

Personální práce jako faktor zvyšování výkonnosti organizace

Lenka Zámečníčková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka ZÁMEČNÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **L09904**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Personální práce jako faktor zvyšování výkonnosti organizace**

Zásady pro vypracování:

- 1. Vypracujte teoretické pojednání vztahující se k problematice rozboru personální práce jako faktoru zvyšování výkonnosti organizace.**
- 2. Provedte rozbor personální práce v konkrétním podniku.**
- 3. Na základě provedeného rozboru formulujte doporučení a návrhy na zlepšení personální práce v konkrétním podniku.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

[2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

[3] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Pavel Mauer**

Ústav práva

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012


prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne ...4.5.2012

.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá rozbořem personální práce jako faktoru zvyšování výkonnosti organizace. Úlohou praktické části je stručné představení společnosti a následný rozbor jejích vybraných personálních činností. Druhý díl praktické části je zaměřen na analýzu spokojenosti pracovníků, na základě které dojde k návrhům na zlepšení.

Klíčová slova: personální práce, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků, motivace pracovníků, angažovanost pracovníků, spokojenost pracovníků.

ABSTRACT

In its theoretical part, this bachelor thesis deals with an analysis of human resources management as a factor of increasing the efficiency of a company. The task of the practical part is to briefly introduce the company and then to analyse some of its personnel activities. The second part of the practical part is focused on the analysis of the employees' content, which will then serve as a base for improvement proposals.

Keywords: human resources, obtaining and choosing workers, educating and developing workers, rewarding workers, motivation of workers, involvement of workers, content of workers.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu JUDr. Pavlu Mauerovi za jeho podnětné návrhy a připomínky, které mi poskytl při zpracování této bakalářské práce. Poděkování také náleží Lucii Sonnewendové ze společnosti Thomas Cook, s. r. o. za její projevenou ochotu a věnovaný čas.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 TEORETICKÉ ZÁSADY PERSONÁLNÍ PRÁCE	11
1.1 JEDNOTLIVÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	11
1.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst	11
1.1.2 Personální plánování	12
1.1.3 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků	12
1.1.4 Hodnocení pracovníků	13
1.1.5 Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	13
1.1.6 Odměňování	15
1.1.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	16
1.1.8 Péče o pracovníky	17
1.1.9 Personální informační systém	17
2 VÝZNAM PERSONÁLNÍ ČINNOSTI PRO PODNIK A JEJÍ PŘÍNOS	19
2.1 PŘÍPĚVEK PERSONÁLNÍHO ÚTVARU K ÚSPĚŠNOSTI ORGANIZACE.....	19
2.1.1 Příspěvek k dosažení přidané hodnoty	20
2.1.2 Příspěvek k dosažení konkurenční výhody	20
3 PERSONÁLNÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝKONNOST ORGANIZACE	21
3.1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	21
3.1.1 Typy motivace.....	21
3.1.2 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem.....	21
3.1.2.1 Zkoumání spokojenosti s prací	22
3.2 ODDANOST A ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ	23
3.2.1 Personální postupy zvyšující oddanost organizaci.....	23
3.3 ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ.....	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI THOMAS COOK, S. R. O. S OBCHODNÍM NÁZVEM NECKERMANN CESTOVNÍ KANCELÁŘ	27
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI THOMAS COOK S. R. O.	27
5 PRŮBĚH VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTI VE FIRMĚ THOMAS COOK S. R. O.	29
5.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	29
5.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	29
5.3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	30
6 VÝZKUM ZAMĚSTNANCŮ	32
6.1 ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ.....	33
6.2 ROZDĚLENÍ PRACOVNÍKŮ PODLE SPOKOJENOSTI A MOTIVUJÍCÍHO PROSTŘEDÍ.....	38
6.3 CELKOVÉ HODNOCENÍ VYBRANÝCH TEMATICKÝCH OBLASTÍ	39
6.3.1 Kvalita práce	40
6.3.2 Příjem a zaměstnanecké výhody	41
6.3.3 Nejvyšší vedení	43

6.3.4	Podnik	44
7	ZHODNOCENÍ VÝZKUMU ZAMĚSTNANCŮ	46
7.1	ZHODNOCENÍ ANGAŽOVANOSTI.....	46
7.1.1	Zhodnocení vybraných tematických oblastí.....	47
8	NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ	48
8.1	ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE S NEJVYŠŠÍM VEDENÍM	48
8.2	ZJIŠTĚNÍ PŘÍČIN ODCHODU SCHOPNÝCH PRACOVNÍKŮ	48
8.3	NAVÁZÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY	48
8.4	ZAVEDENÍ TZV. „MINI-ŠKOLEK“	48
8.5	NÁVRHY NA ODMĚNY	49
8.6	„ZÁBAVA NA PRACOVÍŠTI“	49
8.7	POŘÁDÁNÍ CHARITATIVNÍCH AKCÍ A ZAMĚSTNÁNÍ HENDIKEPOVANÝCH.....	49
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	54
	SEZNAM TABULEK.....	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

V dnešní době již téměř žádný podnik nepochybuje o tom, že lidské zdroje se řadí mezi jeho nejcennější aktiva. Jestliže má podnik k dispozici kvalifikované a oddané pracovníky znamená to pro něj nejen vyšší výkonnost, ale i konkurenční výhodu. Proto je pro podnik nutné věnovat zvýšenou pozornost při výběru nových zaměstnanců, jestliže totiž zvolí nevhodné kandidáty, může to pro něj v budoucnu znamenat jisté komplikace a následné ztráty. Tato turbulentní doba plná neustálých změn také vyžaduje ustavičnou snahu o rozvoj a vzdělávání pracovníků. Je zde existence moderních personálních přístupů, které si kladou za cíl udržovat si své stávající kvalifikované zaměstnance za pomoci motivace, která již nemá pouze podobu finančních odměn. Současný podnik by měl mít na paměti, že spokojený zaměstnanec cítí vyšší angažovanost k podniku, což má za pozitivní důsledek zlepšení prosperity a výkonnosti.

Teoretická část bakalářské práce pojednává o teoretických zásadách personální práce, zaměřuje se na jednotlivé personální činnosti a jejich celkový význam a přínos. Další část se orientuje na personální faktory, které vedou ke zvýšení výkonnosti organizace. Konkrétně se jedná o prvky jako je zvyšování motivace, angažovanosti a oddanosti pracovníků.

Navazující praktická část je nejdříve zaměřena na stručné představení společnosti Thomas Cook, s. r. o. a následný popis vybraných personálních činností. Jedná se o styl výběru a získávání pracovníků, jejich rozvoj a vzdělávání a formy odměn. Na základě výsledků z výzkumu spokojenosti pracovníků dojde k návrhům na zlepšení.

Cílem bakalářské práce je za pomoci teoretických poznatků získaných z odborné literatury a v souladu se zásadami realizace personálních činností popsat současný stav jednotlivých personálních činností v podniku Thomas Cook, s. r. o. a na základě výsledků z výzkumu spokojenosti pracovníků navrhnout možná zlepšení, která povedou ke zvýšení výkonnosti společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ ZÁSADY PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce se řadí mezi základní manažerské funkce. Tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka jako pracovní síly a jeho fungování v pracovním procesu. [10] Mezi personální činnosti řadíme: Vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Definice personální práce

Koubek uvádí tuto definici personalistiky: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“ [8]

Naproti tomu G. T. Milkových a J. W. Boudreau stručně definují „řízení lidských zdrojů“ takto: „*Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.*“ [9]

1.1 Jednotlivé personální činnosti

Tato kapitola pojednává o obsahu jednotlivých personálních činností, které byly zmíněny v hlavní kapitole.

1.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracování popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst (požadavků pracovních míst na schopnosti a vlastnosti pracovníků) a aktualizace těchto materiálů. [7]

1.1.2 Personální plánování

Plánování profesní a kvalifikační struktury pracovníků v podniku patří k nejdůležitějším úkolům personálního řízení. Cílem plánování pracovní síly je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovníků a použitelnými zdroji a uspokojení této potřeba v souladu s žádoucí strukturou. [11]

1.1.3 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků

Trvalý úspěch firmy, podniku, či hospodářské organizace závisí do značné míry na této části jejího „kapitálu“, která představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují. V této souvislosti vystupuje do popředí úroveň takových personálních činností, které jsou spojeny se snahou vzbudit zájem vhodných kandidátů o práci v dané firmě a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají jejím požadavkům.

Cílem je získání profesně a odborně vhodných pracovníků v potřebném čase pro určité pracoviště příslušné organizace. Organizace by měla mít zpracovanou základní charakteristiku všech pracovních míst a to formou popisů pracovních míst, ty by měly obsahovat mimo jiné i základní požadavky a nároky na pracovníky. [3] Co se týče práv zaměstnavatele ohledně výběru zaměstnanců nutno předeslat, že podle ustanovení §34 zákona o zaměstnanosti „zaměstnavatel získává zaměstnance v potřebném počtu a struktuře sám nebo za pomoci krajské pobočky Úřadu práce, od které může vyžadovat informace o situaci na trhu práce, popřípadě poradenskou činnost při výběru vhodných zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání nebo za pomoci agentury práce“. Výše uvedené jasně dokazuje, že je právem zaměstnavatele určovat si jak strukturu, tak i počet svých zaměstnanců. V obdobném duchu se vyjadřuje zákoník práce v ustanovení § 30 odst. 1, kde stanoví, že „výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplývá-li ze zvláštního předpisu jiný postup, předpoklady kladené zvláštními právními předpisy na fyzickou osobu jako zaměstnance tím nejsou dotčeny.“ [5]

Jako součást personální strategie se doporučuje zásada, že při stejných profesních a kvalifikačních předpokladech by měli mít přednost zaměstnanci z řad dosavadních zaměstnanců organizace, tj. tedy interní zdroje. Důvodem je otevřená kariévní dráha, která pro vlastní zaměstnance působí jako stimulační prvek a zvyšuje jejich pracovní spokojenost. Navíc platí, že přijetí pracovníka z vnějších zdrojů je spojeno s vyššími finančními náklady a s určitou mírou rizika. Nelze však tvrdit, že získávání pracovníků z vnějších zdrojů má

pouze negativa. Významným příspěvkem pracovníků, přicházejících „zvenku“ je mimo jiné to, že sebou přinášejí neotřelý pohled na problémy v organizaci a nejsou zasaženi tzv. „provozní slepotou“. [3]

Renata Lichtenegerová uvádí v časopise PROFIT, že jestliže chce firma do svých řad přilákat schopné lidi, musí o sobě „dát vědět“ tím správným způsobem. Prostředky, kterými je možné na uchazeče o práci zapůsobit, shrnuje pojem personální marketing. Stále důležitější roli v této oblasti hrají sociální sítě, jako je Facebook, která personalistovi napomůže k zacílení skupiny, kterou hodlá oslovit. Pro personální marketing je důležité budovat dobrou pověst firmy. Uchazeči by tedy neměli získat vyloženě negativní zkušenost, kterou budou předávat dále. Jednou z nejčastějších chyb bývá, že uchazeči se nedostane zpětné vazby po jeho odmítnutí. Pomůže i důraz na tzv. společenskou odpovědnost, jako je např. pořádání charitativní akce nebo i zaměstnávání hendikepovaných lidí. [12] V souvislosti s nabídkou zaměstnání je nutno podotknout, že uplatnění výše zmíněného práva neznamená svévoli zaměstnavatele a právo vyžadovat od uchazečů o zaměstnání jakékoliv informace. Výstižně to stanoví § 12 odst. 1 zákona o zaměstnanosti. „*Zaměstnavatelům je podle tohoto ustanovení zakázáno činit nabídky zaměstnání, které:*

- a) *mají diskriminační charakter,*
- b) *nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy,*
- c) *odporují dobrým mravům.“* [5]

1.1.4 Hodnocení pracovníků

Kvalitní systém hodnocení pracovníků a jejich výkonu předpokládá kvalifikovanou personální práci. Tento systém se stává podkladem pro funkční a výkonný způsob rozmisťování pracovníků, tj. adaptace struktury pracovníků potřebám pracovních míst, plánování jejich zvyšování kvalifikace a rozvoje předpokladů pro zdolání náročnějších činností. Hodnocení pracovníků a jejich výkonu je podstatnou složkou motivačního systému každé organizace a proto je nutné, aby ji zvládl každý vedoucí pracovník. [11]

1.1.5 Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

To je zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění. [7]

Důvody, pro které může dát zaměstnavatel zaměstnanci výpověď, jsou obsaženy v ustanovení §52 zákoníku práce. Jde o následující případy:

- a) „ruší-li zaměstnavatel nebo jeho část,
- b) přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část,
- c) stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo o jiných organizačních změnách,
- d) nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovních lékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice,
- e) pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovních lékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě zdravotní způsobilosti,
- f) nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce, spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil,
- g) jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi,
- h) poruší-li zaměstnanec zvláště hrubým způsobem jinou povinnost zaměstnance stanovenou v § 301a zákoníku práce.“ [5]

Možný postup k udržení schopných zaměstnanců

Tím, že si společnost nechává uniknout schopné zaměstnance, nahrává své konkurenci a tomu je třeba se vyvarovat. Jedním ze způsobů jak si schopné zaměstnance udržet, je udr-

žet zábavu na pracovišti. Omezením stresu pomocí zvýšení zábavy, má za následek snížení zdravotních nákladů, vyšší produktivitu a zlepšení morálky, což znamená menší míru absence a nižší fluktuaci. Jedním ze způsobů provádění zábavy na pracovišti může být např.: hraní šipek, promítání filmů, vytvoření tzv. „žertovné místnosti“, další možnost je poskytnutí tzv. „překvapivé hodiny volna“, v tomto čase si můžou zaměstnanci obstarat své vlastní osobní věci. Dalším důležitým činitelem k udržení schopných lidí, je pochopení důvodu odchodu předešlých zaměstnanců. Dalším způsobem je odměna zaměstnance, který podniku doporučil nového pracovníka, jenž se osvědčil a najmutí a podpora manažerů disponujících nadáním řídit lidi. [4]

1.1.6 Odměňování

Odměňování pracovníků je často dost složitá a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak zaměstnavatelů, tak i jejich pracovníků. Z toho důvodu bývá velmi často záležitostí, vyvolávající neshody. Proto oboustranně akceptovatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku.

