosti.

Z této teorie plyne, že motivovat je především potřeby neuspokojené, kdy vyjma potřeby seberealizace, kde platí že jejím uspokojením se nestává naplněnou, pouze nabývá na síle a nutí tak k větší potřebě, uspokojená potřeba přestává motivovat.<sup>59</sup>

Hlavním úkolem takového systému je nalézt rovnováhu potřeb svých zaměstnanců a požadavky podniku, a to za využití základních zdrojů motivace, kterými jsou požadované výsledky, společné motivátory, které podnik poskytuje všem svým zaměstnancům, odměna za výkon, kvantitu a kvalitu splněné práce, a individuální motivátory, spokojenost konkrétního zaměstnance. V praxi je dosažení ideální rovnováhy velice obtížné, neboť některé ze základních zdrojů motivace jsou nedostačující nebo z povahy oboru nelze klást stejný důraz na všechny stejně. V případě méně fungujícího jednoho motivátoru, aby motivační systém mohl plnit svou úlohu, musí podnik vyrovnat

---

<sup>58</sup> URBAN, 2017, op. cit., s. 12

<sup>59</sup> URBAN, 2017, op. cit., s. 12-13.

tento nedostatek u motivátoru druhého.<sup>60</sup> Níže uvedený obrázek znázorňuje ideální využití základních zdrojů.



Obrázek 2 Ideální využití základních zdrojů motivace<sup>61</sup>

S motivačním systémem úzce souvisí i hodnotící systém. V praxi se setkáváme s neformálním hodnocením a formálním hodnocením. Neformální hodnocení zahrnuje zpětnou vazbu za plnění úkolů ve formě verbálního i neverbálního ohodnocení. Vykonávají ji především přímí nadřízení a manažeři. Formální představuje běžnou personální činnost. Spočívá především v odměňování a povýšení.

Pro hodnocení jsou jako kritéria nejčastěji využívány kvalita a kvantita odvedené práce a pracovní jednání a chování jedince. Měřítka hodnocení těchto kritérií již není tak jednoznačné, neboť se musí brát v úvahu náročnost a pracovní nároky pracovní pozice, vzdělání, zkušenosti a délka praxe. Hodnocení pracovního výkonu slouží zaměstnancům, pro které může být zdrojem motivace a sledováním vlastních úspěchů, tak i zaměstnavatelům, kteří mají možnost analyzovat výkonnost a potenciál zaměstnanců.<sup>62</sup>

Častou chybou v motivační praxi bývá k nedocení diference potřeb, kdy zaměstnavatel očekává, že na zaměstnance budou mít stejný vliv různé faktory stejně. Nicméně, podněty motivující jednu osobu, nemusí motivovat osobu druhou.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> EVANGELU, Jaroslava Ester a kol. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2013, s. 116. ISBN 978-80-7418-198-6.

<sup>61</sup> EVANGELU a kol., 2013, op. cit., 106.

<sup>62</sup> MUŽÍK a KRPÁLEK, 2017, op. cit., 138-140.

<sup>63</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 23. ISBN 978-80-247-5515-1.

## 4.1 Finanční odměňování

Finanční odměňování má několik provedení a je základní formou hodnocení a motivace. Vychází především z náročnosti náplně práce, odpovědnosti, schopností a zkušeností zaměstnance, odvedených výsledků a loajality k podniku. Nejčastější formy jsou:

- 1) Základní mzda, která představuje zaručenou část individuální mzdy. Zda je tento základ dostatečně motivační závisí na pohledu zaměstnance, zda tuto vnímá jako adekvátní ve vztahu k náročnosti své práce, jeho úsilí a v porovnání s odměňováním zaměstnanců obdobné práce v jiných firmách.
- 2) Osobní ohodnocení a odměna, která je vázaná na osobní schopnosti zaměstnance. Jejím cílem je motivovat ke zvýšení aktivity, schopností a kvalifikace.
- 3) Výkonová složka mzdy vyplacená v závislosti na počtu splněných úkolů či provedených operací. Jejím cílem je motivovat ke zvýšení kvantity. Je efektivní pouze za předem daných stanovených podmínek.
- 4) Mzdové příplatky, které reflektují mimořádné podmínky, za kterých jsou na zaměstnance kladeny podstatně zvýšené nároky.
- 5) Zaměstnanecké výhody ve formě stravenek, třináctého platu, letní a vánoční prémie, příspěvek na dovolenou a volnočasové aktivity, příspěvek na oděv a ochranné pomůcky aj.<sup>64</sup>

Nastavená výše těchto odměn závisí na vnějších faktorech jako je konkurence, minimální mzda a výše nezaměstnanosti a podnikových faktorech, tj. především hodnota práce, která je dána oborem, náročností, kladenými požadavky, výsledky aj. Pro její stanovení je nutno v první řadě převést zjištěnou hodnotu práce do mzdového tarifu, který by měl odrážet současnou situaci na trhu. Způsobů a metod, na jejichž základě lze převod učinit je celá řada a jsou velmi ovlivněny finanční situací podniku. Při stanovení mzdových tarifů je důležité předem stanovit nejnižší mzdový tarif, který by měl odpovídat průměrnému výdělku v daném oboru, a nejvyšší mzdový tarif, na který může zaměstnanec dosáhnout časem za plnění určitých podmínek.<sup>65</sup>

Při stanovení mzdy je současně nutno dodržování současné právní úpravy, a to princip ochrany mzdy, kterou dále můžeme dělit na ochranu minimální mzdy a ochranu

---

<sup>64</sup> URBAN, 2017, op. cit., s. 116-118.

<sup>65</sup> KOUBEK, 1995, op. cit., s. 255-256.

zaručené mzdy. Ochrana minimální mzdy představuje minimální mzdy, zaručené mzdy, minimální výši příplatků a minimální výši odměny za pracovní pohotovost.<sup>66</sup> Dále dodržování principu spravedlivé odměny za práci a zákazem diskriminace, který je jednou ze základních zásad pracovního práva. Institut spravedlivého odměňování za práci je obecně zakotven ve čl. 28 Listiny základních práv a svobod „*Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Podrobnosti stanoví zákon.*“<sup>67</sup> Zákonem provádějícím je zákon č. 262/2006 Sb., v platném znění (dále jen „zákoník práce“), který jej však přímo nedefinuje, pouze stanovuje podmínky pro odměňování, které zaměstnavatel nemůže porušit. Zároveň zakazuje diskriminaci a nařizuje rovné zacházení, z čehož vyplývá, že zaměstnavatel je povinen stejně odměnit každého pracovníka za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty. Zde není vyloučena mzdová diference, tedy mzdové odlišení v návaznosti na region, pracovní výkon aj.<sup>68</sup>

## 4.2 Zaměstnanecké benefity

Ačkoli je mzda a finanční ohodnocení nejdůležitější složkou v principu zaměstnaneckých odměn, stále více je kladen důraz i na pracovní benefity. V současné době je tato forma odměn ze strany zaměstnanců vyžadována a ve většině firem je již standartní záležitostí.<sup>69</sup> Udělovány jsou různými způsoby a podle mnoha kritérií jako jsou délka zaměstnání, hierarchické postavení nebo všem bez rozlišení z důvodu získání a udržení zaměstnanců. Jejich předností je u některých jejich daňový režim, nevýhodou může být administrativní náročnost a vyšší mzdové náklady. Tyto výhody můžeme dělit do tří kategorií:

---

<sup>66</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>67</sup> Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky. In: Beck-online [online právní informační systém]. Nakladatelství C. H. Beck [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mjzhezv6mrnge>

<sup>68</sup> BĚLINA, Miroslav a kol. *Zákoník práce. Komentář, 2. Vydání*. In: Beck-online [online právní informační systém]. Nakladatelství C. H. Beck [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/document-view.seam?documentId=nnptembrhfpwk5tlgi2a&rowIndex=0>

<sup>69</sup> BERGLOVÁ, Lucie. *Zaměstnanecké benefity a daně od píky a v kostce*. In: HRNEWS [online]. 2018 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zamestnanecke-benefity-a-dane-od-piky-a-v-kostce-id-3474771>

- 1) Zaměstnanecké benefity související s prací, které tvoří součást pracovních podmínek. Můžeme zde řadit příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, dovolená navíc, zdravotní volno (Sick days), studijní volno, kratší pracovní doba, pružná pracovní doba, možnost práce z domu (home office), vzdělávací a rozvojové kurzy, doprava do zaměstnání, příspěvek na hromadnou dopravu aj.
- 2) Pracovní pomůcky, které lze využít i pro osobní potřebu. Zahrnuje osobní automobil, notebook, mobilní telefon nebo jinou výpočetní techniku, příspěvek na odívání, příspěvek na bydlení aj.
- 3) Benefity sociální povahy, které mají uspokojit potřeby především osobní povahy. Zahrnují příspěvky na volnočasové aktivity, příspěvky na dovolenou, firemní večírky a společné mimopracovní aktivity, nadstandardní zdravotní péči, péči o děti, příspěvky na stavební spoření, příspěvky penzijní připojištění, příspěvky na životní pojištění, dárky a dárkové poukázky, firemní fitcentrum, společenská místnost aj.

Další nevýhodou je, že benefity v mohou pozbyt motivačního nástroje, neboť jsou již považovány za samozřejmost nebo je daný zaměstnanec nevnímá jako potřebu nebo výhodu. Z tohoto důvodu může být pro zaměstnavatele výhodné poskytování pružných výhod, kdy zaměstnanec čerpá pouze ty benefity, které mu vyhovují nebo jeho kombinaci s plošnými výhodami, o které bývá zpravidla zájem.<sup>70</sup> Jednou z možností poskytování pružných výhod, které nejsou tolik administrativně náročné je bonusový program Kafeterie, kde jsou zaměstnancům připisovány body za vykonanou práci zaměstnavatelem, které si následně zaměstnanec může čerpat na různé druhy benefitů, které sám preferuje.<sup>71</sup>

### 4.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců jsou jedním z nejdůležitějších předpokladů pro úspěšnost podniku. Část zaměstnanců bere možnosti dalšího vzdělání a získání

---

<sup>70</sup> URBAN, 2017, op. cit., s. 145-146.

<sup>71</sup> *Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod*. In: HOSPODÁŘSKÉ NOVINY [online]. 2008 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-23059600-trendy-v-poskytovani-zamestnaneckych-vyhod>.

nových zkušeností jako určitou formu benefitu, jiné je potřeba k tomuto motivovat. Důvodem nedostatečné motivovanosti k účasti na vzdělávacích programech je nízká efektivita obsahu, případně kvalita školitele nebo vysoká nespokojenost v zaměstnání. Řada průzkumů ukázala, že spokojení zaměstnanci se lépe a ochotněji učí a dále vzdělávají. Aby zaměstnanec měl zájem o poskytované vzdělávací programy, je potřeba zavčas vysvětlit jeho význam pro podnik ukázat jakých cílů mohou díky těmto dosáhnout.<sup>72</sup>

Další nejčastější chyby, kterých se dopouští především malé a střední firmy, je stavění vzdělávacího plánu podle svého pocitu, nikoli dle potřeb zaměstnanců, sestavení takového plánu, až když je opravdu zapotřebí, nedostatečná aktualizace informací nebo opomíjení nových zaměstnanců. Při správné přípravě vzdělávacího programu se vychází z požadavků zaměstnanců, firemní kultury a jejích hodnot, analýzy současné situace, firemních plánů a kontroly potřebnosti a obsahu.<sup>73</sup>

Mezi nejefektivnější nástroje pro rozvoj vzdělání a talentu jedince patří:

- 1) Přijímání zaměstnanců, kteří dokážou svou práci, znalostmi, odborností a jednáním motivovat své kolegy k lepším výsledkům.
- 2) Zajišťování potřebných interních školení, seminářů, workshopů, trainee programů, porad, diskuzí aj.
- 3) Zajišťování externích vzdělávacích programů.
- 4) Povýšení vhodných zaměstnanců, na základě jejich pracovních i manažerských schopností.
- 5) Přeřazení nebo propuštění nevýkonných zaměstnanců.
- 6) Udržení schopných a loajálních zaměstnanců formou nadstandartních bonusů a odměn, případně neformálního hodnocení.
- 7) Sledování a monitoring schopností, výkonnosti, progresu aj.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> URBAN, 2017, op. cit., s. 105-106.

<sup>73</sup> EVANGELU a kol., 2013, op. cit., s. 81-89.

<sup>74</sup> URLICH, Dave a kol. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 177-179. ISBN 978-80-247-5090-3.

## 5 SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI

Lidský kapitál můžeme definovat jako jeden z nejdůležitějších zdrojů podniku, který je tvořen souborem schopností, dovedností, osobních rysů a vlastností osoby, které se neustále vyvíjí v návaznosti na působící faktory jako jsou geneticky zděděné a vrozené vlastnosti, výchova, působení prostředí, životní události a vzdělání. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů podniku je pravidelné zajištění zlepšování výkonnosti, zařazení vhodného zaměstnance na správné pracovní místo, optimální využití jeho pracovních schopností, neustálý rozvoj a péče o jeho zájmy. Dalším hlavní úkolem lidských zdrojů je omezení fluktuace, a to již při přijímání nových zaměstnanců a v náborovém procesu.

