

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku**

**Human Resources Management in the Selected  
Company**

Tomáš Hrach

Plzeň 2021



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku“*

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

Plzeň dne 9. května 2021

v. r. Tomáš Hrach

## Poděkování

Velice děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za pomoc, odborné vedení, připomínky a cenné rady při zpracování této práce. Současně bych rád poděkoval společnosti Modul Servis s. r. o., a to především slečně Mgr. Anetě Paškové a panu Josefu Hrachovi za ochotu, spolupráci, trpělivost a poskytnutí potřebných informací a materiálů ke zpracování této bakalářské práce.

# Obsah

Úvod.....	7
1 Řízení lidských zdrojů .....	8
1.1 Pojetí a význam personalistiky.....	8
1.2 Charakteristika řízení lidských zdrojů .....	9
1.3 Definice řízení lidských zdrojů .....	9
1.4 Personální činnosti (služby, funkce) .....	11
1.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	11
1.4.2 Personální plánování.....	12
1.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků .....	13
1.4.4 Hodnocení pracovníků .....	20
1.4.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru .....	21
1.4.6 Odměňování.....	22
1.4.7 Vzdělávání pracovníků .....	23
1.4.8 Péče o pracovníky .....	26
1.4.9 Personální informační systém.....	26
2 Charakteristika zvoleného podniku .....	28
2.1 Historie a sídlo společnosti .....	28
2.2 Organizační struktura společnosti .....	29
3 Analýza personálních činností v podniku.....	31
3.1 Personální oddělení .....	31
3.2 HR Manažer .....	31
3.3 Personální činnosti .....	32
3.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	32
3.3.2 Personální plánování.....	33

3.3.3	Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	33
3.3.4	Hodnocení pracovníků .....	35
3.3.5	Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru .....	35
3.3.6	Odměňování .....	36
3.3.7	Vzdělání pracovníků .....	36
3.3.8	Péče o pracovníky .....	37
3.3.9	Personální informační systém .....	38
3.4	Změny v souvislosti s pandemií Covid-19 .....	39
4	Dotazníkové šetření a jeho výsledky.....	40
5	SWOT analýza .....	58
6	Návrhy ke zlepšení v oblasti personálního řízení.....	64
	Závěr.....	67
	Seznam použitých zdrojů .....	68
	Seznam tabulek .....	69
	Seznam obrázků .....	70
	Seznam příloh.....	71
	Abstrakt .....	75
	Abstract .....	76

# Úvod

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením pracovníků v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu a znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení, odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníků a péče o ně.

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších činností v organizaci. Žádná společnost, která chce být úspěšná, se bez kvalitního řízení lidských zdrojů nemůže obejít. Personální management slouží k efektivnímu vedení pracovníků a nachází způsob, jak obstát na trhu v konkurenci ostatních podniků. Je nutné věnovat personálnímu řízení velikou pozornost.

Tématem této bakalářské práce je *Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku*. Zvoleným podnikem, ve kterém bude provedena praktická část, je společnost Modul Servis, s. r. o.

**Modul Servis, s.r.o.** je komplexní pojišťovací makléř, který se primárně zaměřuje na 4 pilíře. Mezi vybrané 4 pilíře patří práce s leasingovými společnostmi, nabídka služeb a produktů pro prodejce aut, ať už ojetých nebo nových. Dále firemní pojištění, ať už jsou to malé, střední i velké podnikatelé a posledním pilířem jsou IT služby. Modul Servis má vlastní tým programátorů, který nabízí všem partnerům a klientům služby především v oblasti softwaru na zakázku.

Cílem této práce je přijít na nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Modul Servis a pokusit se navrhnout jejich zlepšení.

V úvodní části bakalářské práce se bude autor zabývat teoretickou částí řízení lidských zdrojů. V práci budou rozebrány všechny personální činnosti, které se v oblasti řízení lidských zdrojů vyskytují.

V další části této práce dojde k představení a k charakteristice společnosti Modul Servis, s. r. o. V této společnosti bude provedena analýza současného stavu personálních činností a řízení lidských zdrojů. Poté provede autor dotazníkové šetření spokojenosti pracovníků a SWOT analýzu personálních činností.

# 1 Řízení lidských zdrojů

**Personální práce** je velice dynamická rozvíjející se oblast řízení organizace a každým rokem se objevují nové poznatky k teorii i praxi s řešením personálních záležitostí. Všem musí být jasné, že stroje, roboti ani žádná vozidla neodvedou práci sami. To lidé rozhodují o úspěšnosti vykonané práce a o úspěšnosti organizací. Na stále se měnícím trhu a požadavcích se musí personální práce neustále vyvíjet a snažit se držet krok s podmínkami současného světa.

## 1.1 Pojetí a význam personalistiky

Aby mohla organizace správně fungovat, musí se sejít, propojit, rozpohybovat a využívat dle Koubka (2015) tyto **zdroje**, které jsou stěžejní součástí řízení organizace:

- a) Materiální zdroje (stroje, vozidla, materiál)
- b) Finanční zdroje
- c) Lidské zdroje
- d) Informační zdroje

Mezi neživé zdroje patří ty materiální a finanční, které jsou bez těch lidských sami o sobě nepoužitelné. Informační zdroje slouží lidem, kteří díky znalostem, zkušenostem a dovednostem dokážou uřídit a vést v chodu celou organizaci.

Lidé, tudíž personální práce, představují pro organizaci nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o úspěšnosti a konkurenční schopnosti společnosti a jsou tou nejdůležitější oblastí celého řízení financí, investic, výroby a prodeje. Každá společnost si musí uvědomit, že lidé jsou to nejcennější, a právě na nich závisí, zda organizace uspěje nebo neuspěje.

V souvislosti s řízením lidí je možno se setkat s pojmy jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Na první pohled se tyto termíny zdají stejné, ovšem z čistě teoretického hlediska stejně nejsou. V odborné literatuře je rozdělení zejména na personální řízení a na řízení lidských zdrojů jako nejmodernější pojetí právě personální práce. Některé termíny označují rozdílné vývojové fáze.

Termín personální práce a personalistika jsou velice obecné a používají se bez ohledu na to, o jakou koncepci, systém či vývojovou fázi řízení jde. Dále tu máme personální



administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují rozdílné vývojové fáze či koncepce personální práce v hierarchii řízení organizace.

## 1.2 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce, která se začala objevovat ve vyspělých zemích v průběhu 50. a 60. let minulého století a velice rychle se stává nejdůležitější složkou řízení organizace a také úlohou všech vedoucích pracovníků. Význam člověka v organizaci se začíná stále zvětšovat a lidská pracovní síla se bere jako nejdůležitější výrobní vstup a motor všech činností. Lidé se již neberou pouze jako administrátoři, ale jako skuteční řídicí pracovníci.

Mezi nejdůležitější tři body charakteristiky řízení lidských zdrojů patří:

- 1) **Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem** – zaměření se na delší časový horizont z pohledu perspektivy a dopadů všech rozhodnutí v oblasti personalistiky.
- 2) **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace** – musí se sledovat měnění se společnosti, vnější ekonomické podmínky, situace na trhu, hodnotové orientace pracovníků a spousta dalších vnějších faktorů.
- 3) **Personální práce přestává být záležitostí odborných pracovníků a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků** – vedoucí pracovníci všech úrovní mají stále více pravomocí, protože mají ke svým podřízeným mnohem blíže než personální útvar, který stále více plní koncepční, poradenskou a kontrolní roli. (Koubek, 2015)

## 1.3 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům. V neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (Koubek, 2015)

Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. (Armstrong, 2015)

Všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci. (Boxall a Purcell, 2016)

Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost. (Watson, 2010)

## 1.4 Personální činnosti (služby, funkce)

Dle Šikýře (2017) slouží pro správné naplňování úkolů řízení lidských zdrojů jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které umožňují získávat a rozvíjet vyhovující počet schopných a motivovaných pracovníků v organizaci a s jejich přispěním dosahovat stanovených cílů podniku.

Úkoly řízení lidských zdrojů nalézají svoji skutečnou podobu v tzv. personálních činnostech, neboli službách a funkcích. Personální činnosti vyjadřují výkonnou část personální práce. V odborných publikacích je možné setkat se se spoustou podob výkladu pojetí personálních činností, pro účely této práce byl vybrán Koubek (2015), který uvádí personální činnosti takto:

### 1.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Definice:

*„Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“*  
(Koubek, 2015, s. 43)

**Vytváření a analýza pracovních míst** je jednou z nejdůležitějších personálních činností, jejíž kvalita určuje, jak efektivní vykonávaná práce v organizaci bude, jak pracovníci budou spokojeni s vykonávanou prací, i s dalšími činnostmi a jak úspěšná personální práce v organizaci vůbec bude. Analýza pracovních míst je tzv. stavebním pilířem, na kterém stojí právě ty nejdůležitější personální činnosti.

Cílem této analýzy je shromáždění všech užitečných informací v podobě tzv. popisu pracovního místa, který je podkladem na požadavky kladené na pracovníka, který právě toto pracovní místo obsadí.

Proces vytváření a analýzy pracovních míst je pravidelným procesem, kdy se po určitém čase provede analýza vytvořeného pracovního místa, při které se hlavně snažíme zjistit, jak práci vykonávat efektivněji. Zde se můžeme setkat s pojmem **redesign**, který znamená nové definování pracovních úkolů, odpovědností a povinností daného pracovního místa, kde jsme analýzu prováděli. Nově definované pracovní místo se po uplynutí nějakého času opět analyzuje a celý proces se opakuje. (Koubek, 2015)

#### 1.4.2 Personální plánování

Definice:

*„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.*

*Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“ (Koubek, 2015, s. 93)*

Každá organizace musí vědět, kolik zaměstnanců a s jakými dovednostmi potřebuje ke splnění současných i budoucích cílů. Takovou informaci poskytuje personální plánování, které zabezpečuje, aby byl správný počet lidí, se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas. (Armstrong, Taylor, 2015)

Podle Koubka (2015) má personální plánování za úkol zajišťovat perspektivní plnění všech důležitých úkolů řízení lidských zdrojů a tím se podílet na úspěšnosti a konkurenceschopnosti na trhu. Personální plánování předvídá a rozpoznává potřebu pracovních sil ve firmě a plánuje i zdroje pokrytí této potřeby.

Dalším úkolem je docílit rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou po pracovních silách a jejich schopnostech v organizaci, a i mimo ni. Snažení o tuto rovnováhu musí být neustálé, z důvodu stále se měnícího trhu práce. Personální plánování má za úkol také zajišťovat a zprůhledňovat perspektivní rozvoj každého zaměstnance, pomáhat při zajišťování jeho sociálních požadavků a zvyšovat jeho spokojenost z vykonané práce. Je totiž velice důležité soustavně propojovat individuální zájmy pracovníků se zájmy celé organizace.

### 1.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Definice získávání pracovníků:

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2015, s. 126)*

**Získávání a výběr pracovníků** jsou klíčové fáze formování pracovní síly společnosti (**staffingu**) a do jisté míry rozhodují, jací pracovníci budou v organizaci k dispozici. U nás je velice užívaný termín nábor pracovníků, kterému se rozumí jako nábor pracovníku z vnějšku organizace. Získávání pracovníků je více strategicky orientované a snaží se najít vhodné pracovníky i ve svých řadách. Dále se snaží o získání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, motivovaných, zaujatých pracovníků, jejichž individuální zájmy jsou v maximální míře totožné se zájmy celé organizace a jejichž hodnoty se shodují s její kulturou.

V procesů získávání pracovníků se setkávají dvě strany: organizace s potřebou pracovních sil a potenciální uchazeči o práci, tedy osoby se zájmem získání vhodnějšího zaměstnání. Mezi uchazeči mohou být, jak už bylo řečeno, i současní zaměstnanci

společnosti, kteří mají zájem o jinou pracovní pozici či byli ze svého současného místa uvolněni.

Při procesu získávání pracovníků je možno se setkat s vnitřními a vnějšími podmínkami.

**Vnitřní podmínky** souvisí jednak s konkrétním pracovním místem, tak s organizací, která místo nabízí. Pokud mluvíme o konkrétním pracovním místě, můžeme se setkat s podmínkami týkajícími se povahy práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavků na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, dovednosti), místa výkonu povolání a tak dále. Pokud hovoříme o podmínkách souvisejících s organizací, může to být například význam, úspěšnost, prestiž a pověst organizace, úroveň a spravedlnost odměňování pracovníků a spoustu dalších.

Mezi **vnější podmínky** získávání pracovníků patří demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní podmínky. Zatímco vnitřní podmínky mají vliv spíše na individuálního potenciálního zájemce o práci v organizaci, ty vnější jsou spíše objektivní a jsou dané, to znamená, že organizace je již nemůže ovlivnit.

Dle Taušl Procházkové (2017) existují 2 zdroje pro získání pracovníků. Jeden rekrutuje uchazeče z vnějšího prostředí (trhu práce), druhý je zdroj vnitřní, který představují žadatelé z řad současných zaměstnanců společnosti.

Při hledání nových pracovníků může společnost **využít svých vlastních řad**, kdy například současný zaměstnanec přijde o svou pracovní pozici v důsledku technického rozvoje, v důsledku ukončení nějaké činnosti, tak je daný pracovník využit na pozici jinou.

Dále může pracovník dozrát a organizace využije jeho znalostí a zkušeností na kvalifikovanější pozici. Ještě se může stát, že současný pracovník má zájem přejít na uvolněné či nové vytvořené místo v rámci organizace. Za hlavní výhodu získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se považuje to, že organizace již zná silné a slabé stránky daného pracovníka a pracovník zná organizaci. Nevýhodou může být to, že již do firmy nepřinese žádný nový náboj.

Mezi **vnější zdroje** získávání nových pracovníků patří nezaměstnaní registrovaní uchazeči o zaměstnání z úřadu práce, čerství absolventi škol či pracovníci jiných organizací, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele. Výhodou je, že mimo organizaci se nachází mnohem více talentů a schopností. Dále, že do firmy přinesou nové pohledy,

názory, poznatky a zkušenosti z venku a je z pravidla levnější, snadnější a rychlejší získat kvalifikované pracovníky zvenku, než je vychovávat v organizaci. Mezi nevýhody patří složitější a nákladnější nalezení a získání daného pracovníka, který se poté delší dobu adaptuje.

**Proces získávání pracovníků** je již dnes dokonale metodologicky propracovaný, že tím organizace ušetří čas, po který je dané místo neobsazeno. Aby byl daný proces efektivní, předpokládá se perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních pozic, kterou máme již z analýzy pracovních míst.