Tradičně se považuje za odměnu plat nebo mzda, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci.

Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud rozšířenějším způsobem a zahrnuje do něj také:

- povýšení pracovníka,
- zaměstnanecké výhody,
- možnost vzdělávání a rozvoje pracovníka,
- formální uznání (pochvaly),
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,

- vytváření příznivějších pracovních podmínek.[7]

Zaměstnancům pracujícím na základě pracovního poměru přísluší za vykonanou práci mzda či plat, kdežto zaměstnancům, kteří uzavřeli dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce, vzniká za výkon práce (provedení úkolu) právo na odměnu. Její výše a podmínky pro její poskytování si dle ustanovení § 138 zákoníku práce zpravidla sjednávají zaměstnavatel se zaměstnancem v dohodě samotné. Nejčastěji jde o časovou formu odměny za hodinu nebo za měsíc, nebo o sjednání odměny v konkrétní výši za realizaci konkrétního pracovního úkolu. [5]

1.1.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Součástí reakce organizace na neustále se měnící nároky ekonomického okolí patří také formování pracovních schopností jejich zaměstnanců. Je nezbytné, aby organizace řídila a usměrňovala osobní zájem pracovníků na zvyšování jejich kvalifikace. Vzdělávání se v dnešní době stává celoživotním procesem. Proces podnikového vzdělávání v sobě zahrnuje zvyšování kvalifikace, rekvalifikace a u vedoucích pracovníků „trénink sociálních dovedností“-schopnost jednat a řešit konflikty s lidmi nebo motivovat pracovníky.

Kvalitní systém podnikového vzdělávání má větší dosah než pouhé zvýšení profesní úrovně pracovního potenciálu. Průzkumy, prováděné v průmyslově vyspělých zemích jasně prokazují, že možnosti zvyšování kvalifikace a vlastního rozvoje působí jako jeden z nejsilnějších složek pozitivní motivace k práci, stability pracovníků a utváření dobrého vztahu k organizaci. [11]

Existuje celá řada faktorů, která má vliv na efektivitu vzdělávání. Co se týče pracovníků, tak má největší význam jejich motivace ke vzdělání, která je předpokladem jejich aktivity. Pracovníci musí mít jasný cíl svého vzdělávání- rozvoj schopností, jež potřebují k lepšímu výkonu. Za nejefektivnější je bráno tzv. systematické vzdělávání pracovníků, které je plánované, správně zacílené a organizované. Významným aspektem je jeho promyšlenost a logická návaznost. [6]

Evropský sociální fond v ČR nabízí operační program s názvem „Vzdělávání pro konkurenceschopnost, jedná se o víceletý tematický program v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, v jehož rámci je možné v programovacím období 2007- 2013 čerpat finanční prostředky z ESF, jednoho ze strukturálních fondů EU. Operační program „Vzdělávání pro konkurenceschopnost se zaměřuje na oblast rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání ve všech jeho rozmanitých formách s důrazem na komplexní sys-

tém celoživotního učení, utváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity a stimulační spolupráce participujících subjektů. „V rámci celkového finančního plánu alokace pro Českou republiku pro cíl Konvergence v letech 2007-2013 je na OP VK alokované 7% z prostředků strukturálních fondů EU, tj. 1 828, 7 mil. €. Z celkové částky financování OP VK tvoří 85% zdroje EU (ESF) a 15% národní zdroje ze státního rozpočtu“. [15]

1.1.8 Péče o pracovníky

Jakmile zaměstnanec nastoupí do práce, musí být dle ustanovení § odst. 5 zákoníku práce seznámen s pracovním řádem a s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat. Zaměstnanec musí být také seznámen s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy. [5]

1.1.9 Personální informační systém

Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly organizace i výsledků její práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace. Proto je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém organizace.

Současná personální práce v podobě koncepce řízení lidských zdrojů má strategickou povahu a z toho vyplývá, že musí využívat daleko širší okruh informací včetně informací ze zdrojů mimo organizaci. Proto by se měl personální informační systém skládat z následujících subsystémů: [8]

a) Informace o pracovnících

- při zpracování a shromažďování osobních údajů v rámci vedení personální agendy by měl zaměstnavatel:

- shromažďovat osobní údaje odpovídající pouze stanovenému účelu a v rozsahu nezbytném pro naplnění tohoto účelu,
- zpracovávat jen přesné osobní údaje získané v souladu se zákonem, a je-li to nezbytné, osobní údaje aktualizovat,

- uchovávat osobní údaje pouze po dobu, která je nezbytná k účelu jejich zpracování, po uplynutí této doby mohou být osobní údaje uchovávány pouze pro účely státní statistické služby, pro účely vědecké a pro účely archivnictví.

Zásadně platí, že správce (zaměstnavatel) může zpracovávat osobní údaje pouze se souhlasem subjektu údajů (zaměstnanec, uchazeče o pracovní místo). Za takový souhlas se považuje svobodný a vědomý projev vůle subjektu údajů, jehož obsahem je svolení subjektu údajů se zpracováním svých osobních údajů.

Z tohoto pravidla stanoví zákon ve svém § 5. odst. 2 určité výjimky. *Zaměstnavatel může zpracovávat osobní údaje bez souhlasu zaměstnance, jestliže mj.:*

- *provádí zpracování nezbytné pro dodržení své právní povinnosti správce (tj. např. povinností stanovených předpisy z oblasti nemocenského pojištění, důchodového pojištění, zdravotního pojištění, daně z příjmů, apod.)*
- *je zpracování nezbytné pro plnění smlouvy, jejíž smluvní stranou je subjekt údajů, nebo pro jednání o uzavření nebo změně smlouvy uskutečněné na návrh subjektu údajů (např. pracovní smlouvy),*
- *je zpracování nezbytné pro ochranu práv a právem chráněných zájmů správce. [5]*

b) Informace o pracovních místech.

c) Informace o personálních činnostech.

d) Informace o vnějších podmínkách. [8]

2 VÝZNAM PERSONÁLNÍ ČINNOSTI PRO PODNIK A JEJÍ PŘÍNOS

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím prostředkem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i celkové ekonomické úspěšnosti organizace. Zvýšená pozornost tomuto řízení může vést k tomu, že např. hospodářské výsledky-kvalita a množství výrobků a služeb a samozřejmě i zisk-mohou být v jednom podniku výrazně vyšší než v jiném, ačkoliv oba mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu i stejné vybavení technologiemi a stroji- jednoduše mají stejné podmínky k podnikání. Personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky, například na velikost zisku organizace. Souvisí to konkrétně s úsilím o snižování absence a zaváděním programů snižujících náklady za neodpracovanou dobu, vyloučením ztrátových časů pracovníků pomocí náležitého popisu pracovního postupu, dále minimalizací fluktuační pracovníků a výdajů s tím spojenými pomocí utváření zdravých mezilidských vztahů a vytváření takové pracovní atmosféry, která zvyšuje uspokojení pracovníků z vykonané práce. Dále je zapotřebí zavádět a monitorovat efektivní programy na ochranu zdraví a bezpečnosti při práci, napomáhající ke snížení úrazů při práci, které znamenají nejen nižší využívání fondu pracovní doby, ale i zvýšené náklady na léčení a nemocenské dávky pracovníků. Podstatnou částí je i orientace organizace na kvalitu pracovního života, tento faktor má za následek pozitivní ovlivnění výkonnosti organizace, zdravotního stavu, oddanosti a spokojenosti zaměstnanců. [8]

2.1 Příspěvek personálního útvaru k úspěšnosti organizace

Řady výzkumů ukázaly, že aktivity řízení lidských zdrojů mohou zlepšit výkon organizace. Typické způsoby, jak tohoto příspěvku dosáhnout, zahrnují:

- zvyšování motivace, oddanosti a angažovanosti zaměstnanců,
- vytváření pozitivní psychologické smlouvy,
- školení a rozvoj zaměstnanců,
- zvyšování odpovědnosti pracovníků tak, aby plně využívali svých schopností a dovedností,
- poskytovat zaměstnancům možnost kariérního růstu a definovat požadavky na jejich schopnosti,

- nastavit systém odměňování tak, aby bylo jasné, co organizace považuje za důležité a za co je připravena poskytovat peněžní nebo nepeněžní odměny,
- dávat pracovníkům prostor pro vyjádření svých názorů.

2.1.1 Příspěvek k dosažení přidané hodnoty

Přidanou hodnotu vytvářejí lidé. Můžou to být lidé na různých úrovních v organizaci, kteří vytvářejí vize, vymezují poslání a hodnoty, vyhotovují strategické plány a uskutečňují je v souladu s hodnotami organizace, vytyčují cíle. Přidanou hodnotu zvýší vše, co se udělá pro získání, vzdělání a rozvoj „vhodných“ lidí, pro jejich efektivní řízení a motivaci, pro získání jejich oddanosti k hodnotám organizace, vybudování a udržování pevných oboustranných vztahů, pro vytvoření struktury organizace a pro produktivní a efektivní rozmístění lidí v této struktuře.

2.1.2 Příspěvek k dosažení konkurenční výhody

Podle Portera tři z nejvýznamnějších činitelů, které utvářejí konkurenční výhodou jsou: inovace, kvalita a vedoucí postavení z hlediska cen, připouští však, že všichni tři činitelé závisejí na kvalitě lidských zdrojů organizace. Schopnost získávat a udržet si konkurenční výhodou má pro růst a prosperitu podniku klíčový význam.

Pracovníky s unikátním talentem, včetně nejvyšší výkonnosti, vysoké flexibility, produktivity, inovační schopnosti a schopnosti poskytovat zákazníkům služby na špičkové úrovni - to je to, proč lidé tvoří rozhodující součást při vytváření konkurenční pozice organizace na trhu. Konkurenční výhoda v podobě efektivního řízení lidí je výhodou, kterou je těžké napodobit. Podnikové personální strategie a politiky jsou jedinečnou směsicí procesů, postupů, stylů, osobností, kultury a schopností organizace. Jednou ze zásadních konkurenčních výhod je schopnost odlišovat, co nabízí pro zákazníky náš podnik a co konkurence. Takového odlišení lze dosáhnout vyšší kvalitou lidí, než jakou mají k dispozici konkurenti, neustále pracovat na zvyšování intelektuálního kapitálu za pomoci tzv. „učící se organizace“.[1]

3 PERSONÁLNÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝKONNOST ORGANIZACE

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1 způsobů jak dosáhnout vyšší výkonnosti organizace je celá řada, avšak mezi ty hlavní se řadí zvyšování motivace, oddanosti a angažovanosti pracovníků.

3.1 Motivace pracovníků

Jestliže chtějí organizace dosahovat trvalé vysoké úrovně výkonnosti lidí, tak je nutné, aby věnovali zvýšenou pozornost nejvhodnějším druhům motivace lidí. Jako případné nástroje mohou být využity různé stimuly, vedení lidí, různé formy odměn a to nejpodstatnější práce, kterou vykonávají.

3.1.1 Typy motivace

Existují dvě cesty k pracovní motivaci:

- a) vnitřní motivace- jde o faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je usměřují k určitému druhu chování a k vydání se jasným směrem. Tyto faktory mají za následek vznik odpovědnosti, tedy pocitu, že je pro nás práce důležitá a že máme kontrolu nad svými možnostmi.
- b) vnější motivace- činnosti, které organizace provádí pro motivaci pracovníků. Tvoří ji odměny typu: zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty jako např. odepření platu, kritika či disciplinární řízení.

3.1.2 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Základní požadavky, které ovlivňující spokojenost zaměstnance s prací mohou zahrnovat: spravedlivý systém odměňování, vyšší plat, reálné příležitosti k povýšení, zajímavé a rozmanité úkoly. Do značné míry závisí spokojenost jedinců na jejich individuálních přáních a potřebách a na pracovním prostředí, ve kterém tráví značnou část dne. Míru spokojenosti s prací ovlivňují vnitřní a vnější motivační činitele, kvalita řízení, sociální vztahy s pracovní skupinou nebo příležitosti ke kariéře. [2]

Herzbergova studie, jíž se zúčastnilo 1685 pracovníků, vymezila následující činitele, které mají ve většině případů za následek spokojenost v zaměstnání:

- úspěch
- uznání
- práce samotná
- zodpovědnost
- povýšení
- profesní růst[4]

3.1.2.1 Zkoumání spokojenosti s prací

Úroveň spokojenosti pracovníků lze zkoumat za pomoci anket. K realizaci slouží tyto čtyři metody:

1. Použití strukturovaných dotazníků

Možnost rozdat všem zaměstnancům nebo pouze konkrétnímu okruhu. Dotazníky mohou mít univerzální podobu nebo mohou být šité na míru pro danou organizaci. Předností dotazníků je jejich relativní lacinost a to jak z hlediska organizování ankety, tak i z hlediska analýzy. Zejména, jedná-li se o velký počet respondentů.