Výchozím předpokladem pro zvolení správného náborového plánu je analýza pracovního místa, která se odvíjí od informovanosti podnikové současné situace a požadované pozici. Správný rozbor a dostatek informací dokáže zaměstnavateli pomoc, zda je vhodné získat nového zaměstnance z vlastních zdrojů, vnějších nebo využití kombinace, podle čehož se dokáže i rozhodnou jakým způsobem bude dané místo inzerovat a který nástroj k tomu využije. Zde se jako nejvýhodnější a nejméně nákladné ukázaly spolupráce s univerzitami, spolupráce s místními úřady práce, internetové portály a sociální sítě. Při samotném náborovém pohovoru je nutné sdělovat dostatečné a pravdivé informace, posuzovat pracovní způsobilost na základě praktických postupů, které zahrnují získané informace o dosavadních pracovních zkušenostech, dosavadním vzděláním, schopnostech, vlastnostech a zájmech, a moderního přístupu, zda se jedinec dokáže začlenit do kolektivu a podnikové kultury.

Dalším krokem náborového plánu je onboarding proces, který může být zahájen před nástupem do pracovního poměru a trvat může i dlouho po něm v závislosti na specifikaci obsazovaného místa a který má zajistit adaptaci nového zaměstnance. Vytvoření efektivního plánu zahrnuje finanční a časový vklad do rozvoje, podporu úspěšného nástupu, přichystání příjemného prvního pracovního dne, vytvoření rozvrhu, přiřazení mentora a poskytnutí všech potřebných nástrojů a pomůcek.

Mezi základní personální činnosti patří také odměňování, spolu s rozvojem a vzděláním zaměstnanců, kdy hlavním úkolem je nalézt rovnováhu mezi potřeby svých zaměstnanců a požadavků firmy. Zde je hlavním motivačním faktorem mzda a finanční

ohodnocení, avšak také stále více roste potřeba zaměstnanců ohledně pracovních benefitů.

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následujících subkapitolách bude popsáno řízení lidských zdrojů vybraného subjektu, kterým je exekutorský úřad. Exekutorský úřad XY, do něhož ministr spravedlnosti jmenoval soudního exekutora, má aktuálně 26 zaměstnanců z toho 16 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 10 zaměstnanců na dohodu o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Soudní exekutor je dle zákona č. 120/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů (dále jen „exekuční řád“) fyzická osoba splňující předpoklady dle exekučního řádu (svéprávnost, magisterské vysokoškolské vzdělání ve studijním programu právo a právní věda na vysoké škole v České republice, nebo v zahraničí, pokud je takové vzdělání uznáno jako rovnocenné, bezúhonnost, vykonání alespoň tříleté praxe a složení exekutorské zkoušky), kterou stát pověřil exekutorským úřadem. V rámci tohoto provádí nezávisle nucený výkon exekučních titulů. Soudní exekutor je svobodné právnické povolání, které má také postavení soukromého podnikatele, čímž je myšleno, že vykonává svou činnost na vlastní náklady. Postavení soudního exekutora jakožto podnikatele ale nemá vliv na postup soudního exekutora v exekuci, soudní exekutor tedy musí postupovat nezávisle, nestranně a spravedlivě bez ohledu na svůj zisk nebo ztrátu. Všichni soudní exekutoři jsou povinně sdruženi v samosprávné Exekutorské komoře České republiky.

Na začátku průzkumu jsem si stanovila hlavní cíl práce, a to upravit problematické části personálního plánu subjektu, který by podpořil další rozvoj vybraného podnikatelského subjektu a povede k omezení fluktuace u nových zaměstnanců, a průzkumné otázky:

- Jak jsou zaměstnanci včetně vedení spokojeni se současným konceptem řízení lidských zdrojů?
- Jaké jsou důvody fluktuace nových zaměstnanců?

Data byla shromážděna na základě zúčastněného pozorování vývoje fluktuace zaměstnanců od roku 2017 do současnosti z pozice, která obstarává veškerou personální agendu, a to pomocí formuláře s pozorovanými charakteristikami, který je přílohou č. 1 bakalářské práce, analýzou interních dokumentů podniku, anonymního dotazníku adresovaným všem zaměstnancům podniku zaměstnaným na hlavní pracovní poměr,

který je přílohou č. 2 bakalářské práce, a dotazování bývalých zaměstnanců, z jakého důvodu byl ukončen pracovní poměr.

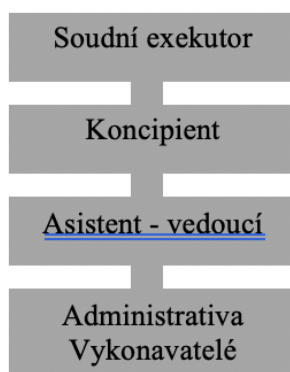
Struktura otázek v dotazníku byla vytvořena za pomoci znalostí získaných v teoretické části, především na přístupu vnímání lidských zdrojů podle M. Armstronga, kdy zaměstnanec není chápán pouze jako pracovní síla, nicméně je potřeba tuto také pobízet, kontrolovat, motivovat a hodnotit. Dotazník obsahuje 39 otázek, které jsou zaměřené na spokojenost s přijímacím řízením, hodnocení procesu adaptace, spokojenost na pracovišti, stres na pracovišti, hodnocení motivačního systému a benefitů. Všichni dotazovaní respondenti vykonávají na úřadu stejnou nebo obdobnou činnost. Na otázky zaměstnanci odpovídali písemně. Kompletní znění otázek je vyobrazeno v příloze č. 2 bakalářské práce.

Dále byl poskytnut rozhovor s 26 bývalými zaměstnanci, kteří ukončili pracovní poměr ve sledovaném období, a to v průběhu prvního roku od jejich nástupu. Při rozhovoru odpovídali dotazovaní respondenti pouze na jednu otázku: „*Uved'te důvody, které Vás přiměly k ukončení pracovního poměru na úřadu?*“

Získané informace budou následně vyhodnoceny a porovnány se zkušenostmi, které jsem získala během své praxe a při tvorbě teoretické části. Cílem šetření je zhodnotit současný stav a identifikovat případné problémy. V návaznosti na to budou navrženy doporučení k problematickým částem personálního plánu, aby by podpořil další rozvoj vybraného podnikatelského subjektu a povedl k omezení fluktuace u nových zaměstnanců.

## **6.1 Struktura zaměstnanců**

V čele exekutorského úřadu XY (dále také jen „úřad“) stojí soudní exekutor, kterému je podřízen jeden koncipient a asistent, kteří zároveň vykonávají vedoucí pozice úřadu. Pod tyto spadá celkem dalších 24 zaměstnanců vykonávající odbornou nebo jednoduchou pomocnou administrativní činnost. Veškerou personální agendu má na starost asistent soudního exekutora – vedoucí. Nábor nových zaměstnanců, onboarding, školení a vzdělávání vykonává společně s koncipientem. Bližší schéma struktury je uvedeno níže na obrázku.



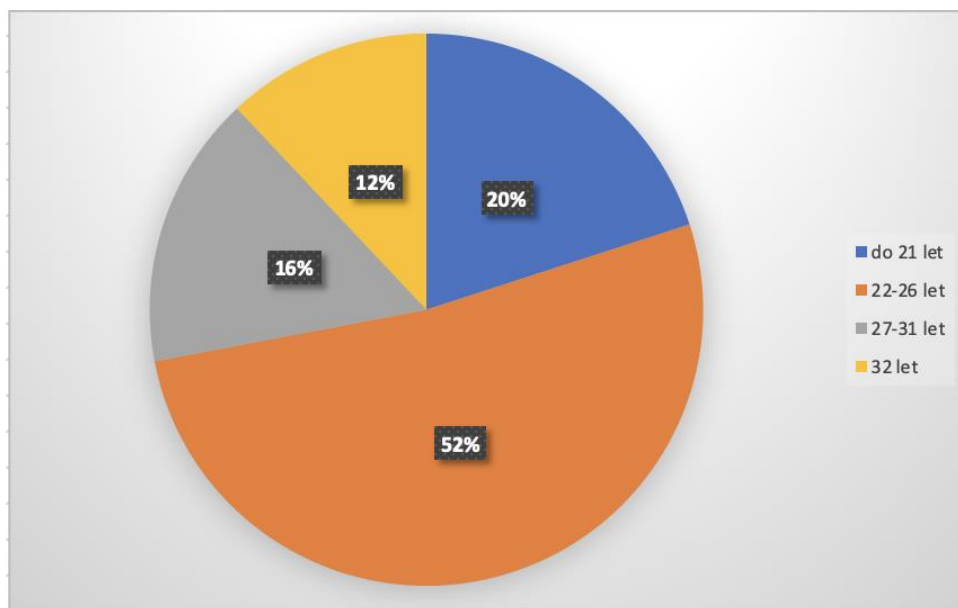
Obrázek 3 Vnitřní struktura zaměstnanců<sup>75</sup>

Následné grafy popisují složení zaměstnanců podle věku, vzdělání, pohlaví, počtu let, a zda zaměstnanec při zaměstnání současně studuje na vysoké škole.

Současná struktura zaměstnanců se u více jak 50 % skládá z lidí ve věku 22-26 let. Do roku 2018 úřad upřednostňoval zaměstnance s několikaletými předchozími pracovními zkušenostmi, tedy podíl této věkové kategorie byl podstatně nižší. Nicméně tyto zaměstnanci sice měli odborné zkušenosti v administrativně, nicméně téměř nikoli v odborné s právním zaměřením na exekuční činnost. Z důvodu nevyhovující náplně práce, nízkého uplatnění svých dosavadních zkušeností, velkého množství nových informací a nízkému počátečnímu mzdovému ohodnocení v porovnání s jejich praxí docházelo k častému zrušení pracovního poměru již ve zkušební době. V návaznosti na to se úřad rozhodl dávat příležitosti také absolventům, kteří sice nedisponují žádnými nebo pouze nízkými předchozími pracovními zkušenostmi, avšak již více uvítají možnost získání pracovních zkušeností na zajímavé pozici, kde se mohou kvalifikovat a učit novým věcem. Druhou půlku zaměstnanců tvoří společně osoby mladší 22 let a starší do věku 32 let.

---

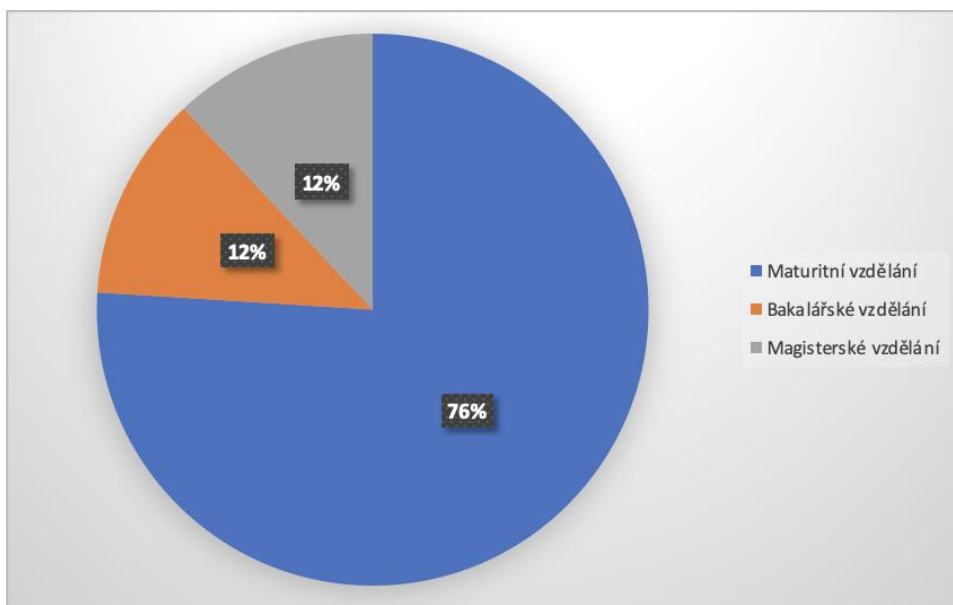
<sup>75</sup> Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 1 Věk současných zaměstnanců<sup>76</sup>

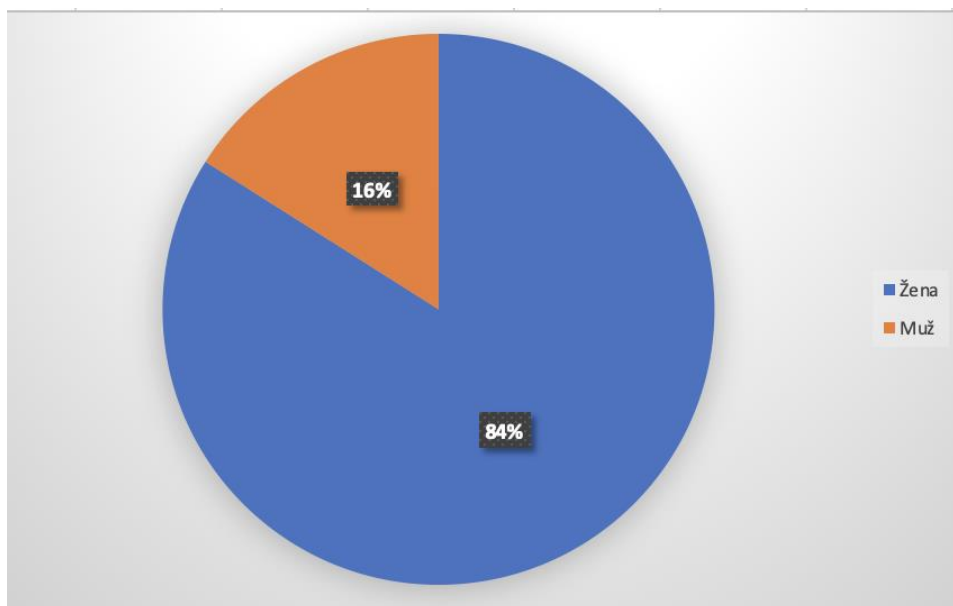
Jelikož práce na exekutorském úřadě vyžaduje některé odborné znalosti a jsou podmíněny v souladu s exekučním řádem mimo jiné dosaženým vzděláním, zaměstnává soudní exekutor na pozici administrativních pracovníků pouze osoby, která mají minimálně dokončené středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou a na pozici koncipienta pouze osoby s ukončeným vysokoškolským vzděláním v magisterském oboru právo a právní věda na vysoké škole v České republice. Současná struktura je tvořena ze 76 % zaměstnanců se středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou. K tomu nutno doplnit, že velká část těchto zaměstnanců současně stále vykonává studium na vysoké škole viz graf níže. 24 % tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

<sup>76</sup> Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 2** Vzdělání současných zaměstnanců<sup>77</sup>

Práce na exekutorském úřadě je především práce na počítači, není potřeba manuální zručnosti a síly. Vyžadována je spíše přesnost, pečlivost a touha po vzdělávání se. S ohledem na to o tuto práci mají větší zájem ženy, kterých je převážná část.