Mezi **kroky procesu získávání pracovníků** patří podle Koubka (2015) tyto činnosti:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
3. Zvážení alternativ
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
6. Volba metod získávání pracovníků
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
8. Formulace nabídky zaměstnání
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání
10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

**Definice výběru pracovníků:**

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným*

*změněm na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2015, s. 166)*

Při **výběru pracovníků** se sledují nejen odborné znalosti, ale i potenciál, osobní charakteristiku a flexibilitu uchazeče. Výběr toho nejvhodnějšího kandidáta je obtížný, protože neexistuje žádný způsob výběru, který by naprosto spolehlivě určil toho skutečně nejlepšího a aby zaručil, že přijatý kandidát bude stoprocentně pasovat do týmu spolupracovníků a vykazovat ty nejlepší výsledky vykonané práce.

Ještě, než se přejde k samotnému výběru pracovníků, musí se stanovit **kritéria posuzování** uchazečů a výběr metod tohoto posuzování. Nejdříve se stanoví požadavky obsazované pracovní pozice na odbornou způsobilost uchazeče, například stupeň a obor školního vzdělání, specializované kurzy, délka praxe a tak dále. Poté se stanoví, na základě čeho, se bude odborná způsobilost uchazeče posuzovat, např. výuční list, maturitní vysvědčení, diplom z vysoké školy, doklady k získání titulu, potvrzení o vykonané praxi, atestacích či jiných zkouškách.

Dále se stanoví kritérium úspěšnosti práce (pracovního výkonu) na obsazované pracovní místo. Pro toto kritérium je velice důležitý dobře stanovený popis pracovního místa, který poskytuje do značné míry návod, jakým způsobem posuzovat úspěšnost práce na tomto místě, tedy požadované výsledky – množství, kvalita, efektivnost, včasnost. Poté se stanoví faktory, které budou sloužit k předvídaní úspěšného pracovního výkonu na obsazované pozici, stanoví si týmová (skupinová), útvarová a celo organizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka, dále se zvolí faktory a metody, které se použijí ke zjišťování a předvídaní charakteristik osobnosti požadovaných týmem nebo skupinou, útvarem či celou organizací.

Výběru zaměstnance tedy musí předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a zvolení metod výběru. Kritérium hodnocení i zvolené metody musejí být přiměřené zvolenému pracovnímu místu, povaze práce a odpovídajícím požadavkům na zaměstnance. Ovšem i výborné stanovení kritérií úspěšnosti práce ještě neznamená úspěšný výběr. Ten v první řadě závisí na kvalitě získaných informací od uchazečů.



### **Nejčastější metody výběru pracovníků:**

1) **Dotazník** – je zpravidla vyplňován uchazeči o pracovní pozici ve větších organizacích. U nás se dříve používal jakýsi celostátní platný dotazník, který nebral v potaz obsah a charakter práce obsazované pozice. Nyní má každá organizace svůj vlastní dotazník přizpůsobený svým potřebám, jedna společnost může mít i více typů dotazníků na různé pracovní pozice. Použití dotazníků je užitečné ve všech případech a uchovává se v osobním spisu přijatého zaměstnance a slouží jako zdroj informací evidence pracovníka. Nyní v době pandemie se rozšířil způsob elektronických dotazníků.

2) **Zkoumání životopisu a motivačního dopisu** – je další velice oblíbenou metodou výběru pracovníků, většinou se ale používá v kombinaci ještě s jinou metodou. Posuzovatelé se při zkoumání životopisu zajímají hlavně o dosavadní vzdělání a vykonanou praxi uchazeče. Volný, nestructurovaný životopis však prozradí i spoustu o osobnosti a povaze uchazeče. Zkoumání životopisu je univerzální metoda výběru pracovníků.

3) **Testy pracovní způsobilosti** – jsou považovány za doplňkový nebo pomocný nástroj výběru zaměstnanců. Mezi nejčastější druhy patří: testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti či psychologické testy.

4) **Výběrový pohovor, rozhovor** – je nejpoužívanější a rozhodující metodou výběru pracovníků. Pohovor má tři hlavní cíle, získat hlubší informace o uchazeči, sdělit mu informace o organizaci a práci v ní a posoudit osobnost uchazeče.

### **Definice přijímání pracovníků:**

*„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojitým způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.“*  
(Koubek, 2015, s. 189)

Nejdůležitější formální záležitostí přijímání nových pracovníků je vytvoření a následné podepsání **pracovní smlouvy**, nebo jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro společnost práci vykonávat. Nový pracovník by měl být před podpisem seznámen s náležitostmi a návrhy organizace ke smlouvě a měl by mít možnost vyjádření se.

Smlouva nemůže být jen jednostrannou záležitostí, organizace by měla respektovat právo zaměstnance na vyjednávání ohledně pracovních podmínek. Při podstatné změně pracovní pozice v současné organizaci pracovníka (např. povýšení, přeřazení na jinou pozici, převedení na jinou práci) se může tato situace řešit pouze podepsáním dodatku k pracovní smlouvě. U některých pracovních funkcí může vzniknout pracovní poměr jmenováním či volbou bez potřeby smlouvy.

Povinností organizace je ústně seznámit nového pracovníka nebo pracovníka, který přechází v organizaci na podstatně jinou pozici, s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru v organizaci a z povahy práce na příslušném pracovním místě. Současně musí zodpovědět na všechny dotazy pracovníka. Tyto kroky by měli být uskutečněny ještě před samotným podpisem pracovní smlouvy. Dalším pravidlem často bývá absolvování vstupní lékařské prohlídky.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence.

**Personální evidence** by dle Koubka (2015, s. 190) měla obsahovat tyto údaje:

- a) příjmení, rodné příjmení, jméno, titul;
- b) datum a místo narození;
- c) rodné číslo;
- d) rodinný stav a informace o závislých dětech;
- e) adresa trvalého bydliště, kontakt;
- f) adresa přechodného bydliště, pokud se liší od trvalého bydliště;
- g) národnost, státní příslušnost;
- h) zdravotní stav, změněná pracovní schopnost;
- i) údaje o dosaženém vzdělání, praxe;
- j) informace o pobíraném důchodu a jeho druhu;
- k) datum vzniku pracovního poměru;

- l) druh pracovního poměru;
- m) název zdravotní pojišťovny.

V případě přijímání nového pracovníka, je třeba vyžádat od předešlého zaměstnavatele zápočtový list pro potřeby důchodového zabezpečení. V tomto případě se musí také podat do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihláška k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Dále musí zaměstnavatel uvést pracovníka na pracoviště, představit ho svým spolupracovníkům, ústně ho seznámit s jeho právy a povinnostmi. Současně musí být pracovník poučen o předpisech bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Po zavedení na své pracovní místo, kde bude svou práci vykonávat, musí být zaškolen a zacvičen instruktorem či školitelem, poté mu může být předáno nezbytné zařízení potřebné pro výkon práce. Pokud vše zmíněné proběhne, může zaměstnanec dostat první pracovní úkoly.

#### 1.4.4 Hodnocení pracovníků

Definice:

*„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:*

*a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*

*b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi;*

*c) a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“ (Koubek, 2015, s. 207)*

Moderní hodnocení pracovníků sleduje, jaké jsou schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka. Dále představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu. Slouží jako účinný nástroj kontroly, motivování a usměrňování pracovníků.

**Hodnocení pracovníků** lze rozlišit na dvě podoby:

1. **Neformální hodnocení** – je průběžné hodnocení pracovníka během vykonávání práce jeho nadřízeným. Jedná se spíše o každodenní vztah mezi nadřízeným a pracovníkem, průběžnou kontrolu splněných úkolů či hodnocení pracovního chování. Nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen zřídka bývá důvodem nějaké personální změny.
2. **Formální hodnocení** – bývá racionálnější, má pravidelný interval a většinou probíhá systematicky. Vzniká z něj hodnocení v písemné formě, které se ukládá do osobního spisu pracovníka. Tyto podklady slouží pro další personální činnosti týkající se jednotlivců či skupin zaměstnanců. Do formálního hodnocení patří tzv. hodnocení příležitostné, ke kterému dochází při okamžité potřebě zpracování pracovního posudku např. při ukončovací pracovního poměru nebo v ojedinělých momentech pracovní kariéry zaměstnance.

Klíčovou úlohu u obou podob hodnocení má bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka, který hodnocení vytváří. Hodnocením se sledují výsledky práce zaměstnance, ale i jeho pracovní a sociální chování. Dalšími, kteří se mohou podílet na hodnocení pracovníků mohou být zákazníci, spolupracovníci, podřízení či může dojít i k sebehodnocení.

#### 1.4.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru

Definice:

*„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového a celoorganizačního pracovního výkonu.“ (Koubek, 2015, s. 235)*

Hlavním úkolem **rozmíst'ování pracovníků** v organizaci je dosadit správného člověka na správné místo, tzn. dávat pracovníkovi úkoly přeměřené jeho schopnostem, znalostem a dovednostem. Dalším úkolem rozmíst'ování pracovníků je optimální využívání pracovních schopností zaměstnanců, formování týmů a respektování potřeb sociálního a personálního rozvoje jedinců.

Při rozmíst'ování pracovníků bereme v úvahu profil pracovníka a povahu pracovního místa. **Profil pracovníka** je vytvářen z jeho profesně kvalifikační charakteristiky, do které patří jeho vzdělání, povolání, délka odborné praxe nebo praxe v oboru. Tento profil je dále vytvářen z charakteristiky osobnosti a výsledků jeho dosavadního hodnocení.

**Povaha pracovního místa** vyplývá z analýzy pracovních míst, jejímiž výsledky jsou popis a specifikace pracovního místa. V moderním řízení lidských zdrojů se objevuje pojem **tailoring**, neboli šití pracovních úkolů a míst na míru jednotlivým pracovníkům. Primárně se tedy sleduje profil, pracovní orientace a preference pracovníka, na které se pak přizpůsobuje zadání práce.

Dalším pojmem, který se v problematice rozmíst'ování pracovníků objevuje, je **staffing**. **Staffing** znamená formování pracovní síly v podmínkách daného podniku a zahrnuje

dva kroky, zařazení pracovníka na nové pracovní místo a odchod pracovníka ze stávajícího pracovního místa.

**K ukončení pracovního poměru** může dojít jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Ze strany organizace může dojít ke snižování počtu pracovníků z důvodu nadbytečnosti, nedostatečného výkonu pracovníka, nebo z důvodu hrubého porušení pracovní kázně. Propouštění z důvodu nadbytečnosti velice často postihuje pracovníky, kteří se zpravidla ničím neprovinili a propuštění vůbec nečekali. Snižování pracovníků tedy musí probíhat tak, aby neohrozilo dobré jméno organizace jako zaměstnavatele.

Pracovní poměr může být v souladu s ustanovením § 48 zákoníku práce rozvázán jen: **dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době.**

Zaměstnanec může ukončit pracovní poměr z mnoha důvodů, např. ze zdravotních, není spokojen na svém současném místě, má lepší nabídku práce, stěhuje se atd. Organizace se musí snažit použít metody, které jsou pro pracovníky nejméně bolestivé.

#### 1.4.6 Odměňování

Definice:

*„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací.“ (Koubek, 2015, s. 283)*

Efektivní a komplexní **odměňování** znamená stanovení mzdy za odvedenou práci a také poskytování určitých zaměstnaneckých výhod či benefitů. Zaměstnavatel tedy nabízí svým pracovníkům příležitosti učit se a rozvíjet se, umožňuje získání různých

forem uznání, buď finanční či nefinanční povahy, nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce a pečuje o kvalitní pracovní podmínky. (Dvořáková, 2012)

**Časová mzda nebo plat** může být hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou vyplácí organizace svému zaměstnanci za vykonanou práci. V dělnickém sektoru jde spíše o hodinovou, v nedělnickém sektoru o měsíční plat. Tento způsob oceňování je nejtypičtější základní mzdovou formou a zpravidla tvoří největší část odměny pracovníka.

Dalším typem odměňování je **úkolová mzda**, která je nejjednodušším a nepoužívanějším typem pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce, kde je pracovník placen za to, kolik toho udělá, a ne za to, kolik hodin bude pracovat. Dalším typem je **podílová (provizní) mzda**, která se objevuje v obchodních činnostech. Odměna pracovníka závisí na prodaném množství.

Zaměstnanecké výhody či benefity jsou takové formy odměn, které společnost poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují. Mezi nejčastější výhody patří služební vozidlo, služební telefon, příspěvek na starobní důchod, příspěvek na dovolenou, notebook, týden dovolené navíc, možnost home-office, volná pracovní doba, jazykové kurzy a mnoho dalších.

#### 1.4.7 Vzdělávání pracovníků

Definice:

*„Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:*

*a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.*

*b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.*

*c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež*

*organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.*“ (Koubek, 2015, s. 253)

Dle Jermáře (2017) je učení chápáno jako proces, při němž jsou informace vnímány, pochopeny, internalizovány a je vyloženo vědomé úsilí k jejich využití.

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v moderní společnosti neustále mění, aby mohl pracovník fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své dovednosti a znalosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. V žádném případě již neplatí, že by pracovník vystačil celou svoji pracovní kariéru s tím, co se naučil ve škole, nebo během přípravy na povolání. Vzdělání a zdokonalování se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Péče o **pracovní schopnosti svých zaměstnanců** se v současné době stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Organizace se tedy musí starat o rozvoj a vzdělávání svých pracovníků. Tato investice se organizaci vrátí ve formě motivovanějších pracovníků a zvýšené produktivity práce.

Nejznámější **metody vzdělávání** při výkonu práce na pracovišti dle Dvořákové (2012):

- **Instruktaž při výkonu práce** – metoda vzdělávání na pracovišti, jejíž podstatou je poskytnutí hlavních informací nutných k výkonu pracovní činnosti na konkrétním pracovišti, event. výcvik v dovednostech provádět určité pracovní úkony. Vstupní instruktaž je určena pro všechny nastupující pracovníky a týká se především organizace práce na pracovišti, zásad bezpečnosti a ochrany zdraví a protipožárních pravidel. Může být prováděna individuálně nebo ve skupinách. Bývá součástí adaptačního procesu.
- **Coaching** – koučování má dvojí kořeny, jednak oblast komplexní přípravy vrcholových sportovců, jednak využití efektivních komunikačních strategií vzešlých z původně psychoterapeutických směrů. Koučování je vědecká metoda aplikované psychologie, je to vysoce sofistikovaný způsob vedení k maximálnímu výkonu. Koučování mohou poskytovat jednak v koučování vyškolení manažeři (koučování jako způsob manažerského vedení), jednak (a to častěji) je poskytováno externími kouči – specialisty.
- **Mentoring** – profesionální vztah dvou osob, kdy mentor předává své zkušenosti a znalosti mentorovanému. Mentor tak působí jako průvodce v určité oblasti či tématu a pomáhá mentorovanému nalézt správný směr či



řešení. Předávání znalostí a dovedností probíhá zpravidla v přirozeném prostředí např. na pracovišti.

