

# **Personalistika - význam, role a pojetí personální práce v podniku**

Petra Janišová

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta aplikované informatiky

---

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Janišová**  
Osobní číslo: **A12679**  
Studijní program: **B3902 Inženýrská informatika**  
Studijní obor: **Informační technologie v administrativě**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Personalistika- význam, role a pojetí personální práce v podniku**

Téma anglicky: **Human Resources – the Importance, Role and Conception of Working with Personnel in a Company**

Zásady pro vypracování:

1. **Sesbírejte informace na téma teoretické poznatky v řízení lidských zdrojů.**
2. **Provedte analýzu práce s lidskými zdroji v podniku se zaměřením na vyhledávání lidských zdrojů a na péči o vzdělání a kvalifikaci zaměstnanců s využitím výpočetní techniky.**
3. **Porovnejte teoretické poznatky v řízení lidských zdrojů s provedenou analýzou práce s lidskými zdroji v podniku zaměřenou na vyhledávání lidských zdrojů a na péči o vzdělání a kvalifikaci zaměstnanců.**
4. **Na základě zjištěných odlišností teoretických a praktických poznatků navrhnete postup při vyhledávání lidských zdrojů a plán péče o vzdělávání a kvalifikaci lidských zdrojů v podniku s využitím výpočetní techniky.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

1. **ZÁKONÍK PRÁCE. 2015., 11. vyd. ANAG 167 s., ISBN 978-807263-917-5**
2. **KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3**
3. **URBAN, J. Projekty řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: VŠE, 2004. 102 s. ISBN 80-245-0773-0**
4. **NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8**
5. **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4**
6. **MOHELSKÁ, Hana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4**
7. **KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5**

Vedoucí bakalářské práce:

**JUDr. Jan Kunovský**

Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání bakalářské práce:

**6. února 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**21. května 2015**

Ve Zlíně dne 6. února 2015



L.S.

doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.

*děkan*

Ing. Miroslav Matýšek, Ph.D.

*ředitel ústavu*

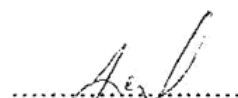
### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.5.2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce má definovat teoretické poznatky v řízení lidských zdrojů a následně tyto poznatky komparovat s praktickými hledisky personalistiky podniku. Práce je rozdělena na část, která je věnována historickému vývoji personálních činností, následně dle teoretických definic je uveden princip výběru a vzdělávání lidských zdrojů. Další část práce popisuje praktické hledisko personalistiky v podniku, analyzuje postup při vyhledávání lidských zdrojů, vzdělávání a zvyšování kvalifikace. V samotném závěru práce poukazuje na odlišnosti teoretických a praktických poznatků.

Klíčová slova:

Personalistika, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance, řízení lidských zdrojů

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis has to define the theoretical knowledge in human resource management and then to compare these findings with the practical aspects of personnel management company. The work is divided into two parts, which is devoted to the historical development of HR activities, followed by the theoretical definition is the principle of selection and training of human resources. The next part describes the practical aspect of human resources in the enterprise, analyzes the process of searching human resources, education and skills. The actual conclusion highlights the differences between theoretical and practical knowledge.

Keywords:

Human resources, employee education, employee benefits, human resources management

Poděkování patří všem, kteří se nějakým způsobem podíleli na tvorbě mé bakalářské práce. První bych chtěla poděkovat hlavně vedoucímu mé bakalářské práce, panu JUDr. Janu Kunovskému, který se podílel na tvorbě mé bakalářské práce svými věcnými připomínkami a radami. Dále bych chtěla poděkovat lidem, kteří byli tak ochotní a vyplnili mi dotazník, který jsem v rámci mé bakalářské práce tvořila a pomohli mi tak získat věcná data k analýze. A největší dík patří mému příteli a rodině, která mě podporovala a měla se mnou velkou trpělivost v rámci celého studia na vysoké škole.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 HISTORIE – PERSONÁLNÍ ASPEKTY VE VÝVOJI MANAGEMENTU VE 20. STOLETÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 VÝVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V ČESKÉ REPUBLICE .....	11
1.2 PROMĚNY PERSONÁLNÍ PRÁCE VE 20. STOLETÍ .....	12
1.3 ETAPY VE VÝVOJI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ .....	12
<b>2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....</b>	<b>14</b>
2.1 ÚKOLY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	14
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V ORGANIZACI.....	15
<b>3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>16</b>
3.1 MODELÝ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
3.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	17
3.3 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
3.4 SLOŽKY ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	17
<b>4 NÁSTUP NOVÉHO PRACOVNÍKA.....</b>	<b>19</b>
4.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	19
4.1.1 Proces získávání pracovníků .....	20
4.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	23
4.3 POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE PŘED UZAVŘENÍM PRACOVNÍHO POMĚRU .....	24
4.4 VZNIK PRACOVNÍHO POMĚRU.....	24
4.5 PERSONÁLNÍ EVIDENCE .....	26
<b>5 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>27</b>
5.1 TYPY MOTIVACÍ .....	28
<b>6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>29</b>
6.1.1 Složky odměňování .....	29
6.1.2 Zaměstnanecké výhody.....	29
6.1.3 Faktory odměňování .....	30
<b>7 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>31</b>
7.1 TYPY VZDĚLÁVÁNÍ.....	32
7.2 VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY.....	33
7.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	33
7.4 PŘÍNOSY VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
7.5 PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ .....	35
7.5.1 Fáze rozvoje pracovníků .....	35
7.6 ŘÍZENÍ KARIÉRY PRACOVNÍKŮ .....	36
7.7 PÉČE O KVALIFIKACI PRACOVNÍKŮ A JEJÍ PROHLUBOVÁNÍ .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>40</b>

8.1	POSTUP VYTVÁŘENÍ DOTAZNÍKU .....	41
<b>9</b>	<b>VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>42</b>
9.1	OTÁZKY Z DOTAZNÍKU A ROZBOR ODPOVĚDÍ .....	42
<b>10</b>	<b>SROVNÁNÍ TEORETICKÉHO A PRAKTICKÉHO POHLEDU .....</b>	<b>62</b>
<b>11</b>	<b>NAVRHNUTÍ POSTUPU PŘI VYHLEDÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>72</b>



## ÚVOD

Bakalářská práce nese název Personalistika – její význam, role a pojetí personální práce v podniku. Celá bakalářská práce je věnovaná oboru personalistiky. Je zaměřená především na vzdělání zaměstnanců, jejich péči a motivaci.

Personalistika má v dnešní době velký podíl na vedení a fungování organizace. Není to ale vůbec lehká pozice pro personalisty. Musí pečlivě vybírat nové zaměstnance, kteří budou v organizaci působit, aby případní nepřizpůsobiví jedinci nepoškodili jméno organizace.

V první části se práce zabývá vývojem personálního řízení během 20. století. Další části jsou věnovány personálnímu řízení, řízení lidských zdrojů. Nedílnou součástí je i nástup nového pracovníka do organizace. Co všechno musí uchazeč o zaměstnání udělat, když chce nastoupit do nového zaměstnání. Zaměstnavatel má určité povinnosti, dané zákoníkem práce, které musí vykonat před vznikem pracovního poměru.

Předposlední část práce je věnována vzdělávání pracovníků. Je nepřehledné množství možností, jak vzdělávat své zaměstnance. V práci je popsáno několik metod a nejvíce využívané metody.

Poslední část práce tvoří praktická část. Praktická část obsahuje dotazníkové šetření, díky kterému jsem byla schopna srovnat teoretické a praktické poznatky získané zpracováním bakalářské práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## **1 HISTORIE – PERSONÁLNÍ ASPEKTY VE VÝVOJI MANAGEMENTU VE 20. STOLETÍ**

Největší podíl na vývoji personálního řízení má začátek 20. století. Lidé museli nejdříve porozumět historickým kontextům, aby mohli dále rozvíjet současné přístupy k personálnímu řízení. Jako počátky vývoje personálního řízení se dají považovat počátky vědeckého zájmu, který byl zaměřen na práci a člověka.

Význam personální práce se měnil časem. Bylo to způsobeno vývojem, kdy se utvářely názory lidí na postavení člověka v organizaci. Sbíraly a měnily se přístupy, metody a zkušenosti. [1]

### **1.1 Vývoj personálního řízení v České republice**

Personální řízení bylo v České republice nejvíce ovlivněno dvěma světovými válkami, které na našem území proběhly. Vývoj byl ovlivněn také následným politickým systémem, který v České republice fungoval.

Vznikly první právní předpisy, které byly spojeny s péčí o pracovníky. Tyhle předpisy se pokládají jako počátky pro personalistiku. Předpisy se týkaly především zásady péče o bezpečnost a zdraví pracovníků při práci, režim jejich pracovního dne, přestávek, odměňování apod.

Po vzniku Československé republiky došlo k úpravě celé legislativy v pracovní oblasti a oblasti sociálního zabezpečení. Bylo založeno Ministerstvo sociální péče, kde vznikl zákon č. 91/ 1918 Sb., o pracovní době. Nejdůležitější se stal tento zákon z důvodu zavedení osmihodinové pracovní doby.

Nezanedbatelný podíl na vývoji personálního řízení v Československu měl i Tomáš Baťa a jeho systém řízení, který později dostal název „Baťův systém řízení“. Baťa se snažil zaměřit zejména na potřeby svých zaměstnanců. Na to, aby se vzdělávali, měli kde bydlet a stravovat se. Poskytl jim zdravotní péči. Jeho systém řízení fungoval, protože dokázal v lidech vyvolat soutěživost, vysokou osobní i skupinovou výkonnost a kvalitu s efektivností práce.

Pozice personalistů byla na velmi nízké úrovni z důvodu vývoje personálního řízení. Personalistika se u nás nepovažovala za důležitou součást podniku. To se ale v průběhu devadesátých let změnilo, jelikož se na našem území začala rozvíjet teorie i praxe personálního řízení. Došlo k tomu, že se využívali „know-how“ ze světa. Bylo ale zapotřebí převést „cizí know-how“ do českých podmínek. Proto se personalisté školili a vzdělávali v průběhu školy i v rámci dalšího vzdělávání.[1]

## 1.2 Proměny personální práce ve 20. Století

Personální řízení procházelo změnami hlavně v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami, které v té době byly podmíněny daným obdobím a kulturou. V odborné literatuře se nejčastěji dočteme, že se dají vymezit tři rámcové etapy od nejstarší k současnosti. Uvádí se, že jsou to: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto tři etapy označují jednotlivé vývojové fáze personální práce a její postavení v řízení organizace. [1]

## 1.3 Etapy ve vývoji personálního řízení

V 19. století panovaly v organizacích velmi špatné podmínky, mezi které se řadí mzdy, pracovní doba a především pracovní podmínky žen a dětí. Zaměstnavatelé museli reagovat na tuto situaci, a proto se nejdříve začala rozvíjet péče o pracovníky.

Postupem času přestali jednotliví pracovníci v pozici personalisty stačit na narůstající počet úkolů, proto začala vznikat personální oddělení. V personálním oddělení bylo více pracovníků, kde každý měl za úkol něco jiného. Pomáhali při náboru a výběru potenciálních pracovníků, při odměňování, základním výcviku apod. Začala se vytvářet evidence pracovníků.

Od šedesátých let se začali do důležitých pozic dostávat personální ředitelé nebo ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy. Jejich možnosti ale byly stále velmi omezené a neměli možnost moc zasahovat do strategie organizace. Začaly se klást větší nároky na kvalifikaci a odpovědnost personalistů v důsledku nárůstu legislativy v zaměstnávání lidí.

V průběhu osmdesátých let 20. století vznikla koncepce řízení lidských zdrojů. Bylo to považováno za nejvyšší úroveň systému personální práce v organizaci. Řízení lidských zdrojů bylo převzato podnikatelskou sférou. Personalisté se v té době hodně potýkali

s problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky, která v té době byla. Jako největší motivace pro pracovníky bylo odměňování výkonu a jeho systém řízení.

Nástup týmové spolupráce byl především v devadesátých letech. Byli využíváni externisté, aby vyhledávali pracovníky a následně je vzdělávali. Začala být využívána flexibilní pracovní doba, práce na částečný úvazek, dočasné smlouvy a začaly vznikat zaměstnanec-ké výhody.

Později se začaly využívat personálně-informační systémy, které byly zahrnuty do celkového informačního systému organizace. Změnila se pozice personálního řízení. Začalo být více podstatné pro chod organizace a na její konkurenceschopnosti. Nejdůležitějším úkolem pro personální řízení je zajistit a udržet si kvalifikované odborníky (manažery a specialisty), ale také výkonný personál. [1]

## 2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

V dnešní době je personální řízení důležitou součástí řízení celé organizace. Je to oblast, která je zaměřena nejvíce na člověka a péči o něj. Personální řízení mají na starosti personální specialisté, lidově zvaní „personalisté“. Pokud je v organizaci více personalistů, mohou tvořit personální útvary.

Personální řízení se zabývá zejména:

- Formulováním, navrhováním a přijímáním personální strategie a politiky organizace
- Poradenstvím a vedením managementu organizace k implementaci personální strategie a politiky
- Zajišťováním personálních služeb pro organizaci
- Poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn

Jeho cílem je využívání potenciálu lidí a investic, které do nich daná organizace vložila, aby bylo dosaženo cílů organizace. Děje se tak prostřednictvím personálních procesů. Důležitým úkolem personalistů je vytvářet pracovníkům podmínky, kdy budou spokojeni s vykonávanou prací, motivovat je k dalšímu rozvoji a vzdělávání a napomáhat k tomu, aby se ztotožnili s cíli organizace.

Personalisté napomáhají organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se zájmům zainteresovaných stran, jako jsou akcionáři, zákazníci, dodavatelé nebo i pracovníci. Posilují vztahy mezi lidmi v organizaci a podporují týmovou spolupráci. Sledují vývoj zaměstnávání lidí na mezinárodní, národní i místní úrovni.

### 2.1 Úkoly personálního řízení

Personální řízení se musí zabývat počtem a strukturou pracovních míst a srovnávat je s počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Tyto dvě složky by měly být v souladu.

Personalisté by se měli zaměřit na pracovníky a jejich optimální využívání. Jestli nejsou pracovníci moc zaměstnáni a jestli svou práci zvládají tak, jak mají.

Formují týmy, sledují, jestli mezi nimi panují dobré mezilidské vztahy. Dohlíží na osobní a sociální rozvoj pracovníků v jejich organizaci. A také, jestli jsou dodržovány zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. [1]

## 2.2 Faktory ovlivňující personální řízení v organizaci

Faktory ovlivňující personální řízení v organizaci se dělí na dvě skupiny podmínek.

- **Vnější podmínky** (nedají se ve velké míře ovlivnit)
  - Rozvoj techniky a měnící se technologie
  - Ekonomické podmínky
  - Konkurence na trhu
  - Vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnání lidí
  - Sociální a kulturní vlivy
  - Demografické vlivy
  - Aktuální situace na trhu práce a její globalizace
  - Prostorová mobilita pracovních sil
  - Hodnotové orientace lidí
  - Ekologické vlivy
- **Vnitřní podmínky** (neboli organizační)
  - Charakter činnosti organizace určující charakter práce a strukturu pracovníků
  - Strategie a politika organizace
  - Velikost organizace
  - Geografická poloha organizace
  - Organizační struktura
  - Ekonomická situace organizace
  - Technické a technologické vybavení organizace
  - Sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál, flexibilita, mobilita atd.
  - Organizační kultura
  - Mezinárodní personální řízení odbory [1]

### 3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ [2]*

#### 3.1 Modely řízení lidských zdrojů

Existují dva typy modelů řízení lidských zdrojů:

- **Model shody** – vznikl na Michiganské škole
  - systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, jenž je v souladu se strategií organizace. Existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to: výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj.
  
- **Harvardský systém** – vznikl na Harvardské škole
  - vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit tak, že by si manažeři měli vytvořit názor na to, jak si přejí vidět pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené. Zvolit si, jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout.
  - má dva charakteristické rysy.
    - linioví manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky
    - posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly
  - harvardský systém měl na teorii i praxi řízení lidských zdrojů významný vliv, a to zejména svým důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se spíše týká všech manažerů než jen personálního útvaru a personalistů. [2]



### 3.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Největším a nejdůležitějším cílem řízení lidských zdrojů je zajištění organizace tak, aby byla schopna prostřednictvím svých pracovníků plnit své cíle. Je jen na ní, jak si udrží své kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky. Organizace by měla své pracovníky náležitě odměnit za dobře vykonanou práci. Nejvíce pracovníci ocení náležitou mzdu

za jejich práci, ale někdy stačí jen pochvala či poděkování. Tím organizace zvýší motivaci a oddanost svých pracovníků.