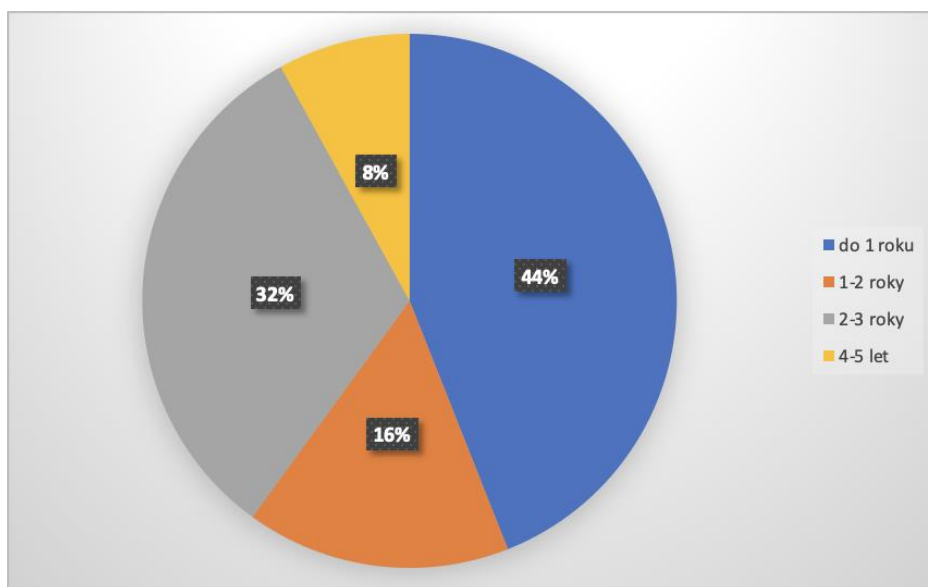


**Graf 3** Pohlaví současných zaměstnanců<sup>78</sup>

<sup>77</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

<sup>78</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno výše úřad se dlouhodobě potýká s poměrně vysokou fluktuací zaměstnanců, tedy 44 % tvoří osoby zaměstnané méně než rok a 32 % méně než dva roky. Pouze 8 % osob jsou v zaměstnaneckém poměru 4 až 5 let, kteří jsou současně nejdéle zaměstnanými pracovníky.

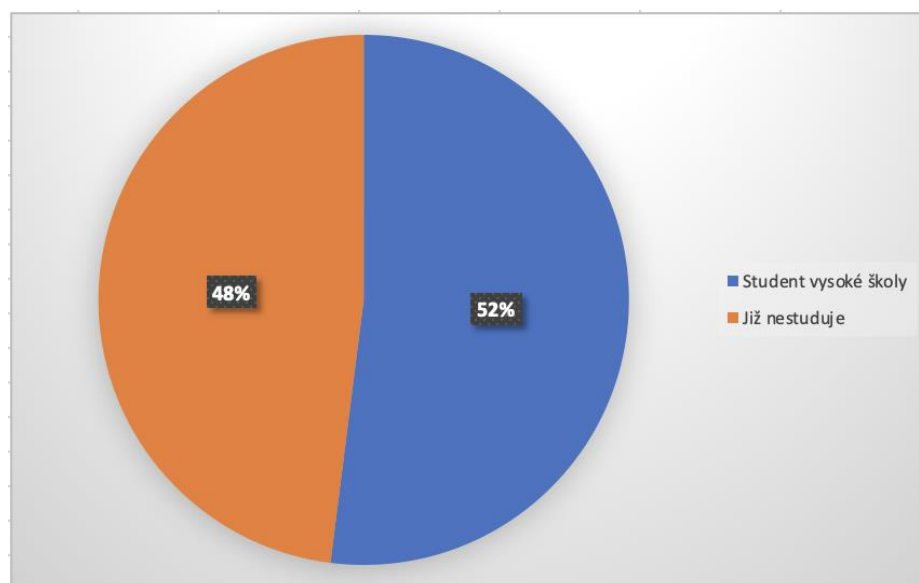


**Graf 4 Délka pracovního poměru<sup>79</sup>**

Jelikož poměrně velkou část zaměstnanců tvoří osoby zaměstnané na dohodu konanou mimo pracovní poměr, kteří tuto činnost vykonávají současně při studiu na vysoké škole, osob s ukončeným vzděláním tvoří pouze 48 %.

---

<sup>79</sup> Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 5 Počet zaměstnanců, kteří současně se zaměstnáním studují na vysoké škole<sup>80</sup>

## 6.2 Popis pracovních pozic

Podmínky a hlavní náplň práce zaměstnanců soudního exekutora jsou upraveny exekučním řádem, případně zákonem č. 99/1963 Sb., ve znění pozdějších předpisů (dále jen „občanský soudní řád“).

**Koncipient** je zaměstnanec soudního exekutora zapsaný do seznamu koncipientů, který vede Exekutorská komora České republiky. Vykonává na základě písemného pověření úkony, které jsou předmětem exekuční činnosti, vydává exekuční příkazy, rozhodnutí v exekuci prodejem nemovitých věcí a vykonává dražbu nemovitých věcí. Dále provádí společně s asistentem soudního exekutora vedoucí činnost, která se odvíjí od zadávání a kontroly práce, zaškolování a mentoringu zaměstnanců, organizace a zabezpečování pracovních postupů, a personální činnost spočívající v pomoci při zajišťování nábory, přijímání a propouštění zaměstnanců, zajišťování školení a vzdělávacích aktivit, podílí se motivačních systémech a hodnocení zaměstnanců.

**Asistent soudního exekutora – vedoucí** (dále také jen „asistent“) vykonává na základě písemného pověření soudního exekutora úkony, které jsou předmětem exekuční činnosti a provádění tzv. mobiliárních exekucí na základě složené kvalifikační zkoušky vykonavatele soudního exekutora. Dále vykonává společně s koncipientem vedoucí činnost, která se odvíjí od zadávání a kontroly práce, zaškolování a mentoringu

<sup>80</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

zaměstnanců, organizace a zabezpečování pracovních postupů, a personální činnost spočívající v plánování a organizaci veškeré činnosti související s lidskými zdroji, sledování situace na trhu práce, zajišťování, organizace, přijímání a propouštění zaměstnanců, organizace přijímacích pohovorů, evidence všech pracovněprávních písemností a dokumentů, zajišťování školení a vzdělávacích aktivit, podílení se na motivačních systémech a hodnocení zaměstnanců.

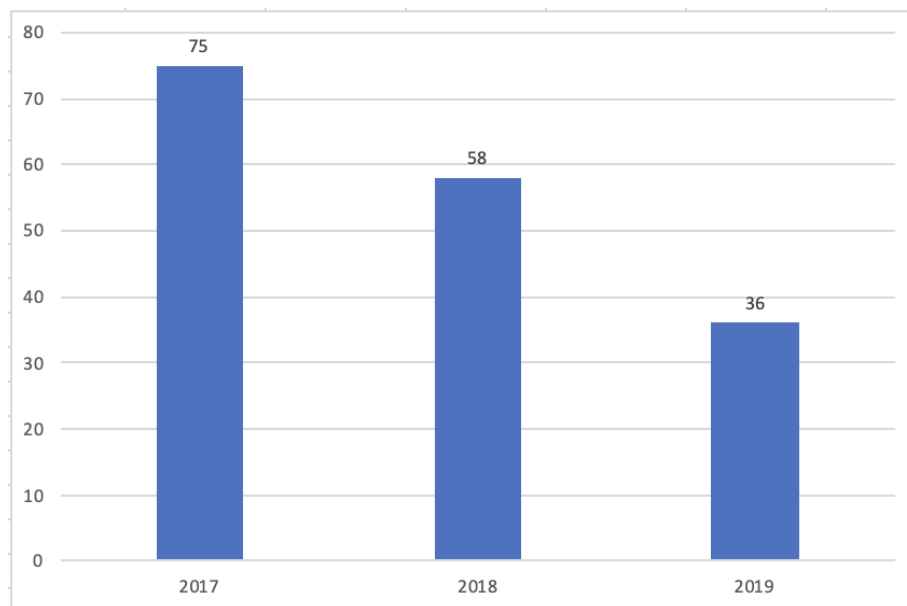
**Odborný administrativní pracovníci, vykonavatelé** vykonávají na základě písemného pověření soudního exekutora jednoduché úkony, které jsou předmětem exekuční činnosti. Někteří zaměstnanci mají dále doplněnou kvalifikaci o vykonavatelskou zkoušku, na základě které mohou provádět tzv. mobiliární exekuce. Tyto však tvoří pouze nepatrnou část v jejich náplni práce a spíše slouží jako formální prostředek „kariérního růstu“ a zvýšení mzdy. Vykonatel je zapsaný do seznamu vykonavatelů, který vede Exekutorská komora České republiky.

**Ostatní administrativní pracovníci** tvoří zaměstnanci vykonávající práci konanou mimo pracovní poměr, především vysokoškolští studenti právnických a ekonomických fakult. Náplň práce spočívá v jednoduchých administrativních úkolech nebo podpoře jednotlivých zaměstnanců.

### 6.3 Fluktuace

Úřad se dlouhodobě potýká s poměrně vysokou fluktuací na pozici odborné administrativy, především ve zkušební době nebo během prvního roku. Období, které jsem zvolila pro podklad mé bakalářské práce jsou roky 2017-2020. V průběhu těchto let úřad učinil některé kroky a opatření pro snížení fluktuace, kdy byl zaznamenán již pokles o více jak 50 %, nicméně je stále značně vysoká. Toto období jsem zvolila z důvodu, neboť po tuto dobu vykonávám práci na pozici asistenta soudního exekutora – vedoucí, kde je mou náplní práce také veškerá činnost personalisty. Od roku 2015 do roku 2017 jsem pracovala na pozici odborného administrativního pracovníka. Díky mému pracovnímu zařazení jsem se sama mohla z velké části podílet na snížení fluktuace, zavedení změn v komunikaci a zaškolování stálých zaměstnanců, sestavení náborových plánů a měla možnost tak porovnat a zhodnotit výsledky zavedených opatření. Získané zkušenosti a potřeba úřadu učinit ještě mnoho kroků pro dosažení uspokojivého výsledku, byly jedním z důvodů pro zpracování této bakalářské práce.

Pracovních míst je na úřadě vytvořeno 28, kdy současně jsou 2 místa neobsazená. Na tyto pracovní místa byla vypsána nabídka volných pracovních míst a byly předběžně vybráni kandidáti, nicméně v souvislosti se současným nepříznivým vývojem epidemiologické situace ve výskytu onemocnění COVID-19 způsobené novým koronavirem s označením SARS-CoV-2 bylo pro zajištění bezpečí a pocitu jistoty zaměstnanců v současné době náborový proces pozastaven. V následující graf udává počet zaměstnaných osob v letech 2017-2019 na celkem 28 pozicích.



