# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ
INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

## ODBOR RIZIKOVÉHO INŽENÝRSTVÍ
DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING


# RIZIKA SPOJENÁ S PERSONÁLNÍ POLITIKOU V DANÉM PODNIKU
RISKS CONNECTED WITH A COMPANY´S PERSONNEL POLICIES

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**
MASTER'S THESIS


**AUTOR PRÁCE** — **Bc. Vladěka Kovářová**
AUTHOR

**VEDOUCÍ PRÁCE** — **doc. Ing.arch. PhDr. Karel Schmeidler, CSc.**
SUPERVISOR



**BRNO 2019**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

# Zadání diplomové práce

| | |
|---|---|
| Studentka: | **Bc. Vlaďka Kovářová** |
| Studijní program: | Rizikové inženýrství |
| Studijní obor: | Řízení rizik firem a institucí |
| Vedoucí práce: | **doc. Ing.arch. PhDr. Karel Schmeidler, CSc.** |
| Akademický rok: | 2018/19 |
| Ústav: | Odbor rizikového inženýrství |

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

## Rizika spojená s personální politikou v daném podniku

**Stručná charakteristika problematiky úkolu:**

Rizika v oblasti personální politiky s náborem zaměstnanců podniku.
Cíle práce, metody a postupy zpracování: Smyslem práce je snížení rizik recruitment procesů a vhodnou metodou se jeví metoda analyticko–syntetická. Teoretická východiska práce: Aplikace Human Relations a Human Resources postupů a jejich ověření. Analýza problému a současné situace v oblasti zdrojů. Vlastní návrhy řešení a přínosy práce pro společenskou praxi.

**Cíle diplomové práce:**

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu navrhnout úpravy a doplnění současné praxe personální politiky. Analýza možností minimalizace rizik v personální práci. Výstupem bude návrh postupu změn s eliminací rizik.

**Seznam doporučené literatury:**

ČASTORÁL, Zdeněk. Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-807-4520-389.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy: [právní stav publikace k ...]. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-807-4786-921.

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

EVANGELU, Jaroslava Ester a EVANGEL, HAMALOVÁ, FRIDRICH, NOVÁK. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-809-0524-743.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky. Vyd. 4., aktualizace. a rozšíření. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Edika, 2012. ISBN 9788026600060.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-8--247-1545-2.

KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. 1. vyd. Praha: Linde, 2011, 568 s. : il. ISBN 9788072018352.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 9788024720494.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně, dne

L. S.

| | |
|---|---|
| doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.<br>vedoucí odboru | doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.<br>ředitel |

*Abstrakt*

Diplomová práce je zaměřená na personální politiku konkrétní společnosti. Teoretická část je věnována návrhům východisek personálních činností. Analytická část obsahuje souhrn současného stavu se zaměřením na rizikové oblasti v dané společnosti. Hlavním úkolem této práce je úprava a doplnění současných činností personální politiky. Návrhová část je zaměřena na postupy změn se zaměřením na snížení rizik.

*Abstract*

This master thesis focuses on the HR Policies of the Company, such as the recruitment of new employees and take care of present employees. The starting point of these procedures can be found in the theoretical part. The analytical part deals with the current state of the company's procedures which are targeted at high-risk fields. Recommendations concerning the progress of changes targeted at mitigation of risk are made in the last part of this thesis.

*Klíčová slova*

Korporace, personální politika, zaměstnanci, nábor, rizika, ohodnocení a snižování rizik

*Keywords*

The corporation, personnel policy, employees, a recruitment, risks, the identification and assessment of risks

*Bibliografická citace*

KOVÁŘOVÁ, Vlaďka. *Rizika spojená s personální politikou v daném podniku* [online]. Brno, 2019 [cit.2019-05-21]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/112419. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor rizikového inženýrství. Vedoucí práce Karel Schmeidler.

*Prohlášení*

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma Rizika spojená s personální politikou v daném podniku jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušila autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhla nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních nebo majetkových a jsem si plně vědoma následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně .....

.....

Podpis autora

*Poděkování*

Moje největší poděkování patří doc. Ing. arch. PhDr. Karel Schmeidler, CSc. za odborné vedení mojí diplomové práce, za všechny jeho cenné rady, zkušenosti, trpělivost a také za drahocenný čas, který mi poskytl. Děkuji také své rodině, přátelům a spolužákům za podporu a vzájemnou spolupráci.

# OBSAH


ÚVOD ..... 12

1 CÍL PRÁCE ..... 13

2 CHARAKTERISTIKA PROBLEMATIKY ÚKOLU ..... 13

3 POUŽITÉ METODY A JEJICH ZDŮVODNĚNÍ ..... 13

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE ..... 14

4.1 Personální politika ..... 14

4.2 Personální činnosti ..... 15

*4.2.1 Analýza pracovních míst ..... 16*

*4.2.2 Personální plánování ..... 16*

*4.2.3 Personální organizování ..... 18*

*4.2.4 Získávání a výběr pracovníků ..... 20*

*4.2.5 Organizační postupy při získávání a výběru pracovníků ..... 22*

*4.2.6 Metody získávání zaměstnanců ..... 23*

*4.2.7 Výběr zaměstnanců z historického pozadí ..... 24*

*4.2.8 Výběr zaměstnanců, posuzovací metody ..... 25*

*4.2.9 Personální organizace výběrových pohovorů ..... 29*

*4.2.10 Testy v personálním organizování ..... 30*

*4.2.11 Přijímání nových pracovníků ..... 30*

*4.2.12 Hodnocení zaměstnanců ..... 31*

*4.2.13 Rozmísťování pracovníků ..... 33*

*4.2.14 Motivace a odměňování pracovníků ..... 33*

*4.2.15 Odměňování pracovníků ..... 34*

4.3 Riziko ..... 35

*4.3.1 Analýza rizik ..... 35*

*4.3.2 Metody analýzy rizik ..... 36*

*4.3.3 Management podnikatelských rizik ..... 36*

5 ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÉ SITUACE ..... 38

5.1 Základní údaje o společnosti ..... 38

*5.1.1 Předmět podnikání ..... 38*

*5.1.2 Organizační struktura konkrétní společnosti ..... 39*

5.2 Analýza personální politiky v konkrétní společnosti DX ..... 39
*5.2.1 Průzkum trhu ..... 39*
*5.2.2 Analýza pracovních míst ..... 41*
*5.2.3 Personální plánování ..... 41*
*5.2.4 Proces náboru dle skupin rolí ..... 41*
*5.2.5 Hodnocení pracovního výkonu ..... 43*
*5.2.6 Rozřazení pracovníků a ukončení pracovního poměru ..... 43*
*5.2.7 Odměňování pracovníků ..... 44*
*5.2.8 Vzdělávání pracovníků ..... 44*
*5.2.9 Pracovní vztahy ..... 44*
*5.2.10 Péče o pracovníky ..... 45*
*5.2.11 Informační systémy ..... 46*
*5.2.12 Dodržování zákona v oblasti práce a zaměstnávání ..... 46*
5.3 Analýza Mckinseyho model 7 S Konkrétní společnosti DX a personálního oddělení ..... 47
*5.3.1 Strategie ..... 47*
*5.3.2 Struktura ..... 47*
*5.3.3 Schopnosti ..... 48*
*5.3.4 Spolupracovníci ..... 48*
*5.3.5 Systémy ..... 49*
*5.3.6 Styl ..... 49*
*5.3.7 Sdílené hodnoty ..... 50*
5.4 Zpětná vazba bývalých zaměstnanců na webu ..... 50
*5.4.1 Glassdoor.co.uk recenze bývalých zaměstnanců ..... 50*
*5.4.2 Indeed.co.uk recenze zaměstnanců ..... 52*
5.5 Marketingový průzkum ..... 53
*5.5.1 Kvantitativní dotazníkové šetření ..... 53*
*5.5.2 Předvýzkum – pilotáž ..... 53*
*5.5.3 Sběr dat ..... 53*
*5.5.4 Výsledky a vyhodnocení dotazníku ..... 54*
*5.5.5 Kvalitativní šetření ..... 60*
*Osobní strukturované rozhovory – spokojenost zaměstnanců ..... 60*
*5.5.6 Sběr dat ..... 60*
*5.5.7 Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů ..... 61*
6 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOSY PRÁCE ..... 62

6.1 Návrhy na základě Kvalitativních metod – STRUKTUROVANané Rozhovory ..... 63
*6.1.1 Penzijní připojištění ..... 64*
*6.1.2 Rozšíření školících (training) programů ..... 68*
*6.1.3 Příspěvek na přechodné ubytování ..... 72*
*6.1.4 Motivační bodovací systém pro zaměstnance ..... 77*
6.2 Návrhy na základě Kvantitativních METOD – DOTAZNÍKOVý průzkum ..... 82
*6.2.1 Nabídka práce při studiu formou letáku ..... 82*
*6.2.2 Závěrečné shrnující hodnocení projektu ..... 89*
ZÁVĚR ..... 90
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ ..... 92
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ ..... 95
SEZNAM GRAFŮ ..... 96
SEZNAM OBRÁZKŮ ..... 97
SEZNAM TABULEK ..... 98
SEZNAM PŘÍLOH ..... 99

# ÚVOD

Personální politika patří k důležitým složkám každého podniku. Její správné nastavení dokáže zásadně ovlivnit efektivnost hospodaření podniku. Čím lépe je personální politika nastavená, tím více přispívá k úspěšné existenci podniku. Klíčovými faktory personální politiky jsou zaměstnanci a péče o ně. Proto je důležitá jejich spokojenost a motivace, která se odvíjí od trvalého zvyšování jejich kvalifikace v zájmu s naplňováním cílů společnosti.

Ke zpracování diplomové práce jsem si vybrala podnik, který v této práci budu označovat jako „konkrétní společnost DX“, jeho pravý název je na žádost firmy zatajen. Jedná se o dceřinou nadnárodní společnost se sídlem v Brně. Forma založení s ručením omezeným. Tato společnost se zabývá poskytováním služeb interním zákazníkům sídlících ve Skandinávských státech, Velké Británii a Španělsku v oblastech financí, administrativní činnosti a IT. Aktuální počet zaměstnanců ve společnosti dosahuje 643 zaměstnanců, a tedy se tímto počtem řadí do skupiny velkých podniků.

Z pohledu velikosti podniku a počtu zaměstnanců je správné nastavení personální politiky jednou z nejdůležitějších složek dlouhodobé existence společnosti. Ve své práci budu podrobně analyzovat současnou personální politiku společnosti, na jejímž základě zjistím slabá místa, která mohou mít vliv na její správnou funkci. Při zjištění těchto negativních skutečností, doporučím návrhy se zaměřením na minimalizaci rizik, které by přispěly ke správnému fungování personální politiky a zlepšily by tak celkovou prosperitu společnosti.

# 1 CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu navrhnout úpravy a doplnění současných činností personální politiky. Analýza možností rizikových oblastí. Návrh postupu změn se zaměřením na snížení rizik.

# 2 CHARAKTERISTIKA PROBLEMATIKY ÚKOLU

Rizika v oblasti personální politiky s náborem zaměstnanců podniku. Cíle práce, metody a postupy zpracování: Smyslem práce je snížení rizik náborových procesů. Vhodnou metodou se jeví metoda analyticko-syntetická. Teoretická východiska práce: Aplikace Human Relations a Human Resources postupů a jejich ověření. Analýza problému a současné situace v oblasti zdrojů. Vlastní návrhy řešení a přínosy práce pro společenskou praxi.

# 3 POUŽITÉ METODY A JEJICH ZDŮVODNĚNÍ

Analytická část pracuje s metodou pozorovací a dotazovací. Pozorovací metoda je prováděna autorkou diplomové práce, která je zaměstnankyní na částečný úvazek v šetřené společnosti DX. Metoda dotazovací pomocí dotazníkového šetření je v práci využitá dvojím způsobem jedná se o kvalitativní a kvantitativní způsob šetření. Kvalitativní metoda je aplikovaná na základě strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci šetřené společnosti a kvantitativní metoda je prováděná dotazníkovou formou zacílenou na studenty Vysokého učení technického.

Praktická část navazuje na využití metod z analytické části pro tvorbu návrhů a identifikaci rizikových oblastí. Rizika jsou podrobená analýze rizik spadající do kvantitativních metod. Vychází se z přístupu, kdy se vstupuje ze závažnosti dopadu události na aktivum a z pravděpodobnosti tohoto výskytu. Tento vztah je závislý na mnoha faktorech. Dle této metody je míra rizika získaná součtem ohodnocení pravděpodobnosti a dopadu. Míra rizika konkrétních případů je ilustrována v tzv. součtové matici rizik dle podle postupu normy ČSN ISO/IEC 27005: 2008.

# 4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola se zabývá vymezením důležitých pojmů spojených s problematikou personální politiky. Teoretická východiska se pak dále použijí při aplikaci v analytické a návrhové části.

## 4.1 PERSONÁLNÍ POLITIKA

Při tvorbě personální politiky je důležité stanovit cíl, cílovou představu, strategický záměr, z něhož vychází formulace personální politiky.

*„Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná politika má zásadní vliv na úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku.“* (Koubek,2015, s. 22)

Pojem personální politika může být chápana dvojím způsobem:

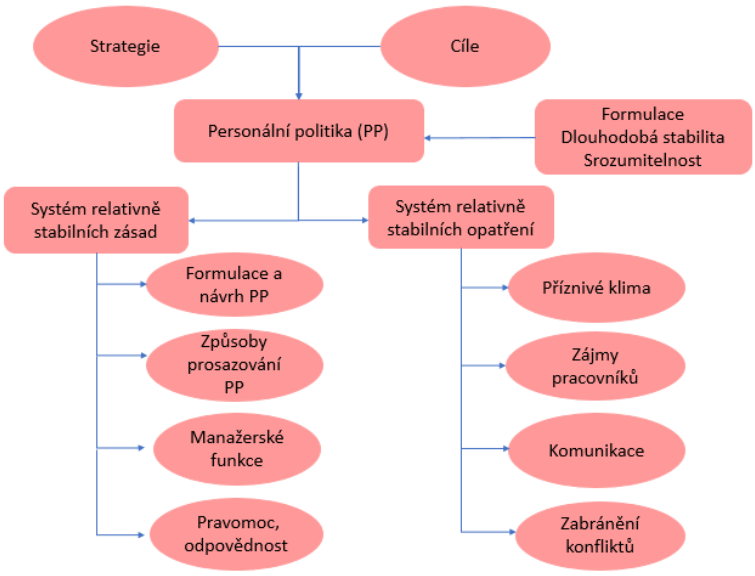
a. systém relativně stabilních zásad

udává subjektu personální politiky způsob řízení při rozhodování, které se přímo nebo nepřímo dotýkají oblastní práce s lidskými faktory.

b. soubor opatření

tímto souborem se snaží subjekt personální politiky usměrňovat oblast práce a regulovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění cílů a záměrů firmy.

Obě tyto pojetí personální politiky jsou navzájem provázána a tvoří jednotu (Koubek, 2015, s 22-23).




*Obr. 1 Struktura personální politiky (upraveno dle Častorál, 2013, s. 147)*

## 4.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální politika zahrnuje činnosti, které definují firemní pravidla přístupu k řízení a vedení lidí. Obsahují mnoho podob, nejčastěji se však vyskytují v této podobě zahrnujících dvanáct základních aspektů:

1. **Průzkum trhu –** odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil pro podnik na základě analýz populačního vývoje, analýza nabídky a poptávky pracovních sil na trhu práce, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí;
2. **Analýza pracovních míst** – popis a specifikace pracovních míst;
3. **Personální plánování** – plánování potřeby a rozvoje pracovníků v podniku.;
4. **Nábor zaměstnanců** – zveřejňování informací o volných pozicích, získávání pracovníků, shromažďování materiálů o uchazečích, popis pracovních procesů na konkrétních pozicích;
5. **Hodnocení pracovního výkonu –** plán časové hodnocení, obsah a metody hodnocení, navrhování a kontrolní opatření;
6. **Rozzařování pracovníků a ukončení pracovního poměru** – přijímání a uvádění zaměstnanců do pracovního výkonu, povýšení, převedení na jinou pracovní pozici, propouštění;
7. **Odměňování –** organizace poskytování zaměstnaneckých výhod, motivace;
8. **Vzdělávání zaměstnanců v podniku –** identifikace potřeb vzdělávání, plánování a hodnocení výsledků vzdělávacích programů;
9. **Pracovní vztahy –** organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců. Zpracování informací o dohodách, zákonných ustanoveních, monitorování agendy stížností, disciplinární jednání;
10. **Péče o pracovníky –** bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pravidelné kontroly zdravotního stavu zaměstnanců, poskytnutí první pomoci, zastřešení sociálních služeb, tj. stravování, aktivity volného času, starobní důchod, životní podmínky zaměstnanců;
11. **Informační systém –** zjišťování, uchování, zpracování a analýza dat týkající se pracovníků práce, mezd a sociálních záležitostí.
12. **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání –** přísné dodržování ustanovení zákoníku práce (pracovního kodexu) a ostatních zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování a sociální záležitosti;

Tyto zmíněné personální činnosti mají za úkol ochraňovat zaměstnance i samotný podnik před důsledky nedodržování pracovně právních předpisů a porušování lidských práv (Koubek,2015, s.26-28).

Personální politika vytváří normu fungování, určuje směr a stabilizaci podniku. Zajišťuje, aby komunikace, vedení a řízení zaměstnanců bylo v souladu s nastavenými firemními hodnotami. Mezi její úkoly může patřit definování manažerské formy jednání se zaměstnanci, sjednocení přístupů v oblasti pracovně právních vztahů (Evangel, Hamalová, Fridrich, Novák, 2013, s. 33-34).

### 4.2.1 Analýza pracovních míst

Rozbor volných a potřebných pracovních míst patří ke klíčovým personálním činnostem. Práce a pracovní místa musejí být analyzovány předtím, než se začnou vykonávat ostatní personální činnosti. Poskytují přehled o práci určitého pracovního místa spolu s požadavky na zaměstnance, který by měl na pracovním místě působit (Sakslová, Šimková, 2013, s.75).

***Metody zjišťování informací o pracovních místech***

Mezi nejčastěji používané metody patří:

- *Pozorování* – řadí se mezi jednoduché techniky. Lze ji využít samostatně nebo s jinými metodami. Obsahem je pozorování určitého výkonu práce zaměstnancem a zaznamenávání si potřebných informací vystihující danou situaci. Vhodnost využití této metody je omezená na práce opakujícího se charakteru.
- *Pohovor* – tato metoda může mít dvě formy strukturovaný pohovor a nestrukturovaný pohovor. Strukturovaný pohovor má předem připravenou šablonu. Mezi výhody této formy se řadí zabezpečení všech důležitých aspektů práce, usnadňující srovnávání informací od různých typů lidí vykonávající tutéž práci. Nestrukturovaný pohovor není předem připravený a nemusí vždy zachytit celkový obraz vykonávané práce. Hromadný pohovor se uskutečňuje se skupinou pracovníků. Tento typ pohovoru lze uskutečnit i s bezprostředním nadřízeným. Využívá se zejména k ověření či doplnění informací získaných od pracovníka konkrétního místa.
- *Dotazníková metoda* – může být vytvořena v různých variantách, podle toho, na jakou práci se analýza sestavuje. Dotazníky mohou mít různý rozsah a mohou obsahovat otázky uzavřené nebo otevřené – umožňující subjektivní odpovědi (Sakslová, Šimková, 2013, s. 76-77).

### 4.2.2 Personální plánování

Úkolem plánování je stanovení cílů, metod a cest, jak těchto cílů dosáhnout k řízení organizace. Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí z podniku do podniku a uvnitř podniku, v oblasti spojování

pracovníků s úkoly a využívání pracovních schopností. V oblasti formování týmů a personálního a sociálního rozvoje těchto lidí (Koubek, 2003, s. 93).

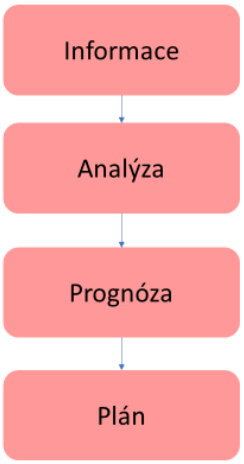
***Personální plánování rozdělené do 3 oblastí:***

- Plánování zaměřeno na potřeby zaměstnanců v podniku – plánování poptávky po pracovních silách.
- Na krytí potřeb zaměstnanců specializované na předvídání nabídky pracovních sil v podniku a mimo něj.
- Plánování personálního rozvoje zaměstnanců – zaměřeno na zabezpečení potřebných zdrojů pracovních sil.

***Proces personálního plánování***

Proces personálního plánování patří k složitým procesům rozhodování, ve kterém se uplatňují tyto etapy práce:

- analýza výchozí situace (vnějších a vnitřních podmínek situace),
- prognóza budoucího vývoje (potřeby a zdroje pracovních sil),
- formulace cílů (stanovení cílů v personální oblasti),
- návrh variací řešení (způsoby dosažení cílů),
- výběr nejvhodnější varianty řešení,
- realizace plánů (personálních opatření).




*Obr. 2 Etapy plánovacího procesu (upraveno dle Koubek, 2003, s. 92)*

### 4.2.3 Personální organizování

Organizování lze charakterizovat jako druhou manažerskou funkci zaměřenou na zajištění dělby práce v organizační jednotce. Má za úkol umísťovat lidi a kolektiv do struktury k realizaci úkolů. Umožňuje vytváření organizačních struktur pomocí spojování lidí do týmů a pracovních kolektivů.

Mezi hlavní úkoly personálního organizování patří:

- procesy vytváření pracovních míst a rolí,
- získávání a výběr pracovníků,
- přijímání nových pracovníků a jejich zaučení,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- prostředí pro výkon pracovníků,
- propouštění pracovníků (Častorál,2013, s.177).

***Pracovní místo vs pracovní role***

Pracovní role charakterizuje úlohu, kterou musí pracovník vykonávat při plnění požadavků své práce. Role specifikuje určitý typ chování při vykonávání určitého úkolu. Je spíše zaměřená na požadavky výkonu práce než na konkrétní úkoly.

Pracovní místo udává charakteristiku popisu role. Uvádí očekávání v podobě výstupů a výsledků a požadavky na způsobilosti v podobě znalostí a dovedností nezbytných ke splnění očekávání. Specifikace pracovního místa, lze nahradit pojmem schopnosti potřebné pro výkon dané role.

Schopnosti mohou být definovány dvojím způsobem.

a. *Tvrdé schopnosti* – odborné schopnosti, odborná způsobilost, kvalifikace.
b. *Měkké schopnosti* – způsoby chování (Koubek, 2003, s. 45-47).

***Vlivy otevřeného prostoru na člověka***

Prostředí působí na člověka silami, které ho omezují ve výběru chování. Většinou si takové ovlivnění jedinec ani neuvědomuje. Vytvořené prostředí ovlivňuje u jedinců psychiku – jejich jednání, rozhodování, cítění, vnímání. Mezi jednáním různých lidí ve stejném prostředí existuje nápadná shoda. Struktura prostředí má na psychiku a jednání lidí také značný vliv, potlačuje se jejich individualita. Tvar místností, výběr barev a rozmístění nábytku může způsobit modifikaci jednání (Schmeidler, 2001, s. 92-94).

Uspořádání stolů v místnostech značně ovlivňuje lidské chování a jejich produktivitu. Daleko funkčnější se jeví kulaté stoly, kde pracovníci spolupracují na stejném řešení a cítí se ve vzájemné rovnosti (Schmeidler, 2001, s.97).

Kladné a záporné vztahy mezi lidmi značně ovlivňuje prostorová vzdálenost ve které se nacházejí mezi sebou. Osoby, které pracují blízko vedle sebe se často stávají přáteli než osoby vzdálené od sebe (Schmeidler, 2001, s.100).

***Hustota prostoru***

Dalším vlivem na člověka v prostoru je hustota. Hustota zjišťuje počet osob v místnosti. Výzkumy dokazují, že vysoké množství lidí, se kterými člověk každodenně vstupuje do styku je jedním z hlavních zdrojů stresu. Například v moderně vytvořených open space prostorech, kdy je člověk vystavován neustálému kontaktu s novými lidmi může působit velmi negativně na psychiku člověka a vyvolávat v něm nekontrolovatelné pocity hněvu a úzkosti (Schmeidler, 2001, s. 111).

***Rotace práce***

Smysl spočívá v periodické modifikaci vykonávaných úkolů. Děje se buď na jednom pracovišti, anebo pohybem pracovníků mezi různými pracovními místy. Dochází tak k získávání nových zkušeností, dovedností a ve výsledku vyšší připravenosti na změny a inovace pracovních míst. Zvyšuje se rozmanitost práce a snižuje se jejich jednotvárnost a monotónnost (Častorál,2013, s.180).

***Organizování při vytváření pracovního prostředí***

S organizováním procesů vytváření pracovních míst souvisí i organizování vytváření pracovního prostředí. Lze rozdělit do dvou částí.

*Konkrétní pracovní místa, kde bude práce vykonávaná jsou tvořeny:*

- *sociálními charakteristikami* (koordinace práce, pracovní spolupráce, komunikace v kolektivu, pracovní atmosféra a vztahy na pracovišti,
- *fyzikálním prostředím* (osvětlení a jeho intenzita, hluk, teplota, vlhkost a čistota vzduchu,
- *prostorovou úpravou pracoviště* (velikost prostoru, nastavení pracovní plochy, nerušený pohyb na pracovišti).

*Okolí pracovních míst vykonávané práce:*

- může být *přímo ovlivnitelné* a usměrňovatelé (kontakty s jinými pracovišti, rozložení pravomocí a odpovědností mezi pracovišti společné sdílení znalostí, inovace organizačních struktur),
- *nelze ovlivňovat* (politická stabilita, obchodní a pracovní právo, míra nezaměstnanostmi, pracovní mobilita) (Častorál,2013, s.183).

### 4.2.4 Získávání a výběr pracovníků

Podstatou organizování procesu získávání a výběru pracovníků je úzká návaznost na manažerskou funkci – plánování. Jde tedy o získávání a výběru pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů (Častorál,2013, s.184).

***Vnitřní zdroje***

Využívání vnitropodnikové mobility, kdy jsou potencionálními uchazeči o volné pozice chápáni zaměstnanci podniku:

- zaměstnanci, kteří mají předpoklady převzít odpovědnější funkci a náročnější práci,
- pracovníci uvolnění v souvislosti s organizačními změnami,
- zaměstnanci, kteří sami projevují zájem přejít na jiné místo v podniku.

*Výhody:*

- lepší informace o zaměstnanci,
- znalost podniku,
- nízké náklady na získávání,
- rychlejší obsazení místa.

