

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016–2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Miloslav Krátký

**Nábor a vzdělávání zaměstnanců na rychle se
měnícím trhu práce**

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce:

ThDr. et PhDr. Radek Mezulánik, PhD.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2016-2019

DIPLOMA THESIS

Miloslav Kratky

**Recruitment and development of employees on quickly
changing labour market**

Prague 2019

Diploma Thesis Work Supervisor:

ThDr. et PhDr. Radek Mezulanik, PhD.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Miloslav Krátký

Poděkování

Děkuji ThDr. et PhDr. Radkovi Mezulánikovi, PhD. za pomoc při zpracování diplomové práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá definováním aktuální situace na pracovním trhu v oblasti nábory a vzdělávání zaměstnanců z oboru informačních a komunikačních technologií (dále ICT). Mezi hlavní zkoumaná témata patří marketingové nástroje a nejčastěji používané metodiky nábory, a také formy, rozsah a metody dalšího vzdělávání zaměstnanců. To vše je zasazeno do aktuálního stavu pracovního trhu v období ekonomické konjunktury. Součástí práce je část o vývoji situace v oblasti ochrany osobních údajů. Práce rovněž obsahuje praktickou část s vlastním kvalitativním výzkumem, realizovaným pomocí otevřených otázek a vlastního pozorování.

Klíčová slova

Informační technologie, lidské zdroje, náborové metody, nábor zaměstnanců, personalistika, pracovní pohovory, vzdělávání zaměstnanců

Annotation

This diploma thesis focuses on defining the current situation on the labour market in the personnel recruitment and employee training area in the ICT industry. This work mainly describes marketing tools and most frequently used recruitment methods, as well as forms, range and methods of employee training. That all is described in the current situation on the labour market in the time of economic boom. A part of this work is also a chapter describing the history of personal data protection. This work also contains a practical part with own qualitative research realized by open questions and own observation of the situation.

Keywords

Employee training, human resources, information technology, job interview, personnel management, personnel recruitment, recruitment methods

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 VÝVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	9
1.1 PERSONALISTIKA.....	9
1.2 MODERNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	10
2 OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
2.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
2.2 VYHLEDÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
2.3 NÁBOROVÉ METODY A TESTOVÁNÍ UCHAZEČŮ.....	18
2.4 ZAŠKOLENÍ A ZAPRACOVÁNÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE.....	25
2.5 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	29
2.6 ODMĚŇOVÁNÍ, MOTIVACE A BENEFITY.....	34
2.7 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	38
3 OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ.....	42
3.1 VÝVOJ OCHRANY OSOBNOSTI DO ROKU 1989.....	42
3.2 VÝVOJ OCHRANY OSOBNOSTI PO ROCE 1989.....	44
PRAKTICKÁ ČÁST.....	47
4 CÍL PRÁCE A SPECIFIKACE.....	47
5 METODIKA VÝZKUMU.....	48
6 VLASTNÍ VÝZKUM.....	49
6.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	50
6.2 POZOROVÁNÍ.....	68
7 PREDIKCE VÝVOJE.....	71
8 DISKUSE.....	72
ZÁVĚR.....	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	78
SEZNAM ZKRATEK.....	80
SEZNAM PŘÍLOH.....	I

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je problematika náboru a vzdělávání zaměstnanců organizací, které působí v oboru informačních a komunikačních technologií (dále IT nebo ICT). Toto téma jsem zvolil, protože v tomto oboru pracuji, a setkávám se uvedenou problematikou každý den. Současně mě personalistika velmi baví a zajímá, neboť se jedná o práci s lidmi, jejich potřebami, talenty a možnostmi. Taková práce mě naplňuje a dává mi pocit smysluplnosti, protože pomáhám - jednotlivcům v budování jejich kariéry a současně organizacím v naplnění jejich pracovních cílů.

Uvedené téma považuji za velmi zajímavé a důležité, protože překotný vývoj v oblasti ICT ovlivňuje každodenní život a blízkou budoucnost nás všech, a zároveň přináší určitá úskalí na trhu práce.

V práci poukazuji na aktuální problémy s nedostatkem odborníků v oboru ICT a na každodenní tvrdou práci zaměstnanců personálních oddělení organizací, které v oboru pracují a tyto odborníky zaměstnávají.

Studiem práce získáte představu o aktuální pracovní náplni personalistů v ICT společnostech, ale také o situaci na trhu práce v období ekonomické konjunktury, kdy je nízká nezaměstnanost, velká poptávka po kvalifikovaných odbornících, a neustále rostoucí převis nabídky pracovních pozic nad množstvím hledaných specialistů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidské zdroje¹ (*human resources*) je relativně mladý obor, který se začal rozvíjet počátkem 80 let 20. století. Rozmáhala se globalizace a hyperkonkurenční boj, vznikaly obrovské nadnárodní společnosti a majitelé a ředitelé společností si začali čím dál víc uvědomovat, že kvalitní, motivovaní a loajální zaměstnanci jsou často největší, a někdy i jedinou, konkurenční výhodou. Tento obor se postupně rozvíjel z personalistiky, ta byla předchůdcem lidských zdrojů, a měl za cíl velmi aktivně se podílet na plnění obchodních plánů.

1.1 PERSONALISTIKA

Pojem personalistika je obecně známým a uznávaným pojmem. Ve výkladovém slovníku Zdeňka Palána je personalistika označena jako obecné označení oboru nauky o práci s lidmi². Koubek³ personalistiku blíže definoval jako “... *tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činnosti, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*”.

Personální řízení je dle Palána⁴ specifická činnost, jejímž smyslem je vytváření předpokladů k dosažení toho, aby lidé jednali ve shodě s cíli toho, kdo je řídí.

1 PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 76

2 PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 151

3 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3, s. 14

4 PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 151

Personalistika začala vznikat v okamžiku, kdy bylo třeba na nějakou práci najmout pracovní síly, nějak je evidovat, a poté jim vyplatit mzdu. Personalistika byla vždy pouze reaktivní, tedy reagovala na požadavky. Pokud vznikla potřeba přijmout zaměstnance, personalista obdržel požadavek společně se specifikací vzdělání a dovedností potenciálního zaměstnance. Následně, nejčastěji pomocí nějakého druhu inzerce, začal shromažďovat zájemce o pracovní místo. Zpočátku bývalo výběrové řízení velmi neobjektivní. Často jen podle vzájemných sympatií si např. mistr vybral dělníka do své pracovní skupiny. V pozdější době, s vývojem nároků a požadavků na odbornější práci, se do výběrového řízení začaly přidávat praktické zkoušky a další metody pro ověřování kvalifikace zájemce. Tento výběr už zpravidla nedělal personalista, mnohdy se ho ani neúčastnil. Výhradními úkoly personalisty bylo zajistit zájemce o pracovní místo, vybrané zájemce zaevidovat jako zaměstnance, vybavit je potřebnými pomůckami a vést jim po dobu zaměstnání osobní evidenci. Po ukončení pracovního poměru pak opět převzít pracovní pomůcky zpět a rozvázat pracovní poměr.

Personalista se tedy nijak aktivně nepodílel na výsledcích společnosti. Postupem času, především v druhé polovině 20. století, však začal převládat názor, že zaměstnanec není jen výkonná jednotka s konstantním výkonem, ale že má své potřeby a osobnostní kompetence, a že za určitých podmínek lze zvýšit jeho motivaci, výkon i loajalitu vůči zaměstnavateli. Právě tehdy začal vznikat obor zvaný *human resources*, zkráceně HR neboli *lidské zdroje*.

1.2 MODERNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Za základní předpoklad fungování každého podniku jsou pokládány čtyři základní zdroje: materiálové, kapitálové, informační a lidské (Obrázek 1). Průběžné shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů je základem řízení organizace. Za jádro fungování organizace jsou považovány zdroje lidské, protože uvádějí ostatní tři zdroje do pohybu a determinují jejich využití.⁵ V podstatě každý podnik má svou personální politiku a personální strategii.

5 PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 112

Personální politika

Personální politika je soubor zásad, metod a nástrojů používaných při personálním řízení. Jsou to určitá pevně stanovená pravidla, která chce organizace uplatňovat. Personální politika by měla odrážet záměry a cíle stanovené firemní a personální strategií. Pro její určení je potřeba dobře definovat a znát kulturu organizace a její sdílené hodnoty.

Do personální politiky je nutné také promítat veškerá právní a legislativní pravidla České republiky a Evropské unie.

Personální strategie

Personální strategie vychází ze strategie podnikové, protože má za cíl realizovat celkovou strategii organizace ve sféře lidských zdrojů. Zabývá se především cílovým složením lidských zdrojů a optimalizací personální struktury. Personální strategie musí zabezpečit lidské zdroje v souladu s celkovými cíli podniku, a to především početně, dále v adekvátní a odpovídající struktuře a splněnými kvalifikačními požadavky. Musí taktéž zahrnout cesty a metody, kterými lze takových cílů dosáhnout.

Personální strategie podniku musí vždy odpovídat na otázky: “Jakou kvalifikaci budeme jako podnik potřebovat do budoucna? Je současná kvalifikovanost personálu dostačující v souvislosti s cíli podniku? Využíváme dostatečně současný personální potenciál a investujeme dostatečně do rozvoje lidských zdrojů?” Pro zajištění hladkého plnění cílů v oblasti lidských zdrojů je třeba definovat jednotlivé oblasti.

2 OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je v současné době stále aktuálnější téma. Zejména ve středních a velkých podnicích je naprostou nutností pečlivě volit celkovou personální strategii, rozdělit ji na jednotlivé oblasti a zajistit, aby důsledně naplňovala dílčí i celkové cíle podniku. Toto jsou oblasti, které lze definovat v strategii řízení lidských zdrojů.

2.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato oblast rozvoje lidských zdrojů se soustředí na stávající stav, předvídání budoucího vývoje lidských zdrojů a jejich zajištění. Plán musí odpovídat firemním cílům a plánovanému rozvoji podniku. Personální plánování se musí zaměřit na následující tři problémy:

- **plánování potřeby** - zaměřuje se na plánování podnikových potřeb, tedy kolik pracovníků bude podnik potřebovat. U větších podniků s rozsáhlejší podnikovou strukturou musí být součástí podrobné demografické, kvalifikační a další specifické požadavky;
- **plánování pokrytí potřeby** - zaměřuje se na plánování způsobů a metod, pomocí kterých podnik zajistí požadované množství pracovníků v požadovaném čase a lokalitě a s požadovanou kvalifikací;
- **plánování rozvoje lidských zdrojů** - tato oblast plánování se věnuje problematice zaškolování pracovníků a jejich rozvoje v souladu s podnikovými cíli, zajištění jejich spokojenosti s vykonávanou prací a zajištění jejich seberealizace.

K plánování lidských zdrojů se používají nejrůznější metody, které lze rozdělit do dvou základních skupin:

- **intuitivní metody** - mezi tyto metody se řadí delfská metoda, kaskádová metoda, bilanční analýza a další;
- **kvantitativní metody** - mezi kvantitativní metody patří Analýza vývojových trendů, Metoda odhadu na základě pracovních norem, Markovova analýza, a stejně jako u intuitivních metod, také bilanční analýza, která je kombinací intuitivní a kvantitativní metody.

Plánování lidských zdrojů vždy obsahuje analýzu, prognózu a vlastní plánování. K analýze se používají důležité ukazatele, kterými jsou roční míra fluktuace, index stability a index rozsahu absencí. Na základě analýzy ve spojitosti s plánem firemního rozvoje se následně vytvoří prognóza a vlastní plán.

Personální plánování musí vždy obsahovat plánování personálních činností na základě předchozí analýzy a prognózy. Jednotlivými činnostmi, které je třeba velmi pečlivě plánovat, jsou především:

- *plán vyhledávání, výběru a získávání pracovníků;*
- *plán vzdělávání pracovníků;*
- *plán rozmisťování a přemisťování pracovníků;*
- *plán odměňování pracovníků a produktivity práce;*
- *plán hodnocení pracovníků;*
- *plán propouštění pracovníků.*

Personální plánování lze také rozdělit podle časové dimenze na:

- *plány krátkodobé*, které jsou označovány jako plány operativní, což jsou plány na maximální období jednoho roku;
- *plány střednědobé* (taktické či manažerské), které pracují s časovým obdobím do dvou let;
- *plány dlouhodobé* neboli strategické, které se připravují na období následujících pěti let.

V okamžiku, kdy má podnik připravené personální plány, přicházejí na řadu vlastní jednotlivé personální činnosti, které začínají vyhledáváním lidských zdrojů.

2.2 VYHLEDÁVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jednou z nejdůležitějších a nejsložitějších činností v současné době ekonomické konjunktury je vyhledávání lidských zdrojů. Na rozdíl od období ekonomické recese, kdy je přebytek pracovních sil včetně specialistů a odborníků a nedostatek pracovních míst, je v období současného ekonomického rozmachu situace na trhu opačná. Dle Českého statistického úřadu se za rok 2018 nezaměstnanost v ČR od prvního čtvrtletí až do konce roku postupně snižovala z 2,4 % až na 2 %.⁶ Volných pracovních míst je tak obrovské množství, přesto mají právě kvůli nízké nezaměstnanosti podniky, ale např. i státní správa, velký problém svá pracovní místa obsadit. Právě v tomto období je kvalitní strategie řízení lidských zdrojů nejdůležitější. Vyhledávání lidských zdrojů je činností, která v procesu personální strategie hraje klíčovou roli, protože pokud “není z čeho vybírat”, nelze zajistit plánovaný podnikový růst a plnit cíle podniku.

a) Inzerce

Inzerce pracovních pozic je jednou z nejvyužívanějších metod vyhledávání nových pracovníků. Personální management musí velmi dobře nadefinovat požadavky na obsazovanou pozici. Součástí požadavků je ve většině případů vzdělání, doložitelná praxe v oboru, jazykové znalosti a jejich úroveň, odborné znalosti a jejich úroveň a osobnostní předpoklady pro vykonávání nabízené práce. Při definování požadavků na kandidáta je nutné dbát na aktuální zákony České republiky a nařízení Evropské unie. Především jsou nepřijatelná rasová, genderová a věková, ale i další omezení.⁷

Popis pracovní pozice pak zpravidla obsahuje následující čtyři části:

- stručný popis společnosti, která pracovní pozici nabízí;
- náplň práce na dané pracovní pozici;
- všechny požadavky na kandidáta;
- plat, lokalitu pracoviště, benefity a další výhody, které kandidát získá.⁸

6 Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

7 FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Překlad Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateiciuc. 1. dotisk 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6, s. 58

8 PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 89

Takto zpracovanou pracovní pozici pak lze inzerovat v tisku nebo na internetových portálech, které se na personální inzerci specializují, ale není výjimkou, že jsou podobné inzeráty vidět také např. v prostorách a vagoncích metra, na zastávkách a v autobusech MHD i na jiných veřejných místech.

Na takto zpracovanou a zveřejněnou inzerci pak reagují zájemci=kandidáti zavoláním na uvedené telefonní číslo, případně elektronicky. Pokud kandidát takto reaguje na personální inzerci, musí počítat s tím, že je třeba odeslat podniku správně zpracovaný, ideálně strukturovaný, profesní životopis. K němu patří motivační dopis, v němž by měl kandidát vysvětlit své přednosti a důvody, proč se o pozici uchází, proč je právě on vhodným kandidátem.

b) Úřady práce

Další možností k vyhledávání vhodných kandidátů jsou úřady práce. Podnik osloví místně příslušný úřad a oznámí mu, že hledá pracovníka na konkrétní pozici. Pošle popis pozice, jak už bylo uvedeno výše, a úřad práce zveřejní pracovní pozici na svých webových stránkách i v prostorách úřadu, současně ovšem také aktivně posílá nezaměstnané do daného podniku.

Úřady práce dokonce za určitých podmínek a v určitých lokalitách nabízejí zaměstnavatelům dotaci na mzdu, pokud zaměstnají těžko umístitelné nebo např. tělesně postižené kandidáty.

c) Reference

Řada podniků také využívá referenční systém vyhledávání kandidátů. Nabídne svým pracovníkům, někdy dokonce i široké veřejnosti, odměnu, pokud doporučí na volnou pracovní pozici svého známého. Odměna se liší podle podniku, ale je většinou vyplacena pouze v případě, že je doporučený kandidát přijat a úspěšně zakončí zkušební dobu. Ve fázi testování potencionálního pracovníka mohou podniky rovněž získat reference od předchozích zaměstnavatelů pracovníka.⁹

⁹ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 181

d) Sociální sítě

Trendem dnešní doby je vyhledávání vhodných kandidátů na sociálních sítích. V České republice je v tomto směru nejvyužívanější a nejznámější LinkedIn, který se na propojování pracovníků a podniků specializuje. V různých zemích, a pochopitelně i v Česku, existují i jiné a stále vznikají nové, ovšem LinkedIn je v tomto směru prozatím jedničkou na trhu.

Princip profesních sociálních sítí spočívá v tom, že každý “pracovník” si vytvoří svůj vlastní profesní profil, včetně fotografií a dalších údajů. Je to v podstatě dokonalejší online životopis. Do tohoto profilu vloží uchazeč všechny údaje, které považuje za důležité, např. o dosaženém stupni vzdělání, absolvovaných kurzech, pracovních pozicích, na kterých působil, a ideálně také popis jednotlivých pracovních činností na každé z těchto pozic. V nastavení si pak dokonce může nastavit status, zda je otevřen novým nabídkám pracovních pozic nebo není. Součástí systému je také, jako u jiných sociálních sítí, možnost zveřejňovat na svém profilu kratší i delší zprávy nebo informace ve stylu blogu. Potenciální zaměstnavatel i ostatní uživatelé pak mohou více poznat názory a postoje pracovníka, který na svém profilu nějaké další informace zveřejňuje.