Oblasti plnění cílů lidských zdrojů:

- Efektivnost organizace
- Řízení lidského kapitálu
- Řízení znalostí
- Řízení odměňování
- Zaměstnanecké vztahy
- Uspokojování rozdílných potřeb [2]

### 3.3 Rozvoj lidských zdrojů

Při rozvoji lidských zdrojů se dbá na to, aby si pracovníci rozšiřovali a doplňovali své schopnosti k vytváření věcí. Lidé se učí, jak se společně učit.

Rozvoj lidských zdrojů se dá rozdělit do třech základních částí na základě velikosti podniku. Malé podniky nepotřebují personalisty, rozvoj pracovníků řídí manažer. Ve středních podnicích je alespoň minimální personální oddělení. Ve velkých firmách jsou ale mnohem členitější modely řízení rozvoje lidských zdrojů. Velké firmy mají k dispozici manažera, který za rozvoj odpovídá, ale jsou mu k ruce i různě zaměřeni personalisté. [3]

### 3.4 Složky rozvoje lidských zdrojů

Složkami rozvoje lidských zdrojů jsou:

- **Učení se** – nové poznatky jsou získány pomocí praxe nebo zkušeností
- **Vzdělávání** – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí ve všech oblastech života

- **Rozvoj** – dosažení schopností a potenciálu pomocí vzdělávacích akcí a praxe



Obr. 1: Vztah učení (se), rozvoje a vzdělávání [upraveno podle F. Hroník, Rozvoj a vzdělávání pracovníků]

- **Odborné vzdělávání (výcvik)** - plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které umožní jedinci dosáhnout vyšší úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohl svou práci vykonávat efektivně [2]

## 4 NÁSTUP NOVÉHO PRACOVNÍKA

Nástup nového pracovníka do organizace je celkem složitý úkol pro personalisty. Personalista musí správně vybrat nového pracovníka, který bude vyhovovat vedení organizace. Bude se ztotožňovat se zájmy a cíli podniku.

### 4.1 Získávání pracovníků

V procesu získávání pracovníků proti sobě „stojí“ dvě strany. Na straně jedné je organizace, která hledá vhodného pracovníka do své organizace a na straně druhé stojí potenciální pracovník, který pro sebe hledá vhodné pracovní místo.

Jak budou pracovníci reagovat na nabídku zaměstnání v organizaci, mohou ovlivnit **vnitřní a vnější podmínky**. Vnitřní podmínky souvisí s konkrétním pracovním místem, ale také s organizací, která pracovní místo nabízí. Vnitřní podmínky jsou dány především individuálním hodnocením a názory potenciálního pracovníka. Potenciální pracovník reaguje nějakým způsobem na nabídku práce, kterou poskytla organizace. Vnější podmínky jsou dány více faktory. Patří mezi ně například demografické, ekonomické, sociální, technologické a sídelní podmínky. Vnější podmínky jsou víceméně objektivní a dají se organizací do jisté míry ovlivnit.

Dále se rozlišují **vnitřní a vnější zdroje pracovníků**. Organizace má tak dva zdroje pracovníků, ze kterých může čerpat a obsazovat nová pracovní místa. Do vnitřních zdrojů spadají hlavně pracovníci, kteří v organizaci už nějakou dobu působí. Důsledkem, proč se tento pracovník přihlásí na jinou pozici, je buď, že ho práce už nebaví a chce nějakou jinou, ale také to může být způsobeno zrušením nějaké výroby v organizaci a tudíž i jeho pracovního místa. Ale organizace, ani pracovník nechce z organizace odejít, proto pak tvoří vnitřní zdroj pro nové místo. Vnější zdroje pak tvoří především čerství absolventi škol, studenti, důchodci, zaměstnanci z jiných organizací.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má výhody v tom, že organizace už pracovníka zná, umí posoudit jeho silné a slabé stránky. Z druhé strany zná pracovník dobře organizaci. Ví, jak organizace funguje, jaké má stanovisko k pracovníkům a vedení celkově. Pro organizaci je výhodnější pořídit si nové pracovníky z vnitřních zdrojů i kvůli návratnosti investic. To, co do pracovníka investovala už kdysi, nemusí investovat znovu do někoho jiného. Tím pádem ušetří spousty peněz.

Vnitřní zdroje pracovníků mohou být i nevýhodné pro organizaci. Pracovník může být v organizaci tak dlouho povyšován, až na to nebude stačit. Nebude schopný dostatečně dobře plnit své úkoly dané pracovním místem. Další nevýhodou jsou mezilidské vztahy. Může dojít k tomu, že jeden pracovník bude neustále povyšován a ostatní budou setrvávat na své dosavadní pozici, i když by chtěli být také povýšeni. Může pak mezi pracovníky docházet k neshodám.

Proti tomu stojí zdroje vnější. Pro firmu mohou být i tihle nově příchozí pracovníci velkou výhodou. Mohou přinést do organizace novou škálu talentů, které by se v rámci vnitřních zdrojů hledali stěží. Nově příchozí pracovníci „zvenku“ mohou do organizace přinést také nové pohledy, zkušenosti z jiných organizací. Zjistí, že spousta věcí, které se doteď nějak dělaly, by se mohly dělat jinak a především lépe. Nevýhodou tohoto získávání pracovníků je ale bohužel cena. Inzerce není vůbec levná. Organizace musí přilákat potenciální pracovníky a následně je kontaktovat. Další nevýhodou je adaptace nového pracovníka. Nově příchozí pracovník je sice vzdělaný a kvalifikovaný, ale v organizaci ještě nepůsobil. Musí si tedy zvyknout na nové prostředí, jiné vedení a spolupracovníky. Největší nevýhodou jsou ale vztahy mezi stávajícími pracovníky a nově příchozími. Stávající pracovník totiž může být přesvědčen o tom, že na nově zvolenou pozici stačil a byl by lepší než nově příchozí pracovník. Může vznikat rivalita a následné neshody mezi nimi. [6]

#### **4.1.1 Proces získávání pracovníků**

V dnešní době už je proces získávání pracovníků předem daný postupem, který si určí sama organizace. Pokud chce organizace, aby doba, kdy je pracovní místo neobsazeno, byla co nejkratší, musí dodržet určitý postup získávání pracovníků. Skládá se z několika kroků.

##### **1. Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým předstihem, než dojde k vypsání určitého pracovního místa organizací a nástup nového pracovníka bude aktuální. Existují situace, které se předvídat nedají, a tou je například smrt nebo invalidita pracovníka. V tom případě se musí proces urychlit, aby jeho místo bylo brzo nahrazeno novým pracovníkem. Pokud stávající pracovník podá výpověď, a chce přejít do jiné organizace, musí zůstat na stávající pozici ještě po dobu výpovědní lhůty. Organizace tak získá čas, aby mohla najít a zároveň zaškolit nového pracovníka.

## 2. Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst

Před přijetím nového pracovníka musí organizace provést specifikaci daného pracovního místa, které chce obsadit. Vytvoří tak nějakou specifikaci, kterou použije, aby mohla hledat vhodného kandidáta. Jestli splňuje všechny požadavky pracovního místa. Výsledkem jsou charakteristiky pracovních úkolů a pracovních podmínek a právě specifikace pracovního místa.

## 3. Identifikace zdrojů uchazečů

Ve třetím kroku si musí organizace zvolit, z jakých zdrojů bude pracovníky čerpat. Jestli vybere pracovníky z vnějších nebo vnitřních zdrojů nebo bude využívat obou zdrojů.

## 4. Volba metod získávání pracovníků

Volba metod získávání pracovníků se odvíjí hlavně od zvolení zdroje pracovníků. Zda organizace chce pracovníky z vnitřních zdrojů nebo vnějších. Metod je celá škála a organizace využívají jejich kombinace. Například:

- uchazeči se nabízejí sami
- doporučení stávajícího pracovníka
- vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s úřady práce
- inzerce

Nejvíce využívanou metodou je inzerce. Je pro organizace nejefektivnější. Správný inzerát by měl obsahovat informace o:

- organizaci – název a adresa organizace
- pracovním místu – název práce
- kvalifikaci pracovníka – vzdělání, kvalifikace, praxe
- platových podmínkách
- místu vykonávané práce
- kontakt

Pokud inzerát splňuje předešlé uvedené údaje, měla by ho organizace uveřejnit ve vhodném sdělovacím prostředku. Například tisk, internet, vývěsky, úřad práce či pracovní portály.

### **5. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání**

Nejvíce využívaným dokumentem pro zjištění, zda organizace našla vhodného adepta, je osobní dotazník. Dotazník vyplňuje potenciální zaměstnanec v organizaci. Dále musí pracovník odevzdat životopis, doklady o vzdělání a praxi, někdy i průvodní dopis.

### **6. Formulace nabídky zaměstnání**

Správná nabídka zaměstnání by měla obsahovat ty samé informace, co inzerát. Některé body se záměrně vynechávají, například informace o platu. Je to ale špatná varianta, protože může vést k menší efektivnosti nabídky a tím vést k menší odezvě od potenciálních pracovníků.

Nabídka zaměstnání by měla obsahovat také to, co může organizace nově nastupujícímu pracovníkovi nabídnout.

Někdy se může v nabídce objevit i věk, který by měl uchazeč mít. Myslím si, že to může být pro některé jedince diskriminační.

### **7. Uveřejnění nabídky zaměstnání**

Po definování a splnění všech šesti předchozích kroků, může být nabídka práce uveřejněna. Organizace by neměla spoléhat jen na jednu variantu uveřejnění, ale využít více médií.

### **8. Předvýběr**

Personalisté v organizacích provádí předvýběr pracovníků, kteří by byli pro jejich novou pracovní pozici vhodní. Vhodní uchazeči o pracovní pozici jsou pozváni na osobní pracovní pohovor. Pokud má uchazeč nějaký dotaz k nabídce práce, protože informace na inzerátu nejsou dostatečné, měl by mu je personalista zodpovědět.

### **9. Sestavení seznamu uchazečů**

Sestavení seznamu uchazečů je poslední a konečný bod získávání pracovníků. Je sestaven seznam přibližně 5 -10 uchazečů na jedno pracovní místo, ze kterých se pak výběrovými metodami vybere příslušný počet pracovníků, který organizace požaduje. [6]

## 4.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je klíčová událost, která se při získávání pracovníků děje. Nikdy žádná metoda výběru nezaručí, že se podařilo najít toho nejlepšího pracovníka, který bude plnit zadané úkoly. Aby výběr proběhl správně, musí organizace dodržet určitá pravidla. Musí dojít ke specifikaci kritéria výběru. Organizace by měla odhadnout, na kolik bude nový pracovník schopný vykonávat stanovené úkoly. Personalisté by měli stanovit, jaký bude postup při výběru správného uchazeče a zajistit vhodné jednání s ním.

### Postup pro stanovení kritérií:

- Personalisté by se měli zaměřit na odbornou způsobilost pracovníka. Jaké má vzdělání, jaké absolvoval školení apod. Měli by se zabývat i neformální kvalifikací, kam spadá například jednodenní školení.
- Stanovit na základě čeho budou personalisté odbornou způsobilost posuzovat. Uchazeč by měl poskytnout personalistům kopie dokladů o ukončení vzdělání
- Personalisté společně s liniovým manažerem by měli posoudit kritéria úspěšnosti uchazeče v bývalé organizaci
- Mělo by dojít ke stanovení faktorů předvídání úspěšného výkonu práce
- Personalisté by se měli zaměřit na rysy osobnosti uchazeče. Posoudit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria.
- Uchazeč by měl projít testy osobnosti, pohovory nebo diskuzemi.
- Personalisté musí posoudit, zda je uchazeč vhodný na pracovní místo. Dojde ke stanovení, jak získat objektivní informace o uchazeči.

### Metody výběru pracovníků

Nejvhodnější metodou výběru nového pracovníka je **přijímací a výběrový pohovor**. Díky tomuto pohovoru si může personalista ověřit informace, které získal zejména z vyplněných dokumentů uchazeče.

Další metodou je **životopis**. Ten uchazeč odevzdává dopředu, než je vyzván na přijímací a výběrový pohovor. Personalisté tak mohou získat informace o uchazeči.

V některých organizacích se vyžaduje, aby uchazeč odevzdal i **dokument o lékařském vyšetření**. To se používá, ale pouze v organizacích, které pracují s potravinami, ve školství nebo v dopravě.

Personalisté si mohou od bývalého zaměstnavatele uchazeče vyžádat **referenci**. Velký důraz se k nim ale nepřikládá z důvodu hodnocení jedním člověkem. Ten může být vůči uchazeči zaujatý a tím pádem není reference objektivní.

Nejdražší a organizačně náročné je přijetí uchazeče na **zkušební dobu**. Organizace může přijmout více uchazečů a později si vybrat toho nejlepšího na základě zjištěných výsledků ve zkušební době.

Některé organizace mohou využít i **AC**, což je výcvikový program zaměřený na komplexní zkoumání odborných a osobních schopností uchazeče. Tato metoda se ale moc nevyužívá, kvůli finanční a časové stránce. [9]

### **4.3 Povinnosti zaměstnavatele před uzavřením pracovního poměru**

Povinnosti zaměstnavatele před uzavřením pracovního poměru jsou dány zákoníkem práce, popřípadě zvláštním právním předpisem.

Zaměstnavatel smí vyžadovat pouze informace o uchazeči o zaměstnání, které bezprostředně souvisí s uzavřením pracovní smlouvy.

Zaměstnavatel má povinnost seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni vyplynuly z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování. Zaměstnavatel musí zajistit, aby uchazeč o pracovní místo v organizaci prošel lékařským vyšetřením. [12]

### **4.4 Vznik pracovního poměru**

Pracovní poměr se zakládá:

- Pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem
- Volbou dle zvláštních předpisů nebo stanov
- Jmenováním dle zvláštních právních předpisů u vedoucích zaměstnanců

#### **Pracovní smlouva**

Pracovní smlouva musí být uzavřena v písemné podobě. Musí obsahovat 3 náležitosti:

- Druh práce, kterou má pracovník vykonávat pro zaměstnavatele
- Místo nebo místa výkonu práce
- Den nástupu do práce



Zaměstnavatel má právo odstoupit od pracovní smlouvy v případě, že zaměstnanec nena-  
stoupí ve sjednaný den do práce, aniž by mu v tom bránila překážka v práci.

Každá se stran pracovního poměru musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy.

Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán oběma stranami, jako den nástupu  
do zaměstnání nebo který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího  
zaměstnance.

### **Povinnosti vyplývající z pracovního poměru**

Od vzniku právního poměru je zaměstnavatel povinen přidělovat pracovníkovi práci podle  
pracovní smlouvy a platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat. Musí také dodržet  
všechny body, které mu určuje smlouva.

Pracovník je povinen konat osobně práci zadanou zaměstnavatelem v rozvržené týdenní  
pracovní době.

### **Pracovní poměr na dobu určitou**

Pracovní poměr trvá dobu neurčitou, pokud není ve smlouvě uvedeno jinak.

Pokud je pracovní poměr mezi smluvními stranami sjednán na dobu určitou, musí být  
sjednán na dobu kratší než 3 roky. Ode dne vzniku pracovního poměru může být prodlou-  
žení opakováno pouze dvakrát.

### **Práce konané mimo pracovní poměr**

Existují i práce konané mimo pracovní poměr. Patří sem dohody. Jsou dvojího typu:

- **Dohoda o provedení práce** – je omezena rozsahem 300 hodin za rok. Má písem-  
nou podobu. Odměnu dostane pracovník celou, nesráží se z ní zdravotní ani sociál-  
ní pojištění.
- **Dohoda o pracovní činnosti** – není omezena rozsahem hodin, musí být jen větší  
rozsah než 100 hodin za rok. Může být uzavřena i na dobu neurčitou. Dohoda musí  
mít písemné znění a musí v ní být uvedena mzda. Dohoda o pracovní činnosti  
ale podléhá dani z příjmu a také zdravotnímu a sociálnímu pojištění. [12]

## 4.5 Personální evidence

Personalisté vedou v organizaci evidenci pracovníků. Ta může obsahovat údaje o pracovnících, pracovních místech, smlouvách, odměňování, hodnocení pracovního výkonu, kontaktech a adresách. Může obsahovat i specifické informace o pracovnících, například údaje o vzdělání, kvalifikaci, zdravotním stavu, zvláštních dovednostech a schopnostech a také disciplinárních záležitostech.