*Nevýhody:*

- nedostatek nových myšlenek z venku,
- negativní vliv na vzájemné vztahy,
- úbytek pracovní síly z minulé pozice – nutnost hledat náhradu (Sakslová, Šimková, 2013, s.84).

***Vnější zdroje:***

Vnější zdroje představují daleko širší okruh možností. Vyhledávání se hlavně zaměřuje na skupiny zaměstnanců jakou jsou:

- uchazeči o práci registrovaní na úřadu práce,

- absolventi škol,
- zaměstnanci jiných podniků,
- další volné pracovní síly.

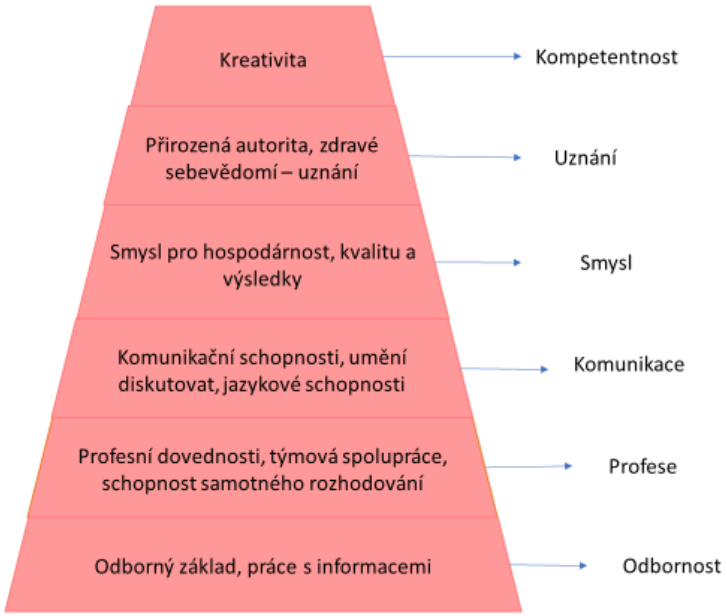
*Výhody:*

- širší možnosti výběru,
- nové myšlenky a poznatky,
- možnost získání žádoucí kvalifikované pracovní síly, aniž by je organizace musela zaškolovat.

*Nevýhody:*

- neznalost situace v podniku,
- obsazení z vnějších zdrojů blokuje kariérní růst vlastních zaměstnanců,
- vyšší náklady (Sakslová, Šimková, 2013, s.83-85).

Kritéria pro výběr pracovníků jsou zobrazena na obrázku níže. Tyto kritéria jsou specifická podle druhu a zaměření činnosti v organizaci.




*Obr. 3 Kritéria pro výběr pracovníků (upraveno dle Častorál, 2013, s. 184)*

***Získávání zaměstnanců***

Získávání zaměstnanců je činnost, která se řadí do personální politiky. Má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství uchazečů splňující podmínky dané pozice. V daném termínu a s přiměřenými náklady do toho vloženými (Koubek,2003, s.117).

*Do této činnosti se řadí tyto aspekty:*

- vyhledávání vhodných pracovních sil,
- informování o volných pozicích v podniku,
- nabízení volných pracovních pozic,
- jednání s uchazeči,
- získávání informací o uchazečích.

Tato činnost se v dnešní době označuje jako *nábor zaměstnanců.* Mezi *náborem a získáváním* zaměstnanců je v moderní teorii řízení lidských zdrojů zásadní rozdíl. Nábor zaměstnanců udává zajišťuje zaměstnance z vnějších zdrojů, oproti tomu samotné získávání zaměstnanců usiluje především o pracovníky z řad organizace (Sakslová, Šimková, 2013, s.83).

### 4.2.5 Organizační postupy při získávání a výběru pracovníků

Navazují na plány získávání a výběru pracovníků, které řeší organizace vlastními silami, anebo si požádá o pomoc poradenskou firmu. Mezi základní etapy se člení:

- doporučení spolupracovníků uvnitř organizace,
- přímý výběr na základě kariérního plánu,
- inzerce v tištěné podobě,
- návrhy z úřadu práce,
- internetové nabídky.

Volba obsahu nabídky a stanovení požadovaných dokumentů od uchazeče. Důležité je dodržovat:

- jednoduchý a výstižný obsah nabídky s významnými skutečnostmi,
- skutečný a nezkreslený obsah,
- požadavek na standartní dokumenty (dotazník, životopis),
- Dále je důležité analyzovat shromážděné dokumenty od uchazečů, které zahrnují,
- vyžádání doplňujících informací,
- komunikaci s potencionálními uchazeči v detailnějším informování,
- jednání s potencionálními uchazeči,

- rozřazení uchazečů do skupin podle vhodnosti k přijetí,
- sestavení předběžného seznamu (Častorál,2013, s.186).

### 4.2.6 Metody získávání zaměstnanců

Je mnoho technik, které si organizace může vybrat pro získávání zaměstnanců. Jejich využití závisí na:

- požadavcích konkrétního místa, které se plánuje obsadit,
- objemu finančních prostředků, které je společnost schopna investovat,
- nutnosti řešení.

***Mezi nejznámější metody hledání zaměstnanců patří:***

*Spolupráce s úřady práce*

Výhodou je rychlost a bezplatnost této služby spojená s prací již shromážděných dat o uchazečích, nevýhodou je omezený výběr adeptů zejména jedná-li se o kvalifikované pracovní pozice. Proto se zde nejčastěji jedná o pozice výkonné činnosti, jako jsou manuální či administrativní práce.

*Inzerce*

Umožňuje širokou informovanost veřejnosti, je však spojena s vyššími náklady a vyžaduje promyšlenou strategii z hlediska volby prostředku sdělování prezentace a obsahu inzerátu.

*Spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi*

Přímý kontakt s potenciálními uchazeči a vzájemná informovanost poskytuje možnost motivovat např. formou stipendií, stáží odborných praxí.

*Samostatné přihlášení*

Tuhle formu využívají hlavně absolventi škol a dále žadatelé o manuální a administrativní práce. Jedná se o nečekaní žádosti o zaměstnání, které uchazeč posílá naslepo bez reakce na konkrétní nabídku.

*Veletrhy pracovních příležitostí*

Tyto organizované akce umožnují firmám prezentovat se na veřejnosti, účastníci se mohou seznámit s nabídkami volných pracovních míst na náklady vystavovatelů. Povolení ke zprostředkování zaměstnání uděluje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

*Agentury práce*

Tato forma získávání se využívá zejména při hledání vysoce kvalifikovaných odborníků. Nevýhodou jsou poměrně vysoké náklady a riziko volby nekompetentní firmy. Tyto agentury poskytují i např. **Executive search**. Jedná se o přímé vyhledávání kandidátů zejména pro obsazování pozic středního a vyššího managementu a dále specifických míst, která vyžadují odborné či osobnostní předpoklady. Tato mezinárodně uznávaná metoda umožňuje efektivní vyhledávání kandidátů ve vytipovaných cílových skupinách na trhu, součástí je diskrétní oslovení, posouzení a následný výběr nejvhodnějších kandidátů spolu s prezentací zadavateli.

*Dočasně přidělení zaměstnance*

Tento způsob výběru zaměstnanců je typický pro přechodné či sezonní potřeby práce. Jedná se o obsazování pracovních pozic formou najímání zaměstnanců od zprostředkovatelské agentury na základě písemné dohody. Agentura má zaměstnance ve své evidenci a stará se o jejich odměňování. Od organizace získává úhradu za pronájem formou fakturace.

*Internetové portály*

Jedná se o speciální portály zabývající se nabídkou a poptávkou po pracovních pozicích, kde mohou organizace volně přidávat své nabídky (Sakslová, Šimková, 2013, s.85-87).

### 4.2.7 Výběr zaměstnanců z historického pozadí

Zajímají-li se lidé o některý praktický obor, tak zpravidla očekávají, že z minulosti jsou zhotoveny konkrétní návody. Požadavky na výběr zaměstnanců jsou ovlivňovány potřebami trhu práce. Podle profesora Vopěnky je prý užitečné rozumět principu věci a neomezovat se jen na subjektivní provedení (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010, s. 13-16).

Landes (2004, s. 132) který přivedl evropské země k rozkvětu a vzestupu, se snažil určit proč je rozdíl mezi Evropany a ostatními obyvateli Země. Přišel na to, že to byl následek určitého přístupu ke světu a způsobu myšlení. Tím přístupem byl podle něj praktický realismus, který je spojený s ověřováním. Na základě této myšlenky byl vytvořen systém, který umožňoval technologický rozvoj, bylo nutné poznávané rozčlenit do dílčích oborů, které se pak dají lépe zkoumat. Tyto vědecké obory užívají odlišné metodologické postupy.

Podle Koubka (2001, s.15) je personální práce, široké pojetí oboru, které se začalo uplatňovat v době mezi světovými válkami. Jako samotný obor se plně uplatnila teprve až v padesátých letech minulého století.

Crichtonová (1968, s.19) uvádí, že základy personálního oboru byly položeny manželkami a dcerami podnikatelů, které se snažily prosadit paternalistické pojetí podniku, kde je podnik chápán jako širší rodina, vedoucí pracovníci jako starší sourozenci a majitel s manželkou jako otec a matka. Podobné tendence se vyskytovaly i ve Střední Evropě. V Baťových závodech ve Zlíně, byla zahájena podniková výstavba rodinných domků pro zaměstnance.

### 4.2.8 Výběr zaměstnanců, posuzovací metody

V této kapitole budou uvedeny metody výběru z hlediska praxe. Ne všechny metody jsou v praxi založené na analýze pracovních činností tzv. profesiografii validační studii a validním spolehlivém kritériu. Důvodem jsou nedostatečná informovanost, neznalost managementu firmy, rozdíly v pojetí výběru a posledním důvodem je skutečnost, že v některých případech se neumí kritérium validity vypočítat, a proto se většinou přistupuje k jiným druhům validity.

*Profesiografie*

Úkolem profesiografických metod je získat systematické informace o provádění práce. Potřebnými nástroji jsou pracovní podmínky a umístění prováděné práce v organizačním systému. Dobře provedené analýzy jsou nástrojem řízení, které obsahují důležité informace, na jejichž základě lze volit vhodné postupy nejen při přijímání pracovníků, ale i v dalších oblastech např. hodnocení pracovníků.

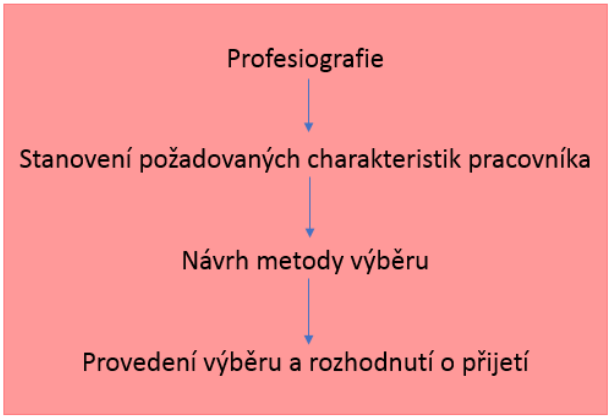
*Validace*

Validita se týká toho, nakolik test či jiná technika měření skutečně měří to, co by měřit měla. Jsou to výsledky řešení, na nichž se zakládají rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče, jako jsou například výsledky psychologických testů nebo hraní rolí. Tyto metody jsou považovány za schopné předpovědi, zda bude uchazeč v práci úspěšný. Označují se jako prediktory. Validita znamená platnost a její proces, zkoumá, nakolik jsou prediktory při předvídání platné.

*Reliabilita*

Reliabilita znamená spolehlivost. Ukazuje, jak jsou výsledky měření danou technikou konsistentní. Prediktor je reliabilní, jestliže při opakování vede ke stejným výsledkům. U psychických testech se reliabilita stejně jako validita měří pomocí výpočtu korelačního koeficientu. Korelační koeficient určující hodnotu testu by měl být vyšší než 0,80. Pokud nastane situace, že je koeficient nižší, je měření málo spolehlivé. Reliabilita je důležitá, protože se vztahuje

k chybě měření. Rozhodnutí se může opírat jen o rozdíly naměřené rozdíly, které jsou větší než měrná chyba (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010, s. 68-78).




*Obr. 4 Výběr pracovníků – návrh a validace (upraveno dle Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010, s. 68)*

Metody výběru a posuzování pracovníků rozdělím do sedmi hlavních skupin.

*Rozhovory*

Jsou základní metodou poznávání druhých lidí. Hlavním účelem je systematický sběr údajů a seznámení se. Druhý účel není z hlediska psychologie práce sledován, má však velký význam z hlediska personalistického. Jestliže je pracovník přijímán na konkrétní pozici, je zapotřebí, aby s ním budoucí nadřízený napřed mluvil. Tento vstupní rozhovor neslouží, ani tolik k získáváním údajů, jak k zjištění slučitelnosti mezi těmito dvěma osobami.

*Psychologické testy*

Nástroje odborně připravené na měření poznávací schopnosti (inteligence), povahové vlastnosti a mohou do jisté míry zjišťovat neuropsychické poruchy.

*Reference*

Také se dá nazvat doporučením konkrétní osoby od předchozího či současného zaměstnance. Tento zdroj informace se užívá v závěrečné fázi výběrového řízení.

*Životopisné údaje*

Údaje jsou získávány na základě toho, co o sobě uchazeč uvede, anebo prostřednictvím dotazníku. Ty mohou být někdy dost rozsáhlé a obsahují konkrétní otázky ohledně uchazečovy klasifikace.

*Praktické zkoušky*

Spočívají v ověřování výkonu některých činností, které jsou kritické.

*Assessment Centre*

Jedná se o postup, při kterém se kombinuje několik z výše uvedených metod. Uchazeči se účastní šetření po skupinách a v některých případech může cvičení požadovat interakci s dalšími členy skupiny tzv. simulovaná týmová práce. Nevýhodou assessment centre je, že je velmi časově náročná, někdy může trvat několik dní až celý týden. Uchazeče posuzují zkušení a zaškolení posuzovatelé, mezi nimiž bývají vyšší manažeři organizace, u niž má dotyčný uchazeč pracovat. Tato metoda se také využívá k posuzování lidí, kteří již v organizaci pracují a získané výsledky se použijí při rozhodování o služebním postupu a rozvoji kariéry (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010, s. 84-85).

***Posuzování kvality metod výběru***

Nejdůležitější charakteristikou metody výběru je její kriteriální validita. Přehled vlastností zobrazím v tabulce č. 1.

*Tab. 1 Hlavní kritéria posuzování metod výběru (upraveno dle Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010, s. 86).*

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Rozlišovací | Zřetelné rozlišení uchazeče |
| 2 | Validita reliabilita | Kvalita měření |
| 3 | Slušnost | Nesmí znevýhodňovat příslušníky zvláštních podskupin populace |
| 4 | Vhodnost | V rámci organizace přijatelná s možným zařazením mezi administrativní postupy. |
| 5 | Náklady na vývoj | Vyvážený čas s finanční náklady potřebnými k vývoji vhodných metod. |

*Interview*

Interview patří k oblíbené metodě výběru uchazečů. Použití této metody neznamená, že by byl použit jeden postup. V praxi je možné se setkat buď s interview typu volného povídání, anebo strukturovaného rozhovoru, kdy jsou předem připravené otázky týkající se práce. Podle meta-analistických výzkumů se ukazují tyto strukturované rozhovory jako výrazně lepší prediktory budoucího výkonu uchazečů, ve srovnání s rozhovory nestrukturovanými.

*Situační interview* vychází z profesiografické studie. V této metodě jsou identifikovány příklady skutečných činností při dobrém a špatném výkonu, které při rozhovoru slouží jako znaky, podle nichž je průběh rozhovoru hodnocen. Vývoj metody probíhá v následujících etapách:

1. určení klíčových situacích,
2. experti určí činnosti, sloužící jako znaky,
3. na základě získaných informací jsou navržené otázky pro klíčové situace,
4. experti provádějící rozhovory jsou vyškolení v pozorování, rozhovory probíhají tak, že uchazečům jsou předkládány otázky jedna po druhé – zpravidla napsané na kartičce.

*Psychologické testy*

Při výběru pracovníků lze tyto testy rozdělit do dvou kategorii. *testy mentálních schopností* – obecná inteligence, prostorová orientace, numerické schopnosti, a *osobnostní testy a dotazníky.*

Mezi testy mentálních schopností patří IQ testy, které vykazují dobrou validitu výsledků. Mnohé studie potvrdily, že tyto testy je možné považovat za stejně validní u všech povolání. Z toho je možné usoudit, že zejména testy obecných mentálních schopností jsou dobrými prediktory pro všechna povolání.

U osobních testů a dotazníků je představa, že mnohá povolání vyžadují specifické osobnostní profily tzv. skladbu povahových vlastností.

*Praktické zkoušky*

Praktické zkoušky jsou alternativou k psychologickým testům. Na rozdíl od testů, které zjišťují „příznaky", praktické zkoušky ověřují výkon. Tyto zkoušky, lze rozdělit na dva typy:

První typem jsou zkoušky pro uchazeče, kteří již mají s danou prací zkušenosti. např. zkouška psaní diktovaného textu. Tyto zkoušky vykazují docela dobrou validitu.

Druhým typem praktické zkoušky jsou testy cvičitelnosti. Používají se u uchazečů, kteří s danou prací nemají zkušenosti. Hlavním účelem těchto zkoušek je zjistit, zda je uchazeč vhodný pro zařazení do výcvikového programu.

*Ostatní metody*

Nejdůležitější je použití životopisných údajů při výběru uchazečů. Tato metoda se predikuje kritériem, které bývá sestaveno do dotazníku, který uchazeči vyplňují. Jako další zdroj se užívají reference o uchazeči. Hojně však zaměstnavatelská organizace žádá o reference až po tom, co je téměř rozhodnuto o přijetí. Další možností se dá využít k hodnocení a rozhodování o povýšení v určitých podmínkách tzv. hodnocení kolegy (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010, s. 89-95).

### 4.2.9 Personální organizace výběrových pohovorů

Výběrový pohovor je cílevědomě orientovaná a řízená komunikace s uchazeči, při niž dochází k vzájemné výměně informací. Organizace výběrového pohovoru je důležitá činnost pro získání potřebných informací o uchazeči. Následně se tyto informace posoudí a srovnávají s jinými uchazeči.

***Typy pohovorů***

Podle formy organizování pohovorů se dělí do skupin:

- *osobní pohovory* – osoba vedoucí pohovor a uchazeč,
- *kolektivní pohovor* – pověřená osoba pro pohovor a uchazeč (eliminuje zkreslený pohled na účastníka),
- *pohovor před komisí* – jmenovaná komise a uchazeč (přesně určeno složení komise a jejího předsedy).

***Příprava pohovorů***

Organizační příprava pohovorů je důležitá pro úspěšný průběh výběrového pohovoru.

- studium dotazníku a životopisu,
- plán pohovoru,
- struktura pohovoru,
- časový rozvrh,
- příprava otázek.

***Vedení pohovorů***

- zajištění vhodné a neformální atmosféry,
- dodržení plánu a struktury pohovoru,
- naslouchání uchazeči,
- volba vhodných otázek,

- zaměření se na silné a slabé stránky uchazeče,
- prostor pro uchazeče na hodnocení jeho dosavadní práce,
- odhadnutí hodnotové orientace uchazeče,
- odhadnutí schopnost využívání znalostí (Častorál,2013, s.186-187).

### 4.2.10 Testy v personálním organizování

Naplnění požadavků na pracovní způsobilost pracovníků lze ověřovat pomocí testů. Testy tvoří doplňující pohled na uchazeče a není doporučené jejich význam nadhodnocovat.

- *testy znalostí* – testy vzdělanosti, předávání znalostí a zkušeností,
- *testy dovedností* – ovládání odborných návyků, rychlost, přesnost, kvalita vykonávané činnosti, metody inovace,
- *testy schopností* – potencionální schopnosti a jejich získávání, vedení lidí a týmu, sociální komunikace, předpoklady pro rozvoj schopností,
- *testy inteligence* – duševní charakteristiky – paměť rychlost vnímání, přesnost a hloubka myšlení, logické uvažování,
- *testy osobnosti* – hodnotová orientace, zájmy, rysy povahy, samostatnost jednání a rozhodování.
- Aktivní schopnosti reagovat a řešit složité problémy lze posoudit modelovanými metodami na simulovaných situacích nebo řídících hrách – tvorba hraní rolí. Řešení případových studií s otevřeným koncem. Posuzování se zaměřuje na schopnosti odhadovat a řešit příčiny problémů, asertivní chování při vzniku rizika (Častorál,2013, s.187-188).

### 4.2.11 Přijímání nových pracovníků

Chybně přijatá osoba může práci ve společnosti velmi nepříjemně ztížit, a to jak pro vedoucího, tak pro další pracovníky. Proto rozhodnutí týkající se výběru budoucích zaměstnanců patří k těm nejdůležitějším. Jeho základem je správné vymezení obsazovaného místa, bez ohledu na to, zdali místo již existuje nebo je zcela nové. Charakteristika místa je důležitá ze dvou důvodů. Ten hlavní je, aby se výběr opíral o správná kritéria, na jejichž podkladu se budou kandidáti hodnotit. Na druhou stranu, aby společnost byla schopna umožnit objektivní informace o dané pozici uchazeči, který se o místo uchází (Urban,2013, s.19).

#### *Požadavky na nové zaměstnance*

Každá společnost, si kritéria stanovuje sama na základě oboru a obsazovaného místa. Mezi ty nejzásadnější se řadí:

- vzdělání a odborné – technické znalosti,
- specifické pracovní zkušenosti,
- sociální schopnosti a osobnostní předpoklady,
- motivační předpoklady,
- jazykové, počítačové a další specifické znalosti,
- zdravotní stav,
- flexibilita.

Mezi nejpodstatnější předpoklady se řadí sociální a osobností charakteristiky s motivačními prvky. Jsou nutné zpravidla u všech pracovních pozic. Tvoří je šest charakteristik:

- schopnost a ochota pracovního nasazení,
- pracovní stabilita,
- pozitivní pracovní postoje,
- odpovědnost a loajalita,
- inteligence,
- motivace (Urban,2013, s.19).

### 4.2.12 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení poskytuje celou řadu informací a podnětů.

***Význam hodnocení***

- informace o pracovním výkonu,
- informace o správnosti výběru a rozmísťování zaměstnanců,
- podněty pro případné změny pracovních míst,
- podněty pro odměňování,
- podněty v oblasti motivace,
- podněty pro vzdělání a zvyšování kvalifikace (Sakslová, Šimková, 2013, s.97-98).

***Hodnocení výkonu***

Činnost, která poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potencionálu a budoucích potřebách. Nutné propojit sytém hodnocení zaměstnanců s ostatními personálními systémy např se vzdělávacím systémem hodnocení, což zvýší účinnost jednotlivých personálních nástrojů a posílí motivace k užívání (Pilařová, 2008, s.71).

***Formy hodnocení***

V praxi jsou obvykle používané dva způsoby hodnocení. *Hodnocení formální* podle stanovených zásad, a *neformální hodnocení*, které má vždy provádět přímý nadřízený, který sleduje výkon a pracovní chování podřízených. Neformální hodnocení se dále dělí na hodnocení individuální, skupinové a za účasti odborníků.

***Řízení výkonu***

Jedná se o integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní nebo písemné smlouvy mezi nadřízenými a podřízenými. Při řízení výkonu má velký význam komunikace a zpětná vazba (Sakslová, Šimková, 2013, s.97-98).

***Metody hodnocení***

Metody či nástroje hodnocení souvisejí s jeho předmětem.

- *Hodnocení na základě stanovených cílů:* slouží k hodnocení výsledků práce. Vhodné použití tam, kde lze pracovníkům osobní nebo skupinové cíle předem stanovit a jejich dosažení, lze objektivně posoudit a změřit;
- *Hodnocení na základě norem a standardů:* založeno na porovnání výkonových norem a standardů kvality se skutečným výkonem pracovníka Normy a standardy výkonu lze chápat jako stálé cíle udávající požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků;
- *Hodnocení pomocí posuzovaných stupnic:* slouží k hodnocení pracovního, sociálního, případně řídícího chování k posouzení schopností zaměstnanců. Nejčastěji jsou sestaveny číselně, graficky nebo slovně. Typem posouzení stupnic jsou čtyřbodové škály, které čelí sklonu hodnotit všechny zaměstnance jako průměrné;
- *Kontrolní seznamy (check-listy)* jedná se o soupis činností, které by měl zaměstnanec vykonávat a mohou obsahovat řádově desítky činností;
- *Assesment (development) centre:* mají široké uplatnění, nejen při výběru, ale i hodnocení pracovníků. Je však časově, personálně i finančně náročný proto se většinou využívá pouze u pozic vrcholových manažerů a specialistů. Jedná se o řešení modelových úkolů, případových studií;
- *Personální a manažerský audit:* představuje vnější posouzení schopností, zkušeností, pracovních postojů zaměstnanců, prováděné zpravidla specializovanými poradci. Důvodem tohoto hodnocení zpravidla bývá změna organizace (Urban,2013, s.59-60).

### 4.2.13 Rozmísťování pracovníků

*Staffing* neboli formování podnikové pracovní síly. Rozkládá se na dvě formy *kvantitativní* – výsledek vzájemného poměru mezi velikosti vstupů a výstupů pracovníků do podniku, i mobility pracovníků uvnitř podniku. *Kvalitativní* forma je dána profesně-kvantifikačními strukturami pracovníku do podniku přicházejících a z podniku odcházejících, ale i formování pracovních schopností pracovníků v rámci podnikového vzdělávání.

***Formy rozmísťování pracovník v rámci vnitropodnikové mobility***

Proces rozmísťování pracovníků na *vyšší pozici*, představuje pohyb pracovníka v rámci podniku na důležitější, zpravidla náročnější a lépe placenou pracovní pozici dochází ke zlepšení postavení.

*Převádění pracovníků na jinou práci, anebo na nižší pracovní pozici*. Převádění na jinou práci představuje pohyb pracovníka v rámci podniku na práci stejného obsahu a významu postavení jako měl pracovník doposud, příčinou převedení může být úspora pracovníků, anebo ukončení provozu nějaké části podniku. Přeřazení pracovníka na nižší funkci bývá nezřídka doprovázen i snížením mzdy či platu. Důvodem přeřazení může být zrušení pracovního místa, změny v organizaci, anebo shledání neschopnosti pracovníka efektivně vykonávat danou pracovní pozici (Koubek,2003, s.196-198).

***Formy rozmísťování pracovník v rámci vnější mobility***

Vnější mobilita má aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránka tvoří řetězec procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků. Pasivní stránka vnější mobilita je tvořena několika procesy zabývající se ukončením pracovního poměru tzv. propouštění a penzionováním pracovníků. Rezignace tzv. ukončení pracovního poměru ze strany pracovníka a úmrtí pracovníka (Koubek,2003, s.200-201).