Taktéž podniky mohou na LinkedIn prezentovat sebe sama, zveřejňovat nové pracovní pozice, přidávat novinky a události ze života společnosti, a tímto způsobem informovat celou síť o životě v podniku, získávat sympatizanty mezi potenciálními zaměstnanci nebo přímo vhodné kandidáty vyhledávat a oslovovat. Zvláště u specialistů a odborníků je běžné, že je podniky přímo oslovují a nabízejí jim své pracovní pozice, komunikují s nimi a snaží se je přesvědčit, aby nastoupili do jejich podniku.

e) Personální agentury a headhunting

Další variantou, která je poměrně hojně využívána zejména středními a velkými podniky, je spolupráce s personálními agenturami. Personální agentury nebo agentury práce nabízejí velkou řadu typů služeb, ze kterých si podniky mohou vybírat. Služby personálních agentur využívají hlavně společnosti, které plánují lidské zdroje především krátkodobě a operativně, což je v dnešní době asi nejběžnější. V období ekonomické konjunktury podniky získávají hodně zakázek, růst podniků je rychlý, a proto potřebují i za cenu vyšších nákladů rychle obsazovat nově vzniklé pracovní pozice.

Agentury často nabízejí kromě různých forem obsazování pracovních pozic podniků i řadu dalších doplňkových služeb, jako je např. testování kandidátů v oblasti psychologie osobnosti, osobnostních a komunikačních kompetencí, technických znalostí, jazykových znalostí nebo také pořádání výběrových řízení či assessment center (viz kap. 2.3). V neposlední řadě pořádají povinná školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce i v jiných oblastech.

Personální agentury mají vlastní databáze velkého množství pracovníků určitých profesí a dobře vypracované postupy pro vyhledávání nových. S podniky pak uzavírají smlouvy, jež specifikují podmínky vzájemné spolupráce.

- **Zprostředkování pracovníků** - je jednou z nejběžnějších služeb, které personální agentury nabízejí. Podnik spolupracuje s jednou nebo i více personálními agenturami. V okamžiku, kdy vznikne požadavek na obsazení nové pracovní pozice, podnik nejprve zjišťuje, zda může pozici obsadit z vlastních zdrojů. Pokud ne, informuje agenturu o požadavku na obsazení daného pracovního místa, sdělí požadavky na kandidáta a další podstatné informace. Personální agentura pak podle typu dohodnuté služby buď provede pouze prescreening neboli předvýběr, a zjištěné informace společně s životopisem kandidáta (CV) odešle podniku, který si sám provádí pohovory i testování kandidátů nebo provede kompletní náborový proces a podniku dodá už pečlivě vybraného kandidáta, který se stane zaměstnancem podniku.
- **Agenturní zaměstnávání** - je dalším druhem služby personálních agentur a podniky ji hojně využívají. Shodně s předchozím případem podnik informuje agenturu o požadavku obsadit danou pracovní pozici, agentura provede kompletní náborový proces, pracovníka však zaměstná sama. Následně ho pošle pracovat do podniku, který si službu objednal. Pracovník je tedy zaměstnancem agentury, ale pracuje v podniku, který si službu objednal, plat mu vyplácí agentura, která ho zaměstnala, a ta fakturuje podniku dohodnutou sumu za práci odvedenou pracovníkem v podniku.

Tato služba je bohatě využívána nejen v oblasti dělnických profesí, ale i v profesích vysoce odborných. Je nazývána také *body leasing* a nejčastěji je

upotřebena k pokrývání krátkodobých, náhlých personálních potřeb podniku. Výjimkou však není ani dlouhodobé obsazování pracovních pozic tímto způsobem.

- **Team leasing** - je obdobou body leasingu, pouze s rozdílem, že podnik poptá celý tým pracovníků, např. na určitý projekt. Tento tým pak podle potřeby podniku obsahuje více profesí, často i manažerských.
- **Headhunting** - je služba, která je využívána především k získávání skutečných odborníků a špičkových specialistů. Podnik si v takovém případě nejčastěji vybere jednoho nebo několik konkrétních možných specialistů. Úkolem agentury je dané pracovníky oslovit a přesvědčit je pomocí vyjednávání a neodolatelné pracovní nabídky, aby stávající pozici opustili a nastoupili do daného podniku. Tato metoda je částí odborné veřejnosti kritizována jako neetická, protože při vyjednávání bývají někdy použity neetické postupy.

2.3 NÁBOROVÉ METODY A TESTOVÁNÍ UCHAZEČŮ

V okamžiku, kdy podnik vyhledá vhodného zájemce, případně se zájemce sám ozve na inzerovanou pozici, zahájí podnik procesy, které vedou k výběru toho nejvhodnějšího z kandidátů na obsazovanou pozici. Procesy výběru uchazečů a jejich testování si stanovuje každý podnik individuálně podle různých kritérií personální strategie. Nejčastěji jsou to však modifikace dále uvedených náborových metod.

a) Pohovory a jejich typy

Nejčastější náborovou metodou jsou pravděpodobně pohovory s uchazeči.¹⁰ Pohovor většinou začíná stručným nebo podrobnějším představením podniku, následuje představení kandidáta, poté vlastní pohovor. Pohovorů známe několik druhů, v mnoha případech podniky využívají jejich různé kombinace:

¹⁰ ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9, s. 186

- **Prezentační pohovor** - kandidát na tomto typu pohovoru dostane přesně stanovený časový rámec, ve kterém má co nejlépe prezentovat sám sebe, jako by prezentoval jakýkoliv jiný produkt nebo službu. Díky tomuto pohovoru získá personalista podniku velmi dobrý obraz o prezentačních schopnostech a dovednostech kandidáta a současně o tom, jak kandidát vidí sám své přednosti i nedostatky.
- **Telefonický pohovor** - velmi často bývá využíván jako první kolo pohovoru. Tímto způsobem kandidát ušetří čas cestováním na osobní pohovor do podniku. Personalistovi informace zjištěné telefonicky mnohdy dostačují ke zjištění, zda kandidát odpovídá představám a potřebám podniku, a jestli ho pozvou do dalších kol pohovorů. Tato forma pohovoru se také používá v případě, že kandidát žije a pracuje ve vzdáleném městě a chce se za prací realokovat do působiště daného podniku.
- **Video pohovor** - je dalším typem vzdáleného pohovoru, a používá se ve dvou variantách. První variantou je *face to face* pohovor s personalistou např. pomocí aplikace Skype, kdy pohovor probíhá velmi podobně jako pohovor osobní. Tedy personalista může prezentovat podnik, poté vede otázkami rozhovor s kandidátem. Druhou variantou je video dotazník, kdy jsou kandidátovi zobrazovány otázky na monitoru jeho osobního počítače a odpovědi a reakce kandidáta jsou zaznamenávány pomocí webkamery a mikrofonu. Reakční doba na každou otázku je většinou omezena, takže kandidát musí, podobně jako při živém rozhovoru, reagovat pohotově. Personalista však může záznam sledovat v sekvencích a opakovaně, což mu dává daleko větší prostor dobře analyzovat kandidátovy odpovědi a reakce.
- **Behaviorální pohovor** - tento druh pohovoru je velmi oblíbený, protože snižuje možnost stylizace kandidáta. Nejčastěji ho provádí dva personalisté současně, přičemž jeden z nich klade kandidátovi přesně dané otázky a sleduje jeho reakce, druhý zapisuje odpovědi kandidáta. Otázky jsou zaměřené na konkrétní situace, kandidát prezentuje své řešení dané situace v minulosti i výsledek, který jeho řešení přineslo.

- **Nátlakový pohovor** - slouží k tomu, aby dostal kandidáta do stresové situace - např. pomocí arogantního chování nebo velmi omezeného časového úseku určeného k reakci nebo odpovědi. Tento druh pohovoru je mezi kandidáty neoblíbený, protože stres z pohovoru je ještě umocňován stresem uměle vyvolaným. Někdy dochází na tomto typu pohovoru k poměrně hodně vypjatým situacím. Podnikový personalista sice dostane velmi dobrý obraz o tom, jak kandidát ve stresových situacích reaguje a jak je zvládá, nicméně tento druh pohovoru někdy poškozuje jméno podniku, proto se diskutuje o jeho etičnosti.
- **Vícekolový pohovor** - spočívá v tom, že s kandidátem hovoří více osob, z nichž každá zjišťuje jiné jeho kompetence. Např. nejprve personalista zjistí základní údaje a situaci kandidáta, poté technický manažer zjišťuje technické znalosti a dovednosti a nakonec podnikový psycholog objevuje osobnostní kompetence kandidáta. Tyto pohovory bývají časově náročnější, probíhají s různým časovým odstupem. V případech, kdy následují ihned za sebou, se nazývají *sekvenční interview*.
- **Pohovor u oběda** – neboli *lunch interview* je velmi zvláštním druhem pohovoru, který se v Česku moc nevyužívá. Nejčastěji tento pohovor vede člen top managementu nebo přímo statutární zástupce či majitel podniku. Jeho hlavním cílem je zjistit především osobní a hodnotové postoje kandidáta při neformálním rozhovoru o životních, soukromých nebo rodinných záležitostech. Tento typ pohovoru se používá v okamžiku, kdy podnik už ví, že v ostatních oblastech jim kandidát vyhovuje, ale ještě chtějí zjistit, zda je pro podnik tím pravým kandidátem, který uznává správné hodnoty apod. Na takovém pohovoru se kandidát často velmi otevře a svěří i s informacemi, které by jinak tajil.
- **Případová studie** – nebo také *case interview* je typem pohovoru, kdy kandidát dostane určité zadání řešení nějaké reálné situace. Jeho úkolem je zvolit postup a vyřešit danou situaci. Většinou není až tak důležitý výsledek, především postup, který kandidát zvolí. Zadáním je běžná situace nebo problém, s kterým by se měl v budoucnu potýkat, pokud bude přijat.

- **Skupinový pohovor** - nebo také *group interview* je metoda, při které je na pohovor pozváno více uchazečů najednou. Na takovém pohovoru pak lze sledovat chování a jednání jednotlivých kandidátů v kolektivu, při soutěžení nebo sehrát modelové situace obchodník vs. zákazník, nadřízený vs. podřízený, pracovník podniku vs. zákazník, který reklamuje zboží nebo službu apod. Na tomto typu pohovoru je možno vysledovat a získat o všech přítomných kandidátech velké množství informací.
- **Panelový pohovor** - jinak také *committee interview* simuluje situaci opačnou od předchozí metody. Přítomen je jeden kandidát a více pracovníků podniku, tedy jde o jakousi zkoušku před komisí. Zástupci podniku v komisi kladou kandidátovi nejrůznější dotazy nebo zadávají úkoly k řešení a sledují odpovědi, reakce, pohotovost a další aspekty projevu kandidáta.¹¹

Kombinace jednotlivých typů pohovorů je různá podle podniků a je ovlivněna mnoha různými faktory od momentální situace na trhu, přes množství požadavků na ideálního kandidáta až po aktuálnost potřeby obsazení pracovní pozice.

V praxi se lze poměrně často setkat se situací, kdy podnik postupně snižuje požadavky, případně urychluje svůj náborový proces v návaznosti na to, jak rychle potřebuje danou pozici obsadit.

b) Assessment centrum

Další metodou určenou k výběru vhodného pracovníka z několika kandidátů je *assessment centrum* (dále AC) - v doslovném překladu hodnotící centrum, českým ekvivalentem je diagnosticko-tréninkový (výcvikový) program.¹² Příprava i realizace AC je poměrně hodně časově i finančně náročná, což je jednou z hlavních nevýhod této výběrové metody. Naopak její obrovskou výhodou je množství informací, které může podnik získat o jednotlivých kandidátech. Pokud je AC výborně připravené, pak mají získaná data pro podnik podstatně vyšší validitu, protože všechny kompetence jsou

11 ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Překlad Ing. Josef Koubek, CSc. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 361

12 PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 74

během průběhu centra sledovány několikrát. Kandidáti se tak nemohou příliš stylizovat.¹³

Na AC je přítomno větší množství pozorovatelů. Ideální by bylo, kdyby na jednoho pozorovatele připadl jeden, max. dva kandidáti. Tento stav by ovšem akci velmi prodražil, proto se nejčastěji účastní dva až tři pozorovatelé z podniku a dva až tři pozorovatelé externí.

Při přípravě AC je nutné velmi dobře specifikovat kompetenční model, jenž má obsahovat ideálně 5-6 kompetencí, které jsou každým pozorovatelem hodnoceny u každého kandidáta. Jednotlivé kompetence by měly být přesně specifikovány vzhledem k potřebám podniku. Také musí být výborně vytvořená hodnotící škála. Pokud hodnotitelé přesně vědí, které kompetence a z kterého úhlu pohledu mají hodnotit, a mají k dispozici dobře připravenou hodnotící škálu (např. 1-5 jako ve škole), pak podnik získá z dobře vedeného AC výborné a validní informace.

Celé AC je nejčastěji rozděleno na tři části s podobnou časovou dotací. První část je věnována práci ve skupině, druhá část individuálním úkolům pro kandidáty a poslední část psychologickému testování.

Každé AC obsahuje řadu modelových situací, z nichž některé vycházejí z reálné činnosti daného podniku, avšak některé jsou také nereálné, někdy vyloženě sci-fi v případech, kdy chce podnik vysledovat a zhodnotit např. kreativní kompetence jednotlivých kandidátů.

Pro modelové situace se používá množství obecně známých variant. Mnohdy jsou notoricky známé, a tak se může stát, že kandidát bude modelovou situací znát už z minulosti. Proto je nutné v případě využití těchto známých situací přikročit k výrazným inovacím. Kreativní tvorba nových modelových situací je poměrně náročná disciplína, a proto je jejich příprava externí firmou poměrně finančně náročná.

U skupinových úkolů je ideální, pokud jsou ve skupině alespoň 3, ideálně 4 kandidáti, protože tyto úkoly mají odhalit především kompetence každého kandidáta v týmové

13 FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Překlad Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateiciuc. 1. dotisk 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6, s. 118

spolupráci a celkovou týmovou dynamiku. Jednotliví kandidáti se většinou zaměřují na splnění úkolu a konečný výsledek, zatímco hodnotitelům jde především o průběh chování a jednání každého kandidáta ve skupině.

Individuální úkoly v AC jsou např. sebe prezentace, prezentace společnosti, projektu, produktu nebo služby, dále komunikace s podřízeným nebo nadřízeným, řešení konfliktní situace s nespokojeným zákazníkem. Pokud je figurantem hodnotitel, pak by měl modelovou situaci sledovat ještě další nezávislý hodnotitel, protože modelové situace se často mohou vyostřit a figurant v případě konfliktu nemusí být objektivní, percepčním chybám se často nelze úplně vyhnout.

Každého AC se kromě kandidátů a hodnotitelů účastní ještě moderátor, který informuje účastníky o následujícím průběhu, rozdává pokyny a informace, odpovídá na dotazy kandidátů a hlídá čas. Většinou nepozoruje kandidáty, ale pokud ano, tak jen ve velmi omezené míře.

c) Psychodiagnostika

Psychologické testování kandidátů, tzv. psychodiagnostika¹⁴, je v České republice využívána méně než jinde ve světě. Hlavním důvodem je její úroveň - především fakt, že disponujeme velmi malým množstvím standardizovaných testů a validity na zdejší populaci. Problémem je v tomto směru finanční náročnost standardizace testů. Psychodiagnostika se proto používá především v rámci zmiňovaných AC, ale i tomto případě je často platnost testů zpochybnitelná.

Samostatným tématem by mohla být on-line psychodiagnostika. Na základě potřeb a požadavků trhu se v posledních letech tato forma velmi rozšířila především v komerční sféře, avšak zatím je její využití hodně diskutabilní.

Standardizované testy se musí provádět v odpovídajícím prostředí, v on-line testování se těžko zajišťuje kontrola, která osoba test provádí nebo zda nemá poradce, ani zda rychlost stroje zobrazuje test odpovídající rychlostí nebo jestli kvalita monitoru např. zobrazuje stejně kvalitně barvy. Validita tohoto druhu psychodiagnostiky je tedy velmi

14 PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 178

sporná. Od věci nejsou ani námitky, které poukazují na to, zda je vůbec možné, aby byl test alespoň částečně validní, pokud nedojde k osobnímu kontaktu s testovanou osobou, a také zda výsledek může vygenerovat stroj bez dohledu klinického psychologa.

Přesto patří psychodiagnostika bezesporu mezi používané metody v oblasti lidských zdrojů, proto si její metody alespoň stručně rozčleníme:

- **Klinické metody** - jsou velmi důležitou součástí psychodiagnostiky, můžeme je dále rozdělit:
 - pozorování;
 - rozhovor;
 - anamnéza;
 - analýza spontánních produktů.
- **Testové metody** - jsou další důležitou součástí psychodiagnostiky, opět je můžeme rozdělit na kategorie:
 - výkonové, které se dále člení na:
 - výkonové testy;
 - testy speciálních schopností;
 - testy vědomostí.
 - testy osobnosti, které se také dále člení na:
 - projektivní metody;
 - objektivní testy osobnosti;
 - dotazníky;
 - posuzovací stupnice.