**Graf 6 Počet zaměstnaných osob v letech 2017-2019<sup>81</sup>**

Za rok 2020 data nejsou uvedena, neboť by mohla zkreslovat výsledek. V průběhu tohoto roku ukončili pracovní poměr 4 zaměstnanci, a to následně:

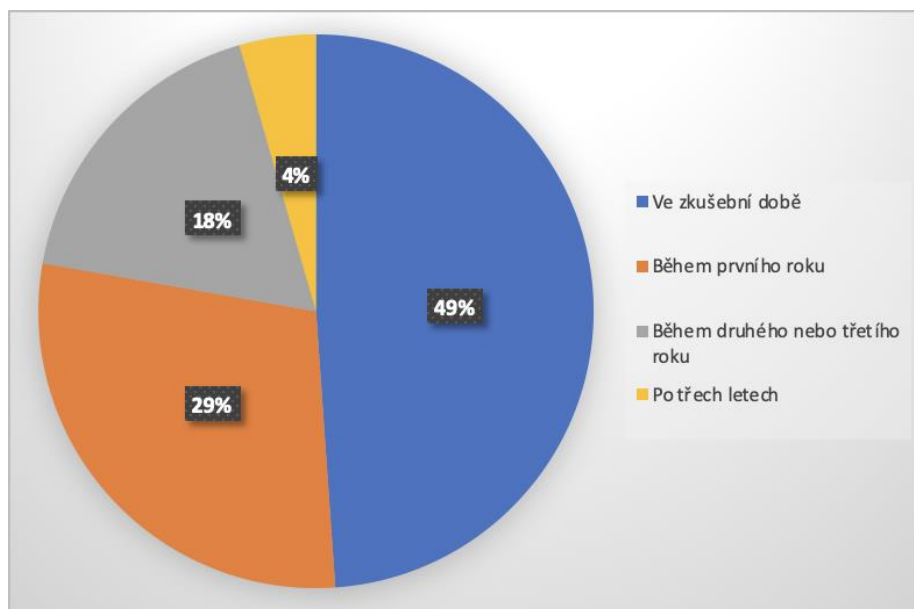
- 1) Zaměstnanec č. 1 – Délka zaměstnání trvala necelé dva roky. Důvodem ukončení pracovního poměru byla změna zaměstnavatele, který nabízel obdobné platové podmínky i náplň práce, avšak výrazně lepší bonusové ohodnocení.
- 2) Zaměstnanec č. 2 – Délka zaměstnání trvala necelé čtyři roky. Důvod ukončení pracovního poměru nevedl.
- 3) Zaměstnanec č. 3 – Délka zaměstnání trvala necelý rok. Důvodem ukončení byly platové podmínky, nedostatečné bonusové ohodnocení a pocit nadhodnoceného očekávání ze strany soudního exekutora

---

<sup>81</sup> Zdroj: Vlastní zpracování

4) Zaměstnanec č. 4 – Délka zaměstnání jeden měsíc. Pracovní poměr byl ukončen ze strany zaměstnavatele pro nesplnění předpokladů pro výkon sjednané práce.

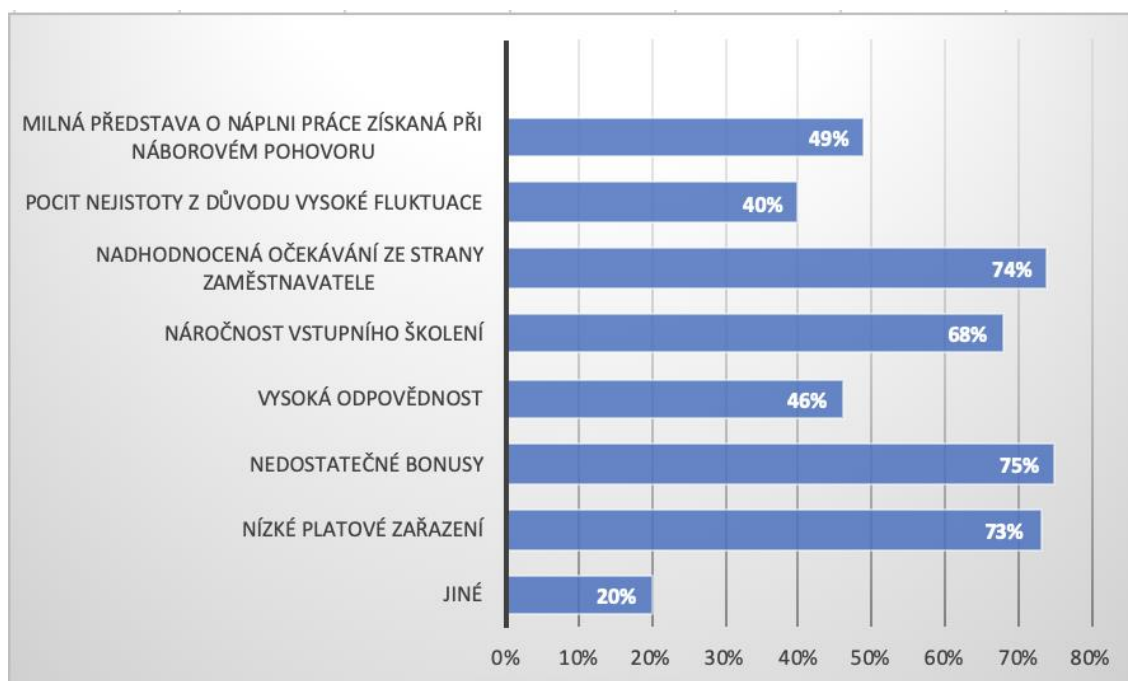
Následující graf uvádí poměr zaměstnanců s ukončeným pracovním poměrem v souvislosti s jeho délkou. Zaměstnanců, kteří takto učinili během zkušební doby nebo v průběhu jednoho roku od nástupu do zaměstnání tvoří 78 %.



Graf 7 Ukončení pracovního poměru<sup>82</sup>

Nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců v letech 2017-2019 byly z důvodu nízkého platového zařazení, nedostatečných bonusů, vysoké míry odpovědnosti, náročnosti vstupního školení, nadhodnocených očekávání ze strany zaměstnavatele, pocitu nejistoty z důvodu vysoké fluktuace nebo mylné představy o náplni práce získané při náborovém pohovoru. Následný graf představuje, jak velký vliv měly tyto důvody na odchod ze zaměstnání. Tyto informace byly získány v návaznosti na rozhovor s některými bývalými zaměstnanci, kteří ukončili pracovní poměr ve zjišťovaném období.

<sup>82</sup> Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 8 Důvody bývalých zaměstnanců k odchodu ze zaměstnání<sup>83</sup>**

S těmito nedostatky je úřad seznamem, kdy některé se za pomoci vytvoření nového náborového plánu a systému vedení lidských zdrojů již povedlo úřadu odstranit nebo minimalizovat, co dokazuje výrazně klesající míra fluktuace od roku 2017 do roku 2019 dle grafu 6.

## 6.4 Získávání a výběr nových zaměstnanců

Nábor zaměstnanců na úřade probíhá vždy z vnitřních i vnějších zdrojů. Obsazování volného místa předchází vždy reorganizace náplně práce, kdy část práce původního pracovního místa, která je obsahově náročnější nebo pestřejší je nabídnuta jinému zaměstnanci, který má tak možnost osobního i karierního růstu, naučit se novým věcem, dostat se k odbornější práci a zvýšení mzdy. Vytvořeno je následně nové pracovní místo, které pro začátek nepředstavuje zpravidla tolik právně náročnou práci a které tak má usnadnit onboarding nového zaměstnance.

Pro nábor z vnějších zdrojů využívá nástroje, které nepředstavují pro úřad velké finanční náklady, a to své webové stránky, inzerci na specializovaných internetových portálech, na sociálních sítí a spolupráce s vysokými školami.

<sup>83</sup> Vlastní zpracování

Z internetových portálů využívá především jobs.juristic.cz, který je určen pro bezplatnou inzerci pro právníky a studenty práv, dále portály obecnějšího charakteru jako jsou práce.cz, in-work.cz, volnamista.cz, indeed.cz a hledampraci.cz.

Ze sociálních sítí využívá pouze Facebook, kde inzeruje volná pracovní místa na skupinách soustředících se na volná pracovní místa, zaměstnávání čerstvých absolventů nebo studijní skupiny pro poslední ročníky na vysokých a středních školách.

Dále úřad spolupracuje s několika vysokými školami formou nabízení praxe studentům, následně při osvědčení jim je případně nabídnuto pracovní místo.

Úřad se ze začátku potýkal s nedostatečným počtem přihlášených osob do výběrového řízení, neboť inzerát byl psán velmi stroze, neobsahoval dostatečné informace o náplni práce a zahrnoval velké množství požadavků. Inzerován byl pouze na jednom nebo dvou internetových portálech. V průběhu roku 2018 se tento systém změnil, kdy byl upraven obsah tak, aby inzerát byl napsán neformálním stylem, obsahoval veškeré potřebné informace o náplni práce a mzdových podmínkách. Byly zváženy požadavky, zda jsou skutečně všechny vyžadovány a vedle životopisu začal být požadován i motivační dopis, který měl zahrnovat pár vlastních slov o kandidátovi.

Na základě výsledků dotazů uchazečů o zaměstnání při náborových pohovorech v současné době jedinými nedostatky v oblasti poptávání a inzerce pracovních míst spatřuji v poskytování nedostatečných informací o exekutorském úřadu. Úřad disponuje pouze staršími webovými stránkami, které nebývají příliš aktualizovány, tedy některé zájemce může tato skutečnost odradit a dá přednost firmě, která bude působit modernějším vzhledem. Další nevýhodou je fakt, že vykonávat práci pro soudního exekutora bývá zatím stále vnímáno širší společností jako společensky nepřijatelné nebo nepříjemné.

## **6.5 Průběh náborového pohovoru**

Po přihlášení dostatečného množství kandidátů, z pravidla po 2-4 dnech, jsou vybráni vhodní uchazeči, kteří budou pozváni k osobnímu pohovoru. S ohledem na skutečnost, že byly podniknuty výše uvedené kroky ke zlepšení inzerce nabídky práce a dále v návaznosti na současnou situaci na trhu práce, která poskytuje ideální podmínky pro změnu pracovního místa, je o nabízené pozici velký zájem, proto není časově možné se osobně setkat se všemi uchazeči.

Pro vybrání vhodného uchazeče se klade důraz i na první telefonický kontakt, a to jaký má uchazeč způsob vyjadřování, reakci na nabídku pohovoru, jaké klade otázky aj.

Pohovor je zpravidla veden ve dvou kolech, které probíhají v těchto krocích:

- 1) Úspěšní kandidáti jsou pozváni do 2-5 dnů od telefonického hovoru do sídla úřadu, kde s nimi je proveden ústní pohovor, který trvá 20-30 minut. Při prvním kole se zaměřuje na dosavadní zkušenosti, doptání se na informace z osobního životopisu nebo motivačního dopisu, zjištění cílů, zájmů a priorit. Dále jsou uchazeči poskytnuty veškeré informace o úřadě a firemní kultuře, o pracovní pozici, jakým způsobem probíhá zaučování, seznámení se mzdovými podmínkami a benefity.
- 2) Po rozhovoru následuje testování pozornosti ve formě dvou testů. První test je na počítači, kdy pomocí číselného čtverce, kde jsou čísla od 1 do 25 různě umístěny v tabulce 5x5, kdy principem je co nejrychleji najít a kliknout na všechna čísla ve vzestupném pořadí od nejmenšího po největší. Druhým testem je hledání rozdílů mezi dvěma anonymizovanými rozhodnutími soudního exekutora, kdy oba jsou téměř totožné, avšak na jednom bylo něco poměněno nebo vynecháno. Uchazeč nezná počet odlišností. Zde je otestována i znalost českého jazyka a orientace v textu.
- 3) V průběhu následných dnů dochází k vyhodnocení testů a dojmů z osobního pohovoru. Na základě čehož je vybráno nejlepších 5 uchazečů. Tito jsou pozváni do druhého kola, který následuje do 2-5 dnů od prvního kola.
- 4) V druhém kole jsou vedle asistenta soudního exekutora přítomni i soudní exekutor a koncipient. Zde je zkoumáno především, zda má uchazeč o nabízenou práci opravdu zájem, zda splňuje všechny podmínky pro řádný výkon nabízené práce a zda kandidátovi bude vyhovovat firemní kultura.
- 5) Stejný den následuje porada, zhodnocení personálního pohovoru a výběr nejvhodnějšího kandidáta.
- 6) Nabídka práce vybranému uchazeči je realizována telefonicky. Doba reakce je velmi individuální, odvíjí se od množství kandidátů a pozic, zpravidla však bývá v průběhu 2-7 dnů. V případě souhlasu následuje zaslání uvítacího e-mailu, který obsahuje informace k nástupu. V opačném případě je osloven kandidát druhý v pořadí.

7) Sdělení výsledků výběrového řízení nevyhovujícím kandidátům probíhá prostřednictvím e-mailu. Obsahuje také poděkování za účast a možnost vyžádání si zpětné vazby.

Průzkum spokojenosti s přijímacím řízením byl proveden v první části přiloženého dotazníku, který obsahuje 6 otázek:

- Jak jste byl(a) přijat(a) na osobní pohovor?
- Přišlo vám toto přijetí profesionální?
- Přišla Vám úroveň osobního pohovoru (dotazy, přístup, chování) profesionální?
- Byl(a) jste dostatečně informován(a) o pozici a podmínkách pracovního místa?
- Jak jste byl(a) celkově spokojen(á) s přijímacím řízením?
- Co Vám na osobním pohovoru nejvíce vadilo?

Zde bylo cílem zjistit, zda má stále na fluktuaci zaměstnanců vliv náborový rozhovor, především sdělování nedostačujících informací, zda je veden v odpovídající kvalitě a zda zde úřad provedl již dostačující změny.

Všichni z dotazovaných respondentů zde odpovídali, že na osobní pohovor byli přijati velmi přívětivě, profesionalita přivítání byla na vysoké úrovni a byli dostatečně nebo poměrně dostatečně informováni o pozici a pracovních podmínkách. Celkem 27 % zaměstnanců odpovědělo, že byli celkově s přijímacím řízením spokojeni, nicméně si nebyli jistí, zda je pozice zaujala, jeden neměl z přijímacího procesu žádné pocity, ostatní jej hodnotili velmi dobře. Na otázku „Co Vám na osobním pohovoru nejvíce vadilo?“ odpověděl pouze jeden respondent, že mu nebyla nabídnuta voda.