Evidence je vedena pomocí počítačového personálního informačního systému. Pro personalisty je tento systém velkým usnadněním jejich práce. Mají lepší přístup k údajům o pracovnících. Pomocí personálního informačního systému může být veden i systém mezd a platů. Může obsahovat systémy na získávání pracovníků, elektronické vzdělávání nebo řízení pracovního výkonu a odměňování. Systém může mít síťovou podobu. To je velká výhoda v rámci přístupu do databáze. Přístup může proběhnout na dálku nebo online. [2]

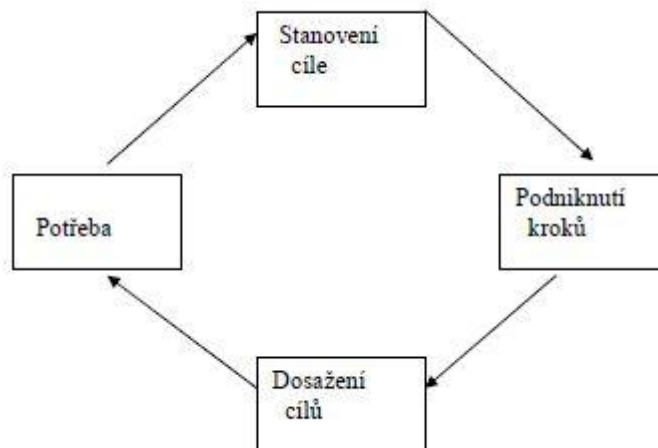
## 5 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Člověk od nepaměti uspokojuje své sociální a existenční potřeby prostřednictvím práce. Lidé usilují o to, aby měli vysoký výdělek, dobrou pozici mezi lidmi, optimální vztahy se spolupracovníky ale i nadřízenými. Chtějí být úspěšní v pracovní činnosti a dobře oceňeni za svůj výkon. Potřebují se osobnostně rozvíjet a mít možnost pracovního postupu například na vyšší pozice.

### Typická motivace pro pracovníky:

- Finanční odměna
- Pracovní hodnocení
- Pracovní podmínky a režim práce
- Hodnocení skupinou – projevy uznání a respektu
- Porovnání výkonu s výsledky ostatních – sebehodnocení, sebeocenění a z nich vyplývající aspirace a cíle
- Možnost samostatné práce
- Benefity – sleva na ubytování, stravování
- Pochvala

Jako nástroj k motivaci pracovníků v organizaci slouží motivační program. Takový program je v souladu s personální strategií a sociální politikou organizace a prolíná celým systémem řízení lidí. Jeho úkolem je ovlivňování pracovní ochoty lidí, kde je ovlivněna především výkonnost a spokojenost. Motivační program je v podstatě soubor pravidel, opatření a postupů, pomocí kterých je dosaženo žádoucí pracovní motivace pracovníka. [4]



Obr. 2: proces motivace [11]

## 5.1 Typy motivací

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování nebo pochvala. [4]

Podle Herzberga a kol., existují dva typy motivací:

- **Vnitřní motivace** – je dána faktory, které si lidé sami vytvářejí. Chovají se pak určitým způsobem a vydávají se určitým směrem. Tvoří je: odpovědnost, volnost konat, možnost rozvíjení svých schopností a příležitostí k postupu.
- **Vnější motivace** – patří sem to, co dávají například zaměstnavatelé svým pracovníkům, aby je motivovali. Tvoří je: odměny ve formě zvýšení platu, pochvala či povýšení, ale také tresty. [2]

## 6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka je odměňování pracovníků, někdy také označované jako kompenzace/náhrada za práci. Je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní odměny za vykonanou práci. Odměny za práci ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. [5]

### 6.1.1 Složky odměňování

**Odměňování zahrnuje tyto složky:**

- Základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy)
- Zaměstnanecké výhody
- Nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj)
- Procesy řízení pracovního výkonu

**Celková odměna zahrnuje:**

- **transakční odměny** – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody)
- **relační (vztahové) odměny** – nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce) [5]

### 6.1.2 Zaměstnanecké výhody

Pracovníci mají možnost získat zaměstnanecké výhody od svých zaměstnavatelů. Jsou přidány k odměnám navíc. Většinou bývají poskytnuty ve formě peněz.

**Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod pro pracovníky organizace jsou:**

- Poskytnutí atraktivního konkurenceschopného souboru celkových odměn, které by měly umožnit jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní a vzdělané pracovníky
- Uspokojení osobní potřeby pracovníků
- Posílení oddanosti a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci
- Poskytování daňově zvýhodněného způsobu odměny některým pracovníkům

### 6.1.3 Faktory odměňování

Významnou funkci v odměňování, především v podobě a velikosti odměny, mají mzdovotvorné faktory. Dají se rozdělit do dvou skupin:

#### 1. vnější mzdovotvorné faktory

- situace na trhu práce; zdrojem informací jsou mzdová šetření
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování

#### 2. vnitřní mzdovotvorné faktory

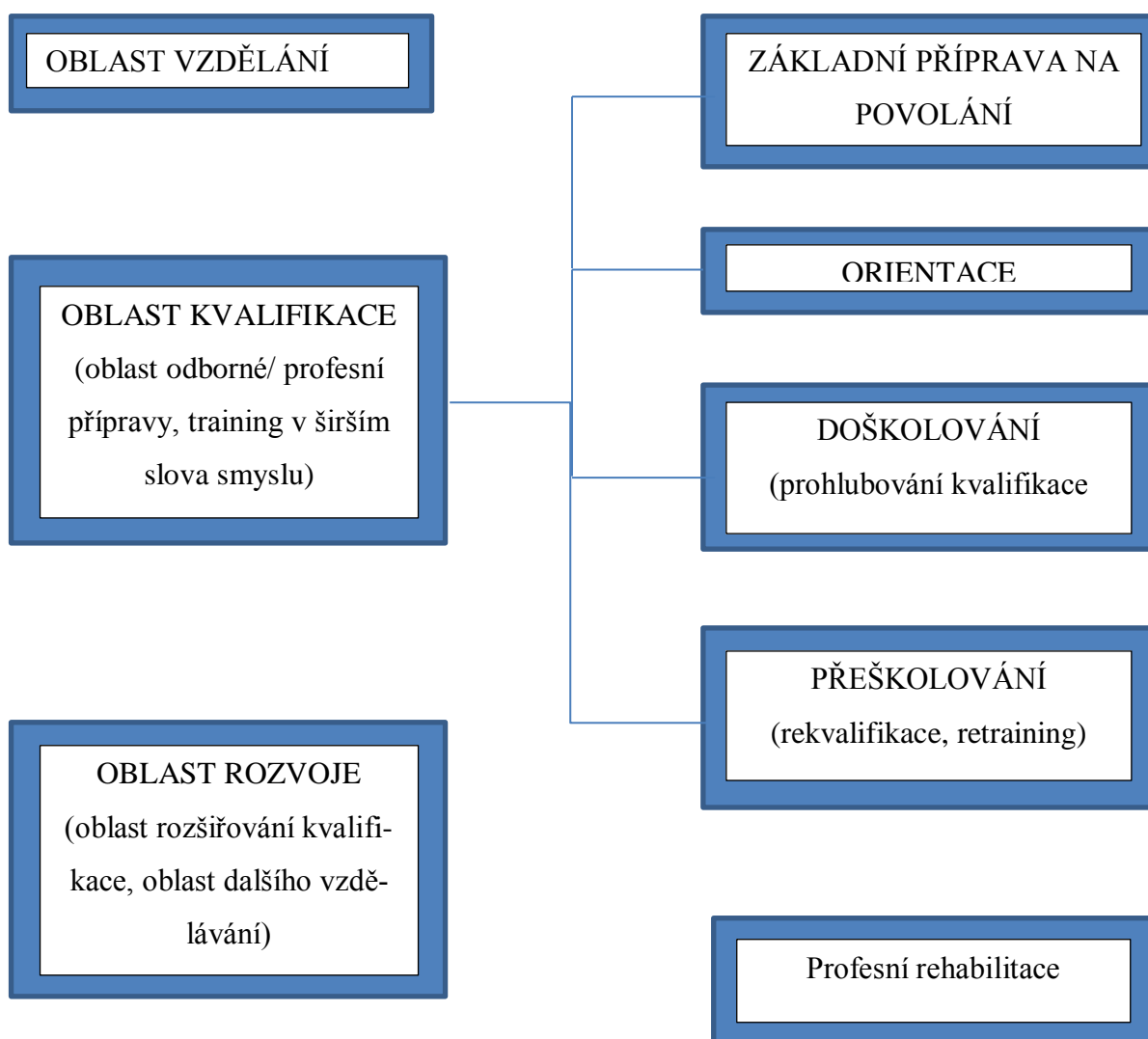
- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň výkonu
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku [5]

## 7 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V dnešní době rostou požadavky na znalosti a dovednosti člověka v organizaci i mezi lidmi. Aby člověk mohl pracovat a fungovat tak jako pracovní síla, musí si své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.

Pracovníci mají možnost si své pracovní schopnosti rozšířit pomocí rekvalifikačního procesu, kdy pracovník mající nějaké povolání, může pomocí rekvalifikace povolání změnit.

Organizace se musí orientovat na své pracovníky a poskytnout jim doškolení, přeškolení v případě, že pracovník nemá požadovanou kvalifikaci, ale je ochoten si ji dodělat. [6]



Obr. 3: Systém formování pracovních schopností člověka [6]

Pro zaměstnavatele v organizacích je vzdělávání jejich pracovníků nedílnou součástí. Potřebují zvyšovat kvalifikaci svých pracovníků, aby dosáhli většího pracovního výkonu a tak přispěli k celkové produktivitě celé organizace. Pracovníci díky vzdělávání získávají nové znalosti, dovednosti a schopnosti. [7]

Vzdělávání a rozvoj pracovníků tvoří nedílnou součást strategie a politiky organizace. Investice, které jsou do vzdělávání pracovníků organizace vloženy, jsou chápány jako návratné. Zajistí totiž organizaci potřebné schopnosti pracovníků, které potřebují k výkonu své práce. Pro pracovníky je to výhoda, protože mohou získat i jiné zaměření než měli původně. Tím pádem jsou zajímavější a žádanější i pro případné jiné zaměstnavatele. [5]

Vedoucí pracovníci a zejména personalisté vybírají pro své pracovníky vhodná školení. Při výběru školení se musí zohledňovat místo a zařízení, kde se bude vzdělávání uskutečňovat. Musí se určit také jeho délka, časový úsek a pro jaké pracovníky je školení určeno. [8]

#### **Mezi oblasti vzdělávání patří:**

- **Orientace** – pracovník si rychle zvyká na organizaci, kolektiv pracovníků a práci na konkrétním pracovním místě
- **Prohlubování kvalifikace (doškolení)** – pracovníci se vzdělávají proto, aby si přizpůsobili své odborné znalosti specifickým požadavkům pracovních míst
- **Rekvalifikace (přeškolení)** – pracovník získává nové znalosti a dovednosti, které mu umožní vykonávat práci na jiném než současném pracovním místě
- **Profesní rehabilitace** – cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání. [7]

## **7.1 Typy vzdělávání**

Získání nových znalostí, dovedností a schopností člověka se nazývá proces vzdělávání.

#### **Můžeme rozlišovat čtyři typy vzdělávání:**

- **Instrumentální vzdělávání** – přispívá k lepšímu vykonávání práce
- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – dochází k zlepšení znalostí a pochopení věci
- **Citové (emoční) vzdělávání** – formuje postoje a pocity člověka
- **Sebereflektující vzdělávání** – člověk díky tomuto vzdělávání jinak myslí a dívá se na určité věci jinak, díky tomu se vytváří nové znalosti. [5]



## 7.2 Vzdělávací programy

### Realizace vzdělávacích programů vyžaduje:

- definování cílů vzdělávání
- vytváření prostředí, v němž dochází k efektivnímu vzdělávání
- používání správně namixovaných, zkombinovaných přístupů ke vzdělání
- uplatňování systematického, plánovitého a vyváženého přístupu k zabezpečování vzdělání
- identifikování potřeb vzdělávání a rozvoje
- uspokojování těchto potřeb poskytováním správně namixovaného, zkombinovaného rozmanitého vzdělávání, rozvoje a výcviku, včetně e-learningu
- vyhodnocování efektivnosti těchto procesů

## 7.3 Metody vzdělávání

### Rozdělení metod vzdělávání:

- **Metody „on the job“** – metody používané ke vzdělávání na pracovišti, jsou dělány při výkonu práce
- **Metody „of the job“** – metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, probíhají buď v organizaci, nebo mimo ni

### Do skupiny metod uplatňovaných při výkonu práce („on the job“) je zahrnována:

- **instruktáž (neboli zácvik)** – nejjednodušší způsob zácvik nového pracovníka; osvojení probíhá pomocí sledování již zaškoleného pracovníka,
- **asistování** - asistující pracovník pomáhá pracovníkovi při plnění úkolů,
- **pověření úkolem** - samostatné plnění úkolu s dohledem např. nadřízeného,
- **koučování** - podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu,
- **mentoring** - pracovník využívá jinou osobu jako rádce neboli mentora k osobní pomoci,
- **konzultace** – pracovník konzultuje svůj postup se školitelem,
- **rotace práce** - pracovník krátkodobě působí na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace; získává tak poznatky o komplexní činnosti organizace,
- **pracovní porady** – pracovníci se seznamují s problémy, které se týkají celé organizace. [5]

**Do skupiny metod uplatňovaných mimo pracoviště „of the job“ je zahrnována:**

- **přednáška, školení** – jsou zaměřeny na zprostředkování „faktických“ informací.
- **přednáška spojená s diskuzí** – pomocí této metody probíhá zprostředkování znalostí pomocí kladení otázek, dotazů od školených pracovníků.
- **demonstrování** – za použití audiovizuální techniky, počítačů a trenažérů jsou předvedeny znalosti a dovednosti, které se pracovník učí.
- **případové studie** – využívají se při vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků. Účastníci této metody se snaží o diagnostiku situace a navržení nejvhodnějšího řešení problému.
- **workshop** – je jednou z variant případové studie. Školení probíhá pomocí týmové spolupráce.
- **brainstorming** – je další z variant případové studie. Každý z účastníků školení se snaží navrhnout nějaké řešení. Řešení se pak přednesou a je uspořádána diskuze. Po diskuzi se najde nejlepší návrh.
- **simulace** – jde především o praxi a aktivní účast školených pracovníků. Pracovníci dostanou scénář, který musí rozebrat a následně rozhodnout o vhodném řešení.
- **hraní rolí** – od účastníků je vyžadována aktivita a samostatnost. Berou na sebe určité role a v nich poznávají povahu mezilidských vztahů. Metoda je orientována na praktické schopnosti a jejich rozvoj. [8]

**Další metody vzdělávání:**

- **assessment centre (AC)** - v dnešní době je tahle metoda velmi moderní a vysoce hodnocená. Probíhá za použití počítače, který generuje různé úkoly a problémy, které účastníci školení musí řešit.
- **„outdoor training“** – účastníci se učí pomocí hraní. Učení je spojeno se sportovními výkony či aktivitami. Účastníci se učí manažerským dovednostem, umění koordinovat činnost a dobře vést své podřízené
- **vzdělávání pomocí počítačů** – počítače umožňují simulovat různou pracovní situaci. Zobrazují také názorná schémata, grafy a obrázky. Zakočení probíhá pomocí závěrečných testů a cvičení prováděných také na počítači. [8]

## 7.4 Přínosy vzdělávání

Některé organizace se snaží snížit náklady, které vznikají se vzděláváním pracovníků organizace. Někdy ale dojde k tomu, že vzdělávání není tak efektivní, protože se snaží zbytečně ušetřit tam, kde není potřeba. Zkracují svým pracovníkům školení, protože by je to stálo moc peněz. Jenže pracovníci pak nemají dostatečné znalosti a školení si stejně musí dodělat. Organizaci ale tahle nerozvážnost stojí moc peněz.

### Přínosy vzdělávání, které zahrnují:

- **Lepší využití potenciálu zaměstnanců** – pracovníci jsou přizpůsobivější, flexibilnější a schopnější plnit požadavky z vedení organizace na zvyšování výkonu
- **Lepší využití zařízení a systémů** – organizace někdy zbytečně kupují technologie, se kterými nejsou jejich pracovníci zvyklí a schopní pracovat, protože nemají dostatečné vzdělání a školení
- **Zvýšení výkonu** – díky vzdělání se mohou vrátit některé spotřebované zdroje.
- **Snížení fluktuace** – pracovníci reagují pozitivně na možnost vzdělání a rozvoje
- **Zvýšení spokojenosti zákazníka**

## 7.5 Plánování osobního rozvoje pracovníků

*„Plánování osobního rozvoje pracovníků provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů.“ [5]*

### 7.5.1 Fáze rozvoje pracovníků

#### Plánování osobního rozvoje pracovníků může mít následující fáze:

1. analyzování současného stavu a určení potřeb rozvoje (např. v rámci procesu řízení pracovního výkonu nebo na základě výstupů DC)
2. stanovení cíle rozvoje (zlepšování výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření znalostí, rozvoj konkrétních oblastí schopností, přechod nebo vzestup v rámci organizace)
3. připravení plánu akcí (či kroků) – plán činností k rozvoji (cíle vzdělávání, rozvojové aktivity)

4. realizování naplánovaných akcí [5]

## 7.6 Řízení kariéry pracovníků

Kariéra je vázána na pracovní zařazení a je složkou životní dráhy člověka. Je možné ji chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí, pracovní zařazení a společenské postavení. Kariéra je ovlivněna schopnostmi, motivací, hodnotami, postoji, aspirací, vlastnostmi člověka, jeho profesní kvalitou a zkušenostmi.