Další náborovou metodou, která je hojně využívána napříč různými podniky, je znalostní testování.

d) Znalostní testování

Znalostní testování je další z metod, která se používá při výběru vhodných pracovníků. Znalostní testy se nevyužívají tak často jako ostatní druhy testování. Většinou se tyto druhy testů používají v profesích, kde je potřebný velký rozsah specifických znalostí.¹⁵ Mohou to být testy na znalosti z oblasti práva, evropské legislativy apod.

Testy si většinou připravují jednotlivé podniky samostatně v závislosti na tom, který druh znalostí a v jakém rozsahu je požadován na obsazované pozici.

e) Technické testování

V případě, že podnik obsazuje technické pozice, ve většině případů testuje kandidáty pomocí technických testů. Některé podniky, pro které je technické vybavení kandidátů prioritní dokonce postupují tak, že technický test je vstupním krokem do celého procesu výběru. Kandidát tedy musí nejprve absolvovat tento technický test, který může být v podobě on-line testu nebo prezenčního testu. Teprve po jeho absolvování se podnikový pracovník, pravděpodobně raději technický manažer než personalista, rozhodne, zda bude kandidát moci pokračovat v dalších krocích výběru.

V podnicích nebo u pozic, kde nejsou technické nároky tak velké, případně tak zásadní, bývá technické testování realizováno až v průběhu, nikoliv na začátku výběrového procesu. Technické testy si většina podniků připravuje sama podle vlastních požadavků a potřeb. V některých podnicích se technické testování kandidátů provádí i formou technického pohovoru nebo také formou technické případové studie. V tom případě pak kandidát dostane zadání vypracovat technické řešení, jehož výsledek je následně vyhodnocen.

2.4 ZAŠKOLENÍ A ZAPRACOVÁNÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Dalším podstatným krokem v náborovém procesu je situace, kdy je kandidát přijat a nastoupí do nového zaměstnání. V tu chvíli ho čeká seznámení s podnikem, jeho firemní kulturou, posláním a cíli. Dále s kolektivem, ve kterém bude pracovat,

¹⁵ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 215

nadřizenými, případně podřízenými, s pracovním prostředím a všemi zvyklostmi v něm. V neposlední řadě samozřejmě také s podrobnou náplní své práce, informačním systémem podniku a mnoha dalšími podrobnostmi.

Pro nového pracovníka je toto období, kdy se se vším sžívá, poměrně náročné. I když svou profesi umí a ovládá, je tu celá řada věcí, které se musí naučit nebo doučit, případně se jim přizpůsobit.

Nejdůležitější bývají v tomto směru první tři měsíce, což je obvyklá lhůta, během které probíhá zkušební období. U náročnějších profesí a vedoucích pozic není výjimkou ani šestiměsíční lhůta. Zkušební období je velmi přínosné pro obě strany, tedy pro podnik i pro pracovníka. Pracovník v tomto období může zjistit, zda mu všechny aspekty nového zaměstnání vyhovují, stejně tak podnik díky institutu zkušební doby zjistí, zda pracovník odpovídá ve všech směrech tomu, co od něj podnik očekával. Během zkušební doby může kterákoliv ze smluvních stran pracovní poměr ukončit v podstatě ihned, pokud by byla s nějakým aspektem nespokojena.

Bez ohledu na zkušební lhůtu existuje téměř v každém podniku určité aklimatizační období, během kterého není nijak měřen výkon nového pracovníka. Délka tohoto období je zpravidla několik dní až týdnů, závisí na interních pravidlech nebo zvyklostech podniku, na náročnosti pracovní pozice a na dalších souvisejících faktorech. Po tomto období už většina podniků začne sledovat a měřit výsledky a pokroky pracovníka, protože ve zkušební době by měl prokázat, že je schopen se adaptovat a podávat rostoucí výkony odpovídající jeho prohlubujícím se znalostem o prostředí a činnostech daného podniku a jeho pracovní pozice.

a) Interní školení a tréninky

Zpravidla ihned po nástupu, případně v prvních týdnech svého působení v podniku, absolvuje pracovník celou řadu školení. Některá jsou dána zákonem, jiná jsou nutná pro jeho bezproblémové působení ve společnosti a další slouží k zajištění zvyšování jeho kvalifikace, výkonu nebo efektivity práce. Zákonem jsou dána následující povinná školení:

- **BOZP** – je jedním z naprosto základních školení, které je zaměstnavatel povinen každému zaměstnanci poskytnout. Zákonem není stanoveno co přesně by mělo být obsahem tohoto školení, protože každá profese, pracoviště a další faktory zaměstnání přinášejí v tomto směru jiná rizika. Zaměstnavatel je povinen nejen zaměstnance proškolit, ale také školení pravidelně opakovat nebo doplňovat. Dále musí především kontrolovat striktní dodržování veškerých pravidel bezpečnosti práce a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. To platí i v případě přeřazení zaměstnance na jiné pracoviště, pokud začne pracovat s jinou technologií, využívat jiné pracovní postupy apod.
- **Požární ochrana** – je dalším povinným školením. Školení požární ochrany je zaměstnanec povinen absolvovat ihned po nástupu do zaměstnání, následně vždy minimálně jednou za dva roky. Musí být seznámen s požárními riziky na pracovišti, které mu bylo přiděleno, s organizací a zajištěním požární ochrany v podniku, dále s požárními poplachovými směrnicemi, rozmístěním a použitím požárních hlásičů a hasicích přístrojů, evakuačním plánem budovy a povinnostmi, které vyplývají z předpisů o požární ochraně.
- **První pomoc** - také školení první pomoci je povinné. Zaměstnavatel musí každého zaměstnance v tomto směru proškolit. Součástí takového školení je část teoretická a část praktická, ve které by se měl provádět nácvik poskytování první pomoci v součinnosti s ostatními přítomnými zaměstnanci.
- **Školení řidičů referentů** – je opět povinné ze zákona. Musí jím projít všichni zaměstnanci, kteří při své práci řídí auto, tedy nejen řidiči z povolání, ale i každý zaměstnanec, který byt' jen občas nebo nárazově řídí služební automobil. Řidiči z povolání musí mít navíc profesní průkaz a musí pravidelně absolvovat školení profesní způsobilosti. Ani u tohoto školení zákon nestanovuje přesně jeho obsah, musí se ho však zúčastnit nejen stálí zaměstnanci, také i sezónní pracovníci a brigádníci i v případě, že by v podniku pracovali jen několik dní v roce.

Všechna výše jmenovaná školení může zajišťovat zaměstnavatel svépomocí. V praxi však velké množství zaměstnavatelů nechává zaměstnance proškolit pomocí on-line kurzů, které jsou moderní, časově nenáročné a současně splňují podstatné parametry.

Zároveň tyto on-line kurzy zajistí dostatečnou průkaznost faktu, že daný zaměstnanec byl v konkrétní věci proškolen. Finanční náročnost on-line kurzů je pro zaměstnavatele přijatelná ve srovnání s přípravou a realizací kurzů svépomocí tak, aby měly odpovídající obsah a kvalitu.

- **Další dlouhou řadou** interně pořádaných kurzů v různých podnicích jsou kurzy, které se týkají podnikových procesů, produktů, služeb, administrativy, informačních systémů, pracovních postupů nebo kurzy motivační. Menší nebo úzce specializované společnosti pak svépomocí pořádají i kurzy *hard skills* (jazykové, vědomostní, technické dovednosti) a *soft skills* (např. interpersonální dovednosti), kurzy obchodních dovedností, asertivity a řadu dalších. Finanční náročnost podobných kurzů, pokud je realizuje externí společnost, je velmi vysoká, současně je však zaručena určitá úroveň odbornosti a určitá záruka spokojenosti. Právě úroveň odbornosti a záruku kvality menší společnosti raději oželí a kurz realizují interně. V takovém případě je velmi často diskutabilní odborná úroveň kurzu, také se nabízí možnost, že obsahuje řadu manipulativních nebo tendenčních tvrzení, polopравd nebo vyložených nepravd.

b) E-learning

Jednou z hodně využívaných variant především interního, ale i externího školení pro zaměstnance, nabízí moderní forma distančního vzdělávání ve formě e-learningu.

E-learning je metoda on-line vzdělávání, která nabízí celou řadu výhod. Mezi hlavní patří finanční a časová úspora. E-learningový kurz stačí připravit pouze jednou, následně všichni noví zaměstnanci se mohou v on-line kurzu naučit a doplnit si informace z různých oblastí působení podniku. Odpadají tedy náklady na organizaci, prostory a školitele.¹⁶

E-learning nabízí kromě toho také další výhodu v podobě možnosti testování znalostí zaměstnanců. Každý absolvovaný kurz může být zakončen testem, pomocí kterého lze zjistit, do jaké míry zaměstnanec ovládá znalosti z daného kurzu.

¹⁶ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 54

Tato metoda má pochopitelně i své nedostatky, nejčastěji se hovoří o chybějícím kontaktu s lektorem nebo tutorem, dále o zaměnitelnosti testovaných osob atd. To se však v rámci podnikového vzdělávacího systému dá poměrně snadno vyřešit. Lze totiž identifikovat osobu, která v danou dobu sedí u daného počítače a je testována. Stejně elegantně lze vyřešit i druhý diskutovaný problém - po absolvování kurzu a testu může zaměstnanec absolvovat pohovor, test nebo zkoušku s osobou, která v podniku zajišťuje vzdělávání. Touto osobou může být znovu namátkově zkoušen a mohou mu být zodpovězeny dotazy a další nejasnosti.

K provozování e-learningových kurzů slouží *learning management* systémy (LMS). Na českém i mezinárodním trhu je jich k dispozici velké množství. Některé jsou ve formě *open source*, může je tedy používat kterýkoliv podnik zdarma, protože má přístup ke zdrojovému kódu a může si systém upravit podle svých potřeb. Existuje ale daleko více možností - od systémů třetích stran, které si lze pronajmout až po vývoj systému vlastního.

Možnosti využití e-learningu v podnikovém vzdělávání jsou tedy velmi široké, a proto jeho obliba v posledních letech prudce stoupá.

Větší podniky zpravidla využívají na odborné kurzy interní nebo externí odborníky, případně specializované vzdělávací a certifikační instituce.

2.5 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Moderní doba se mimo jiné vyznačuje velmi rychlým vývojem trhu ve všech směrech. To má pochopitelně zásadní vliv na každý podnik i na jeho zaměstnance, protože rychlý vývoj musí být respektován, pokud si chce podnik udržet nebo zlepšovat svou tržní pozici. Odborná veřejnost se v tomto směru v podstatě shoduje na tom, že lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů podniku.

Většina společností, které si tento fakt uvědomují, věnuje tomuto tématu v rámci své personální politiky a strategie velkou pozornost. Aby podnik udržoval krok s vývojem situace na trhu, musí krok držet i všichni jeho pracovníci. Další vzdělávání zaměstnanců je proto nadmíru důležité. I proto velká řada společností nabízí podporu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců už v okamžiku vzniku pracovní pozice.

Z pohledu pracovníka je motivace k dalšímu vzdělávání poměrně jasná. Kdokoliv chce budovat a řídit svou kariéru, musí se neustále vzdělávat, sledovat nejmodernější trendy ve svém oboru a současně mít alespoň přehled o celkové situaci na trhu. Jedině tak má šanci v dnešním světě dlouhodobě uspět. Takový pracovník pak při hledání nové pracovní pozice už zdaleka nesleduje pouze výši mzdy, zajímá se o celou řadu dalších faktorů, a především možnost nebo dokonce povinnost dále se v oboru vzdělávat je jedním z nich.

Pozorováním trhu lze zjistit, že podniky dnes nabízejí zcela běžně, často jako součást pracovní doby, výuku jazyků. Pokud má taková společnost i zahraniční klienty, je to téměř pravidlem. Jazyková vybavenost pracovníků obecně je dnes žádaná daleko více než v minulosti, i na takové pracovní pozice, které přicházejí do styku s komunikací v cizím jazyce, bývá požadavkem alespoň základní znalost anglického jazyka.

Oborů, ve kterých je nutné se neustále vzdělávat, je většina, takže jazykové kurzy jsou jen tou nejzákladnější nabídkou. Budeme-li hovořit o dělnických profesích, i zde dochází k tak rychlému vývoji materiálů, pracovních postupů a technologií, že zůstává naprostou nezbytností se v tomto směru udržovat v trendu, případně být zaměstnavatelem udržován ve stavu znalosti všech novinek. Budeme-li hovořit o odborných profesích, tam je situace ještě náročnější. Zde si lze rozdělit téma na dvě části: vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Vzdělávání je jednoznačně pozitivním aspektem, pokud se pracovník sám chce vzdělávat, a pokud mu k tomu podnik poskytne potřebnou podporu. Kvalita podnikového vzdělávání může velmi pozitivně ovlivnit všechny ostatní personální činnosti (Obrázek 2). Podnikové vzdělávání lze rozdělit na vzdělávání v podniku, vzdělávání mimo podnik a vzdělávání na pracovišti.

- *Vzdělávání mimo podnik* - Jednou z variant je samozřejmě možnost, že si zaměstnanec zvyšuje své vzdělání a kvalifikaci klasickým studiem ve škole. Tato situace není výjimečná a podnik by měl takového zaměstnance ve studiu podporovat, protože tím vlastně zhodnocuje vlastní personální zdroje. Úroveň klasického vzdělání personálu podniku do jisté míry vypovídá o kvalitě podnikové politiky a podnikové strategie. Klasické vzdělání je ale pouze jednou z možností, jak zvyšovat vzdělání pracovníka.

- *Vzdělávání na pracovišti* - Podniky často pořádají vlastní vzdělávací kurzy na určité téma, kdy lektorem je např. nejzkušenější pracovník podniku v daném oboru nebo profesi. Dá se říci, že v minulosti podniky pro podobná školení více využívaly externích firem, ovšem velmi často se ukázalo, že taková školení byla příliš obecná, a někdy dokonce i nepřilíš odborná. Lektor externí vzdělávací firmy z pochopitelných důvodů nemůže mít podrobné znalosti o konkrétních podnikových procesech, projektech, firemní kultuře a dalších zásadních skutečnostech. Dalším negativem jsou pak obrovské náklady podniku na takováto školení. V případě, že podnik uspořádá odborný kurz ve vlastních prostorách a z vlastních zdrojů a školitel či lektor má podrobné znalosti o fungování podniku, pak jeho kurz sice nemusí být kurzem profesionálního lektora, přesto může být daleko kvalitnější a efektivnější pro pracovníky. Takový kurz bude respektovat realie podniku, protože bude uveden do všech těchto souvislostí. V případě, kdy v podniku není odborník k dispozici, jsou využívány nabídky vzdělávacích institucí - uspořádání odborného kurzu přímo v daném podniku, na pracovišti zaměstnance.
- *Vzdělávání v podniku* - Je obdobou vzdělávání na pracovišti, vzdělání tedy zajišťuje podnik, ale kurz se koná např. v jiné pobočce nebo ve vzdělávací instituci. Celkově je vzdělávání v podniku systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností zaměstnance, a také jeho motivace. Cílem je snížení rozdílu mezi objektivní kvalifikací pracovníka, tedy jeho charakteristikou, a kvalifikací subjektivní, tedy kvalifikovaností jeho práce.

Cílem podnikového vzdělávání je nejen předávání znalostí, ale také vytváření podmínek pro seberealizaci pracovníka, což je jeden z nejúčinnějších motivačních faktorů. V podnikovém vzdělávání tak dochází ke sjednocení podnikových a osobních cílů zaměstnance.

Podnikové vzdělávání v sobě zahrnuje následující:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti;
- prohlubování kvalifikace pracovníků;
- zvyšování kvalifikace pracovníků;
- rekvalifikace pracovníků;
- vzdělávání manažerů.¹⁷

Je také jednou z hlavních součástí personálních činností podniku a úzce souvisí s plánováním lidských zdrojů, náborem a výběrem zaměstnanců, ale slouží také jako protiflukuační opatření. Z personální praxe vyplývá, že konkurence schopné mohou zůstat jen ty podniky, ve kterých je rychlost učení vyšší nebo rovna rychlosti změn na trhu. Dalším důležitým faktorem, který hraje obrovskou roli v kvalitě lidských zdrojů, je rozvoj lidských zdrojů a rozvoj talentu.

a) Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů je antropocentricky orientovaný koncept personálního řízení podniku. Je to příprava a podpora člověka jako všestranně vzdělané a harmonicky rozvinuté osobnosti. Tedy rozvoj člověka, který je schopen se realizovat svou činností, kterou vykonává na základě vlastního rozhodnutí a vlastních dispozic a na jejich maximální úrovni. V tomto konceptu podnik podporuje rozvoj svých pracovníků až do úrovně jejich možností a v souladu s jejich potenciálem. V daném konceptu se pak mění nejen styl personálního řízení, ale i způsob podnikového vzdělávání. Zaměstnanci je umožněno vzdělávat se v maximální možné míře v souladu s řízením vlastní kariéry a podnikovými cíli.¹⁸

17 PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 157

18 PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 185

b) Rozvoj talentu

Talent je nepochybně velmi důležitou součástí lidských zdrojů podniku, a proto podniky kladou na jeho rozvoj velký důraz. Jedna ze sociologických teorií z konce 20. století, nazývaná *talent driven society* (tedy společnost tažená talenty), hovoří o talentech jako o základu společenského rozvoje ve všech oblastech společenské reality.