### 4.2.14 Motivace a odměňování pracovníků

Motivace a odměňování jsou si blízké, nejsou však totožné. Motivace posiluje pracovní nasazení a odpovědnost, zvyšuje iniciativu. Úkolem vedoucího je povzbuzovat motivovat spolupracovníky k plnění jejich úkolů, výkonových cílů a dalších požadavků organizace. Správné používání motivačních nástrojů, okamžitých, dlouhodobých, pozitivních i negativních patří k nejdůležitějším složkám manažerských úkolů.

***Motivační nástroje***

Jsou rozdělovány na vnitřní a vnější faktory tzv. faktory *hmotné* a *nehmotné*. Motivace je do jisté míry individuální. Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat druhého. Důležité je zajistit co jednotlivé zaměstnance motivuje např. z hovoru s nimi, anebo z jejich pozorování při práci.

- *Vnější motivace* spočívá v zájmu o finanční a materiální statky. Plat/mzda, odměny, zaměstnanecké výhody. Finanční motivace působí často nejsilněji.
- *Vnitřní motivace* se soustřeďuje na potřeby uznání a respektování daného pracovníka. Vykonávání zajímavou, smysluplnou práci, uplatnění svých schopností a překonávání překážek a udržování přátelských vztahů s dalšími osobami na pracovišti (Urban,2013, s.65-67).

### 4.2.15 Odměňování pracovníků

Nejvýznamnější a nejsložitější nástroj řízení. Úkolem je získat a udržet hodnotné zaměstnance a podporovat je k jejich rozvoji výkonu a produktivity. Zabezpečit, aby produktivita podniku rostla rychleji než růst mezd. Zachovat vnitřní spravedlnost odměňování odpovídající náročnosti a odpovědnosti pracovních míst i osobním výsledkům pracovníků.

***Nástroje odměňování***

- *Základní či pevná mzda, tarifní nebo smluvní* – hodinová, týdenní, měsíční. Je určována dle tržního vývoje mezd různých profesí a dle organizačních nároků a požadavků. Představuje zaručenou část individuální mzdy.
- *Složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance* – je vyplácena ve formě nadtarifní složky či osobního ohodnocení. Je založena na dlouhodobějším hodnocení pracovních výsledků, může být i odebrána. Její výše se stanovuje buď procentuálním podílem či absolutní částkou ze základního tarifu.
- *Výkonová složka* – motivační vyplácená v podobě odměn, bonusů, podílu ze zisku. Pohyblivá složka mzdy. Bývá vázaná na individuální, týmový či výkon celého podniku.
- *Mzdové příplatk*y – stanovují se dle mimořádných podmínek práce či pracovního místa (Urban,2013, s.77-78).
- *Zaměstnanecké výhody* – nemají přímý vztah k pracovním výsledkům. Plní funkci péče o zaměstnance. Zaměstnavatelé poskytují tyto výhody z důvodu snahy o udržení si kvalitních zaměstnanců a nabízí jim možnosti osobní relaxace, které jsou daňově zvýhodněný způsob odměňování.

- Jedná se o *výhody se vztahem k práci* např. příspěvky na stravování – stravenky, dotované stravování ve vlastním zařízení, nadstandartní pracovní volno, vzdělávání a rozvoj – jazykové, odborné kurzy, příspěvek na dopravu.
- *Hmotné vybavení a pracovní pomůcky* sloužící i pro osobní potřebu. -osobní automobil, benzínové karty, notebooky, mobilní telefony, služby telefonních operátorů, internetové připojení z domova, příspěvky na bydlení*.*
- *Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy* – nadstandartní péče o zaměstnance a rodinné příslušníky, péče o děti – školky, dětské tábory, příspěvky na dovolenou, sportovní a rekreační aktivity, pojištění, připojištění, nabídka vlastních produktů a služeb za zvýhodněné ceny, poradenství (Urban,2013, s.93-95).

## 4.3 RIZIKO

Pro pojem riziko neexistuje jednoznačná definice. Bývá spjato s pojmem *neurčitého výsledku*. Za předpokladu, že existují alespoň dvě varianty řešení, u kterých si řešitel není jist, která z variant je správná. Riziko je spjato s rozhodnutím, kdy a do jakého základního prostředku investovat. *Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí.* Špatné rozhodnutí nese riziko ztráty.

S rizikem je v těsné blízkosti pojem změny veličiny v čase, která nabude oproti očekávaným hodnotám pozitivní nebo negativní odchylky (Smejkal, Rais, 2006, s. 78-79).

„*Riziko definujeme jako podmínku reálného světa, v němž existuje vystavení se nepříznivým okolnostem.“* (Smejkal, Rais, 2006, s. 79)

### 4.3.1 Analýza rizik

Jedná se o proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.

1. identifikace rizika – vymezení posuzovaného jedince popis prostředků,
2. stanovení hodnoty prostředků – určení hodnoty prostředků a jejich význam pro jedince, ohodnocení možného dopadu ztráty,
3. identifikace hrozeb a slabin – určení druhů událostí a jednání, které mohou negativně ovlivnit hodnotu prostředků, určení slabých míst jedince,
4. stanovení významnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti jedince (Smejkal, Rais, 2006, s. 81).

### 4.3.2 Metody analýzy rizik

***kvalitativní metody*** – rizika jsou vyjádřená v určitém rozsahu např. obodovaná hodnotami <1-10>, určena pravděpodobností <0-1>, nebo slovně (malé střední, velké), kvalitativní metody jsou subjektivnější jednodušší a rychlejší. Mohou přinést problémy v oblasti zvládání rizik, při odhadování finančních nákladů nutných k odstranění hrozby.

***kvantitativní metody*** – založeny na matematickém výpočtu rizika podle frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Dopad bývá vyjádřen ve finančních termínech například stovky, tisíce Kč. Jejich realizace vyžaduje více času a úsilí, poskytují však podrobnější obraz vyjádření rizika. Nevýhodou této metody je náročnost na zpracování výsledků a vysoké zahlcení dat, které hodnotitel nemusí být schopný zpracovat.

***Metoda účelových interview (metoda Delphi)***

Jedná se o nejběžnější variantu metody účelových interview, která představuje řízený proces mezi experty hodnotící skupiny a představiteli hodnoceného subjektu. Metoda Delphi používá pro rizikovou analýzu soubor otázek, které jsou prodiskutované na účelovém pohovoru. Otázky jsou tvořeny dvěma částmi – pevnou předem danou a variabilní, která je postavena podle průběhu pohovoru a postavení respondenta. Respondenti nepřichází do kontaktu s ostatními respondenty při zpracování odpovědí a tím nedochází ke vzájemnému ovlivňování. Výhodou je menší náročnost na spotřebu zdrojů a času. Metoda je vhodná pro analýzu rizik především proto, že určuje, co se může stát a za jakých podmínek. Mohou se používat různé subvarianty – metoda anketní analýzy, metoda scénářů, metoda matic (Smejkal, Rais, 2006, s. 95-97).

### 4.3.3 Management podnikatelských rizik

Jedná se o proces nalezení rizika jeho kontrola a následná eliminace a minimalizace nejistých událostí vedoucích k riziku.

Smejkal a Rais ve své knize uvádí, že jediná možnost, jak se vypořádat s rizikem v reálném firemním prostředí je riziko přijmout a naučit se riziko řídit.

Proces řízení rizik zahrnuje činnosti:

1. Analýzu, monitoring a měření rizika ve vnějším i vnitřním prostředí podniku;
2. Definování cílů v oblasti snižování rizika – určení, která rizika snižovat, určit vhodnou strategii snižování rizika s ohledem na minimalizaci nákladů;
3. Stanovení nejvhodnější metody na snižování rizika;

4. **Vyhodnocení rizikové strategie a aplikace metody na snižování rizika** – nebezpečí vzniku nového rizika. Za provádění rizikové politiky je odpovědný risk manager, který spolupracuje s agentem změny v procesu plánované změny (Smejkal, Rais, 2006, s. 116).

# 5 ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole je představena konkrétní společnost, popsána její historie a zobrazena organizační struktura. Název společnosti je z odpovídajících důvodů zatajen. Pro účely diplomové práce je společnost pojmenovaná jako „*Konkrétní společnost DX*“. Konkrétní společnost DX je součástí „*Konkrétní skupiny DX*“.

## 5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

**Subjekt:** Konkrétní společnost DX

**Sídlo:** Brno

**Základní kapitál:** 200 000 Kč rozdělený mezi dva společníky podílem 90 % a 10 %

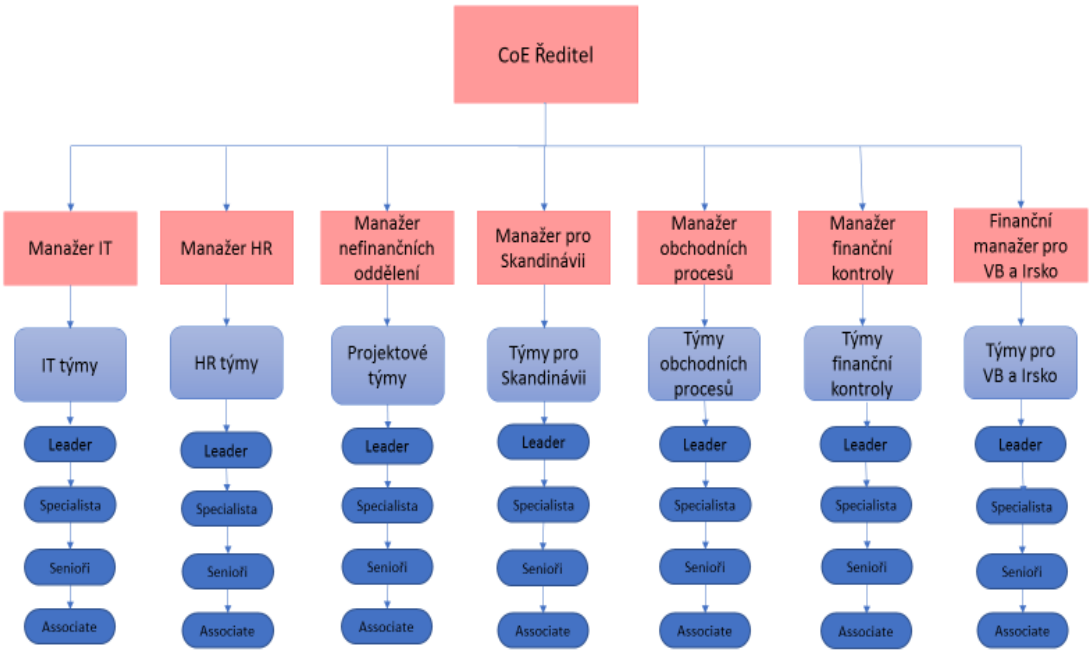
Konkrétní společnost DX je součástí skupiny se sídlem ve Velké Británii. Skupina se soustřeďuje na prodej elektroniky a telekomunikace. Skupina provozuje přes 3000 prodejen v 9 státech Evropy a zaměstnává přes 42 000 osob (VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN,2015).

### 5.1.1 Předmět podnikání

Konkrétní společnost DX poskytuje služby svým interním zákazníkům sídlícím ve Velké Británii, Irsku, skandinávských státech Norsku, Švédsku, Finsku a Dánsku v oblastech financí, administrativy, informačních technologií, personálních služeb a logistiky.

V oblasti personálních služeb se jedná o mzdovou agendu a pracovní smlouvy, dále péče o zaměstnance a podpora pro náborové procesy nových zaměstnanců v Brně.

### 5.1.2 Organizační struktura konkrétní společnosti




*Obr. 5 Organizační struktura konkrétní společnosti (zdroj: upraveno dle Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2019)*

## 5.2 ANALÝZA PERSONÁLNÍ POLITIKY V KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI DX

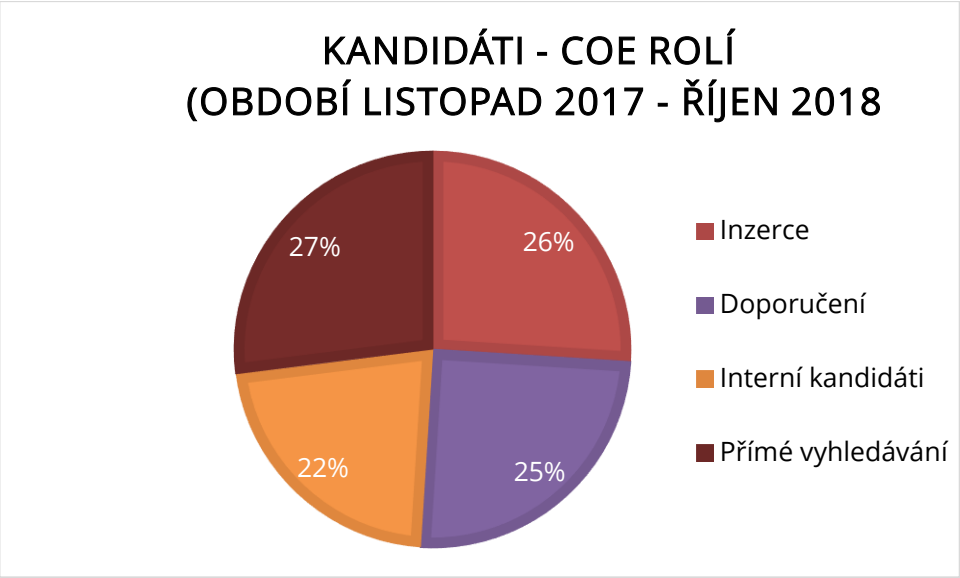
V této kapitole bude dle teoretických východisek analyzovaná personální politika konkrétní společnosti DX. Poznatky byly získány v průběhu vlastní praxe ve společnosti a na základě řízených rozhovorů se zaměstnankyní Krejčířovou Alenou z oddělení HR.

### 5.2.1 Průzkum trhu

Konkrétní společnost vybírá potencionální zaměstnance z pěti možných zdrojů.

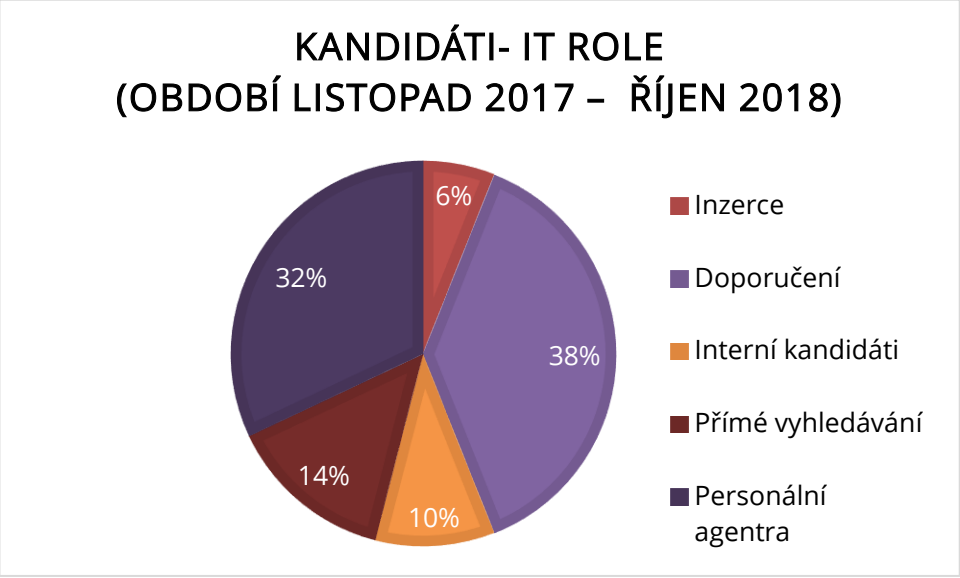
- inzerce – jobs.cz, job check-in, LinkedIn,
- doporučení,
- prostřednictvím personální agentury,
- interní kandidáti,
- přímé vyhledávání – LinkedIn, jiná sociální média (Krejčířová,2019).

Vývoj zdrojů náboru zobrazím na grafu č. 1,2.




*Graf 1 Zdroje náboru konkrétní společnosti CoE rolí (zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti DX, 2019)*

Dle grafu č. 1 je možné vidět, že zdroje pro výběr CoE rolí jsou velmi vyvážené, největší část tvoří přímé vyhledávání, inzeráty a doporučení známých.




*Graf 2 Zdroje náboru konkrétní společnosti IT rolí (zdroj Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti DX, 2019)*

Na grafu č. 2 jsou zobrazené zdroje pro výběr IT rolí. Nejvíce jsou využívány zdroje výběru na doporučení od známých a od personálních agentur. Další zdroje výběru nejsou tolik v oblibě.

### 5.2.2 Analýza pracovních míst

V konkrétní společnost DX jsou zastoupena oddělení personální, finanční, logistické a IT.

Personální oddělení tvoří týmy, které se specializují na péči o zaměstnance. Finanční oddělení řeší objednávky zboží, zpracovávání faktur v systému, účtování položek a platby. Logistické oddělení řeší pohyb zboží, dodání zboží, poškození zboží, změny adresáta a další vzniklé problémy s tím související. IT oddělení spravuje a inovuje software, který je nezbytnou součástí všech oddělení pro vykonávání práce.

Pro nově příchozí zaměstnance jsou nachystané brožurky se stručným popisem náplně práce na všech odděleních včetně popisu práce konkrétních týmů. Během prvních týdnů se „nováčkům" věnují zkušenější pracovníci týmu, školí je a pomáhají jim se začlenit do pracovního nasazení.

### 5.2.3 Personální plánování

Personální plánování v mé šetřené společnosti se zaměřuje zejména na potřeby zaměstnanců. Personální oddělení zde plní funkci informativní, zejména o technických a bezpečnostních problémech. Také informuje zaměstnance o nabídce nových pracovních míst a možnosti interního přesunu napříč společností. Dále podává informace o speciálních akcích pro zaměstnance. Spravuje docházkový systém, mzdy a daňové zákony. Stará se o chod budovy a plánování pracovních cest. Zajišťuje školení vzdělávacího a rozvojového charakteru odborných způsobilostí. Na tyto kurzy je možné přihlásit se jen omezenému počtu zaměstnanců s podmínkou uplynutí zkušební doby.

### 5.2.4 Proces náboru dle skupin rolí

Ve společnosti jsou role rozděleny na CoE role – Associate, Senior, Specialista, Leadership role a IT role. Do CoE rolí spadají všechny administrativní a associate pozice na všech odděleních.

Proces náboru CoE associate – juniorských rolí probíhá v následujících krocích:

1. Kandidát je v prvním kole kontaktován náborovým týmem – emailem, nebo telefonicky – pozvání na pohovor.
2. Kandidát po příchodu na pohovor – nejprve uvítán HR pracovnicí, která má za úkol seznámit kandidáta s organizačními věcmi.

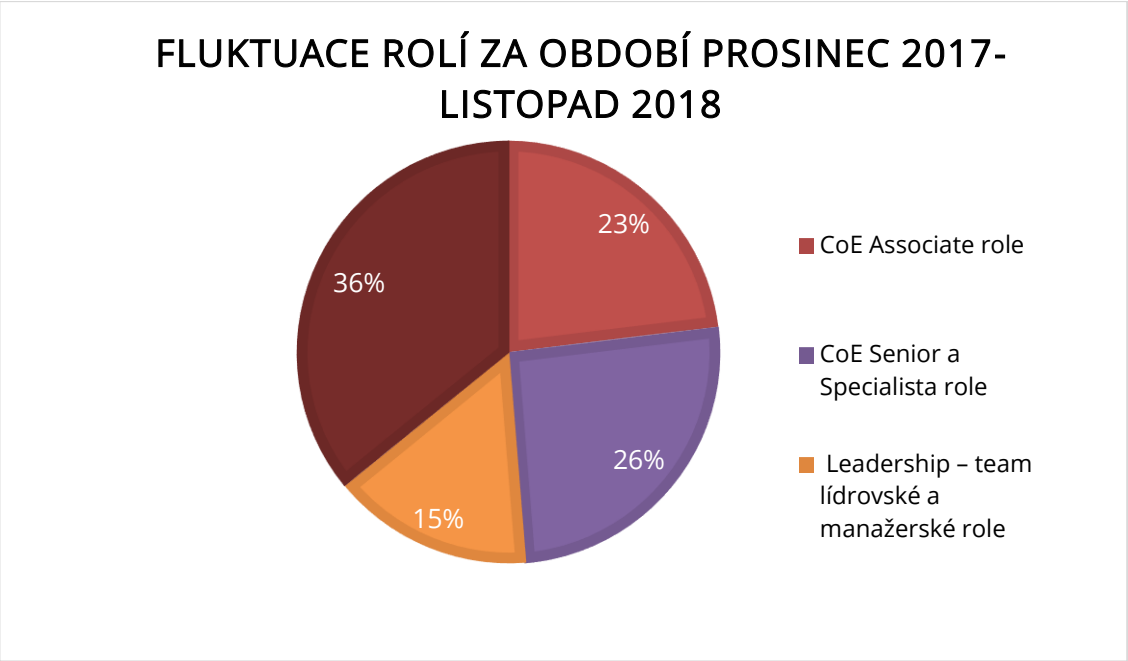
3. **Dle pozice může / nemusí proběhnout testování** (test z Anglického jazyka zaměřený na gramatiku, psaní dopisu a zkouška mluveného projevu, v programu MS Excel úloha s daty za použití funkcí).
4. **Pohovor s team leaderem daného oddělení** – týká se náplně práce, vzájemné představy, finančního ohodnocení.
5. **Rozhodnutí manažera** – přijmutí, zamítnutí kandidáta.
6. **Náborový tým kontaktuje kandidáta** do pěti pracovních dnů – zpětná vazba o rozhodnutí, popřípadě prezentace nabídky (datum nástupu, pracovní nabídka včetně finančního ohodnocení a případných benefitů).
7. **Příprava dokumentů pro nástup kandidáta**.

**Do rolí Senior CoE** se řadí role specialistů a seniorů na různých odděleních. Výjimkou jsou IT role. Jedná se hlavně o interní role. Nábor probíhá stejným způsobem jako u klasické CoE role, až na to, že pohovor je veden do větší hloubky odbornosti a účastní se ho jak team leader, tak manager oddělení.

**IT sektor** je samostatné oddělení i s jinými nároky na kandidáty. Hlavní odlišností je zpracování IT testu, který je zaměřený na kódování dle zadání a dále naprogramování kontroloru, který bude splňovat podmínky ze zadání, dále se účastní samotného pohovoru s team leaderem a managerem oddělení.

**Leadership (vůdcovské) role** patří k nejvyšším rolím, které zajišťuje HR oddělení. V každém týmu je jeden leader – vůdce, který je zodpovědný za fungování týmu, řeší týmové problémy a komunikuje s vrcholovým managementem společnosti, prezentuje plány firmy a požadavky ke splnění. Nábor nového leadera probíhá formou testování dle oblasti, na kterou se specializuje a následně prochází pohovorem, jak s bývalým team leaderem, tak s managerem oddělení a následně s HR managerem.

Z interních zdrojů byla zjištěná fluktuace 20 % ze 100 lidí. Tento poměr udává fluktuaci 129 lidí z celkového počtu 643 zaměstnanců za rok 2018. Lidé se ve společnosti střídají průměrně po dvou letech (Krejčířová,2019).




*Graf 3 Fluktuace rolí za období prosinec 2017–listopad 2018 (zdroj Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti DX, 2019)*

### 5.2.5 Hodnocení pracovního výkonu

Ve společnosti je hodnocen pracovní výkon zaměstnanců na základě pracovní smlouvy. Ve smlouvě jsou stanovené podmínky práce, kterou zaměstnanec musí plnit a na základě nich mu je vyplacená měsíční fixní mzda. Dále musí být splněna podmínka odpracování sto čtyřicet hodin měsíčně a dodržování včasného příchodu do práce mezi sedmou až půl desátou hodinou ranní. Dále jsou stanovené skupinové úkoly pro konkrétní tým, při jejichž splnění je každému účastníkovi v týmu navýšená mzda o tzv. pohyblivou složku. Je důležité podotknout, že skupinové úkoly jsou v mnoha případech závislé na dalších činitelích, které mnohdy nejde nijak časově ovlivnit.

Jako příklad je uvedená činnost jednoho týmu na finančním oddělení, který je penalizován za nevčasné placení faktur. Tyto faktury jsou závislé na včasném dodání zboží dodavatelem, od kterého se odvíjí zaúčtování a zaplacení faktur v daném termínu.

### 5.2.6 Rozřazení pracovníků a ukončení pracovního poměru

Noví zaměstnanci jsou přijímání do zaměstnání buď k prvnímu dni v měsíci či v polovině měsíce, tedy k patnáctému dni v měsíci. Pokud na tento den připadá víkend nebo svátek, tak je to nejbližší následující pracovní den.

Tento den má na starosti nové zaměstnance pověřená osoba personálního oddělení. Jsou s nimi podepsány pracovní smlouvy, či dohody na zkrácený pracovní poměr. Jsou sděleny důležité

organizační věci a je představena společnost. V tento den každý nový zaměstnanec navštíví budoucí tým působení.

Personální oddělení vždy informuje zaměstnance o nově otevřených pracovních pozicích. Společnost dovoluje interní přesuny každému, kdo se o pozice zajímá a předem se dohodne se svým stávajícím leaderem na přesunu. Nové otevření pozice vzniká většinou výpovědí nebo přesunutím stávajícího zaměstnance na jinou pozici.

Povýšení či ukončení pracovního poměru je v první řadě řešeno mezi zaměstnancem a leaderem týmu a dále je o dalších krocích informováno personální oddělení.

### 5.2.7 Odměňování pracovníků

Pracovníci ve společnosti jsou odměňovaní na základě měsíční mzdy. Její výše je stanovená na základě pozice, kterou vykonávají. Z interních zdrojů mi byly poskytnuty informace o výši hrubé měsíční mzdy daných pozic.

- CoE Associate mají výši měsíční mzdy od 20 000 do 25 000 Kč.
- CoE Senior od 23 000 Kč do 30 000 Kč.
- CoE Specialista 23 000 Kč do 35 000 Kč.
- Leader od 35 000 Kč do 50 000 Kč
- IT associate se mzdy pohybují od 30 000 Kč do 40 000 Kč
- IT Senior, Specialista od 50 000 Kč od 70 000 Kč.

K této mzdě je možné získat pohyblivou složku mzdy, která je určená na základě rozhodnutí leadera za splnění skupinových úkolů či jiných požadavků nad rámec pracovní náplně (Krejčířová,2019).