- **Counselling** – forma vnitropodnikového vzdělávání. Zvyšování kvalifikace probíhá na základě poradenství či konzultace. Školitel i školený se vzájemně obohacují. Jedná se o oboustranný proces, mezi oběma zúčastněnými probíhá interakce. Ze strany vzdělávaného se očekává vysoká míra iniciativy, podávání návrhů. V průběhu counsellingu vzniká a vyvíjí se zpětná vazba. Metoda je založena na vzájemném ovlivňování, čímž dochází k překonání jednosměrného vztahu vzdělávaný – vzdělavatel. Dochází k formování obou účastníků procesu.
- **Asistování** – metoda vzdělávání na pracovišti. Pracovník, který se připravuje na novou pracovní pozici (zpravidla vyšší, náročnější), se učí od stávající držitele pozice tím, že mu asistuje.
- **Pověření úkolem** – metoda vzdělávání na pracovišti. Vzdělávající se pracovník je pověřen realizací určitého úkolu. Obvykle je mu přidělen zkušený pracovník, který na něj dohlíží a koriguje ho při plnění zadaného úkolu.
- **Rotace práce** – neboli cross training je metoda vzdělávání, kdy je pracovník pověřen různými úkoly v různých úsecích organizace, tato metoda je hojně využívána v případě řídicích pracovníků, kteří potřebují poznat všechny druhy práce v organizaci.
- **Pracovní porady** – by měly být rychlé, stručné, jasné, efektivní. Jedná se o proces vzájemného sdělování mezi jednotlivci, nebo skupinami. Předmětem porad je hledání řešení problémů, vzájemná výměna informací nebo přijímání rozhodnutí. Pracovní setkání nabízí širokou škálu možností týmové kooperace všech zúčastněných. Nejde o masáž ega jednotlivce. Porady mohou sloužit ke zlepšení komunikace, rozvoji vedení, vyřešení konfliktů, sestavení plánů, stanovení cílů, výměně informací, vzdělávání skupiny, zvýšení produktivity.

#### 1.4.8 Péče o pracovníky

Definice:

*„Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:*

*a) pracovní doby a pracovního režimu*

*b) pracovního prostředí*

*c) bezpečnosti práce a ochrany zdraví*

*d) personálního rozvoje pracovníků*

*e) služeb, poskytovaných pracovníkům na pracovišti*

*f) ostatních služeb, poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám*

*g) péče o životní prostředí“ (Koubek, 2015, s. 343)*

Pracovníci jsou tím **nejdůležitějším zdrojem**, který má organizace k dispozici. Pracovníci jsou zpravidla i zdrojem nejdražším, hlavně pokud jde o kvalifikované zaměstnance. Organizace si stále více uvědomují, že úspěch a konkurenceschopnost jsou opravdu velice závislé na pracovnících a jejich dovednostech, jejich motivaci, spokojenosti, pracovním chování, vztahu k zaměstnavateli. Je tedy nutné věnovat svým pracovníkům náležitou péči.

**Péče o pracovníky** je po odměňování tou oblastí personální práce, která je pracovníky či potencionálními pracovníky nejčastěji používána **k porovnávání** společnosti s jinými zaměstnavateli. Pokud bude organizace známa tím, že svým zaměstnancům nevěnuje náležitou péči, bude mít veliký problém získat si pracovníky nové.

Mezi povinnosti zaměstnavatele patří zajištění svým pracovníkům takové podmínky a opatření, aby nedocházelo k ohrožení zdraví a života pracovníků. Organizace musí vytvořit bezpečné pracovní podmínky.

#### 1.4.9 Personální informační systém

Definice:

*„Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce*

*v organizaci a co je pro ni potřebné. Jeho nedílnou součástí se soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.*“ (Koubek, 2015, s. 364)

Existence věrohodných, detailních a aktuálních informací je nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci. Slouží pro rozhodování a umožnění provádět potřebné analýzy pracovní síly, výsledků práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností, vnějších podmínek ovlivňujících personál organizace. Je nutné vytvořit a soustavně rozvíjet tento personální informační systém organizace.

**Personální informační systém** by se měl skládat z těchto **subsystémů**:

- informace o pracovnících,
- informace o pracovních místech,
- informace o personálních činnostech,
- informace o vnějších podmínkách.

S personálním informačním systémem souvisí od roku 2018 *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů* (angl. General Data Protection Regulation neboli **GDPR**), což je nová revoluční legislativa EU, která výrazně zvyšuje ochranu osobních dat občanů.

GDPR představuje nový právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru s cílem hájit co nejvíce práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty včetně osobních údajů. GDPR se týká všech firem a institucí, ale i jednotlivců a online služeb, které zpracovávají data uživatelů. GDPR zavedlo astronomické pokuty za porušování pravidel. (GDPR, 2018)

## 2 Charakteristika zvoleného podniku

Pro svou bakalářskou práci si autor zvolil společnost **Modul Servis s.r.o.** z toho důvodu, že zde již dva a půl roku pracuje. Modul Servis s.r.o. je česká nezávislá společnost, která od roku 2003 působí na tuzemském **pojišťovacím trhu**. Během několika let se její nabídka služeb rozrostla i o další směry, jako je zprostředkování financování, poradenství pro firmy a rizikové audity. Základním cílem společnosti však nadále zůstává pojištění a pojišťovací poradenství. Firma patří mezi největší pojišťovací makléře v ČR a je největší v Plzeňském kraji.

Modul Servis svým klientům přináší služby v té nejlepší kvalitě. Neustálé zvyšování odbornosti a kvalifikace zaměstnanců a také využití moderních technologií a IT řešení napomáhá k vysoké profesionalitě zaměstnanců. Příkladem může být nejpokročilejší kalkulační systém firmy pro auto prodejce pro pojišťování svých klientů na českém trhu. Díky novým technologiím může firma nabídnout ty nejlepší a nejvhodnější ceny pro klienty společnosti.

### 2.1 Historie a sídlo společnosti

Společnost byla **založena v roce 2003**. První sídlo firmy Modul Servis, bylo v dnes již neexistujícím, domě kultury v Plzni. V roce 2007 se společnost přestěhovala do pěkného a prostornějšího sídla v Plzni v Revoluční ulici.

Z důvodu stálého nárůstu zaměstnanců se musela společnost Modul Servis v roce 2016 opět stěhovat. Nyní do moderně zařízené budovy na Nové Hospodě v Plzni, která poskytuje dostatek místa pro další rozvoj a zlepšování služeb. V současné době, v dubnu roku 2021, má společnost **65 zaměstnanců**.

Společnost má také kancelář v budově Magistrátu města Plzně - Odbor registru vozidel a řidičů, regionální pobočku v Pardubicích a kancelář v Rokycanech. V budoucnu je plán expandovat ještě do dalších regionů.

## 2.2 Organizační struktura společnosti

Modul Servis je komplexní pojišťovací makléř, který se primárně zaměřuje na čtyři pilíře. Společnost není zastáncem toho, že by měla dělat všechno, ale pokud chce být v něčem nejlepší, je potřeba si vybrat a specializovat se.

**Mezi vybrané pilíře patří:**

1. **Spolupráce s leasingovými společnostmi.**
2. **Nabídka služeb a produktů pro prodejce aut, ať už ojetých nebo nových.**
3. **Firemní pojištění malých, středních i velkých podnikatelů.** Je jim nabízen, od rizikové analýzy přes právo všech pojistných událostí, komplexní servis, aby mohli podnikat v klidu a věděli, že rizika, která se dají pokrýt, jsou pokrytá.
4. **IT služby.** Modul Servis má vlastní tým programátorů, který nabízí všem partnerům a klientům služby především v oblasti softwaru na zakázku.

**Jednatel společnosti Mgr. Ing. Vladimír Beneš** se o činnosti Modul Servisu vyjádřil na webových stránkách společnosti takto:

*„Chceme pro Vás vždy poskládat pojištění tak, abyste chápali jeho smysl stejně, jako ho chápeme my. Pro nás je to způsob, jak klidněji spát, jak zabezpečit Váš život, podnikání nebo Vaši rodinu před nenadálými událostmi. Naše lidi vedeme k tomu, aby se stále vzdělávali, měli přehled o nových produktech a uměli vše jednoduše a srozumitelně vysvětlit. Věříme, že tou správnou cestou je právě poctivá práce a nedělat kompromisy na úkor kvality. Než sjednat špatné pojištění, tak ho raději nesjednáme vůbec.“* (Modul Servis s.r.o., 2021)

Modul Servis s.r.o. (2021). *NAŠE POSLÁNÍ*. Dostupné 12. 4. 2021 z <https://www.modulservis.cz/>

Modul Servis má v tuto chvíli tři spolumajitele, kteří zastávají funkce jednatelů. **Pod vedení společnosti** spadá oddělení personalistiky, podpory vedení společnosti a oddělení interního auditu.

Největším oddělením je **oddělení obchodu**, které má na starost regionální pobočku v Pardubicích a kancelář na dopravním inspektorátu v Plzni na Koterovské ulici. Oddělení obchodu se dále věnuje autopojištění, životnímu pojištění, pojištění firemních zákazníků, akvizicím a likvidaci pojistných událostí.

Společnost má nadále **provozní oddělení**, pod které spadá například produktový management. Dalším oddělením je **oddělení rozvoje obchodu**, které se zabývá značkovým a leasingovým pojištěním, poleasingovým pojištěním, CRM a obchodní statistikou.

Posledním oddělením je oddělení **podpory obchodu neboli IT oddělení**, které obstarává technickou podporu zaměstnancům, vytváří aplikace buď pro interní záležitosti k efektivnějšímu chodu společnosti, či na zakázku pro klienty. Oddělení podpory obchodu má na starost aplikaci Modul IS, která je unikátní aplikací pro autopojištění. Viz organizační struktura v příloze B.

Modul Servis v roce 2020 **pomohl 39 721 klientům**. Společnost má v současnosti **65 zaměstnanců**, jejichž **průměrný věk je 37 let**.

## 3 Analýza personálních činností v podniku

V následující kapitole bude představeno personální oddělení a HR manažerka společnosti Modul Servis. Následně budou podrobně analyzovány všechny personální činnosti, se kterými se personální oddělení ve zvoleném podniku setkává.

### 3.1 Personální oddělení

Personální oddělení Modul Servisu zaměstnává **dvě pracovnice**, které vykonávají téměř všechny personální činnosti samostatně kromě účetnictví, na které využívá společnost **externí účetní**. Na personálním oddělení tedy pracuje HR manažerka a personalistka. Obě jsou tedy v každodenním kontaktu s paní účetní, která vystavuje pro zaměstnance např. potvrzení o zdanitelných příjmech, zápočtové listy a další. Personální oddělení je takový prostředník mezi kolegy a paní účetní. Dále velice úzce spolupracuje s řediteli a vedoucími jednotlivých oddělení.

Personální oddělení obstarává **komplexní výkon celé personální agendy**, tzn. veškeré činnosti související s výběrem a přijímáním pracovníků ve spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení, vedením osobních spisů zaměstnanců a pracovní právní agendou vyplývajících z pracovního poměru včetně jeho ukončení. Zabezpečuje agendu výběrových řízení samostatně, popřípadě ve spolupráci s vedoucím oddělení. Zajišťuje agendu odměňování zaměstnanců, včetně řešení sporů, analýz a plánu potřeby prostředků na odměňování. Personální oddělení je zodpovědné za uzavírání a prodlužování pracovních smluv.

### 3.2 HR Manažer

Pozici HR manažera ve společnosti Modul Servis zastává žena, která je vedoucí pracovnící personálního oddělení.

**Úkoly HR manažera** v organizaci:

- plánování lidských zdrojů,
- řízení pracovního výkonu,
- adaptace zaměstnanců,

- hodnocení zaměstnanců ve spolupráci s řídicími pracovníky,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- péče o zaměstnance.

### 3.3 Personální činnosti

Dle Šikýře (2017) slouží pro správné naplňování úkolů řízení lidských zdrojů jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které umožňují získávat a rozvíjet vyhovující množství schopných a motivovaných pracovníků v organizaci a s jejich přispěním dosahovat stanovených cílů podniku.

#### 3.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Modul Servis je klasická obchodní organizace, která je závislá pouze na dosaženém zisku, nedostává žádné státní dotace, tudíž si na každého pracovníka musí sama vydělat. Má nastavený obchodní plán. Každý rok zvýšit obrát o 10 %.

Cílem společnosti není každý rok nabírat další a další pracovníky. Společnost se snaží dosáhnout vyššího obrátu/zisku za stávajícího stavu zaměstnanců díky inovacím, vylepšeným pracovním procesům a novým technologiím. Růst obrátu tedy není přímo úměrný počtu pracovníků. Společnost má přesně naplánovaný růst obrátu, ale nemá na to navázaný úměrný růst pracovníků. I díky situaci na pracovním trhu, kdy prakticky není k dispozici kvalifikovaný odborně erudovaný specialista například na pojištění firemního majetku a odpovědnosti se počet pracovníků navyšuje velice složitě.

Společnost se snaží jít cestou výběru a zapracování mladých absolventů – tzn. **vychování si svých pracovníků**. Málo často se podaří získat „hotového“ pracovníka z pojišťovny, respektive z jiného makléřství. Z pohledu IT oddělení je situace již podstatně jednodušší. Nový programátor či IT projektový koordinátor se hledá snadněji.

V období od 01/2020 do 04/2021 se podařilo vytvořit ve společnosti Modul Servis hned **devět nových pracovních míst**. Do IT oddělení nastoupil nový PHP programátor a IT projektový koordinátor. Dále nastoupila nová interní auditorka. Do obchodního oddělení přibyla produktová manažerka autopojištění, specialista značkového pojištění, obchodně-



administrativní pracovnice, likvidátor pojistných událostí, specialistka pro pojištění podnikatelů a projektový manažer.

### **3.3.2 Personální plánování**

V Modul Servisu probíhá personální plánování na základě potřeb vycházejících z konkrétního množství klientů, aktuální situace na trhu a poptávce po službách společnosti.

HR manažerka úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky, kteří včas hlásí, že jejich oddělení bude v blízké, či střednědobé budoucnosti potřebovat posilu do týmu. Je velice důležité, aby byly zabezpečeny požadavky klientů v perfektní kvalitě a akceptovatelném čase. V tomto případě se vedoucí pracovník domluví s HR manažerkou a ve spolupráci se pokusí získat nového zaměstnance.

V opačném případě může dojít na nějakém oddělení na přebytek pracovní síly a může dojít k propuštění. Tento stav v historii podniku ještě nenastal, aby se musel zaměstnanec propustit z důvodu přebytku.

### **3.3.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

V období od 01/2020 do 04/2021 **nastoupilo 21 nových pracovníků.**

V případě, že dojde k uvolnění pracovního místa, nebo ke zvyšování kapacit nějakého oddělení dojde k potřebě nového zaměstnance. K uvolnění pracovního místa může dojít z důvodu výpovědi či odchodu zaměstnance do starobního důchodu, ovšem za dobu existence společnosti ještě žádný zaměstnanec do důchodu neodešel. K výpovědi tedy dochází buď ze strany zaměstnance, oboustrannou dohodou, nebo ze strany zaměstnavatele. V Modul Servisu je nejčastějším typem ukončení pracovního poměru oboustranná dohoda.