Vyhledávání a rozvoji talentů na základě potřeb podniku je nutno věnovat dostatečnou pozornost. Tato pozornost musí být rozložena do všech personálních činností podniku. Personalistická terminologie je v praxi jiná než psychologická, příliš nerozlišuje drobné nuance. Z pohledu podnikových potřeb se tedy zaměříme na několik základních talentů, které jsou vyhledávané.

- **Vizionář** - pro tvorbu vizí a dlouhodobého směřování společnosti je nutné vyhledávat, podporovat a rozvíjet talent vizionáře.
- **Kreativní talent** - kreativní tvůrce a inovátor jsou talenty, které podnik potřebuje pro vývoj, výzkum a pro všechny kreativní profese.
- **Analytik** - analytické myšlení a talent je velmi vyhledávaný a současně využitelný pro široké spektrum oborů a činností podniků.
- **Stratég** - strategické myšlení a talent je rovněž velmi žádaným talentem, který je opět využitelný především ve vedoucích pozicích vytvářejících nejrůznější strategie.
- **Organizační talent** - v zásadě v jakékoliv společnosti je vždy třeba zastoupení organizačního talentu. Vztahuje se nejen na řídicí pozice, ale i na běžné provozní činnosti. Jeho rozvíjení v rámci podnikového vzdělávání je důležité.
- **Vůdcovský talent** - opět je důležitý především na manažerských a vedoucích pozicích, ale v praxi se lze setkat se situacemi, kdy vedoucí pracovník tento talent postrádá, a daný tým nebo projekt fakticky vede jeden ze členů týmu s tímto talentem.

U jednoho pracovníka nikdy není zastoupen pouze jeden talent, a také pro potřeby podniku jsou multitalentovaní pracovníci těmi nejžádanějšími. V personálních procesech je vyhledávání, sledování a rozvoj talentů pracovníků zastoupen od prvního okamžiku, kdy dojde ke kontaktu mezi talentem a pracovníkem.

2.6 ODMĚŇOVÁNÍ, MOTIVACE A BENEFITY

Jednou z velmi důležitých oblastí řízení lidských zdrojů je odměňování, motivace a poskytování benefitů pracovníkům v závislosti na výsledcích jejich hodnocení. Všechny tyto faktory hrají roli už ve chvíli výběru kandidáta, a proto bývají benefity, plat i další motivační faktory obsaženy už v popisu pracovní pozice. Odměny jsou kompenzací za vykonanou práci, jsou jedním z hlavních motivačních faktorů pracovníka pro práci budoucí.

Podnikovým účelem k nastavení optimální politiky odměňování je, pochopitelně s přihlédnutím k aktuálním možnostem podniku, schopnost za pomoci pracovníků realizovat firemní vizi. Hlavní důvody jsou následující:

- přilákat pracovníky odpovídající potřebám podniku;
- stabilizovat podnikové lidské zdroje;
- zvyšovat vlastní konkurenceschopnost;
- pozitivně motivovat pracovníky;
- stimulovat je ke zvyšování kvalifikace;
- dosahovat požadované produkce v množství i kvalitě;
- dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity;
- formovat lidské zdroje schopné realizovat cíle podniku.

Odměny poskytované pracovníkům můžeme rozdělit na

- **vnější odměny peněžní:**
 - plat;
 - osobní ohodnocení;
 - prémie a bonusy;
 - finanční benefity;
- **vnější odměny nepeněžní:**
 - uznání;
 - povýšení;
 - požitky spojené se zaměstnáním;

- **vnitřní odměny :**
 - pocit z vykonané práce;
 - pracovní autonomie;
 - důvěra;
 - nebo korektnost vztahů.¹⁹

Peněžní odměny a benefity jsou všechny odměny vyplácené ve formě určité finanční částky nebo příspěvku, kterým zaměstnanec ušetří své peníze. Odměna je v některých případech pevně daná, v jiných případech je pohyblivá. Hlavní součástí je vždy mzda, která může být fixní, měsíční, hodinová, úkolová, případně podílová.

- **Fixní mzda** je pevně stanovená částka, která je zaměstnanci vyplácena za kalendářní měsíc bez ohledu na počet pracovních dní v měsíci.
- **Hodinová mzda** je dána počtem odpracovaných hodin v měsíci.
- **Úkolová mzda** je dána plněním určitého úkolu, např. počtem vyrobených kusů nebo počtem provedených operací.
- **Podílová mzda** se využívá nejčastěji např. v obchodnických profesích a je dána podílem na obratu nebo zisku podniku nebo jeho pobočky.

Finančními benefity, které jsou ve velké míře využívány v podnikové praxi jsou např.:

- příspěvek na stravování;
- příspěvek na sport a zdraví;
- příspěvky na kulturu a rekreaci;
- příspěvek na ubytování a dopravu;
- příspěvek k nemocenské;
- zaměstnanecké akcie;
- penzijní a životní připojištění;
- zvýhodněné půjčky;
- vzdělávací kurzy a školení;
- používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely;
- dary k životním i jiným výročím;
- naturálie – produkty firmy aj.

¹⁹ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 137

Nepeněžní odměny jsou velmi důležitou součástí podnikové politiky a jejich význam výrazně roste s růstem mezd, především u specializovaných profesí, u kterých mzda často výrazně převyšuje celorepublikový průměr. Pracovníci, kteří pobírají nadprůměrnou mzdu, a současně je po jejich pracovní kvalifikaci na trhu velká poptávka, tedy mají velkou jistotu budoucího uplatnění na trhu práce a zvyšují svůj akcent na tyto nepeněžní benefity:

- **Uznání** je jedním z velmi silných motivačních faktorů pracovníka, současně je velmi důležitým benefitem. Podniky proto pořádají interní soutěže, vyhláší pracovníky měsíce a další akce, na kterých mohou ocenit práci zaměstnanců, a současně je motivovat. Mezi nejdůležitější formy uznání patří především časté ocenění, případně poděkování od mistra, vedoucího úseku nebo jiného nadřízeného, zejména pokud je součástí firemní kultury úcta k zaměstnancům, nadřízený mezi ně pravidelně chodí na pracoviště a přímo zde jim před ostatními pracovníky poděkuje nebo je pochválí. Tento akt bývá pracovníky ceněn daleko více než formální pochvala na poradě.
- **Povýšení** je rovněž velmi motivujícím faktorem, protože velká část pracovníků po něm touží. Může být spojeno s požadavkem na zvýšení kvalifikace, v tom případě pak motivuje pracovníka nejen k výbornému výkonu, ale i k neustálému zlepšování.
- **Pracovní prostředí** je dalším podstatným benefitem a pochopitelně také motivačním faktorem. Kvalita pracovního prostředí zajišťuje větší zájem nových pracovníků i větší spokojenost stávajících zaměstnanců.
- **Flexibilní pracovní doba** je další z výhod, které mohou zásadně zvyšovat zájem o pracovní místo i motivaci pracovníka místo si udržet. Nabízí-li podnik pracovníkovi dokonce možnost vykonávat část práce doma, tedy tzv. *home office*, pak je vždy tato možnost vnímána, jako obrovská výhoda.
- **Pracovní kolektiv** je neméně důležitou součástí představ pracovníka o svém pracovním místě. Vztahy na pracovišti jsou velmi diskutovaným tématem a celá tato problematika ovlivňuje všechny personální činnosti v podniku. Podniky vybírají zaměstnance nejen s ohledem na kvalifikaci, ale také s ohledem na personální složení týmu, ve kterém bude pracovník působit. Z pozorování lze

zjistit, že jedním z nejčastějších důvodů pro změnu zaměstnání je nespokojenost pracovníků se vztahy na pracovišti. Negativní vztahy mezi zaměstnanci v pracovním kolektivu tedy výrazně zvyšují fluktuaci, a tím i náklady společnosti na všechny personální činnosti. Kvalita kolektivu na pracovišti je tedy velmi důležitým faktorem, který má v některých případech dokonce tak zásadní vliv, že pracovník raději oželí vyšší plat na konfliktním pracovišti a zůstává na méně placeném místě v kvalitním přátelském, otevřeném a dobře fungujícím kolektivu.

- **Seberealizace** je opět jedním z velmi důležitých motivačních benefitů. Pokud podnik umožňuje pracovníkovi, aby se dostatečně realizoval a přicházel s novými nápady a podněty, aby mohl v rámci podniku plánovat svou kariéru a budoucnost, je to pracovníkem vítáno a motivuje ho to k vysokému pracovnímu nasazení a loajalitě.
- **Pocit z vykonané práce** je součástí nefinančních benefitů také. Podniky, které pracují eticky, efektivně, a jejichž produkce je skutečně přínosná, mají v tomto směru obrovskou výhodu oproti jiným společnostem. Pro pracovníka je velmi důležité vidět smysluplné a přínosné výsledky své vlastní práce. Pokud je pracovník nucen např. dělat mechanickou opakující se činnost, u které jsou velmi špatně viditelné hmatatelné a smysluplné výsledky, bývá taková činnost velmi neoblíbená a daná pracovní pozice se téměř vždy vyznačuje velmi vysokou fluktuací.
- **Pracovní autonomie** zajišťuje do jisté míry možnost seberealizace, nabízí pracovníkovi důvěru zaměstnavatele a umožňuje mu dojít k požadovaným výsledkům vlastní cestou. Jde tedy o kombinaci dalších motivačních benefitů. Pracovní autonomie je, zejména pro ambiciózní pracovníky, velmi lákavá.
- **Důvěra** zaměstnavatele, manažera nebo jiného vedoucího pracovníka je dalším motivačním benefitem, který pracovník vnímá jako ocenění svých pracovních kvalit. Jakmile ze strany zaměstnavatele dochází k příliš časté a příliš důsledné kontrole i v případě, že pracovník dělá svou práci opravdu dobře, dříve nebo později dojde k situaci, že bude cítit nespokojenost a nedůvěru. A v případě, že pracovník není téměř nikdy pochválen a současně se někdy stane, že udělá

drobnou chybu nebo opomenutí, která jsou hned kritizována nebo dokonce kritizována veřejně, ztrácí takový pracovník naprosto všechnu motivaci. Jeho výkony se zhoršují, netěší se do zaměstnání, nesnaží se zlepšovat, chce pouze přežít pracovní dobu. Nakonec podá, případně dostane výpověď. Důvěra je tedy nesmírně důležitým stimulačním a motivačním faktorem.

- **Motivační rozhovor** je dalším výrazným nefinančním benefitem, který může podnik pracovníkovi poskytnout. Jde o důležitou personální činnost, která vyjadřuje pozitivní postoj podniku a současně motivuje pracovníka ke zlepšování své výkonnosti. Motivační pohovor je poměrně náročná disciplína, která vyžaduje skutečně kompetentního manažera. Motivační pohovory bývají součástí hodnocení pracovníka, během pohovoru samozřejmě může vzniknout situace, kdy manažer musí pracovníkovi sdělit také chyby a nedostatky v jeho výkonu. Při nekompetenci manažera může tedy jít o pohovor demotivační. V případě, že je rozhovor veden korektně, přijme pracovník své nedostatky pozitivně a je motivován se zlepšovat. Současně získá pocit, že i když není dokonalý, podnik si ho váží, jeho práce je pro kolektiv i celou firmu důležitá a jeho přínos pro podnik si manažer uvědomuje a oceňuje ho.

2.7 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitou oblastí personální práce, protože poskytuje zpětnou vazbu o stavu lidských zdrojů v podniku. Současně umožňuje zavést potřebné změny i dobře plánovat personální potřeby a činnosti na následující období.

Metody a kritéria hodnocení zaměstnanců se mění podle činnosti a zaměření podniku, ale nejčastější kritéria, která jsou při hodnocení sledována, jsou následující:

- výkon;
- kvalita;
- plnění termínů;
- hospodárnost;
- bezpečnost při práci;

- kázeň;
- pracovní schopnosti;
- flexibilita;
- docházka;
- zvláštní požadavky aj.

Výše uvedená, ale i další kritéria, mohou být sledována pomocí nejrůznějších metod a nástrojů, ovšem vždy je výsledkem hodnocení na úrovni podniku, které slouží k manažerskému plánování a rozhodování; dále hodnocení na úrovni jednotlivých poboček, oddělení nebo projektů, které slouží managementu k řízení dané jednotky; a konečně na úrovni jednotlivých pracovníků, které slouží k detailní práci s jednotlivými pracovníky.

Hodnocení pracovníků má často motivační charakter v podobě získání výkonnostních prémie nebo speciálních benefitů či ocenění. Podniky v tomto případě používají v odměňování systém podle interní politiky, kdy rozdělují celkovou vyplácenou částku na částku fixní a prémie. Podíl prémie na celkové částce vyplácené pracovníkovi se pak nejčastěji pohybuje v rozmezí 10:50 %. Podnik, který nabízí prémie ve výši 10-20 % z celkové vyplácené částky, nabízí tedy pracovníkovi spíše jistotu než motivaci. Obvyklejší poměr pevné částky a prémie je 70:30 %, kdy má zaměstnanec současně poměrně velkou jistotu, ale současně zajímavou motivaci k dosahování co nejlepších pracovních výsledků. Výjimkou nejsou ale ani podniky, které mají poměr základní mzdy a prémie 50:50 %, tedy jde o nižší míru jistoty, ale podstatně vyšší motivaci pro pracovníky. Tento model přitahuje především hodně ambiciózní pracovníky s vyšší mírou sebedůvěry.

Samotný hodnotící proces se většinou opakuje v půlroční nebo roční periodicitě a probíhá tak, že v krátkém časovém období přibližně dvou až čtyř týdnů vypracuje manažer hodnocení jednotlivých pracovníků ve zvolených kritériích, a ve stejném období pracovník vypracuje pomocí dotazníku své vlastní sebehodnocení. Poté následuje hodnotící pohovor, na kterém má hodnotitel k dispozici své vlastní hodnocení i sebehodnocení pracovníka. Při pohovoru musí hodnotitel hodnotit především

výkonnostní parametry pracovníka, nikoliv jeho osobnostní rysy. Hodnotitel by měl být při pohovoru otevřený a měl by umožnit pracovníkovi reagovat na všechna vyslovená hodnocení, neměl by být příliš kritický ani v případě, že má k výkonům pracovníka vážné výhrady.

Výsledkem hodnotícího pohovoru by měly být nové osobní cíle pracovníka na následující období, ve kterých musí být formulovány jasné požadavky na plnění plánovaných cílů, nikoliv požadavky na odstranění nežádoucích jevů. Cíl je tedy stanoven např.: “pracovník přijme příchozí hovor na zákaznickou linku po maximálně čtyřech zazvoněních”, nikoliv formou: “pracovník nenechá vyzvánět telefon na zákaznické lince dvě minuty”.

Základní pravidla pro přípravu hodnotících pohovorů jsou následující:

- na přípravu hodnocení, resp. sebehodnocení by obě strany měly mít dostatečné množství času;
- termín vlastního hodnotícího rozhovoru je vhodné stanovit nejméně týden předem;
- hodnotící rozhovor by se měl odehrávat v klidném prostředí a bez vyrušování;
- hodnotící rozhovory manažera je třeba plánovat v dostatečném časovém rozestupu;
- hodnotící rozhovor se zaměřuje zejména na oblasti, ve kterých se hodnocení manažera liší od sebehodnocení zaměstnance;
- argumentace manažera se opírá o konkrétní zkušenosti s hodnoceným, nikoli o obecná konstatování, jeho případná kritika se vztahuje k pracovní činnosti a pracovním problémům, nikoli k osobním vlastnostem hodnoceného;
- hodnotitel se neobává přiklonit se k názoru hodnoceného, pokud jeho pohled uzná za správný;
- výsledkem hodnotícího rozhovoru je souhrnné hodnocení zaměstnance a dohoda o jeho osobních cílech do budoucna;
- promítá-li se výsledek hodnocení do změny základního platu zaměstnance, pak hodnotitel zpravidla neuvádí žádnou finanční částku.

Z pohledu podniku je hodnocení pracovníků zaměřeno na:

- zjišťování jak pracovník vykonává svou práci;
- projednávání výsledků s pracovníkem;
- hledání řešení ke zlepšení pracovních výkonů.²⁰

Strategickým cílem hodnocení je navození pozitivní změny v motivaci pracovníků a jejich užší ztotožnění se se zájmy a cíli podniku. Podaří-li se cíle hodnocení realizovat, vyplývá z toho vyšší loajalita pracovníků, vyšší výkonnost a vyústění ve vyšší produktivitu práce.

²⁰ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0, s. 72 a 73

3 OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ

Personální práce už od okamžiku, kdy dochází k prvnímu kontaktu společnosti s potenciálním zaměstnancem, zahrnuje zpracování osobních údajů. Společnost je používá ke komunikaci a zjišťování kvalifikace daného uchazeče, později k přípravě pracovních smluv, mzdových výměrů, evidenci zaměstnance a jeho činnosti v rámci organizace, a rovněž ke splnění zákonných povinností zaměstnavatele vůči státu. V posledních letech přibývalo případů neodborného a nebezpečného nakládání s osobními údaji třetích osob, jejich zneužívání a obchodování s nimi. Proto bylo nutné, aby vznikl předpis, který by se týkal zpracování osobních údajů a ochrany osobnosti zaměstnanců, který by zabránil zneužívání osobních údajů nebo jejich šíření třetím stranám k využití, k němuž nebyly určeny.