### 5.2.8 Vzdělávání pracovníků

Jeden z týmů na personálním oddělení se specializuje na vzdělávání zaměstnanců v odborných záležitostech. Například pro finanční oddělení jsou vytvořeny kurzy na práci v programu MS Excel. Tyto kurzy jsou pouze pro pracovníky na hlavní pracovní poměr po uplynutí zkušební doby. Kurzy jsou bezplatné a probíhají v pracovní dobu, jsou vedeny formou přednášek odborníků ze společnosti. Kapacita kurzu bývá 10-30 osob.

### 5.2.9 Pracovní vztahy

Jedná se o nadnárodní poměrně mladou společnost (věkový průměr se pohybuje mezi 25-35 lety), ve které panuje přátelská atmosféra s pravidlem tykání si mezi sebou na pracovní půdě.

S managementem společnosti převážně spolupracují manageři oddělení a někteří týmoví vůdci, pokud se jednání týká jejich profesní oblasti.

Informace z jednání se přenášejí v elektronické podobě do emailové korespondence. Ve společnosti celkově funguje přenos informací prostřednictvím emailů, popřípadě Skype a Facebook komunikace.

### 5.2.10 Péče o pracovníky

Společnost je zaměřená na poskytování služeb v oblastech IT, financí, logistiky a personalistiky. Etický kodex společnost nemá, ale bezpečnost práce se musí dodržovat v jako každé jiné firmě. Její znalost je zde kontrolovaná pomocí plnění online úkolů na e-learningu. Jednou za půl roku přijde všem zaměstnancům pozvánka na splnění úkolu formou testování, vztahující se na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Otázky jsou zaměřeny na problematiku, jak se zachovat v neobvyklých situacích, na koho se obrátit při řešení problémových situacích.

Znalosti výkonu práce a řešení krizových situací je kontrolováno speciálními pracovníky společnosti. Tito specialisté mají za úkol jednou ročně navštívit každý tým a zeptat se jich na pár otázek. Každý tým si vybere jednoho ze svých členů a ten reprezentuje odpovědi na otázky za celý tým.

Dále společnost poskytuje pro své zaměstnance i několik benefitů které jsou zpracované na základě inspirace z podkladů bakalářské práce Lucie Chlubné.

Společnost nabízí benefity ve formě nároku na dovolenou pro zaměstnance na 25 dní za odpracovaný kalendářní rok. Dle Zákona 262/2006 Sb., konkrétně § 211 – § 223, plně upravuje nárok zaměstnance na dovolenou.

- Stravenky v elektronické podobě Sodex karty v hodnotě 100 Kč přičemž 45 % si hradí zaměstnanec a 55 % hradí společnost. Stravenky jsou poskytovány jak pro pracovníky na hlavní pracovní poměr za každý odpracovaný den, tak pro pracovníky na zkrácený úvazek v rámci Dohody o pracovní činnosti či Dohody o provedení práce. Pro pracovníky na zkrácený pracovní poměr náleží stravenka za každých odpracovaných 8 hodin. Příspěvek na stravování ve stanovené výši vychází ze Zákona č. 262/2006 Sb. § 236.
- Cafeteria systém – určený jen pro pracovníky na hlavní pracovní poměr. Cafetria funguje na principu převedení jakékoliv částky ze mzdy na kartu a poté dochází k volnému placení, např. nákupu v lékárně. Převedenou část mzdy mohou zaměstnanci čerpat v plné nezdanitelné výši. Nevýhodou je fakt, že do základu daně pro výpočet mateřské či důchodu se započítává pouze vyplacená zdaněná mzda. Na tento benefit vzniká nárok po uplynutí

tříměsíční zkušební doby. Daňově ošetřená je Cafeteria systém v Zákoně č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů.

- **Nemocenská – Sick days** – tento benefit platí pouze pro pracovníky na hlavní pracovní poměr. Každému zaměstnanci přísluší dle zákona č. 262/2006 Sb. § 192 náhrada mzdy za nemoc od 4. dne nemoci. Sick days se poskytuje při splnění podmínky zaměstnání ve společnosti nepřetržitě po dobu jednoho a více let. Takoví zaměstnanci mohou čerpat volné 2 dny nemocenské s náhradou mzdy.
- **Kurzy anglického jazyka** pro pracovníky v pracovním poměru je možné využívat kurzy angličtiny v jakékoliv jazykové škole. Společnost pokrývá 80 % nákladů na kurz, avšak do maximální výše 6 500 Kč. Tento benefit je omezený na počet žádostí o příspěvek max. 40 zaměstnanců a řídí se zákonem č. 262/2006 Sb. § 230 – §231.
- **Ovocný den** je každou první středu v měsíci. Pro zaměstnance je ovoce přichystáno v papírových boxech. Každému oddělení je doručeno několik druhů čerstvého ovoce.
- **Slevy v Galerii Vaňkovka** společnost má domluvenou smluvní spolupráci s několika gastronomickými řetězci v Galerii Vaňkovka. Jedná se o restaurační řetězce typu Bok restaurant, Ugo, Bageteria, Subway aj. Slevu lze uplatit na vybrané restaurace ve výši 10 %. Akce lze využívat každý pracovní den od 8:00-16:30 hodin.
- **Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění** pro zaměstnance v pracovním poměru je poskytován příspěvek na penzijní pojištění. Ve výši 3 % pracovníkova mzdového výměru a nejnižší hodnota činí 300,- Kč za měsíc dle Zákona č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů § 6 odst. 9 písm. p).

### 5.2.11 Informační systémy

Zajišťování, zpracovávání a analýzu dat zaměstnanců uchovává a spravuje personální oddělení v programu OK base. Tento systém eviduje všechny zaměstnance, jejich kontaktní údaje, pracovní zařazení, mzdy a benefity. S programem personální oddělení pracuje denně. Na docházku je separátní docházkový program. Denně se údaje aktualizují, mění se strom organizační struktury.

### 5.2.12 Dodržování zákona v oblasti práce a zaměstnávání

Společnost nemá etický kodex. Odměňování pracovníků a dodržování předpisů stanovuje pracovní smlouva.

## 5.3 ANALÝZA MCKINSEYHO MODEL 7 S KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI DX A PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

V této kapitole je zpracovaná analýza McKinseyho modelu 7S zaměřená na personální oddělení.

### 5.3.1 Strategie

Firemní strategie je převážně zaměřená na jeden cíl, a tím jsou zákazníci. Jedná se jak o koncové spotřební zákazníky, tak i o business zákazníky. Tuto vizi musí všichni zaměstnanci respektovat. Jejich motto je v překladu „dělat zákazníky šťastné úžasnými technologiemi".

Společnost je rozdělená na několik segmentů a každý segment má svojí dílčí strategii.

Ve své práci se zaměřuji na personální oddělení a jejich vize zní: rovné podmínky pro každého bez ohledu na pohlaví, národnost a orientaci.

### 5.3.2 Struktura

Organizační struktura společnosti je zobrazená na obrázku č. 5. Má liniově-štábní strukturu.

Společnost je rozdělená na několik oddělení a každé plní svojí funkci. Oddělení má vždy několik týmů, které zastávají dílčí činnosti a vzájemně tvoří celek. Díky tomuto rozdělení je u mnohých činností zachována vzájemná kontrola a tím dochází ke snižování možného výskytu chyb.

Personální oddělení je rozděleno na 5 týmů, každý tým se specializuje na jinou činnost. Tedy nedochází tu ke vzájemné kontrole, protože každý tým se podílí na své činnosti samostatně. Jedná se o týmy:

- *Operační tým* – plní funkci administrativní, stará se o nástupy zaměstnanců, výstupy formou výpovědi či přesunu z jednoho týmu do druhého, dále spravuje docházkový systém, mzdy, benefity, změny, směrnice.
- *Náborový tým – hledá* nové zaměstnance, vede pohovory, přijímá zaměstnance.
- *Asistence a podpora* – stará se o běžný chod budovy a recepce, zařizuje pracovní cesty.
- *Finanční tým* – řeší interní finance, fakturace, daně, dotace.
- *Vzdělávací tým* – vytváří vzdělávací programy pro zaměstnance v oblastech odborné způsobilosti, tak i rozvoje měkkých dovedností (Krejčířová,2019).

### 5.3.3 Schopnosti

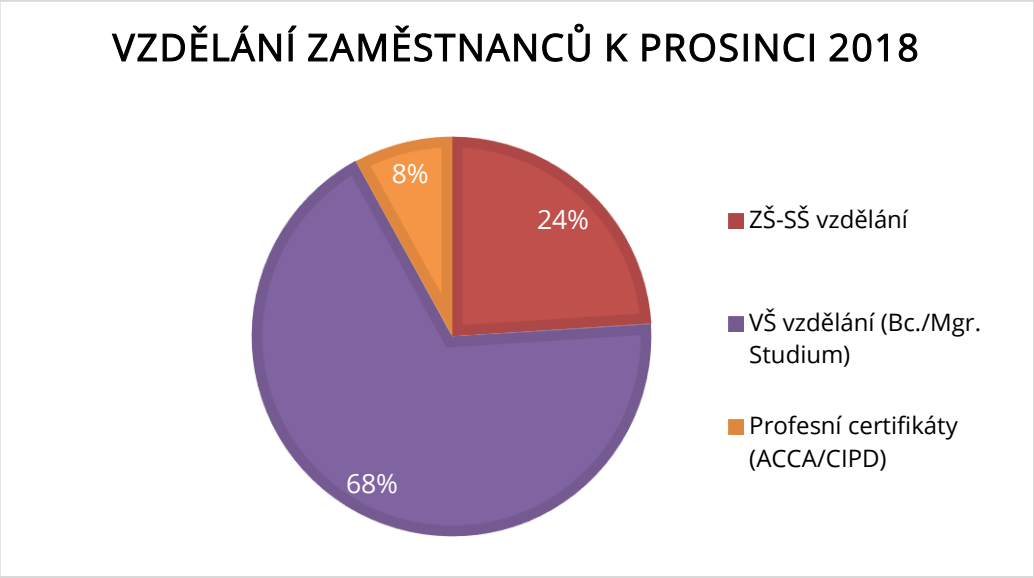
Schopnosti jsou odlišné od typu pozice. Při zaměření se na personalistiku je pro obsazení nejnižších pozic nejdůležitější kladný vztah k lidem, ochota učit se novým věcem a umět dobře anglický jazyk. Důležitá je pečlivost a smysl pro detail. Je možné absolvovat školení od starších kolegů z týmu a školení na zákoník práce. Co se týká vyšších pozic, je zde nutná předešlá praxe a hmatatelná zkušenost, především s uzavíráním mezd, s vedením projektů a psaním směrnic.

Kariérní růst na personálním oddělení je obtížnější, protože na vyšších pozicích bývá nižší fluktuace osob. Tyto pozice bývají obsazovány často externě. Nejčastější odchody jsou na nejnižších pozicích.

Na jiných odděleních je možnost dostat se na vyšší pozici poněkud snadnější cestou. Tyto pozice se převážně obsazují interními zaměstnanci díky výhodě znalosti konkrétních procesů, prostředí a kolegů. Postupně roste na seniora specialistu a ze specialisty se může stát tým leaderem.

### 5.3.4 Spolupracovníci

Většina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Věkový průměr zaměstnanců je 25-35 let. Přehled dosaženého vzdělání je zobrazený na grafu 4.




*Graf 4 Přehled dosaženého vzdělání zaměstnanců společnosti DX (zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti DX, 2019)*

Jedná se o mezinárodní společnost, z toho důvodu zde pracují lidé různých národností, jako jsou: dánské, finské, polské, slovenské, španělské či švédské. Oficiálním jazykem je angličtina. Šetřená společnost DX má všechna oddělení v jedné budově. Společnost sídlí ve třech patrech

budovy, mezi kterými má rozdělená oddělení: první patro HR – personální, IT – výpočetní technika, třetí patro finanční oddělení, páté patro logistické oddělení. Model zařízení prostoru je open space/ office – volně otevřený. Díky této skutečnosti je zde velmi rychlá komunikace, jak mezi odděleními, tak mezi samotnými týmy, nevýhodou však takového open office může být hluk, pocit neustálé kontroly vedoucí ke špatné koncentraci pracovníků. Na jednom patře je přes 150 zaměstnanců. Celkový počet zaměstnanců k listopadu 2018 byl 643.

### 5.3.5 Systémy

HR používá program OK base – evidence všech zaměstnanců, jejich kontaktní údaje, pracovní zařazení, mzda, benefity. S programem personální oddělení pracuje denně. Na docházku je separátní docházkový program. Denně se údaje aktualizují, mění se strom organizační struktury.

Finanční oddělení pracuje v programu SAP, kde zaznamenává veškeré finanční operace. Od přijmu faktur za zboží až po jejich zaplacení. V návaznosti na program SAP pracovníci pracují s programem EL QUIDE, který plní funkci online skladu.

Oddělení logistiky pracuje také v systému SAP a EL QUIDE, toto oddělení má několik týmů. Jeden tým má na starosti dodání kusové výroby konečnému zákazníkovi. Další tým řeší stížnosti. Dále na tomto oddělení působí tým, který se specializuje na tvorbu webu a produktů na něm. Tento tým úzce spolupracuje s IT oddělením.

IT oddělení má hlavní činnost integrace systému SAP a EL QUIDE. Pracuje na automatizaci propojení těchto dvou programů v jeden. Tímto propojením by se usnadnila práce lidskému faktoru právě na finančním a logistickém oddělení. Dále pracují na vývoji a inovaci softwaru SAP PI a dále softwaru APIGEE, tento program jen opravují, pokud se jeho provoz vychýlí od normálu.

### 5.3.6 Styl

Každý tým je rozdělený na CoE associate pracovníky, kteří jsou ti nejníže postavení, nad nimi jsou CoE senioři, kteří mají již nějaké zkušenosti a zodpovědnost, většinou delegují práci CoE Associate pracovníkům, a tedy jsou za vykonanou práci zodpovědní. Dále CoE specialisté jsou v týmu již nějakou dobu a mají určitou zodpovědnost za jednotlivé úkony týmu, řeší odborně zaměřené problémy v týmu např. neschopnost odběratele splácet. Specialista je „pravá ruka“ team leadera a zastupuje ho při jeho absenci. Leader je zejména vůdčí osobnost, která se stará o tým a komunikuje s manažeři oddělení, rozhoduje o běžných problémových situacích. Deleguje pravomoci v týmu, stará se o členy v týmu. Zásadní strategická rozhodnutí dělají manažeři

konkrétních oddělení. Styl řízení je zde demokratický mísící se s autoritativním stylem řízení, který je uplatňován na manažerské linii rozhodování.

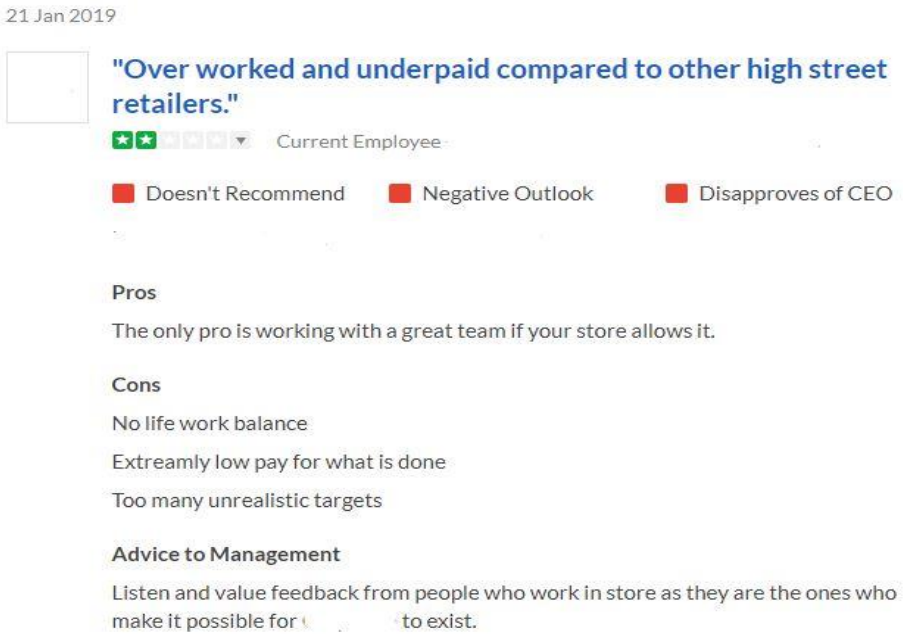
### 5.3.7 Sdílené hodnoty

Společnost je tvořena převážné mladým kolektivem. Je v ní zastoupeno mnoho národností a kultur. Jako každá mezinárodní firma i tato preferuje pracovní vztahy na přátelské úrovni, a tedy si všichni ve společnosti tykají. V mnoha ohledech to odbourává napětí při jednání s výše postavenou osobou a lépe to utužuje vztahy. Někteří team leadeři a manažeři si drží odstup od podřízených z důvodu zachování určité autority a respektu.

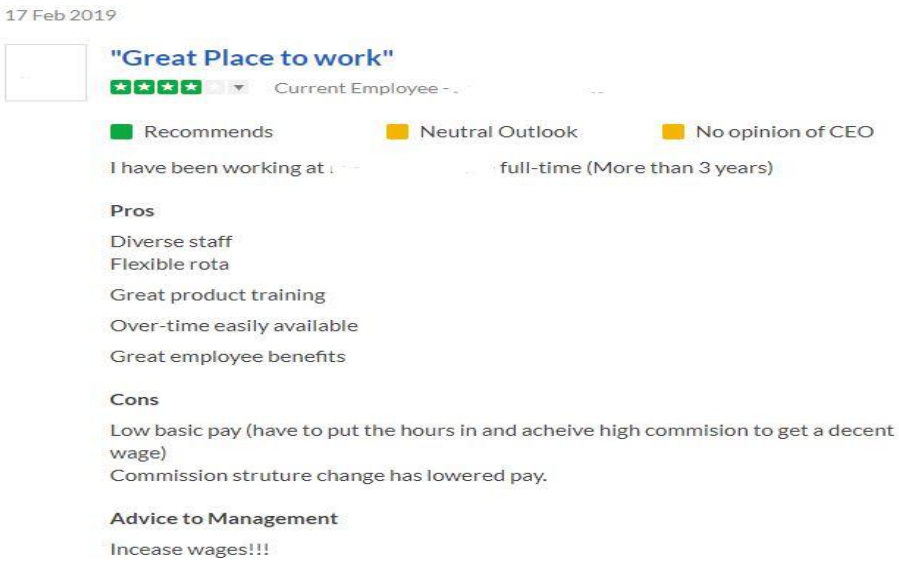
## 5.4 ZPĚTNÁ VAZBA BÝVALÝCH ZAMĚSTNANCŮ NA WEBU

Z webů Glassdoor.co.uk a Indeed.co.uk byly získány recenze od bývalých zaměstnanců společnosti DX. Název společnosti byl z těchto ukázek odstraněn, aby nebyla porušena žádost o anonymitu konkrétní společnosti. Tyto recenze jsou ukázkou vyjádření necenzurovaného názoru bývalých pracovníků. Uvádím je z důvodu, že názor a postoj k věci se může mnohdy lišit mezi představitelem managementu a samotným pracovníkem.

### 5.4.1 Glassdoor.co.uk recenze bývalých zaměstnanců




*Obr. 6 Recenze bývalého zaměstnance společnosti DX z 21.1.2019 (zdroj: Vlastní zpracování dle Glassdoor.co.uk,2019)*


17 Feb 2019

"Great Place to work"

Current Employee -

Recommends Neutral Outlook No opinion of CEO

I have been working at full-time (More than 3 years)

**Pros**

Diverse staff
Flexible rota

Great product training

Over-time easily available

Great employee benefits

**Cons**

Low basic pay (have to put the hours in and acheive high commision to get a decent wage)
Commission struture change has lowered pay.

**Advice to Management**

Incease wages!!!

*Obr. 7 Recenze bývalého zaměstnance společnosti DX z 17.2.2019 (zdroj: Vlastní zpracování dle Glassdoor.co.uk,2019)*

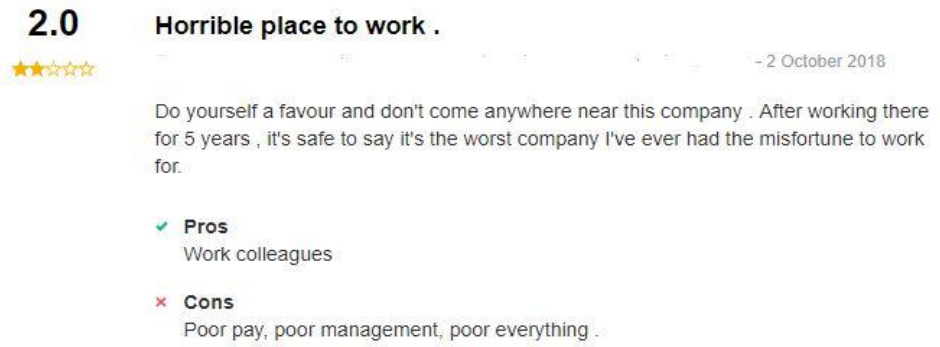
***kladné recenze***

- skvělý tým,
- flexibilita,
- benefity,
- přesčasy.

***záporné recenze***

- chybí životní a pracovní rovnováha,
- extrémně nízké mzdové ohodnocení,
- mnoho nereálných cílů,
- vyslyšení personálu,
- zvýšení mzdy.

### 5.4.2 Indeed.co.uk recenze zaměstnanců




*Obr. 8 Ukázka recenze bývalého zaměstnance 2.10.2018 (zdroj: Vlastní zpracování dle indeed.co.uk,2019)*

*Obr. 9 Ukázka recenze bývalého zaměstnance 10.12.2018 (zdroj: Vlastní zpracování dle indeed.co.uk,2019)*

***kladné recenze***

- skvělý tým,

***záporné recenze***

- špatné vedení management
- neslušné vedení
- nízká mzda

## 5.5 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM

Pro zjištění hrozeb ve společnosti jsem vytvořila plán průzkumného projektu. Již z předchozích analýz bylo zjištěno, že k největším rizikovým oblastem se řadí fluktuace zaměstnanců. V tomto plánu jsem využila obě metody empirického šetření, a to kvalitativní i kvantitativní.

Kvalitativní průzkum byl vytvořen na základě strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci šetřené společnosti. Konkrétně byl cílený na oddělení IT, finanční a logistické a personální

Kvantitativní průzkum na základě dotazníkového šetření byl zaměřen na studenty Vysokého učení technického Fakulty informačních technologií, Fakulty podnikatelské a Ústavu soudního inženýrství.

### 5.5.1 Kvantitativní dotazníkové šetření

Dotazník je v plném rozsahu uveden v příloze 2. V dotazníku jsou využity především uzavřené otázky, jedna otevřená a dále otázky škálové příslušící hodnocení (od 1 - nejmenší hodnota do 5 - největší hodnota). Tyto otázky jsou mířené na preference jednotlivých respondentů týkající se výběru zaměstnání.

První část dotazníku zjišťuje osobní charakteristiky respondentů (pohlaví, věk, ročník studia), další otázky jsou již zaměřené na zdroje výběru informací o zaměstnání, představě o hrubé měsíční mzdě, stážích při studiu, další škálové otázky představují výčet benefitů a preferencí při výběru zaměstnání, otázka s nejnižším hodnocením je vyhodnocená jako riziková.

### 5.5.2 Předvýzkum – pilotáž

Před samotným sběrem dat byl proveden předvýzkum, tzv. pilotáž. Bylo osloveno pět respondentů. Tito respondenti měli za úkol ověřit srozumitelnost otázek a časovou náročnost vypracování dotazníku. Na základě připomínek a preferencí byl dotazník upraven do finální podoby.

### 5.5.3 Sběr dat

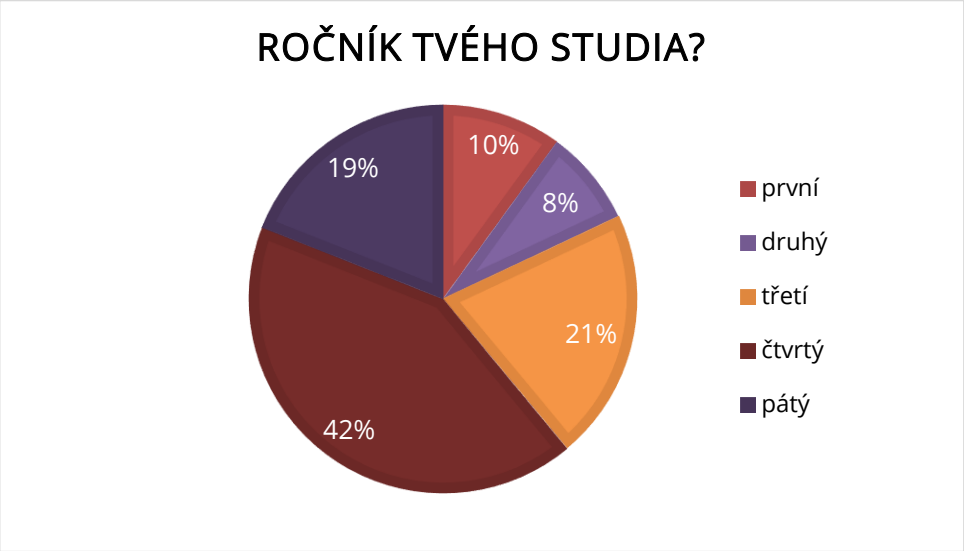
Základním souborem jsou všichni studenti VUT fakulty IT, FP a USI. Pro sběr dat byl zvolen náhodný výběr. Výběrový soubor činil 500 dotazníků. Tento výběrový soubor byl zvolen z důvodu požadované přesnosti výsledků a kvůli vysoké variabilitě znaků v základním náhodném souboru. Sběr dat probíhal od 8.3.2019 do 18.3.2019 a byla zvolena online forma dotazování prostřednictvím sociálních sítí – Facebooku. 200 dotazníků bylo zaměřeno na studenty IT, 200 dotazníků na

studenty FP a 100 dotazníků na studenty USI. Z celkového výběrového souboru se vrátilo 384 dotazníků. 6 dotazníků bylo vyřazeno kvůli odlišným odpovědím z celkového souboru vrácených dotazníků. Tyto dotazníky byly vyřazeny z důvodu vyjádření nezájmu o stáž při studiu. V zastoupení na jednotlivé fakulty se vrátilo: 136 dotazníku z fakulty IT, 178 dotazníků z Fakulty podnikatelské a 64 dotazníků z USI. Celkový počet dotazníků činí 378 a návratnost je 75,6 %.