## **6.6 Přivítání a orientace pracovníků**

Ve chvíli, kdy je potvrzeno přijetí pracovní nabídky vybraným uchazečem, je novému zaměstnanci zaslán e-mail, ve kterém obdrží veškeré podmínky nástupu, informace, co po něm bude první den vyžadováno, instrukce ohledně povinnosti absolvování vstupní pracovně-lékařské prohlídky a vyřízení výpisu z rejstříku trestů. Současně je novému zaměstnanci uveden telefonický kontakt na asistenta soudního exekutora, kterého může kontaktovat s případnými dotazy. Asistent pro něj před nástupem připravuje pracovněprávní dokumenty související s jeho nástupem do

zaměstnání a dohlíží na to, aby měl nový zaměstnanec ke dni svého nástupu vytvořené veškeré uživatelské přístupy, zabezpečené pracovní místo a všechno vybavení, které potřebuje k výkonu své práce.

Ke dni nástupu jsou zaměstnavatelem i zaměstnancem za účasti asistenta a soudního exekutora podepsány veškeré potřebné dokumenty včetně pracovní smlouvy, kterou s ním před podpisem prochází soudní exekutor pro případ dotazů. Tomuto předchází rekapitulace a kontrola, zda je pro nový nástup zajištěno vše, co souvisí s požadavky pro nástup do zaměstnání.

Následuje krátký uvítací projev ze strany soudního exekutora, který jej přivítá na úřadě a krátce ho seznámí s firemní kulturou, s informacemi k prvnímu týdnu a jakým způsobem bude zaškolován.

První den dopoledne nového pracovníka také čeká představení všem zaměstnancům úřadu, vysvětlení docházkového systému, provedení po úřadu uvedení na jeho pracovní místo. V poslední řadě seznámení se s kancelářským řádem a směrnicí GDPR, které si musí sám přečíst a nastudovat. Následuje společný oběd s některými zaměstnanci. Oběd je plánován v restauračním zařízení v lokalitě poblíž sídla úřadu. Účelem společného obědu je příležitost neformálně se navzájem více poznat.

Odpoledne se novému zaměstnanci věnuje asistent nebo koncipient, který jej seznamuje s právními předpisy, které je potřeba znát pro výkon pracovní činnosti, především exekuční řád a občanský soudní řád, seznámí jej se softwarem, ve kterém bude pracovat a vysvětlí zahájení exekučního řízení. Na konci dne je přiřazen do vytvořené skupiny na Facebooku, kde jsou zaměstnancům zasílány různé aktuality a informace.

V souladu se zákoníkem práce a zákonem č. 309/2006 Sb., v platném znění, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), je první den zaměstnanec proškolen o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, o požární ochraně, a o poskytování první pomoci. Pro výše uvedené účely úřad využívá služeb externího dodavatele, který zajišťuje online školení prostřednictvím webového portálu.

Od druhého dne v období následujících měsíců se novému zaměstnanci věnuje převážně přidělený mentor, který jej zaučuje konkrétní náplň práce společně s asistentem

a koncipientem. Mentor je vždy dopředu vybírán soudním exekutorem podle jeho konkrétní náplně práce a předchozích zkušeností se zaučováním nových zaměstnanců.

Před koncem zkušební doby si soudní exekutor sjednává s novým zaměstnancem schůzku, kde společně hodnotí celý dosavadní průběh zkušební doby. Hlavním účelem tohoto pohovoru je zjistit, jak je zaměstnanec na úřadě spokojený, zda mu vyhovuje náplň práce a styl zaučování.

Průzkum spokojenosti s přivítáním byl proveden v druhé části přiloženého dotazníku, kdy respondenti odpovídali na 5 otázek:

- Myslíte si, že jste při nástupu byl(a) dostatečně informován(a) tak, abyste se dokázal(a) na pracovišti orientovat a bez problému začít pracovat?
- Cítil(a) jste se izolován(á) ve zkušební době od ostatních kolegů?
- Myslíte si, že představení všech kolegů Vám usnadnilo vstup do kolektivu?
- Byly Vám při nástupu poskytnuty veškeré pracovní pomůcky?
- Co byste změnil(a)?

Všichni dotazovaní odpověděli na první otázku, že jim bylo poskytnuto dostatečné nebo z větší části dostatečné množství informací v několika krocích a vždy se jim někdo věnoval. Vyjma dvou zaměstnanců všichni uvedli, že se necítili izolováni od kolegů, jejich představení jim usnadnilo vstup do kolektivu, byly jim při nástupu poskytnuty veškeré pracovní pomůcky a na procesu by nic neměnili. Jeden respondent uvedl, že ačkoli mu představení všech kolegů usnadnilo vstup do kolektivu, cítil se během zkušební doby od kolegů izolovaný. Druhý zase sdělil, že se necítil ve zkušební době izolovaný, nicméně představení všech kolegů mu vstup do kolektivu neusnadnil.

## **6.7 Průběh vstupního školení**

Naprostá většina zaškolování a školení nových i stálých zaměstnanců má na starost pověřený mentor, který již byl s problematikou seznámen, zpravidla jim bývá pověřený pracovník odborné administrativy, který danou činnost v rámci své náplně práce vykonává, koncipient nebo asistent. Tyto mohou být případně doplněny o semináře pořádané Exekutorskou komorou České republiky, která nabízí svůj vzdělávací plán soudním exekutorům.

Zaškolování probíhá odkázáním na příslušná ustanovení v prováděcích předpisech, které je nutno před samotným školením pročíst nebo nastudovat. Dále je přiřazen

zaměstnanci mentor, který se přidělenému zaměstnanci věnuje individuálně. Konkrétní zaučení je rozděleno do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části mentor se zaměstnancem znovu projde konkrétní ustanovení, vysvětluje jejich podstatu a společně se zaměřují na části, které jsou pro zaměstnance obtížně pochopitelné nebo mu není znám jejich význam. Druhá část zaučování probíhá v softwaru, kde mu je předvedena aplikace těchto ustanovení, kterou v závěrečné části pod dohledem sám vyzkouší. Na začátku školení zaměstnanec zpravidla nedostává žádný manuál, tento si musí v průběhu sám vytvořit. Po jeho vytvoření je mu teprve poskytnutý obecný manuál, aby si mohl případně některé části svého doplnit.

Tento mentor společně s koncipientem a asistentem se zaměstnanci vždy věnuje i několik měsíců po zaučení nové práce a pravidelně mu poskytuje zpětnou vazbu.

Další 4 otázky v druhé části přiloženého dotazníku se zaměřovali na to, kdo a jakým způsobem se věnuje školení nového zaměstnance:

- Porozuměl(a) jste si se školitelem, který Vám byl přidělen?
- Dostávalo se Vám dostatečné zpětné vazby od školitele?
- Měl(a) jste pocit, že při zaškolování Vám bylo sděleno příliš velké množství informací?
- Co byste změnil(a)?

V reakci na první dvě otázky naprostá většina uvedla, že si porozuměla se školitelem a bylo jim poskytnuté dostatečné zpětné vazby tak, aby mohli reagovat na své chyby a lépe porozumět zadané práci. V reakci na třetí otázku nalezneme již větší spektrum odpovědí. 64 % zaměstnanců uvedlo, že jim občas bylo poskytováno příliš velké množství informací, nicméně vždy měli možnost využít pomoci mentora nebo jiného zaměstnance. Ostatním styl i náročnost zaučovací procesu vyhovovala.

## 6.8 Spokojenost zaměstnanců

V třetí části přiloženého dotazníku respondenti reagovali na otázky, které si kladou za cíl zjistit celkovou spokojenost na pracovišti, případně zda tato na úřadu má vliv na fluktuaci. Otázek bylo celkem 6 otázek:

- Myslíte si, že je Vaše práce smysluplná?
- Pomáhají Vám zadané úkoly se rozvíjet po profesionální stránce?
- Jste spokojen(á) s dohledem nad Vaší prací?

- Jste spokojen(á) s komunikací s Vaším nadřízeným?
- Jste spokojen(á) s kolektivem na pracovišti?
- Jste spokojen(á) se svým zaměstnáním? Co by se muselo změnit, abyste byl(a) více spokojen(á)?

82 %, tedy téměř většina, na první otázku odpověděla, že část jejich práce je smysluplná a část není, další z dotazovaných uvedli, že celá jejich práce je smysluplná. Necelá polovina, tj. 46 % respondentů, odpověděla, že zadané úkoly jim pouze občas pomáhají se rozvíjet po profesionální stránce, druhá část dotazovaných uvedla, že velmi často, nebo ve většině případů ano. K otázkám, zda jsou zaměstnanci spokojeni s dohledem nad prací a s komunikací s nadřízeným, půlka dotazovaných odpověděla, že jsou velmi spokojeni nebo celkem spokojeni, druhá půlka reagovala, že jsou spokojeni pouze občas nebo vůbec. U páté otázky všichni zaměstnanci reagovali pouze pozitivně, kdy s kolegy vychází velmi dobře a na pracovišti je vždy příjemná atmosféra nebo jsou celkem spokojeni. Poslední otázka byla otevřená, kde většina dotazovaných uvedla pouze, že jsou spokojeni. Osm dotazovaných napsalo následující vyjádření:

- *„Celkem ano, jsem spokojená s kolektivem a celkem i náplní práce. Možná lepší organizace by mohla zlepšit pracovní prostředí.“*
- *„Byla bych spokojená, kdyby zaměstnavatel poskytoval více benefitů a na pracovišti by byla větší zastupitelnost.“*
- *„Nejsem spokojená se systematikou práce a s jejím zadáváním.“*
- *„Částečně jsem spokojená. Vadí mi pouze množství přesčasů a že tyto nejsou adekvátně ohodnoceny.“*
- *„Myslím si, že úřad nemá dostatečné množství zaměstnanců.“*
- *„Nevyhovuje mi pracovní doba. Chtěla bych možnost homeoffice.“*
- *„Nejsem spokojená. Chybí mi benefity, lepší mzda, přístup zaměstnavatele a motivace.“*
- *„Většinou nejsem spokojená. Mohlo by lepší finanční ohodnocení.“*

Z odpovědí je patrné, že zaměstnanci jsou spokojeni s kolektivem a atmosférou na pracovišti. Určité nedostatky se nachází v komunikaci s nadřízeným (soudní exekutor), dohledem nad zadanou prací a její organizací. K nespokojenosti s hodnocením, motivací, benefity a prací přesčas bude věnováno v následujících kapitolách.

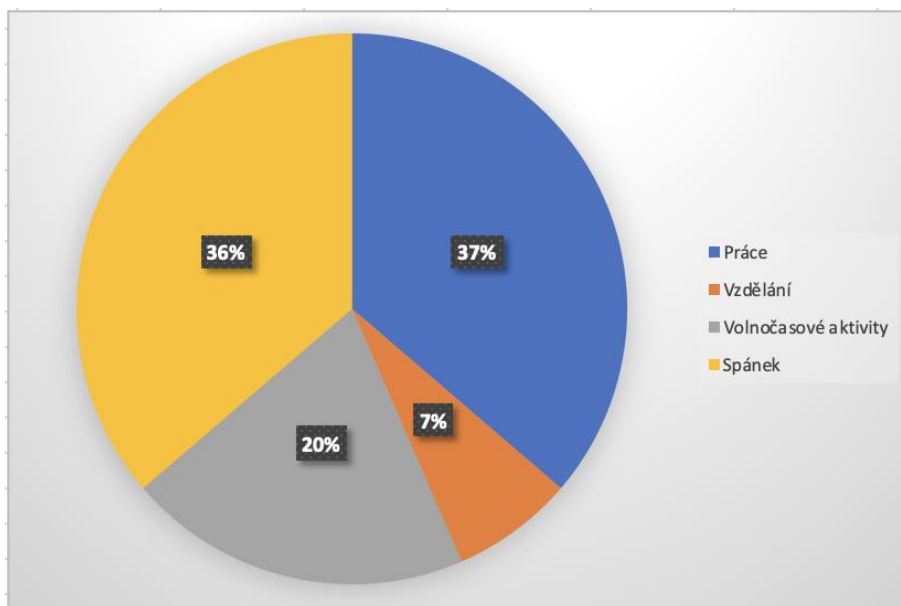
## 6.9 Stres na pracovišti

Na toto téma se v třetí části přiloženého dotazníku věnují celkem 4 otázky:

- Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?
- Myslíte, že práce bývá zdrojem Vašeho stresu?
- Máte pocit, že v práci trávíte víc času, než byste měl(a)?
- Myslíte ve svém volném čase na práci?

Zde také respondenti přidělovali počet hodin, který v pracovním týdnu tráví prací, vzděláním, volnočasovými aktivitami a spánkem.

Pouze jeden z dotazovaných uvedl, že jsou očekávání nadřízeného realistická, ostatní zaměstnanci uvedli, že tyto jsou občas lehce nadhodnocená nebo spíše nadhodnocená a v pracovní době je většinou nelze splnit. Na druhou otázku 18 % respondentů reagovalo, že práce je velmi často zdrojem jejich stresu, 36 % naopak uvedlo, že nebývají ve stresu nebo jej nevnímají negativně, zbytek dotazovaných sdělilo „*občas ano, občas ne*“. K tomu také uvedlo 45 % zaměstnanců, že ve volném čase nemyslí na práci nebo pouze výjimečně, zbytek respondentů většinou nebo velmi často na práci myslí. Počet hodin, které zaměstnanci týdně tráví prací jsou u 73 % zaměstnanců delší než 40 hodin týdně s tím, že mají pocit, že v práci tráví více času, než by měli. Následující graf znázorňuje, kolik hodin v pracovním týdnu v průměru tráví zaměstnanci prací, spánkem, vzděláním a volnočasovými aktivitami, kdy v ideálním případě by měl ukazovat stejný poměr času stráveného v práci (tj. 40 hodin), spánkem (tj. 40 hodin) a volnočasové aktivity společně se vzděláním (tj. 40 hodin).