**Při získávání nových pracovníků** nejprve HR manažerka ve spolupráci s vedoucím pracovníkem sestaví, pokud možno zajímavý a lákavý inzerát přesně a výstižně popisující pracovní pozici, kterou chce společnost obsadit. Tento inzerát je poté sdílen na portálech k tomuto určených, například S Práce, Jobs.cz, apod. Poté, když dorazí odpovědi, nastává profiltrování došlých životopisů, kde se vyberou vhodné kandidáty.

Zajímavým uchazečům je poté zavoláno a jsou pozváni na pohovor (momentálně formou on-line). Zároveň jsou zasílány těmto uchazečům i osobnostní testy od společnosti Performia, které při rozhodování o přijmutí mohou pomoci. HR manažerka tedy dělá takový předvýběr pro vedoucí pracovníky.

Zamítnutým uchazečům je poděkováno za zájem a následně jim je oznámen neúspěch ve výběrovém řízení. Takže pod personální oddělení spadá celková správa inzertních portálů, inzeráty a personální stránka webu společnosti.

Pokud je nový zaměstnanec vybrán, dojde k novému nástupu. Povinností personálního oddělení je sepsání a vyřízení veškeré potřebné vstupní dokumentace a zajištění vstupní zdravotní prohlídky. Pracovníkovi jsou dále zřízeny přístupy do firemních interních systémů, jako například Docházka či ModulWiki, kde najde všechny užitečné informace a kontakty.

Poté musí HR manažerka **zajistit úvodní proškolení**, které je ovšem jen orientační, podrobné proškolení má na starost přímý nadřízený nového pracovníka. Další povinností personálního oddělení je provedení pracovníka budovou, ukázat mu jeho kancelář, kde bude trávit většinu svého pracovního času. Po prohlídce kanceláře následuje prohlídka ostatních potřebných místností, jako jsou např. toalety, kuchyňka, jídelna, šatna atd. Dále dochází ke komunikaci s účetní, která nového zaměstnance nahlašuje na příslušnou zdravotní pojišťovnu a OSSZ (Okresní správa sociálního zabezpečení).

Dále probíhá snaha o jeho začlenění do týmu. Po celou zkušební dobu, ale i po jejím skončení, je mu personální oddělení nápomocni při řešení jakýchkoliv problémů.

Každý pracovník je seznámen s **plánem zácviu**, kde jsou přesně popsány činnosti vedoucí k co nejefektivnějšímu a nejrychlejšímu zapracování, a to včetně termínů a osob, které se na konkrétních činnostech v rámci zácviu podílí.

V polovině zkušební doby probíhá s manažerem oddělení pohovor, kdy se hodnotí průběžný stav a úspěšnost zácviu. Případně se plán upravuje podle potřeb. Na konci zkušební doby probíhá další pohovor a závěrečné přezkoušení, zda zvládl plán zácviu a je schopen pokračovat v pracovním poměru.

Současně je s pracovníkem sepsán detailní popis pracovních činností, kde je u každé činnosti uveden i zástup. Na kvalitní zastupování po dobu nepřítomnosti je ve společnosti velice dbáno, a to nejen při dovolených, které jsou plánované, ale hlavně při nenadálých

událostech. Proto společnost užívá CRM (Customer Relationship Management), což je databázová technologie podporující proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. Umožňuje tak poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků. Díky této databázi si zastupující pracovník najde vše potřebné k perfektnímu vyřízení požadavků klienta.

### 3.3.4 Hodnocení pracovníků

Neformální hodnocení pracovníků probíhá na denní či týdenní bázi. Příímý nadřízený neboli vedoucí oddělení, tráví se svými pracovníky většinu pracovního času, tudíž je velice dobře zná a může tak bez problémů hodnotit jejich pracovní výkon, práci v týmu, chování vůči svým kolegům a spoustu dalších aspektů. Minimálně jednou měsíčně má vedoucí pracovník **měsíční pohovor** s každým svým podřízeným, kde spolu diskutují i záležitosti pracovního výkonu spojených s hodnocením. Tudíž dochází k pravidelným měsíčním pohovorům.

Jednou za půl roku se provádí **formální hodnocení** s dopadem na pololetní odměny. Hlavní kritéria pro vyplacení těchto odměn jsou: rozvoj svěřeného kmene klientů, vlastní aktivita k získání nového klienta, minimum stornovaných smluv, důraz na samo vzdělávání. Hodnotí se tedy to, co se pracovník za minulé pololetí naučil a jak své nové dovednosti převedl ve prospěch klientů.

### 3.3.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru

Správný personalista či manažer musí znát silné a slabé stránky svých pracovníků a podle toho sestavuje pracovní tým a dává pracovníkům úkoly. Pokud je v tomhle úspěšný, je úspěšný celý tým. Správně sestavený tým pracuje efektivně, získává nové klienty a neztrácí klienty současné. Důležité je, aby lidi práce bavila a společně vytvářeli zdravý kolektiv. K utužení kolektivu mohou sloužit i neformální akce, které společnost pravidelně (až na dnešní dobu) pořádá.

V období od 01/2020 do 04/2021 **odešlo celkem 12 zaměstnanců**. Pět z nich pracovalo ve společnosti méně než jeden rok.

K ukončení pracovního poměru může dojít, když se pracovník neosvědčí, nestíhá pracovnímu tempu, práce ho nebaví, nebo má rodinné důvody.

Když dojde tedy k ukončení pracovního poměru má personální oddělení na starost vyřízení výstupní dokumentace, vyřízení zpětných předávacích protokolů a převzetí majetku společnosti, které zaměstnanec během svého pracovního poměru od společnosti obdržel, jako například notebook, telefon, klíče od budovy, služební automobil atd.

### **3.3.6 Odměňování**

Personální oddělení v organizaci má na starost odměňování pouze v podobě benefitů. Jiné typy odměňování mají na starost jednotliví vedoucí svých oddělení a jednatel. Personální oddělení mělo dříve na starost poskytování stravenek, kdy evidovali a rozdělovali stravenky pro jednotlivé pracovníky společnosti. Momentálně byl zaveden stravenkový paušál, což je novinka od roku 2021, kdy peníze chodí rovnou jako součást mzdy pracovníkovi na bankovní účet.

Mezi další benefity, které personální oddělení kontroluje patří možnost využití firemních vozidel, notebooku či mobilního telefonu. Každou středu je pro zaměstnance, kteří nejsou na home-office, připraveno ovoce. Nápoje jako je káva, čaj atd. jsou k dispozici neustále. Jako benefit lze tedy zmínit i home-office, protože pracovníci, kteří mají být podle rozvrhu momentálně v kanceláři a více jim vyhovuje, nebo se nemohou dostavit do práce, mohou po domluvě s vedoucím svého oddělení pracovat z domova.

Personální oddělení má na starost pořádání a organizaci firemních teambuildingů, které se konají každý rok v letních měsících. Posledním teambuildingem byl kurz přežití, který si všichni účastníci velice užili. Další firemní akce jako vánoční/novoroční večírek, bruslení na zimním stadionu, cyklistický výlet na Hracholusky či každoroční turnaj ve volejbale má na starost opět personální oddělení. Na tyto akce se všichni zaměstnanci Modul Servisu velice těší, jen se bohužel v roce 2020 kvůli pandemii nemohli uskutečnit. Jedinou akcí, která se v roce 2020 uskutečnila, byl v červenci tradiční volejbalový turnaj.

### **3.3.7 Vzdělání pracovníků**

Společnost dbá na neustálé vzdělávání svých pracovníků. Obor pojišťovnictví skýtá stále nové informace a neumožňuje žádnému svému zaměstnanci zakrnět. K vysoké profesionalitě napomáhá neustálé zvyšování odbornosti a kvalifikace zaměstnanců. Modul Servis pořádá interní vzdělávací kurzy, kdy probíhají pravidelné workshopy obvykle zakončené krátkým testem.

Společnost dále zajišťuje svým pracovníkům externí formu vzdělávání – většinou na pojišťovnách, nebo ve specializovaných vzdělávacích agenturách. Každý pracovník po absolvování školení udělá stručný zápis a informuje ostatní kolegy, kteří na školení nebyli, o všech důležitých novinkách. Zároveň připravuje několik otázek a variantních odpovědí k doplnění do firemního testování.

Mezi školení, které společnost realizuje patří školení počítačových znalostí, základních právních znalostí, IT školení. Dříve probíhali hromadné hodiny angličtiny, ovšem kvůli pandemii z nich sešlo a momentálně se o jejich obnovení nepřemýšlí.

Zaměstnanci mají mimo jiné za úkol samo vzdělávání, což je jeden z úkolů pololetní motivace, kdy si pracovník sám nachází nová témata, hodící se k jeho pracovnímu zaměření. V průběhu října každého roku probíhá interní testování znalostí na základě absolvovaných povinných školení, workshopů a dodaných otázek z externích akcí. Na základě testování uvidí manažer, na které oblasti se v dalším období zaměřit, tzn. neprobrat úspěšně, neúspěšně, ale jako podklad pro sjednávání cílů pro jednotlivé pracovníky na další rok.

### 3.3.8 Péče o pracovníky

Modul Servis se snaží o svoje pracovníky pečovat. Péče o pracovníky je po odměňování tou oblastí personální práce, která je pracovníky či potencionálními pracovníky nejčastěji používána k porovnávání společnosti s jinými zaměstnavateli. Pokud bude organizace známa tím, že svým zaměstnancům nevěnuje náležitou péči, bude mít veliký problém získat si pracovníky nové, a to vedení Modulu Servisu nechce.

Do péče o pracovníky jistě patří **flexibilní pracovní doba**. Zaměstnanci Modulu Servisu na plný úvazek musí odpracovat každý den 8 hodin. Fixní pracovní doba je od 10 do 15 hodin. Tudiž si každý zaměstnanec může zbylé hodiny odpracovat v jakoukoliv denní dobu. Toto ovšem neplatí pro všechny zaměstnance společnosti, liší se to podle oddělení.

Společnost velice dbá na **pořádek v prostorách kanceláří**. Prostory jsou moderně vybavené, na zdích na chodbách jsou obrazy a všude po budově jsou zajímavé dekorace či květiny.

V dnešní době pandemie zajišťuje zaměstnavatel každé pondělí pro všechny pracovníky, kteří přijdou do kanceláře, antigenní testy

Společnost zdarma nabízí svým pracovníkům **internetovou službu ulekare.cz**, kam může každý zaměstnanec, ale i rodinní členové zaměstnanců, zavolat či napsat a jejich dotazy budou přednostně a bezplatně vyřízeny.

Spoluzakladatel služby uLékaře.cz, lékař Tomáš Šebek, se na webových stránkách vyjádřil o této službě takto:

*„S naší službou si zaměstnanec může v rámci online lékařské poradny vše vyřídit rychle v pohodlí svého domova nebo i pracoviště, a když potřebuje fyzickou návštěvu, tak mu lékaře objednáme na přesné místo i čas.“* (uLékaře.cz, 2021)

uLékaře.cz, s.r.o. (2021). Zdraví a prevence ve firmě. Dostupné 22. 4. 2021 z <https://app.ulekare.cz/pro-firmy>

Personální oddělení je jinak neustále k dispozici, pokud zaměstnanec cokoliv potřebuje, může se na personální oddělení kdykoliv obrátit a personalistky se pokusí problém vyřešit. Většinou se jedná o administrativní záležitosti.

### **3.3.9 Personální informační systém**

Modul Servis používá svůj **vlastní personální informační systém**, který vytvořilo oddělení podpory obchodu. Nazývá se **Docházka**. V tomto systému je veden každý zaměstnanec společnosti. Pro personální oddělení a jednotlivé manažery slouží jako **kontrolní a informační prostředek**.

Pro samotné pracovníky slouží tento systém jako tzv. píchačka, při vstupu do budovy si pracovník na recepci na dotykové obrazovce klikne příchod a při odchodu zase odchod. Pracovníci mohou na počítači sledovat, kolik hodin mají odpracováno a kolik jim ještě zbývá. V Docházce si lze zažádat o dovolenou a sledovat, kdy mají dovolenou ostatní kolegové. V Docházce je i sekce s informacemi, kde si každý pracovník může najít pracovní email, pracovní telefon a kancelář každého zaměstnance Modul Servisu. Docházka je opravdu užitečný a srozumitelný personální informační systém.

S tím je spojen další úkol personálního oddělení, evidování docházky zaměstnanců. Úkolem HR manažerky je hlídání docházky všech zaměstnanců a oprava případných chyb, které zde mohou vzniknout. Dále musí zaznamenávat např. absenci a dovolenou. Personální oddělení má přehled, zda je zaměstnanec na home-office, v práci, na služební

cestě, na obědě apod. Na konci každého měsíce musí vytvořit souhrnný export docházky pro paní účetní, která na základě toho vyplácí mzdy.

Personální oddělení pomocí personálního informačního systému dále eviduje narozeniny všech zaměstnanců, jejich výročí ve firmě, konce zkušebních dob nebo blížící se konce pracovních smluv. Na všechny tyto náležitosti musí upozornit nadřízeného, který podstoupí další kroky. Personální oddělení má na starost také vybírání propustek od lékaře a hlídání bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP).

### **3.4 Změny v souvislosti s pandemií Covid-19**

V důsledku covidu-19 se procesy personálního oddělení poměrně změnily. Například již neprobíhají osobní pohovory, ale probíhají formou on-line. Organizace přešla na home-office, který byl dříve spíše ojedinělý. Zaměstnanci jsou v každém oddělení rozdělení na polovinu a střídají se na pracovišti a na home-office po 14 dnech, aby nedošlo ke hromadnému nakažení pracovníků a zvýšila se jejich bezpečnost. Pokud jsou zaměstnanci nemocní na covid-19, je třeba evidovat i tyto záležitosti a doklady, s kterými poté souvisí i různé příspěvky či kompenzace od státu. Muselo být zavedeno **testování zaměstnanců**, které musí právě personální oddělení evidovat. Procesy se neustále mění v souvislosti s Covid-19, je třeba stále se měnící situaci přizpůsobovat.

## 4 Dotazníkové šetření a jeho výsledky

Za účelem zjištění kvality personálního řízení v organizaci a za účelem zjištění spokojenosti pracovníků Modul Servisu vzniklo dotazníkové šetření.

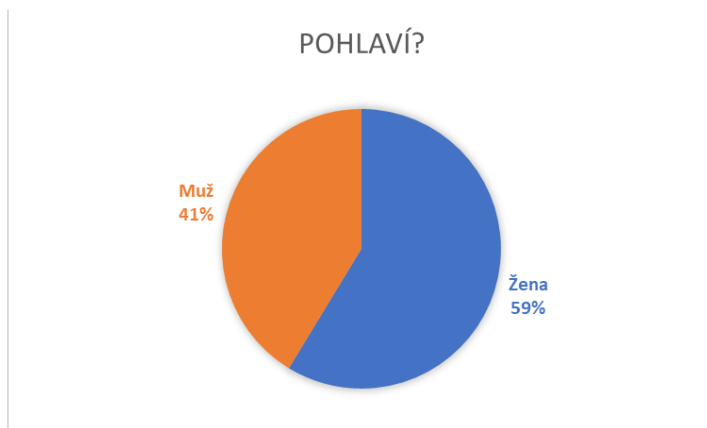
Dotazník byl vytvořen v aplikaci Google Formuláře a následně byl rozeslán všem zaměstnancům prostřednictvím firemního e-mailu.

Výsledky byly použity k návrhu zlepšení v oblasti personálního řízení pracovníků. Dotazník byl poslán všem 65 zaměstnancům společnosti Modul Servis, 39 ženám a 26 mužům. Dotazník obsahoval 33 otázek, jak otevřených, tak uzavřených, a 4 podotázky. Odpovědi byly anonymní. Po týdnu dorazilo 30 vyplněných dotazníků.

### Otázka č. 1: Pohlaví?

V první otázce bylo zjištěno pohlaví respondentů. Rozdělení pohlaví je přímo úměrné celkovému počtu zaměstnanců. Na dotazník nám z celkového množství 65 pracovníků odpovědělo 30, tedy z celkových 39 žen odpovědělo 19 a z celkových 26 mužů odpovědělo 11. V organizaci lehce převládá pohlaví ženské (viz obr. 1).

Obrázek 1: Otázka č. 1: Pohlaví?



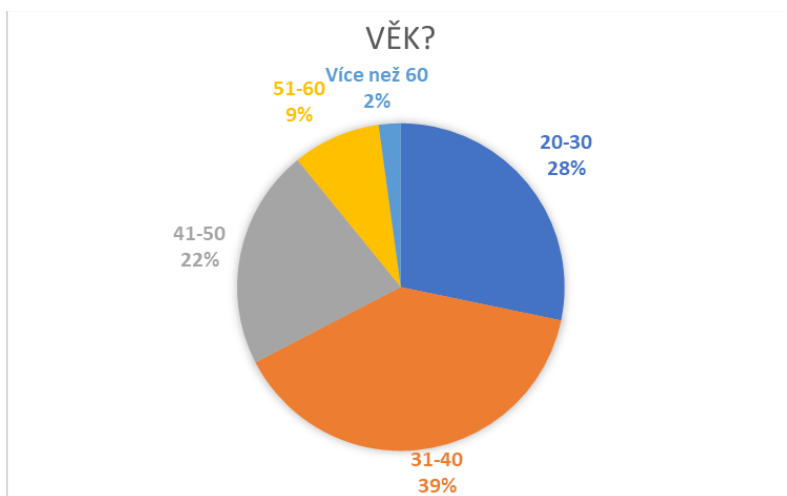
Zdroj: vlastní zpracování, 2021



### Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Dle výsledků má společnost většinu zaměstnanců v produktivním věku, nejvíce zastoupenou věkovou skupinou je kategorie od 31 do 40 let, která čítá téměř 40 % pracovníků (viz obr. 2). K důchodovému věku se blíží pouze 2 % pracovníků, tedy pouze jeden. Odráží se to od motta společnosti, že chce zaměstnávat mladé a perspektivní pracovníky.

Obrázek 2: Otázka č. 2: Věk?

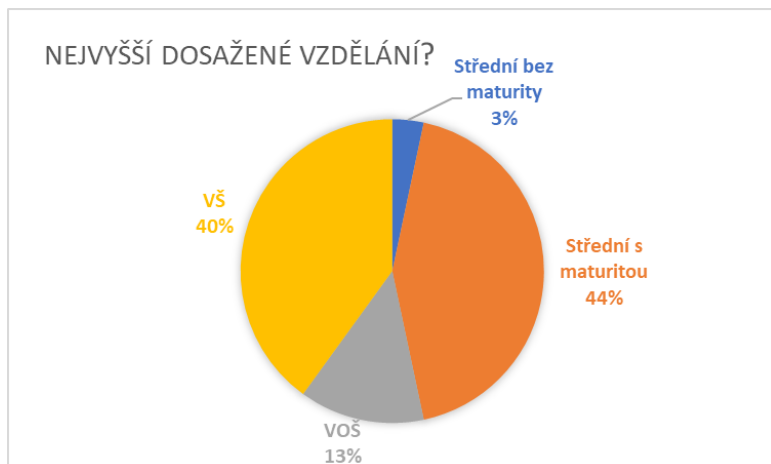


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání?

V Modul Servisu nepracuje ani jeden pracovník pouze se základním vzděláním. Jeden pracovník má výuční list. Lehce převládají pracovníci s maturitním vzděláním, ale zastoupení pracovníků s vysokoškolským titulem není malé (viz obr. 3).

Obrázek 3: Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání?

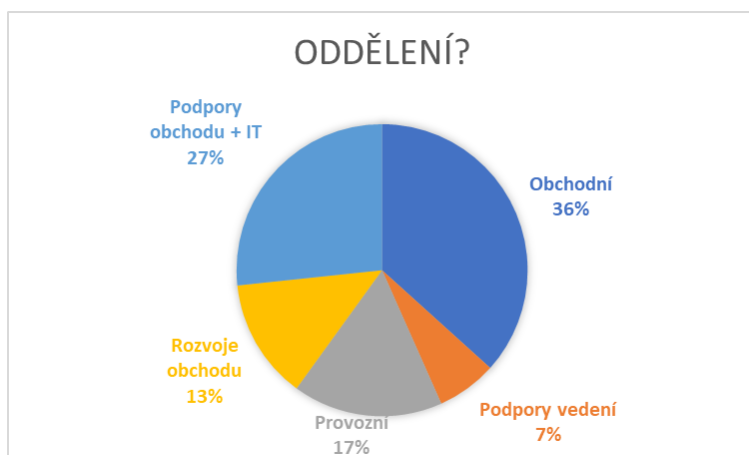


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

#### Otázka č. 4: Na jakém oddělení pracujete?

Na dotazníkové šetření odpověděli pracovníci ze všech oddělení. Tzn. z oddělení obchodu, podpory vedení společnosti, provozního oddělení i z oddělení podpory obchodu (IT). Největší zastoupení měli pracovníci obchodního oddělení, protože je největší a má ze všech oddělení nejvíce zaměstnanců (viz obr. 4).

Obrázek 4: Otázka č. 4: Oddělení?



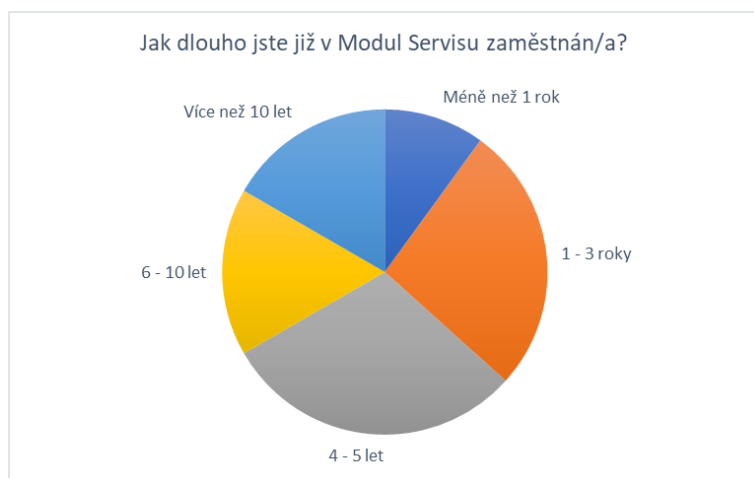
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 5: Jak dlouho jste již v Modul Servisu zaměstnán/a?

Délka zaměstnání pracovníků v Modul Servisu je opravdu rozmanitá. Nejvíce zastoupené rozpětí je od 4 do 5 let (viz obr. 5)

Průměrná délka pracovního poměru je 5,2 roku. Tato informace nevzešla z dotazníkového šetření, ale poskytla ji HR manažerka.

Obrázek 5: Otázka č. 5: Jak dlouho jste již v Modul Servisu zaměstnán/a?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

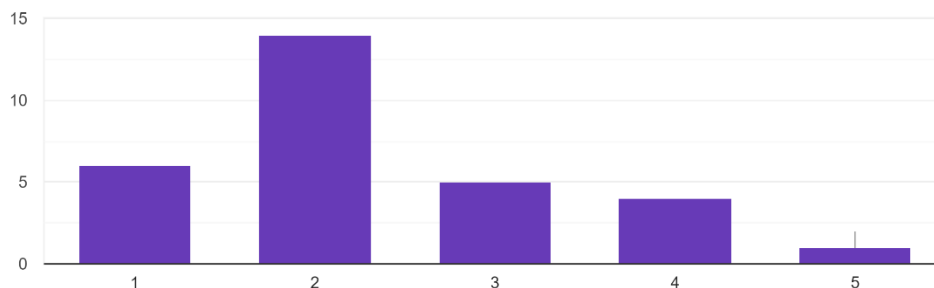
### Otázka č. 6: Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Pracovníci odpovídali nejvíce číslem 2, což znamená spíše ano. Pár zaměstnanců odpovědělo určitě ano a pouze jeden pracovník odpověděl určitě ne. Dle průzkumu jsou pracovníci se svým finančním ohodnocením spíše spokojeni (viz obr. 6).

Obrázek 6: Otázka č. 6: Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?

Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?  
30 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 7: Pokud ne, co Vám nevyhovuje, popř. co doporučujete změnit?**

Podotázka k předchozí otázce číslo 6. Otázka byla nepovinná.

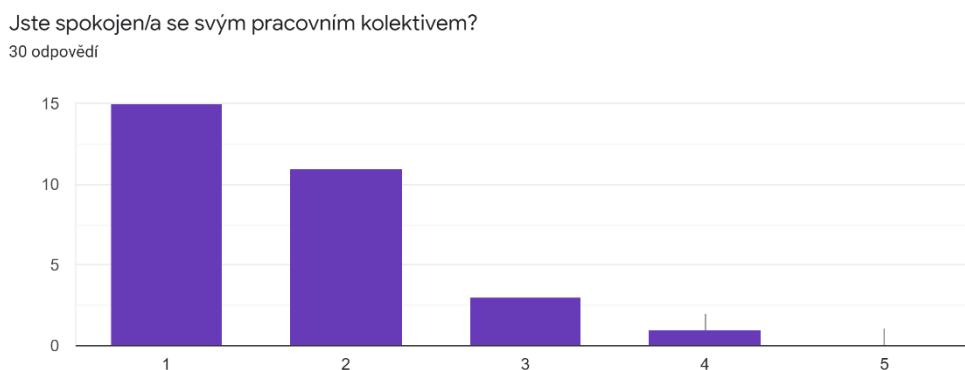
Na tuto otázku měli odpovídat pouze zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni se svým finančním ohodnocením. Mezi odpověďmi se objevilo zvýšení základní mzdy, častější udělování odměn, zvětšení provize ze sjednání nové pojistky či za přivedení nového klienta.

### **Otázka č. 8: Jste spokojen/a se svým pracovním kolektivem?**

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Polovina tázaných zaměstnanců podniku odpověděla na tuto otázku tak, že jsou velice spokojeni se svým pracovním kolektivem. Více než jedna třetina tázaných je spíše spokojena a čtyři respondenti odpověděli na otázku negativně (viz obr. 7).

Obrázek 7: Otázka č. 8: Jste spokojen/a se svým pracovním kolektivem?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 9: Pokud ne, co Vám nevyhovuje, popř. co doporučujete změnit?**

Podotázka k předchozí otázce číslo 8. Tato otázka byla nepovinná.

Respondenti jsou dle průzkumu se svým pracovním kolektivem spokojeni. Pouze jeden respondent odpověděl na tuto otázku tak, že si se svými spolupracovníky nerozumí, kvůli většímu věkovému rozdílu.

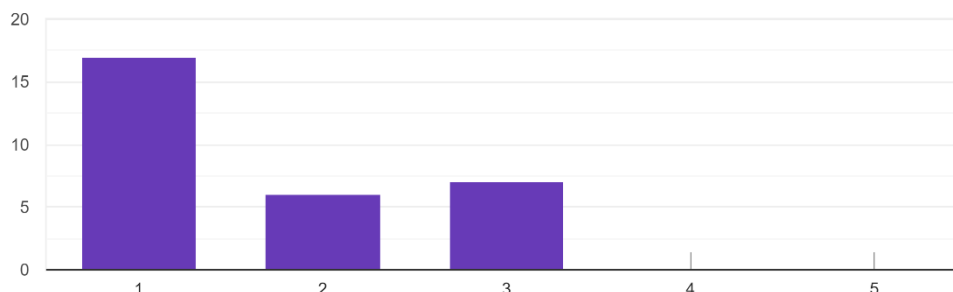
### **Otázka č. 10: Jste spokojen/a se zázemím na pracovišti?**

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Většina respondentů odpověděla, že je spokojena se svým pracovním zázemím. Někteří jsou spíše spokojeni a zbytek respondentů uvedl neutrální hodnocení. Žádný pracovník není nespokojen s pracovním zázemím (viz obr. 8). Společnost sídlí od roku 2016 v novém moderně zrekonstruovaném sídle, z toho důvodu jsou pracovníci spíše spokojeni.

Obrázek 8: Otázka č. 10: Jste spokojen/a se zázemím na pracovišti?

Jste spokojen/a se zázemím na pracovišti?  
30 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 11: Co doporučujete změnit z oblasti pracovního zázemí?

Podotázka k předchozí otázce číslo 10. tato otázka byla nepovinná

Na tuto otázku odpověděli pouze 3 respondenti. Jeden respondent vytkl málo obrazů na zdích a dalším dvěma se nelíbí, že se v budově v zimním období nedostatečně topí.

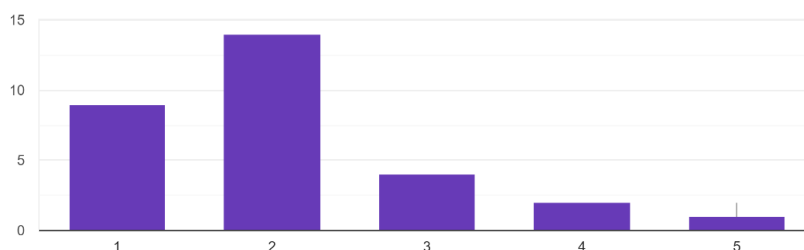
### Otázka č. 12: Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Nejčastěji respondenti odpovídali, že jsou s náplní své práce spokojeni. Třem respondentům by vyhovovala změna pracovní náplně a čtyři respondenti hodnotí svoji náplň práce neutrálně (viz obr. 9).

Obrázek 9: Otázka č. 12: Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?  
30 odpovědí



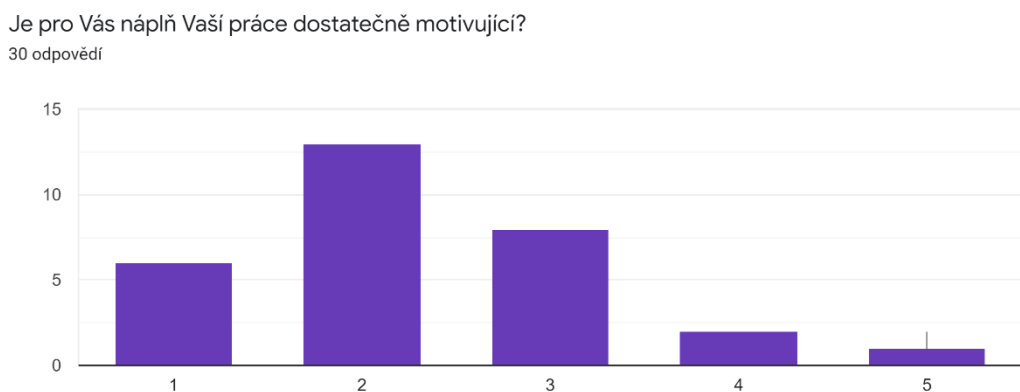
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 13: Je pro Vás náplň Vaší práce dostatečně motivující?

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Z této otázky vyplývá, že pro zaměstnance, kteří jsou spokojeni se svou náplní práce, je tato náplň dostatečně motivující. Pro ty, kteří odpověděli na předešlou otázku negativně, náplň práce dostatečně motivující není (viz obr. 10).

Obrázek 10: Otázka č. 13: Je pro Vás náplň Vaší práce dostatečně motivující?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

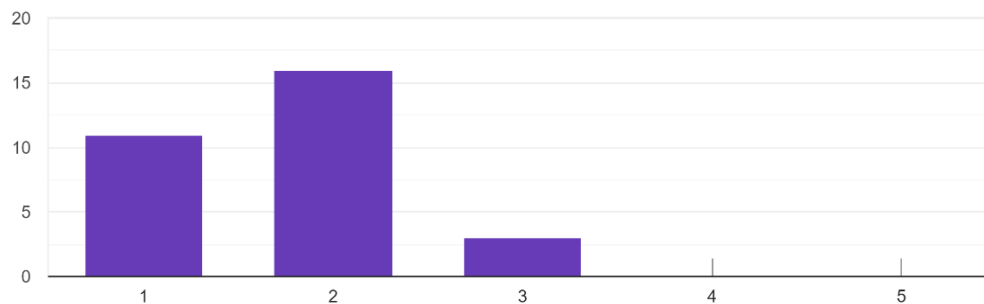
### Otázka č. 14: Nabízí zaměstnavatel dostačující školení?

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Zaměstnavatel nabízí veliké množství školení, které se promítlo i na tomto grafu. Pracovníci neodpověděli ani jednou určitě ne či spíše ne (viz obr. 11).

Obrázek 11: Otázka č. 14: Nabízí zaměstnavatel dostačující školení?

Nabízí zaměstnavatel dostačující školení?  
30 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 15: O jaké kurzy byste doporučil/a doplnit nabídku školení?**

Tato otázka byla nepovinná a odpověděli na ni pouze 2 respondenti.

Zaměstnanci si myslí, že školení je dostatek. Ovšem jeden zaměstnanec má zájem o obchodní školení, další o školení, jak se stát manažerem.

#### **Otázka č. 16: Je na Vaší pracovní pozici možný kariérní růst?**

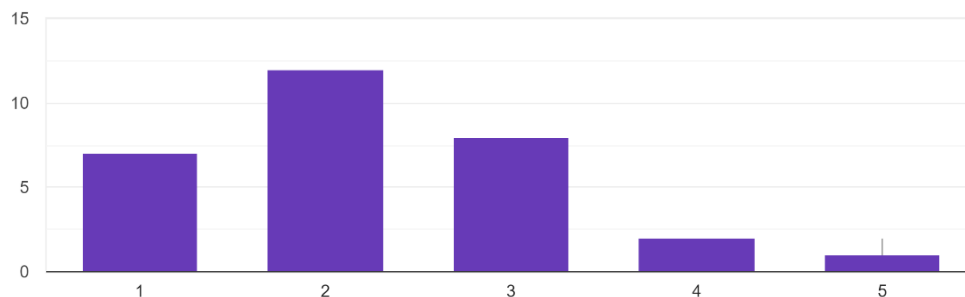
Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Ve společnosti Modul Servis je dle názoru pracovníků spíše možný kariérní růst (viz obr. 12). Záleží to ovšem na pozici pracovníka. V každém oddělení i na každé pracovní pozici je ta možnost odlišná.



Obrázek 12: Otázka č. 16: Je na Vaší pracovní pozici možný kariérní růst?

Je na Vaší pracovní pozici možný kariérní růst?  
30 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

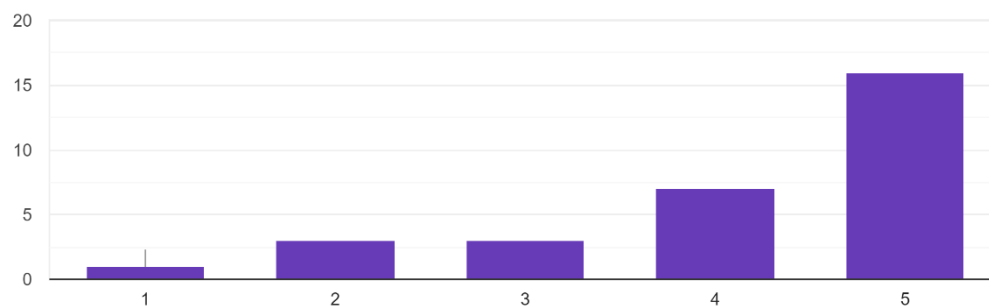
### Otázka č. 17: Uvažujete o změně zaměstnání v horizontu jednoho roku?

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Většina respondentů neuvažuje o změně zaměstnání v horizontu jednoho roku, to zřejmě souvisí s jejich spokojeností v podniku a dobrým finančním ohodnocením. Pouze čtyři respondenti o této změně uvažují (viz obr. 13).

Obrázek 13: Otázka č. 17: Uvažujete o změně zaměstnání v horizontu jednoho roku?

Uvažujete o změně zaměstnání v horizontu jednoho roku?  
30 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

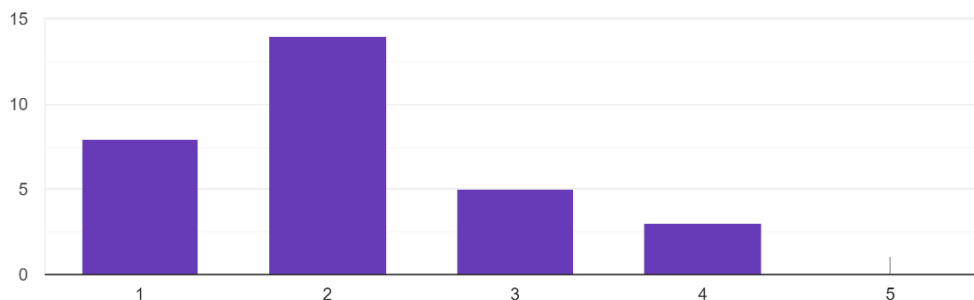
### Otázka č. 18: Doporučil/a byste práci v Modul Servisu svým kamarádům nebo známým?

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Pracovníci by práci v Modul Servisu svým kamarádům nebo známým spíše doporučili. Ani jeden pracovník neodpověděl, že by práci v této organizaci nedoporučil (viz obr. 14).

Obrázek 14: Otázka č. 18: Doporučil/a byste práci v Modul Servisu svým kamarádům nebo známým?

Doporučil/a byste práci v Modul Servisu svým kamarádům nebo známým?  
30 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 19: Jaké benefity Modul Servis nabízí?

U této otázky měli respondenti na výběr a mohli zvolit více odpovědí.

Modul Servis nabízí jako benefity: příspěvek na stravování, dovolená nad rámec zákona a sick days, vzdělání a odborný rozvoj zaměstnanců, jazykové kurzy, občerstvení a nealkoholické nápoje na pracovišti, zdravotní péče o zaměstnance.

Kromě příspěvku na kulturu, sport a rekreaci a příspěvku na penzijní a soukromé životní pojištění nabízí z nabídky vše.

### **Otázka č. 20: Jaké ostatní motivační prvky Modul Servis nabízí?**

Tato otázka byla nepovinná a odpověděli na ni pouze 3 respondenti.

Pro vybrané vedoucí pracovníky nabízí společnost služební vůz. Všichni zaměstnanci mají možnost výběru mobilního telefonu dle vlastního výběru s možností doplatku, pokud se jedná o vyšší než povolenou cenovou kategorii. Pololetní odměny.

### **Otázka č. 21: Absolvoval jste již firemní Teambuilding či výjezdní poradu?**

Většina respondentů neabsolvovala firemní Teambuilding či výjezdní poradu (viz obr. 15). Je to tím, že společnost pořádá tyto akce pouze pro vedoucí pracovníky a dále pro vybrané pracovníky.

Obrázek 15: Otázka č. 21: Absolvoval jste již firemní Teambuilding či výjezdní poradu?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 22: Pokud ano, co Vám to přineslo?**

Podotázka k předchozí otázce, zda jste již absolvoval firemní Teambuilding či výjezdní poradu. Na tuto otázku odpověděli pouze 4 pracovníci.

- zlepšení týmové komunikace
- synchronizace a spolupráce členů týmu
- vznik nových i prohloubení stávajících vazeb
- celkové posílení vzájemné důvěry

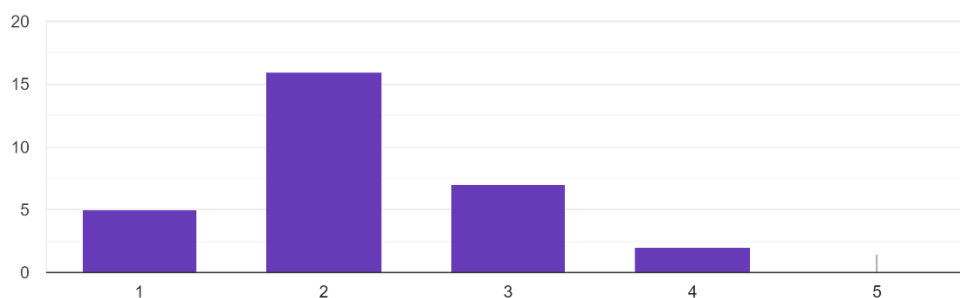
### Otázka č. 23: Jste spokojen/a se způsobem vedení pracovníků?

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Většina respondentů uvedla, že je spíše spokojena se způsobem vedení pracovníků (viz obr. 16).

Obrázek 16: Otázka č. 23: Jste spokojen/a se způsobem vedení pracovníků?

Jste spokojen/a se způsobem vedení pracovníků?  
30 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 24: Co byste doporučil/a zlepšit na způsobu vedení pracovníků? (Můžete uvést více návrhů.)

Tato otázka byla nepovinná a odpověděli na ni pouze 2 respondenti.

Zaměstnanci si přejí dostávat lépe a přesněji naformulované úkoly. Dále by doporučovali dostávat reálné termíny pro splnění svých úkolů od nadřízených.

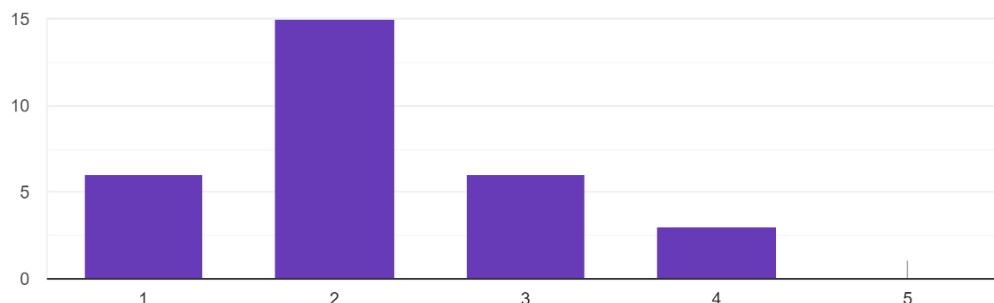
### Otázka č. 25: Vyhovuje Vám komunikace s vedoucími pracovníky?

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Respondentům komunikace s vedoucími pracovníky spíše vyhovuje (viz obr. 17).

Obrázek 17: Otázka č. 25: Vyhovuje Vám komunikace s vedoucími pracovníky?

Vyhovuje Vám komunikace s vedoucími pracovníky?  
30 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

#### **Otázka č. 26: Pokud ne, co Vám nevyhovuje, popř. co doporučujete změnit?**

Podotázka k předchozí otázce č. 25. Tato otázka byla nepovinná a odpověděli na ni pouze 4 respondenti.

Tato otázka byla velice ovlivněna nemožností každodenního setkávání na pracovišti, respondenti odpovídali takto, téměř totožně: Nevyhovuje mi personální jednání a důležité schůzky či pohovory online, přes počítač.

#### **Otázka č. 27: Jakým způsobem probíhá hodnocení pracovníků?**

Respondenti odpovídali takto:

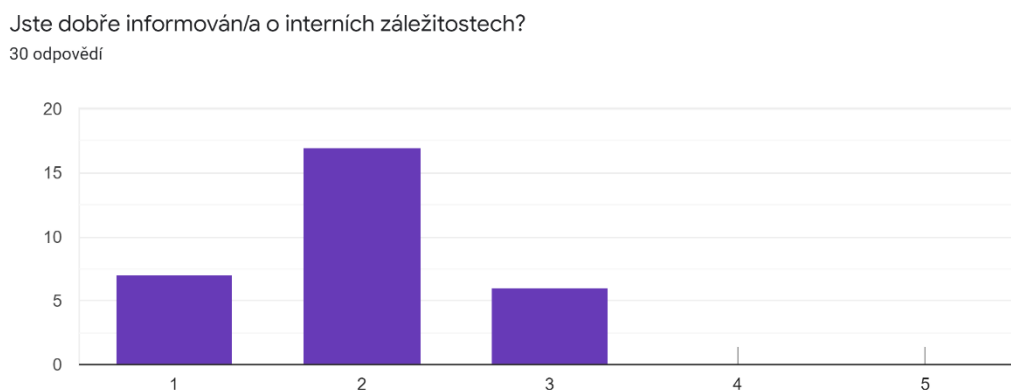
- podle dosažených výsledků,
- měsíční statistiky,
- pololetní hodnocení před výplatou odměn,
- pravidelné měsíční pohovory.

### Otázka č. 28: Jste dobře informován/a o interních záležitostech?

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Pracovníci jsou spíše dobře informováni o interních záležitostech. Ty nejdůležitější chodí všem pracovníkům na firemní email. Ani jeden respondent si nemyslí, že by byl o interních záležitostech špatně informován (viz obr. 18).

Obrázek 18: Otázka č. 28: Jste dobře informován/a o interních záležitostech?



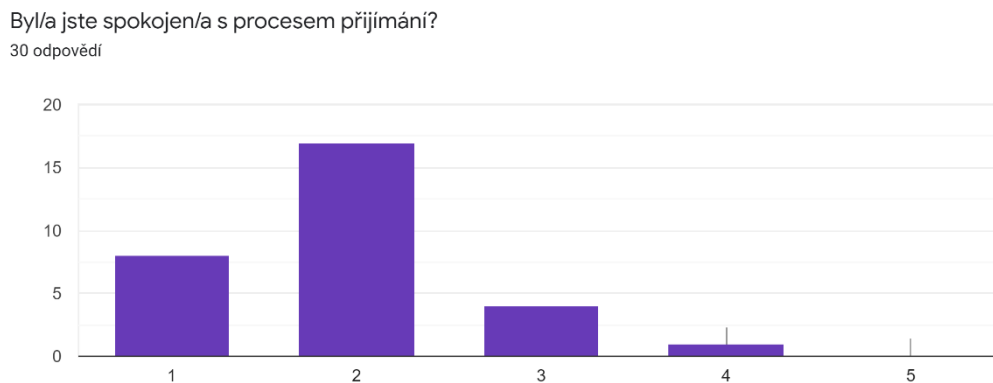
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 29: Byl/a jste spokojen/a s procesem přijímání?

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Respondenti byli spíše spokojeni s procesem přijímání (viz obr. 19).

Obrázek 19: Otázka č. 29: Byl/a jste spokojen/a s procesem přijímání?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 30: Byl/a jste spokojen/a s procesem adaptace a zaškolení?

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Pracovníci byli spíše spokojeni s procesem adaptace a zaškolení (viz obr. 20).

Obrázek 20: Otázka č. 30: Byl/a jste spokojen/a s procesem adaptace a zaškolení?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### Otázka č. 31: Co byste na procesu přijímání, adaptace a prvotního zaškolení doporučil/a změnit?

Tato otázka byla nepovinná a odpověděl na ni pouze 3 respondenti.

Pracovníci uvedli tyto odpovědi: Velké množství informací a studijního materiálu, náročný plán zácviku, bylo to na mě moc rychlé.

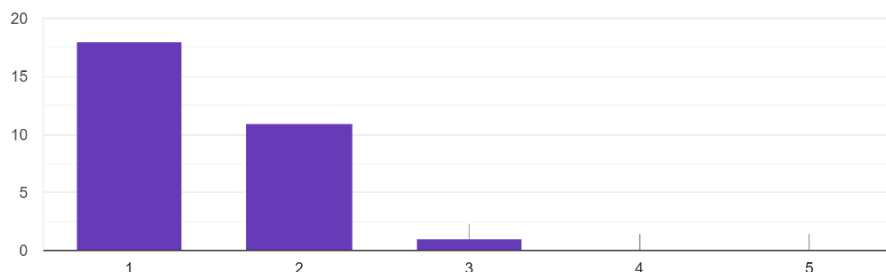
### Otázka č. 32: Jste spokojen/a se zajišťováním bezpečnosti pracovníků v době pandemie Covid-19?

Na tuto otázku odpovídali zaměstnanci pomocí stupnice od 1 do 5 s tím, že 1 znamenala určitě ano a 5 určitě ne.

Respondenti jsou naprosto spokojeni se zajišťováním bezpečnosti pracovníků v době pandemie Covid-19 (viz obr. 21). Společnost obstarává respirátory, antigenní testy, dezinfekci, rozestupy, možnost home office.

Obrázek 21: Otázka č. 32: Jste spokojen/a se zajišťováním bezpečnosti pracovníků v době pandemie Covid-19?

Jste spokojen/a se zajišťováním bezpečnosti pracovníků v době pandemie Covid-19?  
30 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

### **Otázka č. 33: Doporučil/a byste v zajišťování bezpečnosti pracovníků nějaké úpravy?**

Tato otázka byla nepovinná a pracovníci odpovídali takto:

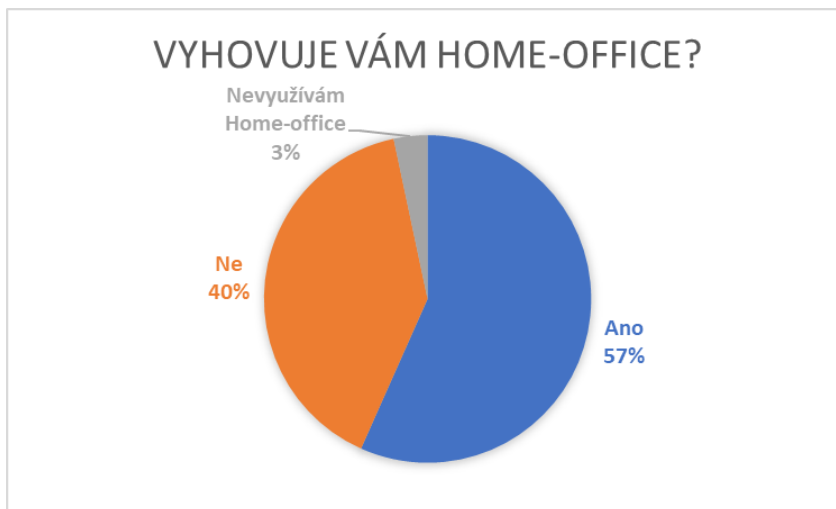
- vzhledem ke kancelářské práci se nejedná o nebezpečné povolání,
- pořídit bezpečnější vozy,
- z pohledu pandemie jsou všechny předpisy a nařízení dodržovány.

### **Otázka č. 34: Vyhovuje Vám Home-office?**

Home office využívají všichni pracovníci mimo úklidové služby. Spokojenost s ním pomalu upadá, ze začátku pandemie byla spokojenost téměř 80 % (tuto informaci sdělilo personální oddělení). Nyní se pomalu blíží k polovině (viz obr. 22).



Obrázek 22: Otázka č. 34: Vyhovuje Vám Home-office?



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

**Otázka č. 35: Co Vám nejvíce vyhovuje na současné situaci ovlivněné Covid-19 z pohledu zaměstnance?**

Respondenti odpovídali téměř stejně, a to tak, že jim vyhovuje práce z domova, možnost home office (nikoli povinnost).

**Otázka č. 36: Co Vám nejvíce vadí na současné situaci ovlivněné Covid-19 z pohledu zaměstnance?**

Respondenti odpovídali takto:

- nemohu trávit čas s kolegy, nenaučím se od nich nic nového, žádné nové poznatky,
- nemohu se tak jednoduše domlouvat s kolegy,
- nemohu konzultovat obchodní případy s kolegy,
- omezená možnost hromadných konzultací.

## 5 SWOT analýza

Po provedení zhodnocení současného stavu, kdy byly popsány současné personální činnosti probíhající v organizaci se autor pokusil sestavit následující tabulky (1 až 9), ve kterých za použití SWOT analýzy došlo k identifikování silných a slabých stránek podniku z interního pohledu a dále došlo k identifikování příležitostí a hrozeb podniku z vnějších vlivů souvisejících s jednotlivými personálními činnostmi.

Tabulka 1: SWOT analýza – vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktuální informace od nadřízených</li><li>• Přesně popsaná náplň práce na každou pozici včetně na sebe navazujících procesů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neexistuje dostatečná analýza pracovních míst</li><li>• Vznik neefektivních pracovních pozic</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Změna legislativy</li><li>• Nové trhy, nové pracovní pozice</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Změna legislativy</li><li>• Zpřísnění podmínek</li></ul>

Tabulka 2: SWOT analýza – personální plánování

Personální plánování	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plánování lidských zdrojů má dlouhodobý charakter a je pravidelně revidováno</li> <li>• Získávání flexibilních pracovníků</li> <li>• Schopnost sebereflexe, reorganizace s cílem zefektivnění práce stávajících pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personální plánová pouze na základě předchozích zkušeností</li> <li>• Nadhodnocení nebo podhodnocení potřeby pracovníků</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentace na veletrhu pracovních příležitostí</li> <li>• Aktivita na sociálních sítích (LinkedIN, Facebook, Instagram,..)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek, nezájem kvalifikovaných uchazečů o práci v této organizaci</li> </ul>

Tabulka 3: SWOT analýza – získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání, výběr a přijímání pracovníků	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití sociálních sítí</li> <li>• Spolupráce s internetovými portály (S Práce, Jobs.cz)</li> <li>• Jasná koncepce výběru zaměstnanců</li> <li>• Několikakolový výběr napomáhající k výběru správného zaměstnance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečné využití současných pracovníků na pozici jinou</li> <li>• Špatná komunikace mezi pracovníky při náboru</li> <li>• Podávání nejasných informací kandidátům</li> <li>• Nedostatečné zohlednění požadavků uchazeče o práci</li> <li>• Absence osobního dotazníku</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• V blízkosti společnosti se nachází Vysoká škola ekonomická = velký potenciál na získání absolventů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odchod pracovníků do jiné společnosti (vysoká konkurence v odvětví)</li> <li>• Potenciální uchazeč si vybere jinou společnost</li> </ul>

Tabulka 4: SWOT analýza – hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasně definovaný způsob hodnocení</li> <li>• Průběžná kontrola plnění pracovních úkolů a průběžné hodnocení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Není zaručen jednotný přístup k hodnocení pracovníků</li> <li>• Nedostatečně vysvětlené hodnocení-demotivace</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Při přesném a dostatečném vysvětlení systému hodnocení v rámci přijímacích pohovorů, větší šance na získání nejkvalitnějších uchazečů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Při nepřesném a nedostatečném vysvětlení systému hodnocení v rámci přijímacích pohovorů, větší pravděpodobnost ztráty či nezískání nejkvalitnějších uchazečů</li> </ul>

Tabulka 5: SWOT analýza – rozmístování pracovníků a ukončení pracovního poměru

Rozmístování pracovníků a ukončení pracovního poměru	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přesné určení pracovní pozice</li> <li>• Efektivní využití zkušeností a odbornosti pracovníků</li> <li>• Znalost silných a slabých stránek zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přecenění pracovních sil zaměstnance</li> <li>• Nevhodné rozmístění zaměstnanců</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracovník v konkurenční společnosti ukončí svůj pracovní poměr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukončení pracovního poměru v nesouladu s aktuální legislativou – hrozba soudního sporu</li> </ul>

Tabulka 6: SWOT analýza – odměňování

Odměňování	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasně definované pololetní odměny</li> <li>• Vozidla pro vedoucí pracovníky</li> <li>• Nadstandardní platové podmínky</li> <li>• Přesně stanovené odměny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtížné dosáhnout na pololetní odměnu</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání pracovníků z jiných společností z důvodu kvalitnějšího odměňování</li> <li>• Nové způsoby odměňování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odchod kvalifikovaných a zkušených pracovníků z důvodu nízkého finančního ohodnocení</li> <li>• Konkurence může odměňovat lépe své pracovníky</li> <li>• Růst minimální mzdy</li> </ul>

Tabulka 7: SWOT analýza – vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadstandardní množství kvalitních školení</li> <li>• Pro pracovníky zdarma</li> <li>• Kvalitní vzdělávací program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Občas pro pouze omezený počet pracovníků</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání dalších externích školitelů</li> <li>• Možnost získání dalších certifikací</li> <li>• Dotační programy na vzdělání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syndrom vyhoření z možného velkého množství školení</li> <li>• Celorepublikové zkoušky</li> </ul>

Tabulka 8: SWOT analýza – péče o pracovníky

Péče o pracovníky	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizace nabízí zaměstnancům řadu výhod</li> <li>• Flexibilní pracovní doba</li> <li>• Možnost Home office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Společnost nepřispívá na penzijní a soukromé životní pojištění</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajištění externích zdravotních služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízký zájem potenciálních uchazečů z důvodu nízké péče o pracovníky</li> </ul>

Tabulka 9: SWOT analýza – personální informační systém

Personální informační systém	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pořádek a systém v informacích o zaměstnancích a klientech</li> <li>• Použití vlastních softwarů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Někteří zaměstnanci nejsou dostatečně vzdělaní v ovládní a využití interních systémů</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehnání ještě kvalitnějšího a lepšího systému</li> <li>• Nové technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost úniku citlivých dat z organizace</li> </ul>

## 6 Návrhy ke zlepšení v oblasti personálního řízení

Dotazníkové šetření bylo velice ovlivněno již rok trvající pandemií a nemožnosti každodenního docházení na pracoviště. Dle zjištění, pracovníkům ze začátku home office vyhovoval, protože je to mnohem pohodlnější způsob pracovní docházky. Zaměstnancům tedy vyhovovalo, že každé ráno nemuseli absolvovat cestu do zaměstnání, ale stačilo pouze zapnout počítač.

Po určité době se však pohled na home office začal měnit. Pracovníkům začal chybět každodenní řád a povinnost někam dojet. Asi největší nevýhodou práce z domova je to, že se pracovníci **nemohou setkat s kolegy**, protože setkání online nemůže nahradit každodenní přítomnost v kanceláři. V oboru pojišťovnictví se pracovníci setkávají neustále s novými věcmi a potřebují je pravidelně konzultovat se svými kolegy či s nadřízeným. Při práci v týmu se pracovník rozvíjí nejvíce, od každého svého kolegy se něco naučí a při práci z domova se tohle neděje.

Po skončení pandemie a uvolnění opatření by společnost měla uspořádat celofiremní akci, například **turnaj ve volejbale**, aby se zaměstnanci mezi sebou mohli opět pořádně poznat. Během posledních 16 měsíců nastoupilo do společnosti **21 nových pracovníků**, kteří neměli zatím možnost poznat všechny své kolegy. Taková akce jistě pomůže ke zlepšení zaměstnaneckých vztahů. Zaměstnanci napříč odděleními se téměř neznají, a to sdílí tu samou budovu.

HR manažerka by měla naplánovat, **až to situace dovolí**, turnaj ve volejbale s následným posezením pro všechny zaměstnance společnosti. Cena za 1 kurt na 1 hodinu v areálu Lokomotivy v Plzni je 160 Kč. Při minulém turnaji se hrálo na 3 kurtech po dobu 4 hodin. Pronájem volejbalových kurtů vyjde přibližně na 2 000 Kč. Následné občerstvení s posezením vyjde od 10 000 do 15 000 Kč, bude záležet, kolik pracovníků se zúčastní.

**Výjezdní porady či firemního teambuildingu** se v minulosti účastnili jen vybraní vedoucí pracovníci čili tyto akce nebyly pro všechny pracovníky. Společnost by měla do takových akcí zapojit více pracovníků. Není nutné pořádat celofiremní výjezd, ale ke zlepšení vztahů mezi pracovníky **na jednotlivých odděleních** by Teambuilding určitě pomohl.

Personální oddělení by mělo zjistit, na každém oddělení zvlášť, o jaký teambuilding mají zaměstnanci zájem. Cenové náklady na jeden takový kurz závisí na rozsahu, délce, počtu



osob a na spoustě dalších aspektů. Pro potřeby organizace by byl nejefektivnější dvoudenní kurz s ubytováním. Zaměstnanci by spolu strávili celý den, poté by absolvovali společnou večeři a hromadný večerní program. Druhý den dopoledne by byl opět připraven hromadný program. Plán těchto kurzů bude mít na starost HR manažerka. Hromadné programy budou mít za cíl zlepšení spolupráce mezi pracovníky. Cena za dvoudenní pobyt s programem na jednoho pracovníka se pohybuje od 1 000 Kč do 5 000 Kč.

V dotazníkovém šetření se objevilo, že by společnost mohla disponovat bezpečnějšími, výkonnějšími a bytelnějšími automobily než v současnosti. Společnost by tedy měla **koupit bezpečnější vozidla** zejména pro zaměstnance na delší služební cesty.

Během šetření bylo zjištěno, že pracovníci nejsou spokojeni s neustále přibývajícím administrativou související s novou legislativou. S tímto problémem se ovšem na úrovni personálního oddělení nedá nic dělat.

Z dotazníku bylo zjištěno, že několik zaměstnanců není v organizaci spokojeno. Společnost by měla uvažovat nad **vytvořením nové pracovní pozice Happiness manažera**. Stručně řečeno, Happiness manažer je osoba, jejíž hlavní úlohou je zabezpečit spokojenost a štěstí zaměstnanců, aby firma mohla prosperovat. Nejde o standardního zaměstnance personálního oddělení, který škatulkuje kolegy podle přiřazené funkce. Jeho hlavní úlohou je monitoring pracovního prostředí, které následně analyzuje, přičemž se zaměřuje hlavně na komunikaci mezi kolegy a soudržnost kolektivu. Musí vnímat pracovní výkon jednotlivců v prostředí a zároveň v nich vidět osobnosti. Musí umět objevit skrytý potenciál a nenaplněné pracovní touhy.

V mnohých situacích je jediným způsobem, jak přijít na to, co nefunguje, **naslouchat**. Je velmi důležité, aby byl nejen dobrým posluchačem, ale i řešitelem. Pokud zaměstnanci ví, že mají důvěrníka, za kterým mohou kdykoliv přijít, budou pocítovat i v práci pocit bezpečí a komfortu. Lidé potřebují být vyslyšeni a oceněni. Je to přirozená nutnost našeho bytí. Potřebují vědět, že existuje někdo, kdo jim dokáže nabídnout alespoň částečné řešení jejich aktuálního problému.

Personální oddělení ve spolupráci s vedením společnosti by tedy mělo angažovat nového Happiness manažera na **plný úvazek**, který bude operovat **napříč všemi odděleními**. Náklady na tuto pozici vyjdou měsíčně od 30 000 Kč do 45 000 Kč.

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že pracovníci nejsou spokojeni v zimním období **s teplotou v budově**, je jim chladno. Personální oddělení by se mělo domluvit s vedením společnosti a porozhlédnout se po levnějším dodavateli energií. Po ušetření nákladů za dodavatele by se mohlo začít topit na optimální teplotu.

Dále bylo zjištěno, že v **menších kancelářích je nedostatek obrazů** na zdech, obrazy jsou pouze na chodbách a ve větších kancelářích. HR manažerka by se měla domluvit s jednotlivými pracovníky a udělat průzkum, o jaký typ obrazů, a zdali vůbec, mají o takovou výzdobu zájem. Náklady na jeden obraz se pohybují od 300 Kč do 2 000 Kč.

## Závěr

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších činností v organizaci. Žádná společnost, která chce být úspěšná, se bez kvalitního řízení lidských zdrojů nemůže obejít. Personální management slouží k efektivnímu vedení pracovníků a nachází způsob, jak obstát na trhu v konkurenci ostatních podniků. Je tedy nutné věnovat personálnímu řízení velkou pozornost.

Tématem této bakalářské práce bylo *Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku*, kterým byla společnost Modul Servis, s. r. o., která působí na tuzemském finančním, a hlavně pojišťovacím trhu.

V úvodní části bakalářské práce se autor zabýval teoretickou částí řízení lidských zdrojů. V práci byly rozebrány všechny personální činnosti, se kterými se v oblasti řízení lidských zdrojů může člověk setkat.

V další části došlo k představení a k charakteristice společnosti Modul Servis, s. r. o. V této společnosti provedl autor také důkladnou a podrobnou analýzu současného stavu personálních činností a řízení lidských zdrojů. Ve spolupráci s HR manažerkou a obchodním ředitelem získal autor této práce velice užitečné informace. Po úvodní analýze provedl dotazníkové šetření spokojenosti pracovníků a SWOT analýzu personálních činností. Díky těmto metodám přišel na nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů a navrhl způsoby na jejich zlepšení.

## Seznam použitých zdrojů

- Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha, Česko: Management Press.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy (13. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Dvořáková, Z. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Urban, J. (2017). Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha, Česko: Grada.
- Šikýř, M. (2017). Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha, Česko: Grada.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management. Houndmills, Palgrave MacMillan.
- WATSON, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. The International Journal of Human Resource Management.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). Řízení lidských zdrojů: Nové trendy. Praha, Česko: Management Press.
- Jermář, M., & Egerová, D. (2017). Psychologie v organizační a manažerské praxi. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Procházková, P. T. (2017). Úvod do podnikové ekonomiky. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- 
- Mgr. Eva Škorníčková (2021). *Co je GDPR?* Dostupné 28. 4. 2021 z <https://www.gdpr.cz/gdpr/>
- Modul Servis s.r.o. (2021). *NAŠE POSLÁNÍ*. Dostupné 12. 4. 2021 z <https://www.modulservis.cz/>
- uLékaře.cz, s.r.o. (2021). Zdraví a prevence ve firmě. Dostupné 22. 4. 2021 z <https://app.ulekare.cz/pro-firmy>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza – vytváření a analýza pracovních míst .....	58
Tabulka 2: SWOT analýza – personální plánování .....	59
Tabulka 3: SWOT analýza – získávání, výběr a přijímání pracovníků .....	60
Tabulka 4: SWOT analýza – hodnocení pracovníků .....	61
Tabulka 5: SWOT analýza – rozmístování pracovníků a ukončení pracovního poměru .....	61
Tabulka 6: SWOT analýza – odměňování .....	62
Tabulka 7: SWOT analýza – vzdělávání pracovníků .....	62
Tabulka 8: SWOT analýza – péče o pracovníky .....	63
Tabulka 9: SWOT analýza – personální informační systém .....	63

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Otázka č. 1: Pohlaví? .....	40
Obrázek 2: Otázka č. 2: Věk?.....	41
Obrázek 3: Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání? .....	42
Obrázek 4: Otázka č. 4: Oddělení?.....	42
Obrázek 5: Otázka č. 5: Jak dlouho jste již v Modul Servisu zaměstnán/a? .....	43
Obrázek 6: Otázka č. 6: Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?.....	44
Obrázek 7: Otázka č. 8: Jste spokojen/a se svým pracovním kolektivem?.....	45
Obrázek 8: Otázka č. 10: Jste spokojen/a se zázemím na pracovišti?.....	46
Obrázek 9: Otázka č. 12: Jste spokojen/a s náplní Vaší práce? .....	46
Obrázek 10: Otázka č. 13: Je pro Vás náplň Vaší práce dostatečně motivující? .....	47
Obrázek 11: Otázka č. 14: Nabízí zaměstnavatel dostačující školení? .....	48
Obrázek 12: Otázka č. 16: Je na Vaší pracovní pozici možný kariérní růst?.....	49
Obrázek 13: Otázka č. 17: Uvažujete o změně zaměstnání v horizontu jednoho roku? .	49
Obrázek 14: Otázka č. 18: Doporučil/a byste práci v Modul Servisu svým kamarádům nebo známým?.....	50
Obrázek 15: Otázka č. 21: Absolvoval jste již firemní Teambuilding či výjezdní poradu? .....	51
Obrázek 16: Otázka č. 23: Jste spokojen/a se způsobem vedení pracovníků?.....	52
Obrázek 17: Otázka č. 25: Vyhovuje Vám komunikace s vedoucími pracovníky?.....	53
Obrázek 18: Otázka č. 28: Jste dobře informován/a o interních záležitostech?.....	54
Obrázek 19: Otázka č. 29: Byl/a jste spokojen/a s procesem přijímání? .....	54
Obrázek 20: Otázka č. 30: Byl/a jste spokojen/a s procesem adaptace a zaškolení?.....	55
Obrázek 21: Otázka č. 32: Jste spokojen/a se zajišťováním bezpečnosti pracovníků v době pandemie Covid-19? .....	56
Obrázek 22: Otázka č. 34: Vyhovuje Vám Home-office? .....	57

## Seznam příloh

<b>Příloha A:</b> Obrázek 23: Logo společnosti Modul Servis s. r. o. ....	72
<b>Příloha B:</b> Obrázek 24: Sídlo společnosti Modul Servis na Dopravní ulici v Plzni .....	72
<b>Příloha C:</b> Obrázek 25: Organizační schéma společnosti Modul Servis s. r. o. ....	73
<b>Příloha D:</b> Obrázek 26: Zaměstnanci společnosti Modul Servis.....	74
<b>Příloha E:</b> Obrázek 27: Recepce společnosti.....	74

**Příloha A:** Obrázek 23: Logo společnosti Modul Servis s. r. o.

# modulservis



Zdroj: Databáze společnosti Modul Servis, 2021

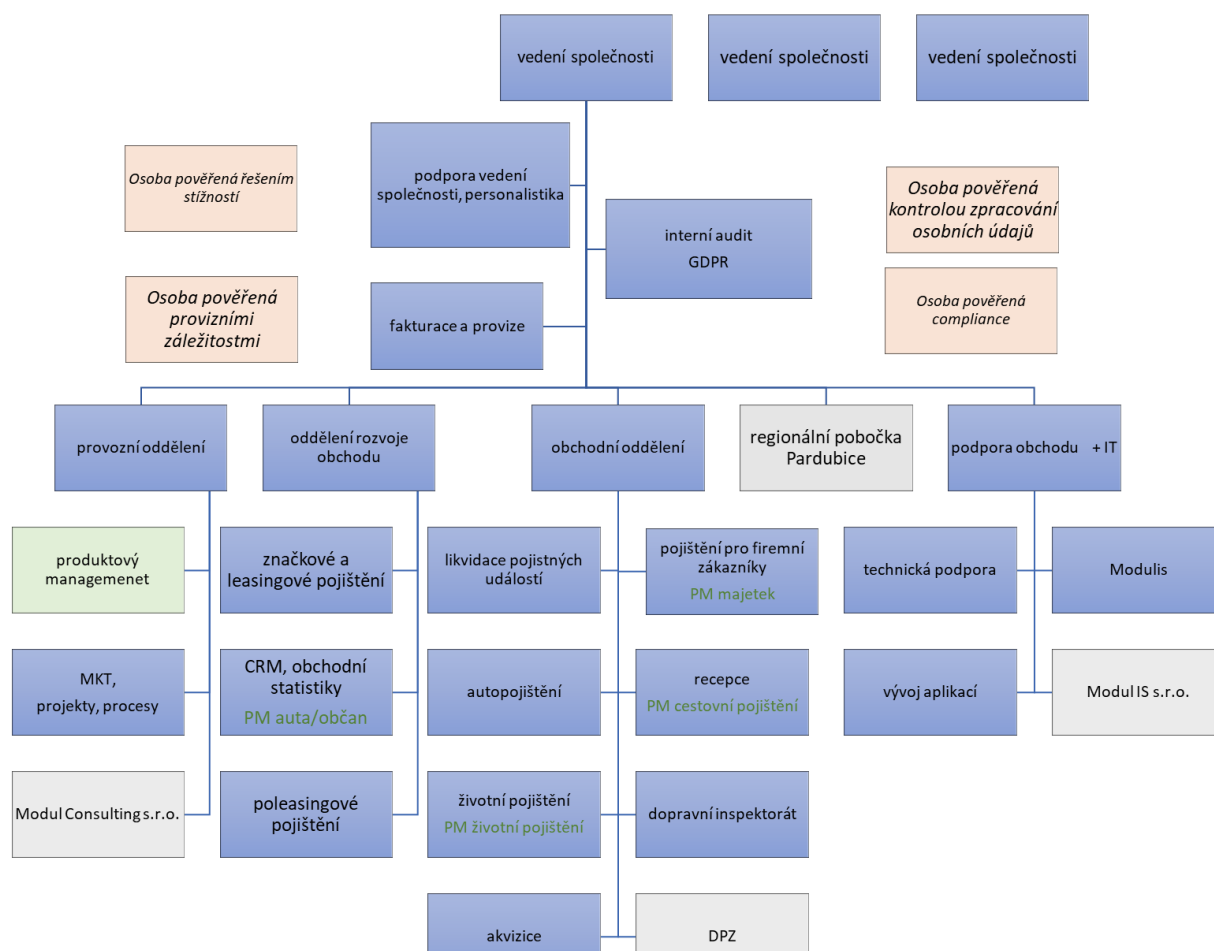
**Příloha B:** Obrázek 24: Sídlo společnosti Modul Servis na Dopravní ulici v Plzni



Zdroj: Databáze společnosti Modul Servis, 2021



**Příloha C: Obrázek 25: Organizační schéma společnosti Modul Servis s. r. o.**



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

**Příloha D:** Obrázek 26: Zaměstnanci společnosti Modul Servis



Zdroj: Databáze společnosti Modul Servis, 2019

**Příloha E:** Obrázek 27: Recepce společnosti



Zdroj: Databáze společnosti Modul Servis, 2021

# Abstrakt

Hrach, T. (2021). *Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** Personální činnosti, malý a střední podnik, řízení lidských zdrojů

Bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve zvoleném podniku. První kapitola zpracovává základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se především o základní pojetí, význam personalistiky, definice a personální činnosti. Druhá kapitola se zabývá charakteristikou zvoleného podniku. Třetí kapitola obsahuje popis a analýzu současných metod řízení lidských zdrojů v organizaci. Dotazníkové šetření a jeho výsledky jsou shrnuty ve čtvrté kapitole. V páté kapitole provedena SWOT analýza, kde jsou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Šestá kapitola se zabývá návrhy ke zlepšení v oblasti personálního řízení, které přispějí k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů v organizaci. V závěru je provedeno shrnutí obsahu bakalářské práce.

## **Abstract**

Hrach, T. (2021). *Human Resources Management in the Selected Company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** Personnel activities, small and medium enterprise, human resources management

The bachelor's thesis deals with human resource management in a selected company. The first chapter deals with basic concepts in the field of human resource management. These are mainly the basic concept, the importance of human resources, definition and personnel activities. The second chapter deals with the characteristics of the selected company. The third chapter contains a description and analysis of current methods of human resource management in organizations. The questionnaire survey and its results are summarized in the fourth chapter. In the fifth chapter, a SWOT analysis, where the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the company are identified. The sixth chapter deals with suggestions for improvement in the field of personnel management, which contribute to the effective management of human resources in organizations. In the end, the reduction of the content of the bachelor thesis is proved.