### 5.5.4 Výsledky a vyhodnocení dotazníku

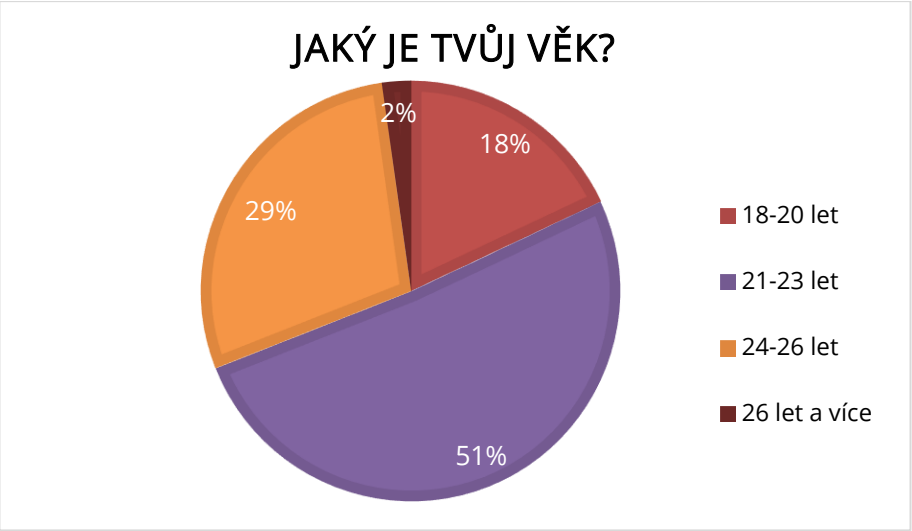
V této části se budu věnovat vyhodnocení dotazníkového šetření, přičemž budu pracovat se vzorkem 378 respondentů, kteří odpovídali na dotazník.

62,5 % dotazovaných byli muži a 37,5 % byly ženy.



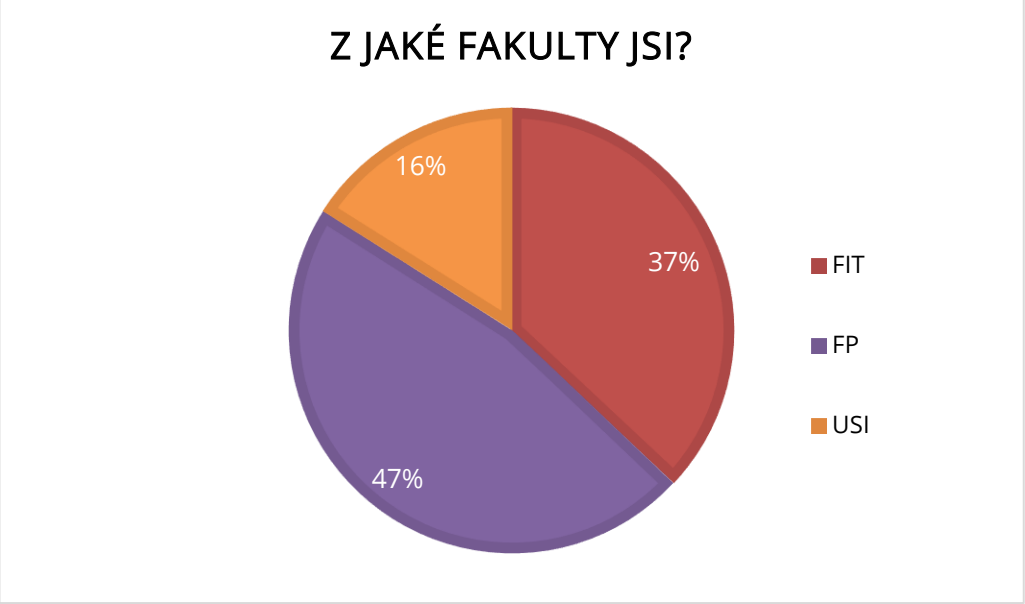

*Graf 5 Ročník studia respondentů z dotazníkového šetření (zdroj: Vlastní zpracování,2019)*

Graf 5 ukazuje procentní vyjádření odpovědí respondentů, z jakého jsou ročníku studia. Největší zastoupení respondentů bylo čtvrtých ročníků, tedy 1. ročníků navazujícího magisterského studia. Respondentů třetích a pátých ročníků odpovídalo skoro stejně. Z toho je patrné, že dotazníkové šetření bylo cíleno na správný segment respondentů.



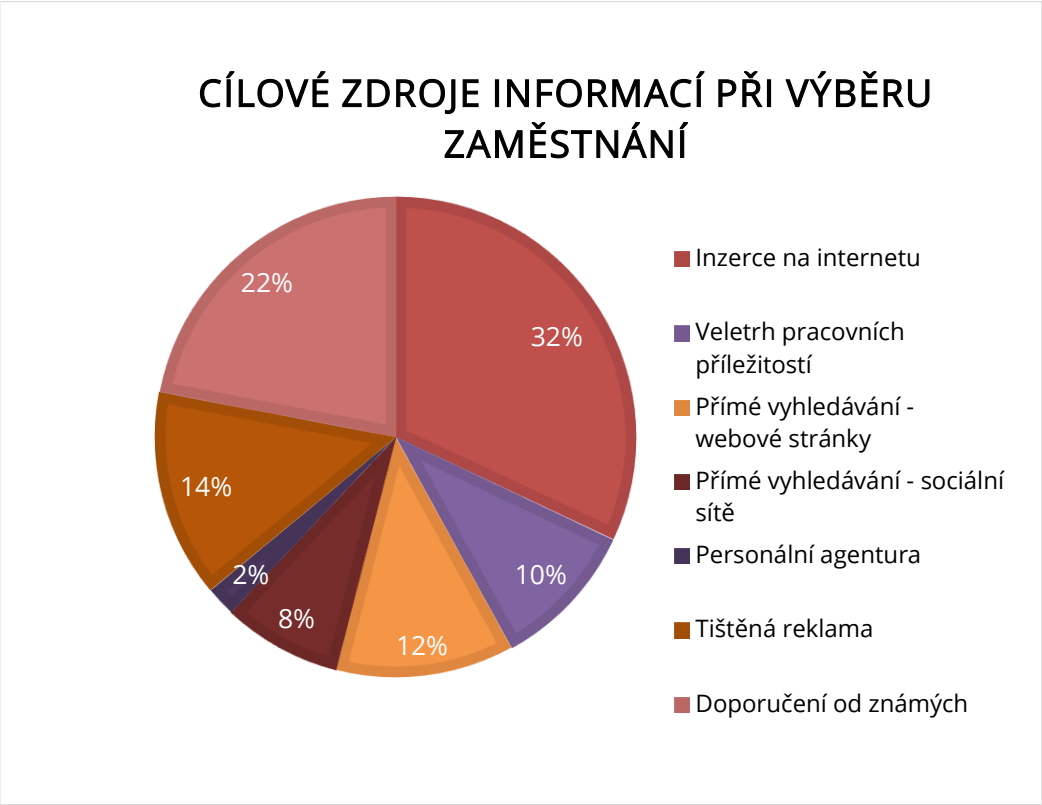

*Graf 6 Věk respondentů (zdroj: Vlastní zpracování,2019)*

Z grafu č. 6 je patrné, že největší zastoupení tedy 193 respondentů odpovídalo ve věku 21-23 let a 110 respondentů bylo ve věku 24-26 let a 68 respondentů ve věku 18 až 20 let.




*Graf 7 Roztřídění respondentů mezi fakulty (zdroj: Vlastní zpracování,2019)*

Největší zastoupení respondentů odpovídalo z fakulty podnikatelské a poté z fakulty IT, tato pravdivost je potvrzená i z celkového počtu vrácených dotazníků v rozdělení na fakulty.




*Graf 8 Cílové zdroje informací (zdroj: Vlastní zpracování,2019)*

Z grafu č. 8 je možné vidět, že pro 121 respondentů jsou nejvíce relevantní zdroje informací webové inzerce při výběru zaměstnání. 83 respondentů se rozhoduje na základě doporučení od známých a 53 respondentů sleduje pracovní nabídky právě na tištěném letáku.

Na tuhle otázku vzápětí navazuje otevřená otázka, kterou z těchto možností respondenti nejméně uznávají a proč.

Odpovědi byly mnohoznačné, ale jak už potvrzuje předešlá otázka, nejméně respondenti využívají možnost hledání práce přes personální agentury. Důvody byly následující:

**Respondent 1**: „*Personální agentura bere peníze za zprostředkování práce.*“

**Respondent 2**: „*Pro mladou generaci je personální agentura absolutně nevyužitá.*“

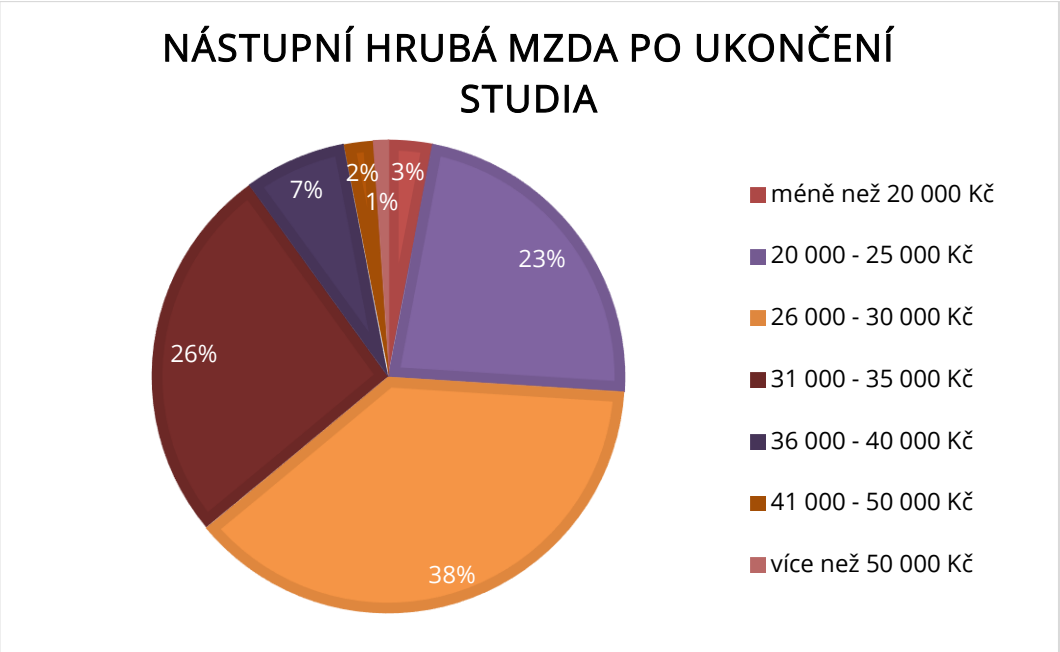
**Respondent 3:** „*Personální agentura je zastaralá.*“

**Respondent 4:** „*Personální agentury kšeftují s lidmi, a ne vždy výhodnými podmínkami.*

**Respondent 5**: „*Personální agentura je zbytečná strana mezi mnou a zaměstnavatelem.*“

**Respondent 6:** „*Nevěřím, že personální agentura představí mé schopnosti lépe než já.*“

Z toho vyplývá, že kandidáti o zaměstnání nejeví v dnešní době zájem o zprostředkování práce přes personální agentury.




*Graf 9 Představa respondentů mzdového ohodnocení při nástupu do zaměstnáni po ukončení studia (zdroj: Vlastní zpracování,2019)*

144 respondentů si představuje, že by jejich hrubá měsíční mzda měla být v rozmezí od 26 000- 30 000 Kč. Tito respondenti jsou v převážném zastoupení z Fakulty podnikatelské a Ústavu soudního inženýrství. 98 respondentů si myslí, že nástupní hrubá mzda se pohybuje mezi 31 000 - 35 000 Kč takto respondenti odpovídali z Fakulty IT. 87 respondentů si myslí, že jejich hrubá nástupní mzda by se měla pohybovat mezi 20 000 – 25 000 Kč. V zastoupení této odpovědi jsou převážně respondenti z Fakulty podnikatelské.

Další otázky jsou založeny na hodnocení na stupnici od (1-5), kde:

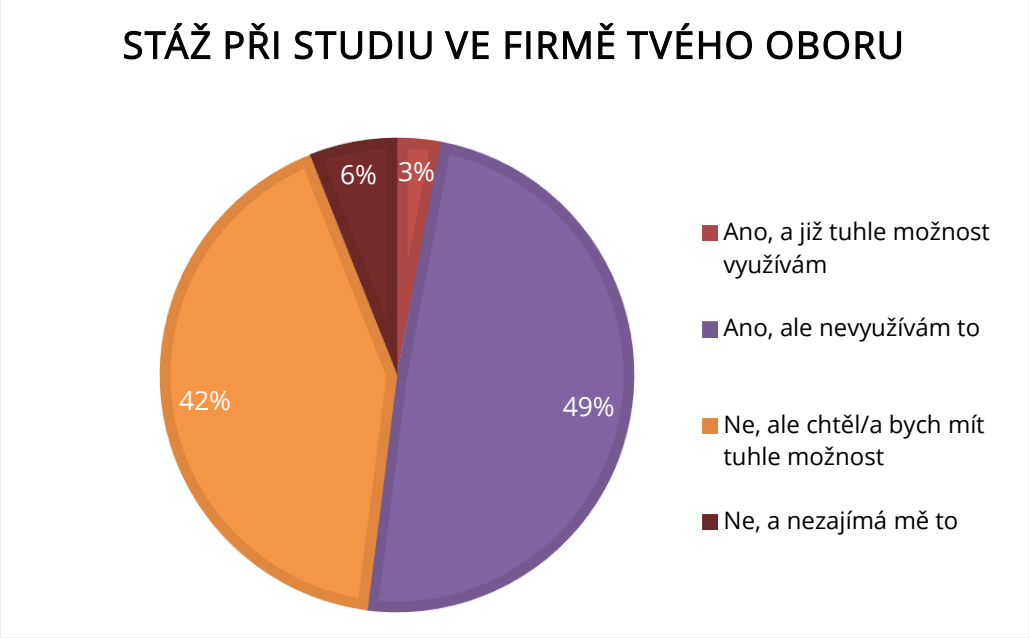
- 1 – nejmenší,
- 2 – malou,
- 3 – neutrální,
- 4 – poměrně velkou,
- 5 – největší.

Podle této zvolené stupnice jsem každému číslu přidělila určitý počet bodů. 1 = 1bod, 2 = 2body, 3 = 3body, 4 = 4body, 5 = 5 bodů. Vyhodnocení těchto otázek zobrazím v tabulce č. 2.

*Tab. 2 Vyhodnocení hodnotových otázek na stupnici (zdroj: Vlastní zpracování,2019)*

| | Počet bodů | Průměrný počet bodů |
|---|---|---|
| Nástupní mzda | 1560 | 4,13 |
| Benefity | 1340 | 3,54 |
| Lokalita zaměstnání | 1310 | 3,47 |
| Dopravní dostupnost | 1462 | 3,87 |
| Flexibilní pracovní doba | 1320 | 3,49 |
| Pracovní kolektiv | 1250 | 3,31 |
| Open space | 1017 | 2,69 |
| Cizí jazyk | 1251 | 3,31 |

V tabulce č. 2 odpovídalo 378 respondentů. Největší hodnotu pro studenty při výběru práce tvoří nástupní mzda. Průměrně byla ohodnocena 4,13 body. Další druhou nejvyšší hodnotu tvoří dopravní dostupnost, která byla ohodnocena 3,87 body. Třetí nejvyšší hodnotu tvoří benefity, které byly ohodnoceny 3,54 body.




*Graf 10 Postoj studentů k nabídce stáže na jejich fakultě (zdroj: Vlastní zpracování,2019)*

Tato otázka má velmi působivé hodnocení. Skoro vyrovnaně respondenti hodnotili tuhle otázku. 49 % z nich odpovídalo, že *nabídku stáže mají, ale nevyužívají ji* a 42 % odpovídalo, že:

*nabídku stáže nemají, ale chtěli by mít.* Z těchto odpovědí lze usoudit, že studenti nejsou dostatečně dobře informováni o nabídkách stáží. Zbylých 9 % neměli kladný vztah k této otázce.

Další otázka zněla: Zdali by se líbila studentům placená stáž při studiu v jejich oboru pod podmínkou nastoupení do firmy na plný úvazek po ukončení studia. Odpověď *„Ano"* jasně převažovala. 73 % respondentů tedy 276 respondentů odpovědělo „Ano" a zbylých 27 % tedy 102 respondentů odpovědělo „Ne".

*Další otázka měla hodnocení postaveno na škále odpovědí: vůbec = 1 bod, možná =2 body a určitě = 3body.*

*Tab. 3 Benefity, které by respondenty udržely ve firmě, alespoň 5 let (Vlastní zpracování, 2019)*

| Navrhnuté benefity | Počet bodů | Průměrný počet bodů |
|---|---|---|
| Home office | 834 | 2,21 |
| Vlastní notebook | 685 | 1,81 |
| Zvýhodněný firemní tarif | 659 | 1,74 |
| Pravidelné zvyšování mzdy | 929 | 2,46 |
| Příspěvek na dovolenou po ČR | 755 | 2,00 |
| Příspěvek na přechodné bydlení | 883 | 2,34 |
| Možnost vlastnit akcie (cenné papíry) společnosti po 3 letech | 707 | 1,87 |
| Pravidelný team-building na horách/ u moře | 717 | 1,90 |
| Chill room s pohodlným gaučem | 660 | 1,75 |
| Plnohodnotné hrazení multi-sport card | 753 | 1,99 |

Odpovědi na otázku týkající se představy respondentů o benefitech, které by pro ně byly nejžádanější, pokud by se měli rozhodovat, že zůstanou ve firmě alespoň 5 let. Tyto benefity jsou zobrazené v tabulce č. 3 dle bodového hodnocení. Pravidelné zvyšování mzdy získalo průměrně 2,46 bodů. Na druhém místě se umístil příspěvek na přechodné bydlení, které získalo průměrně 2,34 bodů. Třetí nejlépe hodnocený benefit se umístil Home office.

Poslední otázka vyšla z inspirace Hospodářských novin magazínu EGO! Ve kterém se psal článek s podtitulem: *„Jak se žije tam, kde víkend začíná už v pátek. Český experiment s pracovní dobou svědčí majitelům i zaměstnancům.“* Článek vypovídá o třech českých firmách, ve kterých zkoušejí, jaké to je, fungovat ve čtyřdenním pracovním režimu (Válková,2019).

Otázka zní: Jak účastníci dotazníkového průzkumu hodnotí benefit, zkrácení pracovní doby na 4 dny v týdnu a 5. den volna, pod podmínkou větší koncentrace při práci celé 4 dny a zvládnutí stejného objemu práce jako za pět dní. (Finanční ohodnocení by bylo stejné jako za pět pracovních dnů): Respondenti tento benefit hodnotili velmi kladně. 67 % respondentů tedy 254 respondentů odpovědělo „Ano“ a zbylých 33 % 124 respondentů odpovědělo „Ne“.

### 5.5.5 Kvalitativní šetření

#### Osobní strukturované rozhovory – spokojenost zaměstnanců

Šablona otázek je uvedená v příloze 1. Strukturované rozhovory jsou cílené na zaměstnance konkrétní společnosti DX. Šablona se skládá z 6 otázek. Každá otázka má svoji podotázku. Dvě otázky obsahují hodnotící škálu od 1(nelíbí) do 5(nejvíc líbí), tyto otázky směřují k osobnímu vyjádření respondentů. Otázky jsou sestavené pro zjištění spokojenosti zaměstnanců v konkrétní společnosti DX. Škálové otázky s nejnižším ohodnocením jsou vyhodnoceny jako rizikové.

### 5.5.6 Sběr dat

Sběr dat probíhal od 1.2.2019 do 31.3.2019 písemnou formou. Rozhovory byly směřovány na zaměstnance konkrétní společnosti DX napříč odděleními. Základním souborem jsou všichni zaměstnanci společnosti. Pro sběr dat byl zvolen náhodný soubor. Výběrový soubor činil 100 písemně připravených osobních strukturovaných rozhovorů. Tento výběrový soubor byl zvolen, aby co nejlépe definoval obraz spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců konkrétní společnosti DX na základě osobních zkušeností. Z celkového výběrového souboru se strukturovaných rozhovorů účastnilo 50 respondentů. V zastoupení na jednotlivé oddělení se účastnilo 20 členů z Finančního oddělení, 10 členů z Personálního oddělení, 10 členů z oddělení Logistiky a 10 členů z oddělení IT. Tyto rozhovory byly zadávány a řízeny mnou jako autorkou práce, a tedy nebylo nutné vyřazování. Celkový počet sesbíraných rozhovorů činí 50 a návratnost tvoří 50 %.

### 5.5.7 Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů

Po vyhodnocení rozhovorů bylo zjištěno: 64 % respondentů se do konkrétní společnosti DX dostali na doporučení od známých. Ve většině případů se jednalo o absolventy bez předešlé zkušenosti praxe. Nehledali jiné pracovní pozice. Průměrně tu zaměstnanci tráví 1-3 roky. Po třetím roku přemýšlí o změně zaměstnání.

Hlavním důvodem odchodu ze společnosti bývá převážně zaměstnanecká politika. Společnost dává jasně najevo zaměstnancům, že jsou zcela nahraditelní a nesnaží se jim pomoci zlepšovat jejich profesní růst. Jen hrstka vyvolených má tuhle šanci profesně růst a vyvíjet svůj potenciál.

Jako dalším rizikem odchodů ze společnosti se jeví samotné vedení. Neschopnost vyhovět stížnostem a nastavit řešení. Tento styl vedení se odráží od špatně nastavené vize firmy, kam společnost směřuje bez ohledu na péči o zaměstnance.

Nejméně jsou zaměstnanci spokojení s poskytovanými benefity. Velká část z nich by uvítala: vyšší příspěvek na penzijní připojištění s možností uplatnění dříve než po prvním roce. Mnozí zaměstnanci si také stěžovali na těžkou dobu při hledání bydlení. Početnou část zaměstnanců tvoří Slováci, Poláci aj., kteří by uvítali příspěvek na bydlení od zaměstnavatele. Matky s dětmi by uvítali ve společnosti „family friendly“, kdy by firma byla nakloněná mladým matkám a poskytovala jim možnost přijít do práce i s jejich ratolestmi.

Školení také zaměstnanci nehodnotí kladně. Training programy sice existují, ale jsou provozovány s velmi omezenými početními kapacitami, takže je často nereálné se na školení dostat. Tyto programy jsou často na základní úrovni. Důvodem je poskytování těchto programů lidmi z řad zaměstnanců, takže ani touto cestou není možné se profesně vyvíjet.

# 6 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOSY PRÁCE

Tato kapitola se zabývá vlastními návrhy na zlepšení personální politiky konkrétní společnosti DX. Tvorba návrhů je přizpůsobena prospěšnosti obou stran, jak zaměstnancům, tak zaměstnavateli (společnosti).

Návrhy jsou vytvořeny na základě podkladů z analytické části, kde bylo detailně rozebráno prostředí společnosti a zpracování průzkumných projektů. V projektu jsou využity obě metody empirického šetření, a to kvalitativní i kvantitativní. Na základě výše zmíněného jsou návrhy rozděleny na dvě části.

První část tvoří návrhy na základě kvalitativního šetření – strukturované rozhovory. Druhá část patří návrhům z kvantitativního šetření – dotazníkům.

Dále je v této kapitole každý návrh podrobený analýze rizik spadající do kvantitativních metod. Postup je následující:

Identifikace rizik s možností vzniku při implementaci návrhu. Tato rizika jsou ohodnocena dle pravděpodobnosti výskytu dopadu daného rizika na návrh a následný vypočet RPN (risk priority number) jako součin pravděpodobnosti výskytu s dopadem. Na základě zjištěné skutečnosti bude riziko zařazeno dle kategorií (běžné, závažné, kritické) a znázorněno v matici rizik dle postupu ČSN ISO/IEC 27005: 2008. Dále budou navržena opatření na snížení rizik u daného návrhu. Změna velikosti rizika spadajícího na návrh bude znázorněná na paprskovitém (pavučinovém) grafu.

Rizika jsou hodnocená na základě stupnice v tab. 4.

*Tab. 4 Stupnice pro hodnocení rizik (Vlastní zpracování na zákl. inspirace Smejkal, Rais,2010, s. 121)*

| Hodnota | Pravděpodobnost výskytu | Velikost dopadu | Rozmezí |
|---|---|---|---|
| 1 | Téměř vyloučený | Zanedbatelný | 0-5 |
| 2 | Relativně malý | Nízký | 6-10 |
| 3 | Možný | Střední | 11-15 |
| 4 | Pravděpodobný | Vážný | 16-20 |
| 5 | Častý | Nebezpečný | 21-25 |

Riziko se řadí do jedné ze tří kategorii dle závažnosti rizika, kdy RPN bude v rozmezí:

- **Běžné riziko** (1-6) – přijatelné riziko, pouze se monitoruje;
- **Závažné riziko** (7-14) – částečné ohrožení, je potřeba zvýšené pozornosti a navrhnout protiopatření;
- **Kritické riziko** (15-25) – ohrožení, jdou zapotřebí změny, neboť potencionální ztráty jsou vysoké.

Dále podle postupu ČSN ISO/IEC 27005: 2008 je vytvořena součtová matici rizik, která patří do kvantitativních metod. Její konstrukce bude postavená na vztahu dopadu události na dané aktivum a pravděpodobnosti výskytu takové události, pojmenovaná jako relativní veličina na stupnici (2-10) získaná součtem ohodnocení pravděpodobnosti a dopadu. Kdy:

- **Cílové riziko** – míra rizika (2-4) udává, že je možné dané riziko akceptovat, nejsou vyžadovaná opatření.
- **Reziduální riziko** – míra rizika (5-7), značí, že se jedná o riziko, které vyžaduje adekvátní opatření a průběžně je sledovat.
- **Inherentní riziko** – míra rizika (8-10), ukazuje na kritickou oblast a vyžaduje okamžité přijetí nápravy. Neboť dopad tohoto rizika může mít pro společnost fatální následky (Smejkal, Rais, 2010, s.120-122)

## 6.1 NÁVRHY NA ZÁKLADĚ KVALITATIVNÍCH METOD – STRUKTUROVANANÉ ROZHOVORY

V analytické části bylo z rozhovorů se zaměstnanci zjištěno, že 30 % tedy 15 zaměstnanců přemýšlí o změně zaměstnání. Hlavním důvodem je současná zaměstnanecká politika. Mzda a zaměstnanecké benefity jsou jedním z úskalí nespokojenosti zaměstnanců. Současné benefity jsou pro zaměstnance nežádoucí, ve kterých nevidí výhody při rozhodování se o dlouhodobé spolupráci se společností. Dále negativně hodnotí zvyšování mzdy a profesní růst. Bylo zjištěno, že mnozí zaměstnanci pociťují jistý nezájem o vývoji jejich budoucnosti ze strany managementu.