Graf 9 Poměr počtu hodin, které zaměstnanci tráví danou aktivitou<sup>86</sup>

Z grafu můžeme vidět, že zaměstnanci nejvíce času tráví v práci a nejméně volnočasovými aktivitami a vzděláním. Důvodem vysokého procenta spánku může být zapříčiněna vyčerpaním z vyššího počtu hodin v práci a stresem z něj plynoucím.

## 6.10 Pracovní benefity

Veškeré zaměstnanecké benefity jsou poskytovány plošně všem zaměstnancům úřadu. Tyto nejsou upravovány žádnou smlouvou nebo vnitropodnikovým předpisem. Ve výčtu úřad poskytuje celkem 7 benefitů. Jedná se o příspěvek na stravování formou elektronickou stravenkovou kartou, částečně pružná pracovní doba, kdy 35 hodin má zaměstnanec stanovené pracovní dobou, zkrácená pracovní doba v pátek, kdy zaměstnanec může končit již v jednu hodinu odpoledne, vánoční a letní prémie, rostoucí mzda již během zkušební doby, podpora dalšího vzdělání na vysoké škole, a firemní večírky. Někteří zaměstnanci mají navíc notebook nebo osobní automobil pro služební účely.

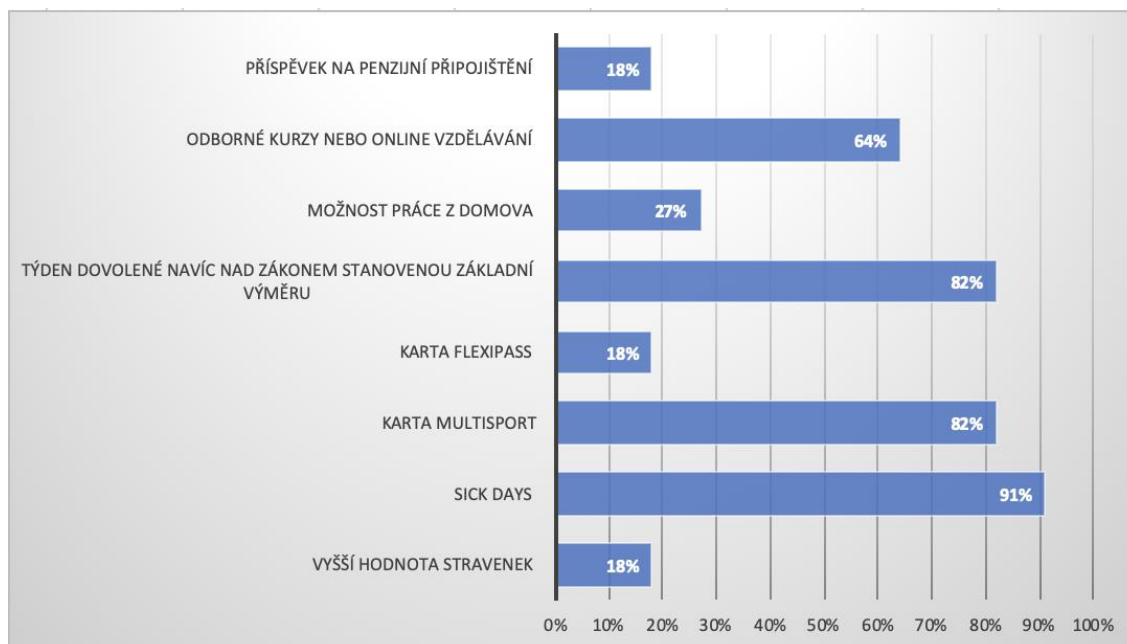
Hlavním cílem čtvrté části dotazníku bylo získání zpětné vazby týkající se celkové spokojenosti se systémem a nabídkou zaměstnaneckých benefitů, zda v případě nespokojenosti tyto mají vliv na fluktuaci a zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni

<sup>86</sup> Vlastní zpracování

o nabízených bonusech. Problematika sestávala z celkem 8 otázek, které zahrnovali také dotazy na spokojenost se vzdělávacím a zaškolovacím systémem:

- Dokážete vyjmenovat, jaké benefity Vám jsou nabízeny?
- Jste spokojen(á) s výhodami a benefity, které Vám poskytuje zaměstnavatel?
- Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější?
- Jaký benefit postrádáš?
- Změnil(a) byste kvůli výše uvedenému benefitu zaměstnání?
- Jste spokojen(á) se vzděláváním a zaškolováním?
- Chtěl(a) byste, aby Vám byly nabízeny nějaké kurzy?
- Jestli ano, jaké?

První otázka se zabývala tím, co zaměstnanci z nabízených bonusů vnímají jako benefit. Většina, tj. 82 % respondentů, uvedla pouze stravenky, ostatní k tomu dodali také zkrácenou pracovní dobu v pátek. 73 % uvedlo, že s těmito benefity jsou spíše nebo velmi nespokojeni, 18 % uvedlo, že nabízené bonusy jsou uspokojivé a 9 % uvedlo, že jim na tomto nezáleží. U otevřených otázek, jaké benefity zaměstnanci postrádají a jsou pro ně nejdůležitější uváděli vyšší hodnotu stravenek, Sick days, kartu MultiSport, kartu FlexiPass, týden dovolené navíc nad zákonem stanovenou základní výměru, možnost práce z domova, odborné kurzy nebo možnost online vzdělávání a příspěvek na penzijní připojištění. 64 % z dotazovaných zaměstnanců by bylo ochotno kvůli preferovaným benefitům změnit zaměstnání. Následující graf znázorňuje, kolik respondentů uvedlo tyto benefity. Podle tohoto grafu můžeme pozorovat, že zaměstnanci inklinují k zavedení Sick days, karty MultiSport a navýšení dnů dovolené.



**Graf 10 Žádané zaměstnanecké benefity<sup>87</sup>**

Naprostá většina zaměstnanců uvedla, že jsou velmi spokojení nebo spíše spokojeni se vzděláváním a zaškolováním, nicméně 64 % by k tomu nad rámec vyhovovalo, kdyby zaměstnavatel poskytoval jazykové odborné kurzy nebo kurzy související s oblastí práva, zejména z civilního práva procesního a soukromého práva.

Z výše uvedeného lze vypožorovat, že většina zaměstnanců zaujímá vůči zavedenému systému zaměstnaneckých výhodou spíše negativní postoj. Někteří zaměstnanci také uvedli v třetí části přiloženého dotazníku nedostatek benefitů jako důvod jejich nespokojenosti v zaměstnání.

Na většinu nabízených výhod ze strany zaměstnavatele zaměstnanci nenahlíží jako na benefit, ale berou jej jako samozřejmost nebo jej nevnímají jako potřebu. Tudíž tyto postrádají motivace.

## 6.11 Motivace a finanční odměňování

Základní mzda pro odborného administrativního pracovníka se první rok od nástupu pohybuje od 18.500,- Kč do 20.000,- Kč. Mzda se vždy skládá z pevné částky a pohyblivé, která postupně roste. Po prvním roce mzda roste v souladu s odbornou působností a množstvím právně náročnější náplni práce. Motivační bonusový systém pro

<sup>87</sup> Vlastní zpracování

nové zaměstnance je nastaven tak, že již během zkušební doby se mzda navyšuje v závislosti na rychlosti zaučení, kvality a kvantity vykonané práce. Dalšími motivačními pilíři jsou nabízené benefity, nabídka odborně náročnější práce, se kterou se zvyšuje také mzda, možnost přihlásit se po odpracování zákonem stanovené doby k vykonavatelským zkouškám a slovní ohodnocení.

Část pátá příloženého dotazníku byla zaměřena na motivaci zaměstnanců ve společnosti a jejich spokojenosti s finančním ohodnocením. Cílem bylo opět zjistit, zda má vliv na fluktuaci zaměstnanců na úřadu. Obsahovala celkem 7 otázek:

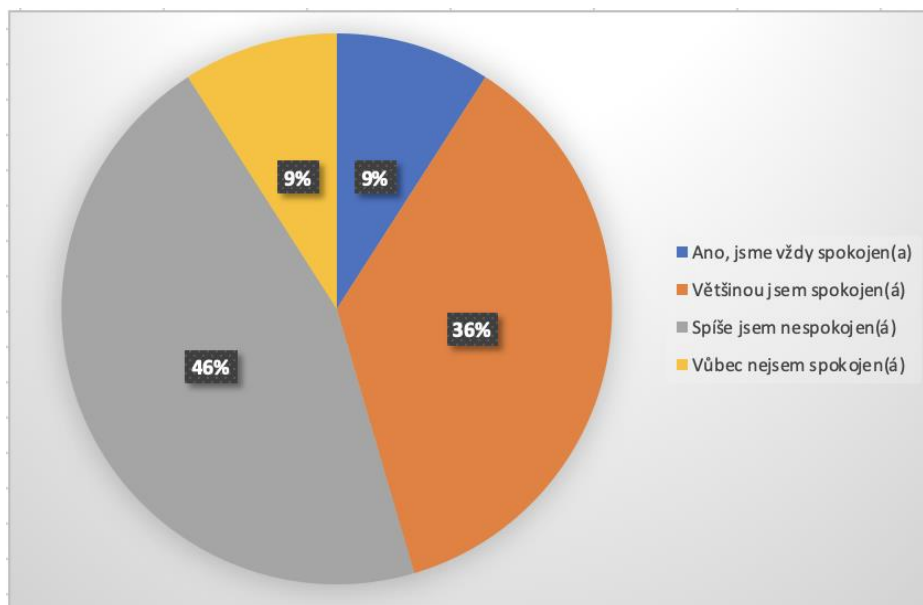
- Máte možnost kariérního růstu?
- Myslíte si, že Váš pracovní výkon ovlivňuje styl řízení Vašeho nadřízeného a způsob zadávání práce?
- Jste spokojen(á) se stylem a způsoby zadávání práce?
- Myslíte si, že Váš pracovní výkon ovlivňuje to, zda jste správně motivována od Vašeho nadřízeného?
- Co Vás nejvíce motivuje k lepším výsledkům?
- Dostává se Vám této motivace?
- Myslíte si, že jste za svou práci vždy adekvátně finančně ohodnocen(a)?

73 % dotazovaných respondentů neví nebo si myslí, že nemá možnost kariérního růstu. U druhé a třetí otázky již byli odpovědi více různorodé, kdy 18 % uvedlo, že jejich pracovní výkon ovlivňuje styl řízení nadřízeného, způsob zadávání práce a jsou s nimi spokojeni, 46 % sdělilo, že jejich pracovní výkon ovlivňuje styl řízení nadřízeného a způsob zadávání práce, avšak neví, jestli jsou s tímto spokojeni, 18% neví, zda jejich pracovní výkon ovlivňuje styl řízení nadřízeného a způsob zadávání práce ani zda jsou s tímto spokojeni, ostatní uvádí, že předmětné na jejich pracovní výkon vliv nemá. U čtvrté otázky uvedlo 64 % respondentů, že jejich pracovní výkon ovlivňuje to, zda jsou správně motivovány od nadřízeného, 18 % si naopak myslí, že předmětné na jejich pracovní výkon vliv nemá, ostatní respondenti neví. Na otázky, co Vás nejvíce motivuje k lepším výsledkům a zda se Vám této motivace dostává, odpovědělo pouze 8 dotazovaných respondentů, a to následující:

- „*Vlastní dobrý pocit ze své práce.*“ – Této motivace se mi dostává.

- „*Motivovalo by mě zvýšení mzdy za dobře vykonanou práci, nikoli naopak, že když nestihnu některý úkol, tak se mi sníží. Jak tomu bylo do teď.*“ – Této motivace se mi nedostává.
- „*Motivuje mě zvýšení mzdy, zajímavější náplň práce a více benefitů.*“ – Této motivace se mi dostává částečně.
- „*Motivuje mě pochvala a finanční ohodnocení.*“ – Této motivace se mi nedostává.
- „*Motivuje mě finanční ohodnocení.*“ – Této motivace se mi nedostává.
- „*Motivuje mě pochvala od nařízeného za dobře vykonanou práci.*“ – Této motivace mi dostává částečně.
- „*Motivuje mě ohodnocení (finanční i slovní).*“ – Této motivace se mi dostává částečně.
- „*Motivovaly by mě finanční odměny dle výkonu.*“ – Této motivace se nedostává.

Na otázku spojenou s adekvátním finančním ohodnocením v poměru k vykonané práci větší část, tj. 55 % zaměstnanců, odpověděla, že spíše nebo vůbec nejsou spokojeni, 9 % naopak uvedlo, že jsou vždy spokojeni a ostatní, že většinou spokojeni. Následující graf ukazuje podrobné hodnocení spokojenosti s finančním ohodnocením.