2. Použití rozhovorů

Může se jednat o rozhovory, které mají neuzavřený konec nebo rozhovory, které jdou do hloubky problému. Je zde také možnost vést rozhovor dle předem vytyčených bodů, i když na druhé straně by měl rozhovor vést především k upřímné a otevřené diskuzi. Dává se přednost individuálním rozhovorům, které by měly odhalit skutečné názory pracovníků. Tato metoda je však těžce analyzovatelná a časově a finančně náročná.

3. Kombinace dotazníku a rozhovoru.

To je ideální postup, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Vždy se doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými rozhovory, které jdou více do hloubky.

3. Využití diskusních skupin

Podstatnými znaky diskusní skupiny jsou strukturovanost, konstruktivnost, informovanost a důvěrnost.

3.2 Oddanost a angažovanost pracovníků

Oddanost a angažovanost jsou pojmy, které spolu úzce souvisejí. Pro organizaci hrají důležitou roli, jelikož nezávisle na sobě nebo ve vzájemné souvislosti mohou významně ovlivňovat výkon organizace.

Armstrong definuje oddanost organizaci jako poměrnou míru identifikace jedince s danou organizací a zapojení do ní. Zahrnuje tři faktory:

- silnou tužbu zůstat členem organizace,
- silné přesvědčení v cíle a hodnoty organizace a jejich akceptování,
- připravenost vynakládat značnou snahu a úsilí ve prospěch organizace.

3.2.1 Personální postupy zvyšující oddanost organizaci

Personální útvar může hrát hlavní roli při zvyšování oddanosti k organizaci a to za pomoci těchto kroků:

- Doporučovat managementu metody informování tak, aby se zaměstnanci více identifikovali s hodnotami, cíly a úspěchy organizace a díky čemuž by u nich došlo k vytvoření pocitu hrdosti k organizaci.
- Klást u managementu důraz na to, že oddanost je dvoustranná otázka, to znamená, že od pracovníků nelze očekávat, že budou oddaní organizaci, jestliže tam neexistuje zpětná vazba. [2] Pan docent Jan Urban, ve svém článku pro časopis práce a mzda uvádí, že předpokladem výkonnosti zaměstnanců je právě zpětná vazba. Nedostatečná nebo nevhodně podávaná zpětná vazba ze strany nadřízeného je jedním z nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci nesplňují své pracovní úkoly tak, jak od nich organizace očekává, nebo proč jejich výkon zaostává za jejich možnostmi. Vedou k tomu dvě hlavní příčiny: Tou první je, že pracovníci o svých nedostacích ve své práci nevědí a to z důvodu, že je na to nikdo z vedení neupozornil. Zaměstnanci se tedy domnívají, že své úkoly plní správně, i když skutečnost je opačná. Druhá příčina souvisí s dopadem zpětné vazby na motivaci a sebedůvěru. Zpětná vazba totiž ovlivňuje nejen výkonnost pracovníků, ale má dopad i na jejich motivaci. Nejčastější nedostatky zpětné vazby spočívají v jejím nedostatečném, opožděném nebo nevhodném poskytování. Má-li tedy zpětná vazba přispět ke zlepšení výkonnosti pracovníků, je klíčové její načasování. Nejlepší zpětnou vazbou je proto

vždy ta, která na nedostatek či chybu upozorňuje ještě před tím, než k ní může dojít. [13]

- Navrhovat vhodné nástroje zvyšování identifikace zaměstnanců s podnikem za pomoci odměn odvozených od výkonu organizace, jako jsou např. podíly na zisku nebo pomocí zaměstnaneckých akcií. [2]

3.3 Angažovanost pracovníků

K angažovanosti dochází, jestliže jsou lidé oddáni své práci. Jeví zájem o to, co dělají, a skutečně je to vzrušuje. Angažovanost či zaujetí prací může existovat dokonce i tehdy, kdy jim organizace dává možnost a prostor k tomu, aby rozvíjeli svůj potenciál a dovednosti. Další možností je, že pracovníci více lnou k samotnému druhu práce, než-li k organizaci, která jim tuto práci poskytuje, zvláště jedná-li se o pracovníky se znalostmi. Zvyšování angažovanosti v práci začíná vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst nebo vytvářením rolí. Orientuje se to na zajištění:

- podnětnosti a zajímavosti- úroveň, v jaké je práce zajímavá sama o sobě a vytváří pro lidi náročné cíle,
- autonomie- nezávislost a volnost, kterou má držitel pracovního místa, včetně možnosti provádět volbu, rozhodovat podle vlastního uvážení, plánovat a rozhodovat o postupech, osobní odpovědnost pracovníka za konečné výsledky,
- rozmanitost- míra, v jaké činnosti této práce vyvolávají potřebu určitého rejstříku schopností a dovedností,
- celistvost pracovního úkolu- míra, v jaké práce vyžaduje dokončení nějakého celku a rozpoznatelného kusu práce,
- významnost pracovního úkolu- míra, v jaké se daná práce podílí na významném výsledku a má důležitý vliv na práci a životy jiných lidí.

Všechny tyto činitele jsou ovlivňovány strukturou organizace, systémem práce a kvalitou vedení. Životně důležitá je právě kvalita vedení. Míra, v jaké práce nabízí autonomii, rozmanitost, celistvost pracovního úkolu a jeho významnost, se odvíjí více od toho, jak jsou držitelé pracovního místa vedeni a řízeni, než na jakémkoliv formálním procesu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Lídři a manažeři mají často velké kompetence, spočívající v přidělování práce a delegace pravomoci. Mají možnost poskytovat zpětnou vazbu,

kteřá uznává a oceňuje přínos lidí a mohou zdůrazňovat význam práce, kterou lidé provádějí. [2] The Hay Group vytvořila model s názvem „angažovaný výkon“.

Tab. 1 Model angažovaného výkonu vytvořený The Hay Group

1 Inspirace/hodnoty	4 Hmotné/hmatatelné odměny
<ul style="list-style-type: none"> • pověst organizace • hodnoty a chování organizace • kvalita vedení • sdílení rizika • uznání • komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenceschopný plat/mzda • dobré zaměstnanecké výhody • pobídky k vyššímu výkonu • potenciál vlastnictví • udělování uznání/ocenění • spravedlnost odměňování
2 Kvalita práce	5 Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
<ul style="list-style-type: none"> • vnímání hodnoty práce • podnětnost/zajímavost • příležitost k úspěchu • svoboda a autonomie • pracovní zátěž • kvalita pracovního vztahu 	<ul style="list-style-type: none"> • příznivé, podporující okolí • uznání potřeb životního cyklu/flexibilita • jistota příjmu • sociální pomoc a podpora
3 Příznivé možnosti poskytující prostředí	6 Budoucí růst/příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> • fyzické prostředí • nástroje a vybavení • vzdělávání pro práci (současná postavení) • informace a procesy • bezpečnost/osobní jistota 	<ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce • příležitosti k postupu v kariéře • zlepšování pracovního výkonu a zpětná vazba

Tabulka 1 Model angažovaného výkonu vytvořený The Hay Group [2]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI THOMAS COOK, S. R. O. S OBCHODNÍM NÁZVEM NECKERMANN CESTOVNÍ KANCELÁŘ

Společnost Neckermann je dceřinnou firmou koncernu Thomas Cook Group plc (TC), druhého největšího hráče ve svém oboru v Evropě. TC představuje celkem 37 touroperátorů, mezi nejvýznamnější z nich patří Neckermann Reisen v Německu, Rakousku, Belgii, Holandsku, Francii, v Polsku a v Maďarsku. Pod TC spadá více než 2400 cestovních kanceláří a 19 800 zaměstnanců na celém světě. V roce 2005/2006 využilo služeb cestovních kanceláří patřících k Holdingu TC více než 13,6 milionů zákazníků v celé Evropě. Zájem o cestování s německými touroperátory každým rokem roste a i proto ve spolupráci s mateřským koncernem Thomas Cook přichází na český trh vlastní produkt, známý pod obchodním názvem Neckermann Cestovní kancelář.

Společnost Neckermann na svých internetových stránkách uvádí následující výhody:

- konečné ceny,
- bohatá nabídka kvalitních hotelů,
- ceny přiměřené nabízeným službám,
- množství výhod a slev,
- profesionální přístup a péče o klienty,
- nejlépe organizovaný průvodcovský servis v cílových destinacích,
- speciální nabídky pro rodiny a single s dětmi.

4.1 Historie společnosti Thomas Cook s. r. o.

- 1963 založení cestovní kanceláře panem Josefem Neckermannem v Německu, 4 destinace: Španělsko, Tunisko, Rumunsko, Jugoslávie.
- 1965 Trhák: Cesta snů do Libanonu, poprvé proudovým letadlem, Neckermann jako první garantuje cenu po celou dobu vydání katalogu.
- 1969-70 Založení Neckermann Vliegreisen v Holandsku.
- 1978-79 Založení Neckermann Vliegreisen v Belgii.
- 1991 srpen: NUR (Neckermann und Reisen) Touristik odkupuje 49% společnosti Neckermann Osterreich, která do té doby patřila k Cestovní kanceláři Kuoni.
- 1991 září: Neckermann přebírá většinový podíl významné belgické cestovní kanceláře SUNSNACKS.
- 1994 NUR Touristic Belgien přebírá ALL air- a tím se stává největším touroperátorem v Belgii.
- 1997 letecká společnost Deutsche Lufthansa AG a síť obchodních domů Karstadt-zakládají společný holding C & N (Condor a Neckermann) Touristic AG.
- 1997 vzniká Neckermann Polsko a Neckermann Maďarsko.

- 2001 C & N Touristic Holding přebírá společnost Thomas Cook Holding Ltd a tím přebírá také jméno Thomas Cook (pan Thomas Cook jako první v roce 1861 zorganizoval první paušální zájezd. Byla to cesta vlakem z Loughborough do 20 km vzdáleného Leicesteru).
- 2007spojení Thomas Cook AG a významné anglické cestovní kanceláře My travel a vstup na anglickou burzu
- 2007 Thomas Cook kupuje cestovní kancelář travel plus s. r. o. a vzniká Necker-mann Cestovní kancelář[14]

5 PRŮBĚH VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTI VE FIRMĚ THOMAS COOK S. R. O.

Díky osobním konzultacím s HR managementem firmy Thomas Cook s. r. o. má bakalářská práce možnost uvést stručný průběh vybraných personálních činností.

5.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Firma Thomas Cook s. r. o. při získávání nových zaměstnanců upřednostňuje spíše interní zdroje, tvrdí, že se jí osvědčilo oslovit nejdříve zaměstnance ze svých řad. Možnost získávat pracovníky z Úřadu práce podnik nevyužívá. Jestliže má zájem čerpat z externích zdrojů, obrátí se společnost na portál www.job.cz. Po přihlášení uchazečů, personalista v první kole výběrového řízení vytrídí životopisy, které se do profilu dané pozice nehodí a zbylé osloví k osobnímu pohovoru. Personalista uvádí, že při prvním setkání s uchazečem se snaží odbourat u něj nervozitu otázkami typu: „jakou měl cestu apod.“ Ptá se ho na jeho aktivity, záliby, praxi a snaží se všimnout jeho gest, projevu, které mohou o daném uchazeči leccos vypovědět. Na určité pozice podnik využívá i personální agentury. Sdělí jí své požadavky na dané pracovní místo a agentura jim zašle seznam životopisů, které by mohly podniku vyhovovat.

5.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Firma Thomas Cook se zapojila do programu „Vzdělávací program pro referenty prodeje společnosti Thomas Cook s. r. o.“. Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu v ČR prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR. Hlavním cílem tohoto projektu je zvýšení adaptability pracovníků mimo pražských poboček společnosti TC poskytnutím dalšího odborného vzdělání. Jedná se o vytvoření vzdělávacího programu zaměřeného na rozvoj kompetencí a kvalifikací jednotlivých zaměstnanců s využitím inovativních postupů. Projekt odstartoval dne 1. 12. 2010 a končí dnem 30. 11. 2012. Zaměstnanci jsou vzdělávání ve čtyřech hlavních oblastech:

- 1) Jazykové kurzy,
- 2) Kurzy softskill,
- 3) Praktické kurzy,
- 4) Kurzy odborných znalostí.

1) Jazykové kurzy

Výuka probíhá přímo na pobočkách mimo pracovní dobu, odborní jazykoví lektoři učují referenty prodeje anglicky nebo německy, konkrétně odborné termíny z oblasti cestovního ruchu.

2) Kurzy softskills

Oblast softskills, nebo-li tzv. měkkých dovedností je zaměřena na vyjednávací a komunikační techniky, které usnadní referentům styk se zákazníky a zároveň navýší kvalitu poskytovaných služeb. Součástí těchto kurzů jsou případové studie i modelové situace zaměřené na problematiku týmové spolupráce, stress a time managementu, řešení konfliktů a komunikace s klienty. Cílem softskills je zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce.

3) Praktické kurzy

Praktické kurzy nabízejí pohled na oblast cestovního ruchu z perspektivy vývoje a nových trendů v oboru. Kromě srovnání a analýzy českého a evropského trhu se účastníci blíže seznámí s profilem spotřebitele, ukazateli kvality a metodami průzkumu spokojenosti zákazníků.

4) Kurzy odborných znalostí

Tyto kurzy mají za cíl vytvořit komplexní vzdělávací program sestavený na míru potřebám společnosti. Díky nim si referenti prohloubí znalosti především v oblasti práva, kvality služeb, marketingu, firemní kultury, etiky podnikání a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. [13]

Část kurzů je vedena prezenčně a část způsobem e-learningu a online konzultací. Všechny kurzy jsou zakončeny testem a úspěšní absolventi obdrží certifikát. Účast na jazykových kurzech prý upadá, z toho důvodu se vedení rozhodlo za pomoci Intranetu průběžně testovat zaměstnance, a pokud nemají pravidelnou docházku na kurzy, tak jsou nuceni zaplatit z kurzu polovinu.

5.3 Odměňování zaměstnanců

Každému zaměstnanci společnosti TC přísluší za odvedenou práci náležitý měsíční plat, který vyplývá z uzavřené smlouvy se zaměstnavatelem. Další složkou měsíčního platu je příspěvek na jídlo. Odměnou a zároveň motivací jsou i společné firemní akce, např. vánoč-

ní večírky, či každoročně pořádané teambuildingy. A konečně možnost dalšího rozvoje a vzdělávání by měla být pro zaměstnance také jistá forma odměny.

Pracovníci mají dále nárok na slevu ze zájezdu pořádaného cestovní kanceláří Neckermann, jejíž výše je odstupňována dle doby trvání zaměstnaneckého poměru. (viz tabulka)

Maximální výše zaměstnanecké slevy pro zájezdy Neckermann nesmí u zaměstnance přesáhnout částku 50 000 Kč.

Doba trvání pracovního poměru		Nárok na slevu
a)	3 - 6 měsíců	10%
b)	7- 24 měsíců	18%
c)	25 – 48 měsíců	25%
d)	49 a déle	30%

Tabulka 2 *Výše slevy podle doby trvání pracovního poměru*[16]

- Sleva uvedená v tabulce platí pro zaměstnance + 1 partnera/partnerku (spolucestujícího) nebo 1 objekt (apartmán).
- Děti mají nárok na slevu ve stejné výši jako jejich rodiče. Vztahuje se na vlastní děti zaměstnanců žijící s nimi ve společné domácnosti.
- Sleva pro další rodinné příslušníky v rámci stejné rezervace činí 10%.
- Zaměstnankyně na mateřské dovolené mají jednotný nárok na slevu ve výši 18%.

6 VÝZKUM ZAMĚSTNANCŮ

Obchodní rok společnost Thomas Cook v měsíci září zakončuje Průzkumem zaměstnanců. Tento průzkum je celoplošný a probíhá povinně a elektronickou formou ve všech zastupujících zemích, jednotlivé průzkumy pak slouží managementu pro porovnání formou tzv. benchmarkingu. Průzkum probíhá za pomoci dotazníků, obsahující cca 50 otázek. Průzkum se soustředí celkově na 9 oblastí, a to na:

- kvalitu práce,
- příjem a zaměstnanecké výhody,
- spolupráce s nejbližšími kolegy,
- spolupráce s jinými odděleními,
- chování přímého nadřízeného jako vedoucího,
- nejvyšší vedení,
- další vzdělávání a možnosti rozvoje,
- podnik,
- strategie a procesy změn.

Jelikož obsahově je tento průzkum dosti široký, zaměří se bakalářská práce pouze na vybrané oblasti a to konkrétně ty, které po osobním zhodnocení celkového výzkumu obsahují kritické body, a lze u nich navrhnout eventuální zlepšení. Jedná se tedy o tyto 4 vybrané oblasti: kvalitu práce, příjem a zaměstnanecké výhody, nejvyšší vedení a podnik.

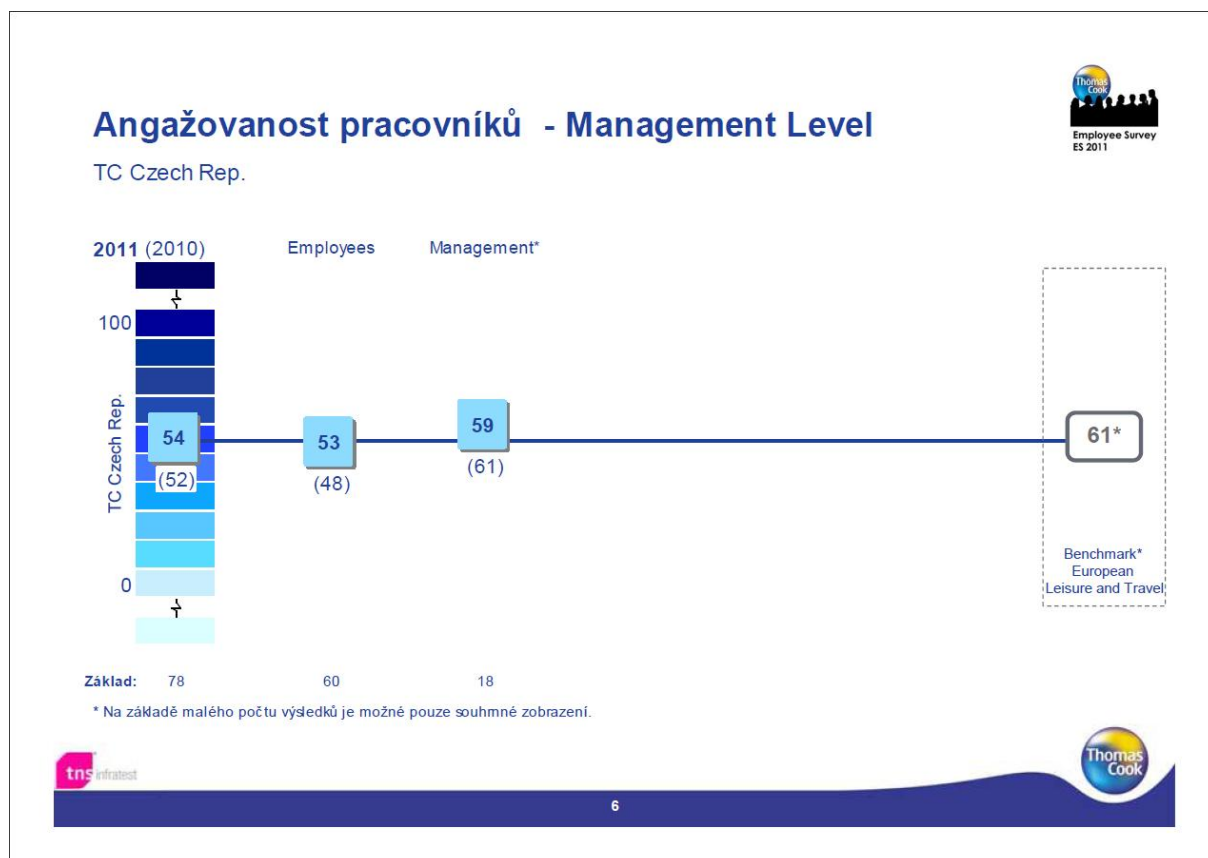
Průzkumu za rok 2011 se v české dceřiné společnosti zúčastnilo z celkových 89 zaměstnanců 79 pracovníků. Účast tedy činila 87,6%, což je ve srovnání s celkovou účastí pro Thomas Cook Continental Europe, která činila 61,5% úspěch.

CEO (celkový počet vyhodnotitelných dotazníků)	78
Head of distribution (Distribuce)	31
Head of business travel (Služební cesty)	19
Head of finance and administration (Finance a správa)	10
Touroperator (Cestovní kanceláře)	17

Tabulka 3 Účast jednotlivých oddělení [16]

6.1 Angažovanost pracovníků

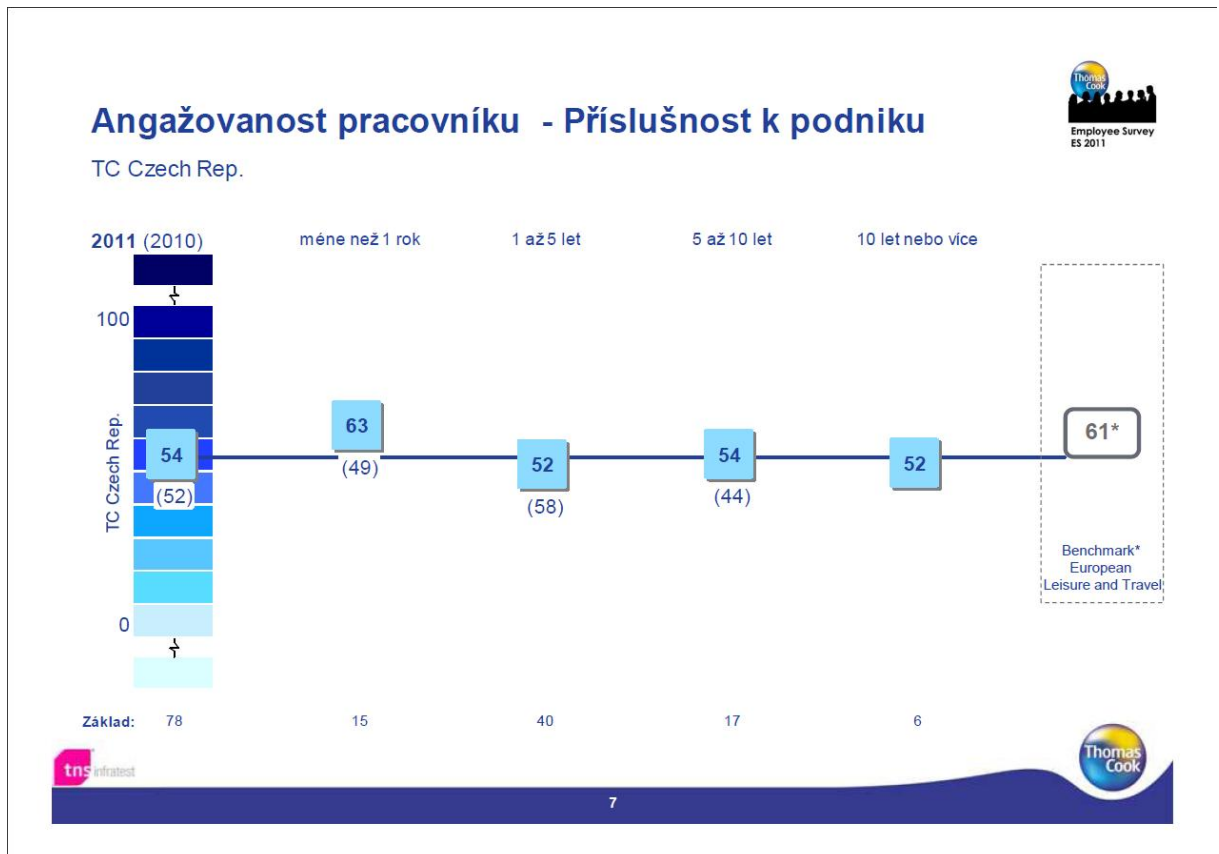
Jak již bylo zmíněno v teoretické části v kapitole 3.3, angažovanost pracovníků se značí oddaností k práci. Tedy, výše angažovanosti se odvíjí od míry zaujetí a spokojenosti s prací. Výzkum angažovanosti pracovníků hodnotí různé okruhy pracovníků. Jako první srovnává tzv. Management Level, tedy výši angažovanosti zaměstnanců oproti managementu, dále hodnotí angažovanost pracovníků podle počtu odpracovaných let (příslušnost k podniku). Výzkum angažovanosti dělí pracovníky také podle věku a rozsahu práce, tzn. rozdělení pracovníků podle toho, zda jsou zaměstnání na plný nebo částečný úvazek. Poslední část výzkumu angažovanosti je věnována zkoumání angažovanosti pracovníků podle dosaženého vzdělání.



Obrázek 1 *Angažovanost pracovníků-Management level* [16]

V obrázku č. 1, kde je znázorněna angažovanost pracovníků podle úrovně managementu je jasně vidět, že na straně zaměstnanců je nižší, než-li u managementu. Avšak je zde pozitivum v tom, že oproti loňskému roku došlo k mírnému zvýšení.

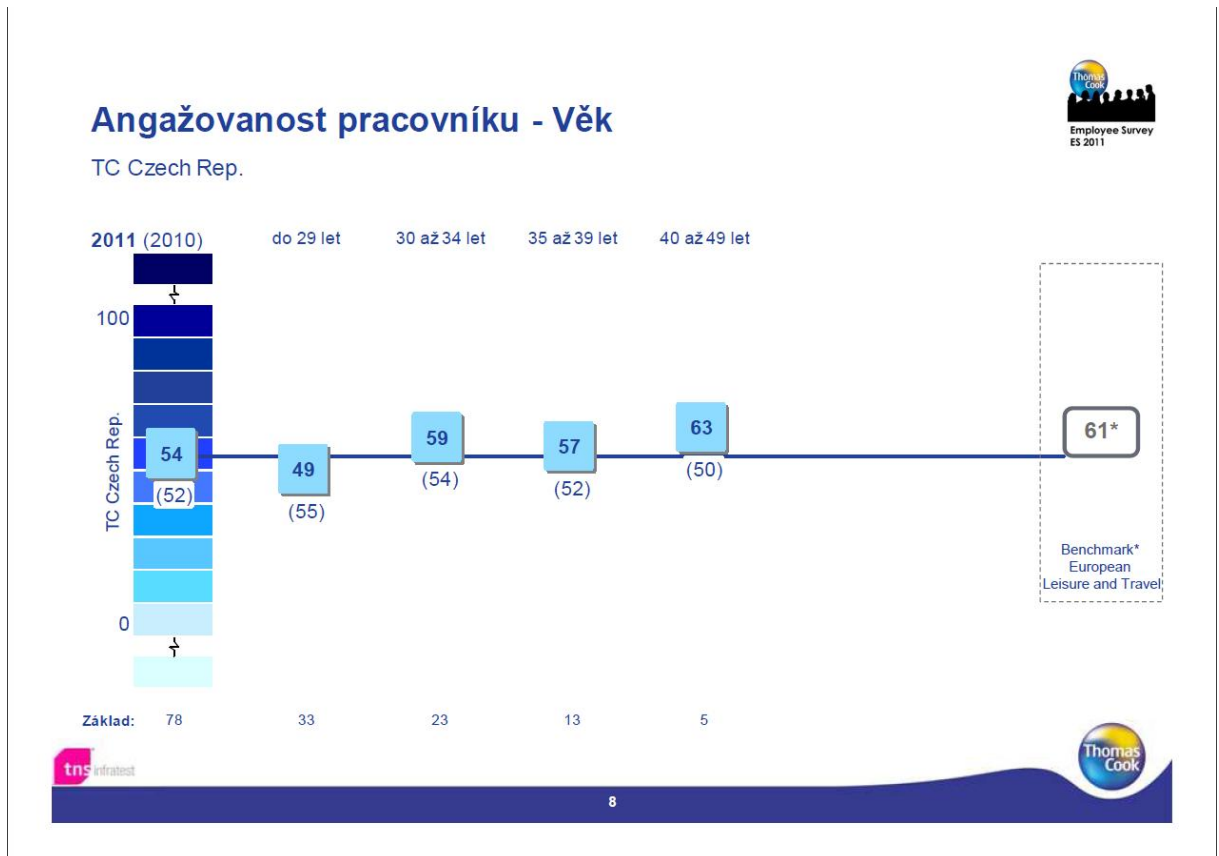
Možné důvody: Za možný důvod, který vede management k vyšší angažovanosti lze považovat motivaci formou vyššího finančního ohodnocení, dále fakt, že mají vyšší pravomoce, díky kterým se mohou také podílet, konzultovat a navrhnout řešení v důležitých otázkách, týkajících se podniku. Dalším pravděpodobným důvodem je i to, že udržují užití kontakt s nejvyšším vedením, tím pádem znají odpovědi na své otázky od přímého zdroje. Což po osobním dotazování zaměstnanců, je velmi podstatným faktorem.



Obrázek 2 *Angažovanost pracovníků-příslušnost k podniku*[16]

Z obrázku č. 2 vyplývá, že s počtem odpracovaných let klesá angažovanost pracovníků. Zatímco v prvním roce byla angažovanost značně vysoká, o pět let později je již o dost nižší a to lze brát jako podstatný problém s ohledem na to, že takových pracovníků má firma většinu tedy 40.

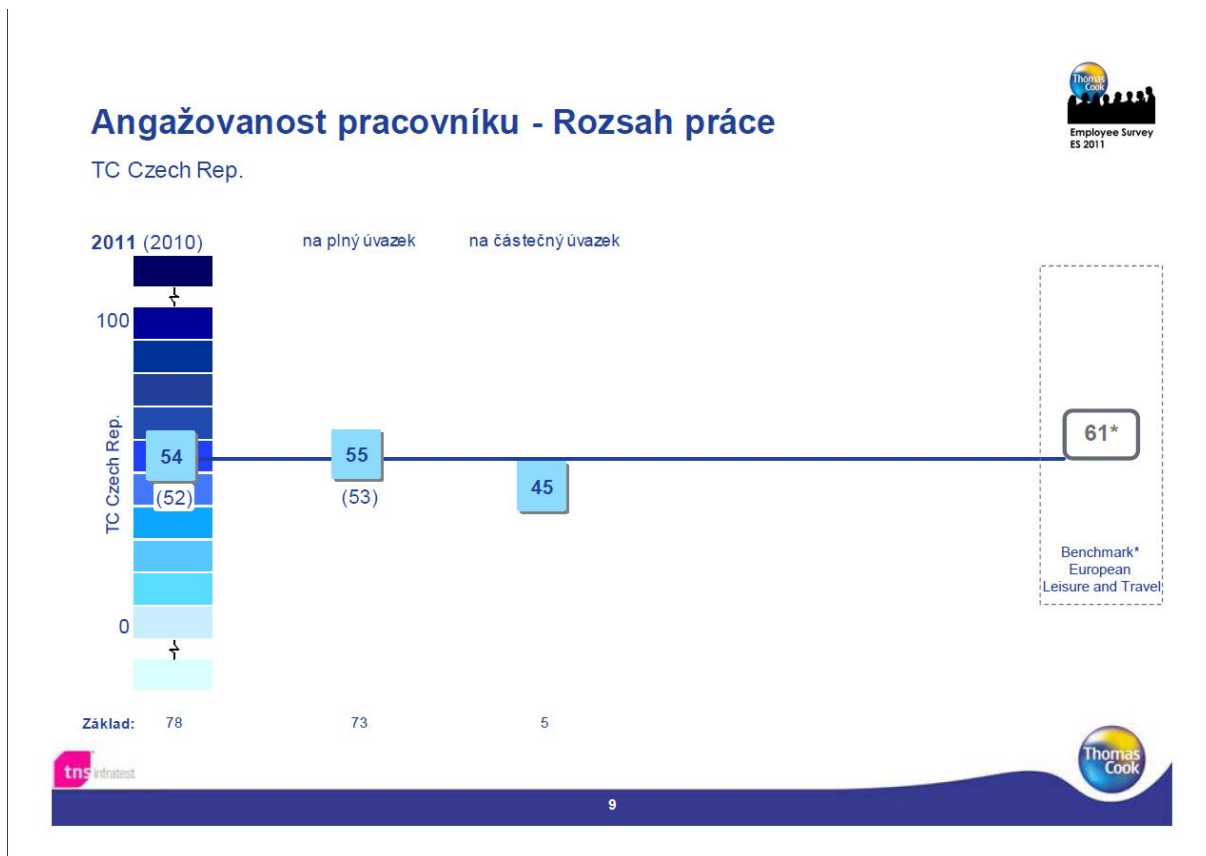
Možné důvody:Jedním z možných důvodů, proč s růstem počtu odpracovaných let klesá angažovanost zaměstnanců, je možná klesající oddanost k samotné organizaci a to třeba z důvodu neexistence zpětné vazby, či demotivace pracovním prostředím, jako jsou např. špatné vztahy na pracovišti. Dalším důvodem může být, že se pro zaměstnance postupem času stává jejich náplň práce rutinou, nenabízí se jim možnost růstu vlastního potenciálu a dovedností.



Obrázek 3 Angažovanost pracovníků-věk [16]

Pracovníci ve věkové hranici do 29 let, kteří navíc tvoří většinu-33 mají nejmenší angažovanost, která navíc i oproti roku 2010 ještě klesla. Naproti tomu nejvyšší angažovanost je ze strany pracovníků v rozmezí 40 až 49 let věku.

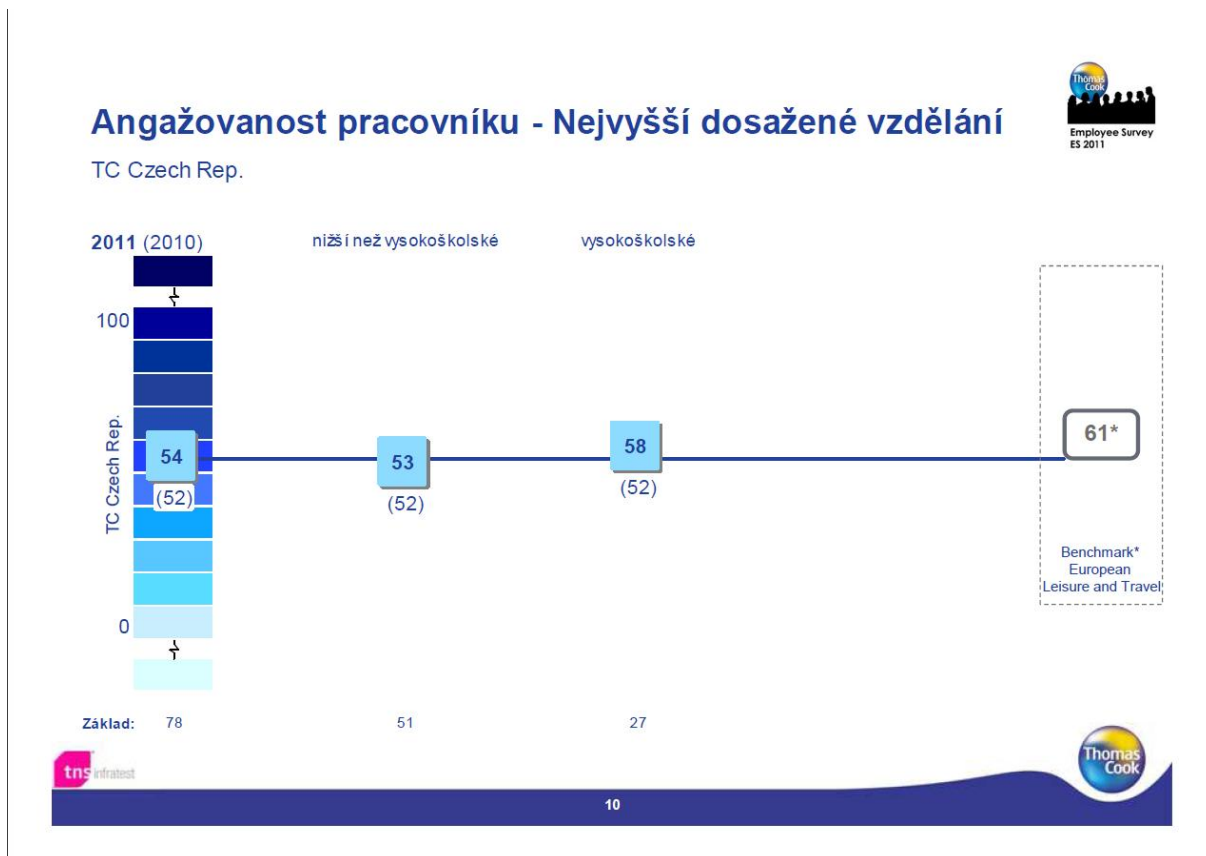
Možné důvody: Jako možný důvod toho, že lidé věkovém rozmezí 40-49 let jsou více angažovaní, je asi fakt, že si ve svém věku více vážící práci, jsou stabilnější, cítí potřebu svou práci si udržet a to konkrétně třeba proto, že lidé v tomto věku mají ve většině případech již rodiny, tudíž nenesou odpovědnost pouze za sebe. Důvodem, proč pracovníci ve věkové hranici do 29 let projevují nižší angažovanost, může být, že mají zájem získat pouze praxi, tudíž necítí téměř žádnou oddanost organizaci a tím i klesá jejich angažovanost. Mají pocit, že daná firma je pro ně, jen takovou „přechodnou stanicí“.



Obrázek 4 Angažovanost pracovníků-rozsah práce[16]

Zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti Thomas Cook zaměstnáni na plný úvazek a tvoří i většinu ze základu mají logicky vyšší angažovanost než pracovníci, kteří jsou zaměstnáni na částečný úvazek. Na některé pozice je zkrátka ekonomicky výhodnější zařadit člověka na částečný úvazek, proto se s nižší angažovaností u tohoto malého počtu zaměstnanců dá počítat. Výjimku mohou tvořit, ženy, které jsou na mateřské dovolené a částečný úvazek je pro ně jediným řešením, zároveň by však u nich měla být angažovanost vyšší, jelikož, zde existuje fakt, že v budoucnu se do své práce vrátí a to na plný úvazek.

Možné důvody: Je to dáno, jak časem stráveným v podniku, tak i motivací formou vyšších odměn.



Obrázek 5 Angažovanost pracovníků-nejvyšší dosažené vzdělání[16]

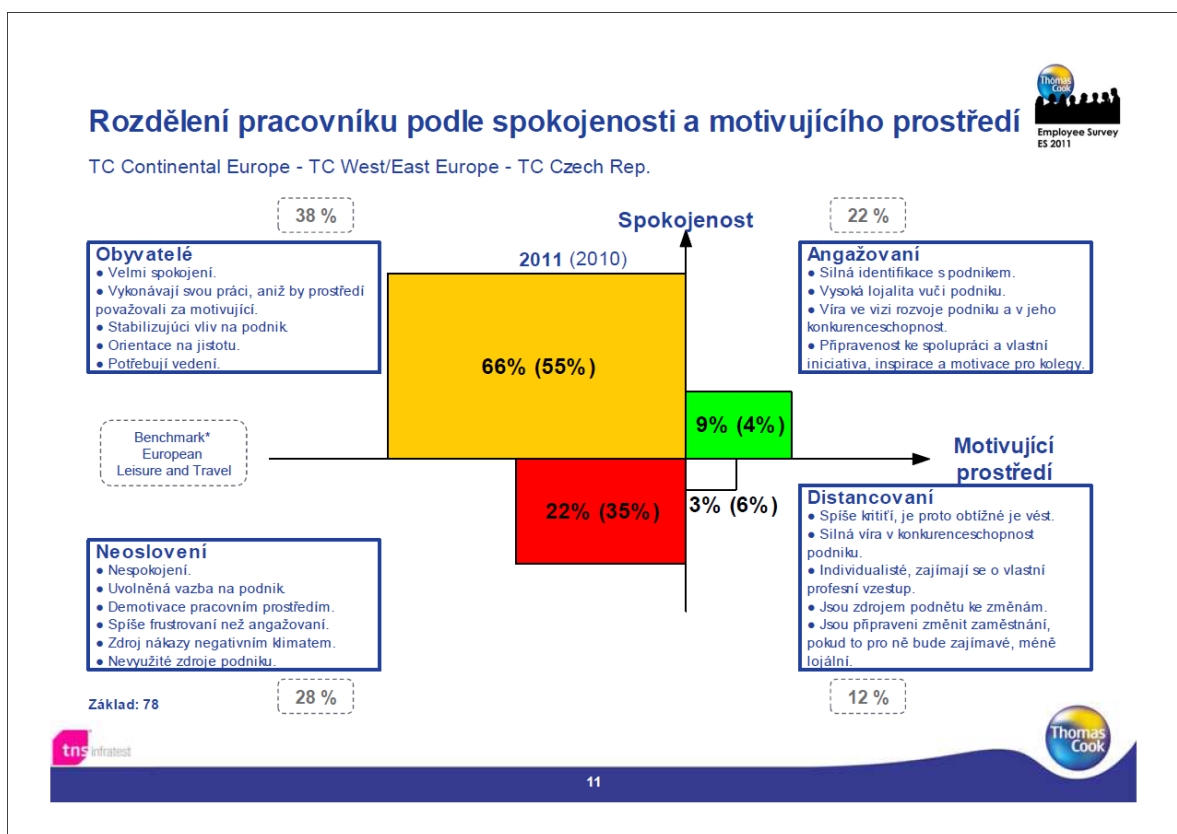
Z grafu jasně vyplývá, že zaměstnanci s vysokoškolským titulem mají vyšší motivaci k účasti.

Možné důvody: Je to dáno, např. tím, že lidé s vysokoškolským vzděláním ve většině případech zaujímají vyšší pozice v podniku, tím pádem mají možnost barvitější náplně práce, plní rozmanitější úkoly a jsou tedy i lépe finančně odměněni. Navíc tito pracovníci žijí většinou vidinou možného kariérního růstu. Zatímco pracovníci s nižším vzděláním, než vysokoškolským cítí možná určitou demotivaci jak občas rutinní prací, tak i nižším finančním ohodnocením.

6.2 Rozdělení pracovníků podle spokojenosti a motivujícího prostředí

Většinu pracovníků, konkrétně 66% tvoří tzv. obyvatelé, což jsou velmi spokojení pracovníci, kteří svou práci vykonávají, aniž by prostředí považovali za motivující. Jejich vliv na

podnik má stabilizující účinek. Orientují se na jistotu a potřebují vedení. Druhé nejvyšší procento tvoří tzv. neoslovení (22%), tyto pracovníci se cítí neuspokojeni, je zde uvolněná vazba na podnik, pracovníci se cítí demotivováni pracovním prostředím. Převládá u nich spíše pocit frustrace, než-li angažovanost. Management podniku by měl mít zájem a správnými metodami za pomoci motivace a oboustranné komunikace přesunout tento nevyužitý zdroj podniku do skupiny tzv. angažovaných, kteří cítí silnou identifikaci s podnikem, dále jsou vysoce loajální vůči podniku, mají víru ve vizi rozvoje podniku a v jeho konkurenceschopnost. Jsou ochotni spolupracovat, mají vlastní iniciativu. Inspirují a motivují své kolegy. Čtvrtou skupinu tvoří tzv. distancovaní (3%), těchto pracovníků je v podniku zapotřebí hlavně z toho důvodu, že jsou častým zdrojem podnětu ke změnám, avšak jsou to individualisté, tím pádem je obtížné je vést, navíc jsou často méně loajální, jelikož jsou ochotni opustit podnik s vidinou zajímavějšího pracovního místa.



Obrázek 6 Rozdělení pracovníků podle spokojenosti a motivujícího prostředí [16]

6.3 Celkové hodnocení vybraných tematických oblastí

2011(2010)	Míra spokojenosti
Kvalita práce	3,2 (3,1)

Příjem a zaměstnanecké výhody	2,8 (2,6)
Nejvyšší vedení	3,0 (2,9)
Podnik	3,1 (3,1)

Tabulka 4 Celkové hodnocení vybraných tematických oblastí [16]

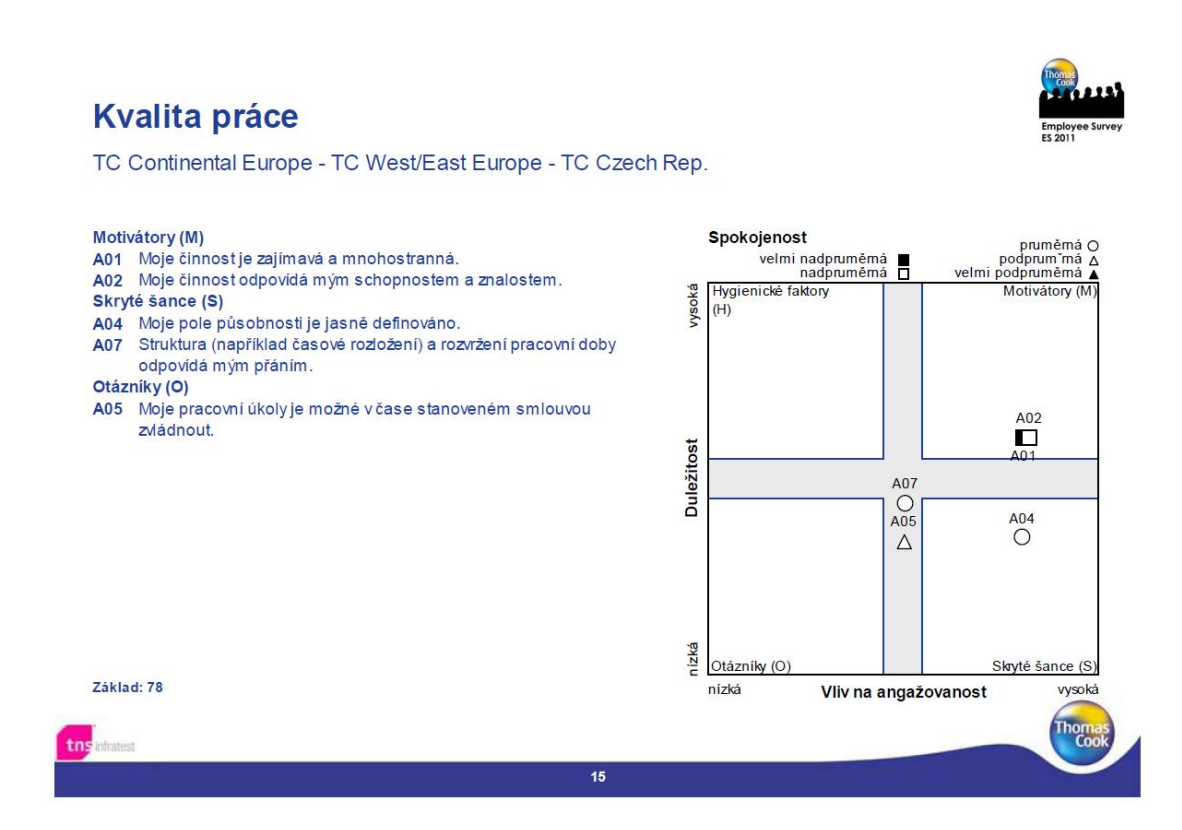
V tabulce č. 4 jsou zobrazeny výsledky z celkového hodnocení vybraných tematických oblastí, na jejichž otázky zodpovědělo 78 zaměstnanců za rok 2011 a 71 zaměstnanců za rok 2010. Jednotlivé tematické oblasti jsou ohodnoceny čísly 1-5, přičemž číslo 1 značí minimální spokojenost a číslo 5 maximální spokojenost. U většiny z uvedených oblastí je znát oproti roku 2010 mírné zlepšení. Nejvyšší míra spokojenosti se týká kvality práce, to znamená, že pracovníkům jejich práce připadá vcelku zajímavá a mnohostranná a ve většině případech je i jasně definovaná. Naopak nejmenší uspokojení pociťují zaměstnanci v oblasti příjmu a zaměstnaneckých výhod, což, ale bývá běžným pravidlem. Horším faktem je, že ve vztahu s nejvyšším vedením zaměstnanci cítí nízkou míru spokojenosti.

Výše uvedené tematické oblasti budou za pomoci mřížky TRIM jednotlivě zhodnoceny a to v souvislosti s jejich vlivem na spokojenost a angažovanost zaměstnanců. V příloze č. 1 jsou znázorněny vysvětlivky k mřížce TRIM. Vysvětlivky obsahující symboly, určující míru spokojenosti. Čím výše se symbol v mřížce nachází, tím je mu přiřkládána vyšší důležitost. Co se týče angažovanosti, umístění symbolu vlevo značí nízký vliv na angažovanost a vpravo naopak vysoký vliv. Díky takto zpracované mřížce má personalista spolu s nejvyšším vedením možnost rozhodnout se, zda začít rozvíjet silné stránky nebo se zaměřit na odstranění nebezpečných slabých stránek, či kde rozvíjet motivátory a skryté šance. Tato část výzkumu je tedy pro vedení nejvíce přínosná a slouží jako podklad pro rozvinutí strategie.

6.3.1 Kvalita práce

Celkové hodnocení oblasti kvality práce činilo 3,2 za rok 2011, oproti roku 2010 došlo k mírnému zlepšení (o 0,1). V této oblasti se řešily otázky, zda se pracovníkům jejich náplň činnosti zdá zajímavá a mnohostranná, dále jestli odpovídá jejich schopnostem a znalostem

a jestli je jejich pole působnosti jasně definováno. Dále do tématu kvality práce spadá i otázka dostatku času na splnění úkolů a pracovní struktura (např. časové rozvržení pracovní doby).



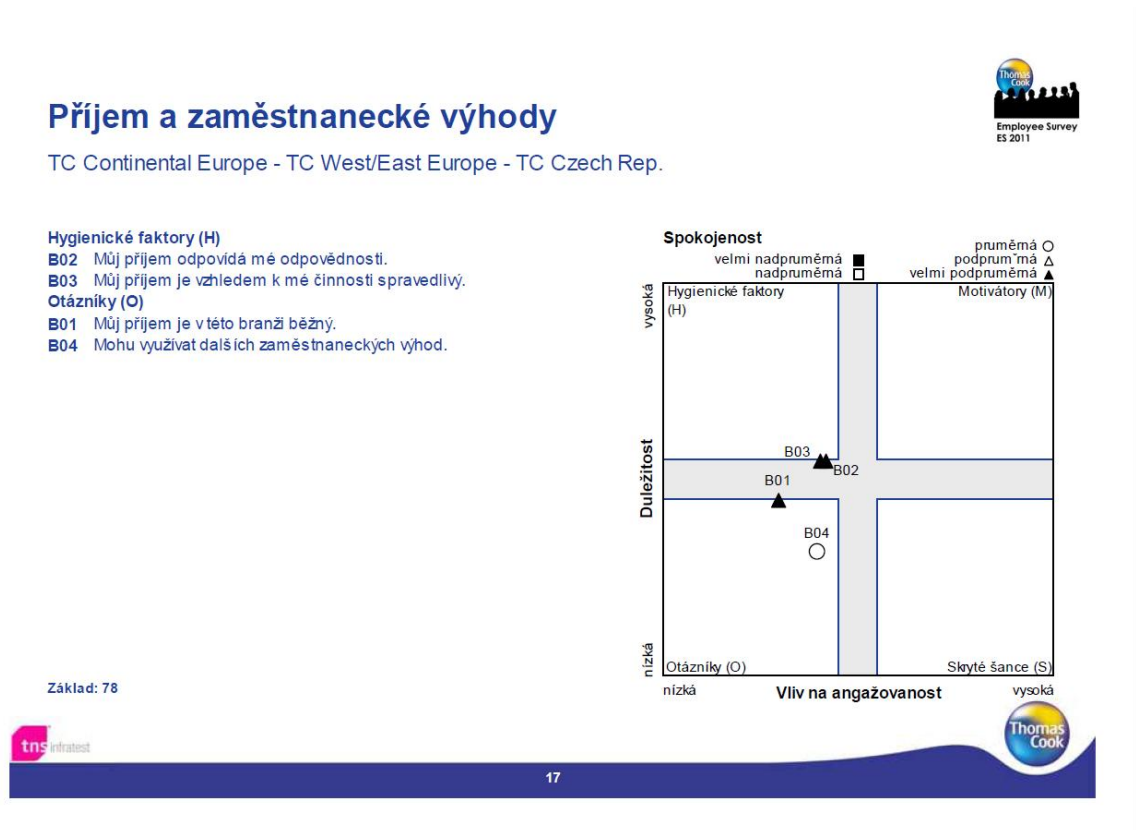
Obrázek 7 Kvalita práce [16]

Spokojenost se zajímavostí a mnohostranností činnosti je velmi nadprůměrná. A skutečnost, že činnost odpovídá pracovníkovým schopnostem a znalostem je nadprůměrná. Obě tyto otázky mají vysoký vliv na angažovanost a měli by se jako příležitosti dále rozvíjet. Co se týče jasného definování působnosti je spokojenost pracovníků nižší a přitom má tato otázka vysoký vliv na angažovanost a proto by se jí vedení mělo podrobněji zabývat. Se strukturou jsou pracovníci též méně spokojeni, a však vliv této otázky na angažovanost je nižší. Spokojenost s časovým rozvržením pracovních úkolů je podprůměrná, ale vliv na angažovanost je poměrně slabý. U této otázky by se vedení mělo snažit využít skryté šance.

6.3.2 Příjem a zaměstnanecké výhody

Míra spokojenosti zaměstnanců s příjmem a zaměstnaneckými výhodami měla nejnižší bodové hodnocení a to konkrétně 2, 8, nutno podotknout, že v roce 2010 činilo bodové

hodnocení dané oblasti o 0,2 méně. Došlo tedy k mírnému zlepšení. Do oblasti příjmu a zaměstnaneckých výhod spadají otázky, zda zaměstnancům připadá, že jejich příjem je podle jejich branže adekvátní, řeší se také otázka, zda výše příjmů odpovídá jejich míře odpovědnosti. Dále se řeší otázka spravedlnosti příjmu a možnost využívat dalších zaměstnaneckých výhod.

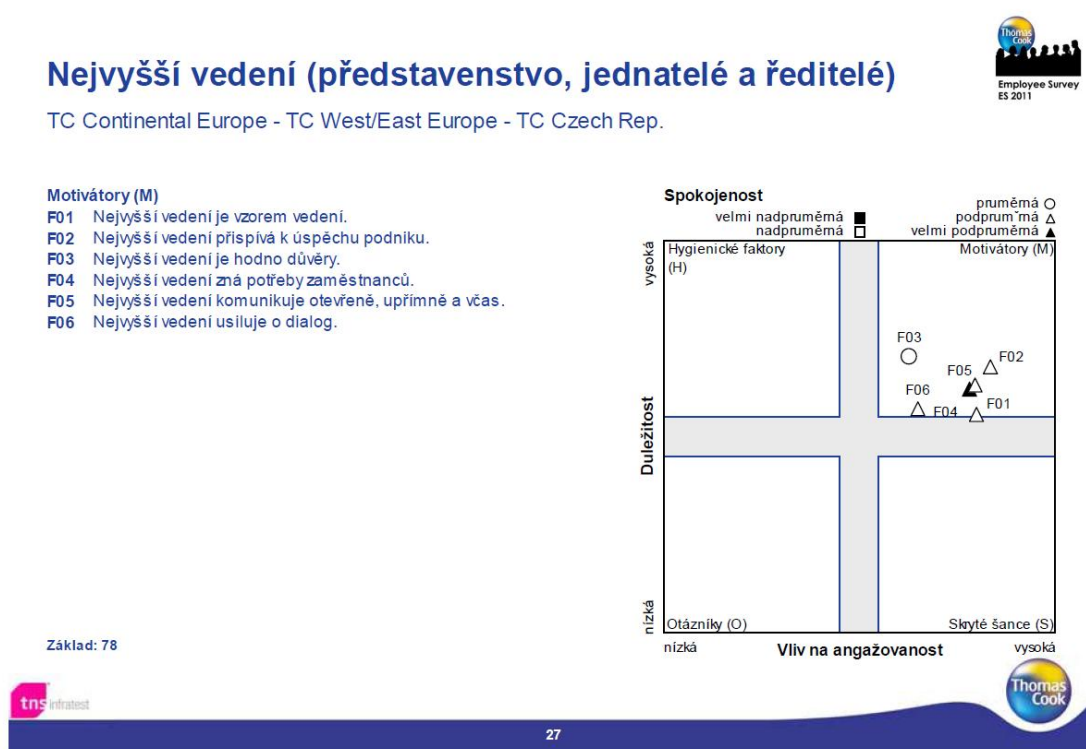


Obrázek 8 Příjem a zaměstnanecké výhody [16]

Spokojenost zaměstnanců se stanoveným příjmem vůči odpovědnosti je velmi podprůměrná, přitom tento faktor je poměrně důležitý, ale jeho vliv na angažovanost nízký. Spokojenost pracovníků se spravedlivým určováním příjmů je také velmi podprůměrná a její vliv na angažovanost a spokojenost je téměř shodný s první otázkou. Co se týče obvyklosti příjmu v dané branži je míra spokojenosti u pracovníků velmi podprůměrná, avšak méně důležitá a na angažovanost má velmi nízký vliv. Možnost využívat zaměstnanecké výhody pracovníci ohodnotily jako průměrnou, důležitost je spolu s vlivem na angažovanost velmi nízká.

6.3.3 Nejvyšší vedení

Nejvyšší vedení má po spokojenosti pracovníků s příjmy a zaměstnaneckými výhodami druhé nejslabší bodové ohodnocení a to konkrétně 3,0. V minulém roce bylo dokonce hodnocení 0,1 bodů slabší. Nejvyšším vedením je myšleno představenstvo, jednatelé a ředitelé. V této oblasti se řeší otázky, zda jsou pracovníci spokojeni s vedením jako vzorem. Otázka jeho příspěvku k úspěšnosti podniku, dále důvěryhodnost nejvyššího vedení ve vztahu k zaměstnancům a znalost jejich potřeb. A konečně otevřená, upřímná a včasná komunikace ze strany nejvyššího vedení a jeho úsilí o to, vést dialog.



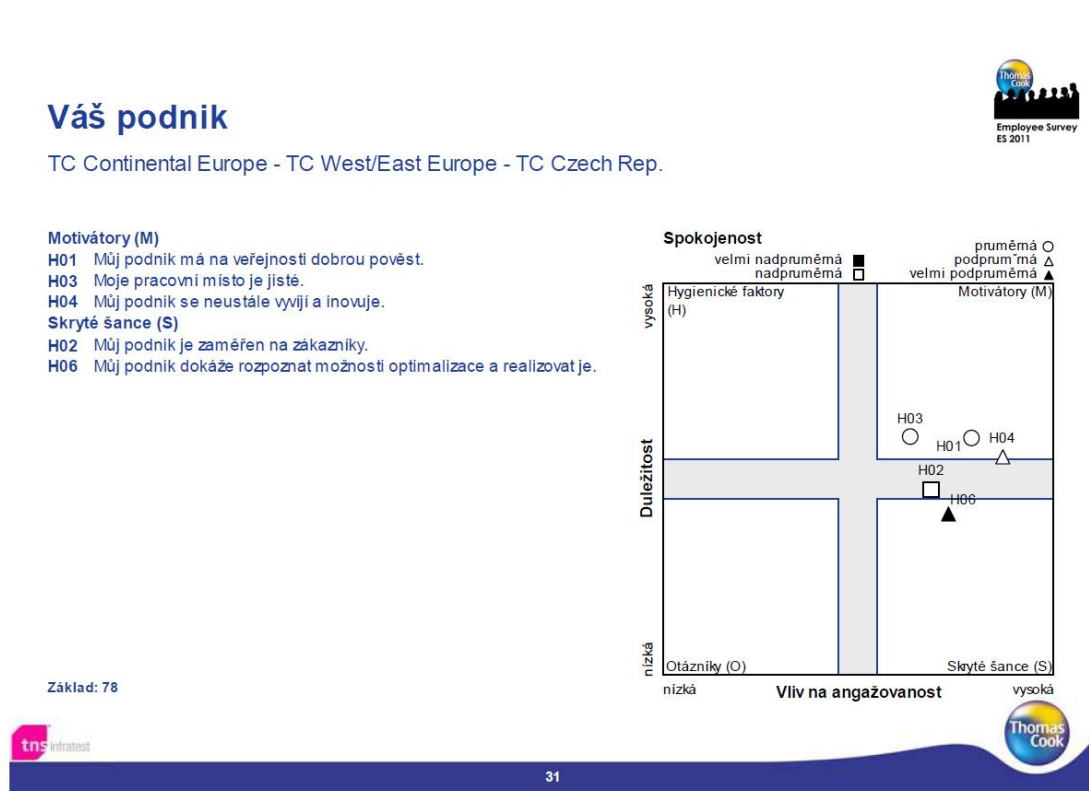
Obrázek 9 Nejvyšší vedení [16]

Vnímání nejvyššího vedení jako vzoru vyšlo jako podprůměrné, jeho důležitost je poměrně vysoká a vliv na angažovanost ještě více. Otázka příspěvku nejvyššího vedení k úspěchu podniku spadá také do kategorie podprůměrnosti, míra důležitosti a vlivu na angažovanost je vysoká. Co se týče důvěryhodnosti nejvyššího vedení, lze ji brát jako průměrnou, nutno zdůraznit, že tato otázka získala nejlepší bodové hodnocení, avšak její vliv na angažovanost je ze všech otázek nejnižší, ale zároveň je pro zaměstnance tato otázka nejdůležitější. Problém znalosti potřeb zaměstnanců je vnímán v souvislosti se spokojeností jako podprůměrný. Nejhůře však dopadla problematika otevřené, upřímné a včasné komunikace ze

stran nejvyššího vedení. Zaměstnanci je brána jako velmi podprůměrná a přitom má vysoký vliv na jejich angažovanost a jedná se o velmi důležitý a podstatný faktor. Otázka úsilí nejvyššího vedení o navázání dialogu je ve vztahu se spokojeností pracovníků v podprůměrné kategorii, důležitost a vliv na angažovanost je vysoká. Tato celková oblast jasně vyžaduje odstranění nebezpečných slabých stránek.

6.3.4 Podnik

Bodové ohodnocení této oblasti zůstává oproti loňskému roku neměnné, činí tedy 3,1 bodů a je druhé nejvyšší po spokojenosti pracovníků s kvalitou práce. V oblasti zvané podnik se řeší, jak zaměstnanci vnímají pověst podniku na veřejnosti a jistotu jejich pracovního místa. Spadá sem také otázka spokojenosti pracovníků s vývojem a inovacemi podniku, zaměřením na zákazníky a schopnost podniku rozpoznat možnosti optimalizace a její následné realizace.



Obrázek 10 *Váš podnik* [16]

Z mřížky TRIM vyplývá, že zaměstnanci jsou s pověstí jejich podniku na veřejnosti průměrně spokojeni, vliv této otázky na angažovanost a důležitost je vysoký. Co se týče spokojenosti s jistotou pracovního místa, ta je také průměrná, ale její vliv je nižší, jinak je tato otázka brána pracovníky jako nejdůležitější. Spokojenost s inovací a vývojem podniku je

podprůměrná, přitom vliv na angažovanost velmi vysoký a důležitost průměrná. Spokojenost se zaměřením na zákazníky je nadprůměrná, vliv na angažovanost a důležitost průměrná. Spokojenost pracovníků s uměním jejich podniku rozpoznat možnosti optimalizace a jejich realizace je vnímána jako velmi podprůměrná, míra důležitosti a vlivu na angažovanost je průměrná.

7 ZHODNOCENÍ VÝZKUMU ZAMĚSTNANCŮ

Zhodnocení výzkumu zaměstnanců proběhne ve dvou hlavních oblastech a to ve srovnání angažovanosti pracovníků podle management levelu, příslušnosti k podniku, věku, rozsahu práce a nejvyššího dosaženého vzdělání. Ve druhé fázi dojde ke zhodnocení podle vybraných tematických oblastí, zhodnotí se zde spokojenost pracovníků, vliv na angažovanost a důležitost otázek v těchto vybraných oblastech: kvalita práce, příjem a zaměstnanecké výhody, nejvyšší vedení a podnik.

7.1 Zhodnocení angažovanosti

Analýza angažovanosti pracovníků podle management levelu jasně ukázala, že vyšší angažovanost panuje na straně managementu, jako možné důvody byly udány: vyšší finanční ohodnocení a lepší možnost komunikace s nejvyšším vedením. Problematika angažovanosti pracovníků podle příslušnosti k podniku naznačila, že s růstem počtu odpracovaných let klesá angažovanost pracovníků. Fakt, že společnost Thomas Cook zaměstnává většinu pracovníků v rozmezí 1-5 let značí jak mírnou fluktuaci zaměstnanců, tak to, že skupina „méně angažovaných“ tvoří ve společnosti přes polovinu (40 pracovníků). Otázka výše angažovanosti podle věku stanovila, že nejnižší angažovanost je u pracovníků do 29 let, navíc je těchto pracovníků ve společnosti TC většina a oproti roku 2010 došlo u této skupiny dokonce i k rapidnímu snížení míry angažovanosti. Naopak nejvyšší angažovanost cítí pracovníci ve věkovém rozmezí 40-49 let. Je to dáno všeobecným faktem, že pracovníci v tomto věku jsou stabilnější a váží si více své práce, jelikož už cítí určitou míru odpovědnosti nejen za sebe, ale i za své rodiny. Pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni na plný úvazek, mají logicky vyšší angažovanost, než zaměstnanci, vykonávající svou funkci na částečný úvazek. Je to dáno jak finanční motivací, tak i časem stráveným v podniku a bližšími vztahy s kolegy. Na některé pozice jednoduše stačí zaměstnat člověka pouze na částečný úvazek. Co se týče angažovanosti pracovníků, podle nejvýše dosaženého vzdělání, výzkum jasně ukázal, že pracovníci s vysokoškolským vzděláním cítí vyšší motivaci k účasti. Možným důvodem je zastávání kreativnějších pracovních pozic, kde mají pracovníci možnost plnit rozmanitější úkoly. To znamená i vyšší finanční odměny a potenciálně i kariéerní růst. Těchto pracovníků má podnik k dispozici 27.

7.1.1 Zhodnocení vybraných tematických oblastí

V oblasti kvality práce došlo oproti loňskému roku k mírnému zlepšení. Pracovníci jsou se zajímavostí a mnohostranností jejich práce velmi spokojeni a mají pocit, že náplň jejich práce odpovídá jejich schopnostem a znalostem. Tyto dvě otázky mají vysoký vliv na angažovanost a měly by se tedy dále rozvíjet. Menší spokojenost pracovníků je pak s jasností definice působnosti a strukturou práce. Nejmenší spokojenost převládá u časového rozvržení pracovních úkolů. Míra spokojenosti pracovníků s příjmem a zaměstnaneckými výhodami měla nejnižší bodové ohodnocení ze všech oblastí, příznivým faktem je mírné zlepšení oproti roku 2010. Pracovníci jsou velmi nespokojeni s určováním příjmů vzhledem k odpovědnosti a s obvyklostí příjmů v dané branži. Možnost využívat zaměstnanecké výhody pracovníci ohodnotili jako průměrnou. Avšak nutno podotknout, že všechny tyto otázky, týkající se příjmů mají střední důležitost a velmi nízký vliv na angažovanost. Druhé nejslabší ohodnocení získala oblast nejvyššího vedení. Vnímání nejvyššího vedení jako vzoru vyšlo jako podprůměrné, se stejným výsledkem spokojenosti dopadl i příspěvek nejvyššího vedení k úspěšnosti podniku. Otázka důvěryhodnosti nejvyššího vedení získala nejlepší bodové hodnocení. Problematika znalosti potřeb zaměstnanců je podprůměrná. Nejhůře dopadla otázka otevřené, upřímné a včasné komunikace. Pracovníci cítí minimální spokojenost s otázkou úsilí nejvyššího vedení navázat dialog. Oblast nejvyššího vedení má velký vliv na angažovanost i vysokou důležitost, proto je nutné věnovat této problematice zvýšenou pozornost a soustředit se na odstranění těchto nebezpečných slabých stránek. Bodové hodnocení otázek, týkajících se podniku zůstává oproti loňskému roku neměnné a získalo druhé nejlepší bodové hodnocení po spokojenosti pracovníků s kvalitou práce. S pověstí podniku na veřejnosti a jistotou práce jsou pracovníci poměrně spokojeni. Navíc jistota práce je pracovníky vnímána jako nejdůležitější. Spokojenost s inovacemi a vývojem je velmi nízká, ale za to se zaměřením na zákazníka jsou nadprůměrně spokojeni. Pracovníci mají dojem, že podnik nemá příliš velkou schopnost rozpoznat možnosti optimalizace a jejich následné realizace. Otázky, které se týkají podniku, mají průměrný, až vysoký vliv na angažovanost. Podnik by se tedy měl zaměřit na motivátory a využít skryté šance.

8 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Jak je již patrné z výsledků výzkumu spokojenosti pracovníků, nejvíce vážne komunikace ze strany nejvyššího vedení. Společnost Thomas Cook se také potýká s problémem, že s růstem odpracovaných let dochází ke snížením angažovanosti u pracovníků. Zaměstnanci mají pocit, že jejich pracovní úkoly se špatně časově zvládají. Pracovníci se necítí spokojeni se svými příjmy a zaměstnaneckými výhodami. Dále by se měla společnost zaměřit na pověst podniku, která má pro pracovníky také vysoký vliv na angažovanost. Zde jsou navrhovaná doporučení a návrhy na zlepšení:

8.1 Zlepšení komunikace s nejvyšším vedením

Tato problematika má vysoký vliv na angažovanost u pracovníků, proto je důležité se na ni zaměřit. Nejvyšší vedení by mělo projevit snahu s pracovníky více komunikovat. Je logické, že s každou banální záležitostí nemůže pracovník přicházet za nejvyšším vedením. Pracovníci však musí mít pocit, že nejvyšší vedení je otevřené k diskuzi. Ke zlepšení vzájemné komunikace by mohlo napomoci např. sjednání schůze nejvyššího vedení s jednotlivými pracovníky a řešení daných problémů.

8.2 Zjištění příčin odchodu schopných pracovníků

Jelikož se společnost TC potýká s poměrně vysokou fluktuací, je nutné zjistit důvody odchodu schopných pracovníků. Personalista by měl mít za úkol zavčas, zjistit tyto důvody a snažit se jim předejít. Může se jednat např. o vidinu lepší funkce a přitom, existuje potenciální možnost pracovníka povýšit. Tento problém také staví na zlepšení komunikace.

8.3 Navázání zpětné vazby

Jestliže podnik vyžaduje po pracovnících vysokou angažovanost, je nutné, aby pracovníci cítili zpětnou vazbu i ze strany vedení.

8.4 Zavedení tzv. „mini-školek“

Protože se jedná o mladý kolektiv, ve kterém převládají spíše ženy, bylo by dobré zavést v podniku možnost hlídání dětí nebo zavedení tzv. podnikové mini-školky. Jednak to zabrání odchodu schopných pracovníků a také to bude mít vliv na angažovanost a spokojenost.

8.5 Návrhy na odměny

- příspěvky na sportovní aktivity,
- zaměstnanecké akcie-tato forma odměny má vysoký vliv na motivaci pracovníků.
- pozvání na slavnostní oběd, či večeři,
- pochvala- je dokázané, že oprávněné pochvaly si pracovníci váží nejvíce. Může mít ústní nebo písemnou podobu, podstatné je, aby byla sdělena ve správný čas.

8.6 „Zábava na pracovišti“

Pracovníci mají pocit, že rozvržení jejich úkolů, se nedá časově zvládnout, proto by se mělo vedení oddělení snažit o vzájemnou domluvu a zlepšit tuto situaci. Tento stav totiž může mít za následek stres a v horším případě i podepsání na zdraví pracovníků. Jako ideální možnost odreagování se jeví zavedení tzv. „zábavy na pracovišti“. Zábava může mít formu: umístění hracích šipek do kanceláří, zavedení tzv. hrací místnosti, pořádání menší oslavy pro pracovníka, či stanovení tzv. „překvapivé hodiny volna“- v tomto čase si může pracovník zařídit své osobní záležitosti.

8.7 Pořádání charitativních akcí a zaměstnání hendikepovaných

Tyto dvě skutečnosti budou mít za následek jak dobrý skutek, tak zlepšení pověsti podniku a zvýšení hrdosti pracovníků na daný podnik.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo za pomoci teoretických poznatků získaných z odborné literatury a v souladu se zásadami realizace personálních činností popsat současný stav jednotlivých personálních činností v podniku Thomas Cook, s. r. o. a na základě výsledků z výzkumu spokojenosti pracovníků navrhnout možná zlepšení, která povedou ke zvýšení výkonnosti společnosti.

V teoretické části došlo na základě získaných informací z odborné literatury a článků k rozboru jednotlivých personálních činností a jejich vlivu na výkonnost organizace. Praktická část obsahuje stručné představení společnosti Thomas Cook s. r. o. a popis průběhu vybraných personálních činností přímo v podniku. Díky analýze spokojenosti pracovníků byly nalezeny nedostatky, na základě kterých byly sestaveny doporučení a návrhy na zlepšení. Bylo zjištěno, že nejvíce problémů vyplývá z nedostatku komunikace a zpětné vazby s nejvyšším vedením. Dále jsou pracovníci nespokojeni s příjmem a zaměstnaneckými výhodami. Firma TC by se měla zaměřit také na důvody odchodů svých pracovníků, jelikož má poměrně vysokou fluktuaci. Na základě zhodnocení analýzy došlo k návrhu těchto doporučení: zlepšení komunikace s nejvyšším vedením, zjištění příčin odchodu schopných pracovníků, navázání zpětné vazby, zavedení tzv. „miniskolek“, návrhy na nové formy odměn, zábava na pracovišti a pořádání charitativních akcí či zaměstnání hendikepovaných.

Podstatou těchto navrhovaných doporučení je zlepšení personálních činností a následné zvýšení výkonnosti podniku. Spokojení a angažovaní pracovníci jsou pro podnik důležitým prvkem a nelze tedy podceňovat význam a roli personální práce.

Navrhnutá doporučení uvedená v bakalářské práci je podnik TC schopen realizovat a snad se tedy pro něj stanou inspirací a zároveň i přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael a KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0223-8.
- [5] CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: po novele zákoníku práce od 1. 1. 2012*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-726-1.
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [10] SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 3., aktualiz., rozš. Hradec Králové: Gaudemus, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7041-995-3.
- [11] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.)

Seznam odborných článků:

- [12] LICHTENEGEROVÁ, Renata. Jak najít ty pravé. *Profit*. 2012, roč. 23, č. 17
- [13] URBAN, Jan. Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba. *Práce a mzda*. 2012, roč. 60, č. 4.

Seznam internetových zdrojů:

- [14] Kdo jsme a co nabízíme. *CK Neckermann* [online]. 2011 [cit. 2012-05-08]. Dostupné z: <http://www.ckneckermann.cz/cestovni-kancelar/o-neckermann-a-thomascook.html>
- [15] OP vzdělávání pro konkurenceschopnost. *Esfcz.cz* [online]. 2008 [cit. 2012-05-08]. Dostupné z: <http://www.esfcz.cz/07-13/opvk>

Interní zdroje:

- [16] interní zdroj podniku Thomas Cook, s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ESF Evropský sociální fond.

OP VK Operační program pro vzdělávání a konkurenceschopnost.

TC Thomas Cook.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 <i>Angažovanost pracovníků-Management level</i>	34
Obrázek 2 <i>Angažovanost pracovníků-příslušnost k podniku</i>	35
Obrázek 3 <i>Angažovanost pracovníků-věk</i>	36
Obrázek 4 <i>Angažovanost pracovníků-rozsah práce</i>	37
Obrázek 5 <i>Angažovanost pracovníků-nejvyšší dosažené vzdělání</i>	38
Obrázek 6 <i>Rozdělení pracovníků podle spokojenosti a motivujícího prostředí</i>	39
Obrázek 7 <i>Kvalita práce</i>	41
Obrázek 8 <i>Příjem a zaměstnanecké výhody</i>	42
Obrázek 9 <i>Nejvyšší vedení</i>	43
Obrázek 10 <i>Váš podnik</i>	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 <i>Model angažovaného výkonu vytvořený The Hay Group</i>	25
Tabulka 2 <i>Výše slevy podle doby trvání pracovního poměru</i>	31
Tabulka 3 <i>Účast jednotlivých oddělení</i>	33
Tabulka 4 <i>Celkové hodnocení vybraných tematických oblastí</i>	40

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: VYSVĚTLIVKY K MŘÍŽCE TRIM



Vysvětlivky k mřížce TRI*M



PŘÍLOHA P2: ZKRÁCENÁ VERZE DOTAZNÍKU PRO THOMAS COOK GROUP

Thomas Cook Group-zkrácená verze dotazníku

Průzkum názorů zaměstnanců v rámci koncernu, rok 2011

Následující otázky se vztahují k vašemu podniku v rámci skupiny Thomas Cook Group.

U všech následujících formulací a výroků, které rozlišují ženský a mužský rod, jsou vždy uvedeny obě tyto formy.

Hodnocení následujících výroků

Chtěli bychom Vás poprosit o posouzení výroků na následujících stranách podle dvou kategorií:

- a) podle důležitosti (levá stupnice),
- b) podle spokojenosti (pravá stupnice).

Abychom mohli Vaše údaje vyhodnotit, jsme odkázáni na úplné hodnocení důležitosti a spokojenosti všech výroků.

Pokud jste ve Vašem podniku neměli žádné přímé zkušenosti s určitými výroky, pak uveďte, jak důležité jsou pro Vás všeobecně. Pokud při hodnocení spokojenosti nemůžete konkrétní výrok ohodnotit, protože například v podniku ještě nepracujete dostatečně dlouho nebo pro Vás není tento aspekt relevantní, zakřížkujte možnost „Nevím“.

Kvalita práce

Jak důležité jsou pro Vás následující body?

Jak jste s následujícími body spokojen/a?

Mimořádně důležité	Velmi důležité	Důležité	Nepříliš důležité	Nedůležité		Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Méně spokojen/a	Nespokojen/a	Ne vím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Moje činnost je zajímavá a mnohostranná.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Moje činnost odpovídá mým schopnostem a znalostem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Moje pole působnosti je jasně definováno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Moje pracovní úkoly je možné v čase stanoveném smlouvou zvládnout.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Struktura a rozvržení pracovní doby odpovídá mým přáním.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Příjem a zaměstnanecké výhody

Jak důležité jsou pro Vás následující body?

Jak jste s následujícími body spokojen/a?

Mimořádně důležité	Velmi důležité	Důležité	Nepříliš důležité	Nedůležité		Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Méně spokojen/a	Nespokojen/a	Ne vím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Můj příjem je v této branži běžný..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Můj příjem odpovídá mé odpovědnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Můj příjem je vzhledem k mé činnosti spravedlivý.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mohu využívat dalších zaměstnaneckých výhod.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nejvyšší vedení

Jak důležité jsou pro Vás následující body?

Jak jste s následujícími body spokojen/a?

Mimořádně důležité	Velmi důležité	Důležité	Nepříliš důležité	Nedůležité	Nejvyšší vedení (představenstvo, jednatele, ředitelé...	Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Méně spokojen/a	Nespokojen/a	Ne vím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...je vzorem vedení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...přispívá k úspěchu podniku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...je hodno důvěry.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...zná potřeby zaměstnanců.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...komunikuje upřímně, otevřeně a včas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...usiluje o dialog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Váš podnik

Jak důležité jsou pro Vás následující body?

Jak jste s následujícími body spokojen/a?

Mimořádně důležité	Velmi důležité	Důležité	Nepříliš důležité	Nedůležité		Mimořádně spokojen/a	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Méně spokojen/a	Nespokojen/a	Ne vím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Můj podnik má na veřejnosti dobrou pověst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Můj podnik je zaměřen na zákazníky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Moje pracovní místo je jisté.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Můj podnik se neustále vyvíjí a inovuje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Můj podnik dokáže rozpoznat možnosti optimalizace a realizovat je.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Statistika

Poznámka:

Zodpovězení následujících otázek je důležité, protože nám poskytne konkrétní představu o tom, kde se má cíleně usilovat o zlepšení. Analýza demografických informací probíhá pouze na souhrnné úrovni, tzn. jen podle trhu a segmentů.

1. Jak dlouho již ve vašem podniku působíte?

méně než 1 rok

1 rok až méně než 5 let

5 let až méně než 10 let

10 let nebo více

2. Ke které věkové skupině patříte?

do 30 let

30 až 34 let

35 až 39 let

40 až 49 let

50 až 54 let

55 let a starší

3. V jakém časovém rozsahu pracujete?

na plný úvazek

na částečný úvazek

4. Jaké je vaše ukončené vzdělání?

nižší než vysokoškolské

vysokoškolské

Děkujeme vám mnohokrát za vyplnění dotazníku!