V dnešní době jsou benefity jednou z priorit pro zaměstnance a klíčem k jejich spokojenosti, která tak vytváří přidanou hodnotu pro společnost. Návrhem je větší péče o zaměstnance, a tedy vylepšení současné benefitní složky. Na základě rozhovorů je vytvořený přehled benefitů, o které zaměstnanci jeví zájem.

### 6.1.1 Penzijní připojištění

Společnost v současnosti nabízí penzijní připojištění pro zaměstnance. Jedná se o částku 3 % pracovníkova mzdového výměru. Navrhuji penzijní připojištění zvýšit na 5 % pro všechny pozice. Zvýšení na pět procent je z důvodu toho, aby to bylo výhodné jak pro společnost, tak pro zaměstnance a nebyla tak přesáhnutá maximální výše penzijního připojištění do 50 000 Kč za rok dle Zákona č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů § 6 odst. 9 písm. p). Při nepřesáhnutí stanovené výše je částka osvobozena od daně pro poplatníka a zároveň je uznatelná jako daňový náklad pro společnost. Na tuhle změnu navrhuji vytvoření vnitřní směrnice konkrétní společnosti DX. Přehled změny zobrazím v tabulce č. 5

*Tab. 5 Návrh zvýšení částky penzijního připojištění na 5 % (zdroj: Vlastní zpracování,2019)*

| | | Stará | Nová |
|---|---|---|---|
| **Pozice:** | **Maximální měsíční mzda (Kč)** | **3 % ze mzdy na p. př. za rok (Kč)** | **5 % ze mzdy na p. př. za rok (Kč)** |
| **Associate** | 25 000 | 9000 | 15000 |
| **Senior** | 30 000 | 10800 | 18000 |
| **Specialista** | 35 000 | 12600 | 21000 |
| **Leader** | 50 000 | 18000 | 30000 |
| **IT Associate** | 40 000 | 14400 | 24000 |
| **IT Senior, Specialista** | 70 000 | 25200 | 42000 |

Po implementaci návrhu zvýšení částky penzijního připojištění ze 3 % na 5 %. Je patrné, že 5 % změna bude podléhat zákonu o dani z příjmu, protože nejvyšší vypočítaná částka ze mzdy na penzijní připojištění je 42 000 Kč u pozice IT Senior, Specialista, a tedy nepřesáhne nejvyšší možnou částku stanovenou zákonem 50 000 Kč.

***Rizika***

V tab. 6 identifikuj potenciální rizika, která mohou nastat při implementaci návrhu zvýšení penzijního připojištění.

*Tab. 6 Potenciální rizika návrhu 1(Vlastní zpracování,2019)*

| | Hrozba | Scénář |
|---|---|---|
| R1 | Nezájem zaměstnanců o připojištění | Hrozí malé využití benefitu. |
| R2 | Překročení zákonem stanovené maximální částky výpočtu P. Připojištění | Hrozí zvýšení mzdy u výše postavených pozic |
| R3 | Neschválení návrhu managementem | Hrozí nevyužití návrhu |

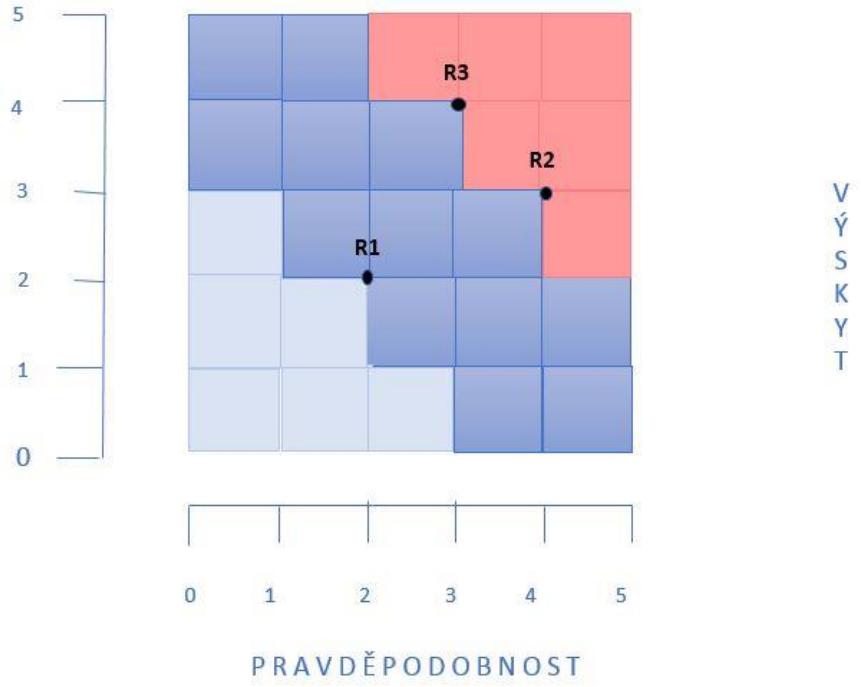
V tabulce č. 7 ohodnotím rizika dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika na návrh výpočtem RPN.

*Tab. 7 Ohodnocení rizik návrhu 1 (Vlastní zpracování,2019)*

| | Riziko | P. výskytu | Dopad | RPN |
|---|---|---|---|---|
| R1 | Nezájem zaměstnanců o připojištění | 2 | 2 | 4 |
| R2 | Překročení zákonem stanovené maximální částky výpočtu p. připojištění | 4 | 3 | 12 |
| R3 | Neschválení návrhu managementem | 3 | 4 | 12 |

***Součtová matice rizik***

Na obr. 10 je vytvořená součtová matice rizik, kde je znázorněná významnost rizik a jejich váha.




*Obr. 10 Součtová matice rizik návrhu 1 (Vlastní zpracování, 2019)*

R1 je v kategorii cílových rizik, tento stav nevyžaduje žádné akce na jeho řešení. R2 a R3 jsou ve skupině reziduálních rizik vyžadují přijetí adekvátních opatření, a průběžně je sledovat.

***Opatření ke snížení rizik***

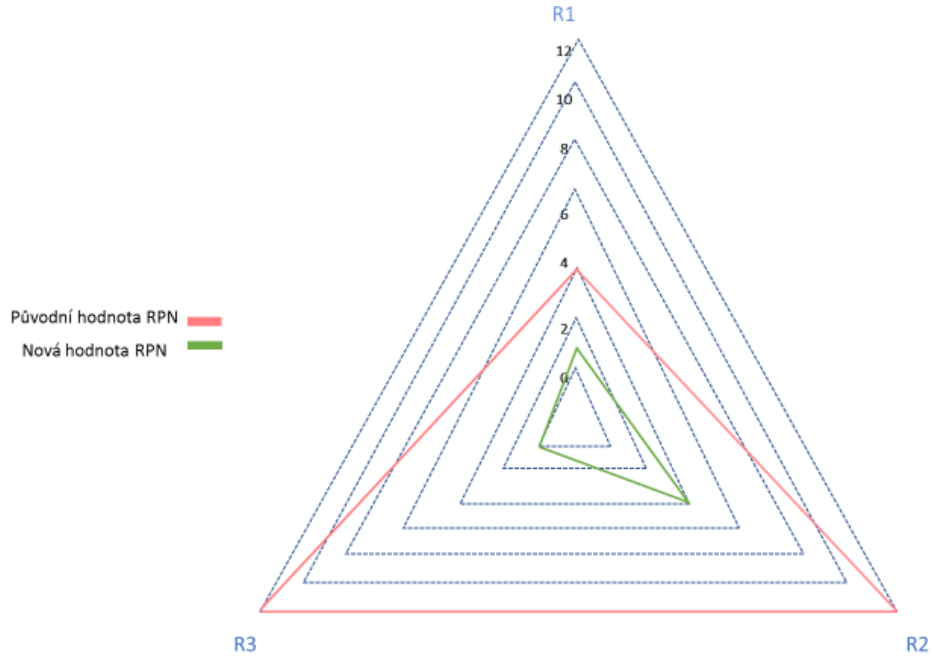
Pro výše zmíněná rizika, je nutné stanovit taková opatření, která by těmto rizikům předešla, anebo snížila jejich dopad. Po stanoveném opatření se provede nové ohodnocení pravděpodobností výskytu a velikosti dopadu a vypočítají se tak nové hodnoty rizik.

*Tab. 8 Navržená opatření návrhu 1 (Vlastní zpracování,2019)*

| | Riziko | Opatření | P. výskytu | Dopad | RPN |
|---|---|---|---|---|---|
| **R1** | Nezájem zaměstnanců o připojištění | Nevyžaduje žádné akce na jeho řešení. Maximální doporučení je informovat zaměstnance o možnosti připojištění a jejich výhodách. | 1 | 1 | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| R2 | Překročení zákonem stanovené maximální částky výpočtu p. připojištění | Výpočet penzijního připojištění z pevné složky mzdy. Stanovení max. částky pevné mzdy, ze které by bylo možné počítat nové penzijní připojištění 5 %. | 2 | 2 | 4 |
| R3 | Neschválení návrhu managementem | Předběžné prodiskutování návrhu s managementem a zjištění tak souhlasu či nesouhlasu. | 1 | 2 | 2 |

***Pavučinový graf***




*Graf 11 Pavučinový graf návrhu 1 (Vlastní zpracování, 2019)*

Na pavučinovém grafu lze vidět, že závažné riziko označené R2 může vzniknout při překročení zákonem stanovené částky výpočtu penzijního připojištění, tedy pokud by se zvyšovala mzda u výše postavených rolí (leader, specialista). Jako předejití vzniku možného rizika z překročení zákonem stanovené částky 50 000 Kč, a neztracení tak výhodnosti, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, navrhuji opatření vycházející z výpočtu 5procentního penzijního připojištění z pevné složky mzdy bez zahrnutí pohyblivé složky. Ta se totiž může během roku měnit dle zásluh. Pevná složka mzdy se rozumí fixně stanovená částka v pracovní smlouvě za vykonávanou práci. Po implementaci opatření by se riziko vzniku mělo snížit na běžné riziko.

### 6.1.2 Rozšíření školících (training) programů

Dalším návrhem je rozšíření training programů. Z rozhovorů bylo zjištěno, že si zaměstnanci často stěžují na to, že společnost training programy sice nabízí, ale ve velmi omezených kapacitách, takže pro zaměstnance je velmi obtížné se na training programy přihlásit. Tyto training programy jsou vedeny na základní úrovni a nejsou tedy nijak rozdělené dle úrovní či typů.

Navrhuji zavést 8-10 typů školení ročně pro každé oddělení (IT, Finanční, Personální a Logistiky). Training programy rozdělit na měkké dovednosti a tvrdé dovednosti. Každý typ školení by se přednášel ve 3 stanovených termínech. Tím by byla zajištěná možnost zúčastnit se pro každého zaměstnance. Pokud by se dané kapacity školení neobsadily, mohli by zaměstnanci využívat i opakování dané problematiky a jít na školení znovu. Školená problematika by byla přednášená ve společenských prostorách (Social room), kde je kapacita místnosti až 50 lidí. Na kurzy by se zaměstnanci hlásili prostřednictvím emailu na personální oddělení k pověřené osobě z týmu zajišťující vzdělání a rozvoj. Ta pověřená osoba by měsíc před zahájením školení informovala zaměstnance o novém školení a možnosti se na něj přihlásit. Na tyto školení by byla sepsaná vnitřní směrnice konkrétní společnosti DX. Training programy jsou daňově uznatelný náklad pro společnost dle Zákona č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů § 24 odst. 2 písm. j) bod 3 a daňově osvobozené od daně pro zaměstnance dle Zákona č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů § 6 odst. 9 písm. a).

***Rizika***

V tab. 9 identifikuji potenciální rizika, která mohou nastat při implementaci návrhu rozšíření training programů.

*Tab. 9 Potenciální rizika návrhu 2 (Vlastní zpracování,2019)*

| | Hrozba | Scénář |
|---|---|---|
| R1 | Nezapamatování si probírané látky na školení | Mnoho informací v krátkém intervalu s postřehy, které si zaměstnanec najednou nestihne zapamatovat. |
| R2 | Mezery ve znalostech školitelů | Omezené znalosti školitelů, hrozí otázky z publika, které školitel nebude umět zodpovědět. |
| R3 | Školení obsazeno malým počtem zaměstnanců | Malý počet zájemců o školení. |

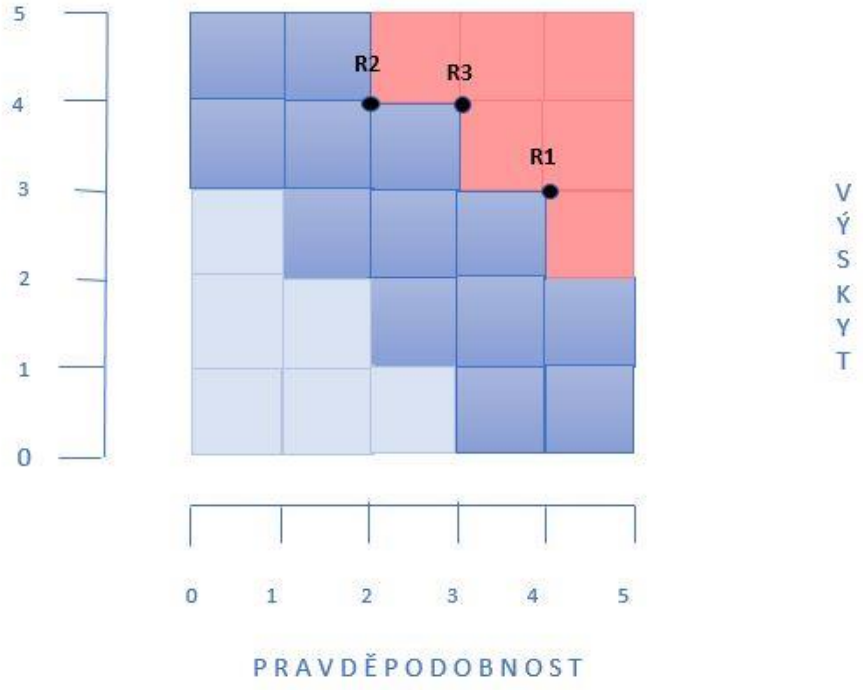
V tab. 10 ohodnotím rizika dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika na návrh výpočtem RPN.

*Tab. 10 Ohodnocení rizik návrhu 2 (Vlastní zpracování,2019)*

| | Riziko | P. výskytu | Dopad | RPN |
|---|---|---|---|---|
| R1 | Nezapamatování si probírané látky na školení | 4 | 3 | 12 |
| R2 | Mezery ve znalostech školitelů | 2 | 4 | 8 |
| R3 | Školení obsazeno malým počtem zaměstnanců | 3 | 4 | 12 |

***Součtová matice rizik***

Na obr. 11 je vytvořená součtová matice rizik, kde je znázorněná významnost rizik a jejich váha.




*Obr. 11 Součtová matice rizik návrhu 2 (Vlastní zpracování, 2019)*

R1, R2, R3 se nacházejí v oblasti reziduálního rizika, která vyžaduje přijetí adekvátního opatření a průběžně je sledovat.

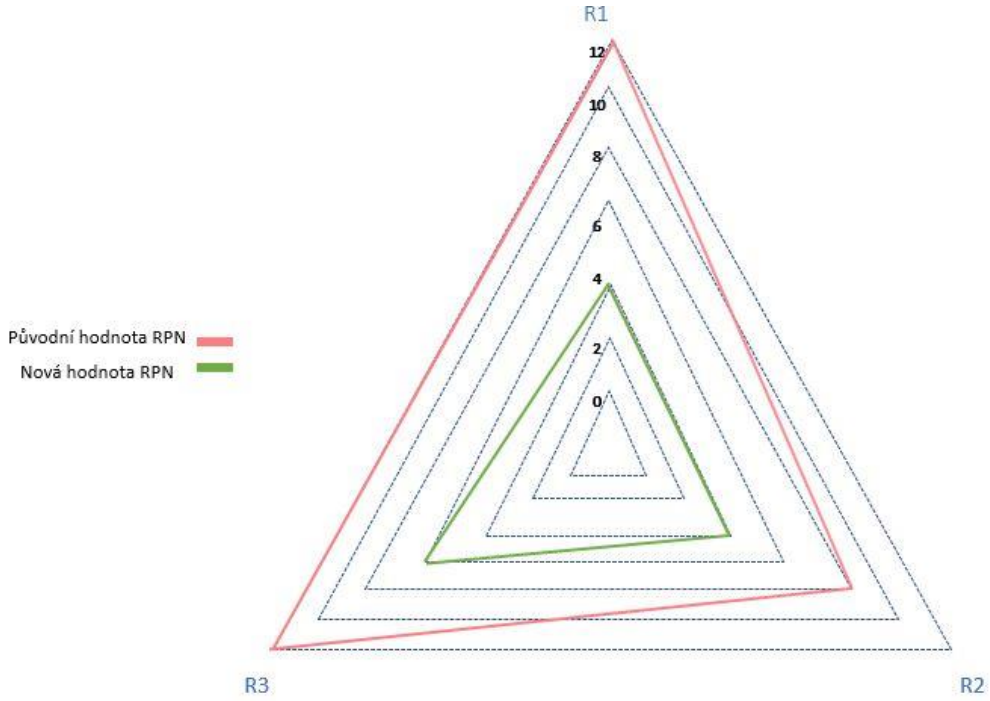
***Opatření ke snížení rizik***

Pro výše zmíněná rizika je nutné stanovit taková opatření, která by těmto rizikům předešla, anebo snížila jejich dopad. Po stanoveném opatření se provede nové ohodnocení pravděpodobností výskytu a velikosti dopadu a vypočítají se tak nové hodnoty rizik.

*Tab. 11Navržená opatření návrhu 2 (Vlastní zpracování, 2019)*

| | Riziko | Opatření | P. výskytu | Dopad | RPN |
|---|---|---|---|---|---|
| R1 | Nezapamatování si probírané látky na školení | Vytvořit z každého školení video záznam, který bude volně dostupný účastníkům školení | 2 | 2 | 4 |
| R2 | Mezery ve znalostech školitelů | Zajištění pravidelného školení pro školitele | 2 | 2 | 4 |
| R3 | Školení obsazeno malým počtem zaměstnanců | Podmínka uskutečnění se školení, jen za určitého min. počtu přihlášených. | 2 | 3 | 6 |

***Pavučinový graf***




*Graf 12 Pavučinový graf návrhu 2 (Vlastní zpracování, 2019)*

Na pavučinovém grafu jsou znázorněná rizika. S největší váhou je riziko R1, ve kterém hrozí nezapamatování si probírané látky na školení, kdy jako opatření navrhuji vytvořit video záznam z každého školení dostupný pro zúčastněné. Ti by si mohli znovu probíranou látku projít a zopakovat. Dále u R3, kdy se rizikem u návrhu může stát malý počet účastníků na daném školení, navrhuji stanovit minimální počet účastníků školení, tato podmínka by měla vážné zájemce o školení motivovat přijít a popřípadě zajistit i další zájemce o školení. Po implementaci opatření by se rizika měla snížit na běžná rizika.

### 6.1.3 Příspěvek na přechodné ubytování

Dnes, kdy je ekonomika přehřátá a ceny bytů dosahují extrémních částek, by mnozí zaměstnanci uvítali možnost zajištění přechodného ubytování. Společnost zvažuje pronájem 10 bytů v Brně. Jedná se o následující byty zobrazené v tab. 12:

*Tab. 12 Nabídka bytů k pronájmu pro konkrétní společnost DX (zdroj: Sreality.cz,2019)*

| Výměra bytu | Lokalita | Cena za měsíc | Vybavený |
|---|---|---|---|
| 1+1 32 m² | Hoštická 33, Brno-Bosonohy | 10 500 | Ne |
| 2+1 60 m² | Novoměstská 49, Brno Řečkovice | 10 900 | Ne |
| 1+kk 24 m² | Botanická 27, Brno Veveří | 10 000 | Ano |
| 1+1 32 m² | Kounicova 11, Brno Veveří | 11 000 | Ne |
| 1+1 42 m² | Langrova 10, Brno Slatina | 10 000 | Ano |
| 1+1 35 m² | Rosického náměstí, Brno Žabovřesky | 10 500 | Ano |
| 1+kk 40 m² | Nálepkova 48, Brno Jundrov | 11 900 | Ne |
| 1+kk 20 m² | Sadařská 11, Brno Komín | 8 000 | Ne |
| 1+kk 40 m² | Dalimilova 99, Brno královo pole | 9 000 | Ano |
| 1+kk 20 m² | Metodějova 6, Brno Královo pole | 11 000 | Ano |

Byty by konkrétní společnost DX pronajímala pro 10 zaměstnanců, kteří by splňovali následující podmínky. Pracovní smlouvu má zaměstnanec uzavřenou na dobu neurčitou. Nejedná se o pracovní cestu. Jeho trvalé bydliště se nachází minimálně 80 km daleko od místa výkonu práce. Vykonává pozici specialisty anebo leadera. Pokud by tyto dané pozice nejevily o bydlení zájem, připadla by možnost nabídky bydlení i pro pozice Seniorů.

Zaměstnanec na nájemné měsíčně nijak nepřispívá. Jde o předmět daně z příjmu ze závislé činnosti, ovšem do 3500 Kč je osvobozen od daně. Zbývající nepeněžní příjem bude zahrnut do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění bude podléhat zdanění daní příjmu ze závislé činnosti z tzv. superhrubé mzdy (Macháček,2008). Dle Zákona č. 586/1992 o dani z přijmu § 6 odst. 9 písm. i). Pro společnost se jedná o daňově uznatelný náklad dle zákona č. 586/1992 o dani z přijmu § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. Vybavení bytu by si zaměstnanci řešili samostatně.

***Rizika***

V tab. 13 identifikuji potenciální rizika, která mohou nastat při implementaci návrhu příspěvek na přechodné ubytování pro zaměstnance.

*Tab. 13 Potenciální rizika návrhu 3 (Vlastní zpracování,2019)*

| | Hrozba | Scénář |
|---|---|---|
| R1 | Nedodržení předem stanovených podmínek | Porušení pracovních podmínek zaměstnancem, a tedy ztráta možnosti příspěvku na bydlení |
| R2 | Nedodržení zákonem stanovené podmínky | Pokud by si zaměstnanec našel sám ubytování a požadovat by příspěvek od zaměstnavatele. Tento příspěvek by byl brán jako peněžité plnění a nebyl by tím osvobozen od daně. |
| R3 | Špatné pochopení účelu přechodného bydlení | Hrozí, že si zaměstnanec bude myslet, že má bydlení od zaměstnavatele na pořád. |

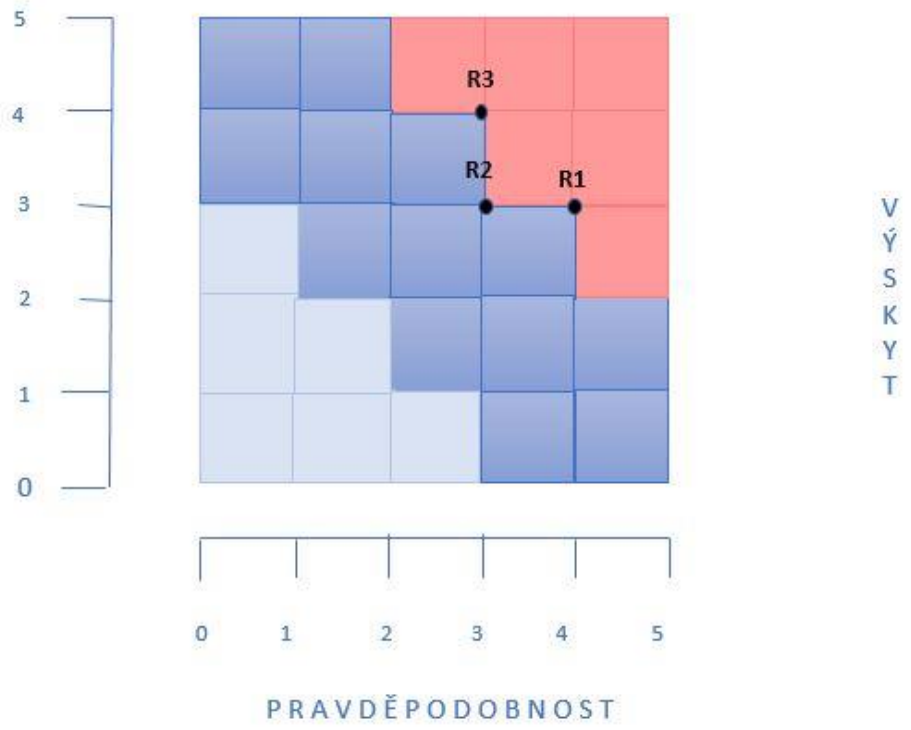
V tabulce č. 14 ohodnotím rizika dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika na návrh výpočtem RPN.

*Tab. 14 Ohodnocení rizik návrhu 3 (Vlastní zpracování,2019)*

| | Riziko | P. výskytu | Dopad | RPN |
|---|---|---|---|---|
| R1 | Nedodržení předem stanovených podmínek | 4 | 3 | 12 |
| R2 | Nedodržení zákonem stanovené podmínky | 3 | 3 | 9 |
| R3 | Špatného pochopení účelu přechodného bydlení | 3 | 4 | 12 |

***Součtová matice rizik***

Na obr. 12 je vytvořená součtová matice rizik, kde je znázorněná významnost rizik a jejich váha.




*Obr. 12 Součtová matice rizik návrhu 3 (Vlastní zpracování, 2019)*

R1, R2 a R3 jsou zaznamenané v oblasti reziduálního rizika, která vyžaduje přijetí adekvátního opatření a průběžné sledování.