Graf 11 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy<sup>88</sup>

<sup>88</sup> Vlastní zpracování

## 7 SOUHRN EMPRICKÉ ČÁSTI

Z pohledu personálního pracovníka a vzhledem ke skutečnostem uvedených v předchozí kapitole věnované analýze procesu náboru nových zaměstnanců, adaptačním procesu a motivačního plánu a s ohledem na mně známé skutečnosti získané v teoretické části v současné době spatřuji jako hlavní nedostatky, které mají vliv na vysokou fluktuaci zaměstnanců, následující:

- nevyhovující benefity a způsob odměňování,
- nadhodnocená očekávání ze strany nadřízeného, které následně vedou k častým přesčasům
- nedostatečná organizovanost zadávané práce
- nevyhovující dohled nad prací a komunikace s nadřízeným

Další možnou příčinou je množství informací při vstupním školení. Ačkoli zde v rámci přiloženého dotazníků většina respondentů uvedla, že vždy měla možnost využít pomoci mentora nebo jiného zaměstnance, stále poměrně častým důvodem k odchodu je právě tato problematika. S ohledem na to, že pro výkon práce je nutno vždy sdělit novému zaměstnanci velké množství informací a zajistit znalosti exekučního práva, nelze předmětné úplně eliminovat. Nicméně lze učinit některá opatření, která by mohla tento proces usnadnit.

Na základě těchto nedostatků jsou v následující kapitole navrženy změny a doporučení, které by měly vést ke zlepšení systému řízení lidských zdrojů tak, aby došlo ke snížení fluktuace nových zaměstnanců a také ke zvýšení spokojenosti a motivace.

Data o fluktuaci uvedené v grafu 6 vypovídají o tom, že úřadu se podařilo již výrazně fluktuaci snížit, avšak stále nejsou příliš příznivá.

V procesu náboru a přijímání nových zaměstnanců je prostor pro zavedení některých opatření, nicméně s ohledem na skutečnost, že jej zaměstnanci celkově zhodnotili kladně, tedy splňují základní účely definované v teoretické části práce, nejsou v současné době důvodem fluktuace zaměstnanců, nebudu se těmto, vyjma vstupního zaškolování, věnovat v následující kapitole.

## 8 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

Z provedené analýzy systému řízení lidských zdrojů na úřadě a pomocí dotazníkového šetření zaměřeného na oblasti přijímacího řízení, procesu adaptace, spokojenosti na pracovišti, pracovního stresu, benefitů, vzdělávání a systému motivace zaměstnanců, doplněného o rozhovory s bývalými zaměstnanci ohledně důvodů jejich odchodu, vyplynulo, že úřad v určitých oblastech, konkrétně v systému benefitů a odměňování, v nadhodnocených očekávání ze strany nadřízeného, v nedostatečné organizovanosti zadávané práce ve vstupním školení, v nevyhovujícím dohledu nad prací a v komunikaci s nadřízeným, disponuje s některými nedostatky, které mají za následek vysokou fluktuaci nových zaměstnanců, jsem se v této kapitole na základě získaných znalostí z teoretické části pokusila navrhnout některé změny, které by měly vést ke snížení fluktuace.

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření jako nejméně dostačující hodnotili systém zaměstnaneckých benefitů. Vzhledem k těmto výsledkům byla navržena zavedení následujících benefitů:

- Mezi nejžádanější benefity byly tzv. Sick Days neboli zdravotní volno. Několik respondentů uvedlo, že by kvůli tomuto bonusu byli ochotni změnit zaměstnání. Zavedení takového benefitu neznamená zvýšení mzdových nákladů, nicméně představuje finanční zatížení ve formě ušlého výkonu práce, avšak s ohledem na současnou situaci jeho zavedení hodnotím jako přínosné. Pro zaměstnance je tento druh benefitu velice zajímavý a výhodný, neboť během těchto dnů na rozdíl od dočasné pracovní neschopnosti dochází k vyplácení běžné mzdy. V současné době jej nabízí již velká řada firem, tedy by pro úřad znamenal i vylepšení pozice na pracovním trhu. Zdravotní volno by bylo možné využít pouze k odpočinku ze zdravotních důvodů nebo pocitu přepracování. Na tyto účely bych navrhovala poskytovat 3 dny Sick Days za rok, které nelze převést do dalšího kalendářního roku. Počet dnů se mi zdá jako optimální doba k odpočinku nebo ke krátkodobému léčení. Aby bylo zamezeno jeho zneužívání, způsob poskytování by se řídil určitými jasnými pravidly:
  1. čerpání by bylo podmíněno souhlasem soudního exekutora

2. způsob oznamování by postačoval telefonicky, ideálně s předstihem bez zbytečného průtahu, kdy se o potřebě zdravotního volna zaměstnanec dozvěděl, nejpozději však v den čerpání před zahájením pracovní doby
  3. žádost by měla obsahovat důvod čerpání
  4. zaměstnanci by byli předem poučeni o tom, že zneužití této zaměstnanecké výhody pro jiné než stanovené účely je porušením povinností zaměstnance
- Dalším často požadovaným benefitem bylo navýšení dovolené nad zákonem stanovenou výměru. Tento benefit představuje stejné vynaložení nákladů jako v případě Sick Days. S ohledem na to, aby pro úřad zavedení těchto dvou benefitů nepředstavovalo velký nárůst ušlého zisku v době absence zaměstnanců, může zaměstnavatel tento bonus nabízet zaměstnancům, až po odpracování určité doby např. po třech letech. Tím může docílit, že jej zaměstnanci nezačnou vnímat jako samozřejmost a zároveň bude představovat motivační nástroj k loajalitě.
  - Stejně procento respondentů, kteří požadovali zvýšení dovolené, zmínilo také Kartu MultiSport, kde zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na volnočasové aktivity, kterými si mohou kompenzovat své pracovní vyčerpání. Tento představuje z navrhovaných benefitů nejnákladnější změnu, kdy ročně by mohl být stanoven limit čerpání na 60.000,- Kč, tedy měsíčně okolo 5.000,- Kč, kdy tuto částku při rozdělení mezi 16 zaměstnanců spatřují jako adekvátní. Příspěvky by se měsíčně rozdělovaly mezi zaměstnance na základě kvality a kvantity jejich odvedené práce. Hodnocení těchto ukazatelů by prováděl zaměstnavatel za pomoci koncipienta a asistenta, kteří pravidelně každý měsíc sledují a kontrolují odvedenou práci všech zaměstnanců. Další výdaj představuje pořízení a správa karet, kdy kalkulace těchto nákladů zaměstnavatele bývá individuální na základě domluvy s poskytovatelem těchto služeb. Obdobným prostředkem, který lze využít je Kafeterie, kde je větší výběr volnočasových aktivit, včetně jazykových a jiných odborných kurzů, které byly také poměrně častým požadavkem, jenž v dotazníkovém šetření

zaměstnanci uvedli. Systém poskytování takového benefitu by byl volen outsourcingem, aby nedošlo k velkému nárůstu nákladů spojených s administrativou a nákladů na správu. S ohledem na to, že výše poskytnutého příspěvku by odpovídala odvedené práci, neměl by za cíl tento benefit pouze vliv na podporu spokojenosti zaměstnanců, ale také na jejich výkonnost.

- Posledním benefitem, který je nejméně nákladný a o který jeví zájem více než polovina zaměstnanců, jsou odborné kurzy. Tyto by mohly být částečně pokryté výše uvedenou Kafeterií a dále vytvořenou webovou stránkou pouze pro zaměstnance, ve které by se nacházely veškeré informace o zavedených nebo chystaných novelách v oblasti exekučního práva, odkazy na zajímavá rozhodnutí soudů, články z Komorních listů a jiných odborných časopisů nebo online kurzy. Také by na těchto mohly být uvedeny informace pro nové zaměstnance, co je bude v příštích týdnech čekat, na koho v jakých případech se mohou obrátit aj. Tvorbu webové stránky by zajistil externí IT pracovník, se kterým již úřad spolupracuje. Správu a vytváření nových obsahů by obstarával soudní exekutor společně s koncipientem a asistentem, což by nemělo představovat velký nárůst spojený s administrativními náklady, neboť tito musí mít o všech novelách a postupech přehled již z povahy náplně práce.

Dalším nedostatkem zaměstnanci uvedli nedostatečnou organizovanost práce, komunikace s nadřízeným (soudní exekutor) a nevyhovující dohled. Tento problém vzniká právě v návaznosti na častou fluktuaci, která vede také k častým přesčasům stálých zaměstnanců, a především u vedoucích pozic k většímu pracovnímu vytížení. K mírnému zlepšení by mohlo dojít po přehodnocení optimálního využití pracovních sil a větší delegace práce, případně zajištění lepšího rozvojového plánu. Rozvoj zaměstnanců by tak neměl být navázán pouze na proces odměňování, ale také na proces personálního plánování.

Z interpretace odpovědí z dotazníkového šetření a rozhovoru s bývalými zaměstnanci vyplynulo, že dalším problémem, který vede k vysoké fluktuaci může být velké množství informací při vstupním školení. Jak již bylo uvedeno výše v souvislosti s nutností pro výkon práce zajistit znalosti exekučního práva, nelze předmětné úplně eliminovat.

Nicméně zavedením webových stránek pro zaměstnance, by mohla být část věnovaná vždy individuálně konkrétnímu novému zaměstnanci, zde by tento měl vytvořený svůj rozvrh, ze kterého by se dozvěděl, co se bude zaučovat, školit, jaké množství informací je nutno pro tuto problematiku zpracovat, na koho se může a v jakých případech obrátit.

Do budoucna také navrhuji jako jedním z opatření pro zajištění spokojenosti zaměstnanců, a tedy snížení důvodů k jejich odchodu, pravidelné výzkumné šetření podobné této bakalářské práci.

Závěrem je nutno zmínit, že základem úspěchu každého podniku jsou kvalifikovaní a spokojení zaměstnanci, kteří představují nejcennější zdroj, vytváří firemní hodnoty a jsou prostředkem dosažení stanovených cílů a úspěchu. S ohledem na tuto skutečnost byly navrhnuty výše uvedené změny, které sice představují určité finanční nebo časové zdroje, nicméně by mohly přispět ke zvýšené spokojenosti a snížení fluktuace.

## ZÁVĚR

V rámci celé závěrečné práce jsem se snažila podat ucelenou a srozumitelnou formou problematiku řízení lidských zdrojů, které by mohly mít vliv na fluktuaci zaměstnanců vybraného podniku. Hlavním cílem bylo na základě teoretické části a realizované analýzy vytvořit personální plán, který podpoří další rozvoj vybraného podnikatelského subjektu a povede k omezení fluktuace u nových zaměstnanců. Práce byla rozdělena do dvou částí, teoretická a empirická, a tyto dále členěny do kapitol a subkapitol.

V první kapitole byly stručně shrnuty základní charakteristiky a principy řízení lidských zdrojů společně s jejich vývojem a hlavní úkoly. Blíže zde byla popsána také problematika fluktuace zaměstnanců. V této kapitole jsem se snažila především stručně a přehledně uvést danou problematiku. Následovala kapitola, která řešila vytvoření vhodného náborového plánu. Tuto jsem rozdělila do dalších subkapitol, Analýza pracovního místa, Informování o pracovním místě a jeho nabídka, Výběr nových zaměstnanců, které tvoří základní předpoklad úspěšnosti náborového procesu a které mají zajistit v žádoucím termínu odpovídající dostatek kvalitních uchazečů za vydání přiměřených nákladů. Dále byl popsán onboarding proces, přiblíženy jeho procesy pro vytvoření adaptačního plánu, díky kterému dochází u nových zaměstnanců ke snížení pocitu úzkosti a pomáhá se začleněním do pracovního kolektivu a firemní kultury. V této jsem se také věnovala stresu, kterému musí nový zaměstnanec čelit při nástupu do nového zaměstnání. Po těchto třech kapitolách jsem se zaměřila na nejběžnější systémy motivace a hodnocení, jejich charakteristiku, význam a vymezení některých souvisejících pojmů. V kontinuitě těchto následovalo shrnutí teoretických poznatků.

Druhá část mé práce byla věnována praktickým poznatkům, kdy jsem se zabývala analýzou současného stavu vybraného subjektu a jeho zaměstnancům. Zde byly popsány základní informace, organizační struktura, náborový a adaptační proces a systémy hodnocení. Důraz byl především kladen na analýzu jednotlivých systémů, zpracovanou na základě dotazníkového šetření doplněného o rozhovory. Zjištěné výsledky byly následně shrnuty v pozitivěch a negativěch.

Dotazníkové šetření bylo důležitým bodem celé analýzy současného stavu, neboť jehož pomocí byly zjištěny názory a spokojenost zaměstnanců, tedy i zjištěny

pravděpodobné jednotlivé důvody fluktuace. Na základě uvedeného mohly být vyvozeny klíčové závěry. Průzkum byl doplněn o rozhovory s bývalými zaměstnanci, kteří uváděli důvody svého odchodu. Z analýzy vyplynulo pár nedostatků, přičemž hlavním problémem byla nespokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů, s nemožností splnění očekávání nadřízeného, nedostatečná organizovanost, nevyhovující dohled a komunikace s nadřízeným. Na druhou stranu vyšlo najevo, že zaměstnanci jsou spokojeni s kvalitou náborového řízení a procesu adaptace.

Poslední kapitola obsahovala v důsledku realizované analýzy a na základě teoretických znalostí získaných v první části mé práce návrhy pro změnu problematických částí personálního plánu, kdy tyto by měly podpořit další rozvoj vybraného podnikatelského subjektu a pomoci k omezení fluktuace nových zaměstnanců.