3.1 VÝVOJ OCHRANY OSOBNOSTI DO ROKU 1989

Na ochranu osobnosti pomýšleli už počátkem 19. století ve Všeobecném zákoníku občanském, v českém právu dále označován jako “obecný zákoník občanský”, „o.z.o.“ nebo “ABGB”²¹. Byl na území českých zemí platný již za vlády rakouského císaře Františka I. (vyhlášen byl patentem 1. června 1811²²) a v českých zemích platil až do r. 1950. Již v této době právní předpisy viditelně reflektovaly největší problematiku dané doby. § 16 obecného zákoníku občanského říká následující: *“Každý člověk má vrozená, již rozumem poznatelná práva, a nutno jej tudíž považovati za osobu. Otroctví nebo nevolnictví a k tomu se vztahující výkon moci nejsou v těchto zemích dovolena.”*²³ ABGB se tedy zabíral primárně právem na svobodu každého člověka, právě ta byla v tehdejších dobách výrazně problematičtější. Více zákoník o ochraně osobnosti nehovoří, protože potřeba chránit osobní údaje vznikla až mnohem později.

21 Zkratka z původního německého názvu “Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch für die gesammten Deutschen Erbländer der Österreichischen Monarchie”.

22 Všeobecný zákoník občanský. *Wikipedie.cz* [online]. 2017 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/V%C5%A1eobecn%C3%BD_z%C3%A1kon%C3%ADk_ob%C4%8Dansk%C3%BD

23 Obecný zákoník občanský. *Beck-online.cz* [online]. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mjygeyv6ojugyxhazrrgm3teljq>

Tento zákoník platil na území českých zemí i při vzniku Československé republiky, kdy byl přijat do československého práva tzv. recepční normou.²⁴ Na Slovensku však platilo uherské zvykové právo, což způsobilo v Československu právní dualismus, který byl vyřešen vzhledem k politické situaci až v roce 1950 tzv. právníkou dvouletkou. Tato “právníká dvouletka” měla v letech 1948-1950 přepracovat a kodifikovat celý československý právní řád, aby došlo k odstranění právního dualismu.²⁵ Vznikl tak “střední občanský zákoník”²⁶, který nahradil obecný zákoník občanský z roku 1811. Tento střední občanský zákoník ale ochranu osobnosti příliš neošetřoval, navíc naprosto neodpovídal standardům demokratické společnosti. Vzhledem k všeobecně známému přístupu komunistického režimu k zákonům a normám by však pravděpodobně byla případná ochrana osobnosti, pokud by byla do občanského zákoníku zakotvena, porušována stejně jako jakákoliv další základní lidská práva.

Střední občanský zákoník byl znovu nahrazen v roce 1964 novým občanským zákoníkem.²⁷ Ochranu osobnosti zajišťují § 11-16 prvního oddílu druhé hlavy, přímo § 11 hovoří o ochraně osobnosti obecně: „*Občan má právo a ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti, jakož i svého jména a projevu osobní povahy.*“ Odstavce 1 a 2 § 12 hovoří o tom, že osobní údaje smějí být použity jen se svolením osoby, potřeba svolení nevzniká pro úřední použití osobních údajů, které samozřejmě musí být v souladu se zákonem.

I přesto, že se jednalo o pokročilejší právní úpravu ochrany osobnosti, v praxi vzhledem k míře společenské lhostejnosti a stagnace nebyla bohužel vykonávána, jak se později ukázalo. I tak dokázala tato právní úprava přispět k lepšímu postavení lidí v právní rovině a položit základy pro další právní úpravy tohoto práva po roce 1989.

24 Zákon č. 11/1918 Sb., o zřízení samostatného státu československého

25 Právníká dvouletka. *Wikipedie.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A1vnick%C3%A1_dvouletka

26 Zákon č. 141/1950 Sb., československý občanský zákoník

27 Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

3.2 VÝVOJ OCHRANY OSOBNOSTI PO ROCE 1989

Na ochranu osobních údajů bylo potřeba pomýšlet v naší zemi nejvíce právě ve chvíli pádu předchozího komunistického režimu a nastolení nové, demokratické společnosti s větší orientací na západní politiku, než na východní, jako tomu bylo doposud. Vznikla potřeba vypracování nové Ústavy a občanského zákoníku. Tyto normy by zakotvily demokratičnost země v právu jako jeden ze základních pilířů a modernizovaly právo na ochranu osobnosti s ohledem na větší konkurenceschopnost a otevřenost obchodu s ostatními zeměmi vzhledem k návratu k tržnímu hospodářství.

Stavěno bylo stále na občanském zákoníku z roku 1964. Cenzura byla zrušena, bylo zavedeno právo na informace a postupně se začaly zveřejňovat svazky StB. Česká republika se postupně připravovala na vstup do Evropské unie, bylo tedy jasné, že s novou dobou, do které směřovala, musí přijít také modernizace práva na ochranu osobnosti. Proto přišel zákon, který v rámci ochrany osobnosti novelizoval a doplnil stávající občanský zákoník.²⁸

Po rozpadu Československa byla další velkou inovací nově přijatá Ústava²⁹ a Základní listina práv a svobod³⁰, které České republice umožnily dosáhnout souladu s mezinárodním právem.

Ústava České republiky již v prvním článku odst. 1 uvádí: *“Česká republika je svrchovaný, jednotný a demokratický právní stát založený na svobodě a úctě k právům člověka a občana.”* Listina základních práv a svobod pak ochranu osobnosti specifikuje, např. čl. 10 odst. 3 říká: *“Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.”* Formulováno je to velmi obecně, nicméně právě Listina základních práv a svobod je v dnešní době úplným základem judikatury nejen v oblasti ochrany osobnosti.

28 Zákon č. 87/1990 Sb., zákon, kterým se mění a doplňuje občanský zákoník

29 Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky

30 Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod

Takto obecné formulace mohou jako dobrý základ judikatury posloužit, ale je nutno dále právo konkretizovat a aktualizovat, neboť s rozvojem komunikačních médií se rozvíjí také mnoho dalších oblastí, kde se zpracovávají osobní údaje. S velkým rozmachem uchovávání osobních dat je nutno dbát na řádnou judikaturu. Právě to měl ošetřit zákon o ochraně osobních údajů z roku 2000.³¹ Ten byl až do roku 2018 základním předpisem zajišťujícím ochranu osobních údajů a činnost Úřadu pro ochranu osobních údajů. Sloužil jako základ pro judikaturu v případě, že by došlo k neoprávněnému zásahu do soukromého a osobního života shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním osobních údajů osoby.

Konečně byl položen skvělý právní základ pro ochranu osobnosti v denním životě lidí, ovšem ochraně osobních údajů i ve velkých podnicích a firmách se začalo věnovat až nové nařízení Evropské unie, celým názvem *Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES* (dále GDPR), které od 25. května 2018 nahradilo český Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Toto nařízení mělo zajistit aktualizaci práva na ochranu osobnosti vzhledem k současnému aktivnímu využívání internetu a sociálních sítí nejen v osobním životě lidí, ale také pro účely náboru nových zaměstnanců. Smyslem je rovněž zajištění schopnosti v době rozšiřování využití internetu hájit občany před případným zneužíváním jejich osobních údajů. Mimo to, že hájí práva občanů na internetu, se GDPR³² stará i o bezpečné zpracování údajů o zaměstnancích jednotlivými zaměstnavateli. Těm udává normy, podle kterých musí zavést bez ohledu na velikost podniku nebo počet zaměstnanců opatření, která zajistí soulad zpracovávání osobních údajů zaměstnanců s GDPR.

31 Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

32 Zkratka z původního anglického názvu General Data Protection Regulation.

Body níže konkrétněji vyjadřují, co musí podniky do svého interního fungování zavést, aby vše fungovalo v souladu s předpisy GDPR:

- implementace ochrany dat a osobních údajů;
- zavedení pseudonymizace osobních údajů;
- zavedení postu Data Protection Officer (DPO), pověřence pro ochranu osobních údajů;
- konzultace s odborníky před začátkem zpracovávání dat;
- vedení záznamů o zpracování dat a osobních údajů;
- Data Protection Impact Assessment (zkráceně DPIA) neboli posudek o vlivu ochrany dat.

DPIA budou muset firmy vypracovávat v případě, že osobní údaje zpracovávají systematicky, automatizovaně a ve větším rozsahu. Typickými příklady by mohla být činnost finančních institucí, např. bank, pojišťoven apod.³³

³³ Jaké povinnosti ukládá GDPR institucím a firmám. *Gdpr.cz* [online]. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/povinnosti/>

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍL PRÁCE A SPECIFIKACE

Cílem této práce je definování principů naboru a vzdělávání zaměstnanců, stanovení aktuálního stavu a predikce vývoje metodiky v oblasti řízení lidských zdrojů.

Vzhledem k různosti situace na pracovním trhu v různých oborech byl výzkum zaměřen specificky na obor informačních a komunikačních technologií (ICT). Cílem tohoto kroku je získání vyšší míry relevance zjištěných dat, potažmo tedy i výsledků celého výzkumu.

Demograficky je práce zaměřena specificky na oblast České republiky s reflexí faktu, že hlavními oblastmi, ve kterých působí subjekty orientované na poskytování služeb v oboru ICT, jsou především Hlavní město Praha, dále Brno a Ostrava a v menší míře ostatní krajská města.

5 METODIKA VÝZKUMU

Jako primární metoda pro tento výzkum byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Výzkumné otázky byly položeny ze široka, aby bylo možné vysledovat a extrahovat, co je v dané oblasti pro ten který podnik podstatné. Během výzkumu bylo zjištěno, že údaje získané kvalitativním výzkumem jsou i přes veškerou snahu velmi stručné, proto je nutné je doplnit ještě vlastním pozorováním.

Nejprve bylo stanoveno jedenáct výzkumných otázek, jejichž cílem je odhalit aktuální trendy v oblasti nábory a vzdělávání zaměstnanců v oblasti ICT.

Vlastní výzkum probíhal v období od června 2017 do ledna 2019. Na základě cíle tohoto výzkumu bylo vytipováno dvanáct společností, jejichž hlavním zaměřením činnosti jsou komplexní služby v oblasti ICT, případně takové společnosti, které mají jiné zaměření, ale pro své vlastní potřeby vyvíjejí vlastní produkty z ICT.

Těchto dvanáct společností bylo osloveno s požadavkem na poskytnutí relevantních údajů pro účely výzkumu. Z následných jednání zůstalo šest společností ochotných na výzkumu spolupracovat. Vedoucím personálních oddělení těchto společností bylo postupně položeno shodně jedenáct výzkumných otázek, a protože jejich odpovědi byly často velmi stručné, byly jim položeny ještě dotazy na konkretizaci a doplnění odpovědí. Z výsledných odpovědí bylo možno vyvodit celou řadu důležitých faktů. Výsledky kvalitativního výzkumu jsou uvedeny u jednotlivých otázek, celé shrnutí pak v bodu č. 7.

V průběhu kvalitativního výzkumu se ukázalo, že odpovědi na některé otázky jsou velmi stručné a nekonkrétní. Ani při opakovaném dotazování na specifikaci odpovědí nebylo možno získat zpřesněné odpovědi. Z tohoto důvodu je přidáno mezi metody výzkumu také pozorování.

Pozorování bylo realizováno po dobu 18 měsíců na více než 30 společnostech, a po stejnou dobu při komunikaci s více než 800 zaměstnanci, kteří v danou dobu aktivně hledali zaměstnání v oboru ICT. Výsledky pozorování jsou uvedeny v bodu 6.2 vlastního výzkumu a celkové zhodnocení rovněž v bodu č. 7.

6 VLASTNÍ VÝZKUM

Vlastní výzkum se v této práci opírá o dva základní pilíře. Prvním je kvalitativní výzkum pomocí otevřených otázek, realizovaný za pomoci pracovníků personálních oddělení 6 středně velkých společností, které působí v oblasti ICT, případně v jiném oboru, ale mají vlastní významné oddělení vývoje ICT.

Druhým pilířem výzkumu je pozorování realizované v průběhu 18 měsíců při působení v pracovní pozici recruitera a Business development managera v oblasti ICT.

6.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Otázka č. 1: *Jaké marketingové nástroje používáte ve vaší společnosti pro nábor nových zaměstnanců a prezentaci pracovních pozic?*

Odpovědi:

- *respondent č. 1:* Jobs.cz, Proudly, Facebook, Instagram, Blog (medium.com).
- *respondent č. 2:* Inzeráty, kampaně, příspěvky do časopisů, prezentace na VŠ, sociální sítě, videa, plakáty, zpravodaje, výzkumy apod.
- *respondent č. 3:* Obecně: sociální sítě, firemní web s prezentací pozic, LinkedIn, nepřímo při našich akcích (Livesport Talk), při akcích typu Devel/Webexpo, prezentace na projektech jako Startupjobs, Techloop, Stackoverflow + samozřejmě spolupráce s našimi partnery - agenturami, které pro nás uchazeče hledají.
- *respondent č. 4:* Sociální sítě, portál Jobs, Techloop, pomoc personálních agentur, pracovní veletrhy, studentské veletrhy, on-line přednášky na technicdays, reklama přímo na univerzitách.
- *respondent č. 5:* LinkedIn, reklamy v metru a na Facebooku.
- *respondent č. 6:* Využíváme hodně vnitřní databázi stávajících případných kandidátů, se kterými jsme neustále v kontaktu. Dále je určitě důležité využívat svých webových stránek, a s tím související propagace na různých placených i neplacených portálech. Hodně pak pomáhá, na jakých místech po zadání dat vyjíždíme. Placené portály jako Jobs, Profesia a jiné jsou nezbytnou součástí celého procesu.

Komparace odpovědí a zjištěná fakta k otázce č. 1

Z uvedených odpovědí jbylo zjištěno, že všechny subjekty shodně využívají k prezentaci pracovních pozic a náboru zaměstnanců především internet, inzertní portály a různé sociální sítě. Mezi inzertními portály dominuje jobs.cz a Techloop, mezi

sociálními sítěmi pak LinkedIn a Facebook. Dalším hojně využívaným zdrojem jsou personální agentury, ale také pracovní veletrhy, konference, přednášky, prezentace a inzerce na univerzitách.

Celkově z odpovědí na tuto výzkumnou otázku vyplývá, že nábor nových zaměstnanců z oboru ICT je realizován pomocí celé řady marketingových nástrojů. Dále, že každý z respondentů využívá k tomuto účelu větší množství marketingových nástrojů, které vzájemně kombinuje. Dalším zjištěním je, že v mezi marketingovými nástroji dominují internetové formy prezentace pracovních pozic, které podle potřeby a možností jednotlivých společností doplňují ostatní marketingové nástroje.

Otázka č. 2: Využíváte sociální sítě, případně jaké a jakém rozsahu?

Odpovědi:

- *respondent č. 1:* Facebook, Instagram - bohužel nedokážu specifikovat rozsah, to je otázka na marketing.
- *respondent č. 2:* Facebook, LinkedIn, Youtube, Instagram apod.
- *respondent č. 3:* Vyzkoušeli jsme několikrát v minulosti cílenou propagaci pozic na sociálních sítích, bez lepších výsledků. Dlouhodobě pracujeme s naším firemním profilem, kde neformálně ukazujeme vše zajímavé, co se kolem firmy děje. Bereme to jako důležitý prvek pro uchazeče, kteří si o nás zjišťují více informací a čerpají právě ze sociálních sítí (kromě různých článků a samozřejmě i firemního webu).
- *respondent č. 4:* LinkedIn, Instagram. Sociální sítě mi moc v náboru nepomáhají, spíše je využívám k propagaci značky - employer brand. Marketingové oddělení spravuje i Twitter a Facebook, ale to já na HR nevyžívám.
- *respondent č. 5:* Pracujeme s LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram.
- *respondent č. 6:* Využíváme Facebook – ten využíváme hodně na inzerci a dostat se do podvědomí u lidí, co jsme za firmu. Dále v našem oboru ICT samozřejmě LinkedIn, což je "středem" sociálních sítí pro nás nezbytných.

Komparace odpovědí a zjištěná fakta k otázce č. 2

Z odpovědí jednotlivých respondentů vyplývá, že sociální sítě jsou hojně využívaným marketingovým nástrojem pro prezentaci pracovních pozic. Mezi nejužívanější patří podle zjištění LinkedIn a Facebook, které jsou následovány Instagramem a Twitterem.

Dále bylo z odpovědí zjištěno, že sociální sítě jsou v náborovém procesu využívány k prezentaci pracovních pozic, k přímé komunikaci s vhodnými kandidáty, ale také k budování *employer brandu* (budování značky).

Celkově z odpovědí na tuto výzkumnou otázku vyplývá, že sociální sítě jsou jedním ze základních pilířů náborového procesu ve většině dotazovaných společností, dále že využívání sociálních sítí má různé formy a metody, ale také společný cíl, kterým je zaujmout potenciálního zaměstnance, představit mu celou společnost, konkrétní pracovní pozici, a následně s ním začít přímo komunikovat.

Vedlejším zjištěním vyplývajícím z odpovědí je skutečnost, že v některých společnostech má odpovědnost za personálně-marketingové aktivity na sociálních sítích marketingové oddělení, nikoliv oddělení personální, v jiných se personálním marketingem zabývá přímo personální oddělení.

Otázka č. 3: Kolik kol má zpravidla náborový proces ve vaší společnosti?

Odpovědi:

- *respondent č. 1:* Maximálně 3 kola, ale většinou 1 kolo.
- *respondent č. 2:* Zpravidla 1, někdy 2, výjimečně 3.
- *respondent č. 3:* 2 kola, prakticky pokaždé.
- *respondent č. 4:* Mám na starosti IT útvar, tam jde o rychlost a nechci sem zbytečně ty kandidáty tahat několikrát. Snažím se 1 kolo, kde je HR, přímý nadřízený i kolega z týmu. Pokud se nerozhodneme hned v 1. kole, tak max. 2 kola. 2. kolo je neformální a je tam třeba celý tým.
- *respondent č. 5:* 3 kola.
- *respondent č. 6:* Většinou jedno kolo u nás a další 1-2 již u klienta, který si již finálně vybírá.

Komparace odpovědí a zjištěná fakta k otázce č. 3

Touto výzkumnou otázkou a získanými odpověďmi bylo zjištěno, že nejčastějším postupem, který jednotlivé společnosti volí, jsou 1-2 kola náborových pohovorů. Méně obvyklým postupem jsou 3 kola náborových pohovorů.

Dále z odpovědí vyplývá, že jedním z hlavních důvodů, proč je preferován 1-2kolový výběrový proces, je urychlení celé náborové procedury. Další zjištěnou skutečností je, že více kol náborového procesu se používá především v situaci, kdy si zaměstnavatel a jeho personální pracovníci nejsou jisti kvalitou potenciálního zaměstnance, a potřebují o něm v dalších kolech pohovorů zjistit podrobnější informace, více otestovat jeho schopnosti a dovednosti, případně zjistit, jak by zapadal do budoucího pracovního kolektivu.

Otázka č. 4: Jaké typy pohovorů používáte?

Odpovědi:

- *respondent č. 1:* Telefonický pohovor/Skype call, případové pohovory, behaviorální pohovory, on-line testy zaměřené na osobnost uchazeče a technické znalosti.
- *respondent č. 2:* Formální strukturovaný/nestrukturovaný pohovor, také neformální nebo kompetenční či behaviorální. Dále také telefonický/Skype výjimečně.
- *respondent č. 3:* osobní - 1v1, případně telefon/Skype/hangout v případě, že uchazeč není z Prahy a preferuje tuto možnost. My vždy preferujeme osobní setkání, je-li to možné.
- *respondent č. 4:* Osobní pohovor nic nenahradí. Někdy kvůli vzdálenosti využiji Skype.
- *respondent č. 5:* Otevřené otázky.
- *respondent č. 6:* V poslední době nejvíce telefonické a Skype, bývalo i období pouze osobních. Vše se mění se současným trendem a pozicí na trhu.

Komparace odpovědí a zjištěná fakta k otázce č. 4

Z odpovědí respondentů lze konstatovat, že nejčastějším typem pohovorů s uchazeči o zaměstnání je osobní prezentační, formální nebo neformální pohovor, dále telefonický, případně Skype pohovor. Méně často je používán kompetenční a behaviorální pohovor.

Z některých odpovědí dále nepřímou vyplývá, že situace a trendy na trhu práce se velmi rychle vyvíjí a mění, a na tyto změny je nutné rychle a efektivně reagovat úpravou náborových metodik tak, aby se nesnížila kvalita náborového procesu.

Otázka č. 5: Jaké další metody výběrového řízení používáte?

Odpovědi:

- *respondent č. 1:* Prověření referencí.
- *respondent č. 2:* Předvýběr.
- *respondent č. 3:* Žádné další.
- *respondent č. 4:* Pouze osobní pohovor, AC nevyužíváme.
- *respondent č. 5:* Assesment centrum, testování.
- *respondent č. 6:* Osobnostní, nedovolíme si doporučit někoho, kdo se absolutně vymyká myšlence dané firmy.

Komparace odpovědí a zjištěná fakta k otázce č. 5

Z odpovědí respondentů vyplývá, že součástí náborového procesu bývá osobnostní a technologické testování, a pouze v jednom případě je využíváno také *assessment centrum*, jako další odlišná metoda výběru nových zaměstnanců při obsazování pracovních pozic.

Otázka č. 6: Jak probíhá úvodní zaškolení nového zaměstnance a v jakém rozsahu?

Odpovědi:

- *respondent č. 1:* První den onboarding a poté onboarding v týmu, nedá se přesněji specifikovat, je to individuální.
- *respondent č. 2:* První celý den adaptace, informace o firmě, vykazování apod., dále pod vedením manažera-seniora cca 14 dnů až měsíc. Vzdělávací aktivity, úvodní kurz sebeprezentace apod.
- *respondent č. 3:* Jeden konkrétní kolega provází nového kolegu firmou a jednotlivými týmy. S pomocí team leaderů poté zaškoluje. Nový kolega si tak vyzkouší testovací úkoly v průběhu prvních dvou týdnů, pozná blíže technologie na jednotlivých projektech a seznámí se i s tím, jak jsou jednotlivé projekty na sebe navázané. Po dvou týdnech se zpravidla zapojuje do vývoje společně s týmem, do kterého nastoupil.
- *respondent č. 4:* Koná se adaptační trénink, který trvá od 9 do 14 hod. Součástí je prezentace, seznámení s firemním prostředím, vyzvednutí notebooku, ID karty, mobilu. Koná se školení BOZP a PO, dále se koná produktové školení. Pak předání přímému nadřízenému.
- *respondent č. 5:* Dva měsíce zaškolování, přednášky, kurzy a mentoring. Třetí měsíc pracuje sám a probíhá hodnocení manažera.
- *respondent č. 6:* Zaškoluje si většinou přímo náš klient, který vede daný projekt v případě zprostředkování nebo pronájmu. Pokud se jedná o vnitřní nábor, zaměstnanec, který má dané věci na starosti, nového zaměstnance zaškolí v daných programech a vysvětlí postup práce. Převážně během prvního dne, a dále je k dispozici na jakékoliv dotazy či pomoc.

Komparace odpovědí a zjištěná fakta k otázce č. 6

Pomocí této výzkumné otázky bylo zjištěno, že adaptační proces a zaškolení nového zaměstnance je vysoce individuální. Velmi podobně probíhá ve zkoumaných společnostech pouze prvních několik dní, kdy je nový zaměstnanec seznámen se společností, proběhnou první školení, která jsou povinná ze zákona, jako je bezpečnost práce, požární ochrana a případně školení řidičů referentů.

V následujícím období pak probíhají další adaptační kroky různého rozsahu a délky. Nejčastěji je to zaškolení nového zaměstnance v oblasti technologií, přednášky o jednotlivých projektech, jejichž součástí je i seznámení s pracovními týmy na jednotlivých projektech. Následně se nový zaměstnanec postupně prakticky zapojuje do pracovních aktivit pod dohledem nadřízeného, projektového manažera, případně služebně staršího kolegy.

Ze získaných odpovědí rovněž nepřímo vyplývá, že celý zaškolovací a adaptační proces slouží k tomu, aby se během zkušební doby prokázalo, zda se zaměstnanci na nové pracovní pozici daří začlenit se do pracovního týmu, plnit pracovní postupy a úkoly, a tedy zda je pro danou organizaci po všech stránkách přínosem.

Otázka č. 7: *Jak probíhá zapracování nového zaměstnance?*

Odpovědi:

- *respondent č. 1:* Onboarding, seznámení s týmem a projektem, je to vždy individuální nedá se specifikovat dopředu.
- *respondent č. 2:* Odpovězeno v předchozí odpovědi.
- *respondent č. 3:* Popsáno v bodě výše. Ještě doplním, že je to vždy velmi individuální z pohledu zapracování do týmů. V každém případě si vedoucí týmu, resp. i vedoucí vývoje sedne s novým kolegou min. jednou za měsíc a probere, co se podařilo/nepodařilo, na co se dál zaměřit. První týdny/měsíce takto pomáhají vést nového kolegu, než dojde k plnohodnotnému začlenění do týmu.
- *respondent č. 4:* Má na starosti přímý nadřízený a celý tým.
- *respondent č. 5:* Viz odpověď předtím.
- *respondent č. 6:* Má na starost taktéž klient, který vede daný projekt při prodeji či pronájmu daného zaměstnance. Vnitřní zapracování se liší od pozice. Obchodníkovi jsou vysvětleny dané programy a firmy, které nesmí kontaktovat a pak jsou takzvaně hozeni do vody, aby se ukázalo, zda umějí být v obchodě úspěšní. U admin a HR pozic navíc probíhá např. ukázka daného pohovoru a forma přípravy, aby mohl daného kandidáta předat obchodníkovi.

Komparace odpovědí a zjištěná fakta k otázce č. 7

Ze získaných odpovědí vyplývá, že ve většině společností se zaškolení a zapracování nového zaměstnance prolíná, a proto byla odpověď na tuto otázku zodpovězena už v odpovědích na otázku předchozí. Lze tedy i v tomto případě konstatovat, že zapracování nového zaměstnance je vysoce individuální proces nejen vzhledem ke zvyklostem různých zaměstnavatelů, ale také ke složitosti a náročnosti pracovní pozice nového zaměstnance.

Obecně lze říci, že nový zaměstnanec se v oblasti ICT zapracovává v kolektivu kolegů a pod zvýšeným dohledem nadřízeného, přičemž nadřízený má v některých případech formální a objektivní, v některých případech neformální a subjektivní hodnotící faktory, podle jejichž výsledku klade na nového zaměstnance další úkoly tak, aby rychle a efektivně nabyl dostatečné úrovně pracovní autonomie.

Otázka č. 8: Jaké metody používáte k průběžnému vzdělávání zaměstnanců?

Odpovědi:

- *respondent č. 1:* Máme vlastní e-learning portál (videa a prezentace). Vlastní knihovnu. Certifikace podle toho, kde jaký kolega pracuje. Je to vždy individuální. Nemáme kariérní plán na 3 roky dopředu. Vzhledem k tomu, že se technologie mění rychle.
- *respondent č. 2:* Povinná školení, dále interní či externí dobrovolná školení. Vlastní produkt na vzdělávání e-doceo.
- *respondent č. 3:* Kolegové u nás mají možnost studovat jak on-line (on-line kurzy ať už technického zaměření nebo např. soft skills), tak samozřejmě i off-line (máme knihovnu + čtečky atd.). Mimo to jezdí pravidelně na různá setkání, konference, a to nejen po ČR. Mohou si současně studovat i v pracovní době (mají k tomu několik hodin týdně prostor). Do vzdělávání se nesnažíme jakéhokoliv kolegu/kolegyni tlačit, vždy si k němu musí sami najít cestu. Jinak by celý proces vzdělávání postrádal smysl.
- *respondent č. 4:* E-learningové kurzy, otevřené kurzy u dodavatelů, konference tuzemské i zahraniční, přednášky, školení i s certifikací.
- *respondent č. 5:* Rotace zaměstnanců, školení, přednášky, semináře.
- *respondent č. 6:* Placené a jiné vzdělávání u nás bohužel neprobíhá.

Komparace odpovědí a zjištěná fakta k otázce č. 8

Z odpovědí na tuto výzkumnou otázku lze zjistit, že různé společnosti mají k průběžnému vzdělávání svých zaměstnanců rozdílný přístup. Některé společnosti vzdělávání vůbec nepodporují, jiné naopak velmi intenzivně.

Nejčastěji používaným modelem průběžného vzdělávání zaměstnanců ve zkoumaných společnostech je řešení pomocí e-learningových portálů. Další v pořadí jsou pak interní i externí semináře, konference a přednášky.

Dále z odpovědí vyplývá, že vzhledem k rychlému vývoji technologií nelze příliš efektivně plánovat vzdělávání zaměstnanců z oblasti ICT dlouhodobě. Vše je tedy plánováno krátkodobě v závislosti na technologickém pokroku, aktuálním stavu realizovaných projektů, a také na aktuálních potřebách i možnostech dané organizace.

Část zkoumaných společností pak umožňuje svým zaměstnancům vzdělávat se i v rámci pracovní doby, a rovněž podporují časově i finančně certifikaci zaměstnanců, čímž se zvyšuje jejich kvalifikace, a tím i lidský potenciál dané společnosti.

Otázka č. 9: Jaké metody hodnocení nových zaměstnanců používáte?

Odpovědi:

- *respondent č. 1:* Hodnocení, také probíhá individuálně. Kvalita práce, záleží jestli pracujete u klienta nebo interně. Máme kvartální odměny. Podmínky pro splnění odměn jsou vždy individuální podle týmu. Nemáme centrální nařízení od vedení.
- *respondent č. 2:* Průběžné hodnocení, hodnocení ve zkušební době a PR.
- *respondent č. 3:* Nehodnotím sám, proto nemohu rozebrat podrobněji. Každý team leader a současně i vedoucí vývoje má své hodnocení. TL má zpravidla jednou do měsíce krátké zhodnocení.
- *respondent č. 4:* KPI, cíle na půlrok a pak vyhodnocení s nadřízeným.
- *respondent č. 5:* Podle dosažených výsledků a cílů Smart, pozorování, dotazování.
- *respondent č. 6:* Důležité je určitě, aby se během zkušební doby dostal do aktivního kontaktu a naše firma viděla případný reálný výnos za jeho práci v nejbližší době.

Komparace odpovědí a zjištěná fakta k otázce č. 9

Z odpovědí na tuto výzkumnou otázku bylo zjištěno, že rovněž formy a metody hodnocení zaměstnanců jsou vysoce individuální. Nejen v porovnání jednotlivých společností, ale i v každé jednotlivé zkoumané společnosti. Stejně jako v případě zaškolení a zapracování zaměstnance, i jeho hodnocení má nejčastěji v kompetenci přímý nadřízený. Z odpovědí ale také vyplývá, že převažují subjektivní hodnotící metody nad objektivními.

Pouze v jedné zkoumané společnosti jsou využívány KPI neboli Key Performance Indicators, tedy klíčové faktory výkonnosti, jako jednotná hodnotící metoda zaměstnanců. V jiné zkoumané společnosti je využívána jako metoda ke stanovování cílů jednotlivých zaměstnanců metoda SMART a hodnocení následně probíhá na základě úrovně splnění stanovených cílů daným zaměstnancem.

Dále ze získaných odpovědí vyplývá, že ačkoliv ve většině zkoumaných společností je hodnocení zaměstnanců vysoce individuální a subjektivní, probíhají v nich v pravidelných časových intervalech hodnotící schůzky s jednotlivými zaměstnanci, na kterých se hodnotí jejich výkon a celkové působení ve společnosti nebo na daném projektu za uplynulé období. Na základě tohoto hodnocení pak daný zaměstnanec může upravit svůj pracovní výkon, působení v pracovním kolektivu a další aspekty, které jsou v takovémto hodnocení promítnuty. Nadřízenému daného zaměstnance pak takový hodnotící pohovor pomáhá zjistit jeho situaci a názory, a také pochopit jeho motivy.

Otázka č. 10: Jaké peněžní i nepeněžní benefity nabízíte zaměstnancům?

Odpovědi:

- *respondent č. 1:* Pravidelné firemní akce, teambuildingy, snídaně, dobrou firemní kulturu.
- *respondent č. 2:* Notebook, příspěvek na mobilní telefon, služební tarif od O2, benefitní cafeterie, travenky, občerstvení na pracovišti, Employee Assistance Program, zaměstnanecké slevy u našich partnerů, zapůjčení vozu k osobním účelům a další výhody jako pružná pracovní doba, dobrovolnický den, team buildingové akce.
- *respondent č. 3:* Máme systém ročních bonusů - pravidelných na základě hodnocení za předchozí rok. K tomu máme nepravidelné měsíční bonusy na základě práce kolegy v daném měsíci např. při dokončení větší realizace, při návrhu řešení, které projekt posune atp. Každý kolega dostává body v rámci systému cafeterie. Stravenky jsou u nás samozřejmostí pro ty, kteří jich chtějí využít. Jako velký nepeněžní benefit považujeme právě možnost vzdělávání, u kterého prakticky nemáme stanoveny limity. V naší nové budově máme také k dispozici dvě posilovny, relax místnost + celkově skvělé zázemí včetně restaurace v budově.
- *respondent č. 4:* Notebook, mobilní telefon, do výhodného tarifu se může zapojit i rodina zaměstnance, stravenky 100 Kč, benefit management plus - 12 000 Kč/rok, firemní výuka aj, půlroční bonusy, vzdělávání zaměstnanců, 4 sickdays, 5 týdnů dovolené, přístupy na naše věže - rekreační objekty.
- *respondent č. 5:* Povýšení, pochvaly, notebook, telefon, stravenky, multisport karta, sociální půjčky, pití a občerstvení na pracovišti.
- *respondent č. 6:* Nabízíme případné hromadné setkání/večeře/akce za splněný skupinový cíl. Provize za daný obchod, či dlouhodobou spokojenost s výsledky.

Komparace odpovědí a zjištěná fakta k otázce č. 10

Z odpovědí získaných od respondentů bylo zjištěno, že téměř všechny společnosti poskytují svým zaměstnancům celou řadu finančních i nefinančních benefitů.