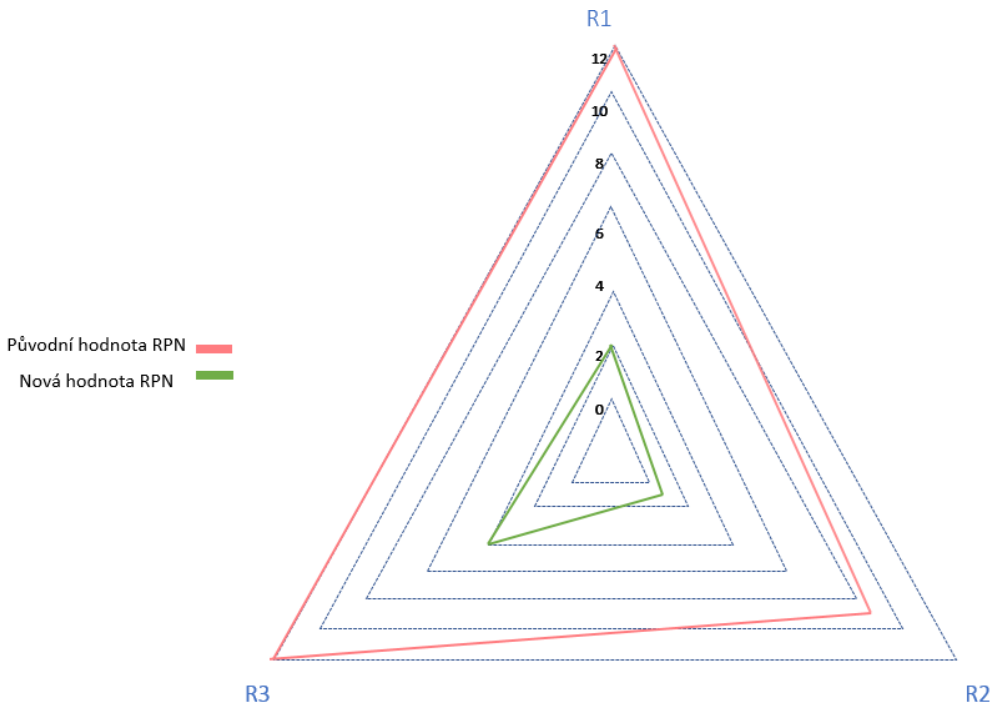
***Opatření ke snížení rizik***

Pro výše zmíněná rizika je nutné stanovit taková opatření, která by těmto rizikům předešla, anebo snížila jejich dopad. Po stanoveném opatření se provede nové ohodnocení pravděpodobností výskytu a velikosti dopadu a vypočítají se tak nové hodnoty rizik.

*Tab. 15 Navržená opatření návrhu 3 (Vlastní zpracování, 2019)*

| | Riziko | Opatření | P. výskytu | Dopad | RPN |
|---|---|---|---|---|---|
| R1 | Nedodržení předem stanovených podmínek | Vytvořit vnitřní směrnice společnosti DX, ve kterých budou definovány přesné podmínky využívání přechodného bydlení. | 2 | 1 | 2 |
| R2 | Nedodržení zákonem stanovené podmínky | Seznámit zaměstnance s podmínkami využití přechodného bydlení a také je zaznamenat do vnitřní směrnice. | 1 | 1 | 1 |
| R3 | Špatného pochopení účelu přechodného bydlení | Stanovit dobu využití přechodného bydlení (max. 3 roky), mezi touto dobou je zaměstnanec povinen si najít své vlastní bydlení. | 2 | 2 | 4 |

***Pavučinový graf***




Graf 13 Pavučinový graf návrhu 3 (Vlastní zpracování, 2019)

Na pavučinovém grafu jsou znázorněná rizika, která mohou nastat při implementaci návrhu příspěvek na přechodné ubytování. S největší váhou je zaznamenané riziko R1, ve kterém hrozí nedodržení předem stanovených podmínek zaměstnancem. Kdy jako opatření navrhuji vytvořit vnitřní směrnici, kde budou zaznamenány všechny podmínky pro čerpání příspěvku na přechodné bydlení. Opatření vytvořením vnitřní směrnice bych řešila i riziko R2, které identifikuje identický problém nedodržení zákonem stanovené podmínky, a tedy možnosti ztráty na čerpání výhody daňového zvýhodnění. Riziko R3, kde je problém nedostatečného pochopení účelu přechodného ubytování bych řešila stanovením přesné doby přechodného ubytování na 3 roky, mezi touto dobou by byl zaměstnanec povinný si hledat své vlastní ubytování. S těmito podmínkami by byl zaměstnanec dopředu seznámen. Po implementaci opatření předpokládám, že by se závažnost riziko měla snížit na běžné riziko.

### 6.1.4 Motivační bodovací systém pro zaměstnance

Stimuly (vnější pobídky) jsou jednou ze složek motivace (vnitřní pobídky), které dokáží vést jedince k určitému jednání a vytýčenému cíli.

Mým návrhem je vytvořit takový stimul, který bude správnou motivací pro každého zaměstnance. Tento návrh je vytvořen na základě inspirace již zavedeného systému u firmy Red Hat, s.r.o. pro kterou je prioritní péče o zaměstnance, díky niž firma prosperuje a dosahuje vynikajících výsledků na trhu.

Vytvoření systému hodnocení zaměstnance zaměstnancem. Tento systém by fungoval na principu nabití bodů každému zaměstnanci do jeho Cafeteria systému. Každý bod by byl rovný 50 Kč. Každý zaměstnanec by dostal jednou za čtvrt roku 70 takových bodů tj. 3500 Kč. Tyto body by nepatřily danému zaměstnanci, ale fungovaly by na principu odměnění se za pomoc jinému pracovníkovi. Jinak řečeno, pokud je konkrétní zaměstnanec rád za pomoc od kolegy, může se mu za to odvděčit tím, že mu navrhne připsání určitého počtu bodů (dle vlastního uvážení) do jeho Cafeteria účtu. Připisování bodů budou mít ve své kompetenci pouze tým leadeři, proto každý zaměstnanec, který chce jiného odměnit, musí poslat žádost o připsání určitého počtu bodů s důvodem odměny svému leaderovi. Připsané body na účet daného zaměstnance jsou naturální odměnou, nelze je tedy směnit za peněžní částku. Tyto body zaměstnanec může využívat na internetových obchodech Alza, Mall a Heureka, kde si za nasčítané body může koupit hmotné předměty. S těmito obchody bude mít společnost sjednanou smlouvu o spolupráci. Pro zaměstnavatele je to daňově neuznatelný náklad dle Zákona č. 586/1992 o dani z přijmu § 25 odst. 1 písm. h) avšak pro zaměstnance je osvobozen 586/1992 o dani z přijmu § 6 odst. 9 písm. d).

***Rizika***

V tab. 16 identifikuji rizika, která mohou nastat při realizaci návrhu bodovací systém zaměstnance zaměstnancem.

*Tab. 16 Potenciální rizika návrhu 4 (Vlastní zpracování, 2019)*

| | Hrozba | Scénář |
|---|---|---|
| R1 | Nevyužívání bodovacího systému | Hrozí, že zaměstnanci nebudou využívat návrh bodovací systém. |
| R2 | Zneužívání bodů | Připisování bodů svým známým a kolegům, aniž by tvořili přidanou hodnotu. |

| | | |
|---|---|---|
| R3 | Zamítnutí návrhu managementem | Hrozí, že managment nepřistoupí na daný návrh. |

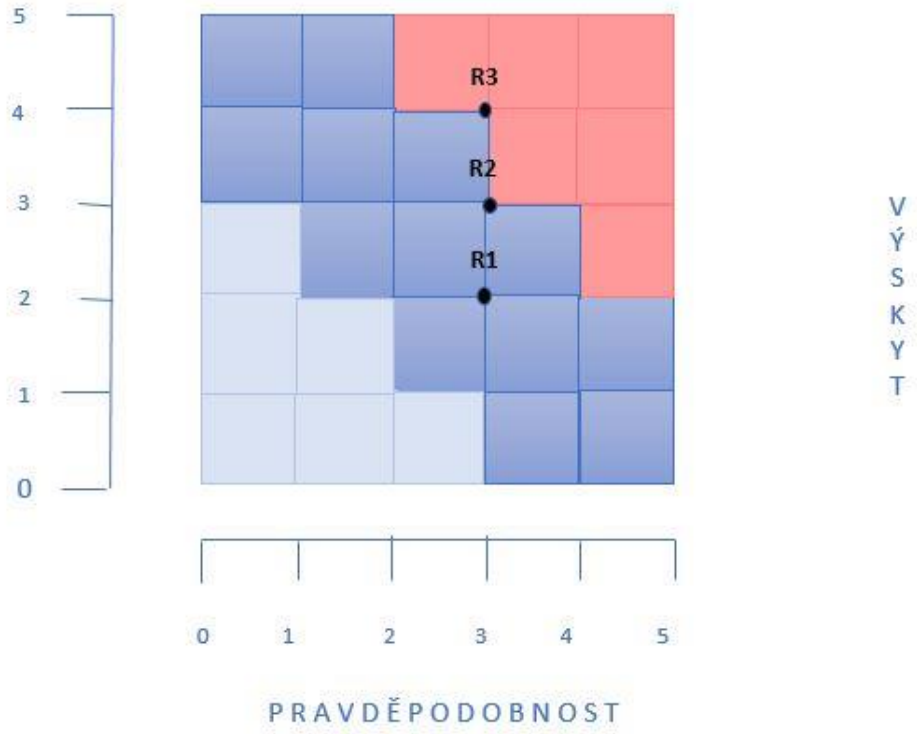
V tab. 17 ohodnotím rizika dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika na uskutečnění návrhu výpočtem RPN součin pravděpodobnosti výskytu a dopadu.

*Tab. 17 Ohodnocení rizik návrhu 4 (Vlastní zpracování, 2019)*

| | Riziko | P. výskytu | Dopad | RPN |
|---|---|---|---|---|
| R1 | Nevyužívání bodovacího systému | 3 | 2 | 6 |
| R2 | Zneužívání bodů | 3 | 3 | 9 |
| R3 | Zamítnutí návrhu managementem | 3 | 4 | 12 |

***Součtová matice rizik***

Na obr. 13 je vytvořená součtová matice rizik, kde je znázorněná významnost rizik a jejich váha.




*Obr. 13 Součtová matice rizik návrhu 4 (Vlastní zpracování, 2019)*

R1, R2, R3 se nacházejí v oblasti reziduálního rizika, která vyžaduje přijetí adekvátního opatření a průběžné sledování.

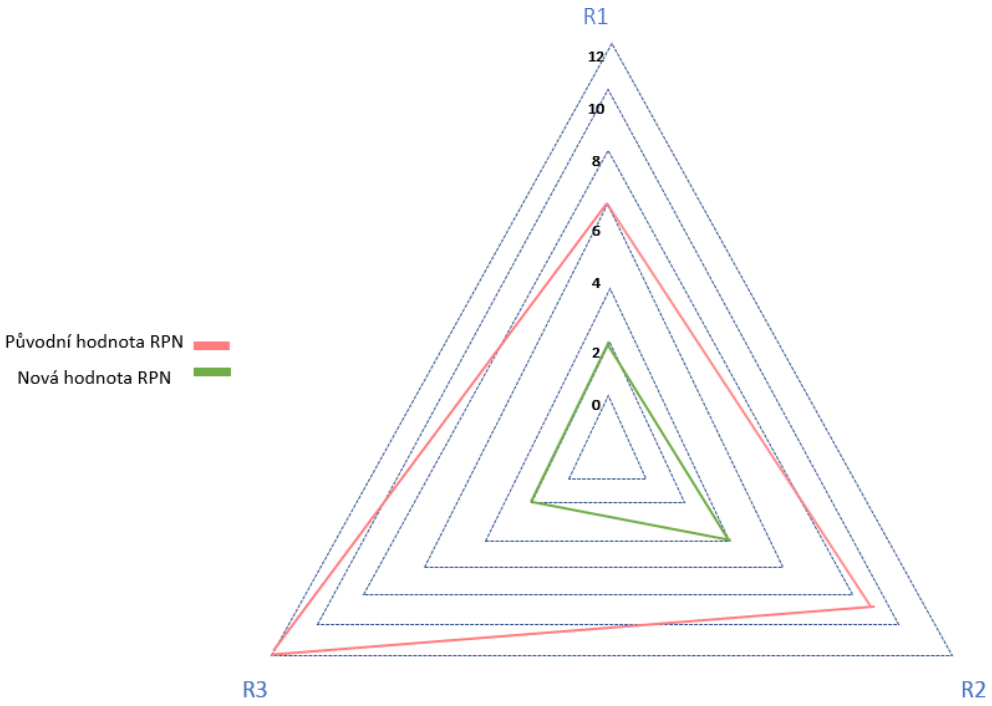
***Opatření ke snížení rizik***

Pro výše zmíněná rizika je nutné stanovit taková opatření, která by těmto rizikům předešla, anebo snížila jejich dopad. Po stanoveném opatření se provede nové ohodnocení pravděpodobností výskytu a velikosti dopadu a vypočítají se tak nové hodnoty rizik.

*Tab. 18 Navržená opatření návrhu 4 (Vlastní zpracování,2019)*

| | Riziko | Opatření | P. výskytu | Dopad | RPN |
|---|---|---|---|---|---|
| R1 | Nevyužívání bodovacího systému | Pečlivá informovanost zaměstnanců o novém systému a vysvětlení jeho principu fungování (sdělení formou emailu, letáku). | 1 | 2 | 2 |
| R2 | Zneužívání bodů | Důsledné stanovení podmínek darování bodů, vždy nutné napsat krátkou charakteristiku rozhodnutí o udělení. Tvorba statistických tabulek nejlepších pracovníků, prezentované pro celou společnost. Kontrola bodovaní leaderem. | 2 | 2 | 4 |
| R3 | Zamítnutí návrhu managementem | Předběžné prodiskutování stanoveného návrhu. Prostor pro vyjádření managmentu a případným změnám. | 1 | 2 | 2 |

***Pavučinový graf***




*Graf 14 Pavučinový graf návrhu 4 (Vlastní zpracování, 2019)*

Na pavučinovém grafu jsou znázorněná rizika, která mohou nastat při implementaci návrhu – bodovací systém zaměstnance zaměstnancem. S největší váhou je zaznamenané riziko R3, ve kterém hrozí zamítnutí návrhu managmentem. Jako opatření proti neschválení doporučuji tento návrh řádně prodiskutovat s managmentem a dát mu prostor pro vyjádření, popřípadě návrhům možných změn. Dále rizika R1 a R2, která jsou také ohodnocená v kategorii závažných rizik. U rizika R1 jsem navrhla jako opatření důslednou informovanost zaměstnanců o bodovacím systému. Riziko R2 jsem vyhodnotila, že po nastavení opatření může ke zneužívání dojít, ale při kontrole udělování bodů vedoucím by se tohle riziko mělo snižovat. Všechna rizika po nastaveném opatření spadají do kategorie běžného rizika.

## 6.2 NÁVRHY NA ZÁKLADĚ KVANTITATIVNÍCH METOD – DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM

Na základě dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že studenti jeví zájem o stáže při studiu a získání tak jistoty v zaměstnání po ukončení studia.

### 6.2.1 Nabídka práce při studiu formou letáku

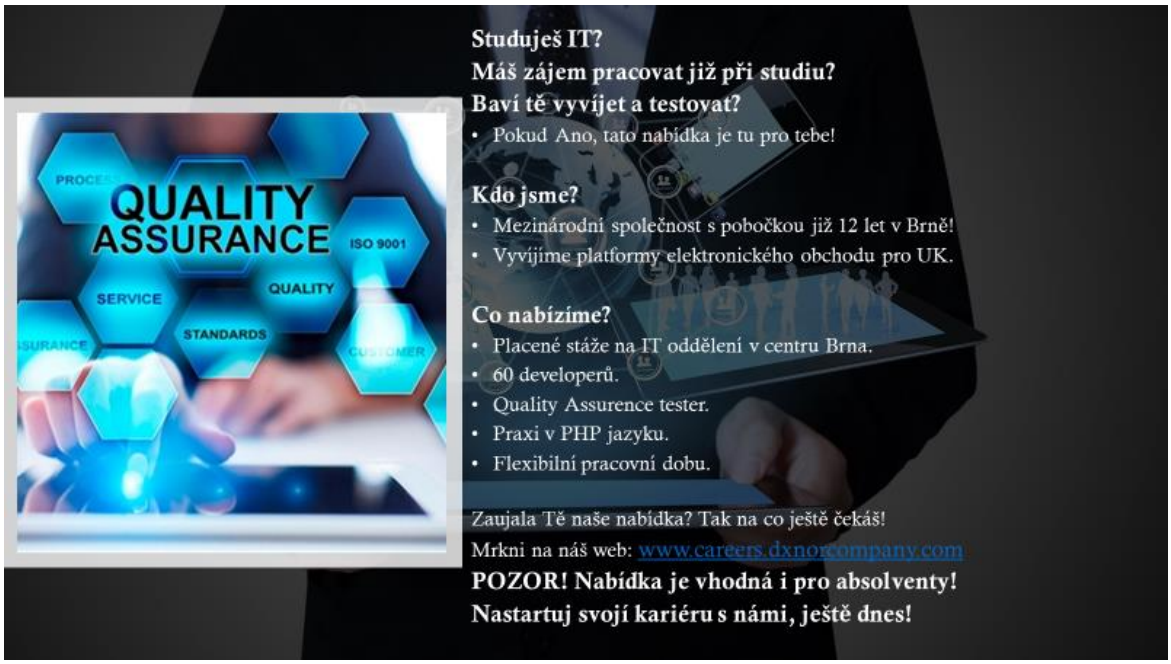
Mým návrhem je zajistit pravidelný přísun potenciálních zaměstnanců z řad vysokoškolských studentů. Pro tento návrh doporučuju vytvořit dva typy letáků, které by studenty informovaly o nabídce práce v konkrétní společnosti DX. Nabídka by byla vhodná pro studenty a absolventy ekonomického a IT zaměření.

V první řade bude navrženo schválení o následná propagace na místech největšího shromažďování studentů. Jednalo by se o fakulty USI, FP, IT a následně instituci KAM – koleje a menzy, kde by letáky byly vyvěšené na informačních tabulích a ve společenských prostorách.

*Obr. 14 Leták s nabídkou práce pro studenty a absolventy oboru ekonomie (zdroj: Vlastní zpracování, 2019)*

Na obrázku č. 14 je zobrazený návrh letáku s nabídkou stáže pro studenty oboru ekonomie. Navrhuji tento leták vytisknout ve 100ks. Následně bude roznesen na koleje Pod Palackým vrchem

na adrese Kolejní 2, na bloky A02, A03, A04 a A05 a do menzy Kolejní a Pizzerie Mozzarella na adrese Kolejní 2, Studentské jídelny FCH na Purkyňově 118, do Menzy Purkyňova na adrese Purkyňova 93. Další letáky by byly umístěny na Purkyňovi koleje na adrese Purkyňova 93, na bloky B02, B04, B05 a B07. Následně na Podnikatelskou fakultu na adrese Kolejní 4, a do Ústavu soudního inženýrství na adrese Purkyňova 118.




*Obr. 15 Leták s nabídkou práce pro studenty a absolvent IT (zdroj: vlastní zpracování, 2019)*

Na obrázku č. 15 je zobrazený návrh letáku nabízející stáže pro studenty IT oborů. Tento leták bude vyhotovený ve 100ks. Následně bude roznesen na Fakultu informačních technologií na adrese Božetěchova 1/2. Taktéž na koleje Pod Palackým vrchem na adrese Kolejní 2, do bloků A02, A03, A04 a A05, do menzy Kolejní a Pizzerie Mozzarella rovněž na adrese Kolejní 2 dále na Purkyňovi koleje na adrese Purkyňova 93 do bloků B02, B04, B05 a B07, do Menzy Purkyňova také na adrese Purkyňova 93 a do menzy Starý Pivovar na adrese Božetěchova 1.

Oba typy letáků navrhuji vytisknout na webové stránce www.eshoptisku.cz, kde mi byla navrhnuta cena 870 Kč bez DPH po vyplnění všech požadavků. Na distribuci letáků bych využila některého z brigádníků na personálním oddělení společnosti DX. Brigádník bude vyplacený úkolovou odměnou ve výši 1000 Kč. Náklady z této propagace zobrazím v tabulce č. 19.

*Tab. 19 Náklady na leták. Ceny jsou uvedené bez DPH (zdroj: Vlastní zpracování, 2019)*

| Náklady | |
|---|---|
| **Tisk letáků (200 ks)** | 870 Kč |
| **Brigádník – hrubá odměna** | 1 000 Kč |
| **Celkem:** | 1 870 Kč |

Tento návrh by mohl pomoci snížit fluktuaci. Při předpokládaném přihlášení deseti studentů buď z oboru ekonomie, nebo IT by se fluktuace za rok snížila ze současných 20 % na 10 %.

Pokud by se návrh implementoval, byl by prospěšný pro obě strany, jak pro společnost, tak pro studenty. Konkrétní společnost DX by si díky uzavřené spolupráci mohla zajistit stálé zaměstnance i do budoucna, a tedy vyhnout se tak zdlouhavému hledání nových zaměstnanců. Studenti by si prostřednictvím přihlášení mohli domluvit spolupráci v mezinárodní společnosti i po absolvování studia.

***Rizika***

V tab. 20 identifikuji rizika, která mohou nastat při realizaci návrhu nabídka práce formou letáku.

*Tab. 20 Potenciální rizika návrhu 5 (Vlastní zpracování,2019)*

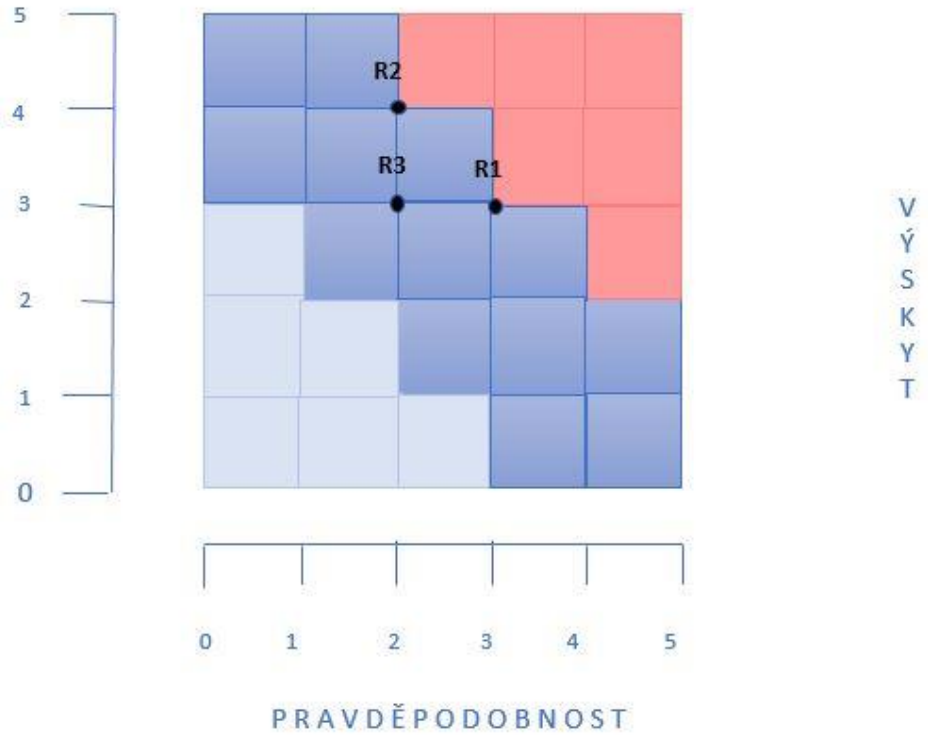
| | Hrozba | Scénář |
|---|---|---|
| **R1** | Neefektivní propagace | Hrozí, že způsob propagace nabídky práce letákovou formou bude neoceněný. |
| **R2** | Neroznesení letáků na předem vyhrazených místech | Hrozí, že brigádník odbyde svojí práci a místo roznosu letáky je vyhodí do odpadků. |
| **R3** | Nekvalitně vytisknuté letáky | Hrozí, že letáky nebudou splňovat požadavky zadané do tisknu. |

V tab. 21 ohodnotím rizika dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika na návrh výpočtem RPN.

*Tab. 21 Ohodnocení rizik návrhu 5 (Vlastní zpracování, 2019)*

| | Riziko | P. výskytu | Dopad | RPN |
|---|---|---|---|---|
| R1 | Neefektivní propagace | 3 | 3 | 9 |
| R2 | Neroznesení letáků na předem vyhrazených místech | 2 | 4 | 8 |
| R3 | Nekvalitně vytisknuté letáky | 2 | 3 | 6 |

***Součtová matice rizik***




*Obr. 16 Součtová matice rizik návrhu 5 (Vlastní zpracování, 2019)*

Rizika R1, R2, R3 se nacházejí v reziduální oblasti. Rizika je možné akceptovat, avšak vyžadují přijetí adekvátního opatření s pravidelnými kontrolami.

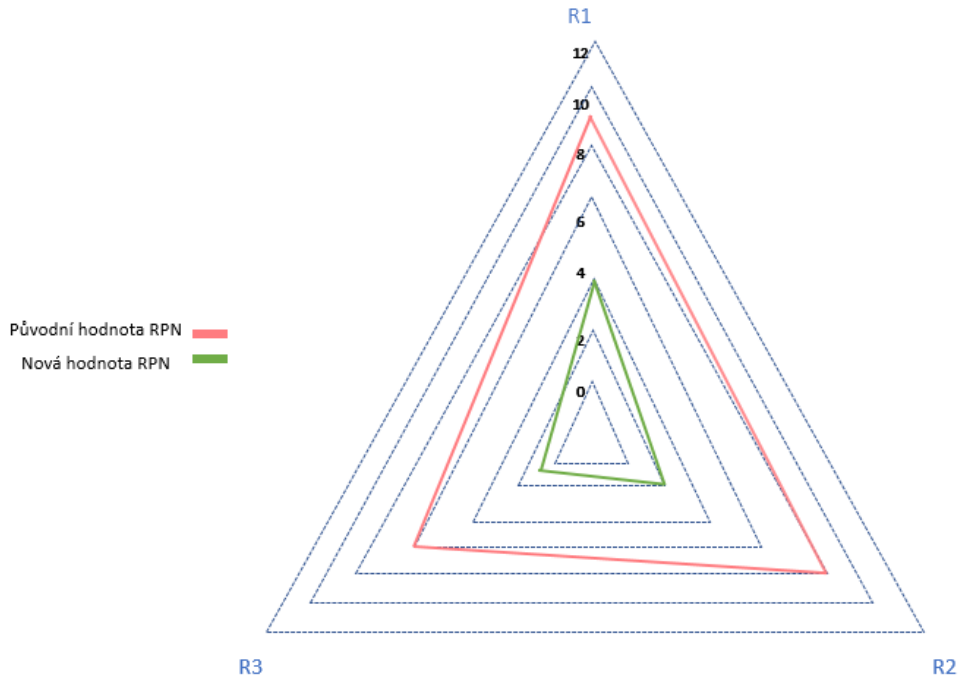
***Opatření ke snížení rizik***

Pro výše zmíněná rizika je nutné stanovit taková opatření, která by těmto rizikům předešla, anebo snížila jejich dopad. Po stanoveném opatření se provede nové ohodnocení pravděpodobností výskytu a velikosti dopadu a vypočítají se tak nové hodnoty rizik.

