

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů

Human Resources Management

Lucie Rendlová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení lidských zdrojů“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 5. května 2021

v. r. Lucie Rendlová

Poděkování

V první řadě bych chtěla poděkovat paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení, užitečné připomínky a poskytování různých námětů během zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat jednateři Mgr. Vojtěchu Kolomičenkovi a HR manažerce Ing. Kateřině Mátlové za praktické poznatky, poskytnutá data a konzultace, které mi během zpracování práce poskytli.

Obsah

Úvod	7
Cíl a metodika	8
1 Řízení lidských zdrojů	9
1.1 Tvorba a analýza pracovního místa.....	10
1.2 Personální plánování	12
1.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků	15
1.4 Hodnocení pracovníků	16
1.5 Odměňování pracovníků a benefity	17
1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	19
1.7 Motivace pracovníků.....	21
1.8 Pracovní vztahy	23
1.9 Personální informační systém	24
1.10 Aktuální trendy v řízení lidských zdrojů	25
2 Charakteristika vybrané organizace.....	27
2.1 Profil vybrané organizace	27
2.2 Produkt	29
2.3 Organizační struktura	30
2.4 Vnější faktory ovlivňující chod společnosti.....	31
3 Analýza řízení lidských zdrojů	33
3.1 Tvorba a analýza pracovního místa.....	33
3.2 Personální plánování	33
3.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků	34
3.4 Hodnocení pracovníků	35
3.5 Odměňování pracovníků a benefity	35

3.6	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	36
3.7	Motivace pracovníků	37
3.8	Pracovní vztahy	37
3.9	Personální informační systém.....	38
3.10	Aktuální trendy v řízení lidských zdrojů	38
4	Dotazníkové šetření	39
5	SWOT analýza.....	47
6	Návrhy a doporučení.....	49
	Závěr.....	57
	Seznam použitých zdrojů.....	58
	Seznam tabulek.....	59
	Seznam obrázků	60
	Seznam použitých zkratk.....	61
	Seznam příloh	62
	Přílohy	63

Úvod

Lidské zdroje hrají významnou roli ve všech organizacích. Řízením lidských zdrojů se musí zabývat každý podnik, jelikož na znalostech a schopnostech pracovníků závisí úspěch celé společnosti. Lidský faktor se nemalou součástí podílí na celkové prosperitě podniku, a proto ho lze považovat za jeden z nejdůležitějších.

Každý člověk je jiný a nelze ho snadno nahradit, proto je stále těžší získávat talentované pracovníky a udržet si je na správných pozicích. Jedině kvalitní zaměstnanci posouvají společnost kupředu a pomáhají společnosti dosahovat lepších výsledků. Je důležité, aby zaměstnanci tvořili jeden tým a koordinovaně plnili úkoly a cíle celé společnosti.

V současné době jsou na pracovníky kladeny vysoké nároky, proto je zásadní, aby se pracovníci neustále přizpůsobovali trendům a pokrokům ve všech oblastech. Právě díky rozvoji osobního potenciálu, znalostem a dovednostem pracovníků si může podnik zajistit významnou konkurenční výhodu.

Je podstatné přistupovat k řízení lidských zdrojů efektivně, jelikož veškeré činnosti v této oblasti se neustále vyvíjí. Využívání sociálních sítí, technologií a inovací posouvají řízení lidských zdrojů ustavičně kupředu. Je také důležité se zaměřit na kvalitu pracovního života, zlepšení rozvoje pracovníků a zvýšit tak jejich produktivitu a spokojenost. Každá organizace se musí o své pracovníky starat a vážit si jich, jelikož pracovníci jsou nedílnou součástí každého podniku a klíčovým úspěchem každé firmy.

Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku a následně navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu. Dalším cílem je najít eventuální problémy a zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni, případně co by chtěli v organizaci změnit. Zpracovaná data poté mohou podniku pomoci ke zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část, teoretická, se zabývá charakteristikou jednotlivých oblastí v řízení lidských zdrojů. Mezi ně patří získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, také hodnocení a odměňování pracovníků, jejich vzdělávání a vztahy na pracovišti. Dále jsou představeny současné trendy v řízení lidských zdrojů. Za využití metody literární rešerše jsou definovány základní pojmy související s řízením lidských zdrojů a představeny nové poznatky o dané problematice. Východiskem zpracování teoretické části bakalářské práce, je citovaná odborná literatura, publikace v elektronické podobě a odborné časopisy.

V druhé části, praktické, jsou uvedeny základní informace o vybrané organizaci PeoplePath s. r. o., která je poskytovatelem webové aplikace umožňující klientům snadnější hledání a správu talentů. Cenným pramenem pro zpracování praktické části jsou informace od jednatele firmy a HR manažerky a v neposlední řadě také provedené dotazníkové šetření mezi zaměstnanci daného podniku. Rozhovor s jednatelem a HR manažerkou společnosti probíhal z důvodu pandemické situace online přes aplikaci Microsoft Teams. Rozhovor byl nahráván, aby všechny informace byly lépe zaznamenány a rozhovor nebyl ničím přerušován. Tento rozhovor byl uskutečněn 16. 3. 2021. Dotazníkové šetření probíhalo od 22. 3. 2021 do 28. 3. 2021. Dotazník, který byl předložen zaměstnancům firmy obsahuje celkem 14 otázek a zahrnuje problematiku témat obsažených v teoretické části bakalářské práce. Dotazník byl anonymní a je uveden v příloze A.

Z analýzy řízení lidských zdrojů a dotazníkového šetření je zpracována SWOT analýza, která poukazuje na silné a slabé stránky podniku a případné příležitosti a hrozby. V neposlední řadě jsou v závěru práce shrnuty všechny poznatky zjištěné v průběhu zpracování práce, zhodnocena oblast řízení lidských zdrojů v daném podniku a stanovené návrhy na zlepšení.

1 Řízení lidských zdrojů

Termín řízení lidských zdrojů, který vychází z anglického Human Resources Management, se obvykle používá ve dvou rovinách. V první řadě je tento pojem spojován s personální prací neboli personalistikou, která se zaměřuje na vedení a řízení jedinců v organizaci. Termín také označuje dnešní pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a organizaci zaměstnanců (Němec, Bucman, & Šikýř, 2014).

Existuje celá řada definic, jak vymezit pojem řízení lidských zdrojů.

Armstrong a Taylor (2015, s. 47) definují řízení lidských zdrojů jako: „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“

Podle Watsona (2010, s. 919) je: „*řízení lidských zdrojů manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddaností lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“

Koubek (2009, s. 15) uvádí, že řízení lidských zdrojů: „*představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou manažerů.. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.*“

Řízení lidských zdrojů zahrnuje řadu samotných, ale i překrývajících se manažerských oblastí, jako je řízení lidských zdrojů, jejich výkonu, vývoje nebo vztahů. Mezi úkoly a činnosti spadající pod řízení lidských zdrojů patří také správa pracovních sil, zdraví, bezpečnost a spokojenost zaměstnanců (Wilton, 2019).

Lidské zdroje jsou důležitou součástí konkurenční výhody pro všechny organizace, a také tím nejdůležitějším, co může podnik vlastnit. K dosažení svých cílů potřebuje společnost hlavní čtyři zdroje, mezi které patří materiální, informační, finanční a lidské (Molek, 2008).

1.1 Tvorba a analýza pracovního místa

Dle Koubka (2015) je vytváření pracovních míst proces, kdy se určité pracovní úkoly jedince či celé skupiny shromažďují do základních prvků organizační struktury, tedy pracovních míst, které musí zabezpečit efektivní uspokojování potřeb organizace a potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je důležité, aby bylo zajištěno plnění cílů organizace a zároveň bylo vyhověno potřebám pracovníků. Je nutné využívat a zdokonalovat schopnosti pracovníků a pracovníky tím motivovat. Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst nesmí být žádný pracovník ohrožen. Dále je nezbytné, aby vše bylo v souladu s právními předpisy (Šikýř, 2014).

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst se pojí s otázkami, na které je třeba znát odpověď. Obzvláště se jedná o následující otázky.

1. **Co** je nutné provést za úkoly?
2. **Kde** bude umístění organizace a umístění pracoviště?
3. **Kdy** se má úkol splnit? (časový interval během dne a v pracovním procesu)
4. **Proč** má být splněný daný úkol? (cíle a motivace pracovníka)
5. **Jak** se práce provádí a jaká je metoda práce?
6. **Kdo** bude práci provádět? (duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka)
(Koubek, 2015).

Reakce na tyto otázky určují profil organizace, např. povaha výrobku nebo služby, cíle organizace, organizační struktura nebo technika a technologie. Také určují profil pracovníků (jejich znalosti, dovednosti, potřeby) a vnější faktory, do kterých se řadí zákony, předpisy a zvyklosti.

Pracovní místo je možné posuzovat ze dvou hledisek.

- **Užší pojetí** vyznačuje pracovní místo jako určité pracoviště, které je usazené v konkrétním čase, prostoru a je opatřené jasnými pracovními prostředky a navazuje na další pracovní místa.

- **Širší pojetí** pracovního místa se popisuje jako součást pracovního systému, který je vytýčen pracovním úkolem a okolnostmi, kterými je uskutečnění pracovního úkolu podmíněné (Horalíková, 2010).

Analýza pracovních míst neboli analýza práce systematicky zjišťuje data o pracovních místech a zároveň data o nárocích pracovních míst na zaměstnance (především o odborné kvalifikaci). Je také podkladem pro vypracování popisů a specifikací pracovních míst. Také pomáhá vedoucím pracovníkům a personalistům při provádění ostatních personálních záležitostí (Dvořáková a kol., 2012).

Analýza pracovního místa se podle Koubka (2015) dělí na dvě problémové oblasti:

- otázky, které se vztahují k pracovním úkolům a podmínkám,
- otázky, které souvisí s pracovníkem.

Odpovědi na tyto otázky vymezují tzv. specifikaci pracovního místa, případně i specifikaci potřeb pracovního místa na pracovníka.

Při realizování analýzy je efektivní jednat podle předem připraveného plánu a držet se stanovených kroků. Je osvědčen zejména následující postup.

1. Vymezit účel a cíle analýzy se zohledněním požadavků jiných personálních činností.
2. Prezentovat hrubý plán akce vedení organizace.
3. Přesvědčit vedoucí pracovníky jednotlivých útvarů organizace.
4. Projednat s liniiovými manažery a specialisty plán, pokud by byla nutnost, upravit ho.
5. Usilovat o přízeň představitele pracovníků (přirozené autority mezi pracovníky či odborových předáků) pro budoucí spolupráci.
6. Zkompletovat detailní plán s časovým rozvrhem.
7. Zvolit a vyškolit osoby, které se budou analýzou zabývat (pokud je to potřeba).
8. Sdělovat všem pracovníkům, že se na jejich pracovním místě bude provádět analýza.
9. Učinit ověřovací krok analýzy.

10. Přezkoumat zjištěné výsledky a projednat eventuální problémy.
11. Uskutečnit chystanou akci v plném rozsahu.
12. Ověřit správnost a provést vyhodnocení.
13. Zhotovit popisy a specifikace pracovních míst (Koubek, 2015).

Nejpodstatnějším okamžikem kompletního procesu je získání důvěry pracovníků na pracovních místech a dosažení jejich spolupráce. Mezi metody zjišťování informací o pracovních místech patří pozorování, pohovor nebo dotazníková metoda (Koubek, 2015).

1.2 Personální plánování

Každá společnost musí znát přesný počet a druh pracovníků, který vyžaduje k uspokojení nynějších i budoucích požadavků své činnosti. Takové údaje nám umožňují získat personální plánování lidských zdrojů (Armstrong & Taylor, 2015).

Plánování je promyšlená činnost, která se zaměřuje na budoucnost. Určuje, k čemu se máme dopracovat a jakým způsobem toho dosáhnout. Stanovuje budoucí cíle a důležité nástroje k jeho dosažení. Plánování je jeden z nejdůležitějších prostředků k získávání organizačních cílů, zaručení konkurenceschopnosti organizace a její prosperity. Za plánování ve společnosti ručí manažeři podniku (Kocianová, 2012).

Plánování pracovních sil je nedílnou součástí procesu strategického plánování firmy. Je to důležité rozhodnutí o tom, jak pozice obsadit tím nejlepším uchazečem o zaměstnání (Dessler, 2020).

Podle Koubka (2015) je personální plánování určeno k realizaci cílů organizace tím, že předpokládá vývoj, vymezuje cíle a uskutečňuje potřebná opatření orientující se k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace vhodnou pracovní silou.

K dosažení toho, aby bylo plánování lidských zdrojů efektivní, je důležité dbát na následující zásady.

1. **Ovládat strategii organizace** – pracovníci, kteří pracují na personálních plánech, by měli být podrobně seznámeni se strategickými plány organizace. Je důležité, aby všechny předpoklady a východiska, které jsou začleňovány do personálních plánů, byly v jednotě se strategií organizace.

2. **Mít časově zkoordinovaný cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování** – linioví manažeři jsou nuceni, aby uvažovali o personálních plánech zároveň a v souvislosti s výrobními a ostatními plány.
3. **Personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí** – systém personálního plánování by měl vedoucím pracovníkům organizace přispět k pochopení, že nepřetržitý vývoj organizace by mohl být v ohrožení, pokud nebude mít k dispozici dostatek pracovníků. Je tedy nezbytné se více zaměřovat na personální plánování a těmto otázkám věnovat větší pozornost (Koubek, 2015).

Každá organizace by měla vytvářet dlouhodobé neboli strategické a obecné plány a krátkodobé čili taktické a specifické plány.

Dlouhodobé plány se zaměřují na potřeby a rezervy lidských zdrojů na 5 a více let kupředu a jsou podkladem pro vzdělávací a rozvojové plány. Krátkodobé plány stanovují volná pracovní místa, která v průběhu nadcházejícího roku musí být zaplněna (Dvořáková a kol., 2012).