Člověk si časem dotváří svůj sebeobraz a profesionální pojetí. Získalo název kariérová kotva. Ta má za úkol vést, usměrňovat, stabilizovat a integrovat osobní kariéru. **Kotva má tři komponenty:**

- Vlastní obraz talentu a schopností
- Vlastní obraz motivů a potřeb
- Vlastní obraz postojů a hodnot

**Bylo vymezeno pět kariérových kotev:**

- Technicko – funkční kompetence
- Manažerská kompetence
- Jistota
- Kreativita
- Autonomie [5]

## 7.7 Péče o kvalifikaci pracovníků a její prohlubování

Péče o kvalifikaci pracovníků je zapsána v **zákoníku práce v hlavě II, § 227 – 235**. Zahrnuje zejména informace o: zaškolení a zaučení, odborné praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a také zvyšování kvalifikace.

**Vzdělání** znamená, že pracovník absolvuje kvalifikační přípravu na povolání studiem.

**Kvalifikace** je schopnost pracovníka, aby mohl vykonávat určité povolání, které si vybral. Práce je pak prováděna za daných technických a organizačních podmínek za určitého daného stupně složitosti. Je vyžadována vysoká kvalita práce.

Pracovník si také může **prohloubit kvalifikaci**. Zákoník práce upravuje prohlubování kvalifikace v § 230. Pracovník má možnost si prohloubit své znalosti a dovednosti. Pokud se jedná o nákladnější školení a zaměstnavatel mu jej nechce zaplatit celé, může se pracovník na financích podílet společně se zaměstnavatelem. Čas, který pracovník stráví na školení, by měl zaměstnavatel pracovníkovi proplatit jako by byl přítomen v práci a náleží mu tedy mzda.

**Zvyšování kvalifikace** je dalším způsobem získání dovedností, znalostí a schopností. Upravuje ji § 231. Zvýšením kvalifikace se rozumí studium, vzdělávání nebo školení, které vedou k dosažení vyššího stupně vzdělání. Zaměstnavatel by měl poskytnout pracovníkovi náhradu mzdy v podobě pracovního volna podle zákoníku práce, § 232.

**Kariéra pracovníků** je v organizaci velmi podstatná. Je to způsob motivace pracovníků. Pracovníci tak vidí, že se mohou osobně rozvíjet a jsou spokojení.

### Organizace může svým pracovníkům poskytovat služby:

- **stravování** – zaměstnavatel musí svým pracovníkům umožnit stravování během pracovní doby. Může pracovníkům poskytnout stravování ve vlastním stravovacím zařízení (pokud ho organizace má) nebo mimo organizaci. Může pracovníkům přispívat i finančně na stravování pomocí stravenek či slev. Není to ale ze zákona jeho povinností.
- **sociální zařízení** – zaměstnavatel se musí řídit podmínkami, které jsou dány hygienickými normami a zajistit tak pracovníkům dostatečné hygienické zařízení
- **zdravotní služby** – zaměstnavatel by měl mít uzavřenou smlouvu s praktickým lékařem, který při nástupu pracovníka vykoná jeho vstupní zdravotní prohlídku a následně preventivní zdravotní prohlídky

- **poskytování pracovních oděvů** – patří k nim i ochranné pomůcky. Tady se musí zaměstnavatel řídit předpisy a zákoníkem práce
- **doprava do zaměstnání** – zaměstnavatel může svým pracovníkům poskytnout příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo dopravu sám zajistit. Není to ale jeho povinnost daná zákonem.

**Dalšími službami, které mohou být poskytnuty pracovníkům, jsou:**

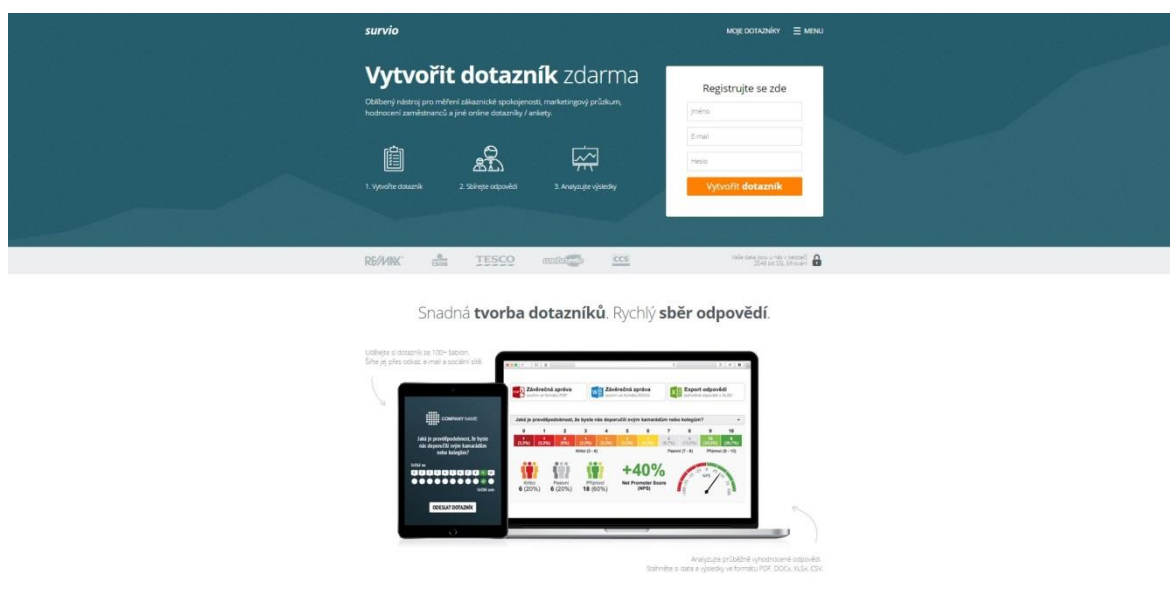
- služby spojené s využíváním volného času
- služby ke zlepšování životních podmínek pracovníků
- zaměstnanecké výhody
- péče o životní prostředí [9]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

K mé bakalářské práci jsem se rozhodla vytvořit dotazník, který byl zaslán na personální oddělení různých firem z okolí. Rozhodla jsem se, že dotazníkové šetření bude anonymní. Domnívala jsem se, že některé firmy by nemusely chtít uvádět svá data veřejnosti.

Dotazník jsem vytvořila na webových stránkách Survio.com. Vybrala jsem si ho, protože se mi líbilo pracovní prostředí, které nabízí. Otázky jsem si mohla zadat, jak jsem potřebovala. Byla vždy možnost si vybrat, jestli bude možnost výběru omezená pouze na jednu odpověď nebo bude povolena možnost označení více odpovědí. Další velkou výhodou portálu Survio.com je, že umožňuje vytvořit dotazník zcela zadarmo.



Obr. 4: Printscreen webového prostředí portálu Survio.com



## 8.1 Postup vytváření dotazníku

Pro vytvoření dotazníku bylo třeba se zaregistrovat pomocí e-mailové adresy. Ta slouží později i k oznamování, že nám někdo dotazník vyplnil.

Dalším krokem je spuštění průvodce dotazníkem, kde si můžeme zvolit libovolnou šablonu dotazníku, která je zaměřena na nějakou kategorii zjišťování, například: akce, vzdělávání, zdravotnictví apod. Já si zvolila cestu vlastního dotazníku. Vyplnila jsem název dotazníku.

Poté se mi zobrazila stránka, jak bude samotný dotazník vypadat. Napsala jsem úvodní text, který je součástí dotazníku samotného a měl by informovat dotazované, o tom, kdo jsem a proč by měli dotazník vyplnit. Měl by obsahovat i poděkování za vyplnění.

Dalším bodem bylo vytvoření otázek. Otázek jsem zvolila dvacet. Myslím si, že je to optimální počet.

Po vytvoření všech otázek a následném kliknutí na dokončení dotazníku, se můžu podívat zpět na úvodní stránku, kde najdu, kolik dotazníků bylo vyplněno.

Pro rozšíření dotazníku do firem jsem využila vygenerovanou adresu portálem Survio.com. Tu jsem následně zkopírovala a poslala přes e-mail do různých mnou vybraných firem.

## 9 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

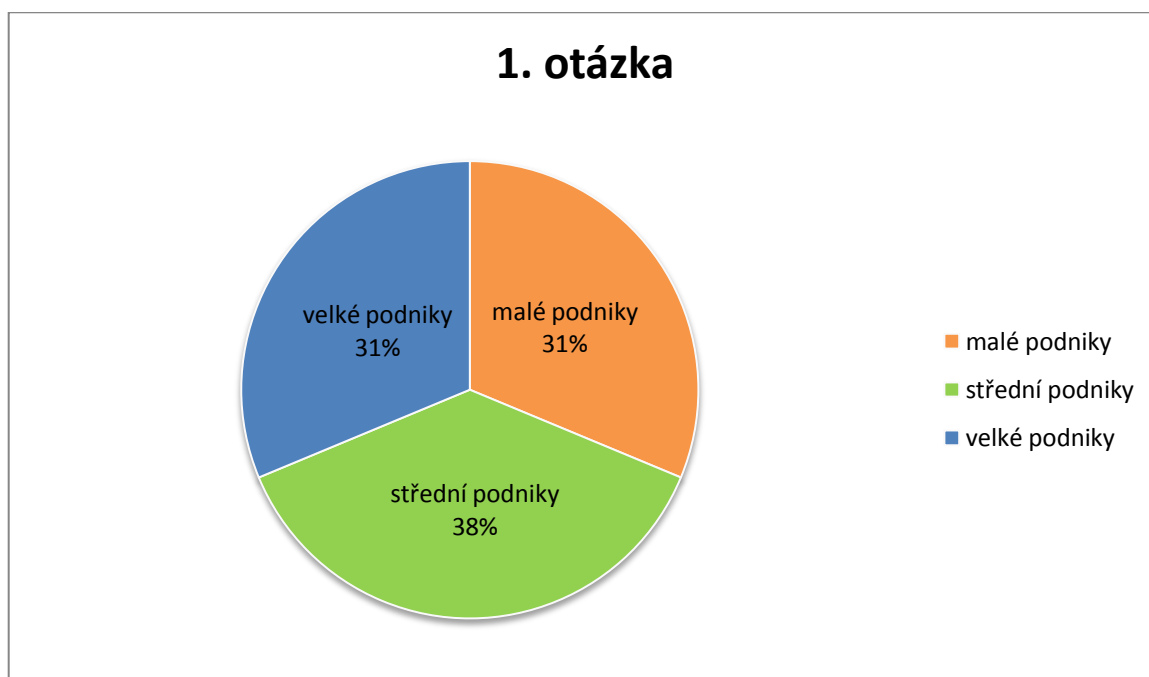
Dotazník obsahoval 20 otázek zaměřených na řízení lidských zdrojů, motivaci, odměňování a vzdělávání pracovníků v organizaci.

Dotazníky byly rozeslány do 50 organizací v České republice. Odpovědělo pouze 32, což je ale nadpoloviční většina, tudíž data z dotazníku mohou být použita pro srovnání teoretického a praktického pohledu.

### 9.1 Otázky z dotazníku a rozbor odpovědí

#### 1. Váš podnik se řadí mezi?

Na výběr v této otázce byly 3 odpovědi. Respondent vybíral jednu z nabízených možností.

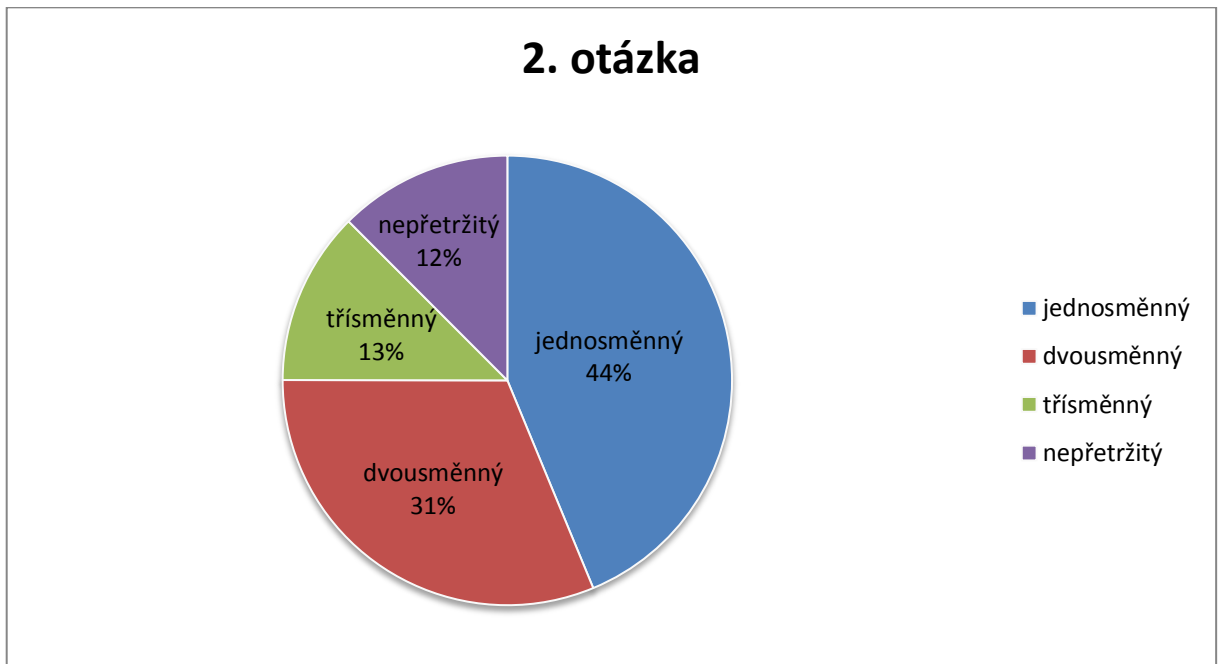


Graf 1: Graf k otázce č. 1

Největší část organizací, které se podílely na vyplňování dotazníku, tvoří střední podniky. Tuto možnost označilo 12 respondentů. Malé a velké podniky tvoří zbývající část. Malý a velký podnik označilo 10 respondentů (každý 10 = 20 celkem).

## 2. S jakým typem provozu se můžeme ve vašem podniku setkat?

Na výběr v této otázce byly 4 odpovědi. Respondent vybíral jednu z nabízených možností.