*Tab. 22 Navržená opatření pro návrh 5 (Vlastní zpracování,2019)*

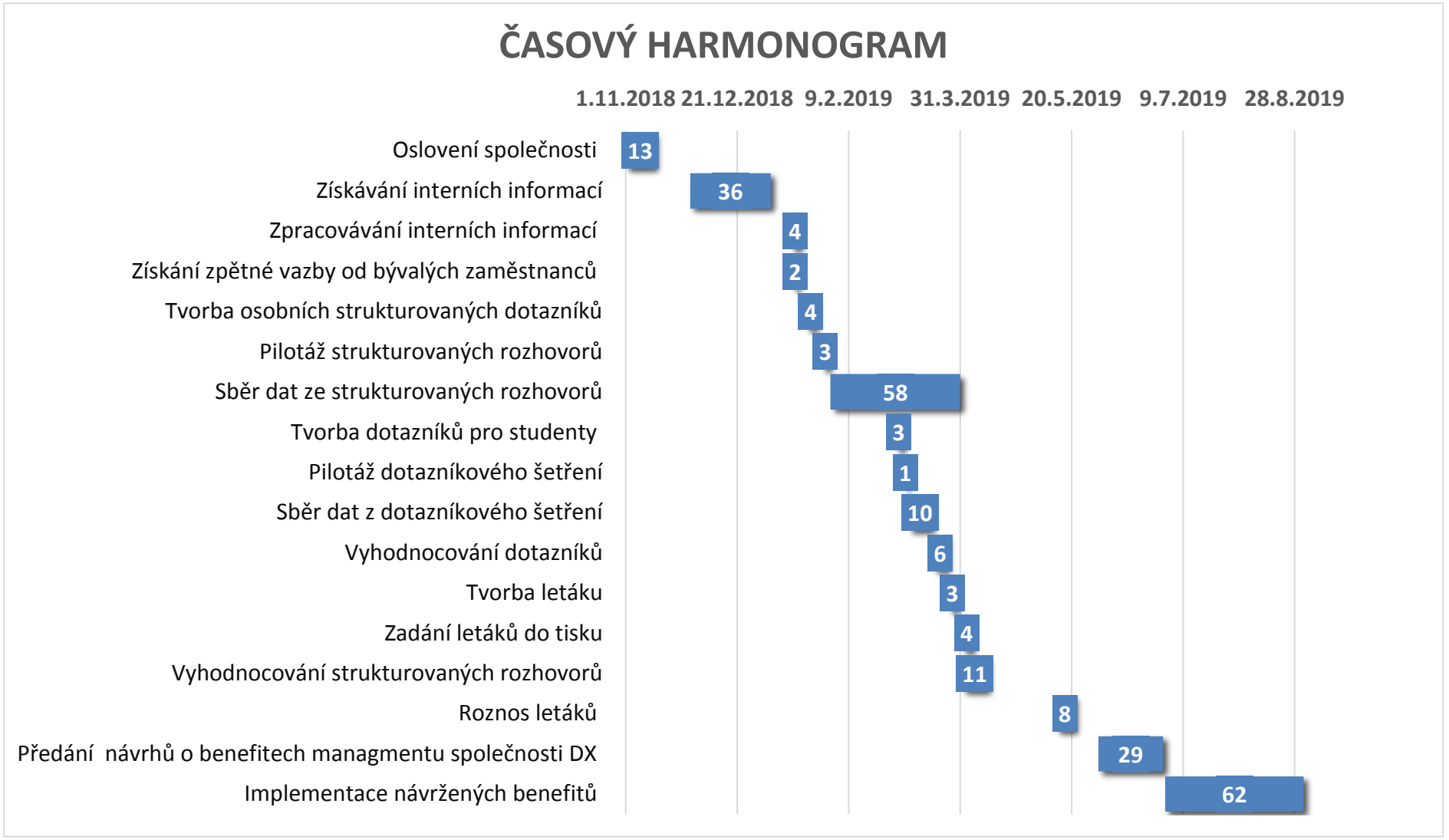
| | Riziko | Opatření | P. výskytu | Dopad | RPN |
|---|---|---|---|---|---|
| R1 | Neefektivní propagace | Propagaci pravidelně opakovat. Při nízkém zájmu o práci rozšířit propagaci i do dalších částí Brna. Popřípadě vystavit leták i na sociální sítě. | 2 | 2 | 4 |
| R2 | Neroznesení letáků na předem vyhrazených místech | Kontrola vykonané práce. Vyplacení odměny až po splnění úkolu a jeho kontrole. | 1 | 2 | 2 |
| R3 | Nekvalitně vytisknuté letáky | Ujistit se o správném zadání letáku do tisknu. Nechat si vytisknout jeden leták od každého na zkoušku a po jeho kontrole zadat požadavek na celý tisk. | 1 | 1 | 1 |

***Pavučinový graf***




*Graf 15 Pavučinový graf návrhu 5 (Vlastní zpracování, 2019)*

Na pavučinovém grafu je znázorněno snížení rizik při zapracovaném opatření do původního návrhu. Největší RPN bylo naměřeno u rizika R1 při neefektivní propagaci letáku jsem jako opatření zavedla propagaci pravidelně opakovat a rozšířit propagaci do dalších části města Brna, při nastaveném opatření by se riziko mělo snižovat. Největší dopad jsem zaznamenala u rizika R2, kde by neroznesení letáků mělo vážný dopad na celý návrh. Proto jako opatření navrhuji kontrolu odvedené práce a následné vyplacení odměny brigádníkovi až po dokončení práce. Po implementaci opatření předpokládám, že by míra rizika měla spadat do kategorie běžných rizik.




*Graf 16 Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování,2019)*

### 6.2.2 Závěrečné shrnující hodnocení projektu

V návrhové části jsem vytvořila návrhy na základě dvou šetření. Kvalitativní šetření, které bylo vytvořeno formou strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a kvantitativní šetření, které bylo provedeno dotazníkovým průzkumem.

U kvalitativního šetření jsem zjišťovala spokojenost zaměstnanců v konkrétní společnosti DX. Po vyhodnocení výsledků bylo patrné, že mnozí zaměstnanci nejsou spokojení s aktuální nabídkou benefitů. Z toho důvodu jsem navrhla 4 benefity, které by byly žádoucí jak pro zaměstnance, tak by tvořily výhodu pro společnost. Při výběru benefitů jsem se v první části zaměřovala na daňové zvýhodnění pro zaměstnance a následný daňový náklad pro společnost.

Druhá část návrhu vycházela z kvantitativního řešení tedy sběru dat prostřednictvím dotazníkového šetření. Tento dotazníkový průzkum byl cílený na studenty jako na potenciální uchazeče o zaměstnání. V dotazníku jsem zjišťovala jejich postoj k nabídce práce již při studiu. Na základě zjištěných kritérií jsem vyhodnotila, že studenti VUT jeví zájem o práci již při studiu. Navrhla jsem letákovou formu propagace. Leták jsem vybrala z toho důvod, že studenti o tento druh šíření nabídek práce jeví zájem a taktéž se jedná o nízkonákladovou formu propagace. Zvolila jsem dva typy letáků s nabídkou práce pro studenty ekonomie a pro studenty IT. Předpokládám, že realizace tohoto návrhu by byla také přínosem pro společnost. Při správném nastavení a fungování návrhu propagace by byl zajištěn pravidelný přísun potenciálních zaměstnanců z řad studentů. Znamenalo by to také pozitivní dopad na fluktuaci, která by se tím snížila.

Oba návrhy jsem podrobila analýze rizik. Potenciální rizika jsem ohodnotila na stupnici (1-5) dle pravděpodobnosti výskytu a dopadu daného rizika na návrh. Tím jsem vypočítala RPN (risk priority number) jako součin pravděpodobnosti výskytu a dopadu. Na základě zjištěného RPN jsem riziko zařadila do kategorie (běžná, závažná, kritická) a znázornila je na součtové mapě rizik. Dále jsem navrhla opatření, která přispívají ke snížení rizik při realizaci daných návrhů. Celý proces snížení míry rizika jsem znázornila v pavučinovém grafu.

# ZÁVĚR

Diplomová práce na téma rizika spojená s personální politikou v daném podniku byla zaměřena na konkrétní společnost DX. Jedná se o nadnárodní společnost se 643 zaměstnanci. Cílem práce bylo na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu navrhnout úpravy a doplnění současných činností personální politiky. Analýza možností rizikových oblastí. Návrh postupu změn se zaměřením na snížení rizik.

V teoretické kapitole byla definovaná personální politika a dále rozebrány jednotlivé personální činnosti. Mezi nimi jsem se věnovala popisu metod výběru zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a správné motivaci spolu s odměňováním. Poslední část teoretické kapitoly se zabývala vysvětlením pojmů rizika, analýze rizika a metodám analýzy rizik.

Analytická kapitola byla věnována analýze personální politiky a analýze McKinseyho modelu 7S konkrétní společnosti DX a personálního oddělení. Jednotlivé kroky jsou podrobně analyzovány na základě informací z interních dokumentů společnosti DX, které byly poskytnuty pověřenou osobou personálního oddělení. Další poznatky byly získány v průběhu vlastní praxe ve společnosti na základě pozorování. Pro zjištění hrozeb ve společnosti jsem vytvořila plán průzkumného projektu. Již z předchozích analýz bylo zjištěno, že k největším rizikovým oblastem se řadí fluktuace zaměstnanců. V tomto plánu jsem využila obě metody empirického šetření, a to kvalitativní i kvantitativní. Kvalitativní průzkum byl vytvořen na základě strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci šetřené společnosti. Byl cílený na všechna oddělení (IT, finanční a logistické a personální), ve kterých jsem zjišťovala spokojenost zaměstnanců. Kvantitativní průzkum byl vytvořen na základě dotazníkového šetření zaměřený na studenty Vysokého učení technického Fakulty informačních technologií, Fakulty podnikatelské a Ústavu soudního inženýrství. Dotazníkové šetření zjišťovalo zájem studentů o zaměstnání již při studiu.

Návrhová kapitola je poslední kapitolou práce. Tato kapitola pojednává o vlastních návrzích řešení na zlepšení personální politiky konkrétní společnosti DX. Tvorba návrhů je přizpůsobená prospěšnosti jak z pohledu zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Návrhy se opírají o výsledky z průzkumných projektů. Návrhová část je tedy rozdělená na dvě části.

První část je věnována návrhům na základě kvalitativního šetření, které bylo prováděno strukturovanými rozhovory se zaměstnanci společnosti. Na základě rozhovorů bylo zjištěno úskalí současné zaměstnanecké politiky. Jedná se o mzdu a zaměstnanecké benefity, které byli zaměstnanci hodnoceny jako negativní faktor. Proto jsem se rozhodla, že se v návrhové části budu věnovat zlepšení současné benefitní složky. Na základě rozhovorů jsem vytvořila přehled benefitů,

o které zaměstnanci jeví zájem. Benefity jsou jednou z priorit pro zaměstnance a klíčem k jejich spokojenosti, která tak vytváří přidanou hodnotu pro společnost.

Druhá část návrhové části je věnována návrhům z výsledků kvantitativního průzkumu dotazníkového šetření. Ten již v analytické části byl cíleně zaměřen na studenty, abych zjistila, zdali studenti jeví zájem o nabídku práce již při studiu. Bylo zjištěno, že o práci zájem jeví. Tedy jsem vytvořila letákovou formu propagace nabídky práce do konkrétní společnosti DX. Došla jsem k závěru, že tento návrh tvoří prospěch pro obě strany, jak pro společnost, tak pro studenty. Společnost DX by si díky uzavřené spolupráci mohla zajistit stálé zaměstnance i do budoucna, a tedy vyhnout se tak zdlouhavému hledání nových zaměstnanců. Studenti se zájmem o práci by si mohli zajistit spolupráci s mezinárodní společností i po absolvování studia.

Na závěr bych ráda dodala, že doufám, že mé návrhy budou pro společnost přínosem a vylepší tak současný stav personální politiky. Věřím, že díky implementaci mých návrhů budou současní zaměstnanci ve společnosti spokojenější a budou tak přispívat k prosperitě společnosti. Potenciální uchazeči o práci najdou uplatnění v jednom z oddělení konkrétní společnosti DX a budou moci své teoretické zkušenosti ze studia využít i v praktickém prostředí.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ


CRICHTON, Anne. *Personnel Management in Context*. London: B. T. Batsford, 1968. ISBN 978-0713409062.

ČASTORÁL, Zdeněk. Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-807-4520-389.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy: [právní stav publikace k ...]. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-807-4786-921.

CHLUBNÁ, Lucie. *Zaměstnanecké benefity v konkrétní společnosti DX*. 2017. 72. Bakalářská práce. Mendelova univerzita v Brně, Fakulta provozně ekonomická. Vedoucí práce JUDr. Michaela Poremská, Ph.D., LLM.

EVANGELU, Jaroslava Ester a EVANGEL, HAMALOVÁ, FRIDRICH, NOVÁK. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

GLASSDOOR: Company Reviews [online]. London: Copyright, ©2008-2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: https://www.glassdoor.co.uk/Reviews/index.htm

INDEED: Company Reviews [online]. London: Indeed, ©2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: https://cz.indeed.com/companies?from=headercmplink&attributionid=

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

KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-807-2018-109.

KREJČÍŘOVÁ, Alena. Interní zdroje získané na základě rozhovorů se zaměstnankyní společnosti DX, oddělení HR, 2019.

LANDES, David S. Bohatství a bída národů: proč jsou někteří tak bohatí a někteří tak chudí. Praha: BB art, 2004. ISBN 80-734-1291-8.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4720-425.

POWERPRINT: Levné letáky. Eshoptisku.cz [online]. Praha: © powerprint.cz, 2019, 2019 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z:

www.eshoptisku.cz/CZ/Product/3988?gclid=Cj0KCQjwkIzlBRDzARIsABgXqV8IqsSwV_jDIrj8P-Oi1kqIb0MIC1QIDcrA4sjWTJMahWPdbGRCc14aAgdKEALw_wcB

MACHÁČEK, Ivan. Poskytnutí bezplatného přechodného ubytování zaměstnanci: Daňové řešení přechodného ubytování u zaměstnance. Portál.POHODA.cz [online]. Praha: Copyright © 2012

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Úřad práce ČR [online]. Praha: Generální ředitelství úřadu práce ČR, 2018 [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

SCHMEIDLER, Karel. Sociologie v architektonické a urbanistické tvorbě. Vyd. 2. Brno: Z. Novotný, 2001. ISBN 80-238-6582-X.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-16674.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4730-516.

SREALITY.CZ: Byty k pronájmu Brno – město. Sreality.cz [online]. Brno: Copyright 1996–2019 Seznam.cz, 2019, 29.4.2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: https://www.sreality.cz/hledani/pronajem/byty/brno

STORMWARE, 2012, 10.2.2008 [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/poskytnuti-bezplatneho-prechodneho-ubytovani-zames/

VÁLKOVÁ Zuzana Dožijeme se čtyřdenního pracovního týdne? *Magazín hospodářských novin EGO!* 2019, V. (8). ISSN 1213-7693.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: Výpis z obchodního rejstříku [online]. Brno: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik

URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-809-0524-743.

*Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákoník práce*. In: Praha: © AION CS, 2019, ročník 2006, číslo 84. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262

*Zákon č. 586/1992 Sb.: Zákon České národní rady o daních z příjmů*. In: Praha: © AION CS, 2019, ročník 1992, číslo 117. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586

# SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

| | |
|---|---|
| CoE associate | juniorské role |
| CoE role | týmové role znalostních pracovníků |
| CoE senior | seniorské role |
| EL Quide | software skadu |
| FP | Fakulta podnikatelská |
| HR | Personální oddělení |
| IT | informační technologie |
| Open space | jedna velká otevřená kancelář |
| RPN | risk priority number -prioritní číslo rizika |
| SAP | typ softwaru požívaný ve společnosti |
| Training programs | školící programy |
| VUT | Vysoké učení technické |
| USI | Ústav soudního inženýrství |

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Zdroje náboru konkrétní společnosti CoE rolí ..... 40
Graf 2 Zdroje náboru konkrétní společnosti IT rolí ..... 40
Graf 3 Fluktuace rolí za období prosinec 2017–listopad 2018 ..... 43
Graf 4 Přehled dosaženého vzdělání zaměstnanců společnosti DX ..... 48
Graf 5 Ročník studia respondentů z dotazníkového šetření ..... 54
Graf 6 Věk respondentů ..... 55
Graf 7 Roztřídění respondentů mezi fakulty ..... 55
Graf 8 Cílové zdroje informací ..... 56
Graf 9 Představa respondentů mzdového ohodnocení při nástupu do zaměstnáni po ukončení studia ..... 57
Graf 10 Postoj studentů k nabídce stáže na jejich fakultě ..... 58
Graf 11 Pavučinový graf návrhu 1 ..... 67
Graf 12 Pavučinový graf návrhu 2 ..... 71
Graf 13 Pavučinový graf návrhu 3 ..... 75
Graf 14 Pavučinový graf návrhu 4 ..... 80
Graf 15 Pavučinový graf návrhu 5 ..... 86
Graf 16 Časový harmonogram projektu ..... 88

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Struktura personální politiky ..... 14
Obr. 2 Etapy plánovacího procesu ..... 17
Obr. 3 Kritéria pro výběr pracovníků ..... 21
Obr. 4 Výběr pracovníků – návrh a validace ..... 26
Obr. 5 Organizační struktura konkrétní společnosti ..... 39
Obr. 6 Recenze bývalého zaměstnance společnosti DX z 21.1.2019 ..... 50
Obr. 7 Recenze bývalého zaměstnance společnosti DX z 17.2.2019 ..... 51
Obr. 8 Ukázka recenze bývalého zaměstnance 2.10.2018 ..... 52
Obr. 9 Ukázka recenze bývalého zaměstnance 10.12.2018 ..... 52
Obr. 10 Součtová matice rizik návrhu 1 ..... 66
Obr. 11 Součtová matice rizik návrhu 2 ..... 69
Obr. 12 Součtová matice rizik návrhu 3 ..... 74
Obr. 13 Součtová matice rizik návrhu 4 ..... 79
Obr. 14 Leták s nabídkou práce pro studenty a absolventy oboru ekonomie ..... 82
Obr. 15 Leták s nabídkou práce pro studenty a absolvent IT ..... 83
Obr. 16 Součtová matice rizik návrhu 5 ..... 85

# SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Hlavní kritéria posuzování metod výběru ..... 27
Tab. 2 Vyhodnocení hodnotových otázek na stupnici ..... 58
Tab. 3 Benefity, které by respondenty udržely ve firmě, alespoň 5 let ..... 59
Tab. 4 Stupnice pro hodnocení rizik ..... 62
Tab. 5 Návrh zvýšení částky penzijního připojištění na 5 % ..... 64
Tab. 6 Potenciální rizika návrhu 1 ..... 65
Tab. 7 Ohodnocení rizik návrhu 1 ..... 65
Tab. 8 Navržená opatření návrhu 1 ..... 66
Tab. 9 Potenciální rizika návrhu 2 ..... 68
Tab. 10 Ohodnocení rizik návrhu 2 ..... 69
Tab. 11Navržená opatření návrhu 2 ..... 70
Tab. 12 Nabídka bytů k pronájmu pro konkrétní společnost DX ..... 72
Tab. 13 Potenciální rizika návrhu 3 ..... 73
Tab. 14 Ohodnocení rizik návrhu 3 ..... 73
Tab. 15 Navržená opatření návrhu 3 ..... 75
Tab. 16 Potenciální rizika návrhu 4 ..... 77
Tab. 17 Ohodnocení rizik návrhu 4 ..... 78
Tab. 18 Navržená opatření návrhu 4 ..... 80
Tab. 19 Náklady na leták. Ceny jsou uvedené bez DPH ..... 84
Tab. 20 Potenciální rizika návrhu 5 ..... 84
Tab. 21 Ohodnocení rizik návrhu 5 ..... 85
Tab. 22 Navržená opatření pro návrh 5 ..... 86

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Strukturované osobní rozhovory

Příloha 2: Dotazníkové šetření

Příloha č. 1: Strukturované osobní rozhovory – spokojenost zaměstnanců ve společnosti DX (Vlastní zpracování, 2019)

Strukturované rozhovory

1. Jak dlouho tu pracuješ?

   - měl jsi nějaký posun pracovní z nižší pozice na vyšší? po jaké době? bereš to jako přínos finanční/ vzdělávací nebo je to jenom přítěž?

   - Jsi stále na jedné pozici /oddělení nebo už jsi zkusil i jinou pozici?

2. Nastoupil jsi ihned po škole nebo už předtím jsi někde pracoval/a?

3. Jak si se do společnosti DX dostal/a?
   - doporučení od známých
   - inzerce
   - přímé vyhledávání
   - personální agentura

- Rozhodoval jsi se mezi více firmami? pokud ano, proč jsi si vybral právě společnost DX? zjišťoval jsi si nějaké informace dopředu o této firmě?

4. Co se ti ve firmě líbí/nelíbí? plus vlastní doplnění

   ohodnotit 1-5 (1 nelíbí ,5 nejvíc líbí)

- mzda
- benefity
- open space
- kolektiv
- vedení
- řešení problémů
- práce kterou děláš
- pracovní doba
- vztahy s nadřízenými
- školení

5. *Pokud chceš odejít z firmy, co by tě přimělo si to rozmyslet a zůstat tu ještě? (vlastní názor)*

6. Benefity, které by tě tu udržely alespoň 5 let ohodnotit 1-5

- pracovní doba 4 dny v týdnu, ale odpracování stejného objemu práce jako za 5 dnů.
- možnost Home office
- pravidelné zvyšování mzdy
- zvýhodněný firemní tarif do svého telefonu
- notebook
- pravidelné team-building na horách u moře/ sportovní aktivity
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na bydlení
- akcie firmy

Příloha 2 Dotazníkové šetření – zájem studentů o zaměstnání (Vlastní zpracování, 2019)



# Průzkum trhu- Zájem studentů o zaměstnání

Ahoj, prosila bych Vás o vyplnění mého dotazníku. Odpovědi mi budou užitečné pro zpracování Diplomové práce. Děkuji :)

*Povinné pole

1. **Pohlaví** *
   *Označte jen jednu elipsu.*
   - ◯ Muž
   - ◯ Žena

2. **V kolikátém jsi ročníku?** *
   *Označte jen jednu elipsu.*
   - ◯ první
   - ◯ druhý
   - ◯ třetí
   - ◯ čtvrý
   - ◯ pátý
   - ◯ šestý

3. **Věk**
   *Označte jen jednu elipsu.*
   - ◯ 18-20 let
   - ◯ 21-23 let
   - ◯ 24-26 let
   - ◯ 26 let a více

4. **Z jaké jsi fakulty?** *
   *Označte jen jednu elipsu.*
   - ◯ FIT
   - ◯ FP
   - ◯ USI

5. **Jaké jsou tvé cílové zdroje informací při výběru zaměstnání?** *
*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- [ ] Pracovní portály na internetu - jobs.cz, LinkedIn atd..
- [ ] Veletrh pracovních příležitostí
- [ ] Přímé vyhledávání - webové stránky firem
- [ ] Přímé vyhledávání - sociální sítě
- [ ] Personální agentury
- [ ] Tištěná reklama
- [ ] Doporučení od známých
- [ ] Leták
- [ ] Jiné:

6. **Kterou z těchto předešlých možností nejméně uznáváš? Uveď jakou a proč?** *

7. **Kolik by sis přestavoval/a nástupní hrubou měsíční mzdu/plat po ukončení studia? (bez zkušeností praxe)** *
*Označte jen jednu elipsu.*

- ◯ méně než 20 000 Kč
- ◯ 20 000 -25 000 Kč
- ◯ 26 000 - 30 000 Kč
- ◯ 31 000 -35 000 Kč
- ◯ 36 000 - 40 000 Kč
- ◯ 41 000 - 50 000 Kč
- ◯ více než 50 000 Kč

8. **Ohodnoť na stupnici od 1 do 5. Jakou pro tebe má/mají hodnotu:** *
*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

| | nejmenší | malou | neutrální | poměrně velkou | největší |
|---|---|---|---|---|---|
| Peníze -nástupní mzda/plat | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Benefity | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Lokalita zaměstnání | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Dopravní dostupnost do zaměstnání | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Flexibilní pracovní doba | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Příjemný pracovní kolektiv | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Open space | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Cizí jazyk | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

9. **Ohodnoť na stupnici od 1 do 5, zaměstnání zařízeno na open space/office.** *
*Označte jen jednu elipsu.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| nejvíce mi to vadí | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | preferuji |

10. **Ohodnoť na stupnici od 1 do 5, jakou pro tebe má hodnotu používání denně cizího jazyku a tedy práce v mezinárodní společnosti.** *
*Označte jen jednu elipsu.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| nemám zájem | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | preferuji to |

11. **Nabízí Ti tvá fakulta stáže v oborových firmách při studiu?** *
*Označte jen jednu elipsu.*

- ◯ Ano, a již tuhle možnost využívám
- ◯ Ano, ale nevyužívám to
- ◯ Ne, ale chtěl/a bych mít tuhle možnost
- ◯ Ne, a nezajímá mě to

12. **Líbila by se ti možnost nabídka placené stáže ve tvém oboru při studiu pod podmínkou nastoupení do společnosti na plný úvazek po ukončení tvého studia?** *
*Označte jen jednu elipsu.*

- ◯ Ano
- ◯ Ne

13. **Jaké benefity by tě udržely v dané firmě alespoň 5 let po ukončení tvého studia.** *
*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

| | vůbec | možná | určitě |
|---|---|---|---|
| home office | ◯ | ◯ | ◯ |
| vlastní notebook | ◯ | ◯ | ◯ |
| zvýhodněný firemní tarif | ◯ | ◯ | ◯ |
| pravidelné zvyšování mzdy | ◯ | ◯ | ◯ |
| příspěvek na přechodné bydlení | ◯ | ◯ | ◯ |
| příspěvek na dovolenou po ČR | ◯ | ◯ | ◯ |
| team-building na horách u moře/sportování aktivity | ◯ | ◯ | ◯ |
| chill room s pohodlnými gauči - playstationem, televizí | ◯ | ◯ | ◯ |
| plnohodnotné hrazení multi-sport card | ◯ | ◯ | ◯ |
| zvýhodněné vstupné na kulturní akce | ◯ | ◯ | ◯ |
| možnost vlastnit akcie firmy po 3 letech pobytu v zaměstnání | ◯ | ◯ | ◯ |

14. **Jak hodnotíš benefit, pracovní doba 4 dny v týdnu a 5. den volna, pod podmínkou větší koncentrace při práci celé 4 dny a zvládnutí stejného objemu práce jako za pět dní. (Finanční ohodnocení by bylo stejné jako za pět pracovních dnů)** *
*Označte jen jednu elipsu.*

- ◯ To bych určitě bral/a nevadí mi více práce najednou
- ◯ Preferuji klidnější pracovní náplň a nevadí mi chodit do práce 5 dnů.
- ◯ Jiné: