

Analýza systému řízení lidských zdrojů ve společnosti Discovery Travel, a.s.

Tereza BAUEROVÁ

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Jelikož téměř rok pracuji ve společnosti Discovery Travel, a s., která vzhledem ke své činnosti v sektoru služeb musí dávat velký důraz na výběr a zajištění dostatečného množství kvalifikovaných zaměstnanců, jsem se s vedením dohodla upotřebit své teoretické poznatky v rámci bakalářské práce právě v oblasti personalistiky.

Na žádost vedení provedu analýzu současného stavu personálního řízení. Provedu rozbor firemních materiálů spadajících do této problematiky a pomocí formy dotazníku se pokusím získat další potřebné informace ze zkušeností a připomínek tamějších zaměstnanců. Po celkovém zhodnocení skutečností bych ráda předložila společnosti své návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu. Již teď stojí za zamyšlení, proč v tak velké společnosti dosud ještě neexistuje kompletní personální oddělení.

Abstrakt ve světovém jazyce

The main reason why I have chose this topic for my diploma project is that Human Resources have a strategic significance for every company. They are prerequisites of the existence of the company and its further development, and they influence its competitiveness.

And since I have been working for Discovery Travel, Joint-stock Company almost for one year, I decided to apply the information from the theoretical part of my studies to the everyday practices in this company.

This company is part of the service sector so it is very demanding when selecting new employees. I know that the Human Resource Management system here is not sufficient and that there is not even independent Personnel Department. So I wanted to do an analysis for that company and try to suggest some changes which would help not only the management, but also the people working there.

Chtěla bych vyjádřit poděkování vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Romanu Zámečníkovi, Ph.D., za podnětné připomínky a odborné vedení.

Dále bych chtěla poděkovat hlavnímu konzultantovi bakalářské práce, Romanu Vaškůvi, za vstřícný přístup a cenné připomínky, a mé nadřízené Tereze Kolářové za ochotu pomoci a za poskytnuté rady. Mé poděkování rozhodně patří i všem ostatním pracovníkům firmy Discovery Travel, a.s., kteří projevili zájem o mou práci a poskytli mi k ní důležité informace.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 7.5.2005

.....

Tereza Bauerová

Vedení společnosti, pro kterou se zpracovávala bakalářská práce, jejíž název je uveden v práci a jejíž data byla v práci využita, nesouhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

.....

Roman Vašků, generální ředitel DT, a.s.

OBSAH

OBSAH.....	4
ÚVOD	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.1 LIDSKÉ ZDROJE	9
1.1.1 Řízení lidských zdrojů a jeho úloha v podniku	9
1.1.2 Důležitost lidských zdrojů	10
1.1.3 Pojetí personálních činností	11
1.2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	13
1.2.1 Proces získávání nových zaměstnanců	13
1.3 NÁBOR A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	15
1.3.1 Zdroje a síly náboru a výběru	15
1.3.2 Metody náboru (vyhledávání a získávání)	15
1.3.3 Výběr zaměstnanců	16
1.3.4 Metody výběru	17
1.3.5 Personální rozhovor a jeho fáze	18
1.3.6 Hodnocení a závěrečný výběr kandidátů	22
1.3.7 Diskriminace při výběru zaměstnanců	23
1.4 ADAPTACE	23
1.4.1 Struktura řízené adaptace	24
1.4.2 Úskalí adaptace	24
1.5 ROZMÍSTOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	24
1.6 VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ	25
1.6.1 Druhy profesionální přípravy	25
1.6.2 Formy vzdělávání	26
1.6.3 Metody vzdělávání	26
1.7 MOTIVACE, STIMULACE	27
1.8 PRACOVNÍ HODNOCENÍ	27
1.8.1 Chyby při pracovním hodnocení	28
1.9 PROFESNÍ KARIÉRA	28
1.10 UVOLŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	29
1.10.1 Přirozené odchody	30
1.10.2 Ostatní odchody	30
1.10.3 Příčiny odchodů pracovníků	30
1.11 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST	33
2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI DISCOVERY TRAVEL, A.S.	34
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	34
2.1.1 Organizační struktura firmy	34

2.1.2	Filosofie společnosti.....	35
2.1.3	Letový park.....	36
2.1.4	Letecké linky	37
2.1.5	Přepavní reference.....	38
2.1.6	Klienti.....	38
2.2	SITUACE A TRENDY V ODVĚTVÍ	38
2.3	ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI DT, A.S.....	39
2.3.1	Údaje o zaměstnancích.....	40
2.3.2	Zásady a hodnoty.....	46
2.3.3	Získávání a výběr pracovníků	47
2.3.4	Základní informace o pracovním poměru	49
2.3.5	Pracovní hodnocení zaměstnanců	51
2.3.6	Odměňování zaměstnanců.....	52
2.3.7	Personální rozvoj.....	56
2.4	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU PRO ZJIŠTĚNÍ POSTOJŮ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI DISCOVERY TRAVEL, A.S.	60
2.4.1	Údaje o respondentech	61
2.4.2	Vyhodnocení jednotlivých otázek	61
2.5	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI DISCOVERY TRAVEL, A.S.	65
2.6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	67
ZÁVĚR.....		70
SUMMARY.....		72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		74
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		77
SEZNAM TABULEK		78
SEZNAM PŘÍLOH.....		79

ÚVOD

K tomu, aby podnik mohl produkovat výstupy, potřebuje množství vstupů – materiál, polotovary, pozemky, budovy, finance, energii, ideje a informace a také lidskou práci. Podle moderního pojetí řízení lidských zdrojů už ale člověk není chápán jen jako jeden z výrobních faktorů, nýbrž jako zdroj rozvoje podniku, zdroj konkurenceschopnosti firmy. Lidé jsou totiž schopni myslet, tvořit, rozvíjet se, komunikovat a spolupracovat. V každém člověku tkví obrovský potenciál, který může firma využít ve svůj prospěch. Musí ale přijít na to, čím jí daný pracovník může být nápomocen, a musí vědět, jak pracovníka přimět k tomu, aby jí to nejlepší, co v sobě má, předal.

Řízení lidských zdrojů je sice v dnešních podmínkách jedním z rozhodujících nástrojů zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku, ale bývá často podceňováno. Není považováno za tak významné a často není rozvíjeno i přes to, že předmětem jeho zájmu je lidský potenciál, hybná síla celého procesu, bez kterého se žádná činnost neobejde.

Řízení lidských zdrojů se orientuje na činitele, které jsou nositelem budoucího rozvoje, prosperity a produktivity, a proto jsou velmi potřebné pro rozvoj managementu organizací. Zdokonalování personálního řízení může vést k účelnému řízení lidí, k výchově manažerských individualit v organizacích, ke stabilitě, etice a efektivnosti, které by pomohly předcházet zbytečným výkyvům v zaměstnanosti a tlakům na trhu práce.

Vedoucí pracovníci si už konečně začali uvědomovat, že pouze řídit člověka nepostačuje, ale je ho třeba i motivovat a snažit se o jeho spokojenost, která firmě přináší vyšší pracovní výsledky. Proto jsou nuceni přehodnocovat svůj vztah k zaměstnancům, protože sami provádějí rozhodnutí, která mají vliv na to, jací zaměstnanci pro ně pracují, jaká je jejich výkonnost, zda jsou spokojeni se svou prací a zda mají pocit, že se s nimi jedná čestně.

Původním cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů ve firmě Discovery Travel, a.s., zhodnotit získané poznatky a vypracovat návrhy na zdokonalení personálních činností ve firmě. Jelikož shodou okolností došlo k vyhlášení konkurzu na tuto společnost, dohodla jsem se s vedením firmy o vyhodnocení příčin výkyvů působení personálních činností a navrhnout taková opatření, která by těmto výkyvům mohla zabránit při plánovaném zrodu nové společnosti ve stejném oboru.

Společnost se během loňského roku velmi rychlým tempem rozrůstala na což nestačila reagovat ani organizační struktura Discovery Travel, a.s. V této souvislosti tu probíhal velký koloběh přijímání stále nových a nových zaměstnanců, ale bohužel také problém provedení velmi závažný – a to velký počet odcházejících zaměstnanců.

Na žádost vedení zde provedu rozbor firemních materiálů a také bych ráda využila pomoci mých kolegů, kteří mi vyplněním dotazníku pomohou se lépe zorientovat v dané situaci a vyvodit patřičný závěr.

Odvážím se tvrdit, že práce v Discovery Travel, a.s. byla velmi psychicky náročná. U některých pracovníků převládal pocit, že je ve firmě zmatek a hodně věcí nefunguje tak, jak má. V souvislosti již se zmíněnou častou výměnou personálu bych se chtěla na tuto skutečnost víceméně zaměřit. Zda lze, popř. čím a jak tomuto „trendu“ v budoucnu předcházet.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této části bakalářské práce budu rozebírat jednotlivé předpoklady a tendence efektivního rozhodování v oblasti lidských zdrojů, koncepční a teoretické principy a popis těch postupů, kterými se firmy snaží svých cílů dosáhnout.

1.1 Lidské zdroje

Podnik nebo jakákoliv jiná organizace může fungovat jen tehdy, jestliže má k dispozici a může využívat tři okruhy zdrojů:

- materiální a finanční zdroje,
- ideové a informační zdroje (know-how),
- lidské zdroje.

Efektivní rozmnožování a využívání tří zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. V kterékoliv jiné oblasti podnikového řízení, např. v oblasti financí, investic, prodeje apod., nejde jen o řízení věcné podstaty, ale i o řízení lidí zajišťující tuto oblast. Navíc v dnešních tržních podmínkách platí, že finanční kapitál je možné si půjčit, lze ho získat na kapitálovém trhu, techniku a technologii lze koupit, ale lidské zdroje je třeba mít. Ty se získávají těžko, kvalifikovaných a motivovaných lidí je nedostatek, jejich příprava je náročná na čas a je velmi nákladná. Kvalita lidských zdrojů může proto představovat jedinou oblast, ve které má firma konkurenční výhodu. Podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomit si hodnotu a význam lidských zdrojů, uvědomit si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku, a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik v konkurenci uspěje či nikoliv.[6]

1.1.1 Řízení lidských zdrojů a jeho úloha v podniku

Personální řízení se jako koncepce personální práce začala objevovat již před druhou světovou válkou. Byla zaměřena na ovládnutí co největšího trhu, tedy na eliminaci konkurence. Vedení podniků si začalo uvědomovat, že existuje nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti, tedy lidská práce.

V důsledku toho se rozvíjely nové metody práce, personální útvary získaly velkou autoritu a pravomoc k rozhodování. Přesto zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou, málo

pozornosti je věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat v 60. letech 20. století. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, její nejdůležitější složkou. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící.[15]

1.1.2 Důležitost lidských zdrojů

Jsou to právě lidské zdroje, na nichž je založena tržní ekonomika a které jsou tvořivým prvkem v organizaci. Jsou zdrojem umu, důvtipu a množství nápadů, které musíme neustále vyhledávat, motivovat, zdokonalovat a rozvíjet.

Při sílící konkurenci se stávají schopnosti organizace efektivně řídit lidské zdroje prvořadými. Navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii a cíle organizace. Ta jednoduše nemá šanci dosáhnout těchto cílů bez efektivně pracujících lidí. Nejprogresivnější strategie, nejchytřejší marketing i nejlépe vykalkulované finanční plány neuspějí, jestliže podnik nebude mít správné lidi na správných místech.[15]

I když každá z následujících definic, které jsem od různých autorů zabývajících se personalistikou vybrala, zní odlišně, mají v podstatě stejnou ideu – ukazují na přednost lidské práce. Neměli bychom tedy zapomínat, že se jedná o živé tvory mající různé potřeby, které při neustálém potlačování způsobují závažné problémy celému fungování podniku.

Koubek, J. [1997, str. 29] vymezuje toto pojetí: „Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku.“

Armstrong, M. [2002, str.27] uvádí tuto charakteristiku: „Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejvzácnějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“

Werther, W. [1992, str.21] definuje tento základní úkol personálního řízení: „Účelem personálního managementu je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace.“

Moderní úspěšné a vysoce efektivní podniky konečně pochopily, že největší bohatství, které mají, je v lidech, kteří tam pracují, v lidech se schopností myslet, tvořit a komunikovat. Proto se personální řízení u těchto firem dostává do pozice nedílné součásti strategického řízení. Člověk přestává být vnímán jako faktor výroby, ale je chápán jako zdroj rozvoje firmy. Řízení je chápáno jako organizování schopností lidí k efektivnímu dosahování podnikových cílů. Moderní podnik je vnímán jako sociální systém, který rozvíjí a akumuluje lidskou energii, znásobuje energii nejen svalů, ale především mozků a srdcí. Člověk je chápán jako zdroj energie fyzické, intelektuální a emocionální.[6]

1.1.3 Pojetí personálních činností

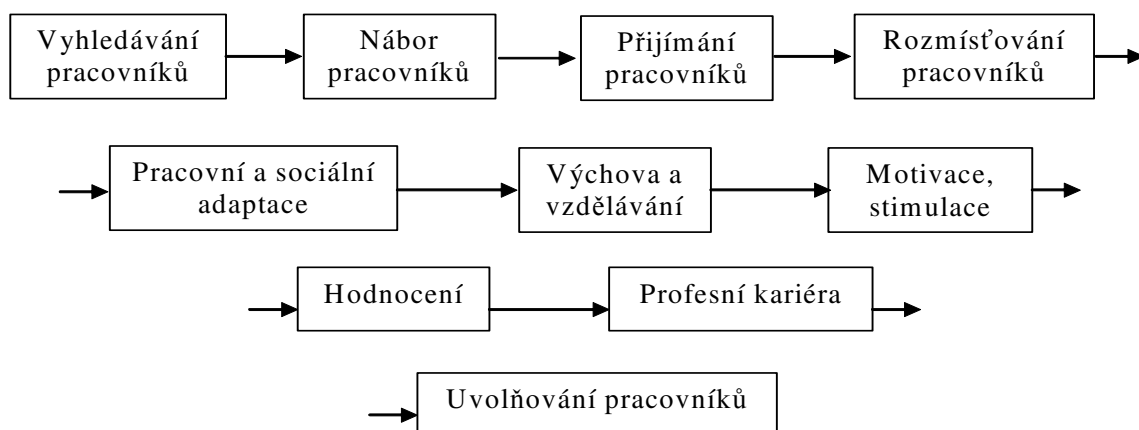
V literatuře se můžeme setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností.

Koubek, J. [1997, str. 27] uspořádal personální činnosti (služby, funkce) naplňující personální řízení v podniku do následující podoby:

- **analýza pracovních míst**, tj. pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů,
- **personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků,
- **získávání a výběr pracovníků**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných místech, shromažďování materiálů o uchazečích, výběr, rozhodování o výběru, vyřizování korespondence apod.,
- **hodnocení pracovníků**, tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metod hodnocení, uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola opatření,
- **rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. uvádění pracovníků do práce, povyšování, zařazování, převádění na jinou práci, penzionování a propouštění pracovníků,
- **odměňování**, tj. ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod,

- **podnikové vzdělávání pracovníků**, tj. identifikace potřeb, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání, příprava vzdělávacích programů a vlastní organizace procesu vzdělávání,
- **pracovní vztahy**, tj. jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců, sjednávání dohod o podmínkách, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v podniku,
- **péče o pracovníky**, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, dokumentace, kontrola, sociální služby, např. stravování, hygiena, kulturní aktivity apod.,
- **personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, práce s těmito informacemi, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů zaměstnanců,
- **průzkum trhu práce**, tj. identifikace potenciálních pracovních zdrojů pro podnik, analýza nabídky a poptávky na trhu práce,
- **zdravotní péče o pracovníky**, tj. zdravotní program pro zaměstnance, první pomoc, léčba, rehabilitace,
- **činnosti zaměřené na metodiku průzkumů**, zjišťování a zpracování informací, uplatnění počítačových systémů v podnikové personální práci,
- **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**, tj. dodržování ustanovení zákoníku práce a ostatních zákonů, které se týkají zaměstnávání, odměňování, event. sociálních záležitostí.

Mayerová, M. [1997, str. 27] pojala řízení lidských zdrojů z hlediska psychologie a sociologie následovně:



Obr. 1. Procesy personálního managementu z hlediska psychologie a sociologie. [18]

V následujících řádcích bych se chtěla věnovat právě tomuto rozdělení a jednotlivé části personálního řízení blíže charakterizovat.

1.2 Vyhledávání pracovníků

„Existují dva druhy zaměstnanců, kterých je třeba se vyvarovat: ti, kteří nikdy neudělají to, co se jim řekne, a ti, kteří neudělají nikdy nic jiného než to, co se jim řekne.“ [26]

Rozhodnutí týkající se výběru vhodných zaměstnanců patří k výchozím a současně nejdůležitějším odpovědnostem manažera při řízení lidí: manažer je povinen postarat se o to, aby jemu svěřené oblasti byly obsazeny osobami, které odborně (i svými řídicími schopnostmi) zvládají jejich nároky.

Přestože je přijetí správných osob rozhodnutím, jehož význam nelze dostatečně docenit (a několik hodin času strávených snahou vybrat co nejlepší kandidáty je rozhodně lepší časovou investicí než nesčetné hodiny věnované řešení problémů vyvolaných nevhodným zaměstnancem), manažeři tomuto úkolu bohužel často věnují jen malou pozornost, a to jak pokud jde o přípravu, tak i o vlastní průběh procesu výběru. Stejně jako v jiných oblastech života i zde platí, že výsledky, které přijímacím procesem získáme, jsou v přímém vztahu k množství času, který na něj věnujeme. Pokud se nalezení nejlepších kandidátů na danou pozici skutečně osobně věnujeme, je velká pravděpodobnost, že se nám je podaří nalézt. Spoléháme-li se naopak na to, že nám je přivede náhoda, budeme velmi pravděpodobně výsledkem zklamání.[26]

1.2.1 Proces získávání nových zaměstnanců

Definování pracovního místa

Vstupem do procesu získávání je rozhodnutí o obsazení pracovního místa: nově vytvořeného, nebo jde o požadavek náhrady. Je-li pracovní místo nové, je zpravidla třeba vytvořit jeho popis, který plně charakterizuje veškeré úkoly a odpovědnosti pozice, ze kterých plynou požadavky na nezbytné zkušenosti a schopnosti kandidáta. Při obsazování pracovního místa, které již existuje, je vhodné stávající popis pozice zkontrolovat, a je-li to nutné, provést v něm změny, aby přesně odrážel úkoly a požadavky pozice. Přijímáme-li na stávající místo nového zaměstnance, máme mnohdy i jedinečnou možnost popis pozice upravit – jestliže jsme například u předchozího zaměstnance zápasili s tím, že určité nové

úkoly pozice nedokázal přijmout za své nebo kvalitně plnit, máme nyní možnost přidat tyto úkoly k popisu pracovní pozice před jejím obsazením.

Nově vytvořený nebo upravený popis pracovní pozice slouží za základ pro stanovení nejdůležitějších předpokladů, které u nového zaměstnance budeme požadovat. Souhrn těchto předpokladů tvoří kritéria výběru, kterých je třeba se během celého přijímacího procesu držet.

Správné stanovení popisu pracovní pozice, kterou firma hodlá obsadit, je přitom důležité i z toho důvodu, aby uchazečům o danou pozici mohly být o ní poskytnuty v rámci přijímacího řízení úplné a objektivní informace i odpovězeny všechny otázky, které se k ní mohou vztahovat.[26]

Definování požadavků na uchazeče

Manažeři a zaměstnavatelé očekávají u kandidátů na pracovní pozice zpravidla řadu osobních předpokladů a vlastností. Ne vždy jsou však schopni tyto předpoklady jasně a správně definovat a z mnoha možných vlastností stanovit ty, které jsou pro výkon pracovního místa skutečně důležité.

Požadavky na kandidáty lze rozčlenit do několika základních kategorií. Patří k nim především požadavky na:

- vzdělání a odborné (zejména technické) znalosti a schopnosti,
- specifické pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,
- sociální (behaviorální) schopnosti a osobnostní předpoklady,
- motivační předpoklady.

Při vymezení požadavků na kandidáta je přitom vhodné stanovit, které požadavky jsou minimální neboli absolutně nezbytné a které jsou spíše žádoucí, což prakticky znamená, že mohou být získány až v průběhu pracovního zácviku, případně kompenzovány předpoklady jinými. Důležité je pochopitelně stanovit takové charakteristiky (kritéria posouzení) kandidátů, která jsme schopni objektivně, resp. efektivně zjistit, tj. pro které máme k dispozici odpovídající metody posouzení kandidátů. Definování požadavků se konečně neobejde ani bez odpovídajících znalostí pracovního trhu: nerealistické představy o

požadovaných kandidátech mohou vést k tomu, že jsou dlouhodobě hledány osoby, které se na pracovním trhu nevyskytují.

Vždy se doporučuje, aby kompetence a požadavky specifikoval jak přímý nadřízený, tak manažer vyšší úrovně, který vnímá obsazované místo v širším kontextu požadavků celého pracoviště – útvaru.[26]

1.3 Nábor a výběr pracovníků

Dobré zaměstnance není snadné nalézt ani získat. V závislosti na typu pracovního místa lze při získávání a vyhledávání vhodných kandidátů postupovat řadou různých způsobů. Při použití některých může manažerovi pomoci personální oddělení, na tuto pomoc by však neměl nikdy plně spoléhat. Nejen proto, že sám má pravděpodobně lepší možnost odhadnout, kde by bylo možno vhodné kandidáty nalézt, ale i z toho důvodu, že vyhledání vhodných zaměstnanců je především jeho osobní odpovědnost. Zejména u kvalifikovaných pozic se bez jeho přispění úspěšné hledání neobejde.

1.3.1 Zdroje a síly nábora a výběru

V zásadě můžeme rozlišovat dva druhy zdrojů pracovníků:

- externí trh práce,
- interní trh práce;

a dva druhy síly, které používáme při jejich nábora a výběru:

- vlastní (personální oddělení, personalista, manažer firmy, do které je nabírán potřebný pracovník),
- cizí (pomocí externí firmy či specialistů, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru).

Každý ze způsobů, který kombinuje různé druhy zdrojů a sil, má své výhody a nevýhody, jež uvádím v tabulce vložené v příloze P I.[10]

1.3.2 Metody nábora (vyhledávání a získávání)

Externí zdroje

1. Služby úřadu práce a spolupráce s dalšími orgány státní správy
2. Inzerce v klasických médiích nebo na Internetu
3. Služby komerčních firem

4. Přímé oslovení vytipovaných
5. Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi (diplomové práce, praxe, sponzorování studentů apod.)
6. Firemní dny s odborným programem
7. Dny otevřených dveří
8. Doporučení zaměstnancem
9. Sami se hlásí uchazeči, firemní databáze
10. Bývalí zaměstnanci
11. Burzy práce
12. Pronájem pracovníků
13. Spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi
14. Spolupráce s odbory
15. Vojenská zařízení [10]

Interní zdroje

1. Kariérové a profesionální dráhy
2. Hodnocení pracovníků
3. Vyhlášení vnitrofiremního konkurzu

U jednotlivých metod náboru můžeme určit jejich vhodnost vzhledem k určitým skupinám funkcí. Přehled metod náboru a jejich vhodnosti uvádím v příloze P II.[10]

1.3.3 Výběr zaměstnanců

Výběr pracovníků má obvykle tuto základní strukturu:

- projednání základních otázek týkajících se pracovního místa a pracovníka se zástupcem personálního útvaru,
- pohovor o zaměstnání a jeho podmínkách s pracovníkem personálního útvaru a s „odborným manažerem“ příslušného pracoviště,
- vyplnění dotazníku a formulářů personální anamnézy a její předání personálnímu útvaru firmy, získání dalších potřebných informací o firmě a pracovišti, kam chce uchazeč nastoupit
- ověření profesních a kvalifikačních předpokladů pro výkon funkce (práce) speciálními výběrovými metodami

- ověření dalších informací o uchazeči (např. reference z předchozího zaměstnání), vyžádáním výpisů z archívů státních orgánů (pro případ trestní bezúhonnosti atd.)
- uzavření pracovní smlouvy v případě oboustranného souhlasu a přijetí pracovníka do zaměstnání.

Pro běžná administrativní, či referentská místa stačí obvykle 3 základní kroky:

- a) *personální anamnéza* (rozbor životopisu, event. dotazníku)
- b) *posouzení reference z předchozího zaměstnání*
- c) *personální interview* (pohovor s pracovníkem).

Pro náročnější pracovní místa by tato východiska nebyla postačující. Personální útvary proto podrobují uchazeče navíc některému nebo i všem z následujících 5 úkonů:

- a) testování psychické způsobilosti (výkonnosti, chování, koncentrace, inteligence, event. jiné)
- b) personálnímu interview
- c) komplexnímu zdravotnímu posouzení
- d) manažerské vizi uchazeče o řešení situace v podniku, nebo představě o jeho dalším vývoji
- e) grafologickému rozboru.[17]

1.3.4 Metody výběru

Mezi nejrozšířenější metody výběru patří:

1. Personální anamnéza (profesní a životní)
2. Odborné a jazykové testy (znalostí, schopností, dovedností)
3. Psychologické testy
4. Projektivní testy
5. Výkonové testy
6. Assessment Centre
7. Testy chování v přirozených podmínkách (nonverbální- „body talk“)
8. Výběrový pohovor
9. Vize, představy o vývoji podniku (manažerské vize)
10. Reference
11. Lékařské vyšetření
12. Zkušební doba [17]

Výběr pracovníka podle těchto metod je věc nesmírně náročná. Získané informace jsou porovnávány a dávány do souvislostí s optimem požadovaného „modelu“ určité pracovní funkce, činností, místa apod. Všechny uvedené metody jsou různě vhodné pro různé skupiny funkcí. Přesný přehled metod výběru a jejich vhodnosti je vložen v příloze P III.

1.3.5 Personální rozhovor a jeho fáze

Rozhovoru je v personálním managementu obecně připisována vysoká hodnota. Je tomu tak především pro jeho četné přednosti, např.: bezprostřední projev zúčastněných partnerů („živý projev“), možnost volby tématu pružně, v závislosti na průběhu debaty (improvizace), přímá výměna informací, nezprostředkovaná představa o vnějším dojmu člověka, získání představ o reagování na netypické situace (např. na stres a tlak), poznání vyjadřovacích schopností, možnost otevření a přezkoumání nejasností či sporných otázek apod.

Předností rozhovoru je rozhodně více než jeho nedostatků, resp. spíše úskalí, např.: hallo efektu, nebezpečí momentální indispozice, možný vznik pocitů antipatie (naopak i sympatie) vůči partnerovi, snaha o vytváření dojmů, že je člověk lepší než ve skutečnosti atd. Pokud jde o rozhovor jako metodu výběru a přijímání pracovníků, konstatují personální manažeři jeho téměř 50% váhu při rozhodování o konečném verdiktu.

Názory některých špičkových manažerů na rozhovor jako nejbezprostřednější metodu osobního poznání jsou velmi vyhraněné. Příkladem může být stanovisko p. H. Schnabela, který tvrdí, že dobrý personální manažer musí být schopen již po 15ti minutovém rozhovoru poznat, zda se dotýčný pro firmu hodí nebo ne.[25]



Obr. 2. Fáze personálního rozhovoru. [27]

Příprava na interview

K rozhovoru nelze přistupovat bez solidní přípravy. To platí zcela závažně bez ohledu na jeho druh. Také rozhovor konaný při přijímacím řízení uchazeče o zaměstnání vyžaduje přípravu jeho rámce. V daném konkrétním případě je třeba rámce rozhovoru orientovat na informace, které prohloubí, doplní, potvrdí nebo vyvrátí údaje, které jsme o uchazeči získali jinými metodami (zejména z písemných dokladů, materiálů a dokumentace). Uvědomme si, že nemáme za cíl pouze poznat uchazeče, ale možná sedíme proti příštímu spolupracovníkovi a chceme, aby si udělal předem dobrý dojem o nás i obraz o podniku, do kterého chce nastoupit.[25]

Dobrá příprava přijímacího rozhovoru umožňuje jeho omezený čas efektivně využít – získat veškeré informace, které k rozhodnutí potřebujeme. Při přípravě vstupního interview bychom neměli opomenout následující kroky:

- **S životopisem každého z kandidátů je třeba se seznámit před rozhovorem,** v případě, že rozhovory následují bezprostředně po sobě, pak na začátku interviewování. Čtení životopisu během vlastního rozhovoru je nejen nevhodné, ale brání nám v možnosti otázky lépe přizpůsobit jednotlivým kandidátům.
- **Je třeba dobře znát povahu a náplň pracovní pozice.** Osoba vedoucí interview by měla dokonale dobře znát veškeré povinnosti a požadavky pozice. Sdělíme-li kandidátům, že pozice obsahuje úkoly, které do její náplně ve skutečnosti nepatří, dopouštíme se chyby. Ještě větší chybou je, překvapíme-li nově přijaté zaměstnance povinnostmi, o kterých jsme se jim během přijímacího rozhovoru nezmínili – zvláště tehdy, jde-li o důležité úkoly.
- **Otázky pro interview je vhodné si předem připravit.** Před rozhovorem je dobré mít připraven přehled klíčových zkušeností, schopností a osobních předpokladů, které u kandidáta vyžadujeme, a tento přehled použít jako vodítko k zaměření otázek. Jednotlivé otázky mohou pochopitelně vyvolávat otázky další, které jsme nepředvíдали a jež mohou pomoci lépe osvětlit body, které chceme u kandidáta zjistit. Tyto otázky by nás však neměly odvézt od základní struktury interview, připravené předem.
- **Volba prostředí, pohodlného pro obě strany rozhovoru.** Kandidát se ve své roli velmi pravděpodobně nebude cítit zcela uvolněně. Nechceme-li jeho zátěž úmyslně ztěžovat (což nepovažujeme za vhodné), je žádoucí přizpůsobit tomu prostředí, ve

kterém interview probíhá. Rozhovor by především neměl být přerušován telefonem nebo příchody jiných osob. Chceme-li rozhovorem získat potřebné informace, neměli bychom sebe ani kandidáta rozptylovat dalšími záležitostmi.

- **Trik je lépe ponechat stranou.** Známé „triky“, se kterými se stále ještě někdy můžeme setkat (ponechání kandidáta čekat, vnucený záměrně nevýhodného usazení, úmyslné stresování apod.), snažící se nad kandidátem získat umělou mocenskou výhodu, je lépe zapomenout. Rozhovor by se měl odehrávat v reálném světě 21. století.
- **Poznámky.** Při přijímacím rozhovoru nelze spoléhat jen na paměť. Vedeme-li rozhovor s více osobami, můžeme snadno zapomenout, co kdo přesně řekl a jaké byly naše dojmy z jeho projevu. Psané poznámky, zachycující hlavní body odpovědí kandidátů a jejich reakcí na otázky, jsou nejen důležité pro připomenutí jednotlivých osob, ale i nezbytným předpokladem pro navazující vyhodnocování kandidátů.[26]

Průběh personálního pohovoru

Vstupní interview se skládá z 5 klíčových kroků. Tvoří je:

- **Uvítání kandidáta.** Patří k němu nejen představení, ale i krátký neformální rozhovor sloužící k uvolnění kandidáta. K jeho tradičním námětům patří počasí, potíže, které měl uchazeč s nalezením místa rozhovoru nebo to, jak se dozvěděl o dané pozici.
- **Shrnutí obsahu pozice.** Úkolem osoby vedoucí interview je pozici stručně popsat, uvést, jaký typ kandidáta je hledán a vysvětlit průběh vlastního interview.
- **Položení profesních otázek.** Jde o otázky vztahující se bezprostředně k dané pozici a týkající se především uchazečovy zkušenosti a jeho vzdělání.
- **Zjištění silných a slabých stránek uchazeče.** Otázky zaměřující se na silné a slabé stránky kandidáta se mohou zdát být poněkud „otřepané“, mají však svůj význam a mohou vždy přinést důležité informace. Je proto vhodné je položit.
- **Uzavření rozhovoru.** Kandidát by na konci rozhovoru měl získat možnost dodat jakékoli informace, které považuje pro rozhodnutí o jeho osobě za nezbytné a proto položení několika vlastních otázek. Na závěr kandidátovi poděkujeme za jeho

zájem a oznámíme mu, kdy může očekávat, že ho firma vyrozumí o výsledcích rozhovoru.[26]

Formuláře pro žádost o zaměstnání

Konec tohoto procesu vede k vyplněným formulářům pro přijetí od připravených, ochotných a schopných kandidátů. Formuláře pro žádost o zaměstnání shromažďují jednotným způsobem informace o nových zaměstnancích. I když noví zaměstnanci dobrovolně nabídnou detailní informace o své osobě, většinou jsou požádáni, aby vyplnili formulář, protože tímto způsobem shromážděné informace jsou dobře porovnatelné. Každé personální oddělení si zpravidla navrhuje svůj vlastní formulář. Přesto existují určité společné rysy:

- základní osobní údaje (věk, rodinný stav, bydliště, kontakt),
- školní vzdělání (všechny školy, doba studia, zaměření, specializace),
- jiné vzdělání a kurzy,
- speciální znalosti a dovednosti (např. jazykové, informatika, řidičské zkušenosti),
- průběh dosavadních zaměstnání (praxe),
- co uchazeč sám nabídl – jako své hlavní přednosti,
- intelektové předpoklady uchazeče k úspěšnému výkonu uvažované profese (její silné a slabé stránky),
- znalosti a dovednosti,
- zaměření osobnosti,
- motivace a predikce loajality vůči firmě,
- image,
- doporučení,
- závěry, včetně úvah o potenciálním uplatnění v budoucnosti a na jiné pozici.

Když je formulář vyplněn a podepsán, končí tím proces vyhledávání nových zaměstnanců. Konec tohoto procesu ve skutečnosti naznačuje začátek procesu výběru toho nejvhodnějšího kandidáta.[28], [20]

„Kvalita lidí na vstupu rozhoduje o kvalitě lidí v pracovním procesu a tedy o výsledcích celého podnikání, Proto se vyplácí na procesech získávání a vybírání zaměstnanců nešetřit.“ [20]

1.3.6 Hodnocení a závěrečný výběr kandidátů

Závěrečná fáze procesu přijímání se zaměřuje na získání dodatečných informací o vybraných kandidátech, na souhrnné vyhodnocení informací o vybraných kandidátech, na souhrnné vyhodnocení informací a provedení konečného rozhodnutí.

Ověřování referencí

Informace získané o kandidátovi z jeho životopisu a na základě osobního rozhovoru jsou důležité nástroje jeho poznání, nemohou však nahradit dlouhodobější pracovní zkušenost s uchazečem. Jde-li o významnější pozici, neměli bychom nikdy přijmout nového zaměstnance bez ověření jeho zázemí.

Zjišťování referencí má dva základní cíle: ověřit informace, které nám kandidát poskytl, a získat nestranný pohled na to, jak se kandidát v práci skutečně chová. Při kontaktování osob poskytujících reference je proto žádoucí omezit otázky jen na zjištění pracovního chování kandidáta – klást otázky týkající se osobního života uchazeče není naopak vhodné.

- Ověření údajů o vzdělání
- Získání referencí od nadřízených a spolupracovníků
- Reference od profesních organizací a asociací [26]

Finální rozhodnutí o přijetí

Ať už je konečné rozhodnutí o přijetí děláno vedoucím nebo personálním oddělením, v každém případě znamená konec výběrového procesu za předpokladu, že kandidát danou práci přijme. Aby nedošlo k narušení vztahů s veřejností, organizace by měly uchazeče, kteří nebyli přijati, o této skutečnosti uvědomit. Odborníci na přijímání zaměstnanců někdy chtějí využít odmítnuté kandidáty při výběrovém procesu na jiné místo, protože tito lidé už mnoha kroky výběrového procesu prošli. I když zrovna nejsou volné pracovní příležitosti, žádosti o přijetí neúspěšných kandidátů by měly být zaregistrovány a případně využity v budoucnosti. Ponechat si tyto žádosti je dobré i pro případ obvinění z projevů diskriminace při přijímání nových zaměstnanců.

Žádosti o přijetí těch kandidátů, kteří byli přijati, by si organizace také měly ponechat. Formulář této žádosti s osobními údaji obsahuje užitečné informace pro průzkum, který může personální oddělení uskutečnit ke zjištění určitých charakteristických informací o

uchazečích – jako např. věk, pohlaví, rasa či další skutečnosti. Pokud se např. někteří nově přijatí zaměstnanci v práci neosvědčí, personální odborníci jsou schopní pozměnit charakter výběrového procesu a tuto činnost začnou studiem těchto žádostí. Přitom mohou objevit neplatné testy, nedostatky při vedení pohovorů nebo další závady nevýběrovém procesu.[28]

1.3.7 Diskriminace při výběru zaměstnanců

Pracovní diskriminace představuje jakoukoli praxi, která rozlišuje mezi různými skupinami zaměstnanců na základě jejich společných charakteristik (např. pohlaví, rasy, věku, zdravotního handicapu, rodinného nebo rodičovského postavení apod.) a která vede ke znevýhodnění určité skupiny zaměstnanců před jinou. Pracovní diskriminace je ve vyspělých zemích nezákonná a pracovní právo či cílená protidiskriminační legislativa vymezují charakteristiky, na základě kterých organizace nesmějí své (potenciální) zaměstnance diferencovat. K tomu, aby se jednalo o nezákonnou diskriminaci, nemusí být tato praxe vědomá a záměrná. Diskriminace při výběru zaměstnanců představuje jednu z nejčastějších forem pracovní diskriminace, které se organizace dopouštějí.[26]

Kritické skupiny:

- mladé ženy,
- ženy s malými dětmi,
- lidé s jinou barvou pleti,
- lidé před důchodem...

1.4 Adaptace

V souvislosti s příjmem nového pracovníka je potřebné věnovat pozornost tomu, aby nový pracovník měl dostatek informací, které potřebuje pro rychlou a plynulou adaptaci.

Rychlá a plynulá adaptace má tři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se pracovník vyrovnává s novým prostředím,
- vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k podniku a zvýšit pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník v co nejkratším čase podával žádoucí pracovní výkon.

Celý proces adaptace nového zaměstnance má v zásadě dvě roviny:

- **rovina pracovní adaptace** – vyrovnávání pracovníka s konkrétními požadavky jeho pracovního zařízení,
- **rovina sociální adaptace** – začleňování pracovníka do struktury sociálních vztahů na novém pracovišti a v novém podniku.

Úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace.[6]

Optimální délka trvání adaptace je 4 až 6 měsíců (přesahuje obvyklou zkušební dobu). Pochopitelně, že v prvních týdnech jsou adaptační aktivity intenzivnější, zatímco v závěrečné třetině adaptačního procesu jsou méně časté a spíše vychází z iniciativy adaptovaného pracovníka.[10]

1.4.1 Struktura řízené adaptace

- Seznámení pracovníka s firmou („základními stavebními kameny“)
- Seznámení pracovníka s chodem firmy („k čemu stavba slouží“)
- Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly
- Plán profesionálního růstu [10]

1.4.2 Úskalí adaptace

Mezi nejčastější úskalí adaptace můžeme zařadit:

- přesycení informacemi a formalitami během krátké doby (nástupu),
- pověřování podřadnými úkoly, které oslabují zájem o úkoly,
- pověřování úkoly, u kterých je velká pravděpodobnost neúspěchu. Ten může pracovníka oslabit v jeho budoucím výkonu.[10]

1.5 Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků je příležitostí pro praktickou realizaci hlavních úkolů spojených s řízením lidských zdrojů:

- dát správného člověka na správné místo v pravý čas,
- optimálně využít pracovních schopností lidí,
- formovat a rozvíjet týmovou práci,
- vytvářet podmínky pro personální a sociální rozvoj organizace a jedince v ní.

Rozmísťování je součástí tzv. staffingu, tj. formování pracovní síly v podmínkách daného podniku a zahrnuje dva kroky:

- zařazení pracovníka na nové pracovní místo,
- odchod pracovníka ze zřávajícího pracovního místa.

Rozmísťování pracovníků probíhá ve dvou souvislostech:

- v rámci vnitropodnikové mobility: povýšení, přeřazení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci v rámci daného podniku,
- v rámci vnější mobility: aktivně, tj. získávání, výběr a příjem nových pracovníků, pasivně, tj. propouštění, výpověď, penzionování apod.[6]

1.6 Výchova a vzdělávání

Vzdělávání a formování pracovních schopností člověka se v současné době stává celoživotním procesem, ve kterém stále větší roli sehraává podnik a podnikové formy vzdělávání. Rozvoj pracovních schopností je orientován ve dvou směrech:

- prohlubování pracovních schopností,
- rozšiřování pracovních schopností.

Formování pracovních schopností překračuje hranice úzké odborné kvalifikace, zahrnuje i formování vlastností a osobnosti pracovníků. Tato oblast výchovy pracovníků bývá orientována na:

- rozvoj osobnosti,
- formování vztahu k práci, profesi,
- formování vztahu k firmě,
- osvojení základních principů podnikové kultury a podnikové etiky.[6]

1.6.1 Druhy profesionální přípravy

Podnikové vzdělávání pracovníků zahrnuje zpravidla tyto druhy profesionální přípravy:

- odborná příprava,
- rozvoj kvalifikace,
- rekvalifikace,
- výchova pracovníků.[6]

1.6.2 Formy vzdělávání

Podnikový vzdělávací systém zahrnuje různé formy vzdělávání. Mezi základní formy patří:

- *individuální vzdělávání* (studium odborných časopisů, literatury, kombinovaná forma studia)
- *interní vzdělávání* (krátkodobá a dlouhodobá školení, kurzy, výcviky, semináře)
- *externí vzdělávání* (speciální odborné akce s využitím cizích vzdělávacích institucí).

[6]

1.6.3 Metody vzdělávání

Při vzdělávání pracovníků můžeme použít širokou škálu metod. Tyto metody je možné rozdělit na:

- **Metody vzdělávání při výkonu práce („on the job“)**, které se používají v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu. Zahrnují instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady.
- **Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)**, používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují přednášky, debaty, diskuse, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, školení nebo učení se hrou (outdoor training/learning, adventure education), demonstrování, workshop, brainstorming, assessment centre a semináře.
- **Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště**, zahrnující instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní video a video.[6], [1]

Podnikové vzdělávací systémy jsou kalkulační záležitostí. Snahou je dosáhnout natolik minimální fluktuace, aby se investice do vzdělávání pracovníků vrátila zpět. Tam, kde se nedaří pracovníky stabilizovat, je tendence minimalizovat vzdělávání a opačně.[17]

1.7 Motivace, stimulace

Moderní teorie řízení považuje motivaci za jednu z rozhodujících cest k řízení výkonnosti pracovníků. Proces motivace jsem zobrazila do názorného obrázku, který jsem vložila do příloh (P IV).

Přístupy k motivování lidí jsou často vnímány zjednodušeně, tradiční názor řady manažerů na motivaci pracovníků a na její využívání jako nástroj řízení je často velmi technokratický. Manažeři mají sklon redukovat motivaci jen na promyšlenou manipulaci s odměnami, event. finančními stimuly a postihy.[6]

1.8 Pracovní hodnocení

Obsah a poslání pracovního hodnocení vyplývá z celkové koncepce systému práce s lidmi v podniku. V souladu s touto koncepcí je posláním pracovního hodnocení vždy za určité období souhrnně posoudit pracovníka z hlediska jeho výkonnosti a z hlediska souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky jeho současného a předpokládaného budoucího pracovního zařazení, a posoudit také jeho osobní vlastnosti ve vztahu k práci. Hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka, ukázat, jak pracuje, upozornit ho na nedostatky a dát mu reálnou perspektivu dalšího působení v podniku. Tento postup bývá v organizaci zakotven v podobě normativně vymezeného hodnocení pracovníků, jako jedné z významných personálních činností v rámci personálního řízení.

Hodnocení pracovníků má význam:

- poznávací,
- motivační,
- výchovný a rozvojový.

Obecně lze říci, že pracovní hodnocení je zaměřeno na:

- *výsledky práce* (měřitelné, objektivně zjiřitelné: množství, kvalita, termíny, náklady apod.),
- *pracovní chování* (hůře měřitelné: iniciativa, rozhodnost, umění jednat apod.),
- *soulad pracovních schopností daného pracovníka s požadavky daného pracovního místa* (znalosti, schopnosti, dovednosti).

Hodnocení pracovníků se nejčastěji v personálním řízení využívá pro:

- odměňování,
- rozmísťování (povyšování, přeřazování),
- motivování,
- rozvoj kvalifikace.[15]

1.8.1 Chyby při pracovním hodnocení

Mezi nejčastější chyby při pracovním hodnocení můžeme zařadit:

- špatný výběr kritérií,
- přílišná shovívavost,
- přílišná přísnost,
- haló efekt,
- tendence hodnotit podle subjektivních měřítek,
- osobní sympatie a antipatie,
- alibismus,

Při provádění pracovního hodnocení je třeba vyloučit diskriminaci, nezákonné postupy a je třeba zabezpečit právo hodnoceného na odvolání.[6]

1.9 Profesní kariéra

Profesní kariéra je složka životní dráhy člověka, která je vázána na jeho pracovní zařazení. Kariérou se rozumí postup v pracovním zařazení, lze ji chápat jako postup a závažnost vykonávaných funkcí. Pro kariéru je významná promyšlená snaha dosáhnout vytyčeného cíle. Pracovní kariérou se rozumí období, po které je pracovník zařazen do pracovního procesu od jeho vstupu do jeho trvalého ukončení. Je to sekvence pozic, prací nebo profesí, které jedinec zastával v průběhu svého pracovního života. Profesní kariéra představuje určitý postup pracovníka v rámci organizace a širší společenské struktury. Různí lidé přitom uplatňují odlišné priority. V každém případě však prostřednictvím profesní kariéry člověk naplňuje životní cíle.

Formování pracovní kariéry zaměstnanců podniku musí brát v úvahu jak cíle organizace, tak i zájmy pracovníků, rozvoj pracovní kariéry je pak výsledkem vzájemného působení mezi možnostmi podniku a představami a aspiracemi pracovníka. Řízení kariéry je proces,

ve kterém organizace vybírá, hodnotí, připravuje a rozmísťuje zaměstnance tak, aby úspěšně zvládla stanovené úkoly a zajistila si potřebné množství přiměřeně kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. Cílevědomé formování pracovní kariéry pracovníků v organizaci je rovněž prostředkem jejich aktivizace a motivace. Pro řízení kariéry je důležité definovat tzv. kariérové dráhy v podniku, tj. posloupnost jednotlivých pracovních míst a funkčních zařazení, které vedou k postupu od nižších až po nejvyšší funkce podniku. Rozvrstvení struktury vede k vymezení jednotlivých úrovní odborných nároků na pracovníky.

Vzhledem k odborné způsobilosti má každý pracovník definován určitý prostor k posunu ve struktuře organizace. V personální politice organizace je stanoven požadavek na způsobilost pracovníka vzhledem k zastávané pracovní pozici. Z toho vyplývá určitý normativně stanovený postup při hodnocení a rozmísťování pracovníků. Důležité je, aby byla dodržována zásada důsledného využívání vnitřních zdrojů pracovních sil pro obsazování uvolněných pracovních míst po odchodu pracovníků z podniku. V personální politice podniku je nutné zakotvit cílevědomé formování profesní kariéry jako hlavní formu perspektivy pracovního uplatnění v podniku. Koncept profesní kariéry pracovníků musí důsledně prosazovat vrcholové vedení organizace a personální útvar.

Koncepce profesní kariéry zaměstnanců podniku je vždy určována určitým obecným principem. Může to být:

- *princip seniority* (délka služby v organizaci je přímo spjata s perspektivou postupu),
- *princip výkonnosti a zkušenosti* (pracovníci s vysokým výkonovým standardem mají přednost při obsazování volných míst),
- *princip sociální a ekonomické jistoty* (pozornost je věnována výkonu i chování pracovníka, je podněcována aktivita perspektivou sociální a ekonomické jistoty).[6]

1.10 Uvolňování pracovníků

Zaměstnanecký poměr může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází někam jinam, nebo může skončit na konci kariéry pracovníka jeho penzionováním. Ve vzrůstající míře však musejí odcházet lidé z organizace nedobrovolně. Organizace mají důvod ukončit zaměstnanecký poměr z důvodu nadbytečnosti a někdy jako důsledek disciplinárního postupu řešení nejen případu špatného pracovního chování, ale také případu neschopnosti podávat požadovaný výkon z pohledu hodnocení pracovníka zaměstnavatelem.[15]

1.10.1 Přirozené odchody

Do skupiny přirozených odchodů patří pracovníci, kteří zjevně nebo s největší pravděpodobností definitivně odcházejí ze zaměstnání (ekonomické aktivity), tedy:

- a) v důsledku úmrtí,
- b) v důsledku stáří (odchod do starobního důchodu),
- c) v důsledku ztráty pracovní schopnosti (odchod do plného invalidního důchodu).

Musíme si ovšem uvědomit, že typy odchodů b) a c) jsou jen podmíněně definitivní. Starobní a nezřídka i invalidní důchodci se mohou reaktivovat, mohou se navrátit i do podniku, z něhož odešli do důchodu.[15]

1.10.2 Ostatní odchody

Ostatní odchody pracovníků mohou mít rozmanité podoby. Patří sem zejména pracovníci, kteří:

- a) odcházejí k jinému zaměstnavateli (změna zaměstnavatele),
- b) odcházejí do základní vojenské služby nebo náhradní vojenské služby,
- c) odcházejí na mateřskou dovolenou,
- d) odcházejí do domácnosti pečovat o děti, rodiče...(ženy v domácnosti),
- e) se navrací zpět do škol,
- f) odcházejí do výkonu trestu,
- g) odchod do starobního důchodu, invalidního důchodu,
- h) začínají samostatně podnikat.[16]

1.10.3 Příčiny odchodů pracovníků

- **Pracovní podmínky**: obtížnost práce, pracovní prostředí, technická úroveň strojního vybavení, používaná technologie a povaha produkce, sociálně hygienické podmínky práce (stravování, sociální zařízení aj.), pohyblivé pracoviště (práce na montážích, na stavbách aj.), nevyhovující organizace práce, pracovní režim (pracovní doba, směny, víkendy, svátky), pracovní normativy atd.
- **Mezilidské vztahy na pracovišti**: nesoulad s nadřízenými pracovníky, nesoulad se spolupracovníky.
- **Pracovní seberealizace**: nevyužívání kvalifikace a dalších pracovních schopností, nízká kvalifikace a vědomí pracovní nedostatečnosti, perspektivy personálního

rozvoje (zvyšování kvalifikace, funkční postup aj.), míra účasti na řízení, míra respektování pracovníka vedoucími pracovníky, prostředí potlačující rozvoj jedince

- **Odměňování**: nespokojenost se systémem odměňování, nespokojenost s vlastním ohodnocením (tarifním zařazením), odměna neúměrná množství a kvalitě vykonané práce či odpovědnosti, nabídka lepšího výdělků mimo organizaci atd.
- **Sociální podmínky v podniku**: nedostatečný zájem podniku o sociální rozvoj pracovníků, nedostatky v zájmu o pracovníky vyžadující zvláštní pozornost (ženy v souvislosti s mateřstvím, osoby se změněnou pracovní schopností, specialisté a tvůrčí pracovníci atd.), nedostatečná pomoc podniku při zlepšování životních podmínek zaměstnanců, sociální nejistota vyplývající z nejasné perspektivy podniku aj.
- **Rodinné důvody**: sňatek a následování manželského partnera, rozvod, změna pracoviště manželského partnera a v důsledku toho stěhování celé rodiny, nemožnost nalézt v místě či okolí zaměstnání pro manželského partnera či jiného člena rodiny, péče o dítě či jiného člena rodiny atd.
- **Životní podmínky pracovníka a jeho rodiny**: bytové podmínky (získání bytu či získání lepšího bytu mimo dosah dojížděky do podniku, nemožnost získat byt v dosahu současného pracoviště aj.), neracionální dojížděka do práce na dosavadní pracoviště, popř. vzrůst nákladů na dojíždění, nevyhovující životní prostředí v okolí podniku jako příčina stěhování pracovníka a jeho rodiny atd.
- **Zdravotní stav pracovníka a jiné zdravotní důvody**: nemožnost vykonávat dosavadní práci ze zdravotních důvodů, nemožnost pobývat nadále v poškozeném životním prostředí v okolí podniku či pracovním prostředí podniku, zdravotní důvody u člena rodiny pracovníka.
- **Jiné důvody**: změna zaměstnance v podnikatele, ukončení výdělečné činnosti, odchod pracovníka na studia atd.[16]

1.11 Shrnutí teoretické části

Organizace, firma, jsou abstraktní pojmy. Firmu vytvářejí lidé. V jejím čele jsou lidé, lidé v ní pracují a jsou to právě lidé, kteří jako myslící tvorové mají své představy o dalším vývoji podniku. Kvalita a prosperita každé korporace závisí na znalostech a schopnostech, způsobu a kvalitě myšlení všech pracovníků podniku. Na podnikové kultuře. Aktivní tvůrčí

spoluúčast všech pracovníků vychází zejména z jejich osobní angažovanosti a loajálnosti. Lidé jsou neustálým zdrojem inspirace a poučení a úspěch podnikání je v převážné míře odvozen právě od jejich tvůrčích nápadů. Musí se orientovat v současném světě znalostí, rozpoznat příležitosti v pravý čas, uplatňovat prvky vůdcovství, kde je to zapotřebí, musí mít nezbytné osobnostní vlastnosti od těch vysoce odborných počínaje, etikou a morálkou konče.

Současná praxe řízení lidských zdrojů již přináší řadu důkazů o tom, že vysoce úspěšné organizace se od těch méně úspěšných odlišují především způsobem, jakým dokáží formovat svůj lidský potenciál a maximálně jej motivovat k vysokému a kvalitnímu osobnímu výkonu, k pozitivnímu vztahu k organizaci a konečně i k trvalému posilování identifikace svých zaměstnanců s podnikovými cíli.

V současnosti je tedy možné jednoznačně konstatovat, že lidé – zaměstnanci a zejména jejich kvalita hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšnosti a výkonnosti organizace. Moderní řízení lidských zdrojů musí vést k vysoké aktivitě lidského potenciálu organizace a soustavou všech dostupných nástrojů je nutno ovlivňovat kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby odpovídala rostoucím nárokům neustále se měnícího podnikatelského prostředí. Tyto v současnosti velmi intenzivní změny, nová ekonomika, vlivy integračních a globalizačních procesů vyžadují maximální míru flexibility a adaptability ekonomických subjektů a následnou implementaci všech dostupných metod a technik řízení, které tyto náročné požadavky zabezpečí. I podnikový management lidských zdrojů se tak stává bezpochyby spoluodpovědným za vytváření výkonnostního klimatu, osobního pracovního výkonu, za zvyšování znalostí, schopností a dovedností všech svých zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI DISCOVERY TRAVEL, A.S.

2.1 Charakteristika společnosti

Obchodní firma: Discovery Travel, a.s.

Sídlo: Brno, Letiště Brno-Tuřany, PSČ 627 00

IČO: 26761106

Zapsána u krajského soudu v Brně, oddíl B, vložka 4255

Den zápisu: 19. února 2003

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb spojených s pronájmem
- zprostředkování obchodu
- velkoobchod
- reklamní činnost a marketing
- vydavatelské a nakladatelské činnosti
- provozování cestovní agentury
- provozování cestovní kanceláře

Společnost byla sice založena na počátku roku 2003, ale až od počátku roku 2004 pozměnila svoji hlavní činnost – ponechala si provozování cestovní kanceláře a soustředila se v převážné míře na přepravu v letecké dopravě. Cílem společnosti je poskytovat na českém trhu zejména kvalitní přepravní služby v oblasti regionální letecké dopravy a návazně i komplexní služby pro obchodní klientelu – doplňkově nabízí celou škálu zimních i letních zájezdů.

2.1.1 Organizační struktura firmy

Cílem firmy je sice co nejmenší a nejflexibilnější rozsah organizace a správy, který je nezbytně nutný pro dosažení jejích podnikatelských cílů, realita je však jiná. Firma se velmi rychle rozrůstá a organizační struktura na toto tempo nestačí reagovat. Důsledkem tohoto stavu je ve větší míře zmatenost a nejasnost ve vymezení pravomocí jednotlivých

úseků a osob. Nejaktuálnější podobu organizační struktury Discovery Travel, a.s. uvádím v příloze (P X) .

Společnost si vytvořila tři regionální centra – Praha, Zlín a Ostrava. Sídlo centrálního dispečinku je ve Zlíně, technické a operační centrum letecké dopravy je v Kunovicích (UHE/LKKU) – Zlínský kraj. Společnost má dlouhodobě pronajaty kapacity letiště Kunovice, které slouží jako technická základna společnosti a má k dispozici nejmodernější servisní zázemí.

2.1.2 Filosofie společnosti

Filosofie společnosti je trochu odlišná. V segmentu trhu cestovního ruchu a mezinárodní letecké přepravy totiž útočí na oblast speciální regionální přepravy. Ve střední Evropě zatím další dopravce tohoto charakteru neexistuje. Discovery Travel, a.s. se především soustřeďuje na krátké a střední vzdálenosti, a to jak v pravidelné dopravě, tak v oblasti charterů. Neprofiluje se - a ani do budoucna nebude - jako nízkonákladový přepravce. Profiluje se jako přepravce, který klienta za co nejlepší cenu přepraví co nejrychleji a přesně z bodu „A“ do bodu „B“, který je co nejblíže finálnímu cíli cesty pasažéra, jak z hlediska byznysu, tak volnočasových a prázdninových aktivit.

Filosofii společnosti tedy charakterizují v převážné míře následující činnosti:

- přepravit zákazníka do jeho cílové destinace co nejrychleji, nejefektivněji a za co nejlepší cenu,
- dopravit zákazníka co nejblíže jeho cíli a omezit tak následné dlouhé transfery,
- za dobrou cenu poskytnout zákazníkovi kvalitní servis od fáze rezervace až do fáze vlastního letu,
- maximální snaha o dodržení letového plánu a eliminace zpoždění,
- osobní přístup a péče o zákazníka,
- maximální zjednodušení jeho cestovní agendy a vlastního cestování – nebyrokratičnost a rychlost: online rezervační systém, elektronická letenka – zákazník obdrží rezervační kód a u přepážky se prezentuje cestovním dokladem.

2.1.3 Letový park

Páteří letového parku jsou proudová letadla sloužící pro dopravu na střední vzdálenosti (regionální jet). Discovery Travel, a.s. má v současné době k dispozici dvě proudová letadla a plánuje pronájem dalších. Výrobce je britská společnost BAE. Letouny nesou modelové označení 146 a RJ. Foto letadla je v příloze (P V). Letouny mají čtyři proudové motory o velkém výkonu. Díky tomu dosahují vynikajících parametrů strmosti klesání a stoupání a mají minimální nároky na délku startovací a přistávací dráhy, tzn. že při velkém objemu (v tomto případě 96) cestujících dokáží přistát i na dráze dlouhé 1280 m. To je světově ojedinělý parametr, což společnosti umožňuje vybírat destinace, které běžnými proudovými letadly není možno operovat. Tyto stroje patří mezi nejbezpečnější na světě. Kromě technických předností nabízí tato letadla řadu dalších výhod – jsou pověstná svým tichým provozem, ne nadarmo mají přezdívku „šeptající jet“, poskytují zákazníkům vysoký komfort, vysoce kvalitní palubní služby za výhodnou cenu.

Letouny jsou k dispozici v konfiguraci 94, 96, 99 a 102 míst. Pro speciální charterové lety lze letadlo speciálně nakonfigurovat např. na 48 míst v super-business třídě atp. Nové nakonfigurování letadla trvá cca. 5 hodin. Standardně se v jedné řadě nachází 6 nebo 5 sedadel, která poskytují mimořádně pohodlné sezení – sedačky jsou prostorné, s většími rozestupy mezi jednotlivými řadami a jsou potaženy pravou kůží.

U některých letů je nabízena třída „Discovery Class“, která nabízí zákazníkům zcela mimořádný komfort: v jedné řadě sedí pouze dva lidé, mezi sebou mají namísto středové sedačky prostorný servírovací stolek. Pro odbavení mají limit 30 kg zavazadel, přednostní check-in, na vybraných letištích Business Club, na palubě plný nápojový servis vč. kvalitních whisky a koňaků, teplé jídlo o třech chodech a čerstvé noviny a časopisy.

K dispozici je plně vybavené zázemí pro catering srovnatelné s velkými proudovými letadly – na palubě během chvilky se může servírovat až 110 teplých jídel a poskytnout kvalitní nápojový servis. Ten je k dispozici na všech linkách, na vybraných linkách i teplé občerstvení. Na požádání společnost poskytuje asistenci postiženým lidem a dětem, přeprava zvířat je také možná.

Letadla byla do konce července 2004 provozována německou společností WDL Aviation a od srpna 2004 jsou provozována na základě povolení společnosti Flightline Ltd. Southend Airport Essex, UK, SITA: SENFLCR, mající všechny potřebné letecké licence(AOC) a

certifikace EU třídy A a B a certifikáty JAR-145. K dispozici je tým anglických odborníků a pilotů – v současné době školí naše techniky, inženýry, piloty a letušky, kteří je budou postupně nahrazovat.

2.1.4 Letecké linky

Společnost Discovery Travel, a.s. jako první česká společnost zřídila pravidelné linky mezi Kunovicemi a Prahou provozované dvakrát denně, ke kterým přibyly další destinace. Letadla společnosti absolvují také řadu speciálních charterových letů pro firmy a např. i fotbalové kluby.

Pravidelné linky:

- Praha (Česká republika)
- Kunovice (Česká republika)
- Ostrava (Česká republika)
- Antverpy (Belgie)
- Brusel (Belgie)
- Sion (Švýcarsko)
- Ženeva (Švýcarsko)
- Monastir (Tunisko)
- Sfax (Tunisko)
- Brač (Chorvatsko)
- Zadar (Chorvatsko)
- Tivat (Černá hora)

Charterové lety:

- Moskva (Rusko)
- Porto (Portugalsko)
- Lisabon (Španělsko)
- Amsterdam (Nizozemí)
- Vídeň (Rakousko)
- Mnichov (Německo)
- Londýn (Velká Británie) aj.

2.1.5 Převpravní reference

- charterové a náhradní lety pro British Airways a Air France a Croatia Airlines
- přeprava zaměstnanců i vysokých komisařů OSN
- charterová přeprava fotbalových klubů Premier League např. Chelsea
- přeprava Rolling Stones, Robbie Williams
- přeprava pro ropné společnosti ve Skotsku a Norsku.

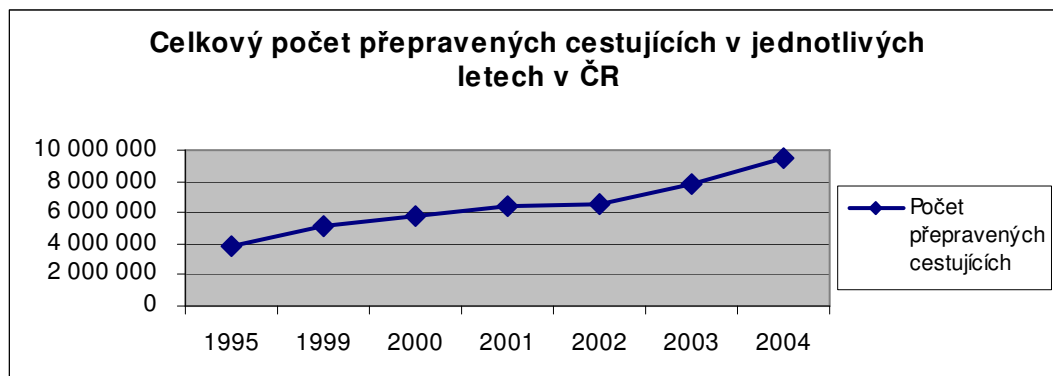
2.1.6 Klienti

Společnost Discovery Travel, a.s. má vytvořenou širokou klientelu formou smlouvy s jednotlivci a většinou cestovních kanceláří na Zlínsku, Uhersko-Hradištsku, Ostravska a Prahy. K nejvýznamnější především patří:

- Student Agency,
- Campana Tour,
- M plus Travel,
- CK Vítkovice Tour,
- CK Daen atd.

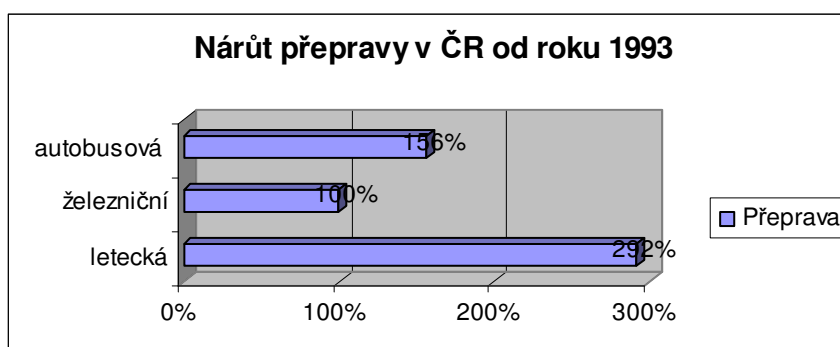
2.2 Situace a trendy v odvětví

Podíváme-li se na vývoj všech druhů přepravy v České republice za rok 2004, zjistíme, že letecká doprava si stále zachovává výrazný vzestup vysoko nad ostatními přepravci. Za rok 2004 vzrostly její výkony o 3%. Celkem od r. 1993 vzrostl počet přepravených osob, výkony i počet odbavených cestujících na letištích v ČR na téměř trojnásobek. Obr. 3 tento nárůst blíže specifikuje.



Obr. 3. Nárůst letecké přepravy v ČR od roku 1993. [vlastní zpracování]

V autobusové dopravě počet cestujících vzrostl o 2,7%. Železniční osobní doprava pokračuje ve svém vývojovém trendu, tj. má mírně klesající tendenci, kdy počet cestujících poklesl o 1,7%. V následujícím grafu (Obr. 4) je dobře vidět téměř trojnásobný vzestup letecké dopravy oproti mírnějším vzestupům autobusové a železniční dopravy od roku 1993.



Obr. 4. Nárůst přepravy v ČR od roku 1993. [vlastní zpracování]

Nízkonákladová letecká doprava začala v Evropě masivně vznikat po roce 1997. V Česku se jako první objevila společnost Go-Fly v roce 1999. Po vstupu do Evropské unie se české nebe otevřelo úplně a v posledních měsících se stává rájem pro tyto poskytovatele levné letecké přepravy. Z Prahy už létá 15 společností, které prodávají letenky do čtyř desítek destinací po celé Evropě. Ceny za letenky jsou někdy skutečně nízké - v řádech stokorun.

Podíl low cost dopravců nejen na českém trhu neustále roste. Jen loni ovládli 20 % trhu v Evropě a do České republiky přivezli asi 9 % všech cestujících - téměř 700 tisíc lidí. Konkrétnější přehled nízkonákladových leteckých společností v České republice uvádím v příloze (P V).[33]

2.3 Analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti DT, a.s.

Původně funkci personálního oddělení obstarával úsek generálního ředitelství. Vzhledem ke svým velmi rozsáhlým činnostem (např. veškeré sekretářské a administrativní činnosti pro členy představenstva a dozorčí rady, objednávání kancelářských potřeb, agenda mobilních telefonů, archivace dokladů, běžná činnost sekretariátu, zajišťování odborných překladů a tlumočení apod.) se nemohl personalistikou zabývat kvalifikovaně a v potřebné míře. K hlavním úkolům human resources patřilo převážně vedení pracovních záznamů zaměstnanců, přijímací řízení zaměstnanců, kontrola pracovní kázně a morálky ve

společnosti, kontrola evidence docházky a řešení konfliktů mezi úseky a pobočkami společnosti.

Později byla vytvořena pozice asistenta generálního ředitele, který má oprávnění kontrolovat zaměstnance a pobočky ve vztahu k dodržování pracovní kázně a morálky, má oprávnění kontrolovat jakékoliv účetní doklady, vyúčtování služebních cest apod. Vždy se podílí na přijímacím řízení nových pracovníků a bez jeho souhlasu není možné jakéhokoliv nového zaměstnance přijmout – vedoucí úseků jsou povinni s ním vždy přijetí nových pracovníků konzultovat. Vede interní záznamy o pracovnících společnosti.

I přes vytvoření pozice asistenta generálního ředitele do dnešního dne ve firmě neexistuje samostatné personální oddělení. Nutné věci má na starosti již zmíněný asistent.

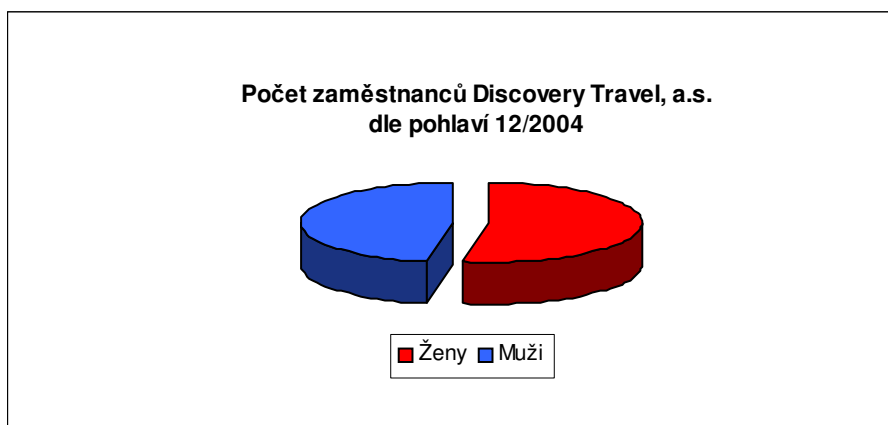
2.3.1 Údaje o zaměstnancích

Na úplném začátku fungování této společnosti stálo 15 zaměstnanců, kteří se velmi vysokým tempem rozrůstali kdy k poslednímu dni roku 2004 dosáhli počtu 104 zaměstnanců, z toho 55 žen a 49 mužů - podrobnější popis v Tab.1. Do tohoto počtu nejsou zahrnuti zaměstnanci (5ti posádek letadla a technici) společnosti Flightline Ltd.

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců DT, a.s. za rok 2004 [vlastní zpracování]

Měsíc	Ženy	Muži	Počet zaměstnanců celkem
Leden	10	5	15
Únor	12	5	17
Březen	12	5	17
Duben	15	10	25
Květen	19	12	31
Červen	31	37	68
Červenec	33	40	73
Srpen	45	44	89
Září	46	49	95
Říjen	46	49	95
Listopad	47	49	96
Prosinec	55	49	104

Na první pohled by se zdálo, že v této společnosti převládá ženské pohlaví, které obstarává veškeré administrativní pozice, pozice call centra a letušek, které jako jediné je neustále ve styku se zákazníky. Opak je ale pravdou - poměr mužů a žen je velmi vyrovnaný. Muži tvoří většinu na pracovišti letiště – od techniků a dispečerů, přes ochranku až k samotnému ředitelství letového provozu a pilotů. Stav zaměstnanců Discovery Travel, a.s. dle pohlaví ke 31.12.2004 ukazuje Obr. 5.

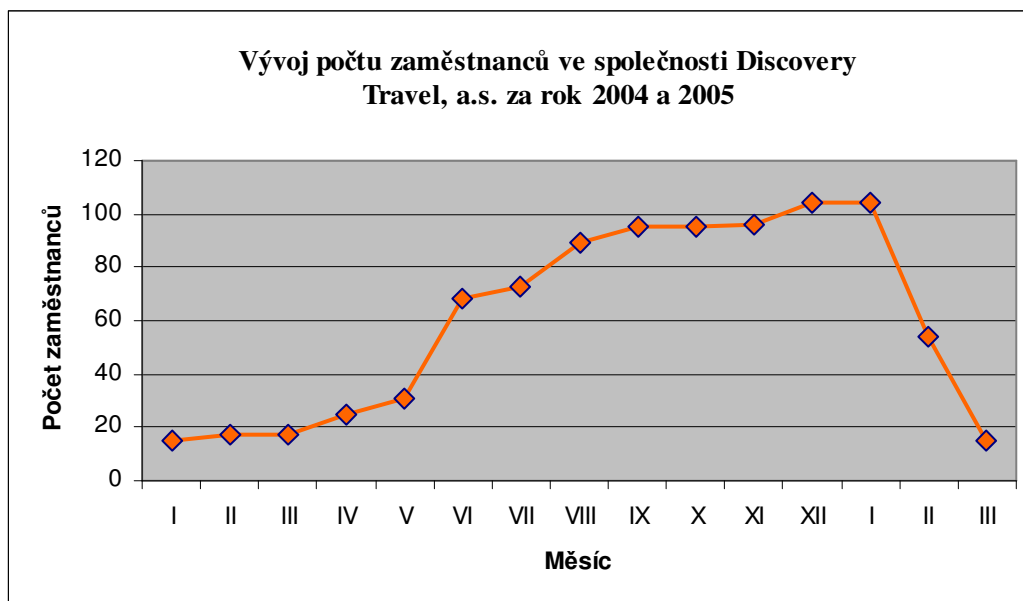


Obr. 5. Počet zaměstnanců Discovery Travel, a.s. dle pohlaví 12/2004
[vlastní zpracování]

V závislosti k vyhlášení konkurzu na tuto firmu v lednu 2005 došlo k razantní změně počtu zaměstnanců. Z předcházející stále vzrůstající tendence se vše pootočilo, a z firmy začalo odcházet spousta zaměstnanců. Tabulkou (Tab. 2) doplňuji tedy nové údaje za první tři měsíce roku 2005. Kompletní vývoj zaměstnanců za celé období – od počátku roku 2004 do března 2005, jsem pro lepší názornost zpracovala do grafu (Obr. 6), který následuje za tabulkou (Tab. 2).

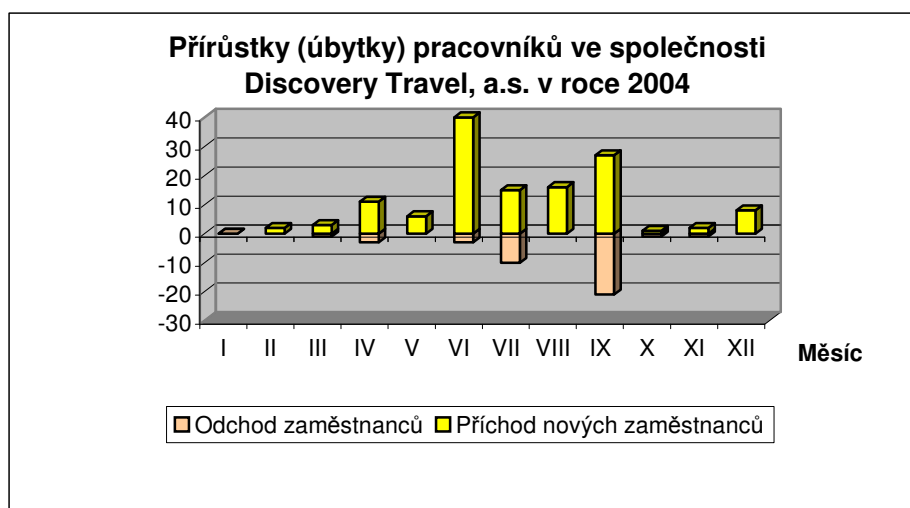
Tab. 2. Vývoj počtu zaměstnanců Discovery Travel, a.s. v roce 2005 [vlastní zpracování]

Měsíc	Ženy	Muži	Počet zaměstnanců celkem
Leden	55	49	104
Únor	23	31	54
Březen	7	8	15



Obr. 6. Vývoj počtu zaměstnanců Discovery Travel, a.s. za rok 2004 a 2005
[vlastní zpracování]

Mluvím-li o rychle rostoucím počtu zaměstnanců v roce 2004, nemohu se nezmínit i o té skutečnosti, která firmu velmi znepokojovala – a to o poměrně vysokém počtu těch, kteří firmu opustili. Přesné počty odchodů uvádím v následující tabulce (Tab. 3). Při konečném součtu za rok 2004 se dostaneme na číslo 40. Pro porovnání uvádím i počet přijatých zaměstnanců jednotlivě za každý měsíc ve stejném roce.



Obr. 7. Přírůstky/úbytky pracovníků ve společnosti Discovery Travel, a.s. v roce 2004 [vlastní zpracování]

Tab. 3. Přírůstky (úbytky) pracovníků ve společnosti Discovery Travel, a.s. za rok 2004 [vlastní zpracování]

Měsíc	Příchod nových zaměstnanců	Odchod zaměstnanců
Leden	0	0
Únor	2	0
Březen	3	1
Duben	11	3
Květen	6	0
Červen	40	3
Červenec	15	10
Srpen	16	0
Září	27	21
Říjen	1	1
Listopad	2	1
Prosinec	8	0
Celkem	131	40

Doplníme-li předcházející tabulku (Tab. 3) opět údaji, které nastaly po vyhlášení konkurzu, počet zaměstnanců, kteří firmu opustili, se ze 40 z minulého roku navýšil na 129. Celkový počet přijatých zaměstnanců dosáhl čísla 131.

Tab. 4. Přírůstky (úbytky) pracovníků ve společnosti Discovery Travel, a.s. v roce 2005 [vlastní zpracování]

Měsíc	Příchod nových zaměstnanců	Odchod zaměstnanců
Leden	0	0
Únor	0	50
Březen	0	39
Celkem	131	129

Věková struktura zaměstnanců je ve společnosti Discovery Travel, a.s. velmi rozsáhlá. Nejmladší zaměstnankyni je 20 let a nejstaršímu zaměstnanci je 54 let. Z tabulky (Tab.5) je vidět, že firma zaměstnává převážně mladé lidi s vysokou perspektivou dalšího odborného růstu. Opět zde můžeme najít rozlišující věkový trend. Zatímco v oblasti komunikace se

zákazníky převládá mladší ženské pokolení, v letovém provozu je potřeba starších a zkušenějších odborníků. Muži jsou tedy nejvíce zastoupeni ve věkovém rozpětí od 46 let a více a ženy ve věkovém rozpětí 20-25 let. Průměrný věk zaměstnanců je 31 let.

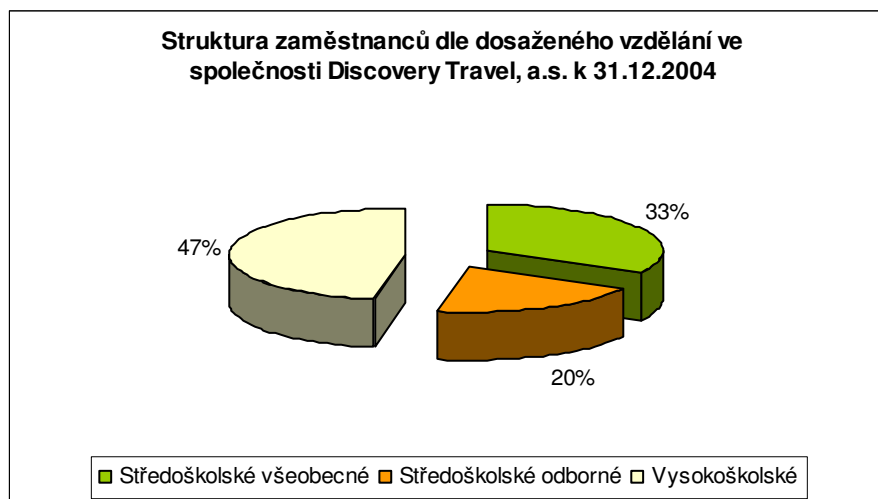
Tab. 5. Věková struktura zaměstnanců Discovery Travel, a.s. k 31.12.2004 [vlastní zpracování]

Věková skupina	Muži	Ženy	Celkem	%
20-25	12	43	55	52,88
26-30	4	5	9	8,65
31-35	7	0	7	6,73
36-40	3	1	4	3,85
41-45	9	4	13	12,50
více jak 46	14	2	16	15,38
Celkem	49	55	104	100
Průměrný věk	31,03			

Jelikož se nacházíme ve společnosti působící v oblasti služeb se zahraniční klientelou, vzdělání zaměstnanců je zde jedním z nejdůležitějších kritérií požadavků k uzavření pracovního poměru. Nejnižší dosažené vzdělání je zde tolerováno středoškolské s maturitou, které mírně převahuje. Vysokoškolské vzdělání má ve společnosti Discovery Travel, a.s. 49 zaměstnanců.

Tab. 6. Vzdělanostní struktura pracovníků DT, a.s. k 31.12.2004 [vlastní zpracování]

Nejvyšší dokončený stupeň školního vzdělání	Počet pracovníků Discovery Travel, a.s. k 31.12.2004	
	abs.	v %
Základní	0	0
Učňovské	0	0
Odborné	0	0
Středoškolské všeobecné	34	32,69
Středoškolské odborné	21	20,19
Vysokoškolské	49	47,12
Celkem	104	100



Obr. 8. Vzdělanostní struktura pracovníků DT, a.s. k 31.12.2004

[vlastní zpracování]

Podíváme-li se na pracovníky z pohledu dojíždění do zaměstnání, vyjde nám průměrná doba strávená na cestě v jednom směru 31 minut a průměrná vzdálenost 28 km. Největší podíl zaměstnanců má bydliště vzdálené mezi 10 až 30 km, přičemž využívají k přepravě nejvíce autobusy. Celkově však téměř polovina zaměstnanců dojíždí do zaměstnání autem, nejméně jich chodí pěšky nebo využívá Městskou hromadnou dopravu.

Tab. 7. Pracovníci Discovery Travel, a.s. podle vzdálenosti z místa bydliště do pracoviště, času potřebného k překonání této vzdálenosti a způsobu dopravy do zaměstnání k 31.12.2004 [vlastní zpracování]

Vzdálenost bydliště od pracoviště v km	Čas strávený dojížděním v minutách	Počet pracovníků	Způsob dopravy do zaměstnání				
			Vlak	Bus	Auto	Pěšky	MHD
Do 10 km	Do 15 min.	21	1	0	12	4	4
10-30 km	16-30 min.	46	7	19	17	0	3
30-60 km	31-60 min.	32	11	6	15	0	0
Dále jak 60 km	déle jak hodinu	5	0	2	3	0	0
prům 27,95km	prům.30,97min	104	19	27	47	4	7

V tomto členění jsem jako místo pracoviště nebrala pouze centrálu ve Zlíně, ale jednotlivá pracoviště jak v Praze a v Ostravě, tak pracoviště na letišti. Co se týká místa bydliště, neomezila jsem ho pouze na bydliště trvalé, protože zde pracuje spousta lidí bydlících

v podnájmech s často velmi vzdálenými trvalými bydlišti, což by neobjektivně ovlivnilo jak průměrnou vzdálenost, tak průměrnou dobu strávenou na cestě do zaměstnání.

2.3.2 Zásady a hodnoty

Nezávisle na velikosti jednotlivých úseků mají všichni pracovníci stejnou hodnotu. Každý vedoucí pracovník by se měl starat o to, aby se pracovní ovzduší vyvíjelo pozitivně a aby byly zvládány konflikty. Vztahy mezi pracovníky mají být férové a kooperativní a mají sloužit cílům podniku. Veškerá rozhodnutí mají probíhat na co nejnižším organizačním stupni.

Pracovníci společnosti ctí tyto zásady a hodnoty:

✓ TÝMOVÁ PRÁCE

Naše firma je tým, úspěch jednoho je úspěchem všech a neúspěch jednotlivce je neúspěchem celé firmy. Pracujme a komunikujme v zájmu firmy a tedy v zájmu nás všech společně přes hranice funkcí, úseků a regionů. Společně hledejme úspěšná řešení.

✓ KVALITA, KOMPETENCE A PROFESIONALITA

Ve všech odvádějme řemeslně dokonalou práci. Neustále se vzděláváme a vzájemně si pomáháme – budme tak kompetentní a profesionální.

✓ ÚCTA A RESPEKT

Chovejme se k sobě slušně a s respektem. Komunikujme otevřeně, pravdivě a ceňme si různých názorů, řešení a východisek.

✓ NÁŠ ZÁKAZNÍK NÁŠ PÁN

Pracujeme ve službách, tudíž sloužíme zákazníkovi. Nikdy na to nezapomeňte. Vše co připravujeme a činíme, činíme pro uspokojování potřeb našich zákazníků.[37]

Akcionáři vychází z odkazu Tomáše Bati:

„První podmínkou prospívání našeho závodu jest, abyste se nedomnívali, že závod jest jen Váš, je pro Vás. Závod náš nebyl k tomu účelu zbudován, aby zajistil existenci jen jeho zakladatelům. Vyšší pohnutky to byly, které na nás působily, abychom potlačovali své vášně a choutky, pokud jsme je viděli závodu škodlivý.

Nebylo to jednou, co jsme byli odhodláni životy své obětovati ve prospěch závodu a nejeden z naší rodiny jemu za oběť již padl- To se nedělá jen proto, aby se zajistil majetek.

V rozvoji našeho závodu spatřovali jsme rozvoj a zajištění blahobytu celého našeho kraje.

Bylo naší chloubou a pohnutkou k další, neúporné práci, když jsme viděli, že závodem naším přinášíme nový, do toho času nepoznaný život do našich krajů, že zvedá se jeho rozvojem všeobecný blahobyt a vzdělání našeho lidu.

Byla to touha tvořit, poskytnout stále většímu množství lidu účasti na výhodách, které náš závod, jak zaměstnancům, tak zákazníkům poskytoval. Pokud budete této velké ideji sloužiti, potud budete ve shodě se zákony přírodními, i lidskými. Jakmile ale budete každý pamatovati sám na sebe, jakmile přestanete sloužiti svým závodem všeobecně, stanete se zbytečnými a padnete neodvratně.“[37]

2.3.3 Získávání a výběr pracovníků

Při získávání nových pracovníků personální pracovník nespolupracuje s úřady práce ani s externími poradenskými firmami. Využívá inzerce v tisku a na internetu a přímého oslovení jak ze strany zájemců, tak ze strany společnosti.

Na pozice letového provozu společnost většinou oslovovala odborníky z branže u konkurence (buď jejich bývalé pracovníky nebo stávající) z důvodu rychlého kapacitního obsazení. Jelikož tu mluvíme o velmi náročném (jak časově, tak finančně) zaškolování na tyto pozice palubních pracovníků, společnost je nucena prozatím stále využívat služeb zahraničních posádek smluvních partnerů, které v současné době průběžně vyměňuje za vlastní zaškolené pracovníky.

Vzhledem ke skutečnosti rychle se rozrůstající společnosti, konají se zde neustále nová výběrová řízení, což je bohužel pro firmu zatím velmi finančně náročné. Firma přijímá maximální počet nových pracovníků a vlastní zaměstnance dosazuje buď na místa uvolněná nebo na místa zcela nová - vyšší posty. Tím, že je každé volné místo nejdříve nabídnuto stávajícím zaměstnancům, je zároveň zabezpečena možnost pracovního postupu, informovanost a objektivnost v oblasti personální politiky.

Výběr zaměstnanců

Uchazeči, kteří reagují na nabídku volného místa, kontaktují osobně, písemně nebo telefonicky sekretariát generálního ředitelství. Ten je po dohodě s personálním pracovníkem pozve na pohovor a na základě vyplnění dotazníku (jehož vzor uvádím v přílohách (P VII) a následného rozhovoru zhodnotí, zda uchazeč svými znalostmi a schopnostmi vyhovuje požadavkům na dané místo. Většinou je u pohovoru i potenciální nadřízený, který má také právo do jeho průběhu zasahovat. Se zájemcem je probírána jeho dosavadní praxe a uplatnění, mluví se o jeho představách o dané pozici a o mzdě. Samozřejmě i nadřízený krátce popíše pracovní náplň dané pozice a poté sdělí zájemci, jakým způsobem a kdy bude o rozhodnutí informován.

Jeví – li se zájemce jako vyhovující, je o tomto rozhodnutí telefonicky informován a je přijat na tříměsíční zkušební dobu.

Při přijímání na běžné kancelářské pozice nejsou používány žádné analýzy písemných nabídek a životopisů, řízené pohovory ani psychologické testy. Pro výběr do pozic pracovníků na letišti jsou specifikovány podrobné požadavky.

Výcvik pilotů a palubních průvodčích představuje náročné požadavky na výběr pilotů (certifikát obchodního pilota včetně potřebné praxe, alespoň 200 nalétaných hodin, výborná angličtina, zdraví atd.).

Mezi vstupními požadavky palubních průvodčích vedle velmi dobrého zdravotního stavu, je věk minimálně 19 let, ukončené středoškolské vzdělání, výborná znalost českého a anglického jazyka, dobrá znalost některého dalšího jazyka (němčina, francouzština, španělština, ruština, italština, arabština), předepsaná výška a hmotnost. Dále je vyžadována velmi dobrá psychická způsobilost a fyzická zdatnost (mimo jiné schopnost uplavat alespoň 100 m), příjemný vzhled a perfektní společenské vystupování.

Specifické požadavky se týkají především:

- výška ženy: 160-185 cm, muži: 160-190 cm
- váha: pro výpočet váhy je používán index tělesné hmotnosti BMI (Body Mass Index), kdy tělesná hmotnost vyjádřena v kilogramech se vydělí druhou mocninou tělesné výšky vyjádřené v metrech. ($BMI = \text{tělesná hmotnost (kg)} / \text{výška na druhou (m)}$) Za vyhovující hodnoty se považuje $BMI = 19-24,9$

2.3.4 Základní informace o pracovním poměru

Pracovněprávní vztahy

Pracovněprávní vztahy zaměstnanců Discovery Travel, a.s. jsou upraveny zákonem č. 65/1965 Sb. (zákoník práce) a předpisy navazujícími. Tyto předpisy jsou blíže rozvedeny s přihlédnutím ke zvláštním podmínkám společnosti v Pracovním řádu Discovery Travel, a.s., se kterým je zaměstnanec seznámen při přijetí do zaměstnání.

Pracovní poměr v Discovery Travel, a.s. se zakládá písemnou pracovní smlouvou nebo písemným jmenováním do vedoucí funkce. Pracovní smlouva má vždy písemnou formu. Pracovní poměr vzniká dnem, který je v pracovní smlouvě sjednán jako den nástupu do práce. Se zaměstnanci je sjednána zkušební doba zpravidla v délce 3 měsíců.

V Discovery Travel, a.s. je stanovena pracovní doba v délce 40 hodin týdně. Se zaměstnancem lze v pracovní smlouvě sjednat i zkrácený pracovní úvazek.

Ke zrušení pracovního poměru ve zkušební době může dojít kdykoliv v průběhu zkušební doby a to jak ze strany zaměstnance, tak ze strany společnosti. Není třeba uvádět důvod tohoto ukončení.

Při ukončení pracovního poměru si může zaměstnanec vyžádat od společnosti pracovní posudek.

Potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) vydává zaměstnanci při ukončení pracovního poměru Úsek generálního ředitelství; toto potvrzení se vydává vždy a k jeho vydání není třeba žádost zaměstnance.

Pracovní doba

Pracovní dobu v Discovery Travel bychom mohli rozdělit podle několika kritérií. Záleží na pracovištích a na funkci.

Pracovníci call centra mají rozdělenou pracovní dobu na ranní a odpolední směnu. Úřední hodiny jsou sice od pondělí do pátku od 8:00 do 18:00 a v sobotu a neděli od 9:00 do 17:00 hodin, nicméně dispečerky musí být vždy hodinu před prvním ranním odletem na dispečinku a večer počkat, až doletí poslední letadlo zpátky do Kunovic na letiště. Této

podmínce je podmíněna pracovní doba vždy pro jednu pracovníci od 5:00 do 14:00 a pro jednu od 14:00 do 22:00.

Pracovníci na letišti mají pracovní dobu upravenou stejným způsobem, s malými odchylkami. Ochranka letiště, pracovníci na letištní věži, posádka a pracovnice přepážek mají dvanáctihodinovou směnu.

Pracovní doba v pobočkách v Ostravě a v Praze je od pondělí do pátku od 10:00 do 17:00 hodin. O víkendu musí být vždy jeden pracovník v pohotovosti na mobilním telefonu a to v případě, že by nastaly komplikace na letištích.

V Discovery Travel, a.s. je zavedena pro vedoucí pracovníky pružná pracovní doba, která znamená, že zaměstnanec si sám volí začátek a konec pracovní doby v jednotlivých pracovních dnech. Přitom je stanoven časový úsek, ve kterém je zaměstnanec povinen být na pracovišti – tzv. základní pracovní doba. Délka základní pracovní doby činí pět hodin a je stanovena v pondělí až pátek od 10:00 hodin do 15:00 hodin. Délka provozní doby, tj. základní pracovní doby a volitelné pracovní doby (doby, ve které zaměstnanec může být na pracovišti) je zde stanovena v rozsahu 14 hodin a je vymezena v pracovní dny časovým úsekem od 6:00 hodin do 20:00 hodin.

Pružná pracovní doba je ve společnosti uplatněna jako pružný pracovní týden. Zaměstnanec je povinen v kalendářním týdnu odpracovat stanovenou pracovní dobu, která činí 40 hodin. Je třeba upozornit, že přestávky na jídlo a oddech se do této doby nezahrnují!

Pružná pracovní doba se neuplatní při vyslání zaměstnance na pracovní cestu, při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu nebo brání-li jejímu uplatnění provozní důvody.

Ve všech případech, kdy se pružná pracovní doba neuplatní, platí pro zaměstnance pracovní doba v pondělí až pátek od 8:00 do 17:00 hod., není-li stanoven jiný režim pracovní doby.

Pro ostatní zaměstnance platí pracovní doba od pondělí do pátku od 8:00 do 17:00 hodin.

Pro sledování docházky zaměstnanců do zaměstnání je využívána bezkontaktní evidence docházky.

Čerpání dovolené

Nárok na dovolenou pro zaměstnance Discovery Travel, a.s. v případě trvání pracovního poměru celý kalendářní rok činí 4 týdny. Při čerpání dovolené je postupováno v souladu s příslušným ustanovením Zákoníku práce a pracovním řádem Discovery Travel, a.s. Vždy záleží na počtu pracovníků v jednotlivých úsecích. Jelikož mluvíme o cestovní kanceláři, čerpání dovolené je tu značně omezeno v letní a zimní sezóně. Z každého úseku může chybět pouze jeden pracovník. Dovolená je pak na domluvě mezi kolegy na pracovištích.

2.3.5 Pracovní hodnocení zaměstnanců

Pracovním hodnocením zaměstnanců v Discovery Travel, a.s. je posuzování a hodnocení jejich pracovního výkonu, pracovního úsilí, pracovních schopností a pracovního jednání a chování. Hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem motivace zaměstnanců ke zlepšení práce, zvýšení pracovního úsilí a k odbornému růstu.

Kritéria hodnocení vedoucích zaměstnanců:

- úspěšnost při plnění konkrétních úkolů,
- odborné znalosti a způsob jejich využívání,
- způsob jednání a vystupování,
- schopnost efektivně řídit pracovní tým a motivovat ho k vyššímu výkonu,
- schopnost rychlé analýzy složitých problémů a koncepčnost při jejich řešení, kreativita,
- specifické kritérium - stanoví hodnotitel podle potřeb konkrétní činnosti,
- splnění úkolů z minulého období.

Kritéria hodnocení zaměstnanců:

- úspěšnost při plnění konkrétních úkolů,
- odborné znalosti a způsob jejich využívání,
- způsob jednání a vystupování,
- úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti,
- schopnost rychlé analýzy složitých problémů a koncepčnost při jejich řešení, kreativita, organizace pracovního času,
- specifické kritérium – stanoví hodnotitel podle potřeb konkrétní činnosti,
- splnění úkolů z minulého období.

2.3.6 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni za své výsledky a schopnosti, nikoliv za svůj služební věk, pozici či počty podřízených. Mzdová politika má za úkol stimulovat zaměstnance k vyššímu výkonu nad rámec předem stanovených pracovních úkolů, standardu a cílů, a to v kvantitě, kvalitě i čase.

Zaměstnancům jsou ve vztahu k systému jejich odměňování stanoveny zcela konkrétní měřitelné nebo co nejobektivněji posuzovatelné parametry (zisk společnosti, zisk úseku/divize, růst tržeb, růst účetní hodnoty akcií, úspora plánovaných nákladů, růst kvality – snižování procenta ztrát a reklamací, získávání nových zákazníků a obchodních míst, inovace a nové výrobky, ale i komunikativnost, pružnost, kooperativnost, ochota pracovat navíc, plnění požadavků zákazníků, kreativita, apod.). Vyhodnocování těchto parametrů v jejich kvantitě, kvalitě a čase je základem vnitřního systému odměňování a hmotné stimulace zaměstnanců společnosti.

Za realizaci mzdové politiky a systému odměňování vůči zaměstnancům společnosti jsou zodpovědní generální ředitel a ředitelé jednotlivých divizí/úseků. Tito odpovědní pracovníci vždy stanovují mzdu a odměny svým podřízeným a hodnotí pravidelně výsledky jejich práce. Generální ředitel může udělit mimořádnou odměnu kterémukoliv zaměstnanci společnosti. Pracovní smlouvy, platové výměry a jejich evidenci má ve své působnosti ekonomický úsek, ekonomický ředitel se vždy vyjadřuje ke koncipování těchto smluv a výměrů a k jejich věcnému obsahu.

Systém odměňování společnosti se skládá z těchto základních složek:

- Základní mzda,
- Motivační složka mzdy – prémie a odměny,
- Příplatky.

Platový tarif

Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený platovou třídou a platovým stupněm, do kterých je zařazen. Zaměstnanec je zařazen do platové třídy podle katalogu prací, a to na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě nebo stanoveného ve jmenovacím dekretu, který je rozpracován v popisu pracovní náplně charakteristiky funkčního místa. Zaměstnanec je zařazen do platové třídy odpovídající nejnáročnějším činností, které je

povinen podle charakteristiky svého funkčního místa vykonávat, a na základě plnění kvalifikačních předpokladů, případně požadavků.

Kvalifikačním předpokladem pro zařazení zaměstnance do:

- 1. a 2. platové třídy je základní vzdělání,
- 2. a 4. platové třídy je střední odborné vzdělání
- 5. až 8. platové třídy je úplné střední vzdělání
- 9. platové třídy je vyšší odborné vzdělání,
- 10. platové třídy je vysokoškolské vzdělání – bakalářský studijní program,
- 11. až 16. platové třídy vysokoškolské vzdělání – magisterský studijní program.

K vyššímu vzdělání dosaženému zaměstnancem, než potřebnému pro výkon práce v příslušné platové třídě, se nepřihlíží. Zaměstnanec se zařazuje do platového stupně příslušné platové třídy v závislosti na délce započitatelné praxe.

Do doby rozhodné pro zařazení do platového stupně se započítává prokázaná doba:

- a) praxe v oboru požadované práce dosažená po ukončení vzdělání stanoveného jako kvalifikační předpoklad pro příslušnou platovou třídu,
- b) praxe v oboru požadované práce dosažená před ukončením stanoveného vzdělání v rozsahu čtyř pětín,
- c) jiné praxe v závislosti na míře jejího využití pro úspěšný výkon požadované práce, nejvýše však v rozsahu dvou třetin; předchozí manuální praxe se, s výjimkou manuálních zaměstnanců, započítává nejvýše do jedné třetiny, bez ohledu na zařazení do platové třídy,
- d) výkonu vojenské základní (náhradní) služby a civilní služby v rozsahu stanovené zvláštním zákonem v plné výši,
- e) mateřské a další mateřské dovolené nebo trvalé péče o dítě nebo děti v rozsahu odpovídajícím délce mateřské a další mateřské dovolené platné v době této péče podle zvláštního předpisu, pokud tato péče neprobíhala současně s přípravou na povolání v denním studiu nebo v prezenčním studiu, nebo doba osobní péče o dlouhodobě těžce zdravotně postižené nezletilé dítě, které vyžadovalo mimořádnou péči, pokud nebylo umístěno v ústavu pro takové děti, nejvýše však v celkovém rozsahu šesti let,
- f) rodičovské dovolené.

Praxí v oboru se rozumí takový předchozí výkon práce, pro který jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření jako pro výkon požadované práce.

Výše odměny (základní mzdy) sjednává společnost se zaměstnanci při podpisu pracovní smlouvy a platového výměru formou ročního mzdového kontraktu, který vychází z výše platových tarifů, a ve které společnost zaměstnanci garantuje pevný hrubý roční příjem, který bude zaměstnanci vyplacen formou dvanácti měsíčních platů. Výše měsíčního platu nemusí být vždy stejná, ale součet dvanácti měsíčních platů musí vždy činit stanovenou výši ročního mzdového kontraktu.

Roční mzdový kontrakt je výrazem stabilního vztahu společnosti a zaměstnanců. Dává zaměstnancům jistotu garantovaného ročního výdělku a ohodnocuje jejich práci na plnění stanoveného plánu společnosti a dosahování určených strategických cílů tak, aby byly vytvořeny podmínky pro sjednání jejich vyššího ročního mzdového kontraktu v následujícím roce.

Zaměstnavatel má právo provést osobní hodnocení pracovníka a úpravy jeho mzdy i kdykoliv v průběhu roku z důvodů okamžitého prudkého poklesu pracovní výkonnosti, tvorby ztráty a neplnění úkolů apod.

Odměny

Zaměstnanci lze poskytnout odměnu:

- a) za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu, zejména za:
 - úspěšné splnění zvlášť významných pracovních úkolů,
 - výkon prací a splnění úkolů vyskytujících se mimořádně a jednorázově nebo prací provedených nad rámec pracovních povinností zaměstnance,
 - zabezpečení úkolů, které jsou operativně požadovány jinými úseky,
 - řešení a aplikace tématických úkolů, racionalizačních úkolů, zlepšovacích návrhů, uplatňování nových pracovních metod z vlastní iniciativy,
 - výkon zaškolování nových pracovníků.
- b) za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo živelním událostem, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen majetek, zdraví nebo život.

Příplatky

V Discovery Travel, a.s. jsou poskytovány v souladu s právními předpisy tyto příplatky:

- příplatek za vedení,
- příplatek za zastupování,
- zvláštní příplatky,
- příplatek za práci přesčas
- příplatek za noční práci,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli,
- příplatek za dělenou směnu.

Dále jsou zaměstnancům Discovery Travel, a.s. v souladu s právními předpisy poskytovány osobní příplatky.

Osobní příplatek lze poskytnout zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobré pracovní výsledky nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci.

Konkrétní výši osobního příplatku stanoví příslušný nadřízený vedoucí zaměstnanec v rámci limitu, který má na tuto složku platu k dispozici.

Nově přijatému zaměstnanci se osobní příplatek neposkytne po dobu trvání zkušební doby (3 měsíce od nástupu do pracovního poměru).

Zaměstnanecké výhody

Společnost Discovery Travel, a.s. poskytuje svým zaměstnancům celou škálu zaměstnaneckých výhod, mezi které patří:

- Využívání letecké přepravy – v případě, že se jedná o služební cestu, letenku hradí zaměstnavatel. Využívání letecké přepravy pro soukromé účely bylo zpočátku pro zaměstnance a jejich rodiny za cenu letištních tax. Později se tato podmínka změnila – pro zaměstnance zdarma a pro jejich rodiny byla letištní taxa ponechána.
- Příspěvek na dovolenou – formou nižší ceny libovolného zájezdu. Jedná-li se o vlastní produkt společnosti, má možnost její zaměstnanec společně se svou rodinou využít ubytování za nákladové ceny a letenky za cenu letištních tax. Jedná-li se o zájezd pořádaný smluvní cestovní kancelář, má zaměstnanec i jeho rodina cenu zájezdu o 25% levnější.

- Náhrada cestovních výdajů – společnost hradí veškeré cestovní výdaje svým zaměstnancům vyslaným na služební cesty jejich vlastními vozidly.
- Ubytování zaměstnanců firmy – společnost zprostředkovává a hradí na základě dohod ubytování posádkám letadla stejně jako hradí ubytování zaměstnancům na služebních cestách.
- Zapůjčení služebního automobilu – v případě, že nebude služební auto o víkendu vyžadováno jiným zaměstnancem k pracovním účelům, společnost ho zapůjčí svým zaměstnancům pro jejich soukromé účely.
- Zajištění přepravy – společnost zajišťuje na vlastní náklady transfery posádkám letadla – v ranních hodinách ze Zlína na letiště a ve večerních hodinách nazpět. Pro zahraniční posádku vždy z letiště na hotel a zpět.
- Firemní mobil – pro vyšší pozice
- Telefonování a internet zdarma
- Preventivní lékařské prohlídky – pro posádku letadla
- Rekvalifikace a školení – společnost po dohodě umožní na vlastní náklady zaměstnanci studium nebo školení za účelem zvýšení kvalifikace v případě, je-li zvýšení kvalifikace využitelné pro potřebu společnosti – např. školení letušek, kterému bych se chtěla podrobněji věnovat v následující části práce o personálním rozvoji. Je-li zvýšení kvalifikace pouze pro potřeby zaměstnance, zaměstnanec je sice uvolněn na dobu nezbytně nutnou pro potřebu studia na škole bez nároku na mzdu, ale výdaje spojené se studiem nebo školením si hradí sám.

2.3.7 Personální rozvoj

Na základě pravidel, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců pro výkon v leteckém provozu, příslušných ustanovení zákoníku práce a vnitřních předpisů a dokumentů je v Discovery Travel, a.s. uplatňován systematický přístup ke vzdělávání.

Struktura personálního rozvoje

Programy povinného vzdělávání:

- vstupní vzdělávání (do jednoho měsíce po nástupu do Discovery Travel, a.s.)
- průběžné vzdělávání – prohlubující a aktualizací vzdělávací moduly zaměřené převážně na odbornou problematiku podle zaměření funkčního místa

- vzdělávání středního managementu
- vzdělávání vrcholového managementu

Vzdělávání se realizuje jak interní cestou tak cestou externích vzdělávacích zařízení. Záleží na pozici, na kterou se zaškoluje. Jedná-li se na pozice obchodníků, administrativních pracovníků, operátorek apod., zaškolení probíhá interní cestou – škooliteli jsou v převážné míře vedoucí oněch pozic. Jedná-li se o zaškolování pracovníků letového provozu, musí zde být využito odborných institucí. Jen pro příklad zaučování pilotů trvá 2 roky a stojí 2 miliony Kč. Zaškolování letušek trvá 5 týdnů a stojí přibližně kolem 200 000 Kč. V následujících řádcích bych chtěla zůstat u tohoto tématu a blíže Vám alespoň stručně specifikovat právě školení letového personálu.

Výcvik posádek letadla

Výcvikový kurz začíná ihned po uzavření pracovního poměru, kdy vždy skupinka šesti letušek odlétá na pětítýdenní výcvik k našemu partnerovi - Flightline do Velké Británie. Jejich vlastní výcvikové středisko má 52 stálých zaměstnanců, z toho 16 profesionálních instruktorů. Nesmírně užitečné je, že středisko má k dispozici dalších 214 interních instruktorů z řad zaměstnanců British Airways, tedy lidí, kteří vedle vlastní původní profese vykonávají v rámci svého závazku i práci interního lektora.

Předností lektora z praxe je skutečnost, že učí na základě důvěrné a důkladné znalosti současné praxe. Má tedy přirozenou autoritu člověka, který není pouze „o lekci dál“, ale je schopen teoretické poučky aplikovat na příkladech z denní praxe, přibližovat svěřencům nejruznější praktické situace, s nimiž se mohou setkat a jež se musí naučit řešit.

Výcvikové středisko se stará především o výcvik a ověřování nabytých znalostí u personálu s výjimkou odborného výcviku posádek letadel. Zabezpečuje však i tvorbu instruktážních pořadů, překlady textů, stráže, praxe, poskytuje technickou podporu výcviku.

Náplň výcviku tvoří předpisy, bezpečnost, letištní provoz, údržba letadel, aerolinie systémy, ale také jazyky, obchod, marketing, informační technologie, aktivity zaměřené na osobní rozvoj účastníků.

Nejběžnější formou výcviku je přednáška, nicméně využívá se i workshopu, out-door aktivit, konferencí, videa a nejruznějších forem praktického výcviku. Samostatnou kapitolu tvoří prudce se rozvíjející e-learningové programy ve vazbě na distanční studium a

samostudium. Kvalita výcviku se opírá o standardizaci výcvikových postupů, výcvikové programy vybraných profesí a propracovaný systém práce s interními lektory.

Některá odborná školení je třeba zabezpečovat externě. Středisko si vybírá externí spolupracující firmy na základě předem daných a striktně dodržovaných kritérií.

Kvalitu výcviku pomáhá zabezpečovat jasně stanovená a jednoznačná matice odpovědnosti, náročná dokumentace včetně hodnocení, systém zkoušek a sledování nejnovějších trendů ve výcviku.

Počáteční výcvik pilotů a palubních průvodčích je zaměřen v souladu s mezinárodními předpisy, na první pomoc, zacházení s cestujícími, přežití v extrémních podmínkách, požární a kouřový výcvik, meteorologie, základní nauka o konstrukci letadel, bezpečnost letecké dopravy, angličtinu a CRM (Crew Ressource Management/Copany Ressource Management – Optimalizace součinnosti posádek).

Výcvik součinnosti posádek (CRM)

Výcvik CRM směřuje k týmovému posílení bezpečnosti letového provozu. Nováčci se seznamují se statistikami a příklady nehod, na nichž se nějakým způsobem „podepsalo“ selhání lidského činitele. Rozebírají se na základě pochopení podstaty lidského vnímání a procesu učení příklady eventuálního selhání člověka ve standardních i mimořádných situacích a frekventanti se učí zvládat pracovní zatížení, únavu, stres.

Vlastní výcvik CRM se zaměřuje na typologii osobnosti, přenášení úkolů, vedení, a na rozvíjení dovedností účinné komunikace. Právě na přesné, jednoznačné a včasné komunikaci záleží účelná koordinace činností členů posádky. Proto se probírá řetěz možných chyb a opatření, jak jim předcházet, eventuálně je eliminovat. Procvičuje se automatizace komunikace ve vazbě na součinnost celé posádky a zvládnutí smyčky řízení součinnosti řízení posádky.

Výcvik CRM zahrnuje tři fáze:

- uvědomění si nutnosti CRM - k tomu směřuje základní kurz, případové studie a videonahrávky leteckých nehod,
- praktická cvičení a zpětná vazba - účastníci přímo hrají svěřené role, probírají, co a jak se podařilo či nepodařilo, hledají se řešení,

- upevňování návyků - v této fázi jde o fixaci návyku prostřednictvím opakovacího výcviku s využitím simulátoru, která umožňuje simulovat nejrozumnější situace, které mohou za letu nastat. Nacvičují se rozhodovací procesy v nejrozumnějších režimech.

Za zmínku stojí, co simulátor dovede - umožňuje výhled v rozsahu 180 stupňů, k dispozici je nácvik startu a přistání na 96 evropských letištích (s možností dokoupení kteréhokoli dalšího letiště z 250, které jsou u výrobce k dispozici), lze měnit dohled, nasimulovat sněh, déšť, bouřku, měnící se turbulenci. Celkem lze nasimulovat až 290 různých závad, které mohou za letu nastat včetně pádu.

Nutno dodat, že výcvik s využitím trenažéru a simulátoru je desetkrát levnější, než výcvik v reálných podmínkách – nemluvě o efektivnosti takto koncipované části výcviku.

Druhá část počátečního výcviku je dána specifickými požadavky. Zahrnuje výkon funkce, péči o zákazníka, uniformovanou kázeň, interní předpisy a organizační normy, práci s internetem, e-mailem, zvládnutí informačního systému pro palubní průvodčí, prodej zboží na palubě atd.

Další formy výcviku posádek letadla

Na počáteční výcvik navazuje přeškolovací a rozdílový výcvik, daný mezinárodními předpisy a modifikovaný s ohledem na typy letadel, na nichž budou palubní průvodčí pracovat. Je zařazen na:

- dokonalé zvládnutí obsluhy vybavení kabiny letadla za standardních i nestandardních (nouzových) situací,
- dokonalé zvládnutí postupu péče o zákazníky od jejich nástupu na palubu letadla až po jejich výstup po přistání na letišti,
- na získání dobré znalosti o základních technických parametrech daného typu letadla.

I v tomto případě dbají mezinárodní předpisy, uplatněné i ve výcvikovém středisku na fixaci získaných vědomostí a dovedností. Proto existuje i opakovací výcvik zaměřený zejména na základní dovednosti spojené se zajištěním bezpečnosti cestujících a posádek na palubách letadel (řešení nouzových situací, první pomoci, bezpečnost, CRM apod.). Každoročně se např. opakuje evakuační postupy a používání nouzových a záchranných prostředků, v tříleté periodě některé další situace (např. hašení skutečného požáru).

U aspirantů na funkci vedoucího kabiny se provádí výcvik zaměřený na získání základních dovedností ve vedení týmu palubních průvodčích při výkonu funkce za letu.

Za pozornost stojí i tzv. udržovací výcvik, který umožňuje palubním průvodčím, kteří měli přestávku v letové činnosti delší než 6 měsíců, aby si v souladu s mezinárodními předpisy „vyladili formu“ a mohli se bez komplikací vrátit ke své profesi.

2.4 Vyhodnocení dotazníku pro zjištění postojů zaměstnanců společnosti Discovery Travel, a.s.

Jelikož se firma potýkala s problémem časté výměny zaměstnanců, chtěla jsem zjistit proč tomu tak je v tak vysoce prestižním oboru. Forma dotazníku mi tedy přišla jako nejvhodnější prostředek pro získání informací z oblasti „spokojenosti“ zaměstnanců. Dotazníkem lze oslovit velké množství lidí, přičemž díky zaručené anonymitě vede tento prostředek respondenty k větší upřímnosti. Nevýhodou je, že dotazník nemůže být příliš rozsáhlý a podrobný. Některé informace jsem proto získávala prostřednictvím osobních rozhovorů jak s pracovníky firmy, tak s generálním ředitelem. Mou také výhodou bylo, že jsem mohla doplnit poznatky z osobních zkušeností nabytých v pracovním poměru za necelý rok v této společnosti. Poznala jsem tamější pracovní podmínky a celkovou atmosféru, čehož jsem mohla při mé práci využít.

Využila jsem metod uzavřených i otevřených otázek, kdy u některých otázek jsem dala možnosti k zaškrtnutí, některé jsem nechala zcela otevřené a u některých jsem obě metody zkombinovala. Dotazník jsem rozdělila do dvou částí, kdy v první části jsem se více méně zaměřila na oblast přijímacího řízení. Druhou část jsem věnovala subjektivním názorům zaměstnanců na práci a pracovní podmínky.

Do firmy jsem dodala 100 dotazníků. Při volbě respondentů jsem se snažila obsáhnout každou oblast činnosti společnosti, a to v takovém poměru, aby byl daný vzorek reprezentativní. Všechny dotazníky se mi vrátily vyplněné. Odpovědi respondentů jsem logicky porovnála a vyvodila z nich všeobecné závěry. Vzor dotazníku uvádím v přílohách (P VIII).

2.4.1 Údaje o respondentech

Identifikační údaje z této části dotazníku jsem již použila v kapitole 2.3.1 při charakteristice údajů o zaměstnancích. Nebudu zde tedy opět udávat stejné informace, ale pouze odkazuji na onu kapitolu.

2.4.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Některé odpovědi z dotazníků je potřeba brát s určitým odstupem, protože mohly být vyplněny špatně v důsledku nepozornosti nebo záměrně nepravdivě. Dále bych chtěla také upřesnit, že jsem nechala dotazníky vyplnit v období, kdy byl sice již vyhlášen konkurz, ale většina zaměstnanců tomu nevěnovala moc velkou pozornost. Je tedy možné, že by dnes na některé otázky odpověděli jinak.

Vzhledem k velkému rozsahu dotazníku jsem byla nucena podrobnější vyhodnocení jednotlivých otázek s konkrétními čísly zařadit mezi přílohy (P IX), kde jsem u zajímavějších tendencí použila i grafického znázornění. Na následujících řádcích jsem se tedy pokusila odpovědi pro každou z částí dotazníku stručněji ucelit a zevšeobecnit.

Hodnocení přijímacího řízení

Proces výběru pracovníků bývá ve většině odborné literatury označován jako nejdůležitější část řízení lidských zdrojů. Je klíčovou fází formování podnikové pracovní síly (staffingu) a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Vzhledem k velkému počtu externí fluktuace jsem první část tohoto dotazníku věnovala přijímacímu pohovoru. Sama jsem takovým výběrovým řízením prošla a domnívám se, že právě jeho řízení by mohlo být základním problémem vyúsťující do situace, kdy firmu opouští velké množství zaměstnanců.

Možností kde se dozvědět o přijímacím řízení do společnosti Discovery Travel, a.s. je spousta. Z dotazníku vyplývá, že nejvíce respondentů reagovalo na inzerát uveřejněný v novinách a dále pak na inzerát zveřejněný na webových stránkách. Téměř jedné pětině místo nabídla přímo firma samotná a 5% dotázaných zaměstnanců se dozvědělo o dané pozici prostřednictvím svých známých ve firmě již zaměstnaných. Za zmínku stojí to, že z počtu 17 oslovených přímo ze strany společnosti bylo 15 respondentů zaměstnaných ve vyšších pozicích leteckého provozu, kdy tito zaměstnanci přešli většinou od konkurence.

Doba přijímacích pohovorů vyšla podle mého názoru velmi krátká. Zprůměrnují-li ji, vychází necelých 15 minut na osobu. Za uváženou tedy stojí, zda je tato doba dostatečná pro výběr nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici.

Nejedná-li se o přijímání na vyšší pozice letového provozu, bývají u přijímacího pohovoru zpravidla dvě osoby - přímý nadřízený a personální poradce, který vystřídal od počátku července 2004 člena představenstva společnosti. Jedná-li se o přijímání na pracovní pozice letového provozu, přidá se vždy k těmto osobám i sám generální ředitel.

Dosavadní znalosti a zkušenosti respondentů byly sice vždy u přijímacích pohovorů rozebrány, ale pokaždé v jiném rozsahu. Více jak 50% bylo podrobeno většímu rozboru a 10% mluvilo o svých zkušenostech velmi podrobně. Z nabídky speciálních testů byl využíván pouze test jazykových schopností. Společnost vyžaduje dodání referencí z minulých zaměstnání jen velmi zřídka v souvislosti s druhem pracovního místa – u pracovníků letiště je požadován vždy.

Náplň práce podle odpovědí byla u všech respondentů pouze naznačena. S tím souvisí její úpravy po nástupu do pracovního poměru. Pouze jedna pětina dotazovaných uvedla, že po nástupu do zaměstnání nenastala žádná změna v náplni jejich práce. Naopak většina uvedla drobné úpravy a u osmi zaměstnanců byla úprava velmi značná. Mezi nejběžnější změny respondenti zahrnuli pracovní dobu a práci o víkendech. Dále bylo uvedeno snížení mzdy, nedodržení některých zaměstnaneckých výhod a dokonce se dvakrát objevila změna místa pracoviště.

Pouze na malou část dotazovaných působil přijímací pohovor strukturovaně připraveně a přátelsky. Drtivá většina byla s průběhem pohovoru sice příjemně překvapena, ale zároveň uvedla, že na ně působil velmi zmateně a nepřipraveně.

O přijetí byli všichni telefonicky informováni maximálně do týdne.

Informací, které scházely dotazovaným zaměstnancům při nástupu do zaměstnání, se našla bohužel celá řada. Nejvíce zaměstnanců postrádalo ucelený informační balíček, nebyly jim informace zprostředkovány uceleně a přímo (postupně se dozvídali závažné organizační věci vztahující se k jejich pracovnímu poměru od svých kolegů). Dále si více jak polovina dotazovaných stěžovala, že jim nebylo představeno vedení a našli se i tací, kteří sami nebyli kolegům prostřednictvím nadřízeného nebo personálním poradcem představeni. Mnozí také měli připomínky k jejich zaškolování. Někteří měli pocit, že zaškolení

proběhlo velmi rychle a povrchně, jiní zase byli uvedeni na pracoviště a nechány, aby se s tím sami nějak poprali.

Hodnocení práce, pracovních podmínek

Všichni dotazovaní zaměstnanci mi potvrdili, že práce v letecké společnosti je velmi psychicky náročná – o časové a znalostní náročnosti nemluvě. Fyzicky náročnou práci uvedli zaměstnanci letiště. I přes tento fakt drtivá většina považuje svoji práci za jednoznačně zajímavou a je s ní plně spokojeno. Mezi dotázanými se nenašel nikdo, kdo by byl se svou prací nespokojen a která by mu připadala nezajímavá.

U většiny zaměstnanců jsou podle jejich názoru jejich schopnosti využívány - ať již plně nebo jen částečně. Pouze malá část respondentů má pocit spíše nevyužití jejich schopností.

Se mzdovým ohodnocením je spokojena pouze necelá polovina respondentů. Zbývající si nejčastěji stěžovali na dostatečně nezaplacené přesčasy a práci o víkendech a o svátcích. Nejvíce si stěžovali studenti, kteří za stejné množství ve stejné kvalitě odpracované práce dostávají doslova almužnu. I přes tuto skutečnost si zaměstnanci myslí, že by u jiné firmy spíše nedosáhli vyšší mzdy.

V pracovních kolektivech mezi spolupracovníky podle získaných údajů panuje převážně dobrá atmosféra. Problém nastává při hodnocení pracovních vztahů nadřízených k podřízeným, kdy vyšly zcela horší výsledky. Nikdo z dotázaných nepovažuje tento vztah za velmi dobrý. Našli se i tací, kteří ho označili za velmi špatný. I přes to si respondenti na svých nadřízených nejčastěji cení jejich znalosti a dovednosti využívané v jejich profesi. Naopak nejvíce ukazovali na skutečnost, že nedokáže ocenit práci podřízeného, že vytýká spíše chyby než aby za něco pochválil. Někteří měli pocit, že je jejich nadřízený velmi neobjektivní, že má své oblíbence, kterým uděluje určité výhody a někomu dokonce připadlo, že naopak není kompetentní k výkonu své práce, že žádá po zaměstnancích, aby dělali práci za něj, za kterou je poté patřičně odměněn právě on.

Všichni respondenti by uvítali ve společnosti kompetentní osobu, za kterou by se mohli chodit radit se svými pracovními problémy. V současné době se musí spoléhat na svého nadřízeného, který v mnoha oblastech není schopen sám dostatečně poradit, či daný problém vyřešit.

Kromě letušek všichni dotázaní zaměstnanci uvedli, že vykonávají práci přesčas. Hlavním důvodem, proč to dělají kupodivu nebyly peníze, ale spousta nevykonávané práce, kterou nikdo jiný neudělá. U pracovníků dispečinku a pracovníků na letišti je nejčastější příčinou zpoždění letadla či komplikace během jeho provozu. Pouze letušky vzhledem ke svým normám nemohou nikdy vykonávat práci přesčas.

Více jak polovina dotázaných zaměstnanců pracuje i o víkendech, což je ovlivněno náplní práce a pozicí ve společnosti. Práce o víkendech se v převážné míře týká opět pracovníků dispečinku, pracovníků letiště a tentokrát i letušek. Respondenti také uvedli, že důvodem můžou být i nečekané události či nedokončená práce z týdne.

Všichni z dotazovaných jsou ochotni se zdokonalovat v odborných a jazykových znalostech. Souvisí to určitě s věkem dotázaných a také s dosaženým vzděláním. Věkový průměr zaměstnanců je poměrně nízký a dosažené vzdělání vysoké (středoškolské a vysokoškolské) – většina chce rozšiřovat své pole působnosti a novým znalostem se nebrání.

O možnostech dále se vzdělávat nabízených ze strany společnosti většina zaměstnanců ani neví. Ti, co o daných možnostech vědí, je z převážné většiny využívají.

Možnosti profesionálního růstu ve firmě hodnotí zaměstnanci spíše jako celkem dobré.

Nejčastějším důvodem, proč dotázaní zaměstnanci pracují v této společnosti, je zajímavost vykonávané práce. Zviditelnili zde dobrý pracovní kolektiv i zajímavé platové ohodnocení. Mezi dalšími důvody nejčastěji uvádí jistotu, prestiž, možnost cestovat, využívání nabytých znalostí v praxi a práci s lidmi aj.

Zaměstnanci firmy nejsou nejvíce spokojeni se vztahy s nadřízenými, s výší výdělku a s pracovním režimem. Dále uvádí špatnou informovanost, nedostatečné zaměstnanecké výhody a nemožnost závodního stravování.

Co se týká návrhů zaměstnanců na zlepšení ve firmě, nejčastěji se zde objevovaly názory jako lepší organizace práce a méně zmatků. Dále důslednost a systematičnost, rezervy v lidech a v administrativě, pracovní doba, lepší platové a sociální podmínky, nespokojenost s víkendovými směnami a pracovními přestávkami, psychická zátěž, zajištění závodního stravování a lhostejný přístup některých lidí k práci.

Vzhledem k vysoké míře nezaměstnanosti v oblasti, ve které firma působí, není nic zvláštního na tom, že převážná většina dotázaných nemá zájem firmu opustit. Devatenáct jich neví a 8 firmu možná opustí. I přes tyto potěšitelné výsledky stejně firmu spousta zaměstnanců opouští. Důvodem většinou bývá nepohodnutí se s vedoucími pracovníky, zdravotní důvody (malá odolnost vůči stresu – práce psychicky náročná) nebo nízké schopnosti pro výkon dané práce.

Z uvedených odpovědí se nedá vždy vytvořit průměr a slouží hlavně jako informace o názorech a potřebách pracovníků. Ty se u každého jedince liší a je nutné, aby se jimi firma zabývala a snažila se o uspokojení pokud možno co nejvíce z nich. Pracovníci musí vidět, že je o ně zájem, měli by být patřičně motivováni a měli by se cítit ve firmě spokojeni. A proto by se mělo vedení jednoznačně zajímat o názory svých zaměstnanců. O některých důvodech k nespokojenosti, jako je pracovní doba, nelze diskutovat, protože tento provoz je u letového provozu nutný.

2.5 Zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti Discovery Travel, a.s.

Rozborem firemních materiálů a dotazníkovým šetřením jsem zjistila, že ve firmě Discovery Travel, a.s. neexistuje ucelený personální program, který by se detailně zabýval všemi oblastmi personálního řízení. Všechny činnosti v oblasti lidských zdrojů jsou v souladu s platnými právními předpisy a jsou prováděny firmou samotnou s výjimkou školicích letových kurzů, rekvalifikačních a jazykových kurzů.

Práci řízení lidských zdrojů má na starosti pouze jedna pracovnice v přímém zařazení pod generální ředitelství. Mezi hlavní činnosti této pracovnice patří: provádí nábor pracovníků většinou pomocí inzerce, připravuje podklady pro nástupy zaměstnanců a pro ukončování pracovních poměrů včetně projednávání, připravuje pracovní smlouvy, zpracovává a eviduje osobní spisy zaměstnanců a plní pracovní příkazy vydané nadřízeným zaměstnancem. Je nutno dodat, že konečné slovo ve veškerém rozhodování „personálního poradce“ má vždy generální ředitel. Podle názorů zaměstnanců by bylo dobré, kdyby firma měla speciálního personalistu, ke kterému by se mohli chodit radit – dosud využívají spolupráce nadřízeného, který sám v některých věcech není schopen poradit.

Největší problém nacházím již v první části mého dotazníku, kdy se mi potvrdily moje domněnky. Průměrná doba přijímacího pohovoru je zhruba 15 minut, což se mi zdá velmi málo vzhledem k náročným požadavkům na daná místa. Mluvíme tu o letecké společnosti, která by si neměla dovolit zaměstnat nekompetentní osoby, ale pouhých 15 minut na rozpoznání schopností a dovedností daného uchazeče rozhodně nestačí. S tím také souvisí i fakt, že z celé škály různých vstupních testů využívá společnost pouze ústního jazykového testu. Chápu, že je to v této branži velmi potřebná podmínka k přijetí, ale nestalo se jedenkrát, kdy přijatý pracovník neuměl pracovat na počítači, který je v této práci také důležitý. Docela velký počet dotazovaných uvedlo, že jim přijímací osoby neuměly samy pořádně sdělit pracovní náplň daného místa, některé informace zamlčely (hlavně pracovní dobu a práci o víkendech) a posléze při nástupu se jim podmínky výkonu práce změnily. Tím tedy ukazuji podle mého názoru na hlavní problém odchodu zaměstnanců – nedostatečně připravené vstupní pohovory.

I když vztahy mezi spolupracovníky označila většina jako zcela uspokojivé, o vztazích s nadřízenými se to říci nedá. Kromě této nespokojenosti jsou dále zaměstnanci nespokojeni s výší výdělku a s pracovním režimem. Ten se ovšem zásadně změnit nedá, neboť firma musí vzhledem k letového řádu stále běžet na tři směny i o víkendech a svátcích.

Společnost poskytuje podle mého názoru sice docela rozsáhlé zaměstnanecké výhody, které jsou sice v souladu s platnými právními předpisy, ale o kterých zaměstnanci většinou neví. Provedené šetření mi tuto skutečnost potvrdilo. Důsledkem toho nemohou být dostatečně motivováni.

Ještě bych zde chtěla upozornit na současnou situaci ve společnosti. V závislosti na vyhlášeném konkurzu začal počet zaměstnanců velmi rychle klesat. Místo toho, aby firma dostatečně zareagovala a předešla ztrátě kvalifikovaných odborníků - například vyplácením snížených mezd nebo smlouvami s jinými organizacemi, kterým by mohla své zaměstnance na čas pronajmout, neustále vyřizuje papírování spojené s odchody.

Na základě srovnání dostupné literatury, výsledků dotazníku a vlastních zkušeností jsem došla k názoru, že personální politika ve společnosti Discovery Travel, a.s. není dostatečná. Pokusila jsem se vypracovat několik návrhů na její zlepšení, které jsou obsaženy v následující kapitole.

2.6 Návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu

Zavedení navrhovaných zlepšení a zdokonalení stávajících postupů v personální práci ve firmě Discovery Travel, a.s. nebude lehký úkol, protože zde neexistuje ucelený samostatný úsek personálního řízení. Personalistikou ve firmě se zabývá jen jeden pracovník, který se nemůže všem činnostem věnovat do hloubky a který nemá konečné slovo v náplni své práce. Myslím si, že vzhledem k velikosti společnosti by velmi pomohlo vytvořit takový úsek a posílit jej o dalšího pracovníka, který by se věnoval jiné oblasti personálního řízení než ten první. Bylo by to více efektivní.

Na základě provedené analýzy současného systému personálních činností ve společnosti Discovery Travel, a.s. a její srovnání se získanými teoretickými poznatky, navrhuji dále tato závěrečná opatření ke zlepšení současného stavu.

Vyhledávání perspektivních pracovníků v podniku je závislé na kompromisu mezi potřebami, ekonomickými možnostmi firmy a v současné době hlavně vyhlášením konkurzu, s nímž souvisí nejasná budoucnost fungování společnosti. Jak už bylo napsáno v analytické části bakalářské práce, společnost nevyužívá služeb poradenských a náborových firem z důvodu finanční náročnosti. Myslím si ale, že při vyhledávání zaměstnanců na zvláště náročná a specializovaná místa by bylo vhodné tyto firmy kontaktovat. Pokud by chtěla firma i nadále udržet náklady na přijímací řízení na nízké hranici, mohla by začít také spolupracovat s úřady práce a využívat jimi pořádané rekvalifikační kurzy pro potencionální uchazeče o zaměstnání v podniku.

Stejně jako v jiných oblastech života i zde platí, že výsledky, které přijímacím procesem získáme, jsou v přímém vztahu k množství času, který na něj věnujeme. Pokud se nalezení nejlepších kandidátů na danou pozici skutečně osobně věnujeme, je velká pravděpodobnost, že se nám je podaří nalézt. Spoléháme-li se naopak na to, že nám je přivede náhoda, budeme velmi pravděpodobně výsledkem zklamání. Bylo by dobré, kdyby společnost byla na přijímací pohovory plně připravena. Měla by si předem vytvořit popis daného místa tak, aby přesně odrážel úkoly a požadavky pozice. Správné stanovení popisu pracovní pozice, kterou firma hodlá obsadit, je přitom důležité i z toho důvodu, aby uchazečům o danou pozici mohly být o ní poskytnuty v rámci přijímacího řízení úplné a objektivní informace i odpovězeny všechny otázky, které se k ní mohou vztahovat.

Společnost by se měla zaručit za to, aby se již více neopakovala situace, kdy si většina dotázaných na mylné a zamlčované informace stěžovala.

Doporučila bych vedení firmy, aby také zvážila zavedení vstupního testu nebo více testů při přijímání zaměstnanců. Pravděpodobně by tím došlo sice k menšímu nárůstu nákladů a větší spotřebě času personalisty věnovaného novým zájemcům o práci, ale pokud by tito zájemci dané vstupní podmínky splnili, mohli by se stát dle mého názoru dobrými a perspektivními pracovníky. I když by si mohla firma vybrat z velké škály vstupních testů (psychologické, testy na pracovní výkon, testy znalostí a dovedností, názorný, test zjišťování postoje aj.), navrhovala bych vytvořit pomocí specializovaných firem jen jeden všeobecný test zaměřený částečně na každou oblast osobnosti.

V souvislosti s příjmem nového pracovníka je potřebné věnovat pozornost i tomu, aby měl dostatek informací, které potřebuje pro rychlou a plynulou adaptaci. Navrhovala bych společnosti vytvoření informačního balíčku, kde by noví zaměstnanci mohli ihned získat potřebné informace související s jejich pracovním poměrem. Vedoucí pracovníci by je měli dále automaticky seznamovat s firmou samotnou, s jejím chodem a spolupracovníky.

Doporučila bych také zavedení vlastní firemní databáze svých i potencionálních pracovníků, která by se měla průběžně aktualizovat a z které by mohli být vybírání další pracovníci na uvolněná místa. Tím by se mohlo předejít vzrůstajícím nákladům na nekonečné inzerování výběrového řízení, jelikož by mohla společnost zaměstnat i odmítnuté (ale schopné) uchazeče, protože ji již v minulosti kontaktovali a navíc mnoha kroky výběrového procesu prošli. Firma by zavedením této databáze dále měla dostatek informací o všech pracovnících v podniku, o jejich pracovních zájmech a cílech, mohla by sledovat statistické údaje a vyhodnocovat je jako podklad pro personální plánování.

V závislosti na dnešní situaci, kdy firmu opouští velké množství zaměstnanců z důvodu sociální nejistoty z nejasné budoucí perspektivy Discovery Travel, a.s., by měla společnost do tohoto procesu co nejrychleji zasáhnout. Mohla by zaměstnancům vyplácet snížené mzdy nebo kontaktovat jiné organizace, kterým by je mohla na čas pronajmout. Měla by se co nejdůrazněji snažit předejít ztrátám kvalifikovaných odborníků, které bude samozřejmě v budoucnu opět potřebovat, protože v okamžiku, kdy se zaměstnanec rozhodne odejít, je třeba získat a vyškolit jiného.

Z provedeného šetření jsem zjistila, že i přes to, že firma poskytuje celkem rozsáhlé zaměstnanecké výhody, mnozí o nich ani nevědí a v důsledku toho nejsou dostatečně motivováni. Bylo by dobré přehodnotit a popularizovat celý sociální program, aby s ním byli seznámeni všichni zaměstnanci společnosti, aby věděli o tom, co jim může být poskytnuto, vážili si toho a cítili se ve společnosti spokojeni.

Myslím si, že by nebylo špatné zvážit možnosti volitelnosti nebo přizpůsobivosti zaměstnaneckých výhod formou zavedení Kafeteria systému, který umožňuje vynakládat prostředky na ty výhody, které zaměstnanci opravdu chtějí a vyhovět i specifickým zájmům některých pracovníků. Tím, že systém vyžaduje aktivní účast zaměstnance na volbě výhod vede k větší informovanosti zaměstnanců o poskytovaných službách. Zaměstnanci, kteří mají možnost volby, mají pocit rovnoprávnějšího postavení. Výhodou pro zaměstnavatele je větší možnost kontroly, jak jsou jednotlivé služby zaměstnanci čerpány. Zabraňuje se tak nadužívání výhod určitými jednotlivci. Spousta dotazovaných by uvítala zavedení závodního stravování, stravenek nebo příspěvků na dopravu.

Zavedení navrhovaných zlepšení a zdokonalení stávajících postupů v personální práci ve společnosti nebude lehký úkol. Je tedy na vedení společnosti, jak se postaví k mým návrhům - zda na některé přistoupí a jakým způsobem se je budou snažit uskutečnit. Nesmí však ale zapomenout na to, že jsem vycházela především z návrhů jejich vlastních zaměstnanců, kterými by se měla společnost ve svém vlastním zájmu věnovat a snažit se o jejich vyřešení.

ZÁVĚR

Jelikož téměř rok pracuji ve společnosti Discovery Travel, a s., která vzhledem ke své činnosti v sektoru služeb musí dávat velký důraz na výběr a zajištění dostatečného množství kvalifikovaných zaměstnanců, jsem se nemusela dlouho rozmyšlet na výběru firmy a ani tématu své bakalářské práce.

Každý podnik, aby mohl plnit své poslání, musí mít k dispozici kvalitní lidské zdroje, které zabezpečí dosažení stanovených cílů. Jsou jedním z klíčových faktorů konkurence a právě úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě určuje, jak bude úspěšná a jak se jí bude dařit naplňovat základní cíl podnikání, tedy maximalizaci zisku.

Lidské zdroje mají proto dnes pro každou společnost strategický význam. Stávají se předpokladem existence podniku a jeho dalšího rozvoje a mají výrazný vliv na jeho konkurenceschopnost.

Kvalitní systém řízení lidských zdrojů zaručuje, že ve společnosti budou pracovat jen ti zaměstnanci, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní, motivovaní k práci tak, aby zde vládla přátelská atmosféra a aby současně docházelo k dosažení stanovených podnikových cílů.

Původním cílem mé bakalářské práce byla analýza a zhodnocení současné situace v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmě Discovery Travel, a.s. a vypracování návrhů na zdokonalení činností, které se této problematice týkají. V závislosti na vyhlášení konkurzu na tuto společnost v průběhu mého zpracovávání firemních podkladů a dotazníků jsem byla nucena od svého záměru trochu ustoupit a přizpůsobit jej požadavkům vedení. Dohodli jsme se o vyhodnocení příčin výkyvů působení personálních činností a navrhnout taková opatření, která by těmto výkyvům mohla zabránit při plánovaném zrodu nové společnosti ve stejném oboru.

Pro vypracování teoretické části této práce jsem tedy využila studia dostupné odborné literatury, která je k této problematice velmi obsáhlá. Ve druhé části jsem se zabývala rozborem firemních materiálů. Využila jsem jednak vlastních zkušeností u této společnosti a dotazníkovým šetřením pro zjištění postojů zaměstnanců k práci a k firmě jsem získala spoustu cenných rad a připomínek přímo od zaměstnanců společnosti.

I přes to, že si společnost uvědomuje, že zaměstnanci jsou ten největší kapitál, kterým každá společnost může dosahovat stanovených cílů, jsem na základě srovnání dostupné

literatury a zkušeností zaměstnanců se současnou personální politikou ve firmě Discovery Travel, a.s. došla k názoru, že personální politika ve firmě není dostatečná. Domnívám se, že zdokonalení personálního řízení, uvedená v závěrečné části mé bakalářské práce, povedou ke zlepšení současného stavu personální práce ve firmě, vytvoří příznivé podmínky pro další rozvoj zaměstnanců, pro jejich spokojenost a pro prosperitu celé společnosti. Je tedy na vedení společnosti, jak se k této skutečnosti postaví, jak zareaguje na mé návrhy - zda na některé přistoupí a jakým způsobem se je bude snažit uskutečnit. Nesmí však ale zapomenout na to, že jsem vycházela především z návrhů jejich zaměstnanců, kterými by se měla společnost ve svém vlastním zájmu věnovat a snažit se o jejich vyřešení.

Díky zpracování této bakalářské práce jsem si mohla vytvořit ucelený náhled na fungování personální politiky ve společnosti Discovery Travel, a.s. Mé pochybnosti v procesu přijímání zaměstnanců se potvrdily. Většina odchodů zaměstnanců ze společnosti byla způsobena již ve fázi přijímacích pohovorů. Přihlédneme-li na dobu fungování společnosti mohu konstatovat, že je zde značné úsilí projevující se postupným vývojem zlepšování personálního oddělení. Jsem si vědoma toho, že je tato problematika velmi rozsáhlá a nedá se vybudovat ze dne na den. Ale pouze se schopnými a kvalifikovanými pracovníky je možné dosáhnout těch nejlepších výsledků v této oblasti.

Přeji společnosti, aby se jí nastalá situace konkurzu co nejrychleji vyřešila a aby vyšly plánované projekty a letový provoz mohla v brzké době opět obnovit.

SUMMARY

Human Resource Management is one of critical implements for advancing efficiency, competition, and a company's economic success, but is often under-appreciated. It isn't taken as seriously as it should be and it isn't always developed, although manpower is its target, without which no activity can be done.

Therefore, I have chosen to analyse the company's Human Resource Management policy in relation to the competitiveness of the company as the topic of my diploma project. A high-quality system of Human Resource Management guarantees the employment of sufficiently qualified and a motivated staff, which would lead to working in a friendly atmosphere while fulfilling the company objectives.

And since I have been working for Discovery Travel, Joint-stock Company almost for one year, I decided to apply the information from the theoretical part of my studies to the everyday practices in this company.

The first part of my research was done on the basis of the study of the available professional literature which is quite extensive, and detailed, and allows the practical application of the methods described. In the second part I dealt with the firm's data and also with a questionnaire to discover employees' attitudes to their work and the company. I also took advantage of my knowledge of the company's environment, which I had got to know through my employment there.

On the basis of a comparison of the available literature, the questionnaire, experiences of developed companies with Personnel issues and the actual Personnel policy in Discovery Travel, Joint-stock Company, I discovered that the Personnel policy of this company is insufficient. Maybe the main reason is that they do not have a separate and independent Personnel Department and only one person, who is not even suitably qualified for this job and who doesn't have any experience, can deal with every aspect of the company's Human Resource Management system. This is not only my opinion. Everybody complains that if they have a problem at work, they don't know where to go for advice or something, so they would welcome an independent Personnel Department with qualified employees.

The next thing I discovered from the questionnaire was that satisfaction at work, the attractiveness of the work and the working conditions were evaluated rather positively or neutrally. On the other hand, the limited possibilities of employment benefits or limited

possibility of a better relationship with one's superiors were mentioned as being weak points. There should be better communication between the management and employees too. The management should show their interest in their subordinates, because these people could help the firm in many ways.

I believe, that improvement of the actual situation regarding Personnel policy in the company (as was suggested in the project part of my diploma thesis) would help make advantageous conditions for the employees and for the prosperity of the whole company.

The main reason for the company consider this situation is, that competition is one of the crucial factors of contemporary market economies and the quality of Human Resource Management determines a company's successfulness and its capability of fulfilling the basic aim of business i.e. the maximization of profit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] ARMSTRONG, M.: *Personální management*. GRADA PUBLISHING Praha 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, M.: *People and Organisations*. INSTITUTE OF PERSONEL AND DEVELOPMENT London 1996. ISBN 0-85292623.
- [3] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. PROSPEKTRUM Praha 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- [4] BLAŽKA, M.: *Analysis of the existing state of research and development in the Czech Republic and a comparison with the situation abroad – 2003*. ÚŘAD VLÁDY ČR Praha 2003. ISBN 80-86734-13-7.
- [5] FOOT, M.; HOOK, C.: *Personalistika*. COMPUTER PRESS Praha 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [6] GREGAR, A.: *Personální řízení I*. UNIVERZITA TOMÁŠE BATI Zlín 2004. ISBN 80-7318-198-3.
- [7] HÁJEK, L.; VÍTEK, M.: *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. PRÁCE Praha 1991. ISBN 80-208-0210-X.
- [8] HLOUŠKOVÁ, I.: *Vnitrofiremní komunikace*. GRADA PUBLISHING Praha 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- [9] HORNER, S.; SWARBROOKR, J.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. GRADA PUBLISHING Praha 2003. ISBN 80-247-0202-9.
- [10] HRONÍK, F.: *Managing people*. B.I.B.S., a.s. Brno 2001. ISBN 80-86575-02-0.
- [11] HÜTTLOVÁ, E.: *Organizace práce v podniku*. VŠE Praha 2000. ISBN 8-7079-778-9.

- [12] KAHLE, B.; STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*. PRAGOEDUCA Praha 1994. ISBN 80-85856-06-9.
- [13] KLEIBL, J.: *Metody personální práce*. VŠE Praha 1995. ISBN 80-7079-413-5.
- [14] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. C. H. BECK Praha 2001, ISBN 80-7179-389-2.
- [15] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. MANAGEMENT PRESS Praha 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [16] KOUBEK, J.: *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*. VŠE Praha 1995. ISBN 80-7079-030-X.
- [17] LEBEDA, P.: *Personální řízení ve službách*. ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA Plzeň 1995. ISBN 80-7082-225-2.
- [18] MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*. GRADA Praha 1997. ISBN 80-7169-425-8
- [19] MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. GRADA PUBLISHING Praha 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [20] PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. DŮM TECHNIKY Ostrava 2002. ISBN 80-02-01490-1.
- [21] POULSON, R.: *Jak(é) si najít zaměstnání*. FRAGMENT Praha 1995. ISBN 80-85768-70-4.
- [22] PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda*. VICTORIA PUBLISHING Praha 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- [23] SLAVÍČEK, V.: *Řízení lidských zdrojů v podniku*. ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA, EKONOMICKÁ FAKULTA Plzeň 1999. ISBN 80-7082-508-1.
- [24] STÝBLO, J.: *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. GRADA PUBLISHING Praha 1998. ISBN 80-7169-616-1.

- [25] STÝBLO, J.: *Personální management*. GRADA PUBLISHING Praha 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- [26] URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu*. ASPI Praha 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- [27] WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management – nejnovější trendy a technologie*. GRADA PUBLISHING Praha 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- [28] WEATHER, W. B.; DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální management*. VICTORIA PUBLISHING Praha 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Seriálové publikace

- [29] *Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů*. Trutnov: Pratr, 1997- , roč. 8, 1x za měsíc.
- [30] *Personální a mzdový poradce podnikatele*. Praha: Nakladatelství Poradce podnikatele, 1998- , roč. 7, 1x za měsíc. ISSN 1211-4111.
- [31] *Moderní řízení*. Praha: Economia , 1989- , roč. 16, 1x za měsíc. ISSN 0026-8720.

Elektronické zdroje

- [32] DISCOVERY TRAVEL, a.s., [online], [10.11.2004]. DOSTUPNÉ
<<http://www.discovery-travel.cz>>
- [33] MINISTERSTVO DOPRAVY, [online], [5.5.2005]. DOSTUPNÉ
<<http://www.mdcz.cz/cs/Statistika+dopravy>>

Ostatní zdroje

- [34] Personální agenda Discovery Travel, a.s.
- [35] Aktualizace dlouhodobého záměru Discovery Travel, a.s. pro rok 2005
- [36] Podklady do výroční zprávy o činnosti Discovery Travel, a.s. za rok 2004
- [37] Kolektivní smlouva společnost Discovery Travel, a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Procesy personálního managementu z hlediska psychologie a sociologie. [18].....	12
Obr. 2. Fáze personálního rozhovoru. [27]	18
Obr. 3. Nárůst letecké přepravy v ČR od roku 1993. [vlastní zpracování].....	38
Obr. 4. Nárůst přepravy v ČR od roku 1993. [vlastní zpracování]	39
Obr. 5. Počet zaměstnanců Discovery Travel, a.s. dle pohlaví 12/2004 [vlastní zpracování]	41
Obr. 6. Vývoj počtu zaměstnanců Discovery Travel, a.s. za rok 2004 a 2005 [vlastní zpracování]	42
Obr. 7. Přírůstky/úbytky pracovníků ve společnosti Discovery Travel, a.s. v roce 2004 [vlastní zpracování]	42
Obr. 8. Vzdělanostní struktura pracovníků DT, a.s. k 31.12.2004 [vlastní zpracování]	45

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců DT, a.s. za rok 2004 [vlastní zpracování]	40
Tab. 2. Vývoj počtu zaměstnanců Discovery Travel, a.s. v roce 2005 [vlastní zpracování]	41
Tab. 3. Přírůstky (úbytky) pracovníků ve společnosti Discovery Travel, a.s. za rok 2004 [vlastní zpracování]	43
Tab. 4. Přírůstky (úbytky) pracovníků ve společnosti Discovery Travel, a.s. v roce 2005 [vlastní zpracování]	43
Tab. 5. Věková struktura zaměstnanců Discovery Travel, a.s. k 31.12.2004 [vlastní zpracování]	44
Tab. 6. Vzdělanostní struktura pracovníků DT, a.s. k 31.12.2004 [vlastní zpracování]	44
Tab. 7. Pracovníci Discovery Travel, a.s. podle vzdálenosti z místa bydliště do pracoviště, času potřebného k překonání této vzdálenosti a způsobu dopravy do zaměstnání k 31.12.2004 [vlastní zpracování]	45

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Výhody a nevýhody zdrojů a sil náboru a výběru pracovníků
- P II Přehled metod náboru pracovníků a jejich vlastnosti
- P III Přehled metod výběru a jejich vhodnost
- P IV Motivace zaměstnanců
- P V Fotografie letadla a posádky Discovery Travel, a.s.
- P VI Přehled nízkonákladových leteckých společností v České republice
- P VII Formulář vyplňovaný při přijímacím pohovoru
- P VIII Dotazník pro zjištění postojů zaměstnanců ve společnosti Discovery Travel, a.s.
- P IX Vyhodnocení dotazníku pro zjištění postojů zaměstnanců ve společnosti Discovery Travel, a.s.
- P X Organizační struktura společnosti Discovery Travel, a.s.

PŘÍLOHA P I: VÝHODY A NEVÝHODY ZDROJŮ A SIL NÁBORU A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Tab. Výhody a nevýhody zdrojů a sil nábory a výběru zaměstnanců. [10]

		Síly	
		Vlastní	Cizí
Externí	Zdroje	Personální oddělení provádí nábor/výběr pracovníků z vnějšího trhu práce. Výhody: „Nová krev“ za menší náklady, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“. Nevýhody: Delší proces adaptace u přijatých, tendence vybírat spíše toho, kdo zapadne, než toho, kdo vnese změnu.	Personální agentura provádí nábor/výběr pracovníků z vnějšího trhu práce. Výhody: Znalost externího trhu práce, dennodenní zkušenost s metodami výběru, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“. Nevýhody: Menší citlivost k prostředí firmy, nákladnost náboru/výběru, delší proces adaptace u přijatých.
	Interní	Personální oddělení provádí nábor/výběr pracovníků z vnitřního trhu práce. Výhody: Znalost firemní kultury a prostředí, menší nákladnost, bez nutnosti adaptace. Nevýhody: Riziko podlehnutí „pověsti“, „profesionální slepota“, tendence ke kontinuitě nikoli ke změně, menší sklon k netradičním řešením.	Personální agentura provádí nábor/výběr pracovníků z vnitřního trhu práce. Výhody: Objektivita, výběr nehledě na zájmové skupiny uvnitř firmy, nezátížený pohled, bez nutnosti adaptace. Nevýhody: Nákladnost náboru a výběru, menší citlivost na firemní hodnoty.

PŘÍLOHA P II: PŘEHLED METOD NÁBORU PRACOVNÍKŮ A JEJICH VLASTNOSTI

Tab. Přehled metod náboru a jejich vhodnosti. [10]

	Interní zdroje		Externí zdroje					
	Kariérové plánování a příprava	Vnitřní konkurz	Doporučení zaměstnance	Úřad práce	Přímé oslovení vytipovaných	Firmní databáze a zájemci hlásící se sami	Inzerce	Sponzorování studentů a učňů
TOP manažeři	***				***		*	
Manažeři střední úrovně řízení	**	**			**		**	
Manažeři nižší úrovně řízení	*	***	**			***	***	
Obchodníci a prodejci		*	**	*	**	*	***	
Administrativa			**	***		***	**	*
Specialisté podpory			***	**	**	***		**
Specialisté produkce			***	**	***	***		**
Výkonní pracovníci			**	**		***		*
Pomocný personál			**	**		***		**

*, **, *** - vyjadřuje orientační míru vhodnosti použití metody. Jedna hvězdička je označení mírně vhodné metody, tři hvězdičky označují metodu velmi vhodnou.

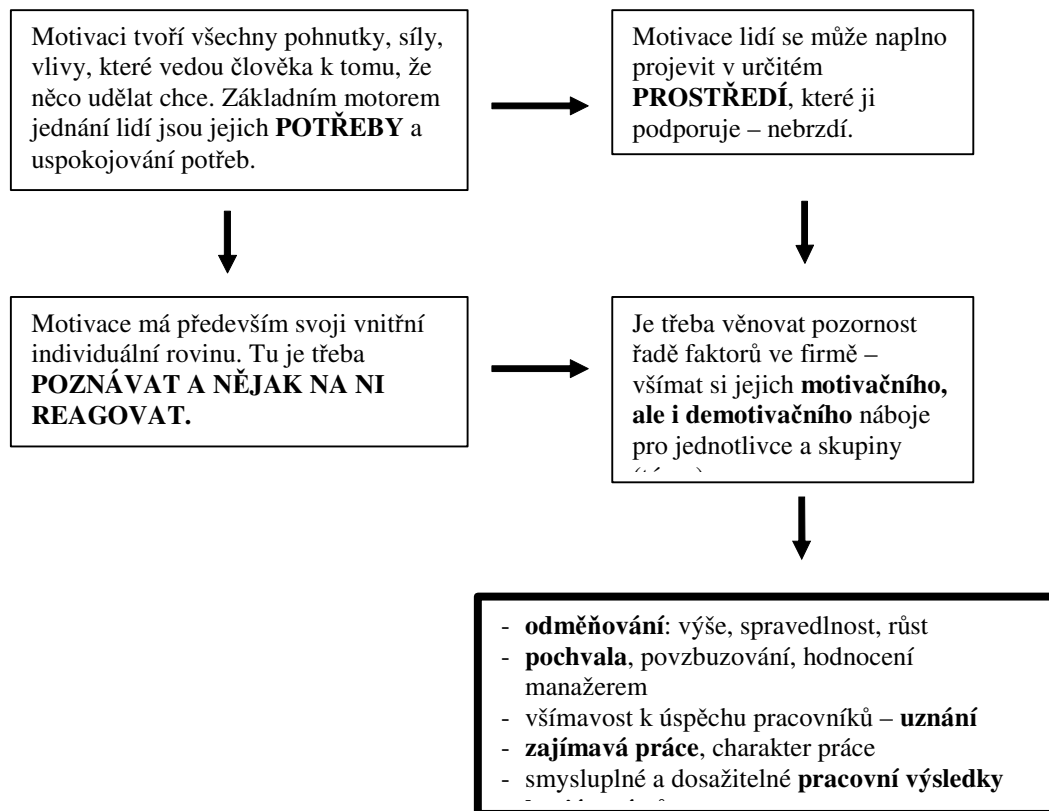
PŘÍLOHA P III: PŘEHLED METOD VÝBĚRU A JEJICH VHODNOST

Tab. Přehled metod výběru a jejich vhodnosti. [10]

	Personální anamnéza	Odborné testy	Psychologické dotazníky	Projektivní testy	Výkonové testy	Další metody AC	Testy chování v přiroz. podm.	Výběrový pohovor	Vize	Reference	Lékařské vyšetření	Zkušební doba
TOP manažeři	***			*	*	**	***	***	***	***	***	
Manažeři střední úrovně řízení	***	*	**	**	***	***	*	***	*	***	*	*
Manažeři nižší úrovně řízení	***	***	***	***	**	***		***	*	***		**
Obchodníci a prodejci	***		***	***	**	***	*	***		***		***
Administrativa	***	***	**	*	***			**		***		**
Specialisté podpory	***	***	*	*	*	*		***	*	***		*
Specialisté produkce	***	***	*	*	*	*		***	*	***		*
Výkonní pracovníci	***	*						**		**		***
Pomocný personál	***							**				***

*, **, *** - vyjadřuje orientační míru vhodnosti použití metody. Jedna hvězdička je označení mírně vhodné metody, tři hvězdičky označují metodu velmi vhodnou.

PŘÍLOHA P IV: MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ



Obr. Motivace zaměstnanců. [19]

**PŘÍLOHA P V: FOTOGRAFIE LETADLA A POSÁDKY DISCOVERY
TRAVEL, A.S.**



PŘÍLOHA P VI: PŘEHLED NÍZKONÁKLADOVÝCH LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ V ČESKÉ REPUBLICCE

Tab. Přehled nízkonákladových leteckých společností v České republice

Přehled nízkonákladových leteckých společností v České republice	
Letecká společnost	Destinace
<u>www.spartwings.net</u>	Amsterdam, Curych, Kodaň, Paříž a Madrid. Na podzim přibude Řím a Dublin.
www.discovery-link.com	Ženeva, Antwerpy, Sion, Brač, Zadar a Monastir.
www.easyjet.com	Londýn (Stansted i Gatwick), Bristol, Newcastel a East Midlands. Od září Dortmund.
www.germanwings.com	Kolín nad Rýnem.
www.skyeurope.com	Košice.
www.volareweb.com	Benátky a Milán.
www.jet2.com	Leeds, Bradford, Belfast.
www.norwegian.no	Oslo a Trondheim.
www.bmibaby.com	Londýn, Gatwick, Cardiff, Manchester, Teesside a East Midlands.
www.sterlingticket.com	Kodaň.
www.flybe.com	Southampton.
www.flyglobespan.com	Glasgow.
www.helvetic.com	Curych.
www.v-bird.com	Niederrhein (nedaleko Eindhovenu).
www.eujet.com	Manston, který leží 120 km od Londýna.

PŘÍLOHA P VII: FORMULÁŘ VYPLŇOVANÝ PŘI PŘIJÍMACÍM POHOVORU

Jméno a příjmení	
Rodné příjmení	
Datum narození	
Bydliště, PSČ	
Telefon	
e-mail	
Rodinný stav/počet dětí	
DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	
Státní zkoušky	
Další kurzy a školení	
PŘEDCHOZÍ ZAMĚSTNÁNÍ	
JAZYKOVÉ SCHOPNOSTI A JEJICH ÚROVEŇ	
AJ	
NJ	
OSTATNÍ	
ZNALOST PRÁCE NA PC	
OSTATNÍ ZNALOSTI	
Záznam v rejstříku trestů	
Vadí Vám cestování?	
Vadí Vám občasná práce přes čas?	
Jaké máte kladné vlastnosti?	
Jaké máte záporné vlastnosti?	
Proč chcete pracovat u naší firmy?	
Vaše požadavky na plat?	
Váš největší dosavadní úspěch	
Možný termín nástupu	

Datum:

Podpis:

**PŘÍLOHA P VIII: DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ POSTOJŮ
ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI DISCOVERY TRAVEL, A.S.**

DOTAZNÍK

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

do rukou se Vám dostal dotazník, který je jednou z částí mé bakalářské práce na Fakultě Managementu a Ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Jelikož se jedná o téma personálního řízení v naší společnosti Discovery Travel, a.s., jste to právě vy, kdo mi může pomoci poodhalit Vaši spokojenost či jakékoli námitky k pracovnímu poměru u nás ve společnosti.

Dotazník je samozřejmě anonymní a bude využit jen k účelům mé práce. Uvádějte prosím jen pravdivé odpovědi.

Identifikační údaje

Pohlaví: ☐ muž ☐ žena

Věk: ☐ 20-25 let ☐ 26-30 let ☐ 31-35 let ☐ 36-40 let ☐ 41-45 let ☐ více jak 46 let

Doba cesty do zaměstnání: ☐ do 15 min. ☐ 16-30 min. ☐ 31-60 min. ☐ déle jak hodinu

Způsob dopravy do zaměstnání: ☐ vlak ☐ bus ☐ auto ☐ MHD ☐ pěšky ☐ kolo

Obor, ve kterém jsem vyučen/a, příp. obor, který jsem vystudoval/a:.....
.....

Pracovní zařazení v Discovery Travel, a.s.:.....

1. Úvodní otázky jsem zaměřila na přijímací řízení do pracovního poměru ve společnosti Discovery Travel, a.s. Zaškrtněte vždy jen jednu z možností popř. odpověď vypište.

1a) Kde jste se dozvěděla o výběrovém řízení na Vaši pozici do společnosti Discovery Travel, a.s.?

☐ úřad práce ☐ inzerát v novinách ☐ na internetu ☐ od známé již zde zaměstnané ☐ jinde, napište kde

1b) Jak dlouho trval Váš přijímací pohovor?

☐ do 10 min. ☐ 11-20 min. ☐ 21-30 min. ☐ 31min.-1 hod. ☐ déle jak 1 hod.

1c) Jak rozsáhlá byla přijímací komise?

☐ 1 osoba ☐ 2 osoby ☐ 3 osoby ☐ 4 osoby ☐ více osob

1d) Kdo se účastnil Vašeho přijímacího pohovoru ze strany společnosti (členové komise)? (můžete zatrhnout více odpovědí)

- ☐ personální poradce ☐ Váš přímý nadřízený ☐ někdo z vedení ☐ nekompetentní osoba
☐ někdo další – uveďte kdo

1e) Byly v rámci pohovoru dostatečně probrány Vaše znalosti a zkušenosti?

- ☐ vůbec ne ☐ jen okrajově ☐ docela ano ☐ velmi podrobně

Byl/a jste podrobena jazykovému testu? ☐ ano ☐ ne

Byl/a jste podrobena psychologickému testu (IQ testu)? ☐ ano ☐ ne

Byl/a jste podrobena testu schopnosti práce s počítačem? ☐ ano ☐ ne

Byl/a jste podrobena zkoušce v praxi? ☐ ano ☐ ne

Byly po Vás žádány reference od minulých zaměstnavatelů? ☐ ano ☐ ne

1f) Byla Vám dostatečně popsána náplň práce dané pozice, na kterou jste se hlásil/a?

- ☐ vůbec ne ☐ spíše ne ☐ jen naznačena ☐ detailně popsána

1g) Nastaly nějaké změny v pracovní náplni po nástupu do pracovního poměru?

- ☐ žádné ☐ jen drobné úpravy ☐ značné ☐ vše bylo jinak

Pokud ano, vypište jaké
.....

1h) Jak na Vás působil celý průběh přijímacího pohovoru? (můžete zatrhnout více odpovědí)

- ☐ příjemně přátelský ☐ strukturovaně připravený ☐ nepřipravený ☐ zmatený ☐ zbytečně stresující

1i) Za jak dlouho od pohovoru jste se dozvěděl/a o přijetí?

- ☐ do 1 dne ☐ do 3 dnů ☐ do týdne ☐ do 14 dnů ☐ více jak 14 dnů

1j) Jakou formou jste se dozvěděl/a o přijetí?

- ☐ telefonicky ☐ e-mailem ☐ dopisem ☐ sama jsem si zatelefonoval/a ☐ jinak – uveďte ..

.....

1k) Jaké informace Vám scházeli při nástupu do zaměstnání? Vypište

.....

.....

2. *Následující tvrzení a skutečnosti se týkají Vašeho subjektivního pohledu na práci ve společnosti Discovery Travel, a.s. Zatrhněte vždy jen jednu odpověď podle toho, ke které se přikláníte, popř. vypište.*

2a) Jak jste spokojen(a) s prací, kterou vykonáváte?

- ☐ plně spokojen/a ☐ celkem spokojen/a ☐ spíše nespokojen/a ☐ zcela nespokojen/a

2b) Práce, kterou vykonáváte je pro Vás:

- ☐ nezajímavá ☐ spíše nezajímavá ☐ ani nezajímavá, ani zajímavá ☐ spíše zajímavá
☐ zajímavá

2c) V čem si myslíte, že je Vaše práce náročná?

- ☐ fyzicky náročná ☐ psychicky náročná ☐ časově náročná ☐ náročná na znalosti

2d) Jak jsou Vaše znalosti a schopnosti ve Vašem pracovním zařazení využívány?

- ☐ plně využívány ☐ využívány jen částečně ☐ spíše nevyužívány ☐ vůbec nejsou využívány

2e) Jste spokojena se mzdovým ohodnocením za Váš pracovní výkon?

- ☐ ano ☐ ne-pokud ne, napište proč
.....

2f) Myslíte si, že byste u jiné firmy dosáhl(a) vyšší mzdy?

- ☐ určitě ano ☐ asi ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne

2g) Jaká atmosféra panuje ve Vašem pracovním kolektivu se spolupracovníky?

- ☐ velmi dobrá ☐ celkem dobrá ☐ ne moc dobrá ☐ špatná

2h) Jaká atmosféra panuje v pracovních vztazích nadřízených k podřízeným?

- ☐ velmi dobrá ☐ celkem dobrá ☐ ne moc dobrá ☐ špatná

2i) Čeho si nejvíce ceníte na svém nadřízeném a co byste mu vytkli? Vypište.....

.....
.....

3) Mělo by se vedení podniku zajímat o názory svých zaměstnanců a přihlížet k nim při své činnosti? ☐ ano ☐ ne

4) Víte, na koho se obrátit v případě jakýchkoli problémů v rámci Vašeho pracovního poměru? ☐ ano ☐ ne Pokud ano, na koho? Vypište.....

.....

5) Uvítali byste ve společnosti kompetentní osobu, která by měla na starosti veškeré činnosti týkající se pracovních vztahů? ☐ ano ☐ ne

6. a) Vykonáváte přesčasovou práci? ☐ velmi často ☐ někdy ☐ výjimečně ☐ nikdy

b) Proč?

7. a) Pracujete o víkendech? ☐ velmi často ☐ někdy ☐ výjimečně ☐ nikdy

b) Proč?

8. Jste ochoten/ochotna zdokonalovat se v odborných nebo jazykových znalostech?

- ☐ ano ☐ jen pokud je to nutné ☐ nevím ☐ ne

9. a) Nabízí Vám společnost Discovery Travel,a.s. možnosti dále se vzdělávat v oboru, ve kterém pracujete? ☐ ano ☐ ne ☐ nevím

b) Využíváte těchto možností? ☐ ano ☐ ne

10. Jakou možnost profesionálního růstu vidíte ve Vaší firmě?

☐ velmi příznivou ☐ celkem dobrou ☐ nijak zvláštní ☐ žádnou

11. Proč pracujete právě ve společnosti Discovery Travel, a.s.? (můžete zakroužkovat více odpovědí)

☐ Nenašel/a jsem jinou práci.

☐ Práce v této společnosti je pro mě zajímavá.

☐ Vydělám si tu více peněz než jinde.

☐ Je tu dobrý pracovní kolektiv.

☐ Pracuji blízko domova.

☐ Jiný důvod (Vypište).....

.....

12. Jste-li s něčím ve firmě nespokojen(a), uveďte, co je toho hlavním důvodem?

.....

.....

13. Uvažujete v dohledné době o odchodu z Vaší firmy? ☐ ano ☐ možná ☐ nevím ☐ ne

Pokud ano, proč?.....

.....

14. Myslíte si, že ve Vaší firmě existují rezervy, které by se daly využít? ☐ ano ☐ ne
V případě že ano, vypište je

.....

.....

To je z mé strany vše. Moc Vám všem děkuji za spolupráci a za Váš čas strávený nad vyplňováním mého dotazníku.

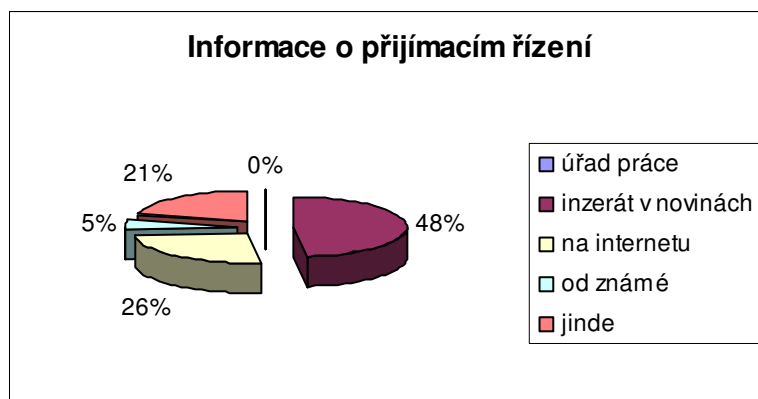
Tereza Bauerová

PŘÍLOHA P IX: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU PRO ZJIŠTĚNÍ POSTOJŮ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI DISCOVERY TRAVEL, A.S.

Hodnocení přijímacího řízení

1a) Kde jste se dozvěděla o výběrovém řízení na Vaši pozici do společnosti Discovery Travel, a.s.?

Nejvíce respondentů zatklo inzerát v novinách – 48, 26 respondentů reagovalo na inzerát uveřejněný na webových stránkách a 5 respondentů bylo doporučeno známými již ve společnosti zaměstnanými. Poslední kolonku využilo 21 respondentů, ze kterých 4 oslovili společnost bez zhlédnutí jakéhokoli inzerátu a 17 jich bylo osloveno přímo ze strany společnosti. Formu zprostředkování zaměstnání prostřednictvím pracovního úřadu ne zvolil nikdo.



Za zmínku stojí to, že z počtu 17 oslovených přímo ze strany společnosti bylo 15 respondentů zaměstnaných ve vyšších pozicích leteckého provozu, kdy tito zaměstnanci přešli většinou od konkurence.

1b) Jak dlouho trval Váš přijímací pohovor?

Na otázku, jak dlouho trval přijímací pohovor, více jak dvě třetiny dotazovaných zaškrtnulo druhou kolonku 11- 20 min. Třem respondentům trval pohovor necelou půlhodinu a zbylých 23 uvedlo 10 minut. Poslední dvě kolonky nezaškrtnl nikdo.

Zprůměrujeme-li dobu vyhraněnou přijímacím pohovorům, vychází necelých 15 minut na osobu. Za uváženou tedy stojí, zda je tato doba dostatečná pro výběr nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici.

1c) Jak rozsáhlá byla přijímací komise?

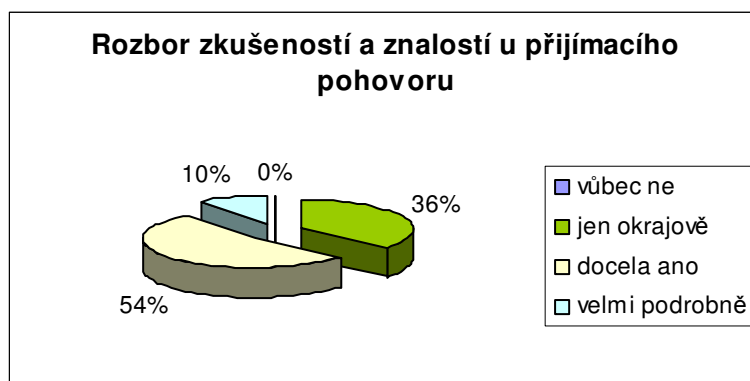
1d) Kdo se účastnil Vašeho přijímacího pohovoru ze strany společnosti (členové komise)?

Převážná většina respondentů uvedla, že u přijímacího pohovoru je přivítaly dvě osoby. Výjimku tvoří pouze 11 odpovědí vyšších pozic vedení letového provozu, které u pohovoru měly osoby tři.

Ti, kteří byly přijati do konce června, měli u pohovoru přímého nadřízeného a jednoho člena představenstva společnosti. Od července se této činnosti místo členů představenstva ujímá asistent generálního ředitelství, který je od této chvíle zodpovědný za veškerou činnost spojenou s přijímáním nových zaměstnanců. U přijímacích pohovorů na pracovní pozice letového provozu bývá přítomen s potenciálním přímým nadřízeným a personálním poradcem i sám generální ředitel. Firma nevyužívá zkušeností externích personálních poradců či agentur.

1e) Byly v rámci pohovoru dostatečně probrány Vaše znalosti a zkušenosti?

U této otázky 36 respondentů uvedlo, že jejich zkušenosti byly probrány jen okrajově, 54 zatrhlo kolonku docela ano a zbývajících 10 mluvilo o svých zkušenostech u pohovoru velmi podrobně. Přičemž z následujícího výběru položených otázek bylo kladných odpovědí 71 pouze u jazykového testu a po 24 zaměstnanců bylo tehdy požadováno dodání referencí z minulých zaměstnání.

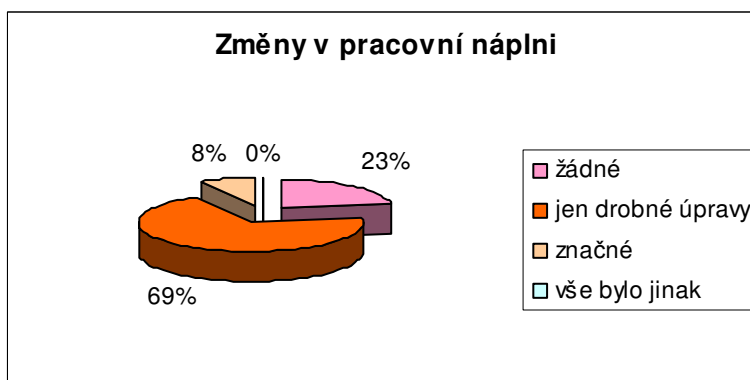


1f) Byla Vám dostatečně popsána náplň práce dané pozice, na kterou jste se hlásil/a?

Náplň práce podle odpovědí byla u všech respondentů pouze naznačena.

1g) Nastaly nějaké změny v pracovní náplni po nástupu do pracovního poměru?

Z odpovědí vyplývá, že 69ti pracovníkům byla náplň práce jen trochu poupravena, u 23 respondentů nenastala žádná změna a u 8 byla změna velmi značná. Poslední kolonku nikdo ze zaměstnanců nezatrhl. Mezi nejběžnější změny respondenti zahrnuli pracovní dobu a práci o víkendech. Dále bylo uvedeno snížení mzdy, nedodržení některých zaměstnaneckých výhod a dokonce se dvakrát objevila změna místa pracoviště.



1h) Jak na Vás působil celý průběh přijímacího pohovoru?

Přijímací pohovor působil na 19 respondentů strukturovaně připraveně a přátelsky. Drtivá většina byla s průběhem pohovoru sice příjemně překvapena, ale zároveň uvedla, že na ně působil velmi zmateně a nepřipraveně. Zbytečně stresující uvedlo pouze 5 respondentů.

1i) Za jak dlouho od pohovoru jste se dozvěděl/a o přijetí?

1j) Jakou formou jste se dozvěděl/a o přijetí?

Všichni byli informováni telefonicky maximálně do týdne. 23 společnost informovala do třech dnů a 9 respondentů se dozvědělo rozhodnutí až téměř po čtrnácti dnech.

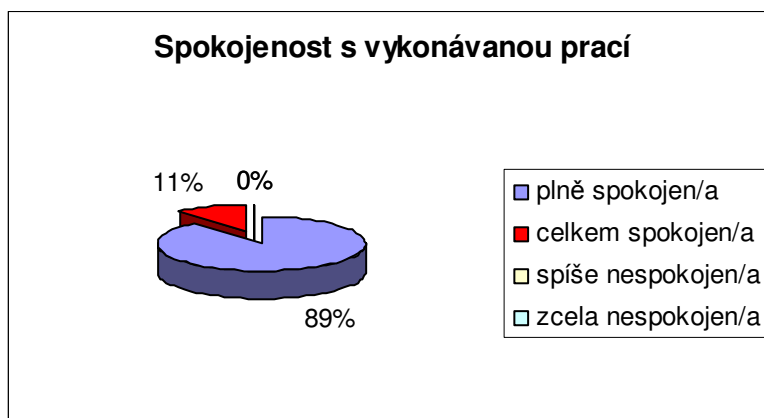
1k) Jaké informace Vám scházeli při nástupu do zaměstnání?

Nejvíce zaměstnanců postrádalo ucelený informační balíček, nebyly jim informace zprostředkovány uceleně a přímo (postupně se dozvídaly závažné organizační věci vztahující se k jejich pracovnímu poměru od svých kolegů). Dále si více jak polovina dotazovaných stěžovala, že jim nebylo představeno vedení a našli se i tací, kteří sami nebyli kolegům prostřednictvím nadřízeného nebo personálním poradcem představeni. Mnozí také měli připomínky k jejich zaškolování. Někteří měli pocit, že zaškolení proběhlo velmi rychle a povrchně, jiní zase byli uvedeni na pracoviště a nechány, aby se s tím samy nějak poprali.

Hodnocení práce, pracovních podmínek

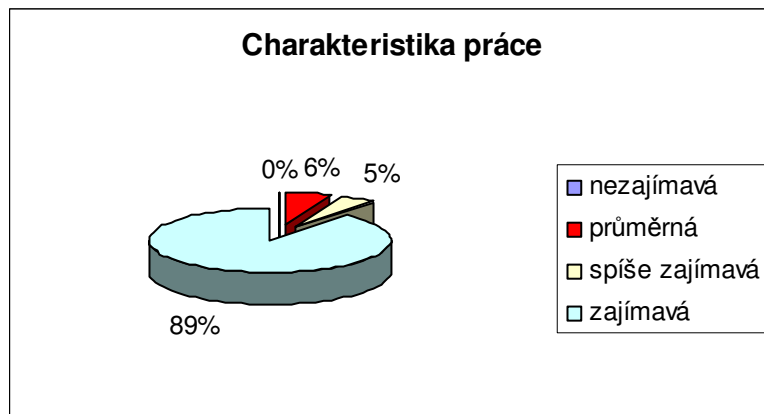
2a) Jak jste spokojen(a) s prací, kterou vykonáváte?

Na tuto otázku kladně odpověděli všichni zaměstnanci, kdy 89 dotázaných zaměstnanců je se svou prací plně spokojeno a zbývajících 11 celkem spokojeno. Mezi dotázanými se tedy nenašel nikdo, kdo by byl se svou prací nespokojen a která by mu připadala nezajímavá.



2b) Práce, kterou vykonáváte je pro Vás:

I přes fakt psychicky náročného zaměstnání 89 respondentů považuje svoji práci za jednoznačně zajímavou, 5 za téměř zajímavou a šesti dotázaným připadá zcela běžná bez výrazných kladných či záporných stanovisek.

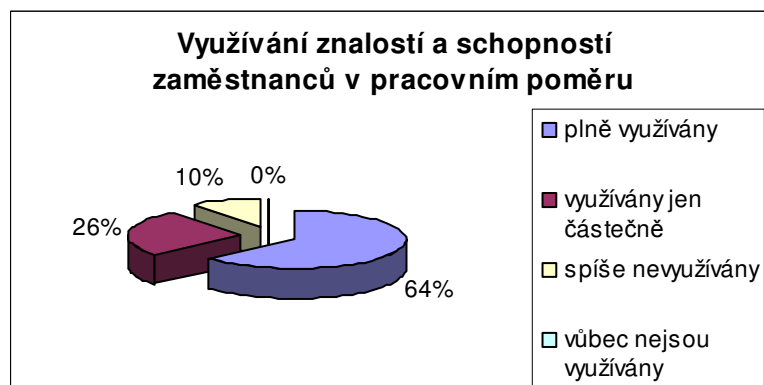


2c) V čem si myslíte, že je Vaše práce náročná?

Všichni dotazovaní zaměstnanci mi potvrdili, že práce v letecké společnosti je velmi psychicky náročná – o časové a znalostní náročnosti nemluvě. Fyzicky náročnou práci uvedlo 13 lidí v převážné většině zaměstnanci letiště.

2d) Jak jsou Vaše znalosti a schopnosti ve Vašem pracovním zařazení využívány?

U téměř dvou třetin zaměstnanců jsou podle jejich názoru jejich schopnosti využívány plně. 26ti tazatelům připadá, že jejich schopnosti jsou využívány jen částečně a 10 uvedlo, že jsou jejich schopnosti spíše nevyužívány.

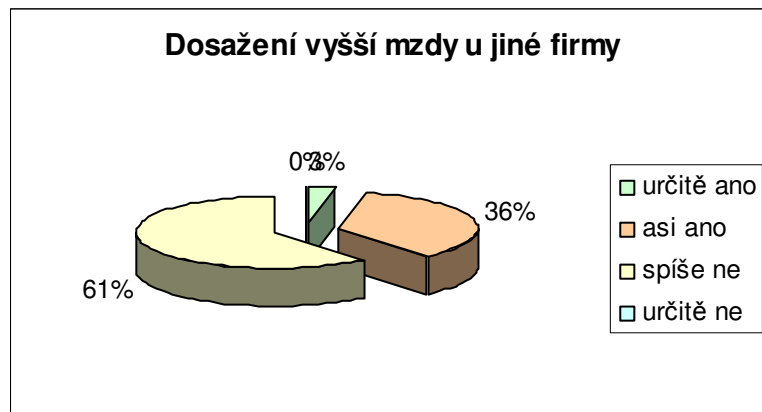


2e) Jste spokojena se mzdovým ohodnocením za Váš pracovní výkon?

Pouze necelá polovina respondentů (42) uvedla, že je spokojena se mzdovým hodnocením za svůj výkon. Ostatní si nejčastěji stěžovali na dostatečně nezaplacené přesčasy a práci o víkendech a o svátcích. Nejvíce si stěžovali studenti, kteří za stejné množství ve stejné kvalitě odpracované práce dostávají doslova almužnu.

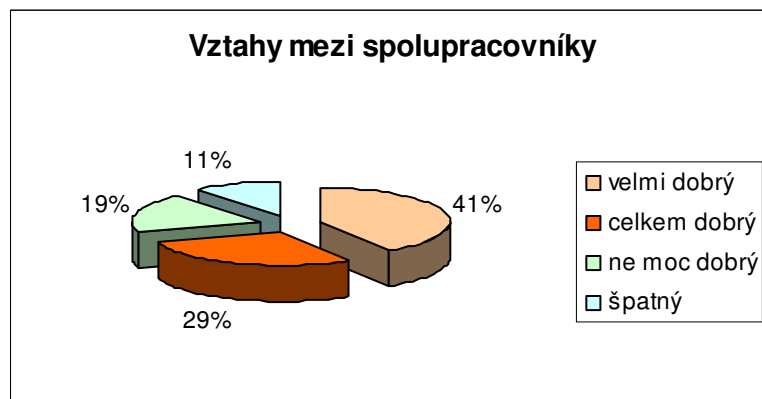
2f) Myslíte si, že byste u jiné firmy dosáhl(a) vyšší mzdy?

Z otázky, jestli si zaměstnanci myslí, že by u jiné firmy dosáhli vyšší mzdy, nevyšel žádný konkrétní výsledek, protože se respondenti rozdělili do dvou přibližně stejných skupin, z nichž jedna upřednostňovala odpověď typu ano a druhá typu ne. Nejvíce dotázaných (61) zaškrtnulo možnost „spíše ne“, pak následovalo „asi ano“ s 36 odpověďmi a 3 zaškrtnli „určitě ano“. Určitě ne“ nezatrhl nikdo.



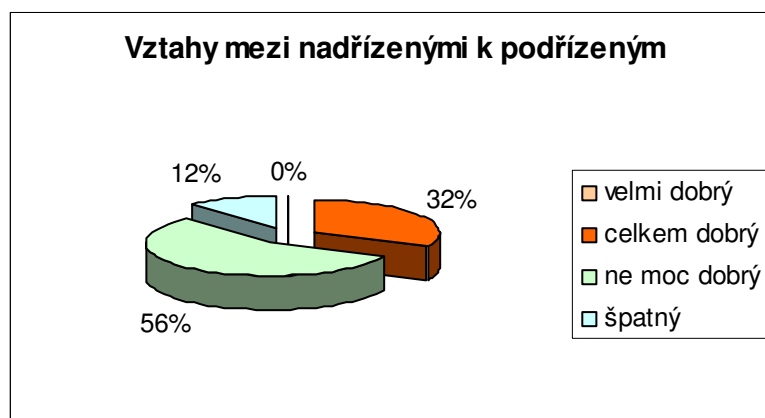
2g) Jaká atmosféra panuje ve Vašem pracovním kolektivu se spolupracovníky?

V pracovních kolektivech mezi spolupracovníky podle získaných údajů panuje převážně dobrá atmosféra. 41 respondentů ji označilo jako velmi dobrou, dalších 19 jako ne moc dobrou a 11 jako špatnou.



2h) Jaká atmosféra panuje v pracovních vztazích nadřízených k podřízeným?

Při hodnocení pracovních vztahů nadřízených k podřízeným vyšly zcela horší výsledky. 56 dotazovaných odpovědělo, že ne moc dobrá, 32 celkem dobrá a 12 považuje tento vztah za velmi špatný. Naopak nikomu se nezdá vztah velmi dobrý.



2i) Čeho si nejvíce ceníte na svém nadřízeném a co byste mu vytkli?

V odpovědích na tuto otázku jsem se setkala spíše s negativními odpověďmi. Na svých nadřízených si respondenti nejčastěji cení jejich znalosti a dovednosti využívané v jejich profesi, že dokáže povzbudit a v mnoha odpovědích i to, že je až moc hodný. Naopak

nejvíce si stěžovali na skutečnost, že nedokáže ocenit práci podřízeného, že vytýká spíše chyby než aby za něco pochválil. Někteří měli pocit, že je jejich nadřízený velmi neobjektivní, že má své oblíbence, kterým uděluje určité výhody a někomu dokonce připadlo, že naopak není kompetentní k výkonu své práce, že žádá po zaměstnancích, aby dělali práci za něj, za kterou je poté patřičně odměněn právě on.

3) Mělo by se vedení podniku zajímat o názory svých zaměstnanců a přihlížet k nim při své činnosti?

Jednoznačná odpověď – ano.

4) Víte, na koho se obrátit v případě jakýchkoli problémů v rámci Vašeho pracovního poměru?

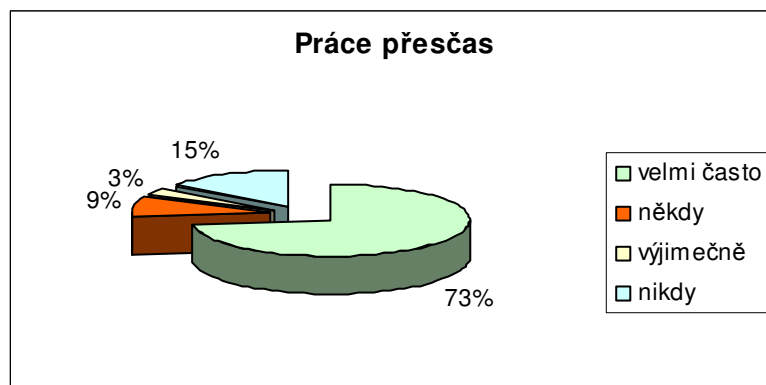
35 respondentů neví, na koho se obrátit. 65 respondentů chodí se svými problémy ke svému nadřízenému. Je velmi překvapující, že nikdo neuvedl personálního poradce.

5) Uvítali byste ve společnosti kompetentní osobu, která by měla na starosti veškeré činnosti týkající se pracovních vztahů?

Opět zde vyšla jednoznačná odpověď – ano.

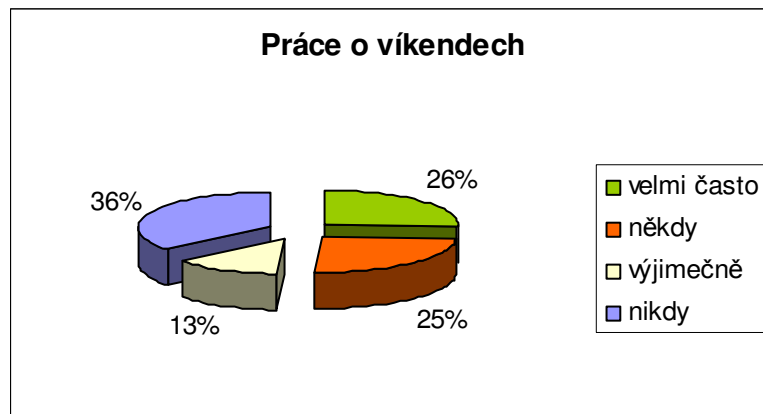
6. a) Vykonáváte přesčasovou práci? b) Proč?

Kromě letušek všichni dotázaní zaměstnanci uvedli, že vykonávají práci přesčas, z nichž 73 vykonává práci přesčas velmi často, 9 někdy a 3 výjimečně. Hlavním důvodem, proč to dělají kupodivu nebyly peníze ale spousta nevykonávané práce, kterou nikdo jiný neudělá. U pracovníků dispečinku a pracovníků na letišti je nejčastější příčinou zpoždění letadla či komplikace během jeho provozu. Pouze letušky vzhledem ke svým normám nemohou nikdy vykonávat práci přesčas.



7. a) Pracujete o víkendech? b) Proč?

26 respondentů pracuje o víkendech velmi často, 25 někdy, 13 výjimečně a 36 nikdy. Tyto odpovědi jsou ovlivněny náplní práce a pozicí ve společnosti. Práce o víkendech se v převážné míře týká opět pracovníků dispečinku, pracovníků letiště a tentokrát i letušek. Respondenti také uvedli, že důvodem mohou být i nečekané události či nedokončená práce z týdne.



8. Jste ochoten/ochotna zdokonalovat se v odborných nebo jazykových znalostech?

Všichni z dotazovaných jsou ochotni se zdokonalovat v odborných a jazykových znalostech. Souvisí to určitě s věkem dotázaných a také s dosaženým vzděláním. Věkový průměr zaměstnanců je poměrně nízký a dosažené vzdělání vysoké (středoškolské a vysokoškolské) – většina chce rozšiřovat své pole působnosti a novým znalostem se nebrání.

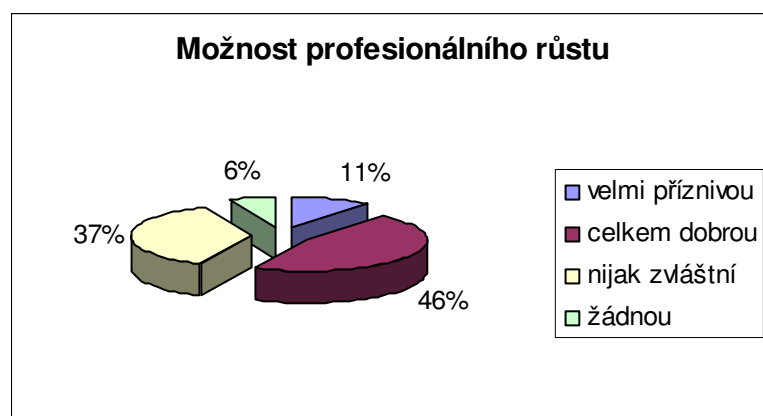
9. a) Nabízí Vám společnost Discovery Travel,a.s. možnosti dále se vzdělávat v oboru, ve kterém pracujete?

b) Využíváte těchto možností?

Na otázku, zda společnost umožňuje dále se vzdělávat 78 respondentů odpovědělo, že neví. Ze zbývajících 22, kteří zaškrtnuli ano, osmnáct dotázaných tuto možnost využívá.

10. Jakou možnost profesionálního růstu vidíte ve Vaší firmě?

Možnosti profesionálního růstu ve firmě hodnotí zaměstnanci spíše jako celkem dobré (46 dotázaných), i když velký počet dotázaných je hodnotí také jako nijak zvláštní (37 dotázaných). Jedenáct dotázaných je vidí jako velmi příznivé, naopak 6 jako žádné.



11. Proč pracujete právě ve společnosti Discovery Travel, a.s.?

Nejčastějším důvodem, proč dotázaní zaměstnanci pracují v této společnosti, je zajímavost vykonávané práce. Zviditelnili zde dobrý pracovní kolektiv i zajímavé platové ohodnocení. Mezi dalšími důvody nejčastěji uvádí jistotu, prestiž, možnost cestovat, využívání nabytých znalostí v praxi a práci s lidmi aj.

12. Myslíte si, že ve Vaší firmě existují rezervy, které by se daly využít

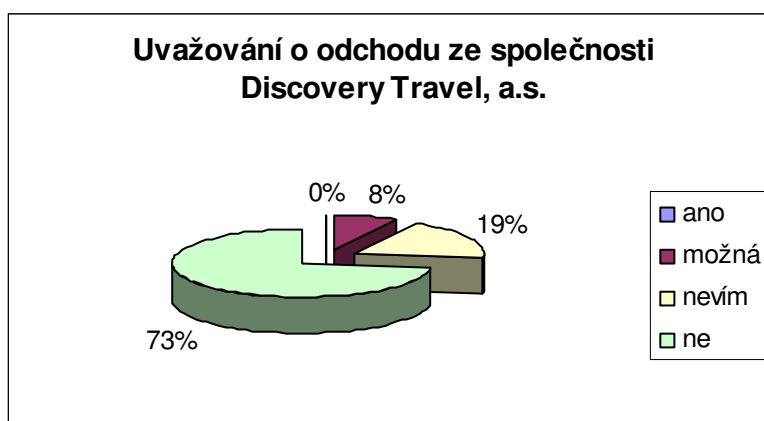
Co se týká návrhů zaměstnanců na zlepšení ve firmě, nejčastěji se zde objevovaly názory jako lepší organizace práce a méně zmatků. Dále důslednost a systematickosti, rezervy v lidech a v administrativě, pracovní doba, lepší platové a sociální podmínky, nespokojenost s víkendovými směny a pracovními přestávkami, psychická zátěž, zajištění závodního stravování a lhostejný přístup některých lidí k práci.

13. Jste-li s něčím ve firmě nespokojen(a), uveďte, co je toho hlavním důvodem...

Zaměstnanci firmy nejsou nejvíce spokojeni se vztahy s nadřízenými, s výší výdělku a s pracovním režimem. Dále uvádí špatnou informovanost, nedostatečné zaměstnanecké výhody a nemožnost závodního stravování.

14. Uvažujete v dohledné době o odchodu z Vaší firmy?

Vzhledem k vysoké míře nezaměstnanosti v oblasti, ve které firma působí, není nic zvláštního na tom, že převážná většina dotázaných nemá zájem firmu opustit. Devatenáct jich neví a 8 firmu možná opustí. I přes tyto potěšitelné výsledky stejně firmu spousta zaměstnanců opouští. Důvodem většinou bývá nepohodnutí se s vedoucími pracovníky, zdravotní důvody (malá odolnost vůči stresu – práce psychicky náročná) nebo nízké schopnosti pro výkon dané práce.



PŘÍLOHA P X: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