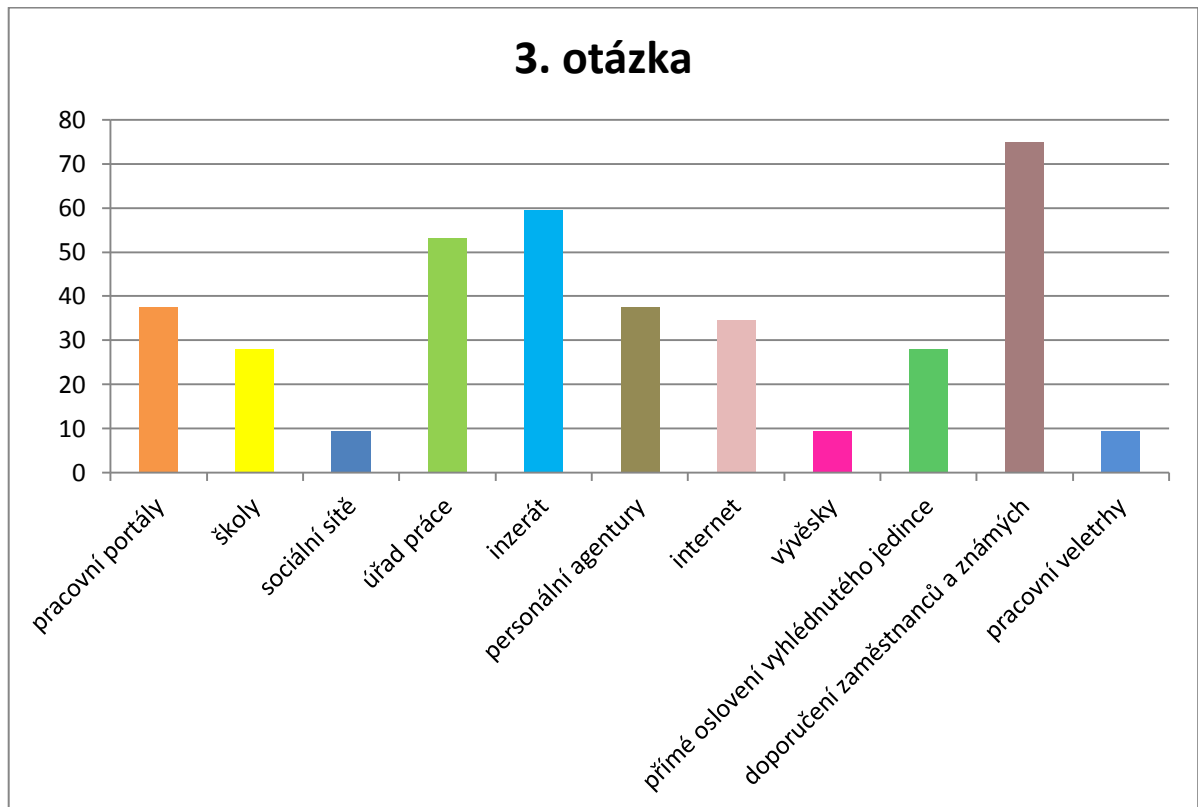


Graf 2: Graf k otázce č. 2

Podle grafu vidíme, že největší část respondentů označila možnost, že jejich organizace preferuje jednosměnný typ provozu, a to v počtu 14. Dvousměnný provoz označilo 10 respondentů. Třísměnný společně s nepřetržitým označilo shodně po 4 respondentech.

### 3. Kde vyhledáváte své potenciální zaměstnance?

Respondent mohl vybrat více odpovědí z nabízených možností nebo uvést svoji vlastní, pokud nenašel v možnostech tu správnou pro něj.



Graf 3: Graf k otázce č. 3

Podle grafu je vidět, že respondenti jako zdroj vyhledávání nových pracovníků využívají nejčastěji doporučení od zaměstnanců nebo známých. Další vysoké místo obsadil inzerát, úřad práce, pracovní portály a personální agentury.

#### 4. Kde inzerujete nabídku práce ve vašem podniku?

Respondent mohl vybrat více odpovědí z nabízených možností nebo uvést svoji vlastní, pokud nenašel v možnostech tu správnou pro něj.

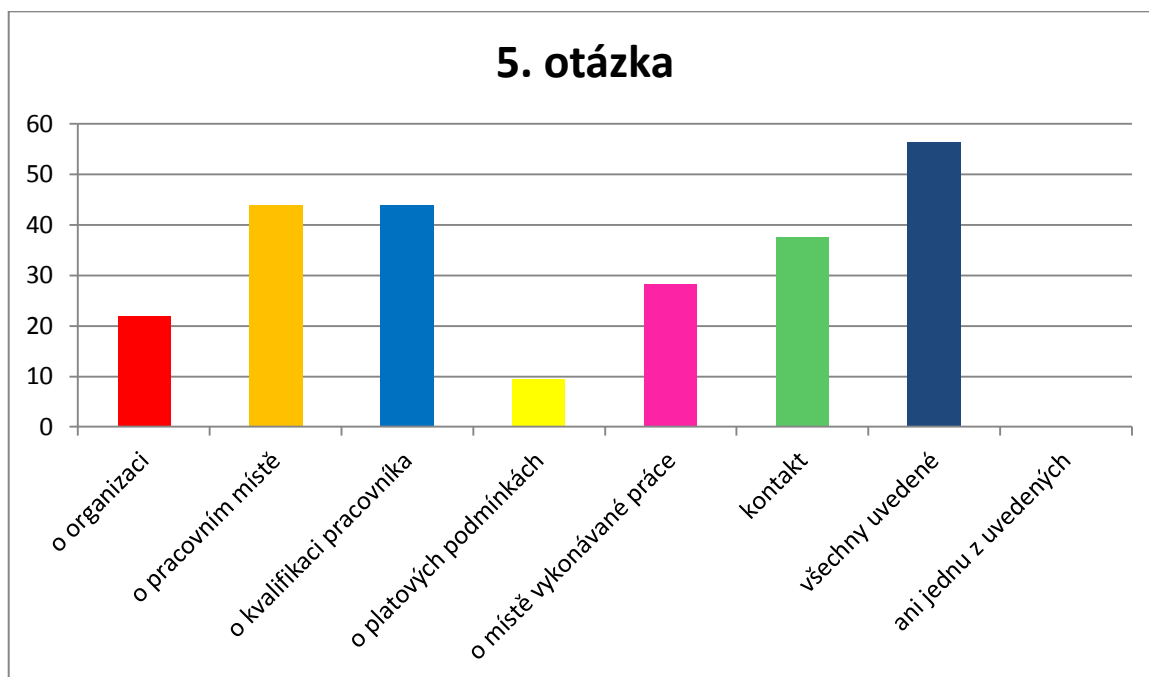


Graf 4: Graf k otázce č. 4

Ve čtvrté otázce vidíme nejvíce využívané portály, kde organizace inzerují své nabídky práce. Nejvíce využívané jsou úřad práce, vlastní webové stránky podniku a pracovní portály. Naopak mezi nejméně využívané patří televize a rozhlas. Televizi neuvedl ani jeden respondent a rozhlas pouze jeden.

### 5. Jaké informace by měl podle vás správný inzerát obsahovat?

Respondent mohl vybrat více odpovědí z nabízených možností.

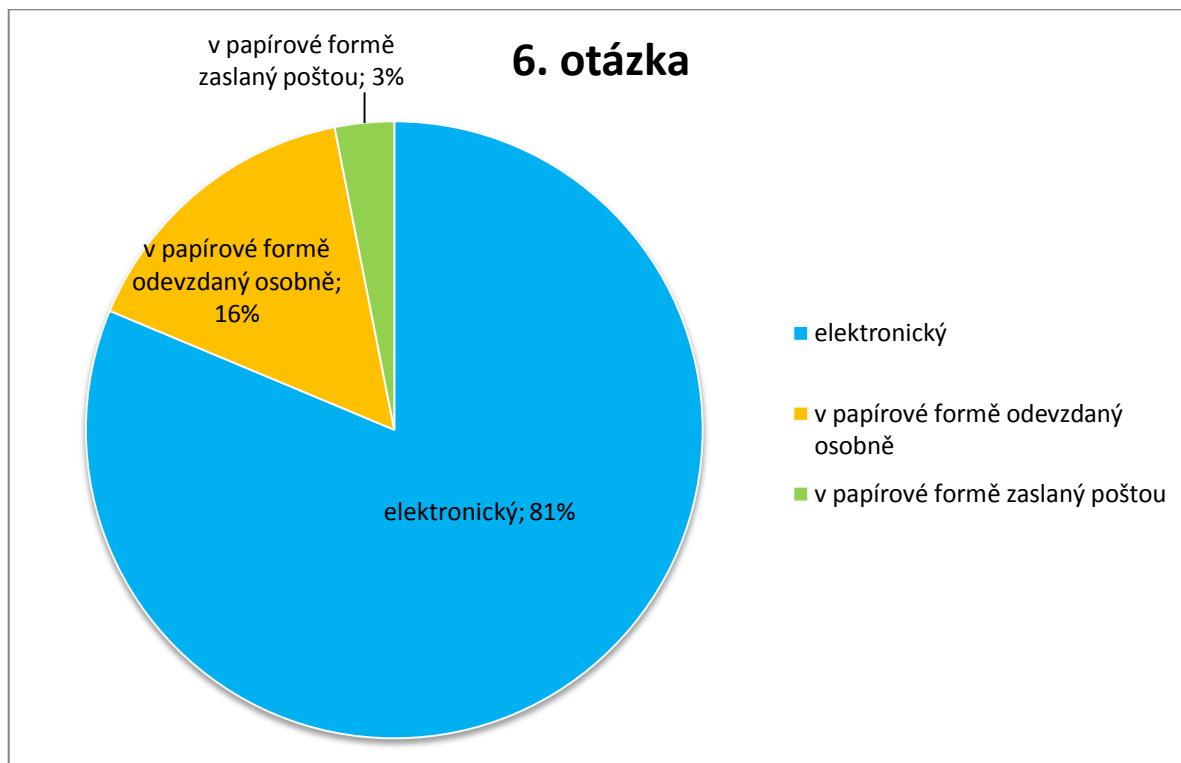


Graf 5: Graf k otázce č. 5

Otázka číslo pět byla zaměřena na informace, které jsou obsaženy v inzerátu. Správně uvedlo 18 respondentů, že by všechny uvedené informace měly být na inzerátu uvedeny. Další respondenti nejvíce označovali informace o pracovním místě, o kvalifikaci pracovníka a kontakt. Naopak nejméně respondentů označilo možnost informace o platových podmínkách. Myslím si, že je to chyba, protože každý pracovník by chtěl mít aspoň malý přehled o tom, jakou mzdu by měl, kdyby se na inzerovanou pozici přihlásil. Jestli se mu přihlášení vůbec vyplatí nebo ne.

## 6. Jaký typ životopisu preferuje váš podnik?

Na výběr v této otázce byly 3 odpovědi. Respondent vybíral jednu z nabízených možností.

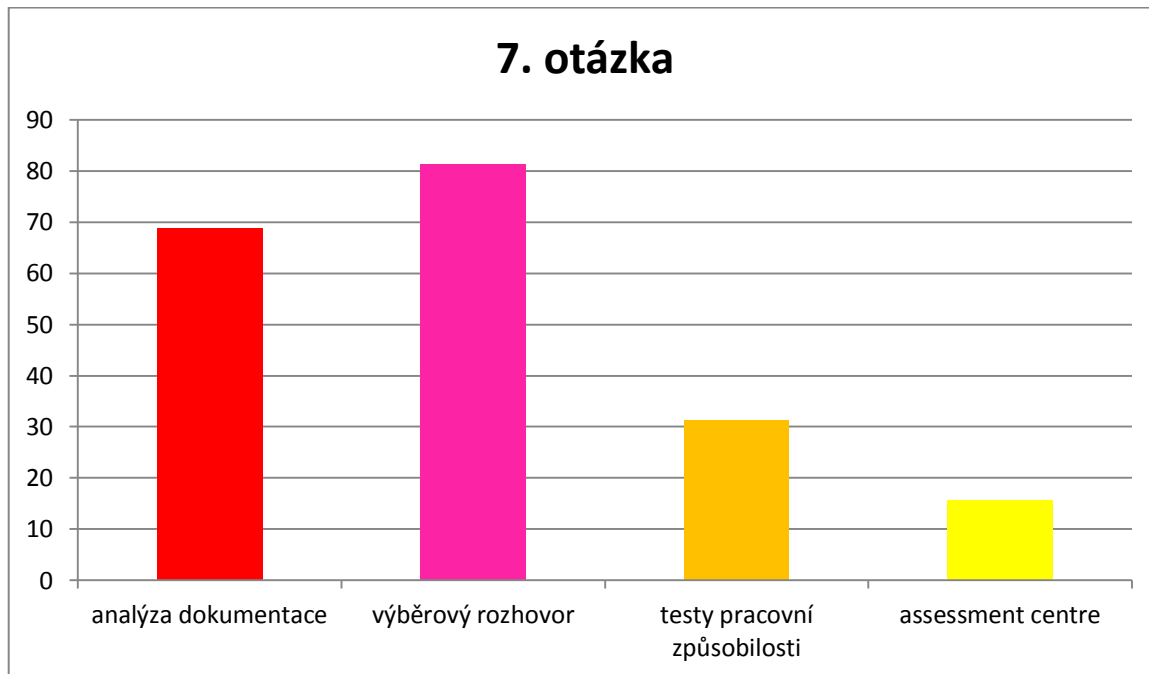


Graf 6: Graf k otázce č. 6

V dnešní uspěchané době se nejvíce využívají elektronické typy životopisu. Je pravda, že tahle forma je pro organizace výhodná. Nemusí nikam chodit a hlavně se můžou na základě informací uvedených v životopise, rozhodnout, jestli potencionálního pracovníka pozvou na pohovor nebo ne. Můžou zjistit, jak vypadá, jaké má znalosti a zkušenosti. Z mého pohledu je to dobrá varianta, ale někdy nemusí díky tomu dát šanci pracovníkovi, který by byl zručný a na práci šikovný, ale podle fotky zrovna tak nevypadá.

### 7. Jaké metody výběru pracovníků využíváte?

Respondent mohl vybrat více odpovědí z nabízených možností nebo uvést svoji vlastní, pokud nenašel v možnostech tu správnou pro něj.



Graf 7: Graf k otázce č. 7

Podle odpovědí na otázku sedm, kdy odpovědělo 26 respondentů, že nejčastěji využívají výběrový rozhovor při přijímání nového pracovníka. Dalším bodem je analýza dokumentace potencionálního pracovníka. Pokud organizace vyžaduje po pracovníkovi speciální pracovní způsobilost, musí pracovník vykonat testy, které jsou na pracovní způsobilost zaměřeny.



### 8. Myslíte si, že je výhodnější nábor zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů?

Na výběr v této otázce byly 2 odpovědi. Respondent vybíral jednu z nabízených možností.

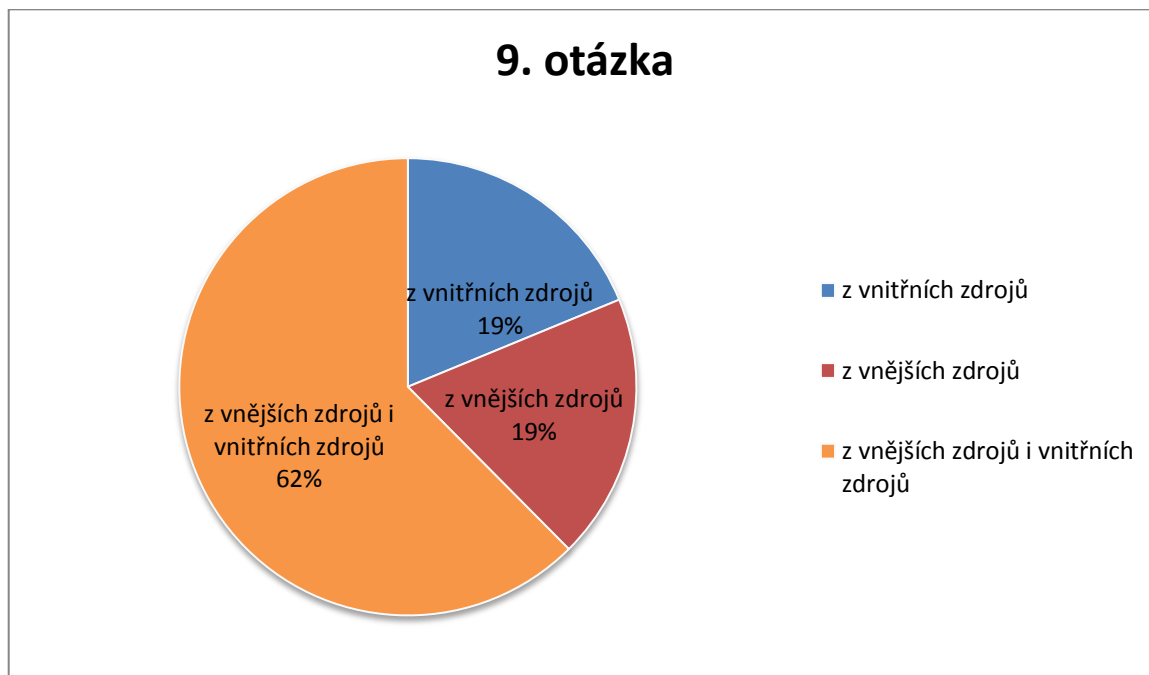


Graf 8: Graf k otázce č. 8

Nábor zaměstnanců z vnitřních zdrojů upřednostňuje 56% respondentů. Myslím si, že je pro ně vnitřní zdroj výhodnější. Pokud na nové místo přechází pracovník, který v podniku už působil, je to pro organizaci jen plus. Pracovník totiž zná dokonale chod podniku, platební podmínky a má už určité zkušenosti, jak se má co dělat. Pokud lidé přijdou „zvenku“, je to pro organizaci zpočátku malinká nevýhoda. Pokud přijde do organizace čerstvý absolvent školy, musí ho organizace vyzkoušet, co umí, případně ho zaškolenit. Později se pro organizaci i absolvent školy stává výhodou. Nemusí ho přeučovat něco, co mohl získat v jiné organizaci, protože čerství absolventi pokud nestudují obor, kde součástí jejich studia je i praxe, jsou nezkušení a „nezkažení“.

### 9. Z jakých zdrojů upřednostňuje nábor zaměstnanců váš podnik?

Na výběr v této otázce byly 3 odpovědi. Respondent vybíral jednu z nabízených možností.

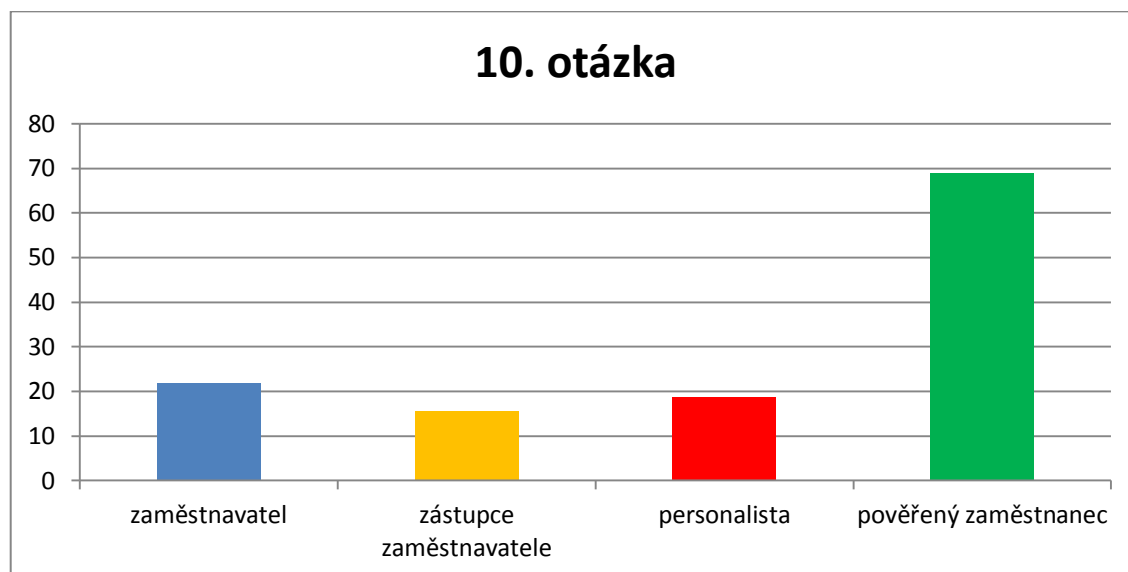


Graf 9: Graf k otázce č. 9

Organizace ale podle odpovědí v otázce deváté upřednostňují kombinaci vnějších a vnitřních zdrojů nábory zaměstnanců. Domnívám se, že pokud by organizace měla neomezené množství pracovníků a měla pořád odkud brát pracovníky na nové pozice, nemusela by ani vybírat pracovníky z vnějších zdrojů. Ale bohužel to tak ve skutečnosti nefunguje a organizace potřebují nové a nové pracovníky.

### 10. Kdo se stará o zařazení a adaptaci nového zaměstnance na pracovišti?

Respondent mohl vybrat více odpovědí z nabízených možností.

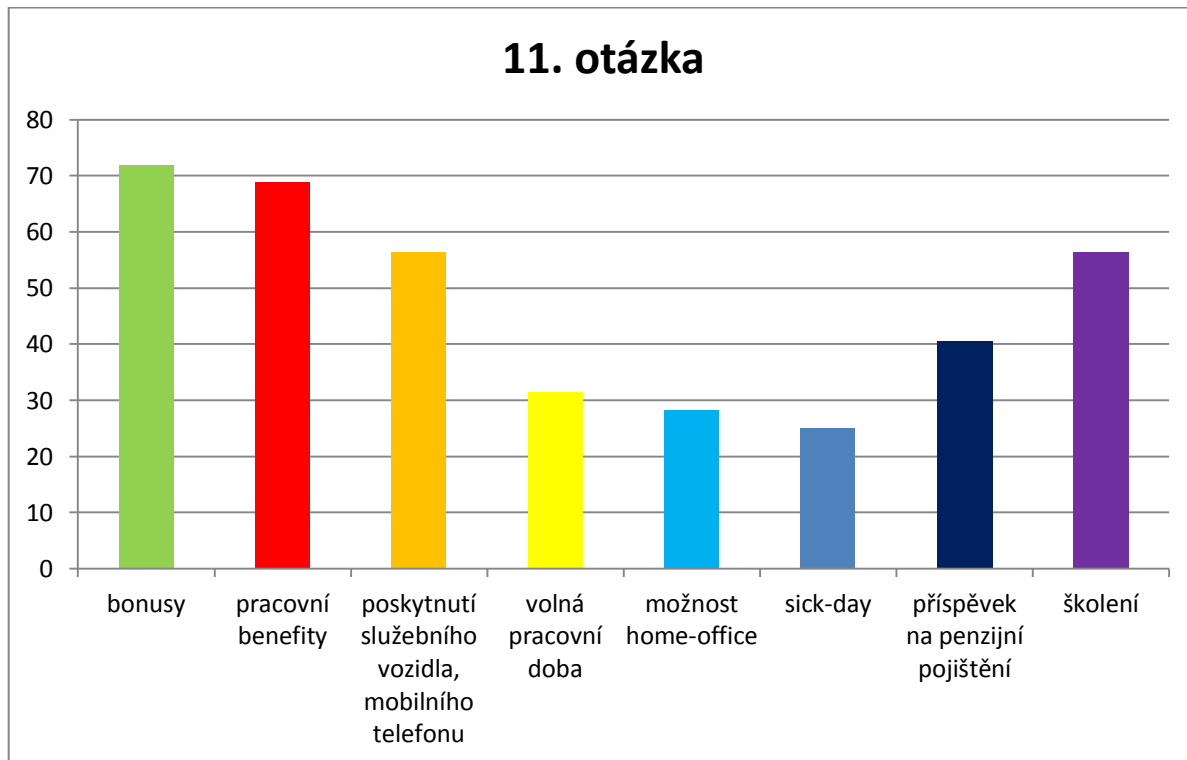


Graf 10: Graf k otázce č. 10

Když je pracovník přijat a nastoupí do organizace, stará se o jeho zařazení a adaptaci na pracoviště nejčastěji pověřený zaměstnanec. Tohoto zaměstnance pověřuje zaměstnavatel nebo personalista z personálního oddělení, které v organizaci působí. Někdy se o zařazení stará osobně zaměstnavatel nebo personalista.

### 11. Jak váš podnik odměňuje své zaměstnance?

Respondent mohl vybrat více odpovědí z nabízených možností nebo uvést svoji vlastní, pokud nenašel v možnostech tu správnou pro něj.

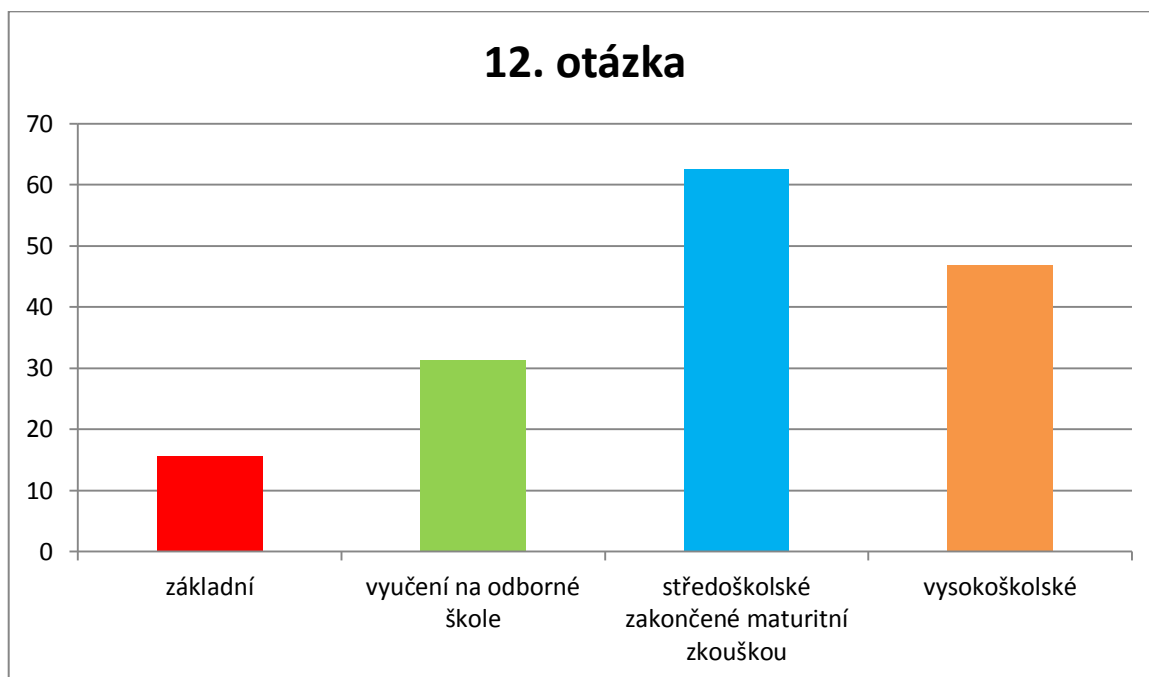


Graf 11: Graf k otázce č. 11

Nejčastější odměnou, kterou organizace dávají svým pracovníkům, jsou bonusy, pracovní benefity a školení. Zaměstnavatelé poskytují svým pracovníkům také například služební vozidlo nebo mobilní telefon. Myslím si, že nejvíce pracovníci ocení volnou pracovní dobu, možnost práce z domova a případně sick-day. Podle odpovědí respondentů tyto možnosti poskytuje jen několik z nich.

## 12. Jaké vzdělání požadujete po svých zaměstnancích?

Respondent mohl vybrat více odpovědí z nabízených možností.

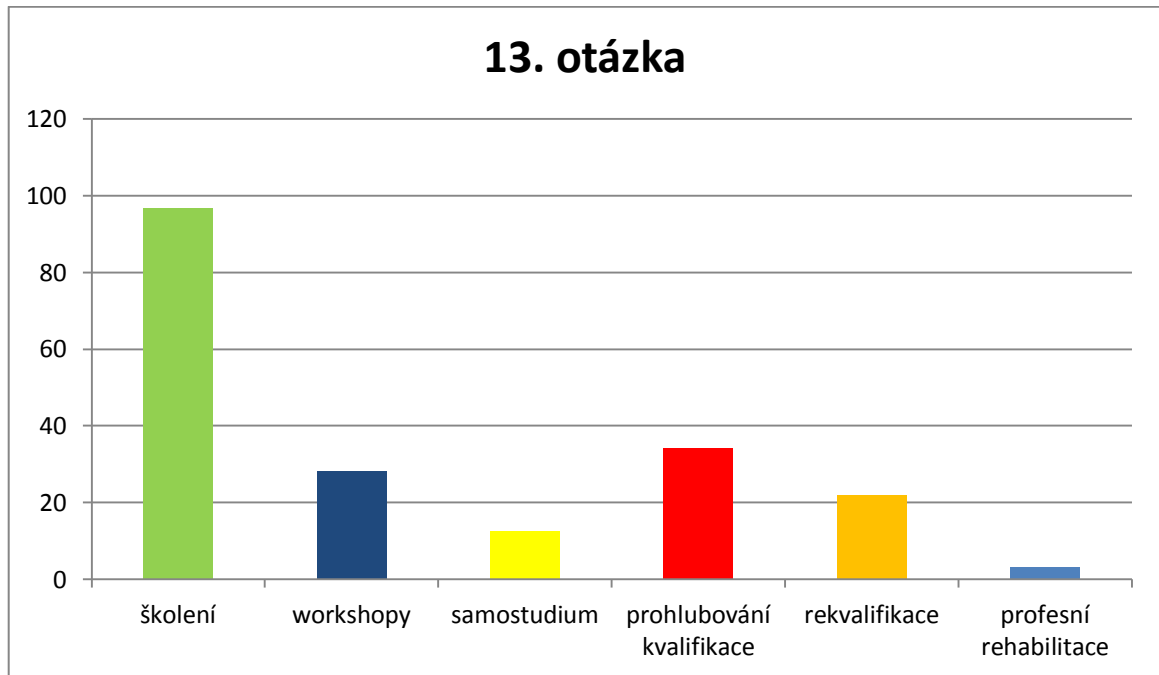


Graf 12: Graf k otázce č. 12

Podle odpovědí respondentů se ukazuje, že vysoká škola v dnešní době není všechno. Požaduje se nejčastěji vzdělání, kdy pracovník dosáhl ukončení studia na střední škole, nejlépe zakončené maturitní zkouškou. Vysokoškolské vzdělání je hodně ceněné, ale nevyžadují ho všechny organizace. Domnívám se, že to tak je i z pohledu peněžního ocenění. Některé organizace totiž nemají dostatečné finanční možnosti, aby si mohli dovolit vysokoškolsky vzdělaného člověka.

### 13. Jak se váš podnik stará o své zaměstnance z pohledu vzdělávání a kvalifikace?

Respondent mohl vybrat více odpovědí z nabízených možností nebo uvést svoji vlastní, pokud nenašel v možnostech tu správnou pro něj.

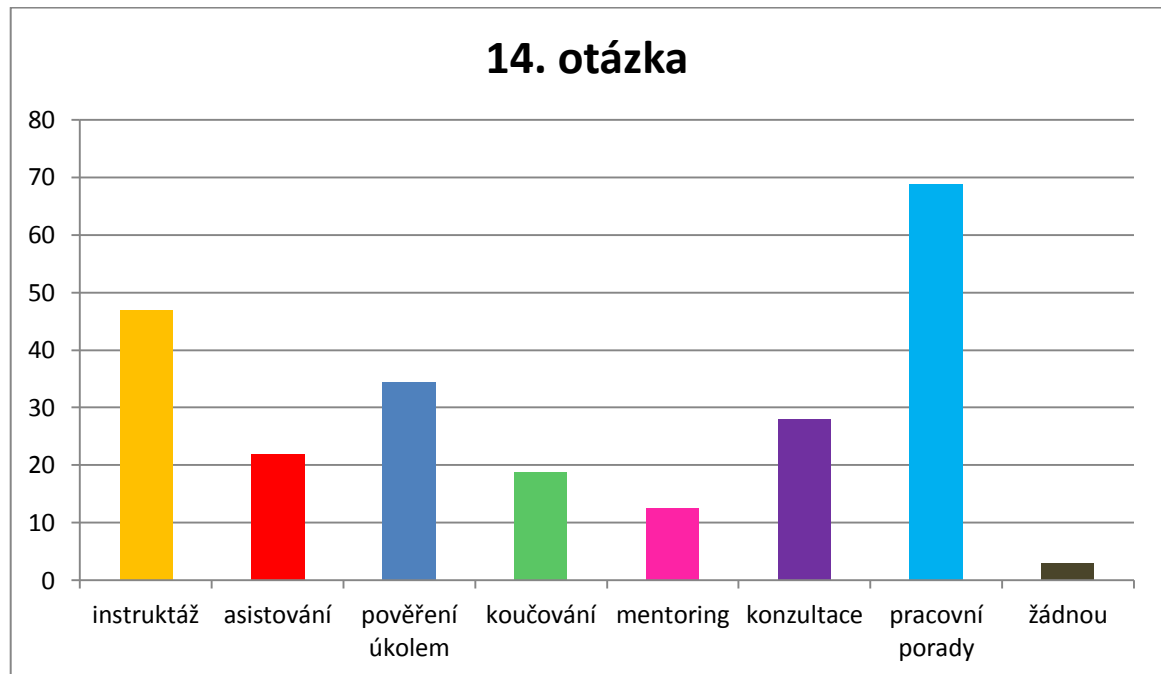


Graf 13: Graf k otázce č. 13

Organizace pro své pracovníky nejčastěji dělají různá školení, která jim pomáhají ve vykonávání jejich práce. Pracovníci se stále vzdělávají a své zkušenosti pak využívají při práci nebo při zaškolování nově příchozích pracovníků.

### 14. Používá váš podnik nějakou z metod vzdělávání "on the job"?

Respondent mohl vybrat více odpovědí z nabízených možností. Jednou z možností je i nevyužití žádné z metod vzdělávání.

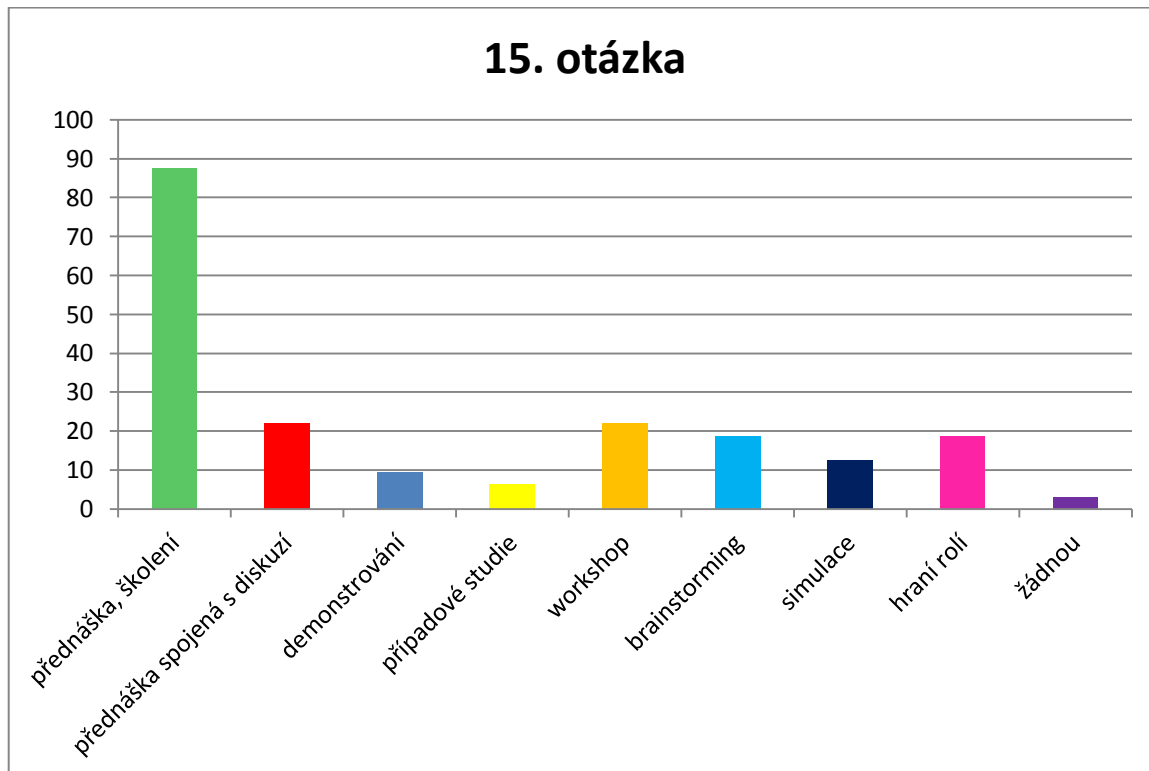


Graf 14: Graf k otázce č. 14

Z odpovědí respondentů na čtrnáctou otázku vyplývá, že nejvíce se v organizacích využívá pracovních porad. Probírají se zde postupy, jaké bude organizace dělat a podobně. Pracovníci jsou pak seznámeni s okolnostmi, které se v organizaci dějí nebo případně dít budou.

### 15. Používá váš podnik nějakou z metod vzdělávání "of the job"?

Respondent mohl vybrat více odpovědí z nabízených možností. Jednou z možností je i nevyužití žádné z metod vzdělávání.



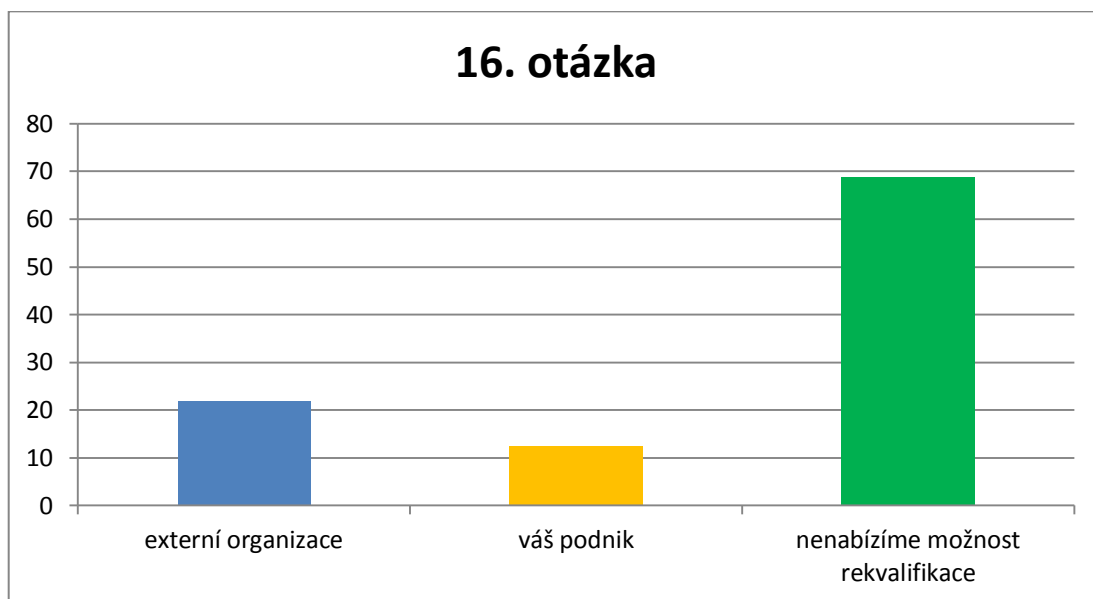
Graf 15: Graf k otázce č. 15

Nejčastější využívanou metodou z kategorie „of the job“, které organizace pro své pracovníky poskytují, jsou přednášky a školení. Myslím si, že to vyplývá z toho, že spousta z těchto přednášek a školení jsou schopny si organizace uskutečnit sami. Nepotřebují k tomu externí organizaci, které by za poskytnuté školení či přednášku museli platit. Je to pro ně tedy nejvýhodnější varianta. Hodně rozšířenou a využívanou metodou je v dnešní době i workshop. Oslovené firmy ale tomuto způsobu vzdělávání moc neholdují. Možná právě kvůli finančnímu hledisku.



### 16. Pokud váš podnik nabízí rekvalifikační kurz, kdo ho vede?

Respondent mohl vybrat více odpovědí z nabízených možností.

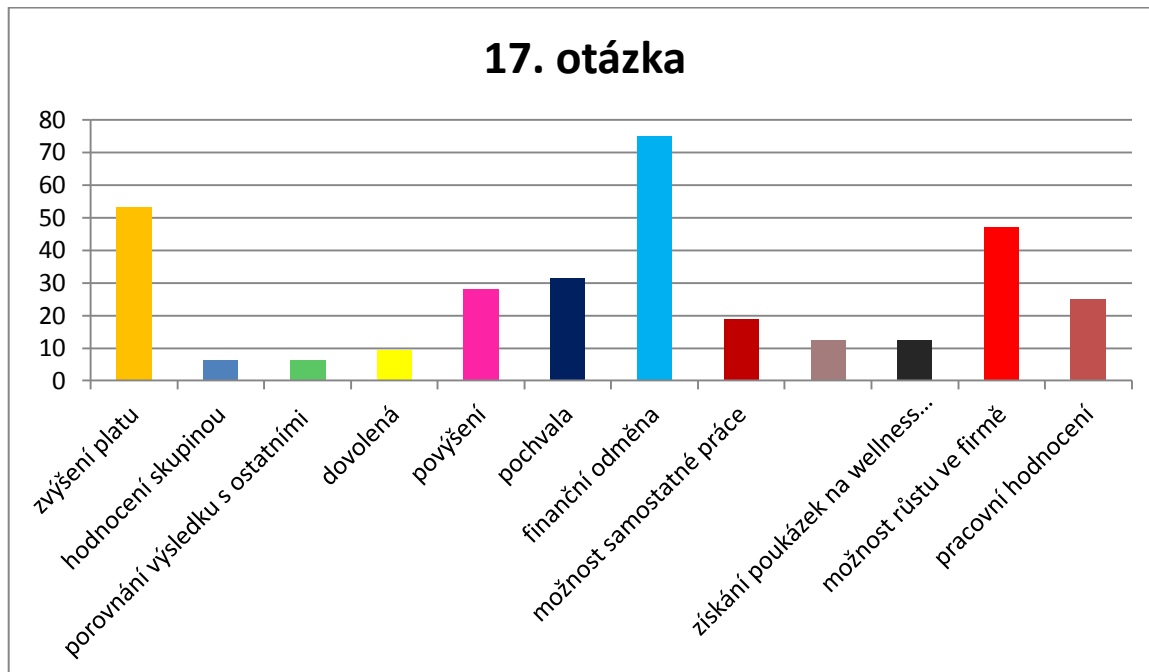


Graf 16: Graf k otázce č. 16

Rekvalifikace je dnes velmi žádaná z pohledu pracovníků. Ti tak získávají přehled a zkušenosti z více oborů. Mohou tak vystudovat nějakou školu zaměřenou na určitý obor, ale díky rekvalifikaci, se můžou věnovat i oboru jinému, který nemusí být s jejich původním ani trochu podobný. Díky tomu tak získají větší uplatnění na trhu práce. Takový pracovník může být velmi cenný pro organizaci, do které nastoupí. Je to svým způsobem obrázek toho, že je schopný se naučit novým věcem a získávat nové a nové vědomosti a schopnosti.

### 17. Jak motivuje vaše firma své zaměstnance?

Respondent mohl vybrat více odpovědí z nabízených možností nebo uvést svoji vlastní, pokud nenašel v možnostech tu správnou pro něj.



Graf 17: Graf k otázce č. 17

Z grafu k otázce číslo sedmnáct vyplývá, že největší motivací pro pracovníky jsou peníze. Organizace je poskytují ve formě zvýšení platu nebo jednorázové finanční odměny. Z mého pohledu to ale není pro všechny pracovníky nejdůležitější část. Někdy je pro pracovníky lepší, když mají například možnost růstu ve firmě. K tomu jsou pak úzce vázány i finanční ocenění. Každému pracovníkovi ale zalichotí, pokud je pochválen přímo svým nadřízeným nebo může postoupit na vyšší pozici.

### 18. Která motivace je podle vás více motivační pro pracovníky?

Na výběr v této otázce byly 3 odpovědi. Respondent vybíral jednu z nabízených možností.



Graf 18: Graf k otázce č. 18

Odpovědi respondentů na otázku, jaká motivace je více motivační pro pracovníky, mě nepřekvapily. Čekala jsem, že valná většina vybere možnost, která obsahuje obě nabízené možnosti, a to jak vnitřní, tak vnější motivaci. Pro každého pracovníka je totiž motivace jiná. Každý má jiné potřeby, a proto taky vyžaduje jiné druhy motivace. Pro jednoho může být důležitá finanční stránka, pro druhého zase příležitost k postupu v organizaci.

### 19. Jaké služby poskytujete svým pracovníkům?

Respondent mohl vybrat více odpovědí z nabízených možností nebo uvést svoji vlastní, pokud nenašel v možnostech tu správnou pro něj.

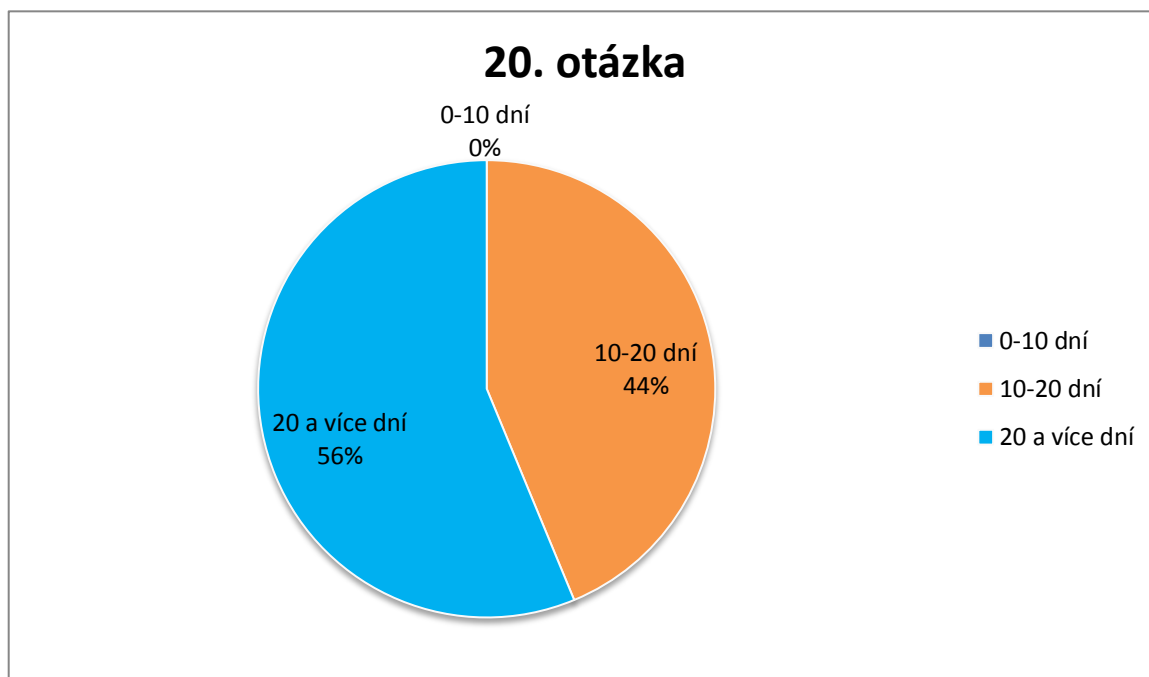


Graf 19: Graf k otázce č. 19

U otázky číslo devatenáct jsem byla sama zvědavá, co respondenti vyberou za možnosti. Překvapilo mě, že nejvíce vybralo poskytnutí pracovních oděvů a ochranných pomůcek a stravování. Další služby moc nabízené pracovníkům nejsou. Myslím si, že je to chyba a mělo by být poskytováno více služeb pracovníkům.

## 20. Kolik dní dovolené mají pracovníci ve vašem podniku?

Na výběr v této otázce byly 3 odpovědi. Respondent vybíral jednu z nabízených možností.



Graf 20: Graf k otázce č. 20

Odpovědi na poslední otázku jsou celkem vyrovnané. Jednu z možností, která byla 0 – 10 dní dovolené nevybral žádný respondent. Není to až tak překvapivé. Tuhle odpověď jsem dala do dotazníku záměrně. Chtěla jsem zjistit, jestli některá organizace neposkytuje svým pracovníkům něco jiného, než je dáno v zákoně. Pracovník má podle zákoníku práce nárok na 4 týdny dovolené, pokud jeho právní poměr s organizací trval minimálně 60 dní. Pokud tahle doba neuběhla, má pracovník právo jen na poměrnou část dovolené. Nejčastěji organizace poskytují 20 dní dovolené, ale v poslední době se i tenhle počet zvedá a pracovníci mají nárok na více dní dovolené. Záleží to ale na zaměstnavateli, kolik dní dovolené svým pracovníkům nabídne.

## 10 SROVNÁNÍ TEORETICKÉHO A PRAKTICKÉHO POHLEDU

Pro srovnání teoretického a praktického pohledu jsem využila knih o problematice personalistiky a dat získaných z dotazníkového šetření.

Organizace vyhledávají pracovníky z vnitřních i vnějších zdrojů. Podle zdrojů z knih mají obě možnosti své výhody a nevýhody. Organizace si tak musí sama zvolit, která varianta je pro ně výhodnější a třeba levnější. Z dotazníkového šetření, které jsem provedla, vyplývá, že organizace by využívaly spíše vnitřních zdrojů pro obsazování nových pozic. Ve skutečnosti, ale využívají kombinace těchto dvou zdrojů. Myslím si, že je to tak lepší. Jak už jsem uvedla, každý zdroj má nějakou výhodu a nevýhodu a organizace si sama musí zvolit, která varianta pro ně bude ve výsledku výhodnější.

Pomoc při adaptaci poskytuje pracovníkům především pověřený a zkušený člověk, který v organizaci působí už déle. Tenhle poznatek z dotazníkového šetření se neliší od poznatků získaných z knih zaměřených na personalistiku a lidské zdroje. Bohužel některé organizace nevěnují adaptaci pracovníka velkou pozornost. Nechají ho, ať „dělá, jak umí“. Myslím si, že je to chyba. Nový pracovník má právo na to, aby mu někdo ze zkušenějších zaměstnanců předal informace, které potřebuje, aby svou práci dělal dobře. Pokud mu tohle organizace neposkytne, tak to je akorát velká chyba pro ni, protože pracovník může ve zkušební době odejít jinam a organizace zase bude muset hledat za něj náhradu.

Podle dotazníkového šetření jsem nabyla dojmu, že organizace si své pracovníky hýčkají z pohledu odměn. Poskytují jim nepřeborné množství odměn, hlavně v peněžní podobě, příspěvek na stravování nebo možnost volné pracovní doby či práce z domova. Domnívám se, že pokud organizace nabízí svým pracovníkům dostatečné odměny, je to pro ně zároveň i motivace, aby svou práci vykonávali dobře. Díky odměnám jsou pracovníci i více spokojení a to je velká výhoda pro organizaci.

Co se týče vzdělání pracovníků, které musí mít, aby mohli vykonávat práci na určitém místě, organizace upřednostňují středoškolské zakončené maturitní zkouškou. Z mého pohledu je to dobře. Každý pracovník by měl mít aspoň nějaké vzdělání získané studiem na škole. Každá práce je jiná, vyžaduje jiné schopnosti a dovednosti pracovníka. Na některou práci stačí mít základní vzdělání, na jinou je potřeba vzdělání vysokoškolské. Myslím si, že důvodem, proč některé organizace nepožadují vysokoškolské vzdělání, může být i finanční stránka organizace. Pracovníci, kteří vystudovali vysokou školu a úspěšně ji zakončili složením státních zkoušek, jsou pro organizace sice dobrý zdroj pracovníků,

ale většinou je nedokáží zaplatit. Absolventi s bakalářským nebo jiným vyšším titulem, by měli dostat vyšší plat. To může být pro organizace nevýhodné. Raději vezmou absolventa střední školy, který má maturitní vysvědčení než vysokoškolsky vzdělaného člověka. V dnešní době se tohle bohužel děje.

Organizace by se měla o své pracovníky starat a poskytnout jim zvýšení kvalifikace a vzdělání. Bohužel ne všechny organizace další vzdělávání svým pracovníkům umožňují. Nejvíce poskytované vzdělání pracovníkům je školení. Je to v podstatě nejlevnější forma vzdělání.

V knihách, ze kterých jsem čerpala teoretická data, bylo hojně uváděno, že organizace poskytují svým pracovníkům rekvalifikační kurz. Může být veden v organizaci přímo nebo od externí organizace. Největší část respondentů ale v dotazníku označila možnost, kdy nenabízí svým pracovníkům možnost rekvalifikace. Myslím si, že je to chyba. Každý člověk chce během svého života získávat další a další zkušenosti. A díky rekvalifikačnímu kurzu se může zlepšit v tom, co dělá a následně se naučit dělat i jinou práci, než tu na kterou je zvyklý. Rekvalifikační kurzy jsou nejvíce nabízené úřady práce. Mohou je tak absolvovat lidé, kteří dlouho nemůžou sehnat práci ve svém oboru a díky rekvalifikačnímu kurzu si tak otevřít cestu na trhu práce.

Největší motivací pro pracovníky je samozřejmě finanční odměna. Organizace ale využívají i spousty dalších metod, které jsou pracovníky žádané. Například možnost jejich osobního růstu v organizaci nebo poskytnutí služebního automobilu nebo poukázek na zájezdy. Existuje velká škála motivace pro pracovníky, ale největší z nich stejně asi zůstane finanční stránka.

## 11 NAVRHNUTÍ POSTUPU PŘI VYHLEDÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Organizace by měly svým pracovníkům poskytovat více možností, jak si zvyšovat své schopnosti a dovednosti. Nejlepším způsobem je rekvalifikace nebo prohlubování a zvyšování kvalifikace. Pracovníci ve svém vlastním zájmu stojí o rekvalifikační kurzy, protože je to pro ně výhodné v momentě, kdy by chtěly odejít do jiné organizace a vykonávat jinou práci, než dělali doteď.

Organizace by měla vytvořit nějaký dotazník pro své pracovníky, aby bylo zjištěno, o jakou rekvalifikaci nebo vzdělání pracovníci stojí. Na základě zjištěných údajů od pracovníků by měla udělat určité kroky:

- Zpracovat údaje z dotazníku
- Vypracovat dokument v počítači, který bude přístupný vedení
- Navrhnout jak danou situaci řešit. Jestli pracovníkům poskytnout školení, rekvalifikaci apod.
- Rozhodnutí vedení, jestli se bude řídit návrhem řešení situace

Pokud organizace nechce zaplatit za zvyšování kvalifikace pracovníkovi, můžou se společně dohodnout, že mu určitou část přispěje a zbytek si pracovník doplatí sám ze svých finančních zdrojů.

Myslím si, že je chyba, že organizace neposkytují vzdělávací procesy pro své pracovníky. Je to nakonec určitá výhoda i pro organizaci. Má totiž vzdělané pracovníky a díky tomu může uvnitř fungovat lépe než dřív.

Organizace by měli zlepšit získávání a výběr zaměstnanců. Měli by se zabývat především inzercí pracovního místa, které chtějí nabízet a potřebují ho obsadit. Organizace by měly využít všech dostupných médií, kde by mohli potenciální pracovníky informovat o novém pracovním místě.

Postup při vyhledávání lidských zdrojů:

- Vytvoření analýzy a popisu práce
- Plánování a následné vytvoření pracovních míst
- Informování potenciálních uchazečů o vypsání nového pracovního místa pomocí médií
- Vytvoření postupu procesu získávání a výběru pracovníků



- Samotný výběr pracovníků na přijímacím pohovoru
- Zadání dat o pracovníkovi do evidenčního systému
- Začlenění nového pracovníka

Pokud organizace ještě nemá HR oddělení, měla by si ho brzo vytvořit. Je to velké usnadnění v práci při vyhledávání lidských zdrojů. HR oddělení používají také HR softwary, které jim pomáhají udržovat a sdílet zásadní informace o nových lidech, kteří se do organizace hlásí nebo nastupují. V HR softwaru může být vedeno jak jejich získávání, tak hodnocení, odměňování a vzdělávání. Softwary usnadňují práci personalistům a myslím si, že když organizace zaplatí za takový software, určitě neprohloupí. Rozhodně bych takový software doporučila.

## ZÁVĚR

Personalistika je nedílnou součástí dnešního fungování organizace. Bez personálního oddělení a personálních činností by organizace měla vše ztížené a nejspíš by musel všechny problémy a „věci“ s nástupem nových pracovníků do organizace řešit sám zaměstnavatel. Domnívám se, že zaměstnavatel má spoustu jiných „věcí“ na práci a řešení, takže přenechá personální činnosti na lidech, kteří se personalistikou zabývají a jsou školení, aby dokonale vybrali zaměstnance. Ne vždy se ale podaří dobře vybrat nového pracovníka. Jak je ale v práci vidět, existuje mnoho kritérií, které je třeba dodržet před nastoupením nového pracovníka.

V teoretické části jsem získala informace z různých zdrojů o řízení lidských zdrojů, personalistice, jak organizace motivuje či odměňuje své zaměstnance a jaké jim může poskytnout vzdělávání v rámci vývoje a rozvoje.

V praktické části jsem navrhla a použila dotazníkové šetření, abych zjistila, jak se liší teoretické a praktické poznatky získané v různých zdrojích. Zjistila jsem, že se teoretické a praktické poznatky liší pouze v relativních drobnostech. Celé znění srovnání je uvedeno v praktické části.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] KOCIANOVÁ, Renata. 2012. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BROŽOVÁ, Lenka. 2012. Vzdělávací procesy v podniku. Plzeň. Dostupné také z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/4326/Bakalarska%20prace%20Brozova%20-%202012.pdf?sequence=1>. Bakalářská. Západočeská univerzita v Plzni. Vedoucí práce PhDr. Milan Jermář, Ph.D.
- [4] KRŮŽKOVÁ, Lucie. 2012. Personalistika a význam teoretického a praktického školení v hotelu. Jihlava. Dostupné také z: <https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&>. Bakalářská. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Vedoucí práce Mgr. Anica Djokić, MBA.
- [5] KOCIANOVÁ, Renata. 2010. Personální činnosti a metody personální práce: nejnovější trendy a postupy. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [6] KOUBEK, Josef. 1995. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Vyd. 1. Praha: Management Press, 350 s. ISBN 80-859-4301-8.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] BLAŽKOVÁ, Romana. 2009. Personalistika podniku z pohledu pracovního práva. Pardubice. Dostupné také z: [https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34099/1/Bla%C5%BEkov%C3%A1R\\_Personalistika%20podniku\\_M%C5%A0\\_2009.pdf](https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34099/1/Bla%C5%BEkov%C3%A1R_Personalistika%20podniku_M%C5%A0_2009.pdf). Bakalářská. Univerzita Pardubice. Vedoucí práce JUDr. Martin Šmíd.
- [9] MĚRTLOVÁ, Libuše. 2014. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [10] MOHELSKÁ, Hana. 2009. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.

- [11] BŘEZINOVÁ, Stanislava. 2006. Řízení a rozvoj lidského potenciálu v moderně řízeném podniku. Zlín. Dostupné také z: [https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/842/b%20C5%99ezinov%C3%A1\\_2006\\_bp.pdf?sequence=1](https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/842/b%20C5%99ezinov%C3%A1_2006_bp.pdf?sequence=1). Bakalářská. Univerzita Tomáše Bati Zlín. Vedoucí práce Ing. Petr Mikulec.
- [12] Zákoník práce: 2014 : redakční uzávěrka 14. 10. 2013. Ostrava: Sagit, 2013, 128 s. ISBN 978-80-7488-010-0.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assessment centre
DC	Development centre
HR	Human resources

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1: Vztah učení (se), rozvoje a vzdělávání [upraveno podle F. Hroník, Rozvoj a vzdělávání pracovníků] .....	18
Obr. 2: proces motivace [11] .....	28
Obr. 3: Systém formování pracovních schopností člověka [6].....	31
Obr. 4: Printscreen webového prostředí portálu Survio.com.....	40

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Graf k otázce č. 1.....	42
Graf 2: Graf k otázce č. 2.....	43
Graf 3: Graf k otázce č. 3.....	44
Graf 4: Graf k otázce č. 4.....	45
Graf 5: Graf k otázce č. 5.....	46
Graf 6: Graf k otázce č. 6.....	47
Graf 7: Graf k otázce č. 7.....	48
Graf 8: Graf k otázce č. 8.....	49
Graf 9: Graf k otázce č. 9.....	50
Graf 10: Graf k otázce č. 10.....	51
Graf 11: Graf k otázce č. 11.....	52
Graf 12: Graf k otázce č. 12.....	53
Graf 13: Graf k otázce č. 13.....	54
Graf 14: Graf k otázce č. 14.....	55
Graf 15: Graf k otázce č. 15.....	56
Graf 16: Graf k otázce č. 16.....	57
Graf 17: Graf k otázce č. 17.....	58
Graf 18: Graf k otázce č. 18.....	59
Graf 19: Graf k otázce č. 19.....	60
Graf 20: Graf k otázce č. 20.....	61

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P II: DALŠÍ ODPOVĚDI RESPONDENTŮ



## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

### **Uvítací řeč:**

Dobrý den,

jsem studentka 3. ročníku bakalářského studia na Fakultě aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Studuji obor Informační technologie v administrativě. Má bakalářská práce je zaměřena na Personalistiku, její roli, význam a pojetí personální práce v podniku.

Věnujte, prosím, pár minut svého času pro vyplnění následujícího dotazníku.

Děkuji za Váš čas.

### **Otázky:**

#### **1. Váš podnik se řadí mezi?**

- malé podniky
- střední podniky
- velké podniky

#### **2. S jakým typem provozu se můžeme ve vašem podniku setkat?**

- jednosměnný
- dvousměnný
- třisměnný
- nepřetržitý

#### **3. Kde vyhledáváte své potenciální zaměstnance?**

- pracovní portály
- úřad práce
- inzerát
- personální agentury
- internet
- vývěsky
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- doporučení od zaměstnanců a známých
- pracovní veletrhy
- školy

- sociální sítě
- jiné:

**4. Kde inzerujete nabídku práce ve vašem podniku?**

- úřad práce
- televize
- rozhlas
- pracovní portály
- internetová reklama
- vývěsky
- pracovní veletrhy
- sociální sítě
- letáky
- vlastní webové stránky podniku
- jiné:

**5. Jaké informace by měl podle vás správný inzerát obsahovat?**

- o organizaci
- o pracovním místě
- o kvalifikaci pracovníka
- o platových podmínkách
- o místě vykonávané práce
- kontakt
- všechny uvedené
- ani jednu z uvedených

**6. Jaký typ životopisu preferuje váš podnik?**

- elektronický
- v papírové formě odevzdaný osobně
- v papírové formě zaslaný poštou

**7. Jaké metody výběru pracovníků využíváte?**

- analýza dokumentace pracovníka (životopis, motivační dopis, firemní a osobní dotazník, pracovní posudek, ústní nebo písemné reference, lékařské vyšetření)
- výběrový rozhovor
- testy pracovní způsobilosti (výkonové testy, testy osobnosti)

- assessment centre (soubor výběrových metod)
- jiné:

**8. Myslíte si, že je výhodnější nábor zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů?**

- vnitřní zdroje – zaměstnanec se hlásí nebo je přeřazen na jinou pozici ve firmě
- vnější zdroje – absolventi škol, nezaměstnaní, zaměstnanci z jiné firmy, důchodci, ženy v domácnosti

**9. Z jakých zdrojů upřednostňuje nábor zaměstnanců váš podnik?**

- z vnitřních zdrojů
- z vnějších zdrojů
- z vnějších i vnitřních zdrojů

**10. Kdo se stará o zařazení a adaptaci nového zaměstnance na pracovišti?**

- zaměstnavatel
- zástupce zaměstnavatele
- personalista
- pověřený, zkušený zaměstnanec s osobní a personální autoritou

**11. Jak váš podnik odměňuje své zaměstnance?**

- bonusy
- pracovní benefity – např. stravenky, výhodné ceny výrobků
- poskytnutí služebního vozidla, mobilního telefonu
- volná (flexibilní) pracovní doba
- možnost home-office (práce z domova)
- sick-day
- příspěvek na penzijní připojištění
- školení
- jiné:

**12. Jaké vzdělání požadujete nejčastěji po svých zaměstnancích?**

- Základní
- vyučení na odborné škole
- středoškolské zakončené maturitní zkouškou
- vysokoškolské

**13. Jak se váš podnik stará o své zaměstnance z pohledu vzdělávání a kvalifikace?**

- školení
- workshopy
- samostudium a její následné přezkoušení
- prohlubování kvalifikace (doškolování)
- rekvalifikace (přeškolení)
- profesní rehabilitace
- jiné:

**14. Používá váš podnik nějakou z metod vzdělávání "on the job"?**

- Instruktaž (zácvik)
- asistování
- pověření úkolem
- koučování
- mentoring
- konzultace
- pracovní porady
- žádnou

**15. Používá váš podnik nějakou z metod vzdělávání "of the job"?**

- přednáška, školení
- přednáška spojená s diskuzí
- demonstrování
- případové studie
- workshop
- brainstorming
- simulace
- hraní rolí
- žádnou

**16. Pokud váš podnik nabízí rekvalifikační kurz, kdo ho vede?**

- externí organizace
- váš podnik
- nenabízíme možnost rekvalifikace pracovníkům

**17. Jak motivuje vaše firma své zaměstnance?**

- zvýšení platu
- povýšení
- pochvala
- finanční odměna
- možnost samostatné práce
- nové auto, mobilní telefon
- získání poukázek na wellness pobyty, zájezdy
- možnost růstu ve firmě
- pracovní hodnocení
- hodnocení skupinou
- porovnání výsledku s ostatními
- dovolená
- jiné:

**18. Která motivace je podle vás více motivační pro pracovníky?**

- vnitřní vnitřní (odpovědnost, volnost konat, rozvoj schopností, příležitost k postupu)
- vnější (zvýšení platu, pochvala, povýšení)
- vnitřní i vnější

**19. Jaké služby poskytujete svým pracovníkům?**

- stravování
- zdravotní služby
- poskytnutí pracovních oděvů a ochranných pomůcek
- doprava do zaměstnání
- jiné:

**20. Kolik dní dovolené mají pracovníci ve vašem podniku?**

- 0-10 dní
- 10 – 20 dní
- 20 a více dní

## **PŘÍLOHA P II: DALŠÍ ODPOVĚDI RESPONDENTŮ**

Otázka č. 3:

- Respondent uvedl jako možnost jinou: rozhlas

Otázka č. 7:

- Respondent uvedl jako možnost jinou: zkouška prokazatelné praxe

Otázka č. 11:

- Respondent uvedl jako možnost jinou: parkovací místo

Otázka č. 19:

- Respondenti uvedli jako možnost jinou:
  - Příspěvek na dopravu
  - Krom výše zmíněných benefitů nic
  - Parkovací místo
  - Žádné (2x)