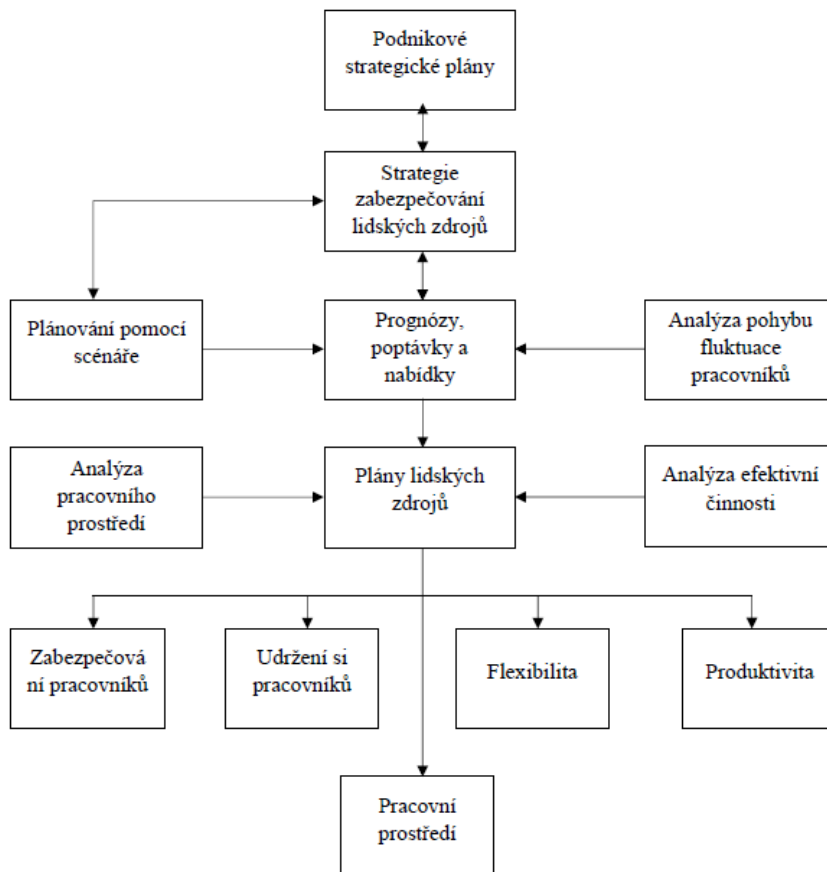
Výzkum, který byl proveden v roce 1999 britským institutem pro studování zaměstnanosti, ukázal na **3 nejpodstatnější důvody, kvůli kterým se organizace věnuje plánování lidských zdrojů:**

- plánování z praktických důvodů,
- plánování z pragmatických důvodů,
- plánování z organizačních důvodů.

Plánování z praktických důvodů má za úkol optimalizovat užívání lidských zdrojů nebo zesílovat jejich flexibilitu, najít potencionální problémy a předcházet chybnému rozhodnutí. **Plánování z pragmatických důvodů** se týká porozumění přítomnosti tak, aby bylo možné úspěšně čelit budoucnosti, akceptovat přesná rozhodnutí, zamezovat budoucímu pochybení, orientovat se v minulých rozhodnutích a vyvarovat se tomu, aby dlouhodobá perspektiva nebyla ovládnuta krátkodobými záměry. **Plánování z organizačních důvodů** je důležité například k propojení plánů lidských zdrojů s plány organizace tak, aby na ně mohly organizační jednotky dohlížet

a ovlivňovat je (Armstrong & Taylor, 2015). Na obr. č. 1 je zobrazen proces plánování lidských zdrojů.

Obr. 1: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong & Taylor (2007, s. 310)

Soustavné plánování lidských zdrojů je zakončeno dílčími plány. Mezi typické dílčí plány se řadí:

- **plán získávání pracovníků** – určuje počet a které pracovníky je nezbytné získat k určitému datu, na jaké lidské zdroje se obrátit a jaké aplikovat metody jejich vyhledávání a získávání,
- **plán snižování nadbytečných zaměstnanců** – obsahuje kompletní počet nadbytečných pracovníků, odhady nedobrovolně propuštěných pracovníků, nenucené odchody a úbytky nebo poskytovaná pomoc odcházejícím zaměstnancům, kdy jim je např. zajištěno pracovní místo u jiné organizace,

- **plán flexibilních forem zaměstnání** – dohlíží na vyšší využití pracovníků a na pokles personálních nákladů,
- **plán stabilizace** – orientuje se na snížení fluktuace, kdy se zaměřuje na častý pohyb pracovníků mezi jednotlivými organizacemi,
- **plán rozvoje a vzdělávání pracovníků a managementu** – zahrnuje množství pracovníků na jednotlivých pozicích a program jejich vzdělávání, dále vzdělávací a rekvalifikační programy a jejich změny (Dvořáková a kol., 2012).

1.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků je aktivita, která zajišťuje, aby volné pracovní místo v organizaci upoutalo a přitáhlo dostatek adekvátních adeptů o určité pracovní místo včas a s přiměřenými náklady (Koubek, 2015).

Získávání zaměstnanců je proces, který obsahuje plánování lidských zdrojů, analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností a dovedností, které se vyžadují od zájemců o pracovní místo. Dále je zpracována strategie získávání požadovaných pracovníků. Následuje vytvoření metodiky výběru, a nakonec jejich samotný výběr (Dvořáková a kol., 2012).

Cílem **výběru zaměstnanců** je rozhodnout, který z uchazečů je nejvhodnější na volné pracovní místo a nejlépe vyhovuje podmínkám pro výkon práce. Mezi nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců patří výběrový pohovor, hodnocení životopisu, Assessment Centre, testování uchazečů a zkoumání referencí (Němec a kol., 2014).

Výběr se musí zaměřovat nejen na odbornou, ale také na osobnostní charakteristiku uchazeče, jeho flexibilitu a schopnosti. Kvalita a přiměřenost použitých metod při procesu výběru pracovníků má klíčový vliv na to, jaké pracovníky bude organizace mít (Koubek, 2015).

Přijímání zaměstnanců obsahuje formální procesy, které souvisí s uzavřením pracovněprávního vztahu s vhodným uchazečem o zaměstnání. Podle zákoníku práce zaměstnavatel zajišťuje výkon závislé práce vlastním zaměstnancem nebo dočasně přiděleným zaměstnancem (Němec a kol., 2015).

Při přijetí musí přímý nadřízený nového zaměstnance seznámit s jeho právy a povinnostmi, podat mu podrobné informace a odpovědět mu na jeho dotazy. Dále by ho měl seznámit s dalšími spolupracovníky, aby se začlenil co nejlépe do kolektivu. Měl by mu též zajistit školení a sdělit mu informace o sociálně hygienických podmínkách práce (Kocianová, 2012).

Na těchto činnostech by se měli účastnit personální i vedoucí pracovníci podniku. Společnosti ale také často využívají služeb externích subjektů při výběru nových pracovníků (Armstrong & Taylor, 2015).

1.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků posuzuje, jak dobře pracovník odvádí svou práci a splňuje úkoly a potřeby svého pracovního místa. Také sleduje jeho vztahy na pracovišti, chování k zákazníkům a k osobám, se kterými spolupracuje. Hodnocení dále zahrnuje informování jednotlivých pracovníků, jejich pracovní výsledky a následné nalezení cest k vylepšení pracovního výkonu (Koubek, 2015).

Dle Koubka (2015) se odlišují dvě **formy hodnocení**.

- **Neformální** neboli průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným v průběhu práce. Je prováděno jen výjimečně a není nikde zaznamenáváno.
- **Formální** čili systematické hodnocení je opakující se, racionální a standardizované. Pořízené dokumenty jsou poté umístěny do osobních spisů pracovníků, které slouží pro další personální činnosti.

Hodnocení pracovníků může být orientováno z hlediska svého předmětu nebo obsahu na pracovní chování, výsledky práce a schopnosti i rozvojový potenciál pracovníků.

Hodnocení pracovního chování je rozděleno podle několika hodnotících kritérií, která mají slovní povahu. Pro účinnost hodnocení je nezbytné, aby se kritéria zaměřovala na důležitá pravidla chování pracovníků. Jde hlavně o nároky, které jsou stanoveny dle popisu pracovní pozice nebo přímo v osobních cílech daného pracovníka.

Hodnocení pracovních výsledků neboli výkonů pracovníka sleduje hlavní úkoly, které byly pracovníkovi uloženy v závěru předešlého hodnotícího období a za které je nepřetržitě zodpovědný.

Hodnocení schopností a potenciálu zaměstnance je zaměřené na jeho dispozice pro obtížnější činnost, následující rozvoj nebo kariérní postup. Funguje jako podklad pro plánování povýšení a nástupnictví (Urban, 2013).

1.5 Odměňování pracovníků a benefity

Odměňování zaměstnanců se řadí k nejpodstatnějším a nejobtížnějším nástrojům jejich řízení. Cílem je mít a udržet si přínosné zaměstnance, podporovat jejich produktivitu, zároveň zaručit nákladovou konkurenceschopnost podniku a také se starat o to, aby se podniková produktivita práce vyvíjela rychleji než mzdy (Urban, 2013).

Novodobé systémy odměňování pracovníků obsahují:

- peněžní formu odměňování,
- nepeněžní formu odměňování.

Peněžní formy zahrnují mzdu, plat nebo odměnu z dohody. Mezi nepeněžní formy lze zařadit formální i neformální pochvaly, funkční postup, motivující pracovní úkoly, přátelství na pracovišti a zaměstnanecké výhody (Šikýř, 2014).

V moderním řízení lidských zdrojů není odměna pouze plat, mzda či finanční odměna. Můžeme sem zařadit povýšení nebo pochvalu a další nepeněžní výhody, které zahrnují např. poskytnutí nového stroje na pracoviště, modernější vybavení kanceláře či přemístění na jiné pracoviště (Koubek, 2015).

Mzdový systém tvoří zásady, postupy a formy odměňování mzdou. Není upraven právním předpisem, a tak je použití tohoto systému v rukou zaměstnavatele. Zaměstnavatel má právo použít vlastní mzdový systém, ale musí dodržovat a zachovávat pravidla odměňování za práci, která jsou uvedena v zákoníku práce. Ideální mzdový systém dává možnost získat a udržet si vzdělané a motivované pracovníky a zajistit účinné řízení nákladů práce a financování mzdového systému (Němec a kol., 2014).

Mzda je peněžitá částka, kterou dostává pracovník za vykonanou práci od svého zaměstnavatele. Mzda se pracovníkovi uděluje v pracovním poměru podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek a podle

dosahovaného pracovního výkonu. Mzda nemůže být nižší než minimální mzda (Mpsv, 2020; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Mezi nejčastější dodatkové mzdové formy patří prémie, odměna za úsporu času, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace (podíl na zisku, podíl na výnosu, podíl na výkonu), zaměstnanecké akcie a příplatky (Koubek, 2015).

Zaměstnanecké výhody neboli benefity má zaměstnanec navíc nad svou smlouvenou mzdu. Nedostávají se za jeho schopnosti, odpracované hodiny či jeho výkon, ale získává je za to, že je u zaměstnavatele v pracovním poměru (Armstrong & Taylor, 2015). Někdy se ale zohledňují zásluhy k organizaci, k funkci či pozici v organizaci. Benefity přilepšují zaměstnanci, ale také zvedají prosperitu samotného zaměstnání. (Koubek, 2015).

Benefity mohou mít podobu **peněžitou i nepeněžitou**. Jsou udělovány pracovníkům, kteří jsou zaměstnáni na pracovní či jinou smlouvu nebo na základě vnitřního předpisu (Bláha, Čopíková, & Horvátová, 2016).

Zaměstnanecké výhody se mohou členit do tří skupin:

- **výhody sociální povahy** – půjčky, pojištění, sport, kultura, mateřské školky atd.,
- **výhody související se samotnou prací** – stravování, nápoje, vzdělání, výhodnější prodej produktů organizace apod.,
- **výhody spojené s postavením v organizaci** – služební automobil, mobilní telefon, luxusní oděv, byt a další (Koubek, 2015).

Někteří zaměstnanci vnímají výhody jako samozřejmou část ve svém zaměstnání. Jejich odpírání ze strany zaměstnavatele vzbuzuje nespokojenost pracovníků. V podniku je velmi složité přestat poskytovat benefity (Dvořáková a kol., 2012).

Wilton (2019) vidí mezi benefity a výhodami rozdíl. Podle něj jsou benefity poskytovány všem zaměstnancům bez odlišností, naopak výhody jsou uděleny jen některým jednotlivcům či skupině podle určitých kritérií.

1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Záměrem vzdělávání pracovníků je soustavně vytvářet, obohacovat a rozšiřovat pracovní schopnosti pracovníků k uskutečnění zadané práce a dosahování zadaného úkolu (Němec a kol., 2014).

„Kvalifikovaný pracovník je na trhu práce málokdy k dispozici, musí být vychován“ (Dytrt a kol., 2004, s. 99).

Koučování

Koučování je proces, který pomáhá lidem zdokonalovat jejich výkon pomocí úvah o tom, jak aplikovat nově získané dovednosti nebo znalosti. Pro organizaci i pro jedince je vývoj velmi podstatný (Thorpe & Clifford, 2003).

Koučování neučí, ale pomáhá učit se. Dává možnost projevit svůj potenciál, a tím maximalizuje jeho výkon (Gallwey, 2004).

Mentoring

Mentoring je vztah mezi mentorem, který je zkušenější a snaží se pomoci svému klientovi prohlubovat jeho dovednosti, osobnost a schopnost řešit problémy (Podaná, 2012).

Mentor je vybraný a proškolený jedinec, který se zaměřuje na rozvoj kariéry jednotlivců, jež má na starosti (Armstrong & Stephens, 2008).

Sebevzdělávání

Sebevzdělání souvisí s intelektuální zralostí jedince, je chápáno jako dokončení předchozích etap člověka a směřuje ke zlepšování a rozvoji osobnosti (Zormanová, 2017).

Metody zdokonalování pracovníků nesouvisí jen s volbou kvalitního vzdělávacího programu. Vzdělávací programy plní jen část plánu rozvoje. Mnohem více záleží na jiných rozvojových činnostech. Do těchto nástrojů uspokojování potřeb rozvoje se zahrnuje např. součinnost na projektech, sledování druhých při práci, studium doporučené literatury, zapojení se do odlišných oblastí nebo oborů práce, používání vnitřních zdrojů vzdělávání, možnost koučování ostatních a vzdělávací kurzy (Armstrong & Taylor, 2015).

Pokud chce být organizace úspěšná, musí se vzdělávání a rozvoji svých pracovníků věnovat, a to zejména z následujících důvodů:

- neustálý vznik nových technologií,
- proměnlivost lidských potřeb působící na trh výrobků a služeb, požaduje se velmi rychlá reakce společnosti a pružnost vlastních pracovníků,
- časté organizační změny, nutnost zvládat okamžitě reagovat,
- vývoj techniky a technologií a jejich využití v organizaci,
- globalizace a internacionalizace aktivit společnosti směřuje k potřebě orientovat se a komunikovat v mezinárodním prostředí,
- změna hodnotových orientací jednotlivců a také zaměření na kvalitu života vede ke zvýšené potřebě se vzdělávat,
- organizace si utváří dobrou pověst péčí o vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců (Koubek, 2015).

Vzdělávání je trvalý proces, který nám rozšiřuje existující schopnosti, ale také nám rozvíjí dovednosti a znalosti potřebné k nastávajícímu a obtížnějšímu úkolu (Armstrong & Taylor, 2015).

Mezi výkonností a vzděláním je úzká souvislost. Díky vzdělávání a rozvoji mají zaměstnanci nové znalosti a dovednosti, které směřují k vyšší výkonnosti (Dessler, 2020).

Systematické vzdělávání připravuje pracovníky na neustálé změny podmínek a potřeb individuálních pracovních míst i celé společnosti. Pokud jsou pracovníci připraveni na změnu a jsou motivováni ji přijmout jako příležitost, zajišťují tak společnosti nezbytnou konkurenceschopnost (Šikýř, 2014).

Systematické vzdělávání je složeno ze 4 fází:

- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocení výsledků vzdělávání (Němec a kol., 2014).

1.7 Motivace pracovníků

Motivace ovlivňuje sílu, směr chování a obsahuje faktory, které působí na jednotlivé subjekty a usměrňují jejich počínání. Motiv je důvod něco provést (Armstrong & Taylor, 2015).

Motivace je jedním z předpokladů pro zlepšení efektivity pracovního výkonu v podniku. Zaměstnanci mají významnou roli v obchodním úspěchu, jsou důležitější než kapitál a technologie, které jsou ve společnosti používány. Znalosti o motivaci zaměstnanců umožňují manažerům činit kroky ke zlepšení výkonu na pracovišti (Urban, 2013).

Motivace zaměstnanců má tři důležité zásady:

- v podniku lidé postupují podle toho, jakým způsobem jsou motivováni,
- efektivní je odměna, která přichází co nejdříve,
- postihy, které mají pracovníci, pokud nesplní úkol by měly být reálné (Urban, 2013).

Mezi **hodnoty zaměstnanců**, kromě jejich obvyklé finanční odměny, patří:

- smysluplná tvůrčí práce,
- pocit vzájemné důvěry,
- pocit uznání,
- pocit jistoty a bezpečí,
- informovanost (Petříková, Janků & Hofbruckerová, 2020).

Motivace pracovníků je považována za jednu ze základních dovedností vedoucího pracovníka. Znalost motivačních nástrojů umožňuje vedoucím pracovníkům efektivně motivovat zaměstnance (Hitka, Lorincová, Potkány, Balážová, & Caha).

Podle Petříkové a kol. (2020) je **5 základních faktorů motivace**. Jako první je vnitřní motivace, která je vybudovaná na zajímavosti, dále vnější motivace, která závisí na získání finanční odměny. Následující je motivace založená na základě osobní pověsti nebo reputace, motivace vytvořená na snaze vyřešit problémy a poslední motivace spočívá ve společenském poslání práce. Jejich charakteristika, projevy a motivační nástroje jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tab. 1: Faktory pracovní motivace, charakteristika, projevy a motivační nástroje

Faktory	Charakteristika	Projevy	Řešení/motivační nástroje
Vnitřní motivace	radost, potěšení, zábava	<ul style="list-style-type: none"> ➤ pracování na úkolech bez ohledu na čas, ➤ vyhýbání se nepříjemným úkolům 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pomocí komunikace rozpoznat jaké úkoly mají zaměstnanci nejraději a snažit se jim tyto úkoly dávat. ➤ Dát možnost zaměstnancům vkládat do práce vlastní iniciativu a kreativitu. ➤ Budovat příjemnou pracovní atmosféru.
Vnější motivace	zájem o finance a materiální statky	<ul style="list-style-type: none"> ➤ očekávání odměny za práci, která je vykonána navíc, ➤ neustálá debata o mzdách ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vytvoření jasného a předem předpokládaného výdělku za určitou činnost. ➤ Dodržování stanovených předpisů a zavedení nepeněžních odměn.
Motivace na základě pověsti	citlivost k názorům a hodnocení okolí	<ul style="list-style-type: none"> ➤ snaha dostat za práci pochvalu, ➤ zájem o udržení vlastní reputace, ➤ časté otázky na hodnocení své práce 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vyjádření veřejné pochvaly, avšak kritiku sdělovat mimo ostatní zaměstnance. ➤ Přiřazování viditelných projektů.
Motivace na základě výzvy	úsilí o dosažení osobních ambicí a úspěh ve svých požadavcích	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zaměřování se na náročné úkoly, ➤ provádění úkolů i bez dohledu nadřízeného, ➤ snaha o trvalý rozvoj svých schopností 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pověření náročnějšími úkoly. Poskytovat příležitost k osobnímu rozvoji. ➤ Výrazný důraz na schopnosti pracovníka pro úspěch určitých činností.
Motivace na základě smysluplnosti a poslání práce	potřeba věřit ve smysluplnost práce	<ul style="list-style-type: none"> ➤ práce s výrazným nasazením, ➤ dodržování profesních zásad a hodnot 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vyzdvihnout poslání organizace. ➤ Informace, jak realizovat úkoly pomáhají k dosažení vize a cílů organizace.

Zdroj: Petříková a kol., 2020, zpracováno autorkou

1.8 Pracovní vztahy

Hluboký smysl má koncepce pracovního vztahu pro zaměstnance, kteří pracují v personálním oddělení nebo na vedoucích pozicích (Armstrong & Taylor, 2015).

Pracovní vztahy lze členit dle Armstronga (2007) na formální a neformální.

Formální jsou uspořádané pracovní smlouvou, pravidly a dohodami, které jsou stanoveny v podniku. Příklad je pracovní řád.

Neformální jsou vztahy, které nejsou řízeny danými pravidly, ale určujícím faktorem jsou emoce a osobní zájmy.

Podle Koubka (2015) se pracovní vztahy člení do těchto skupin:

- **zaměstnanecké vztahy** – vztahy mezi nadřízeným pracovníkem a jeho zaměstnanci, jsou dané zákoníkem práce a pracovní smlouvou, kolektivní smlouvou nebo jiným dokumentem,
- **kolektivní pracovní vztahy** – vztahy mezi odbory nebo jiným zaměstnaneckým sdružením a zaměstnavatelem či zaměstnavatelským sdružením, upravují je zákonné normy,
- **vztah mezi podřízeným a nadřízeným** – uspořádán pracovní smlouvou a pracovním či organizačním řádem,
- **vztahy k zákazníkům a široké veřejnosti** – uspořádané pravidly organizace,
- **vztahy mezi kolektivem na pracovišti** – reguluje je pracovní řád,
- **vztahy mezi spolupracovníky** – většinou jsou neformální.

Mezilidské vztahy jsou mezi zaměstnanci složité a jsou ovlivněny nejen charakterem zaměstnanců, ale také situačními proměnnými. K dispozici jsou publikace, které naznačují rozdíly v postojích a chování zaměstnanců mezi odvětvími, ale zaměřují se i na jiné aspekty než mezilidské vztahy v práci, např. postoj k riziku, motivace k práci, zapojení a pracovní morálka v práci, absence, občanství nebo kontraproduktivní chování (Szostek, 2020).

1.9 Personální informační systém

Personální informační systém uvádí komplex personálních údajů organizace o samotných zaměstnancích, pracovních pozicích a činnostech, které probíhají v personálním oddělení. Zaměstnavatel musí splňovat požadavky, které vychází z právních předpisů a zajištění personální práce v organizaci (Šikýř, 2016).

Tento systém je možné realizovat v písemné i elektronické podobě. Moderní informační systém funguje jako samotná počítačová aplikace. Může být také součástí systému plánování podnikových zdrojů, který je podstatou informačního systému v podniku. Lze také využívat personální portál, elektronické vzdělávání či získávání zaměstnanců, personální samoobsluhu a poskytování aplikačních služeb (Šikýř, 2016).

Hlavních důvodů, **proč zavádět personální informační systém**, je podle průzkumů (CIPD, 2007) hned několik.

1. Zdokonalit kvalitu dostupných informací.
2. Redukovat práci, která je spojená s administrativou na úseku lidských zdrojů.
3. Dostávat se co nejrychleji k potřebným informacím.
4. Zvyšovat elasticitu informací k posílení plánování organizace.
5. Neustále vylepšovat služby pro zaměstnance.
6. V řízení lidských zdrojů podporovat měření.
7. Zjednodušovat prezentování informací o lidském kapitálu.
8. Vylepšovat produktivitu.
9. Zmenšovat provozní náklady.
10. Zkvalitňovat řízení pracovní doby (Armstrong & Taylor, 2015).

Výhodou při užívání personálního informačního systému je zajištění pořízených personálních údajů, zkvalitnění personálních procesů, sdílení potřebných vědomostí a hodnot nebo zdokonalení komunikace a spolupráce. Problémy vznikají při opakující se nebo náhodné poruchovosti, velmi dlouhé časové odezvě nebo těžké spolupráci s jinými informačními systémy (Šikýř, 2016).

1.10 Aktuální trendy v řízení lidských zdrojů

Změny v pracovním prostředí

Cílem řízení lidských zdrojů je stále zlepšovat výkonnost organizace, k tomu je možné se dopracovat nepřetržitým zkvalitňováním všech jejích zdrojů. Pro upevnění konkurenceschopnosti a udržitelnosti organizace je nutné využívat moderní technologie, zdokonalit přístup k finančním zdrojům společnosti a zmobilizovat zaměstnance, aby podávali ty nejlepší výkony (Petříková a kol., 2020). Za uplynulé dvacetiletí nastalo ve světě práce mnoho vývojových změn, které jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tab. 2: Změny ve světě práce

Tradiční	Moderní
Stabilní organizační prostředí	Permanentní změna
Konstantnost	Rozmanitost
Celoživotní zaměstnání	Nezaručené zaměstnání
Samostatná práce	Kolektivní práce
Externí kontrola a dozor	Sebekontrola a samořízení
Závislost na organizaci	Vlastní odpovědnost
Podrobný popis práce	Job Crafting
Pevné plány, postupy, schémata	Téměř žádná omezení (času a místa)
Fyzické nároky	Mentální a emocionální nároky
Pracovat tvrdě a těžce	Pracovat chytře

Zdroj: Petříková a kol. (2020), zpracováno autorkou

Job Crafting, který je uvedený ve výše zpracované tabulce, je chápán jako redesign pracovního místa neboli nepřetržité změny metod i obsahu práce na různých pracovních místech (Petříková a kol., 2020).

E-learning

Elektronické vzdělávání je možné používat k individuálnímu i skupinovému vzdělávání. Lze ho využívat na pracovišti i mimo něj. Prostřednictvím komunikačních a informačních technologií, a zvláště počítačových aplikací dává jednotlivcům potřebné vědomosti a informace (Armstrong & Taylor, 2017).

E-recruitment

E-recruitment je metoda získávání zaměstnanců, která je vybudována na zveřejňování volných pracovních míst a komunikaci s kandidáty přes internet. Společnost na své webové stránky zveřejní inzerát s požadavky, jakého pracovníka hledá a co od něj očekává. Lze využívat i specializovaných pracovních serverů či personálních agentur. Pokud má uchazeč o práci zájem, reaguje nejčastěji prostřednictvím elektronické komunikace. V současnosti je rozvinut tzv. social networking komunikující přes sociální sítě např. LinkedIn, který je vhodný k navázání nových kontaktů s uživateli, kteří mohou být budoucí zaměstnanci, zákazníci nebo obchodní partneři (Šikýř, 2016).

Age management

Age management lze definovat jako řízení lidských zdrojů zohledující věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců. Hlavním účelem je, aby všichni zaměstnanci mohli využít a rozvíjet svůj potenciál a nebyly znevýhodněny kvůli svému věku (Bláha a kol., 2016).

Hlavním článkem konceptu je člověk a změny, které prožívá během svého pracovního života (Petříková a kol., 2020).

Work-life balance

Moderní firmy a organizace se snaží vytvořit svým zaměstnancům podmínky, aby mohli sladit svůj pracovní a osobní život. V této oblasti je možné zařazení i udržování kontaktu s lidmi na rodičovské dovolené nebo v době dlouhodobé nemoci. Významným znakem je „family-friendly“ prostředí, kde je realizovatelné např. vzít si do pracovního prostředí svého psa nebo absolvovat masáž. Dalším atributem je také homeworking neboli práce z domova. Ta se řadí mezi metody organizace práce, které vyvolávají v lidech pohodu a pozitivně ovlivňuje jejich zdraví. Další formou realizace work-life balance jsou flexibilní formy práce, např. pružná pracovní doba, částečný úvazek nebo sdílené pracovní místo neboli job-sharing (Petříková a kol., 2020).

2 Charakteristika vybrané organizace

Vybranou organizací je společnost PeoplePath s. r. o., dále jen PeoplePath, která je poskytovatelem webové aplikace pomáhající klientům v hledání a správě talentů. Firma sídlí v Plzni a působí na trhu v oblasti IT. Na obrázku č. 2 je uvedené logo společnosti.

Obr. 2: Logo společnosti PeoplePath

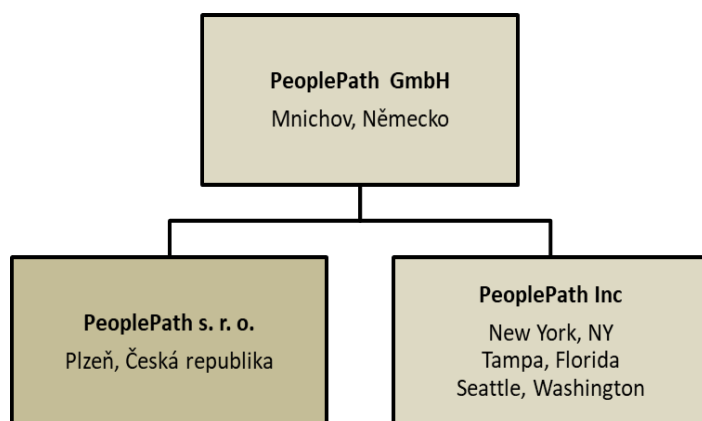


Zdroj: PeoplePath (2021a)

2.1 Profil vybrané organizace

PeoplePath je dceřinou společností mezinárodní skupiny PeoplePath GmbH, která sídlí v Německu a poskytuje software v odvětví hledání a správy talentů. V Plzni je společnost v provozu od března 2008 a zajišťuje vývoj příslušného softwaru. Další pobočky byly mezinárodní skupinou vybudovány v USA v letech 2015–2019. Organizační struktura společnosti je uvedena na obrázku č. 3 (PeoplePath, 2021c).

Obr. 3: Organizační struktura společnosti



Zdroj: PeoplePath (2021c), zpracováno autorkou

Na pobočce v Plzni, která je jako jediná v České republice, pracuje 33 zaměstnanců, mezi nimiž je mnoho kvalitních programátorů, analytiků, softwarových architektů, testerů a systém configuration manažerů. Kolektivně vytváří jedinečný produkt, a to objemnou webovou aplikaci, kterou soustavně zdokonalují a rozvíjí. Produkt pomáhá klientům společnosti v hledání talentů, získávání pracovníků a řízení vztahů

s potenciálními zaměstnanci (PeoplePath, 2021a). V tabulce č. 3 jsou uvedené základní informace o společnosti, které jsou zveřejněny v obchodním rejstříku.

Tab. 3: Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	PeoplePath s. r. o.
Den vzniku a zápisu do OR:	17. března 2008
Identifikační číslo:	28011279
Statutární orgán:	Benjamin Dennis Elixmann, Vojtěch Kolomičenko
Sídlo:	Klatovská třída 3008/50, Jižní předměstí, 301 00 Plzeň
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Právní forma:	Společnost s. r. o.
Základní kapitál:	200 000 Kč

Zdroj: Obchodní rejstřík (2021a), zpracováno autorkou

Dříve byla společnost známá pod názvem IntraWorlds, avšak 1. ledna 2021 se přejmenovala na PeoplePath, kdy se spojily společnosti IntraWorlds a Conenza a vybudovaly novou společnost, která zapojení talentů posunula na vyšší úroveň. Název PeoplePath vznikl z konceptu, založeném na poznatku, že lidé preferují cestu, na které mohou následovat svůj profesní růst a zároveň zůstat ve spojení s organizací. Zaměstnavatelé, kteří systematicky zapojují talenty během kariéry, mohou budovat vztahy, které jsou důležité pro vzájemný úspěch (PeoplePath, 2021c).

Společnost využívá nejnovější technologie a usiluje o pokrokový vývoj se současnými webovými standardy. Za pomoci klientů vytvořila společnost řešení, které usnadňuje zaměstnavatelům práci s výběrem svých zaměstnanců. Pomáhá jim najít, upoutat pozornost a získat ty nejvhodnější a talentované pracovníky pro svou organizaci (PeoplePath, 2021a).

K ochraně osobních údajů klientů, jejich talentů a uživatelů ve společnosti řídí komplexní systém řízení bezpečnosti informací. K ochraně dat zákazníků společnost využívá šifrování a další technologie. Každý rok provádí kontroly a audity systému řízení bezpečnosti informací třetími stranami (PeoplePath, 2021d).

PeoplePath dodržuje zákony a podniká bezúhonně. Chrání lidská práva, podporuje začlenění a rozmanitost. Stále se snaží zajišťovat a nacházet způsoby, jak podpořit místní komunity. Společnost poskytuje dary neziskovým organizacím a zapojuje se do charitativních činností (PeoplePath, 2021c).

Z náhledu do listin založených v obchodním rejstříku je patrné, že se jedná o prosperující společnost, což je možné prezentovat vývojem účetního zisku v období 2009–2019, který je uveden na obrázku č. 4.

Obr. 4: Vývoj účetního zisku ve společnosti



Zdroj: Obchodní rejstřík (2021b), zpracováno autorkou

2.2 Produkt

Společnost neustále rozvíjí a pracuje na webové aplikaci, která pomáhá klientům v oblastech získávání a hledání talentů a řízení vztahů s potenciálními zaměstnanci. Dostat do své firmy talentované zaměstnance, kteří vyhovují dané pozici je stále těžší. PeoplePath vyvinula a stále zdokonaluje produkt, který řeší tento problém a přináší konkurenční výhodu. Produkt společnost dodává své mateřské firmě do Německa a sesterské společnosti do USA, kde se poté odehrává veškerá komunikace s klienty (PeoplePath, 2021a).

Pro vývoj svého produktu společnost využívá následující technologie.

- **Agilní metodiky** reagují pružně na změnu, během vývoje rozvrhují práci a ověřují výstupy s uživateli. Společnost využívá agilní metodiky od produktového a projektového managementu přes analýzu, vývojové týmy a testování až po řízení konfigurace (PeoplePath, 2021a).

- **Open Source** platformy jsou technologickým jádrem produktu společnosti. Je to integrální součást firmy. V produkčním prostředí je spoléháno na MySQL (systém řízení databázemi), RedHat (distribuce Linuxu) a Puppet (softwarový nástroj pro správu konfigurace). Vývojáři firmy používají GNU/Linux (operační systém) s kombinací Sublime a PHPStorm (PeoplePath, 2021a).

2.3 Organizační struktura

Ve společnosti pracuje v současné době 33 zaměstnanců, mezi které patří programátoři, analytici, softwarový architekti, testeři, vývojáři, HR manažerka a office manažerka. Vedoucí pracovník, který je na pozici jednatele, vede týmy pro vývoj a konfiguraci softwaru a jeho hlavní zaměření je na bezpečnost, kvalitu a automatizaci. Největší podíl zaměstnanců mají vývojáři a průměrný věk všech pracovníků je 35 let. Věkové rozmezí mezi zaměstnanci v podniku je od 21 do 46 let. Ve společnosti výrazně převažují muži a je poměrně vyrovnaný počet zaměstnanců s vysokoškolským a středoškolským vzděláním. V průměru je pracovník ve společnosti zaměstnán 5,5 roku. Na obrázku č. 5 je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců. V současné době společnost rozšiřuje a navyšuje počet zaměstnanců z důvodu většího množství zakázek.

Obr. 5: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010–2021



Zdroj: interní zdroj (2021), zpracováno autorkou

2.4 Vnější faktory ovlivňující chod společnosti

V oblasti IT pracuje nejvíce pracovníků v Praze, kde mají v průměru i nejvyšší mzdy. V dnešní době není pro pracovníky obtížné dojíždět, a tak i lidé, kteří bydlí v Plzeňském kraji mohou z důvodu vyššího finančního ohodnocení dojíždět do jiného města nebo pracovat z domova. Počet zaměstnanců a průměrná mzda, ve vybraných krajích v roce 2019, je uvedena v tabulce č. 4.

Tab. 4: Počet zaměstnanců a jejich průměrná mzda v oblasti IT

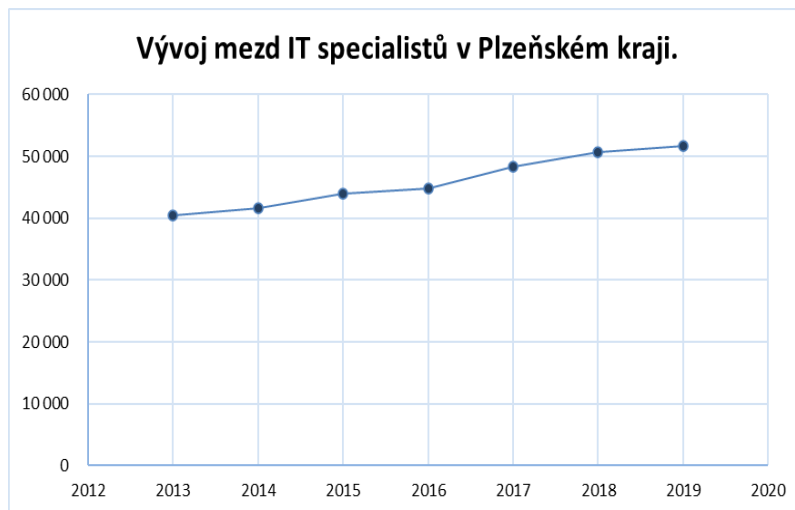
Kraj	Počet zaměstnanců	Průměrná mzda
Praha	54 700	75 997 Kč
Plzeňský kraj	9 500	51 599 Kč
Středočeský kraj	26 700	57 592 Kč

Zdroj: Český statistický úřad (2020), zpracováno autorkou

Pro společnost je proto těžké získávání kvalitních zaměstnanců, jelikož je na trhu velmi silná konkurence a nedostatek IT expertů.

Vývoj mezd v oblasti IT v Plzeňském kraji má stále rostoucí charakter, který je zobrazen na obrázku č. 6. Není tomu jinak ani u společnosti PeoplePath, která se snaží přizpůsobit danému trendu a neustále mzdy svým pracovníkům navyšuje.

Obr. 6: Vývoj mezd IT specialistů v Plzeňském kraji



Zdroj: Český statistický úřad (2020), zpracováno autorkou

V roce 2019 průměrná hrubá měsíční mzda u IT odborníků vzrostla o 8,5 % a zvýšila se až na 58 072 Kč, to je o 60 % více než celková průměrná mzda v České republice (Český statistický úřad, 2020).

Pandemická situace

V roce 2020 z důvodu vzniklé pandemické situace zapříčiněné šířením viru COVID-19 muselo 90 % pracovníků společnosti začít pracovat z domova. Důležité pro ně bylo zůstat v kontaktu, což bylo vyřešeno komunikací prostřednictvím online meetingů. Společnost v tomto období zaměstnala 5 nových pracovníků, jejichž začlenění do kolektivu probíhá mnohem pomaleji a obtížněji, neboť pandemická situace výrazně ochromila veškeré sociální vazby. I přes tyto komplikované okolnosti je vedení společnosti s odvedenou prací všech zaměstnanců velmi spokojeno.

3 Analýza řízení lidských zdrojů

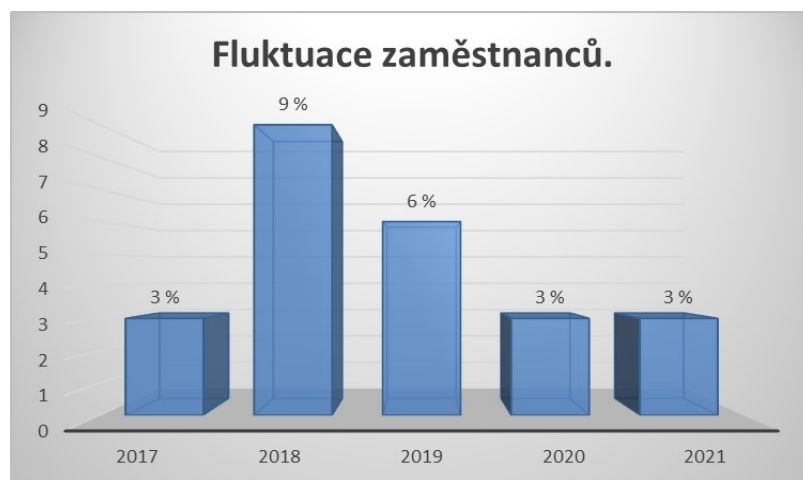
Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci proběhla pomocí rozhovoru s jednatelem a HR manažerkou společnosti.

3.1 Tvorba a analýza pracovního místa

Společnost žádné nové pracovní pozice nevytváří, proto se podrobnou analýzou pracovních míst nezabývá. Pokud však nastane situace, kdy je nutné vytvořit novou pracovní pozici, má společnost zpracované podrobné popisy všech pracovních míst, ze kterých lze jednoduše vycházet.

Nejčastěji vznikají volná pracovní místa důsledkem fluktuace, která byla v posledních dvou letech nízká, a to 3 %. Na obrázku č. 7 je uvedena fluktuace ve společnosti za posledních 5 let, která byla ovlivněna odchodem pracovníků za lepší nabídkou do jiné firmy nebo nespokojeností s pracovníkem ze strany společnosti.

Obr. 7: Fluktuace zaměstnanců v letech 2017–2021



Zdroj: interní zdroj (2021), zpracováno autorkou

3.2 Personální plánování

Společnost plánuje zaměstnance podle krátkodobých personálních plánů. Dlouhodobé personální plány společnost nevede. Personální plánování probíhá na konci každého roku. Provádí se to podle množství práce, kterou má společnost naplánovanou na následující rok. Na základě toho určí, kolik a jakých pracovníků bude potřebovat,

v jakém čase a na jaké konkrétní pracovní místo. V průběhu roku je plán upravován podle aktuální situace a potřeby obsazování konkrétních pracovních míst.

3.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků je pro organizaci těžké, protože v Plzni je v oblasti IT silná konkurence. Společnost využívá inzerce, zejména na internetových portálech. Zřídka se také pokouší o přímé oslovování na sociálních sítích, např. na LinkedIn. Nejvíce se jí osvědčila spolupráce s personálními agenturami, které pro ni oslovují a hledají požadované pracovníky.

Společnost se snaží zviditelnovat pořádáním různých akcí jako jsou např. workshopy, kde společnost přednáší různá IT témata. Zároveň navazují kontakty a spolupracují s vybranými školami. Pořádají přednášky, které se týkají jejich oboru, aby tak přiblížili studentům novou problematiku. Dále se studenty spolupracují na jejich bakalářských či diplomových pracích a poskytují konzultační služby. Také umožňují ve společnosti absolvovat odbornou praxi.

Výběr zaměstnanců

O výběru zaměstnance rozhoduje vedoucí pracovník, který zastřešuje firmu jako celek, team leader a HR manažerka. Výběr vhodného uchazeče probíhá na základě pohovoru a testu, kdy uchazeč ukáže své znalosti a praktické dovednosti.

Společnost má nastavenou pomyslnou laťku a pokud zájemce splní všechny jejich požadavky, je vybrán.

Při výběrovém řízení společnost posuzuje podle následujících kritérií.

1. **Soft skills** – neboli jemné dovednosti. Pro společnost je nejdůležitější, aby pracovník zapadl do jejich týmu a byla zachována firemní kultura.
2. **Zkušenosti v dané problematice.**
3. **Potenciál** – kam se chce člověk posunout, co chce dokázat.
4. **Zájem** – o IT, o obor, ve kterém chce pracovat a zájem o firmu.

Přijímání zaměstnanců

Před tím, než zaměstnanec nastoupí do společnosti se mu věnuje HR manažerka. Po podpisu smlouvy a vyřízení všech dokumentů se nového pracovníka ujme office manažerka, která má na starosti povinná školení, mezi které patří např. BOZP. Dále má každý nový zaměstnanec se svým týmem několik školení, která se týkají společnosti, jejího úkolu a vysvětlení podstaty produktu.

V období orientace a adaptace pracovníka na pracovišti, kdy si pracovník osvojuje nové pracovní povinnosti, má na starosti pracovníka team leader, který mu pomáhá v začlenění do firemního prostředí. Ve společnosti jsou pracovníci zaměstnáváni na dobu neurčitou. Je možnost se nechat zaměstnat na plný i na poloviční úvazek. Firma přijímá i brigádníky, a to na dohodu o provedení práce.

3.4 Hodnocení pracovníků

Na hodnocení svých pracovníků klade společnost velký důraz. Za tímto účelem má nastavená kritéria a přesný postup. Hodnocení provádí team leader, a to dvakrát ročně. Nejprve v polovině roku, na přelomu června a července, kdy zaměstnanec dostává zpětnou vazbu o tom, jak si v první polovině roku vedl. Druhý termín je následujícího roku v lednu a tento termín je spojený i s úpravou mzdy. Podle toho, jak bylo hodnocení dobré a jaký podal zaměstnanec výkon za celý rok, je mu upravena jeho mzda.

Kritéria, na základě kterých team leader postupuje, vychází z firemních hodnot. Jedná se o kritéria, na která se nahlíží i při výběru pracovníka. To znamená jeho soft skills, jak je na tom pracovník v souladu s pracovními hodnotami, jaká je s ním komunikace a zda se snaží pomáhat ostatním, jaké má zkušenosti, potenciál a zájem. Dalším důležitým faktorem je jeho výkon. Vyhodnocením těchto kritérií společnost zjišťuje, jak je s konkrétním člověkem spokojena a podle toho probíhá hodnocení.

3.5 Odměňování pracovníků a benefity

Ve společnosti má každý pracovník smluvní mzdu, která je jednosložková. To znamená, že nemají žádné odměny, příplatky apod. Výplatní termín je vždy desátý den v měsíci. Mzdy se ve společnosti před pěti lety razantně zvyšovaly, aby se vyrovnaly konkurenci.

V současné době se mzdy v oboru IT neustále zvyšují a po pracovnících na těchto pozicích je velká poptávka, proto má růst mezd stále stoupající tendenci.

Zaměstnanci mají k dispozici několik **benefitů**. Každý dostává příspěvek na stravování. Jednou týdně je společná firemní snídaneň a stále je k dispozici kvalitní káva. Další výhodou je finanční odměna za doporučení dalšího kolegy do týmu. Zaměstnanci také dostávají příspěvek na penzijní a životní připojištění. Firma si váží loajality, a tak poskytuje i věrnostní benefity, které jsou při pracovním výročí, když u nich zaměstnanec pracuje 10 let. Každý má 5 týdnů dovolené a 5 dní sick days neboli zdravotního volna a navíc 5 dní na osobní projekt. K dispozici mají také firemní notebooky, které mohou využívat i pro vlastní potřebu (PeoplePath, 2021b).

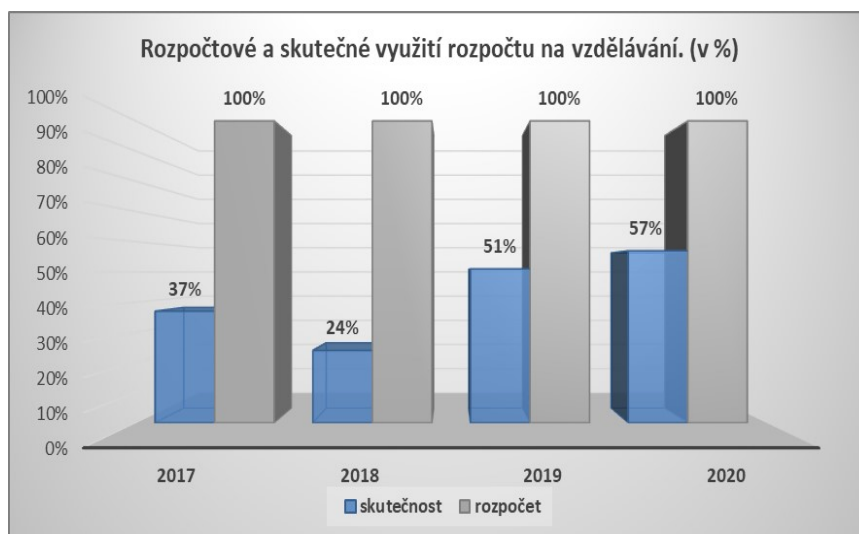
3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Ve firmě je velký prostor věnován osobnímu rozvoji, kdy každý pracovník má možnost si vzít 5 dní volna a pracovat na svém osobním projektu. Projekt si může sám vymyslet nebo mu někdo zkušenější doporučí, co by mohl vypracovat. Požadavkem společnosti je, aby tento projekt byl částečně prospěšný i práci a měl spojitost s tím, čeho se firma snaží docílit. Pro osobní rozvoj je pět dní dlouhá doba, přesto projekt splní méně než polovina zaměstnanců.

Zaměstnanci mají povinná školení a konference. Je k dispozici také kurz anglického jazyka, kterého využívá jen pár členů organizace. Dříve docházela do podniku lektorka, ale v době pandemické situace probíhá kurz online.

Žádné jiné vzdělávací kurzy společnost nenabízí, ale každý zaměstnanec má možnost přijít s návrhem vzdělávání, o který by měl zájem. Na to má společnost vyhrazený rozpočet 10 000 Kč na rok pro každého zaměstnance. Společnost rozpočet plně nevyužívá z důvodu nedostatku pokročilých vzdělávacích kurzů pro jejich zaměstnance v oblasti IT. Na obrázku č. 8 je uvedeno využití rozpočtu na vzdělávání v letech 2017–2020.

Obr. 8: Rozpočtové a skutečné využití rozpočtu na vzdělávání



Zdroj: interní zdroj (2021), zpracováno autorkou

3.7 Motivace pracovníků

Společnost soustavně usiluje o motivování svých zaměstnanců k neustálému zdokonalování. Organizace se hlavně snaží vytvářet dobré firemní prostředí. Práci nastavuje takovým způsobem, aby pracovníky zajímala, do práce se těšili a dělali, co je baví a k tomu navíc dostali odměnu.

Společnost sleduje své pracovníky a podporuje u nich osobní růst. Má zájem o to, aby se účastnili konferencí, školení a snažili se vymýšlet svůj osobní projekt, na který dostanou čas i prostředky.

3.8 Pracovní vztahy

Ve společnosti jsou vztahy velmi neformální, přátelské a uvolněné. Všichni si mezi sebou tykají a stýkají se i mimo firmu. Organizují společné firemní akce např. grilování nebo každoroční vánoční večírek. Tyto akce jsou hrazeny z rozpočtu společnosti a pořádají si je zaměstnanci sami. Čtyřikrát do roka se účastní turnaje IT firem ve stolním fotbale. Společně jezdí na kolech nebo koloběžkách, jsou aktivní i ve výzvě “Do práce na kole“, kde se umisťují na předních příčkách. Hrají volejbal, běhají a jezdí kolektivně na vodu. Na všechny aktivity zvou i své bývalé kolegy, se kterými stále zůstávají v kontaktu. Usilují i o to, aby se nový pracovník začlenil do kolektivu co nejdříve a mohli spolu sdílet společné zážitky (PeoplePath, 2021b).

3.9 Personální informační systém

Společnost žádný personální informační systém nevede, jelikož je to malá firma. Osobní složky zaměstnanců jsou ukládány v tištěné formě, ale zároveň se skenují, aby byly k dispozici i v elektronické podobě.

3.10 Aktuální trendy v řízení lidských zdrojů

Společnost neustále využívá moderní technologie, aby upevnila konkurenceschopnost a udržitelnost organizace. Pružně reaguje na všechny změny v pracovním prostředí. Snaží se prohlubovat potenciál svých zaměstnanců. Přihlíží i na jejich věk a zdraví. V práci zaměstnanci nemají takřka žádné omezení, mají velkou svobodu v tom, co je náplní jejich práce. Výhodou je pružná pracovní doba a možnost práce z domova neboli homeoffice. Je také možné pracovat i na částečný úvazek. Zaměstnanci pracují kolektivně v týmech a hlavně efektivně. Momentálně využívají i e-recruitment. Mají family-friendly office, žádné velké open space, ale příjemné klimatizované kanceláře v moderním prostředí.

4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění kvality řízení lidských zdrojů a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PeoplePath.

Dotazník byl vytvořen elektronicky přes Google Forms a zaslán jednatelem společnosti, který ho poté rozeslal všem zaměstnancům podniku. Dotazník se skládá ze 14 otázek, z toho 12 uzavřených, kde je na výběr z předem daných možností odpovědi a 2 polouzavřené, kde respondenti musí uvést další informace, pokud s výrokem nesouhlasí. Otázky jsou zaměřené hlavně na oblast vzdělávání, osobního rozvoje, celkové spokojenosti v organizaci a pracovních vztahů. Dotazníkové šetření proběhlo v období 15. 3. 2021 – 28. 3. 2021 a byla zajištěna anonymita respondentů.

Vyhodnocené otázky přispěly ke zjištění dalších poznatků ke zpracování SWOT analýzy a návrhů na zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů. Výsledky dotazníkového šetření poskytuje náhled do pracovní spokojenosti zaměstnanců a kvality řízení lidských zdrojů v organizaci. Dotazník je uveden v příloze A.

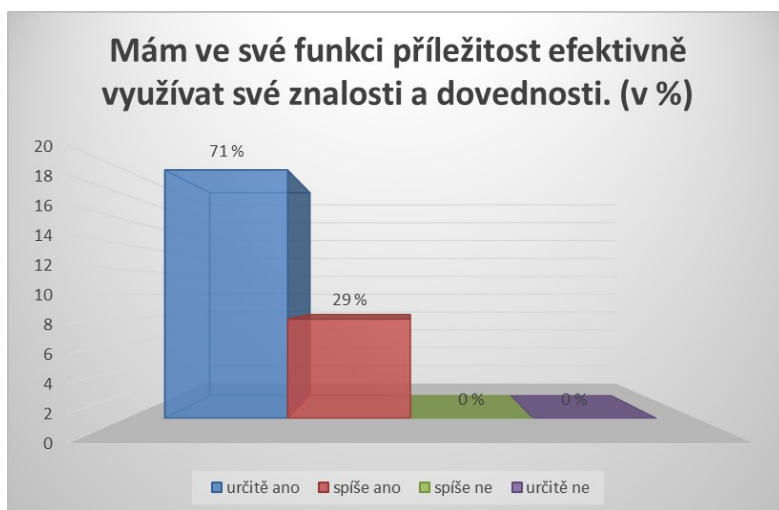
Celkem bylo odesláno 33 dotazníků, z toho bylo vráceno 28, tzn. že návratnost je 85 %. Z 28 respondentů bylo 26 mužů (93 %) a 2 ženy (7 %). Průměrný věk zaměstnanců je 35 let. Respondenti pracují na následujících pozicích: vývojář, programátor, analytik, software architekt, HR manažer. Převažuje pozice vývojáře.

Otázka č. 1: Máte ve své funkci příležitost efektivně využívat Vaše znalosti a dovednosti?

Jak již bylo uvedeno v rozhovoru s HR manažerkou a jednatelem podniku, společnost vybírá pracovníky dle předem stanovených kritérií, aby do svého týmu získali co nejvíce kvalifikovaných a schopných pracovníků, kteří využijí své znalosti a dovednosti pro výkon své práce.

Z obrázku č. 9 je patrné, že všichni zaměstnanci společnosti mají na své pozici příležitost efektivně využívat své znalosti a dovednosti. 20 osob (71 %) uvedlo určitě ano a 8 osob (29 %) odpovědělo spíše ano. Nikdo z respondentů neuvedl, že nemá ve své funkci příležitost efektivně využívat své znalosti a dovednosti. Z toho vyplývá, že společnost přijímá pracovníky, jejichž schopnosti korespondují s konkrétní pozicí a mohou tak využívat všechny své znalosti i dovednosti pro svůj pracovní výkon.

Obr. 9: Mám ve své funkci příležitost efektivně využívat své znalosti a dovednosti

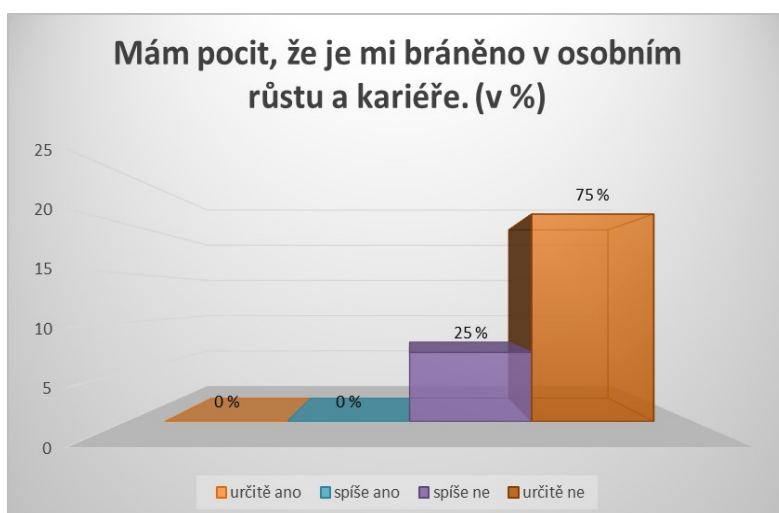


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 2: Máte pocit, že je Vám bráněno v osobním růstu a kariéře?

Na znění otázky, zda zaměstnanci mají pocit, že je jim bráněno v osobním růstu a kariéře, byla nejčtenější odpověď určitě ne. Tak odpovědělo 21 respondentů (75 %). Spíše ne uvádí dohromady 7 respondentů (25 %). Nikdo z respondentů neuvědl, že je mu bráněno v osobním růstu. To potvrzuje, že vedení se snaží zaměstnance v osobním růstu posouvat a nebrání jim v jejich kariéře. Výsledky jsou uvedeny na obrázku č. 10.

Obr. 10: Mám pocit, že je mi bráněno v osobním růstu a kariéře

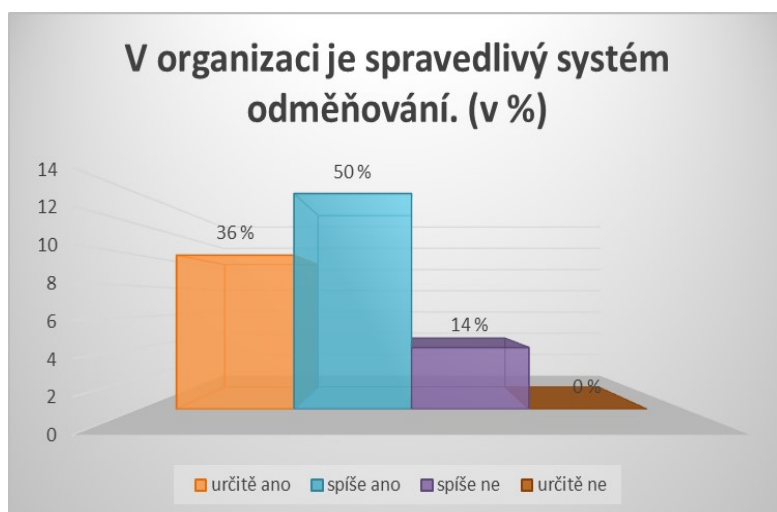


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 3: Je v organizaci spravedlivý systém odměňování?

Převážná většina dotazovaných je se systémem odměňování ve firmě spokojena. Z celkového počtu dotázaných je 10 respondentů (36 %) spokojeno s odměňováním ve společnosti, 14 respondentů (50 %) spíše ano a 4 respondenti (14 %) uvádí spíše nespokojenost. Jeden z respondentů uvedl, že mají ve společnosti nižší platové ohodnocení v porovnání s konkurencí. Výsledek je převážně kladný. Grafické znázornění je na obrázku č. 11.

Obr. 11: V organizaci je dobrý systém odměňování

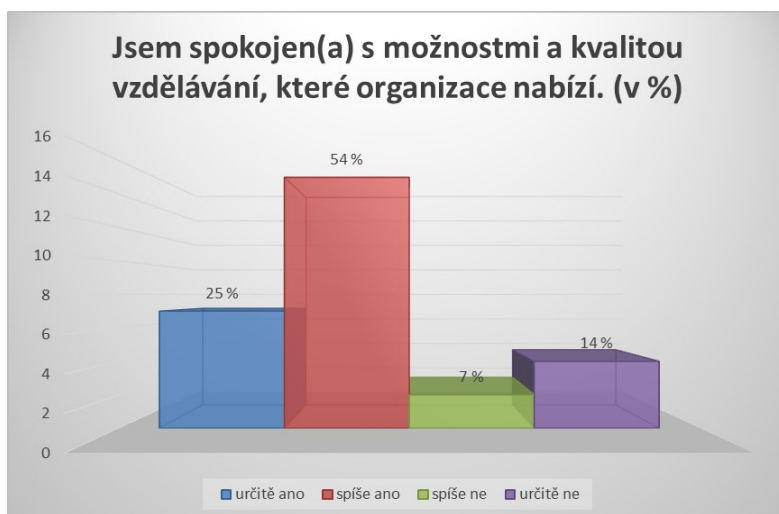


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 4: Jste spokojen(a) s možnostmi a kvalitou vzdělávání, které Vám organizace nabízí? Pokud ne, uveďte, co byste zlepšili.

Na otázku ohledně spokojenosti s možnostmi vzdělávání, které organizace nabízí, respondenti využili všechny možné varianty na svou odpověď. Větší počet respondentů ale odpovědělo kladně. S možnostmi a kvalitou vzdělávání v podniku je spokojeno 7 osob (25 %), spíše spokojeno 15 osob (54 %). Spíše nespokojeni jsou 2 osoby (7 %) a 4 osoby (14 %) jsou zcela nespokojeny. 4 zaměstnanci (14 %) uvedli, že by měli zájem o větší nabídku vzdělávacích kurzů např. na nákup online vzdělávacích kurzů. Výsledky ukazují, že by společnost měla na vzdělávání svých zaměstnanců klást větší důraz a nabízet vzdělávací kurzy, o které mají zaměstnanci zájem. Grafické zpracování je znázorněno na obrázku č. 12.

Obr. 12: Jsem spokojen(a) s možnostmi a kvalitou vzdělávání, které organizace nabízí

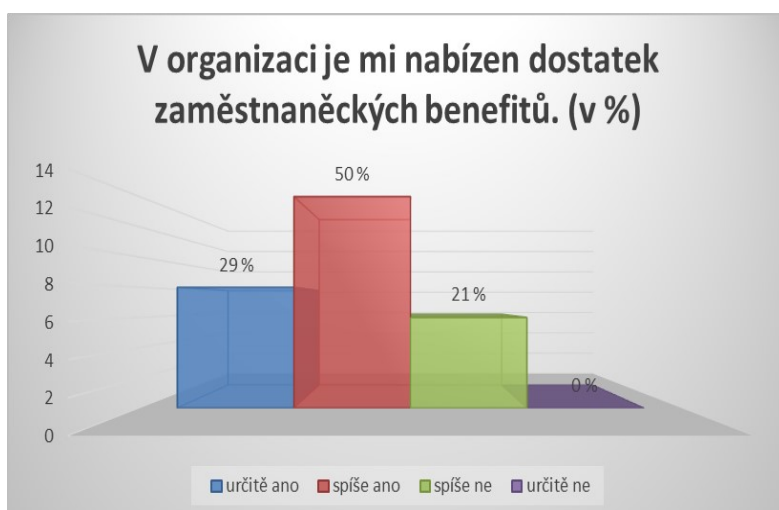


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 5: Je Vám v organizaci nabízen dostatek zaměstnaneckých benefitů či výhod? Pokud ne, uveďte, o jaké byste měli zájem.

Na otázku odpovědělo 8 respondentů (29 %), že zcela souhlasí s tím, že společnost nabízí dostatek benefitů, největší zastoupení 14 respondentů (50 %) spíše souhlasí. Opačný názor má 5 respondentů (21 %), kteří spíše nesouhlasí. 5 zaměstnanců uvedlo, že by měli zájem o další benefity např. o příspěvek na dopravu, firemní mobilní tarif nebo FlexiPass. Odpovědi jsou znázorněné na obrázku č. 13.

Obr. 13: V organizaci je mi nabízen dostatek zaměstnaneckých benefitů

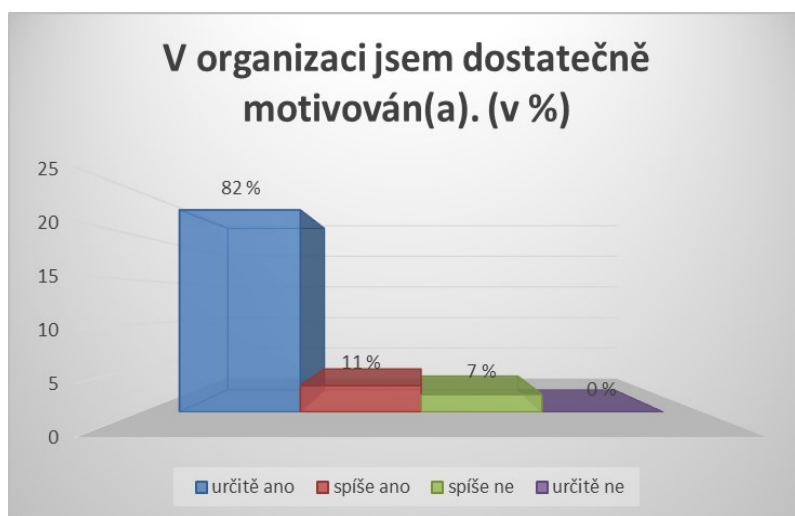


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 6: **Jste v organizaci dostatečně motivován(a)?**

Následující otázka se týká motivace zaměstnanců. 23 respondentů (82 %) uvedlo, že jsou dostatečně motivováni, 3 respondenti uvedli, že spíše ano. 2 respondenti uvedli, že spíše ne (7 %). Z výsledků dotazníkového šetření je motivace zaměstnanců hodnocena kladně. Společnost se snaží motivovat své zaměstnance z dlouhodobého hlediska, tak aby měli svou práci rádi a těšili se do ní. Grafické zpracování je uvedeno na obrázku č. 14.

Obr. 14: V organizaci jsem dostatečně motivován(a)

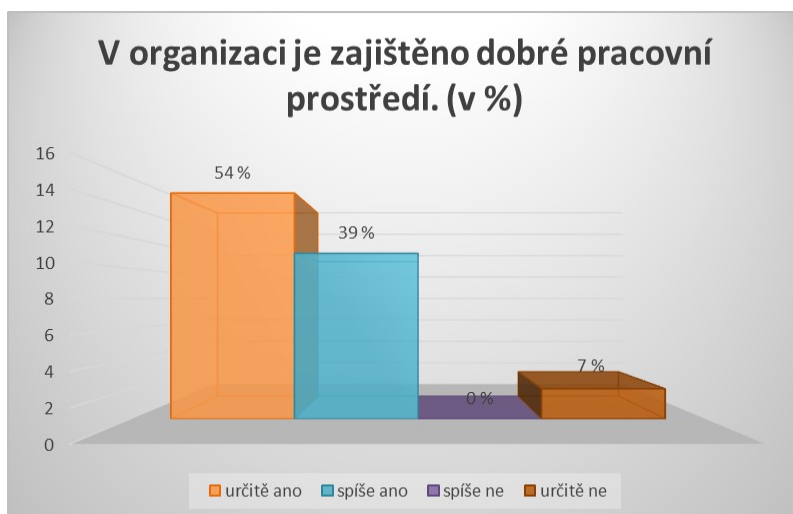


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 7: **Je Vám v organizaci zajištěno dobré pracovní prostředí?**

Na otázku, zda je v organizaci zajištěno dobré pracovní prostředí odpovědělo 15 zaměstnanců (54 %) určitě ano. Dalších 11 zaměstnanců (39 %) odpovědělo spíše ano a 2 zaměstnanci (7 %) určitě ne. Těmito dvěma zaměstnancům vadí umístění kanceláře na jedné z nejrušnějších křižovatek v Plzni. Společnost má nově sídlo na Klatovské třídě v Plzni, kde má pronajatá dvě patra s krásným výhledem na město Plzeň. Až na dva zaměstnance jsou všichni ve společnosti s pracovním prostředím spokojeni. Výsledek je zobrazen na obrázku č. 15.

Obr. 15: V organizaci je zajištěno dobré pracovní prostředí

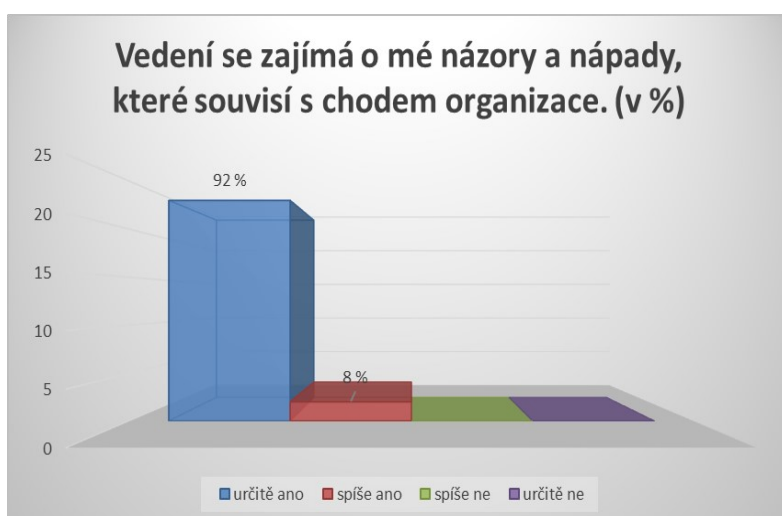


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 8: Zajímá se vedení o Vaše názory a nápady, které souvisí s chodem organizace?

Cílem další otázky bylo zjistit, jak se vedení zajímá o názory a nápady svých zaměstnanců. Na obrázku č. 16 jsou znázorněny výsledky, ze kterých je zřejmé, že vedení organizace se o názory a nápady svých zaměstnanců opravdu zajímá. Odpověď určitě ano uvedlo 23 respondentů (92 %) a spíše ano uvedli 2 respondenti (8 %). Z toho plyne, že zaměstnanci jsou zapojováni do chodu organizace, což je velmi pozitivní.

Obr. 16: Vedení se zajímá o mé názory a nápady, které souvisí s chodem organizace

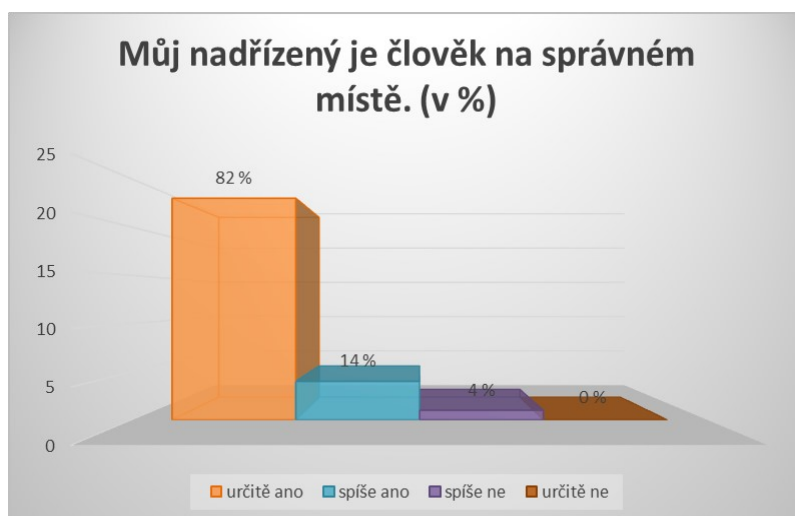


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 9: Ohodnotili byste svého nadřízeného jako člověka na správném místě?

Z obrázku č. 17 je patrné, že až na pár jedinců jsou všichni velmi spokojeni se svým nadřízeným. Nadřízený pracovník je z pohledu velkého počtu dotazovaných osob brán jako člověk na správném místě, a to podle 23 respondentů (82 %). Podle respondentů je vedoucí pracovník ochotný a naslouchá přáním a potřebám všech zaměstnanců. Zároveň všechny zaměstnance plně podporuje.

Obr. 17: Můj nadřízený je člověk na správném místě



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

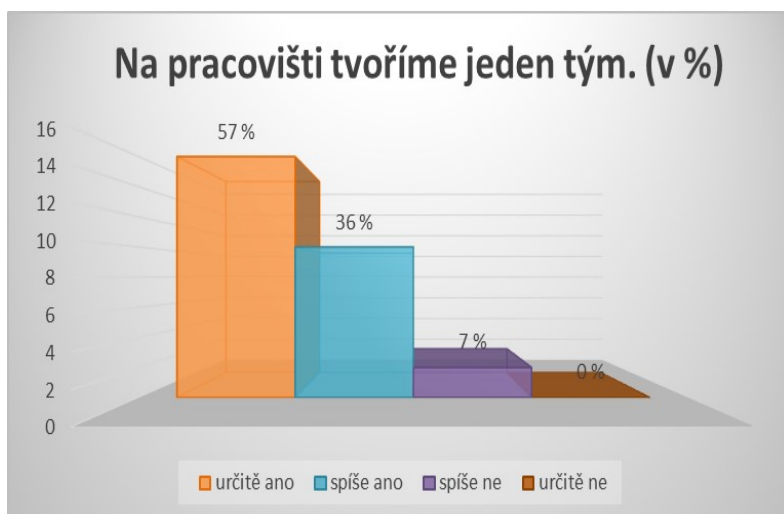
Otázka č. 10: Panuje v kolektivu dobrá atmosféra?

Společnost si zakládá na tom, aby v organizaci byla dobrá atmosféra, všichni tvořili jeden tým a byla zachována firemní kultura, to se organizaci daří. 18 respondentů (64 %) se shodlo na tom, že ve společnosti panuje velmi dobrá atmosféra a kolektiv je přátelský. 10 respondentů s tím spíše souhlasí, z toho vychází, že výsledky jsou velmi dobré.

Otázka č. 11: Tvoříte na pracovišti jeden tým?

To, že všichni tvoří na pracovišti jeden tým uvedlo z 28 respondentů 16 osob (57 %), 10 osob (36 %) uvedlo, že spíše ano a pouze 2 osoby (7 %) uvedly, že tým spíše netvoří. Kolegové si snaží navzájem pomoci jak v práci, tak mimo ni. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku č. 18.

Obr. 18: Na pracovišti tvoříme jeden tým



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 12: Ohodnoťte úroveň celkové spokojenosti v práci na škále 1–10 (1 – nespokojenost, 10 – spokojenost)

Celková spokojenost zaměstnanců v podniku je velmi důležitá. Společnost chce, aby se její pracovníci cítili v práci dobře a chodili do práce rádi.

Z obrázku č. 19 je patrné, že výsledné údaje mají vynikající hodnoty. Vzhledem k četnosti pozitivních hodnocení nelze výsledek považovat za negativní. Nejčastější hodnocení bylo na škále 1–10 číslo 9, což je velmi pozitivní. To uvedlo dohromady 19 respondentů (68 %), na druhém místě je hodnocení číslo 8, které uvedli 4 respondenti (14 %). Na škále hodnocení uvedli 2 respondenti (7 %) číslo 6 a 1 respondent (4 %) uvedl číslo 7, které je stále spíše pozitivní.

Obr. 19: Celková spokojenost v podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5 SWOT analýza

Na základě zpracované analýzy řízení lidských zdrojů ve společnosti PeoplePath a výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno se zaměstnanci podniku, byla zpracována SWOT analýza jednotlivých personálních činností, která poukazuje na silné a slabé stránky podniku a existující příležitosti a hrozby.

Silné stránky reprezentují konkurenční výhodu uvnitř organizace. Slabé stránky naopak konkurenční nevýhodu. Příležitosti představují příznivou situaci v okolí organizace a hrozby představují riziko z vnějšího okolí podniku (Navrátilová, 2014). Analýza je uvedena v tabulce č. 5.

Tab. 5: SWOT analýza personálních činností

Silné stránky (Strenghts)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Vytvořený popis pracovních míst• Personální plánování má pravidelný charakter• Jsou vytvářeny krátkodobé personální plány• Výběr zaměstnanců je podle předem daného postupu a nastavených kritérií• Získávání kvalitních pracovníků• Spolupráce s personálními agenturami• Využívání sociálních sítí• Spolupráce se školami• Pravidelné hodnocení zaměstnanců• Nabízení různých benefitů a výhod• Odborný růst zaměstnanců• Přátelský kolektiv• Firemní kultura	<ul style="list-style-type: none">• Neexistence analýzy pracovních míst• Nevytváření nových pracovních míst• Nevytváření dlouhodobých personálních plánů• Nedostatečná nabídka vzdělávacích kurzů• Nízké využití rozpočtu na vzdělávání

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost zvýšení povědomí o společnosti • Široká nabídka online vzdělávacích kurzů pro zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> • Silná konkurence • Odliv pracovních sil ke konkurenci • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Mezi **silné stránky** společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů patří vytvořený popis všech pracovních pozic. Další silnou stránkou je pravidelný charakter personálního plánování a vypracovávání krátkodobých personálních plánů. Díky předem nastaveným kritériím při výběru zaměstnance, společnost získává kvalitní pracovníky, kteří zapadají do její firemní kultury. Velkou výhodou je i spolupráce s personálními agenturami, které společnosti vybírají vhodné zaměstnance.

Slabou stránkou je neexistence kvalitní analýzy pracovních míst, což může vést ke vzniku neefektivních pracovních míst, a tím i k nadbytečným nákladům. Společnost nevytváří dlouhodobé personální plány, které se zaměřují na potřeby a rezervy lidských zdrojů. Mezi slabé stránky také patří nízké využití rozpočtu na vzdělávání pro zaměstnance a s tím souvisí i nedostatečná nabídka vzdělávacích kurzů.

Příležitostí pro společnost je široká nabídka kvalitních vzdělávacích kurzů, kde by si každý zaměstnanec mohl rozšířit své znalosti a přispět tak i k výkonnosti celé společnosti.

Do **hrozeb** lze zařadit silnou konkurenci, která může zapříčinit odliv kvalifikovaných pracovníků do jiné společnosti. Dále také nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce z důvodu velké poptávky po specialistech v oblasti IT.

6 Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou shrnuty všechny poznatky zjištěné v průběhu zpracování bakalářské práce. Jsou zde zpracovány návrhy na zlepšení a doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku ve snaze přispět ke zvýšení efektivity.

Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýze pracovních míst není ve společnosti věnována dostatečná pozornost. Nová pracovní místa společnost nevytváří, stále jen obsazuje již existující pracovní pozice. Jelikož se společnost analýzou pracovních míst nezabývá, je zde riziko, že některá pracovní místa se mohou stát neefektivními.

Návrh na zlepšení:

- **Vytvářet analýzu pracovních míst**, která zjišťuje data o pracovních místech a o nárocích, které se kladou na zaměstnance. Analýza by měla obsahovat popis pracovní pozice, specifikaci pracovního místa a hledání možností, zda není možné vykonávat práci efektivněji.

Při vytváření analýzy je důležité se ptát na následující otázky podle Koubka (2015):

1. **Co** je nutné provést za úkoly?
2. **Kde** bude umístění organizace a umístění pracoviště?
3. **Kdy** se má úkol splnit?
4. **Proč** má být splněný daný úkol?
5. **Jak** se práce provádí a jaká je metoda práce?
6. **Kdo** bude práci provádět?

Analýze pracovních míst by se měla věnovat HR manažerka spolu s vedoucím pracovníkem. Vedoucí pracovník by měl odpovědět na výše uvedené otázky, a tím zjistit, jaká je vnitřní situace podniku. HR manažerka by sledovala vnější prostředí trhu a příležitosti, které jsou na trhu práce, a na základě toho by pravidelně aktualizovala analýzu pracovních míst. Tato opatření by v budoucnu ušetřila čas a usnadnila práci v případě potřeby nového pracovníka a společnost by díky rychlejší

reakci na vzniklé potřeby trhu byla konkurenceschopnější a upevnila by tak své postavení v tržním hospodářství.

Personální plánování

Plánování probíhá v podniku pravidelně a jsou vytvářeny krátkodobé personální plány.

Návrh na zlepšení:

- **Vytvářet dlouhodobé plány**, které se zaměřují na potřeby a rezervy lidských zdrojů a jsou podkladem pro vzdělávací a rozvojové plány.
- **Zhotovit plán rozvoje a vzdělávání pracovníků**, který zahrnuje pracovníky a jejich program vzdělávání, množství pracovníků, kteří vzdělání či rekvalifikaci potřebují doplnit a novodobé programy a jejich změny (Dvořáková a kol., 2012).

Plánování má na starosti HR manažerka. Plány vzdělávání pracovníků mohou mít různé podoby, příklady jsou uvedeny v tabulce č. 6. a č. 7.

Tab. 6: Plán vzdělávání pracovníků

Doba od nástupu	3 měsíce	1–2 roky	3 roky a více
Rozvoj a vzdělávání	Samostudium, povinná školení	Firemní vzdělávání, dle specializace	Individuální vzdělávání dle vlastního výběru
Očekávaná kompetence	Zná produkt a umí jej používat	Samostatně řeší projekty, umí pomoci ostatním	Vytváří přidanou hodnotu tam, kde je to potřebné
Zkouška kompetence	Předvedení své práce	Osobní zodpovědnost za dokončení projektu	Přednášení na workshopech, přínos nové inovace
Pohovor s vedoucím pracovníkem	Každý měsíc	Každých 6 měsíců	Každých 6 měsíců

Zdroj: Kurzy komunikace (2020), zpracováno autorkou

Tab. 7: Plán vzdělávání pracovníků

Název vzdělávání	Typ vzdělávání	Datum konání	Kurz zajišťuje	Počet účastníků
Komunikace	online kurz	10.10.2021	jednatel	4
PHP	konference	13.10.2021	jednatel	18
Programování	workshop	17.11.2021	jednatel	14

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Získávání, výběr a přijímání pracovníků

V oblasti **získávání, výběru a přijímání pracovníků** si vede společnost výborně. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve společnosti pracují lidé, kteří odpovídají požadavkům dané pozice a jsou v podniku spokojeni.

Návrh na zlepšení:

- **Upevnit si jméno dobrého zaměstnavatele**, především poskytováním stabilního zaměstnání, osobního rozvoje a zajímavého finančního ohodnocení.
- **Zvýšit povědomí o společnosti.**

Ke zvýšení povědomí o společnosti může společnost vytvořit plakát nebo inzerát volné pracovní pozice, který by poté umístila na konkrétní místa, mezi než mohou patřit vybrané školy. Návrh inzerátu a plakátu je zpracován v příloze B a C.

Při výtisku 100 kusů reklamních letáků, na barevném papíru v různých formátech jsou celkové finanční prostředky, které by firma musela vynaložit, zobrazeny v tabulce č. 8.

Tab. 8: Náklady na reklamní letáky

Reklamní leták (100 ks)	Cena za kus	Cena celkem
Velikost A5	4,64 Kč	464 Kč
Velikost A4	7,66 Kč	766 Kč
Velikost A3	12,43 Kč	1 243 Kč

Zdroj: Tisk jednoduše (2021), zpracováno autorkou

Odměňování pracovníků a poskytování benefitů

V oblasti odměňování pracovníků a poskytování benefitů je hlavní, aby pracovníci dostávali finanční i nefinanční odměny zaslouženě, tak aby nikdo z pracovníků neměl pocit, že získává méně, než si zaslouží.

Návrh na zlepšení:

- **Poskytovat zaměstnancům nepeněžní formy odměn** obsahující pochvaly a uznání za odvedenou práci.

Tento způsob odměny nestojí společnost žádné finanční prostředky a měl by být zajištěn jednatelem podniku. Zaměstnanec tím má možnost vidět, že si ho nadřízený pracovník váží a že je jeho práce pro společnost přínosná.

Další dvě doporučení jsou zaměstnanecké výhody navržené na základě dotazníkového šetření, kde zaměstnanci uvedli, že jsou s benefity v podniku spíše spokojeni, ale uvítali by např. příspěvek na dopravu, mobilní tarif nebo Flexipass.

- **Návrh na příspěvek na dopravu**

Pokud by společnost zavedla příspěvek na dopravu, který by alespoň částečně uhradil náklady zaměstnanců na dopravu do podniku, je to pro ni daňově uznatelný náklad. Pro zaměstnance je to zdanitelný příjem, to znamená, že z příspěvku pracovník musí odvést daň a sociální i zdravotní pojištění (Málek, 2019).

Při příspěvku od zaměstnavatele **2 Kč/km** jsou náklady, které by musela společnost vynaložit na jednoho zaměstnance, rozepsány v tabulce č. 9. Uvedené náklady se týkají 20 pracovních dnů. Nejvyšší částka, kterou by společnost vyplácela na dopravu, jsou 2 500 Kč měsíčně.

Tab. 9: Měsíční náklady na příspěvek na dopravu

dojezdová vzdálenost	výše příspěvku
do 10 km	80 – 800 Kč
11–19 km	880 – 1 520 Kč
20–29 km	1 600 – 2 320 Kč
30 km a více	2 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

➤ Návrh na FlexiPass

Z rozsáhlé nabídky výhod by zaměstnanci mohli být spokojeni s kartou FlexiPass, která je využitelná v oblasti volného času. Ukázka benefitové karty je na obrázku č. 20.

Obr. 20: Karta Flexipass



Zdroj: Sodexo (2021)

FlexiPass CARD je platební karta, která umožňuje mít veškeré benefity pro volný čas u sebe. Kartou lze zaplatit v oblasti relaxace, cestování, vzdělávání, zdraví, sportu i kultury. Pro zaměstnavatele je to jednoduchá administrativa (Sodexo, 2021a).

Někteří zaměstnanci by možná ocenili spíše MultiPass CARD, která podle Sodexo patří mezi neoblíbenější zaměstnanecký benefit. Karta slouží jako elektronická stravenka, ale lze ji použít i v oblasti volného času. Je tak možné s ní zaplatit jídlo, zábavu, sport, dovolenou nebo různé kulturní zážitky (Sodexo, 2021a).

Pokud je na kartu přispíváno do 20 000 Kč ročně, jsou prostředky na kartě osvobozeny od zdravotního a sociálního pojištění. Při využívání karty Flexipass zaměstnavatel ušetří 35 % nákladů ve srovnání se mzdou (Sodexo, 2021b).

V tabulce č. 10 jsou uvedené náklady zaměstnavatele, pokud by přispíval každému zaměstnanci na Flexipass 500 Kč měsíčně.

Tab. 10: Roční náklady na FlexiPass

Počet zaměstnanců	Náklady na 1 rok
1 zaměstnanec	6 000 Kč
33 zaměstnanců	198 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zavedením těchto odměn se zvýší spokojenost zaměstnanců a měl by o nich rozhodovat vedoucí pracovník podniku.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V oblasti vzdělávání a rozvoje je stále důležitější investovat do efektivního a účinného vzdělávání. Je to podstatné pro organizaci i pro jednotlivé pracovníky. Nakonec vždy musí být vzdělávací program vyhodnocen a změřena jeho účinnost.

Návrhy na zlepšení:

- Realizovat vzdělávání pracovníků systematicky, tzn. identifikovat potřeby vzdělávání, jeho plánování, realizace a vyhodnocení výsledků vzdělávání.
- Vytvářet vzdělávací plány na jeden rok dopředu.
- Zajistit, aby vzdělávání probíhalo pravidelně a byla vysoká účast pracovníků.
- Obstarat, aby vzdělávání zaměstnanců vystupovalo z podrobné analýzy potřeb vzdělávání.
- Zajistit, aby se zvýšilo využití rozpočtu na vzdělávání, např. informováním zaměstnanců o možnostech využití rozpočtu a nabídky kvalitních kurzů.

Návrh na vzdělání ve formě online vzdělávacích kurzů nebo e-learningu

Mezi důvody, proč nabízet online vzdělávací kurzy nebo e-learning pro zaměstnance je ušetření financí oproti klasické formě vzdělávání, efektivita, personalizace, nenáročná administrativa, měřitelné výsledky a aktuálnost informací (Kopecký, 2006).

Pro pracovníky na vedoucích pozicích lze využít kurzy od společnosti Seduo, která nabízí kurzy v oblastech HR, marketingu, komunikace, obchodu, osobního rozvoje, produktivity apod. (Seduo, 2021). Roční náklady jsou uvedené v tabulce č. 11. Čím více zaměstnanců bude kurz využívat, tím nižší budou náklady na jednoho pracovníka.

Tab. 11: Roční náklady na online kurz Seduo

Počet zaměstnanců	Náklady na 1 rok
1 zaměstnanec	3 890 Kč
10 zaměstnanců	33 070 Kč

Zdroj: Seduo (2021), zpracováno autorkou

Doporučení pro jednatele společnosti je snažit se zajistit dostatečnou nabídku kvalitních vzdělávacích kurzů pro všechny pracovníky.

Motivace pracovníků

Co se týče motivace pracovníků, nebyly zpozorovány žádné významné nedostatky. Motivace zaměstnanců by však měla probíhat neustále.

Návrhy na zlepšení:

- **Dávat zaměstnancům pocit vzájemné důvěry**, pocit uznání, jistoty a bezpečí.
- **Zavést efektivní motivační program** s cílem odhalit, jaký motivační prostředek na konkrétního zaměstnance působí.

Motivací pracovníků by se měl zabývat vedoucí pracovník.

Pracovní vztahy

Pracovní vztahy jsou ve společnosti vynikající. Podle dotazníkového šetření téměř všichni ve společnosti tvoří jeden tým. Snaží se navzájem si pomoci a v podniku panuje pozitivní atmosféra.

Návrh na zlepšení:

- **Pracovní vztahy neustále upevňovat a udržovat.**

V současné době má společnost 5 nových zaměstnanců, kteří z důvodu pandemické situace zatím neznají své kolegy osobně. K seznámení a začlenění kolegů do týmu a k upevnění a udržování vztahů je doporučeno, jakmile to protiepidemická opatření dovolí, uspořádat teambuildingovou akci, která podpoří týmovou spolupráci a oživí interní vztahy a komunikaci mezi pracovníky. Návrh teambuildingu je zobrazen v tabulce č. 12.

Teambuildingová akce je navržena přímo pro zaměstnance společnosti, kteří jsou sportovně založeni a preferují podobné aktivity. První den je navíc doprovázen připravenou soutěží, která je založena na pečlivě sestavených zábavně formulovaných otázkách cílených na jednotlivé zaměstnance. Soutěžní otázky jsou pokládány a diskutovány vždy v rámci četných společenských občerstvovacích zastávek v průběhu realizované pěší túry.

Tab. 12: Návrh teambuildingové akce

SOBOTA	PROGRAM
9:00	Zahájení akce, započítí doprovodné aktivity, příjezd – Hojsova Stráž
9:00 – 11:00	Pěšky na vrchol Malý a Velký Ostrý
11:00 – 15:00	Pokračování kolem Černého a Čertova jezera na Železnou Rudu
15:00	Ubytování na Železné Rudě
16:30 – 17:30	Rautová večeře
17:30	Vyhodnocení soutěže, ocenění vítězů, volný program
NEDĚLE	
7:00 – 7:30	Snídaně
7:30 – 8:30	Ranní diskuse
8:30 – 10:30	Workshop na IT téma
10:30 – 13:00	Oběd a relaxace
13:00 – 14:00	Aktivity rozvíjející komunikaci a vzájemnou spolupráci
14:00 – 15:30	Regenerace v Kneippových lázních
16:00	Odjezd, ukončení akce

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Očekávané náklady pro společnost zahrnují cestovné, které je zajištěno vlakem. Skupinové jízdné je se slevou 50 %. Dále lektora, který povede workshop a náklady za ubytování. Celkové náklady teambuildingové akce jsou uvedené v tabulce č. 13. Na úhradu uvedených nákladů má firma možnost využít fond kulturních a sociálních potřeb.

Tab. 13: Náklady na teambuildingovou akci

	1 zaměstnanec	33 zaměstnanců + 1 vedoucí
Cestovné	284 Kč	4 828 Kč
Lektor	-	1 800 Kč
Ubytování	110 Kč	3 740 Kč
Stravování	1 000 Kč	34 000 Kč
Celkové náklady	1 394 Kč	44 368 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Závěr

Řízení lidských zdrojů je strategickým a komplexním procesem zabývající se řízením pracovníků a kultury na pracovišti. Umožňuje zaměstnancům účinně a produktivně přispívat k celkovému směřování společnosti a plnění jejích cílů a záměrů. Všichni zaměstnanci jsou částečně zodpovědní za zajištění toho, že organizace má určité poslání, vizi a hodnoty, které jsou sdílené a jsou zásadním důvodem, proč jsou zaměstnanci ochotni pracovat pro svou organizaci. Tyto prvky mohou zaměstnancům pomáhat cítit, že jsou součástí něčeho, co je větší než oni sami.

Skutečnost, že lidské zdroje jsou tou nejdůležitější částí v organizaci, si uvědomuje i společnost PeoplePath s. r. o., která sídlí v Plzni a pohybuje se v oblasti IT. Právě tato organizace byla v bakalářské práci zkoumána po stránce řízení lidských zdrojů s cílem zpracování návrhů na zlepšení v tomto směru. Provedeným dotazníkovým šetřením a následnou analýzou se dospělo v podstatě ke kladným závěrům. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni a řízení lidských zdrojů nemá příliš velké nedostatky. Společnost si svých zaměstnanců váží, věnuje se jim a ví, že za úspěšnou společností stojí hlavně spokojení zaměstnanci. Na základě analyzování jednotlivých personálních činností byla stanovena doporučení a návrhy na zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů pro vybranou společnost.

Tato bakalářská práce je určena především pro vedení zkoumané společnosti, které by mohla být práce přínosná zejména v oblasti řízení lidských zdrojů. Přínosem může být také pro všechny, kteří se o tuto problematiku zajímají nebo se jí zabývají.

Seznam použitých zdrojů

Armstrong, M. & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (10. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14 ed.). London: Kogan Page.

Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Management Press.

CIPD, (2007). *HR and Technology: Impact and advantages*. London, CIPD.

Český statistický úřad (2020). *ICT odborníci*. Dostupné 1. 4. 2021 z <https://www.czso.cz/csu/czso/ict-odbornici>

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management, Global Edition*. (16. vyd.). Londýn, Velká Británie: Pearson Education Limited.

Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česká republika: C. H. Beck.

Dytrt, Z. a kol. (2004). *Manažerské kompetence v EU*. Praha, Česká republika: C. H. Beck.

Gallwey, W. T. (2004). *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. New York: Management Press.

Hitka, M., Lorincová, S., Potkány, M., Balážová, Ž., & Caha, Z. (2021). Differentiated approach to employee motivation in terms of finance. *Journal of Business*, 22(1). doi: 10.3846/jbem.2020.13702

Horálíková, M. (2010). *Personální řízení*. Praha, Česko: Česká zemědělská univerzita.

Kocianová, R. (2012). *Personální řízení – východiska a vývoj*. Praha, Česko: Grada.

Kopecký, K. (2006). *E-learning (nejen) pro pedagogy*. (1.vyd.). Olomouc, Česko: Hanex.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha, Česko: Management Press.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha, Česko: Management Press.

Kurzy komunikace (2020). *Řízení vzdělávání ve firmě*. Dostupné 4. 4. 2021 z <https://kurzykomunikace.cz/blog/jak-na-rizeni-vzdelavani-ve-firme-1/>

Málek, O. (2019). *Zaměstnanecké benefity z pohledu daní – MONEUS. Daňové poradenství, vedení účetnictví, mzdy*. Dostupné 10. 4. 2021 z <https://www.moneus.cz/zamestnanecke-benefity-z-pohledu-dani/>

Molek, J. (2008). *Personalistika a řízení*. (1. vyd.) České Budějovice, Česko: Jihočeská univerzita.

Mpsv (2020). *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. Dostupné 1. 1. 2020 z <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225504/Informace+o+MMe+od+1+ledna+2020+na+web+MPSV.pdf/51fb732f-1bcc-7947-b018-4346d1ca3631>

Navrátilová, A. (2014). *Swot analýza*. Dostupné 9. 4. 2021 z <https://slideplayer.cz/slide/3370662/>

Němec, O., Bucman, P., & Šikýř, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Obchodní rejstřík (2021a). *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. Dostupné 20. 2. 2021 z <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/28011279/peoplepath-sro/>

Obchodní rejstřík (2021b). *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. Dostupné 20. 2. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=188395>

PeoplePath (2021a). *O nás*. Dostupné 20. 2. 2021 z <https://www.peoplepath.cz/>

PeoplePath (2021b). *Kariéra*. Dostupné 20.2.2021 z <https://www.peoplepath.cz/kariera/proc-k-nam/>

PeoplePath (2021c). *About us*. Dostupné 20. 2. 2021 z <https://www.peoplepath.com/about-us/>

PeoplePath (2021d). *IT security*. Dostupné 20.2.2021 z <https://www.peoplepath.com/information-security/>

Petríková, R., Janků, Š., & Hofbruckerová, Z. (2020). *Lidé v procesech řízení (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Příbram, Česko: Professional Publishing.

Podaná, R. (2012). *Koučování pro manažery*. Praha, Česko: Grada.

Seduo (2021). *Online kurzy, semináře, odborná školení a firemní vzdělávání*. Dostupné 13. 4. 2021 z <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>

Sodexo (2021a). *Sodexo- světový lídr ve službách pro kvalitu života – Služby pro kvalitní život*. Dostupné 9. 4. 2021 z <https://www.sodexo.cz/>

Sodexo (2021b). *Sodexo – Flexi Pass: s námi je každý den lepší: stravenky, poukázky a zaměstnanecké benefity*. Dostupné 9. 4. 2021 z <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>

Szostek, D. (2020). The Quality of Interpersonal Relationships at Work. A Comparison of the Private and Public Sector in Poland. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 2020, 20(2), 392-402. doi:10.2478/fofi-2020-0055

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Česko: Grada.

Thorpe, S., & Clifford, J. (2003). Part 1. the coaching process - chapter 1. what is coaching? London:Kogan Page Ltd. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/276253581?accountid=9646>

Tisk jednoduše (2021). *Kalkulátor tiskovin jednoduše*. Dostupné 4. 4. 2021 z <http://www.tiskjednoduse.cz/tisk/letaky#calc>

Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy.

Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915-931. doi:<https://doi.org/10.1080/09585191003729374>

Wilton, N. (2019). *An Introduction to Human Resource Management*.(4). New York, United States: SAGE Publications, Ltd.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zormanová, L. (2017). *Didaktika dospělých*. Praha, Česko: Grada.

Seznam tabulek

Tab. 1: Faktory pracovní motivace, charakteristika, projevy a motivační nástroje.....	22
Tab. 2: Změny ve světě práce	25
Tab. 3: Základní informace o společnosti.....	28
Tab. 4: Počet zaměstnanců a jejich průměrná mzda v oblasti IT	31
Tab. 5: SWOT analýza personálních činností	47
Tab. 6: Plán vzdělávání pracovníků.....	50
Tab. 7: Plán vzdělávání pracovníků.....	51
Tab. 8: Náklady na reklamní letáky	51
Tab. 9: Měsíční náklady na příspěvek na dopravu	52
Tab. 10: Roční náklady na FlexiPass.....	53
Tab. 11: Roční náklady na online kurz Seduo	54
Tab. 12: Návrh teambuildingové akce	56
Tab. 13: Náklady na teambuildingovou akci	56

Seznam obrázků

Obr. 1: Proces plánování lidských zdrojů	14
Obr. 2: Logo společnosti PeoplePath	27
Obr. 3: Organizační struktura společnosti	27
Obr. 4: Vývoj účetního zisku ve společnosti.....	29
Obr. 5: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010–2021	30
Obr. 6: Vývoj mezd IT specialistů v Plzeňském kraji.....	31
Obr. 7: Fluktuace zaměstnanců v letech 2017–2021.....	33
Obr. 8: Rozpočtové a skutečné využití rozpočtu na vzdělávání	37
Obr. 9: Mám ve své funkci příležitost efektivně využívat své znalosti a dovednosti	40
Obr. 10: Mám pocit, že je mi bráněno v osobním růstu a kariéře	40
Obr. 11: V organizaci je dobrý systém odměňování	41
Obr. 12: Jsem spokojen s možnostmi a kvalitou vzdělávání, které organizace nabízí ...	42
Obr. 13: V organizaci je mi nabízen dostatek zaměstnaneckých benefitů	42
Obr. 14: V organizaci jsem dostatečně motivován(a)	43
Obr. 15: V organizaci je zajištěno dobré pracovní prostředí.....	44
Obr. 16: Vedení se zajímá o mé názory a nápady, které souvisí s chodem organizace ..	44
Obr. 17: Můj nadřízený je člověk na správném místě.....	45
Obr. 18: Na pracovišti tvoříme jeden tým.....	46
Obr. 19: Celková spokojenost v podniku	46
Obr. 20: Karta Flexipass.....	53

Seznam použitých zkratk

CRM	Customer Relationship Management
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GNU	GNU Not Unix
HR	Human Resources
PHP	Hypertext Preprocessor
SAP	Systems - Applications - Products in data processing
SQL	Structured Query Language

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: Návrh inzerátu

Příloha C: Návrh plakátu

Přílohy

Příloha A: Dotazníkové šetření

Vážené respondentky, vážení respondenti,

chci Vás požádat o spolupráci na dotazníkovém šetření, které je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců v podniku. Jedná se o anonymní dotazník a jeho vyplnění Vám zabere pouze pár minut. Výsledky dotazníku budou statisticky zpracovány a použiji je výhradně pro účely své bakalářské práce na téma „*Řízení lidských zdrojů*.“

Děkuji Vám za spolupráci i čas strávený nad vyplňováním dotazníku.

Lucie Rendlová

1. Máte ve své funkci příležitost efektivně využívat Vaše znalosti a dovednosti?
 - určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne

2. Máte pocit, že je Vám bráněno v osobním růstu a kariéře?
 - určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne

3. Je v organizaci spravedlivý systém odměňování?
 - určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne

4. Jste spokojen(a) s možnostmi a kvalitou vzdělávání, které Vám organizace nabízí? Pokud ne, uveďte, co byste zlepšili.
 - určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - Jiné:

5. Je Vám v organizaci nabízen dostatek zaměstnaneckých benefitů či výhod?
Pokud ne, uveďte, o jaké byste měli zájem.
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - Jiné:
6. Jste v organizaci dostatečně motivován(a)?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
7. Je Vám v organizaci zajištěno dobré pracovní prostředí?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
8. Zajímá se vedení o vaše názory a nápady, které souvisí s chodem organizace?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
9. Ohodnotili byste svého nadřízeného jako člověka na správném místě?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
10. Panuje v kolektivu dobrá atmosféra?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne

11. Tvoříte na pracovišti jeden tým?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

12. Ohodnoťte úroveň celkové spokojenosti v práci na škále 1 – 10.
(1 – nespokojenost, 10 – spokojenost)

13. Pohlaví

- žena
- muž

14. Věk

- 25 a méně
- 26–35
- 36–45
- 45 a více

PeoplePath



Hledá se PHP developer!

Co od vás očekáváme:

- 5 let praxe s vývojem webových aplikací.
- Zapálení pro práci s technologiemi jako jsou PHP 7.4, Docker, PHPUnit, MySQL, MongoDB, Redis, Elasticsearch, RabbitMQ.
- Dobrou komunikaci v anglickém jazyce.
- Nadšení pro práci v týmu.
- Neustále se chtít zlepšovat, učit se něco nového a pracovat na sobě.

Důvody, proč se vám u nás bude líbit:

- Práce na jediném produktu – velká webová aplikace s robustní architekturou.
- Používání nejnovějších technologií.
- Můžete přicházet s novými nápady, vzdělávat se na konferencích.
- Malá firma, kamarádská atmosféra, neformální prostředí.

KONTAKT:

plzen@peoplepath.com
+420 705 107 817

Mzda:
40 000 - 80 000 Kč

Další informace o firmě a nabízené benefity se dozvíte na www.peoplepath.cz

Příloha C: Návrh plakátu



Kvalitní tým programátorů, analytiků,
softwarových architektů, testerů
a system configuration managerů

VYVÍJÍME NÁŠ JEDINÝ PRODUKT,
ROBUSTNÍ WEBOVOU APLIKACI

Zdroj: PeoplePath (2021b), zpracováno autorkou

Abstrakt

Rendlová, L. (2021). *Řízení lidských zdrojů*. (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, management, zaměstnanci, organizace

Předložená bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů, které je důležité pro chod každé silné organizace. Cílem práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. První část, která je teoretická, vychází ze studia odborné literatury. Zabývá se problematikou řízení lidských zdrojů a jsou zde vysvětleny základní pojmy a přiblíženy jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů. Praktická část se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku. Nejprve jsou uvedeny základní údaje o organizaci, zpracovaná analýza řízení lidských zdrojů a poté graficky zhotovené dotazníkové šetření, které se týká spokojenosti zaměstnanců ve společnosti PeoplePath s. r. o. V závěrečné kapitole jsou shrnuty všechny poznatky zjištěné v průběhu zpracování bakalářské práce a také je vytvořen přehled návrhů a doporučení pro již zmíněnou společnost.

Abstract

Rendlová, L. (2021). *Human Resources Management*. (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: Human Resources Management, management, employees, organization

The purpose of this bachelor thesis is to present human resource management, which is important when running any successful organization. The aim of the work is to analyze the management of human resources in a selected company. The first part, which is theoretical, is based on the study of professional literature. It deals with the issue of human resource management and explains the basic concepts and approaches to the various areas of human resource management. The practical part deals with the analysis of human resource management in the selected company. At first, the basic data about the organization are presented, an analysis of human resources management is processed and then a questionnaire survey is graphically performed, which concerns the satisfaction of employees in the company PeoplePath s. r. o. The conclusion chapter summarised all the findings processed during the elaboration of this bachelor thesis as well as an overview of drafts and recommendations in the already mentioned company.