Prvním doporučením bylo zavedení nejčastěji požadovaných benefitů, které by neměly pro vybraný podnik představovat velký nárůst finančního zatížení. Dále zvážení přehodnocení optimálního využití pracovních zdrojů a možnosti delegace práce. Třetí návrh spočíval ve vytvoření firemní internetové stránky pro zaměstnance, která by obsahovala informace o zavedených nebo chystaných novelách v oblasti exekučního práva, odkazy na zajímavé rozhodnutí soudů, články z Komorních listů a jiných odborných časopisů nebo online kurzy. Část stránky by mohla být také věnována konkrétnímu novému zaměstnanci, kde by tento měl vytvořený svůj individuální rozvrh, ze kterého by se dozvěděl, co se bude zaučovat a školit a jaké množství informací je nutno pro tuto problematiku zpracovat, na koho se může a v jakých případech obrátit. Posledním návrhem bylo provádění pravidelného výzkumného šetření podobného této bakalářské práci.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Tištěná odborná literatura

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.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, 259 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

CLEGG, Brian. *Stress management*. Brno: CP Books a.s., 2005, 112 s. ISBN 80-251-0617-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

EVANGELU, Jaroslava Ester a kol. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2013, 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, 2007, 376 s. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

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

KOLMAN, Luděk a kol. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. Praha: Lidne, 2010, 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.

MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck, 2011, 113 s. ISBN 978-80-7400-380-6.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků – Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017, 304 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URLICH, Dave a kol. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 177-179. ISBN 978-80-247-5090-3.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. vyd. Praha: Adart, s.r.o., nakladatelství s vědeckou radou, 2013, 239 s. ISBN 978-80-87829-06-6.

### **Elektronické prameny**

BERGLOVÁ, Lucie. *Zaměstnanecké benefity a daně od píky a v kostce*. In: HRNEWS [online]. 2018. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zamestnanecke-benefity-a-dane-od-piky-a-v-kostce-id-3474771>

BREJČÁK, Petr. Jaké jsou největší trendy HR a jak se změní recruitment v následujících letech? Zeptali jsme se 8 odborníků. In: *Tyinternety.cz* [online]. 2018. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/prace-v-digitalu/jake-jsou-nejvetsi-trendy-hr-a-jak-se-zmeni-recruitment-v-nasledujicich-letech-zeptali-jsme-se-8-odborniku/>.

CAHA, Zdeněk a kol. *Management lidských zdrojů* [online]. Německo: Ram-Verlag, 2017, 292 s. ISBN 978-3-942303-52-1. Dostupné z: <http://ram-verlag.net/wp-content/uploads/2019/03/management-52-1.pdf>.

DÁVILA, Norma a Wanda PINA-RAMÍREZ. *Effective Onboarding* [online]. USA: Association For Talent Development, 2018. ISBN 978-1-947308-61-9. Dostupné z: <https://eds-b-ebsohost-com.ezproxy.muni.cz/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTg5NjYzMF9fQU41?sid=ca8df83a-b1cb-4ce2-9a73-4eb6f58496d1@sessionmgr4008&vid=2&format=EK&lpid=c01&rid=0>.

FREITAS, Wesley. *Business Strategy Series: Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations* [online]. 2011. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/17515631111166861>.

LINHARTOVÁ, Lucie. *ANALÝZA PŘÍČIN FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ*. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics [online]. 2011, 16(20). ISSN 1211555X. Dostupné z: <https://eds.b-ebsohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=a44d5ff1-dc3e-4fa6-80a3-b66fc5d0c57d%40pdc-v-sessmgr04>

MAKSYMIOUK, Hanna. ONBOARDING NEW EMPLOYEES: REVIEW OF CURRENT PRACTICES. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej* [online]. 2017 [cit. 2020-03-30]. DOI: 10.23856/2014. ISSN 18959911. Dostupné z: <https://nuife.org/index.php/pnap/article/view/128/127>.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů) (Text s významem pro EHP). In: *EUR-Lex* [právní informační online systém]. řad pro publikace Evropské unie [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1586889063957&uri=CELEX:32016R0679>.

PMF Studovna. Geneze hledání profesionálů #WorldWideWeb. In: *People Management Forum* [online]. 2014. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/geneze-hledani-profesionalu-worldwideweb/>.

PRATIWI, Yudia Putu, Ridi FERDIANA a Rudy HARTANTO. *An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup* [online]. 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE), Kuta, 2018. ISBN: 978-1-5386-4739-4. Dostupné z: <https://ieeexplore-ieee-org.ezproxy.muni.cz/document/8534884>.

*Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod*. In: HOSPODÁŘSKÉ NOVINY [online]. 2008 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-23059600-trendy-v-poskytovani-zamestnaneckych-vyhod>.

ÚŘAD PRÁCE ČR. Pro zaměstnavatele. Úřad práce ČR [online]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/pro-zamestnavatele>.

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., o vyhlášení listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky. In: Beck-online [online právní informační systém]. Nakladatelství C. H. Beck [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mjzhezv6mrnge>

WOLF, Sabine. Welcome on Board! O-bib. *Das offene Bibliotheksjournal* [online]. 2019, 6(4). DOI: 10.5282/o-bib/2019H4S50-58. ISSN 23639814. Dostupné z: <https://www.o-bib.de/article/view/5511/7949>.

Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů. In: Beck-online [online právní informační systém]. Nakladatelství C. H. Beck. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqge4v6mjrgawta>.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: Beck-online [online právní informační systém]. Nakladatelství C. H. Beck. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqga3f6mrwgiwtimq>.

## **SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka 1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů</b>	<b>19</b>
<b>Tabulka 2 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů</b>	<b>19</b>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obrázek 1 Složení a faktory působící na lidský kapitál</b>	<b>13</b>
<b>Obrázek 2 Ideální využití základních zdrojů motivace</b>	<b>32</b>
<b>Obrázek 3 Vnitřní struktura zaměstnanců</b>	<b>41</b>

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1</b> Věk současných zaměstnanců	42
<b>Graf 2</b> Vzdělání současných zaměstnanců	43
<b>Graf 3</b> Pohlaví současných zaměstnanců	43
<b>Graf 4</b> Délka pracovního poměru	44
<b>Graf 5</b> Počet zaměstnanců, kteří současně se zaměstnáním studují na vysoké škole	45
<b>Graf 6</b> Počet zaměstnaných osob v letech 2017-2019	46
<b>Graf 7</b> Ukončení pracovního poměru	48
<b>Graf 8</b> Důvody bývalých zaměstnanců k odchodu ze zaměstnání	49
<b>Graf 10</b> Žádané zaměstnanecké benefity	60
<b>Graf 11</b> Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy	62

# PŘÍLOHY

## **Příloha č. 1 – Formulář pro pozorování fluktuace zaměstnanců od roku 2017 do současnosti**

Rok:

Počet zaměstnanců, kteří pracovali v tomto roce na úřade:

Počet zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr ve zkušební době:

Počet zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr během prvního roku od nástupu do zaměstnání (po uplynutí zkušební doby):

Počet zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr během druhého nebo třetí roku od nástupu do zaměstnání:

Počet zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr po třetím roce od nástupu do zaměstnání:

**Příloha č. 2 – Dotazník:**

**PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍM**

Jak jste byl(a) přijat(a) na osobní pohovor?

- a) Velmi přívětivě
- b) Přívětivě
- c) Nevím, neměl(a) jsem z toho žádné pocity
- d) Nepříliš přívětivě

Přišlo Vám toto přijetí profesionální?

- a) Ano, na vysoké úrovni
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Vůbec

Přišla Vám úroveň osobního pohovoru (dotazy, přístup, chování) profesionální?

- a) Ano, na vysoké úrovni
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Vůbec

Byl(a) jste dostatečně informovaný(á) o pozici a podmínkách pracovního místa?

- a) Ano, byly mi vysvětleny veškeré potřebné informace
- b) Poměrně dostatečně
- c) Jen běžně
- d) Vůbec

Jak jste byl(a) celkově spokojen(a) s přijímacím řízením?

- a) Velmi spokojen(a), odcházel(a) jsem s dobrým pocitem
- b) Spokojen(á), ale nebyl(a) jsem si jistý(á), že mě pozice zaujala
- c) Neměl(a) jsem z něj žádné pocity
- d) Spíše nespokojen(á)
- e) Velmi nespokojen(á)

Co Vám na osobním pohovoru nejvíce vadilo?

### **PROCES ADAPTACE**

Myslíte, že jste při nástupu byl(a) dostatečně informována tak, abyste se dokázal(a) na pracovišti orientovat a bez problému začít pracovat?

- a) Ano, vše mi bylo v několika krocích ukázáno a vždy se mi někdo věnoval
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne, při nástupu se mi nikdo nevěnoval

Porozuměl(a) jste si se školitelem, který Vám byl přidělen?

- a) Ano, hned od začátku
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Dostávalo se Vám dostatečné zpětné vazby od školitele?

- a) Ano, vždy. V čas jsem tak mohla reagovat na své chyby a lépe porozumět své práci.
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne, nedostávalo se mi žádné zpětné vazby

Měl(a) jste pocit, že při zaškolování Vám bylo sděleno příliš velké množství informací?

- a) Ne, styl i náročnost zaučovacího procesu mi vyhovovalo
- b) Občas ano, ale vždy jsem měl(a) možnost využít pomoci školitele nebo jiného zaměstnance
- c) Spíše ano
- d) Ano, množství sdělených informací a požadavků mi neumožňovalo samostatně pracovat

Cítil(a) jste se izolovaný(á) ve zkušební době od ostatních kolegů? ANO NE

Myslíte, že představení všech kolegů Vám usnadnilo vstup do kolektivu? ANO NE

Byly Vám při nástupu poskytnuty veškeré pracovní pomůcky? ANO NE

Co byste změnil(a) na procesu adaptace?

**S P O K O J E N O S T N A P R A C O V I Š T I**  
**S T R E S N A P R A C O V I Š T I**

Myslíte si, že je Vaše práce smysluplná?

- a) Smysluplná
- b) Část práce ano a část ne
- c) Kdyby se dělala jinak, byla by smysluplná
- d) Vůbec není smysluplná
- e) Nevím

Pomáhají Vám zadané úkoly se rozvíjet po profesionální stránce?

- a) Myslím, že velmi často
- b) Ve většině případů ano
- c) Občas ano, občas ne
- d) Pouze zřídka
- e) Nikdy

Jste spokojen(á) s dohledem nad Vaší prací?

- a) Ano, velmi spokojen(á). Dostává se mi adekvátní zpětné vazby
- b) Celkem spokojen(á)
- c) Občas ano, občas ne.
- d) Nemyslím si, že mám nějaký dohled
- e) Nespokojen(á)

Jste spokojen(á) s komunikací s Vaším nadřízeným?

- a) Ano, velmi spokojen(á). Vždy dostávám dostatečné informace a váží si mého názoru
- b) Většinou ano
- c) Občas ano, občas ne
- d) Moc semnou nekomunikuje
- e) Nespokojen(á)

Jste spokojen(á) s kolektivem na pracovišti?

- a) Ano, s kolegy vycházím velmi dobře a na pracovišti je vždy příjemná atmosféra
- b) Celkem spojen(á)
- c) Občas ano, občas ne.
- d) Spíše ne, na pracovišti bývá často napjatá atmosféra
- e) Velmi nespokojen(á)

Jste spokojen(á) se svým zaměstnáním? Co by se muselo změnit, abyste byl více spokojen?

--

Jak realistická jsou očekávání Vašeho nadřízeného?

- a) Velmi náročná. Nemyslím si, že nejsou reálné
- b) Spíše nadhodnocená, v pracovní době je většinou nelze splnit
- c) Občas lehce nadhodnocená
- d) Realistická
- e) Podhodnocená

Myslíte, že práce bývá zdrojem Vašeho stresu?

- a) Ne, nebývám ve stresu
- b) Občas ano, ale nevnímám její negativně
- c) Občas ano, občas ne
- d) Většinou ano
- e) Velmi často

Máte pocit, že v práci trávíte víc času, než byste měl(a)?

- a) Ne, spíše naopak
- b) Pouze ve výjimečných situacích
- c) Občas
- d) Většinou musím zůstat v práci déle
- e) Ano, velmi často

Myslíte ve svém volném čase na práci?

- a) Ne, nikdy
- b) Pouze výjimečně
- c) Občas
- d) Většinou ano
- e) Ano, velmi často

Přidělte počet hodin, který týdně trávíte danou aktivitou:

Práce \_\_\_\_\_

Vzdělání \_\_\_\_\_

Volnočasové aktivity \_\_\_\_\_

Spánek \_\_\_\_\_

**PRACOVNÍ BENEFITY**  
**VZDĚLÁVÁNÍ A MOTIVACE**

Dokážete vyjmenovat, jaké benefity Vám jsou nabízeny?

Jste spokojen(á) s výhodami a benefity, které Vám poskytuje zaměstnavatel?

- a) Velmi spokojen(á)
- b) Jsou uspokojivé
- c) Nevím, nezáleží mi na nich
- d) Spíše nespokojen(á)
- e) Velmi nespokojen(á)

Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější?

Jaký benefit postrádáš?

Změnil(a) byste kvůli výše uvedenému benefitu zaměstnání?

ANO NE

Jste spokojen(á) se vzděláváním a zaškolováním?

- a) Velmi spokojena
- b) Spíše spokojena
- c) Jak kdy
- d) Spíše nespokojen
- e) Velmi nespokojen

Chtěl(a) byste, aby Vám byly nabízeny nějaké kurzy?

ANO NE

Jestli ano, jaké?