Mezi nejčastější nefinanční benefity patří notebook a jiná výpočetní technika, mobilní telefon s výhodným tarifem i k osobnímu užívání, někde dokonce i pro rodinné příslušníky, dále stravenky, karty Multisport, benefiční systém cafeterie, občerstvení na pracovišti, několik dní dovolené navíc a také tzv. sickdays neboli dny, kdy se zaměstnanec necítí dobře. Může zůstat doma, ale volno má hrazené. U posledního zmíněného je počet dnů omezen většinou na několik dní v roce.

Mezi další benefity pak patří vzdělávání i na pracovišti a v pracovní době, nejrůznější relaxační aktivity, možnost navštívit posilovnu, zapůjčení referentského vozu i k soukromým účelům, sociální půjčky a teambuildingové aktivity. Dalšími jmenovanými nefinančními benefity jsou pozvánky na večere za výsledky, zprostředkování pobytu ve firemních rekreačních objektech, povýšení a pochvaly.

Finanční benefity jsou také velmi časté, ty jsou poskytovány většinou v závislosti na výkonu jednotlivce, výkonu celého týmu, případně celé společnosti. V některých případech se jedná o měsíční prémie, v jiných o kvartální, případně roční bonusy.

Z odpovědí vyplývá, že zaměstnavatelé se v nabízených benefitech předhánějí, a chtějí zaměstnancům poskytnout celou řadu výhod a motivačních pobídek, aby potenciálního nového zaměstnance vůbec získali, ale také především proto, aby si kvalitního pracovníka udrželi.

Otázka č. 11: Jakým způsobem a pomocí jakých metod zajišťujete teambuilding?

Odpovědi:

- *respondent č. 1:* To je také otázka na Marketing :)
- *respondent č. 2:* Prostřednictvím asistentky oddělení, většinou na základě doporučení.
- *respondent č. 3:* Neděláme klasické teambuildingové akce. Jedeme různé akce v průběhu celého roku, ať již kulturní (divadlo, kino), sportovní (vlastní sportovní turnaje v průběhu celého roku) nebo jiné (oslavy, atp.). Možností setkat se mimo kanceláře je opravdu hodně v průběhu celého roku. Opět do nich netlačíme kolegy, zúčastní se, kdo má chuť.
- *respondent č. 4:* Teambuilding si většinou zajišťují asistentky daných úseků. Nárok na 2 pracovní dny, každý zaměstnanec 2500Kč. Propojení útvarů, které mezi sebou pracují, většinou se jede někam mimo Prahu přes noc.
- *respondent č. 5:* Jede se na víkend na chatu, řeší se týmové úkoly.
- *respondent č. 6:* Většinou je dohodnuto na stejný den každý týden, případně dohodnuto elektronicky.

Komparace odpovědí a zjištěná fakta k otázce č. 11

Přístup jednotlivých společností k budování a stmelování týmů, jak vyplývá ze získaných odpovědí, je opět individuální. V některých společnostech jsou tyto aktivity pravidelné, v jiných nárazové. Některé společnosti mají stanovený finanční a časový limit na zaměstnance, takže jsou to akce poměrně dobře plánované. Jiné společnosti nechávají vše v režii vedoucích týmů, a účast na akcích je dobrovolná. Ve všech zkoumaných subjektech jsou však podporovány aktivity podporující týmového ducha a soudržnost se společností.

Ze zjištěných fakt je možné dovodit, že teambuilding je důležitou součástí firemní kultury a personálního managementu ve společnostech, které zaměstnávají zaměstnance z oblasti ICT.

6.2 POZOROVÁNÍ

Toto výzkumné pozorování bylo realizováno jako nestandardizované zúčastněné pozorování po dobu 18 měsíců, při každodenním kontaktu s více než 30 společnostmi, které se zabývají poskytováním služeb v oblasti ICT, případně působí v jiném oboru, ale součástí firemní struktury je významné oddělení vývoje ICT. Pozorování bylo rovněž realizováno při 18měsíčním každodenním kontaktu se specialisty z oblasti ICT, kteří zvažují nebo se již rozhodli ke změně zaměstnání.

Z pozorování vyplývá, že v oblasti nábory nových zaměstnanců z oboru ICT panuje na trhu v České republice značný převis poptávky nad nabídkou. Na českém pracovním trhu chybí velké množství specialistů v oboru. Tento trend má stále rostoucí tendenci. Podle informací Českého statistického úřadu z ledna 2018 se za posledních deset let zdvojnásobil podíl pracovníků ICT z 1,8 % zaměstnaných osob v roce 2006, na 3,6 % v roce 2016. Dále ze zprávy vyplývá, že za poslední rok hlásilo 29 % společností zaměstnávajících IT specialisty, že měly problémy s obsazením IT pracovních pozic³⁴.

Během pozorování bylo zjištěno, že nedostatek IT specialistů se projevuje v personální práci několika následujícími zásadními faktory:

a) Personální marketing

Společnosti už nemohou spoléhat na inzerci pracovních pozic na firemních webových stránkách a personálních inzertních portálech, ale musí využívat mnohem více sociální sítě, kde mohou potenciálního zaměstnance vyhledat i oslovit. Z personalistů se tak stávají doslova headhunteri (viz kap. 2.2, odst. e) - headhunting). Specialisté v ICT téměř nemají potřebu navštěvovat portály s personální inzercí, jako je jobs.cz, prace.cz, nebo profesia.cz, protože jsou v podstatě neustále oslovováni s nabídkami pracovních pozic personalisty nejen z Česka, ale i ze zahraničí.

Nabídka pracovní pozice musí být velmi zajímavá, aby si ji potenciální zaměstnanec vůbec všiml, takže personální marketing je rovněž na obrovském vzestupu. Z tohoto důvodu se společnosti předhánějí v nabízení benefitů, výhod a motivačních pobídek, ale

34 V IT je nedostatek odborníků. *Český statistický úřad* [online]. ©2018 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/v-it-je-nedostatek-odborniku>

také nejrůznějších úlev, jako je např. možnost pracovat doma (tzv. *home office*) a řadu dalších. Mnoho práce tedy personalisty čeká ještě před tím, než vůbec potenciální zaměstnanec přijde na smluvený pohovor.

b) Forma a průběh výběrového řízení

Další zásadní změnou je průběh náborových pohovorů IT specialistů. Zatímco v minulosti sloužil pracovní pohovor k tomu, aby budoucí zaměstnanec přesvědčil zaměstnavatele o svých kvalitách, a zaměstnavatel byl tím, kdo měl hlavní slovo, dnes probíhají v mnoha společnostech náborové pohovory opačně. Personalista prezentuje společnost a její firemní kulturu, pracovní prostředí, finanční i nefinanční benefity a všechny další výhody, přímý nadřízený nebo manažer projektu pak prezentuje budoucímu zaměstnanci projekt, pracovní zařazení, nejmodernější pracovní technologie a pracovní tým tak, aby potenciální zaměstnanec projevil o danou pracovní pozici zájem.

Poté samozřejmě následuje technický pohovor nebo testování daného kandidáta, ale z pozorování vyplývá, že toto testování je daleko méně náročné než v minulosti. Manažeři jsou shovívavější a často se spokojí se základními znalostmi a prohlášením, že je kandidát ochoten se všechno rychle a efektivně doučit.

Dále bylo pozorováním zjištěno, že oproti období, kdy je na trhu práce standardní situace, se náborový proces výrazně zrychluje a zkracuje. Běžnou praxí u odborných profesí bývá, že výběrové řízení má 3 kola, ve kterých jsou postupně identifikováni nejlépe vyhovující kandidáti, a následně jeden z nich vybrán. V současné situaci na pracovním trhu v oblasti ICT jsou výběrová řízení velmi často pouze jednokolová, pouze výjimečně se využívá více kol pohovorů. Jakmile je k dispozici vhodný kandidát na danou pozici, je co nejrychleji pozván na pohovor, aby nedošlo k situaci, že než je pohovor realizován, získá kandidát pracovní nabídku z jiné společnosti.

V oblasti zjišťování kvalit potenciálního zaměstnance bylo pozorováním zjištěno, že společnosti používají on-line formy testování. Kandidát dostane většinou krátké a jednoduché zadání, a ještě před návštěvou pohovoru nebo přímo v jeho průběhu, má odpovědět na testovací otázky, případně vytvořit nebo navrhnout řešení. Další

používanou metodou testování kandidáta je ukázka minulých prací, projektů nebo realizací. Všechny tyto kroky spějí v rámci výběrového řízení k tomu, aby byl zájemce o pracovní pozici otestován, ale současně aby vše proběhlo rychle.

c) Vzdělávání

V oblasti vzdělávání zaměstnanců bylo pozorováním zjištěno, že mezi pozorovanými společnostmi panují značně rozdílné přístupy. Některé společnosti, zejména ty menší, vzdělávání svých zaměstnanců příliš nepodporují. Mezi hlavní důvody patří fakt, že skutečné odborné vzdělávání a certifikace jsou finančně velmi nákladné. Tento typ vzdělávání zaměstnanců by neúměrně zvýšil náklady společnosti na daného zaměstnance. Současně je moderním trendem zaměstnanců stále častěji měnit zaměstnání, což zvyšuje riziko, že se dané společnosti taková investice nemusí vrátit. Dalším důvodem je skutečnost, že odborné kurzy jsou časově náročné. Menší společnosti často nemohou své zaměstnance postrádat několik dní. Tento přístup však způsobuje, že menší společnosti mají ještě větší problémy s náborem nových zaměstnanců než společnosti větší.

Ve větších společnostech je přístup ke vzdělávání zaměstnanců jiný. Zaměstnanci mají možnost se vzdělávat, často i v průběhu pracovní doby, např. v jazycích nebo v technologiích, které používají. I zde je riziko, že takový zaměstnanec změní zaměstnání příliš brzy a investice do jeho vzdělání tak nebude plně využita jeho zaměstnavatelem, ale jinou společností, kam tento zaměstnanec přejde. Pozorováním bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří dostali příležitost se vzdělávat, zůstávají v takové společnosti déle, jsou loajálnější, spokojenější a samozřejmě také kvalifikovanější. Výsledkem je, že zůstávají v dané společnosti déle a díky zvýšené kvalifikaci mají nárok i na zvýšení mzdy.

Vzdělávání zaměstnanců je tedy přínosné pro obě strany po všech stránkách. Společnosti, které ho umožňují a podporují, mají kvalifikovanější, spokojenější a loajálnější zaměstnance, což zvyšuje prestiž, *employer brand*, ale i zisky, stabilitu a růstový potenciál společnosti. Naopak snižuje náklady způsobené vysokou fluktuací, nízkou pracovní produktivitou a stagnací zaměstnanců.

7 PREDIKCE VÝVOJE

Součástí cíle této práce je i predikce vývoje metodiky v oblasti řízení lidských zdrojů. Vzhledem k faktům zjištěným v průběhu výzkumu a pozorování lze odhadovat, že bude-li pokračovat ekonomická konjunktura, bude se i nadále zvětšovat vliv dvou velmi důležitých dovedností v oblasti personalistiky. Těmi jsou flexibilita a kreativita. Stále méně jsou v oblasti personalistiky využívány nástroje a metodiky, které prodlužují a komplikují náborový a adaptační proces nového zaměstnance, a stejně tak je na ústupu využívání těžkopádných a zdoluhavých procesů. Naopak lehkost, pružnost, přizpůsobivost a schopnost rychle a přesně reagovat na aktuální stav a rychlý vývoj situace v organizaci a na trhu jsou přednosti, které jsou velmi ceněné už nyní, ale budoucnou budou slavit ještě daleko větší úspěchy.

Pokud dojde k ekonomické regresi, metodiky se mohou částečně zastavit ve vývoji, případně i částečně vracet k původním modelům, ale ani ekonomická regrese zřejmě nezastaví rychlost vývoje technologií, pracovních postupů a modernějších metod řízení. Nelze tedy předpokládat, že by se v takovém případě plně navrátily původní metodiky personální práce.

8 DISKUSE

Během pozorování pracovního trhu a realizace výzkumu bylo zjištěno, že přebytek pracovních míst a nedostatek IT pracovníků způsobuje obrat v celém procesu náboru zaměstnanců. Zatímco v běžné situaci, kdy je přebytek pracovníků a menší počet pracovních míst, mohou organizace jen oznámit na svých webových stránkách, že chtějí obsadit pracovní místo, obratem se jim hlásí množství uchazečů, ze kterých si mohou vybírat, ve stávající situaci na trhu jsou to zaměstnanci, kteří si vybírají.

Hlavní problém spočívá v tom, že menší organizace s menším kapitálem mají velké problémy při obsazování svých pracovních pozic, což v důsledku způsobuje menší konkurenci na trhu a zvětšování rozdílu mezi pozicemi malých a velkých společností na trhu.

Personalistika se současně stává náročnou a velmi žádanou profesí, protože personalista musí být v podstatě velmi výkonný a úspěšný obchodník, empatický psycholog, výborný analytik a současně musí být dostatečně kreativní. Jak stoupá odbornost profesí, stává se HR management rovnocennou činností s ostatními odděleními společností, někdy dokonce klíčovou. Kvalita a efektivita HR managementu, počínaje plánováním a nábořem pracovníků, přes tvorbu pracovního prostředí, firemní kultury a přípravy benefitů, až po kontrolu a regulaci efektivitu mzdových nákladů, může významně ovlivnit celkovou úspěšnost podniku.

Vlastní nábor zaměstnanců v oblasti ICT je pak doslova vědou, protože plánování lidských zdrojů v této oblasti prakticky neexistuje. Celý systém funguje tak, že organizace se přihlásí do výběrových řízení na řadu zakázek, ale nikdy není zaručeno, že výběrové řízení vyhraje a zakázku získá. V okamžiku, kdy organizace získá zakázku, má velmi omezenou dobu na sestavení realizačního týmu, který čítá v některých případech desítky pracovníků. V tom okamžiku nastupuje personální oddělení, které si velmi často pozve na pomoc několik personálních agentur a začíná masivní kampaň s cílem obsadit požadované pozice.

Protože jde v daný okamžik o čas, personální oddělení vystaví pracovní pozice na webové stránky a také na inzertní portály, začne intenzivně komunikovat s vlastní

databázi IT specialistů, a současně pátrat na sociálních sítích, zejména pak na LinkedIn, po dalších specialitech, kteří by se na danou pozici hodili. Velmi podobnou činnost pak začnou vyvíjet také oslovené personální agentury. Nežádka proto dochází k situaci, že na inzertních portálech lze najít několik inzerátů, které jsou si velmi podobné, inzerují je různé subjekty, ale slouží k obsazení totožné pracovní pozice. Podobná je také situace na LinkedIn, kde jsou kandidáti, odpovídající požadavkům na pracovní pozici, oslovováni několika různými společnostmi se stejnou nebo velmi podobnou pracovní nabídkou. Jde doslova o hon na zaměstnance.

Organizace, která obsazuje danou pracovní pozici, pak musí nabídnout kandidátům takové pracovní podmínky, aby oni měli motivaci opustit stávající zaměstnání, ve kterém jsou třeba i spokojení, a nastoupit na nové místo. Proto se společnosti přehánějí v množství a kvalitě benefitů, které svým zaměstnancům nabízejí, ale současně musí novému zaměstnanci nabídnout takový plat, aby měl důvod ke změně zaměstnání.

Tento trend je tak masivní, že ještě v roce 2016 byl nástupní plat IT specialisty s 2letou praxí 40-50 tis. Kč hrubé mzdy. Dnes, v roce 2019, je nástupní plat IT zaměstnance s podobnou praxí kolem 60 tis. Kč, nežádka i 70 tis. Kč hrubé mzdy měsíčně.

Adaptační proces a zaškolování zaměstnanců je individuální. Často podléhá, vzhledem k vysokým mzdám, potřebě, aby zaměstnanec byl velmi rychle produktivní, což zase může mít za následek menší vhlad zaměstnance do potřeb, cílů a vnitřní sounáležitosti ve společnosti, a také nižší kvalitu odváděné práce. Organizace mnohdy nemají na výběr a musí takto postupovat, aby naplnily plány zaměstnanců potřebných na jednotlivé projekty. V této fázi působení nového zaměstnance v organizaci je pak nejdůležitější činností dohled nadřízeného pracovníka, který musí velmi pozorně sledovat výkon nového zaměstnance, jeho začlenění do pracovního kolektivu, převzetí a uplatňování firemní vize, zásad a metodik. Pro nového zaměstnance tato fáze nebývá snadná, stejně jako pro jeho nadřízeného. Pokud ve vztahu nepanují žádné vzájemné antipatie a dobře funguje komunikační proces mezi nimi, bývá adaptace nového zaměstnance hladká. V opačném případě dochází k tomu, že zaměstnanec nebo jeho nadřízený rozhodnou o ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

Vzdělávání zaměstnanců je pak samostatnou kapitolou v tomto procesu. Překotný vývoj veškerých technologií, materiálů, technologických procesů a manažerských postupů při řízení organizací způsobuje, že celoživotní vzdělávání dnes není výjimkou, ale normou, kterou musí akceptovat každý zaměstnanec, pokud si chce zachovat nebo rozvíjet svou hodnotu na trhu práce. Organizace, které jsou si tohoto faktu vědomy, pak všemožně podporují vzdělání svého zaměstnance. Vzdělávání je současně benefitem, jenž mohou kandidátovi nabídnout, a současně nástrojem, pomocí kterého organizace zvyšuje hodnotu svého lidského kapitálu a potažmo tedy hodnotu celé organizace.

ZÁVĚR

Celý výzkum potvrdil, že situace v oblasti náboru a vzdělávání zaměstnanců na rychle se měnícím trhu práce je složitá. V oboru ICT chybí na trhu tisíce potřebných specialistů, přičemž potřeba nových specialistů, vzhledem obrovskému rozmachu tohoto odvětví, narůstá mnohem rychleji, než jich přibývá na základě ukončení škol nebo rekvalifikací.

Personální aktivity, počínaje plánováním lidských zdrojů, přes personální marketing, náborové činnosti, vytváření pracovních podmínek a pracovního prostředí, zajištění spokojenosti a současně efektivitu práce zaměstnance, vzdělávání a zvyšování jeho kvalifikace, až po dodržování všech zákonných norem, jsou na rychle se měnícím trhu práce velmi náročnou disciplínou.

a) Fakta zjištěná výzkumem

Výzkumem bylo zjištěno:

- K prezentaci pracovních pozic a náboru zaměstnanců využívají organizace vlastní webové stránky, sociální sítě, pracovní inzertní portály, pracovní veletrhy, konference, přednášky a inzerci na vysokých školách, a dále, že tyto varianty jsou využívány souběžně v různých kombinacích.
- Sociální sítě jsou hojně využívány k prezentaci pracovních pozic i k přímému vyhledávání a oslovování vhodných kandidátů, nejčastěji se jedná o LinkedIn, Facebook a Instagram, následuje Twitter a Youtube.
- Náborový proces v organizacích je nejčastěji velmi rychlý, výběrové řízení má zpravidla 1-2 kola, pouze výjimečně kola 3.
- Náborové pohovory jsou nejčastěji realizovány formou osobního formálního či neformálního pohovoru, častěji nestrukturovaného pohovoru, v menší míře jsou využívány kompetenční a behaviorální pohovory, případně Skype nebo telefonické rozhovory nebo assesment centrum.
- U technických profesí je využíváno testování znalostí pomocí technického pohovoru, off-line nebo on-line testu, ukázky minulých prací, u všech profesí se pak zkoumají reference a prokazatelné výsledky v minulých zaměstnáních.

- Organizace pořádají v různém rozsahu vstupní školení zaměstnance o bezpečnosti práce a požární ochraně, dále opět v různém rozsahu a intenzitě školení o všech aspektech vnitrofiremní politiky, činnosti organizace a pracovní náplně nového zaměstnance.
- Adaptační proces nového zaměstnance je individuální, a nejčastěji trvá po dobu tří měsíců, která je současně zkušební dobou. Během této doby pracuje zaměstnanec pod vedením nadřízeného a za pomoci kolegů. V individuální míře je postupně proškolen k získávání hlubších znalostí nutných k odbornému výkonu své pracovní náplně.
- Průběžné vzdělání zaměstnanců je podporováno velmi individuálně, některé organizace vzdělávání podporují minimálně, jiné vytvářejí ideální podmínky pro další vzdělávání formou firemní knihovny, podpory a organizování jazykových kurzů i v pracovní době, pořádání, případně vysílání svých zaměstnanců na odborné konference a podporu certifikace zaměstnanců.
- Hodnocení zaměstnanců je vysoce individuální v různých společnostech, ve většině případů jsou zaměstnanci hodnoceni individuálně nadřízeným, na základě plnění individuálních pracovních úkolů a ostatních aspektů působení zaměstnance v organizaci. V menší míře jsou využívány odbornější metody hodnocení, jako je plnění KPI, cílů SMART apod.
- Organizace nabízejí zaměstnancům k jejich získání a zajištění jejich spokojenosti velké množství finančních i nefinančních benefitů. Mezi hlavní patří notebooky, telefony, mobilní tarify, stravenky, benefiční programy, občerstvení na pracovišti, ale také bezplatné vzdělávání, pružná pracovní doba, homeoffice a finanční prémie a bonusy.
- Některé organizace využívají k posílení vztahů mezi zaměstnanci a k budování loajality ke společnosti skupinové akce – teambuildingy, jejichž rozsah i organizace je opět individuální. Individuální je také rozpočet uvolňovaný na tyto akce.

b) Fakta zjištěná pozorováním

Pozorování potvrdilo fakta zjištěná výzkumem a doplnilo nebo rozšířilo výsledky o následující fakta:

- Profese personalisty se postupně vyvinula v multioborovou disciplínu, ve které kromě administrativní a pracovněprávní problematiky přibyly činnosti z oboru psychologie, sociologie, marketingu i ekonomiky.
- Z pasivní role personalisty se stala role aktivní. Zatímco v minulosti personalista zpracovával přijaté žádosti uchazečů o zaměstnání, organizoval pracovní pohovory a zpracovával personální administrativu, dnes se musí aktivně podílet na vytváření definice pracovních pozic, vyhledávání vhodných kandidátů, komunikaci s nimi, získávání a analýzu zpětné vazby od kandidátů na pohovorech, a také na spoluvytváření personální politiky organizace.
- Role zaměstnance a zaměstnavatele se nejen v procesu nábory, ale po celé období působení zaměstnance v organizaci vyrovnaly nebo dokonce obrátily. Zaměstnanec si vybírá z většího množství pracovních pozic, klade si podmínky a zajišťuje pro sebe další výhody. Organizace se naproti tomu musí daleko více snažit zaměstnance získat a udržet si ho, komunikovat s ním jako s rovnocenným partnerem, nabídnout mu nejlepší možné podmínky a daleko lépe o něj pečovat.
- Podpora a realizace dalšího vzdělávání zaměstnanců je nutnou součástí personální strategie organizací, pokud chtějí zlepšovat svůj employer brand, udržovat vlastní konkurenceschopnost, zvyšovat kvalitu své práce i efektivitu práce zaměstnanců a snižovat náklady na fluktuaci.
- Na trhu rychle se rozvíjejících moderních informačních a komunikačních technologií je další vzdělávání zaměstnanců naprosto neodmyslitelnou součástí celkové strategie každé společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BARTÁK, Jan. *Personální řízení: současnost a trendy*. Praha: Univerzita J. A. Komenského Praha, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.
- DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: KEY Publishing, 2008. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- KRPÁLEK, Pavel a Jaroslav MUŽÍK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 192 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 978-80-200-0950-0
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita J. A. Komenského Praha, 2009. 128 s. ISBN 978-80-8672-380-8
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p., 2013. 144 s. ISBN 978-80-905247-4-3
- VACULÍK. *Assessment centrum – psychologie ve výběru a rozvoj lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-9038-588-7
- VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Překlad Ing. Josef Koubek, CSc. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Překlad Ing. Josef Koubek, CSc. 1. vydání. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Překlad Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateiciuc. 1. dotisk 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6

KOTLER, Philip a Lane K. KELLER. *Marketing Management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

V IT je nedostatek odborníků. *Český statistický úřad* [online]. ©2018 [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/v-it-je-nedostatek-odborniku>

Všeobecný zákoník občanský. *Wikipedie.cz* [online]. 2017 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/V%C5%A1eobecn%C3%BD_z%C3%A1kon%C3%ADk_ob%C4%8Dansk%C3%BD

Jaké povinnosti ukládá GDPR institucím a firmám. *Gdpr.cz* [online]. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/povinnosti/>

Seznam dalších použitých zdrojů

Zákon č. 11/1918 Sb., o zřízení samostatného státu československého

Zákon č. 141/1950 Sb., československý občanský zákoník

Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 87/1990 Sb., zákon, kterým se mění a doplňuje občanský zákoník

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

Nářízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES

SEZNAM ZKRATEK

ABGB - Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch

AC - Assessment Centrum

BOZP - povinné školení zaměstnanců v bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

CV – Curriculum Vitae

DPIA - Data Protection Impact Assessment

DPO - Data Protection Officer

GDPR – General Data Protection Regulation

HR – Human Resources

ICT, IT – informační a komunikační technologie

KPI – Key Performance Indicators

LMS – Learning Management System

o.z.o. - obecný zákoník občanský

SMART – Specific Measurable Achievable/Acceptable Realistic/Relevant Time

Specific/Trackable - název metodiky stanovování cílů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Výzkum.....II

Příloha B - Obrázky..... VIII

Příloha A - Výzkum

Výzkumné otázky:

1. Jaké marketingové nástroje používáte ve vaší společnosti pro nábor nových zaměstnanců a prezentaci pracovních pozic?
2. Využíváte sociální sítě, případně jaké a jakém rozsahu?
3. Kolik kol má zpravidla náborový proces ve vaší společnosti?
4. Jaké typy pohovorů používáte?
5. Jaké další metody výběrového řízení používáte?
6. Jak probíhá úvodní zaškolení nového zaměstnance a v jakém rozsahu?
7. Jak probíhá zapracování nového zaměstnance?
8. Jaké metody používáte k průběžnému vzdělávání zaměstnanců?
9. Jaké metody hodnocení nových zaměstnanců používáte?
10. Jaké peněžní i nepeněžní benefity nabízíte zaměstnancům?
11. Jakým způsobem a pomocí jakých metod zajišťujete teambuilding?

Odpovědi respondenta č.1:

1. Jobs.cz, Proudly, Facebook, Instagram, Blog (medium.com).
2. Facebook, Instagram - bohužel nedokážu specifikovat rozsah, to je otázka na marketing.
3. Maximálně 3 kola, ale většinou 1 kolo.
4. Telefonický pohovor/Skype call, případové pohovory, behaviorální pohovory, on- line testy zaměřené na osobnost uchazeče a technické znalosti.
5. Prověření referencí.
6. První den onboarding a poté onboarding v týmu, nedá se přesněji specifikovat, je to individuální.
7. Onboarding, seznámení s týmem a projektem, je to vždy individuální nedá se specifikovat dopředu.
8. Máme vlastní e-learning portál (videa a prezentace). Vlastní knihovnu. Certifikace podle toho, kde jaký kolega pracuje. Je to vždy individuální. Nemáme kariérní plán na 3 roky dopředu. Vzhledem k tomu, že se technologie mění rychle.

9. Hodnocení, také probíhá individuálně. Kvalita práce, záleží jestli pracujete u klienta nebo interně. Máme kvartální odměny. Podmínky pro splnění odměn jsou vždy individuální podle týmu. Nemáme centrální nařízení od vedení.
10. Pravidelné firemní akce, teambuildingy, snídaně, dobrou firemní kulturu.
11. To je také otázka na Marketing :)

Odpovědi respondenta č. 2:

1. Inzeráty, kampaně, příspěvky do časopisů, prezentace na VŠ, sociální sítě, videa, plakáty, zpravodaje, výzkumy apod.
2. Facebook, LinkedIn, Youtube, Instagram apod.
3. Zpravidla 1, někdy 2, výjimečně 3.
4. Formální strukturovaný/nestrukturovaný pohovor, také neformální nebo kompetenční či behaviorální. Dále také telefonický/Skype výjimečně.
5. Předvýběr.
6. První celý den adaptace, informace o firmě, vykazování apod., dále pod vedením manažera-seniora cca 14 dnů až měsíc. Vzdělávací aktivity, úvodní kurz sebezprezentace apod.
7. Odpovězeno v předchozí odpovědi.
8. Povinná školení, dále interní či externí dobrovolná školení. Vlastní produkt na vzdělávání e-doceo.
9. Průběžné hodnocení, hodnocení ve zkušební době a PR.
10. Notebook, příspěvek na mobilní telefon, služební tarif od O2, benefiční cafeteria, stravenky, občerstvení na pracovišti, Employee Assistance Program, zaměstnanecké slevy u našich partnerů, zapůjčení vozu k osobním účelům a další výhody jako pružná pracovní doba, dobrovolnický den, team buildingové akce.
11. Prostřednictvím asistentky oddělení, většinou na základě doporučení.

Odpovědi respondenta č. 3.

1. Obecně: sociální sítě, firemní web s prezentací pozic, LinkedIn, nepřímo při našich akcích (Livesport Talk), při akcích typu Devel/Webexpo, prezentace na projektech jako Startupjobs, Techloop, Stackoverflow + samozřejmě spolupráce s našimi partnery - agenturami, které pro nás uchazeče hledají.
2. Vyzkoušeli jsme několikrát v minulosti cílenou propagaci pozic na sociálních sítích, bez lepších výsledků. Dlouhodobě pracujeme s naším firemním profilem, kde neformálně ukazujeme vše zajímavé, co se kolem firmy děje. Bereme to jako důležitý prvek pro uchazeče, kteří si o nás zjišťují více informací a čerpají právě ze sociálních sítí (kromě různých článků a samozřejmě i firemního webu).
3. 2 kola, prakticky pokaždé.
4. osobní - 1v1, případně telefon/Skype/hangout v případě, že uchazeč není z Prahy a preferuje tuto možnost. My vždy preferujeme osobní setkání, je-li to možné.
5. Žádné další.
6. Jeden konkrétní kolega provází nového kolegu firmou a jednotlivými týmy. S pomocí team leaderů poté zaškoluje. Nový kolega si tak vyzkouší testovací úkoly v průběhu prvních dvou týdnů, pozná blíže technologie na jednotlivých projektech a seznámí se i s tím, jak jsou jednotlivé projekty na sebe navázané. Po dvou týdnech se zpravidla zapojuje do vývoje společně s týmem, do kterého nastoupil.
7. Popsáno v bodě výše. Ještě doplním, že je to vždy velmi individuální z pohledu zapracování do týmů. V každém případě si vedoucí týmu, resp. i vedoucí vývoje sedne s novým kolegou min. jednou za měsíc a probere, co se podařilo/nepodařilo, na co se dál zaměřit. První týdny/měsíce takto pomáhají vést nového kolegu, než dojde k plnohodnotnému začlenění do týmu.
8. Kolegové u nás mají možnost studovat jak on-line (on-line kurzy ať už technického zaměření nebo např. soft skills), tak samozřejmě i off-line (máme knihovnu + čtečky atd.). Mimo to jezdí pravidelně na různá setkání, konference, a to nejen po ČR. Mohou si současně studovat i v pracovní době (mají k tomu několik hodin týdně prostor). Do vzdělávání se nesnažíme jakéhokoliv kolegu/kolegyni tlačit, vždy si k němu musí sami najít cestu. Jinak by celý proces vzdělávání postrádal smysl.

9. Nehodnotím sám, proto nemohu rozebrat podrobněji. Každý team leader a současně i vedoucí vývoje má své hodnocení. TL má zpravidla jednou do měsíce krátké zhodnocení.
10. Máme systém ročních bonusů - pravidelných na základě hodnocení za předchozí rok. K tomu máme nepravidelné měsíční bonusy na základě práce kolegy v daném měsíci např. při dokončení větší realizace, při návrhu řešení, které projekt posune atp. Každý kolega dostává body v rámci systému caterie. Stravenky jsou u nás samozřejmostí pro ty, kteří jich chtějí využít. Jako velký nepeněžní benefit považujeme právě možnost vzdělávání, u kterého prakticky nemáme stanoveny limity. V naší nové budově máme také k dispozici dvě posilovny, relax místnost + celkově skvělé zázemí včetně restaurace v budově.
11. Neděláme klasické teambuildingové akce. Jedeme různé akce v průběhu celého roku, ať již kulturní (divadlo, kino), sportovní (vlastní sportovní turnaje v průběhu celého roku) nebo jiné (oslavy, atp.). Možností setkat se mimo kanceláře je opravdu hodně v průběhu celého roku. Opět do nich netlačíme kolegy, zúčastní se, kdo má chuť.

Odpovědi respondenta č. 4.

1. Sociální sítě, portál Jobs, Techloop, pomoc personálních agentur, pracovní veletrhy, studentské veletrhy, on-line přednášky na technicdays, reklama přímo na univerzitách.
2. LinkedIn, Instagram. Sociální sítě mi moc v náboru nepomáhají, spíše je využívám k propagaci značky - employer brand. Marketingové oddělení spravuje i Twitter a Facebook, ale to já na HR nevyžívám.
3. Mám na starosti IT útvar, tam jde o rychlost a nechci sem zbytečně ty kandidáty tahat několikrát. Snažím se 1 kolo, kde je HR, přímý nadřízený i kolega z týmu. Pokud se nerozhodneme hned v 1. kole, tak max. 2 kola. 2. kolo je neformální a je tam třeba celý tým.
4. Osobní pohovor nic nenahradí. Někdy kvůli vzdálenosti využiji Skype.
5. Pouze osobní pohovor, AC nevyžíváme.
6. Koná se adaptační trénink, který trvá od 9 do 14 hod. Součástí je prezentace, seznámení s firemním prostředím, vyzvednutí notebooku, ID karty, mobilu. Koná se

školení BOZP a PO, dále se koná produktové školení. Pak předání přímému nadřízenému.

7. Má na starosti přímý nadřízený a celý tým.
8. E-learningové kurzy, otevřené kurzy u dodavatelů, konference tuzemské i zahraniční, přednášky, školení i s certifikací.
9. KPI, cíle na půlrok a pak vyhodnocení s nadřízeným.
10. Notebook, mobilní telefon, do výhodného tarifu se může zapojit i rodina zaměstnance, stravenky 100 Kč, benefit management plus - 12 000 Kč/rok, firemní výuka aj, půlroční bonusy, vzdělávání zaměstnanců, 4 sickdays, 5 týdnů dovolené, přístupy na naše věže - rekreační objekty.
11. Teambuilding si většinou zajišťují asistentky daných úseků. Nárok na 2 pracovní dny, každý zaměstnanec 2500Kč. Propojení útvarů, které mezi sebou pracují, většinou se jede někam mimo Prahu přes noc.

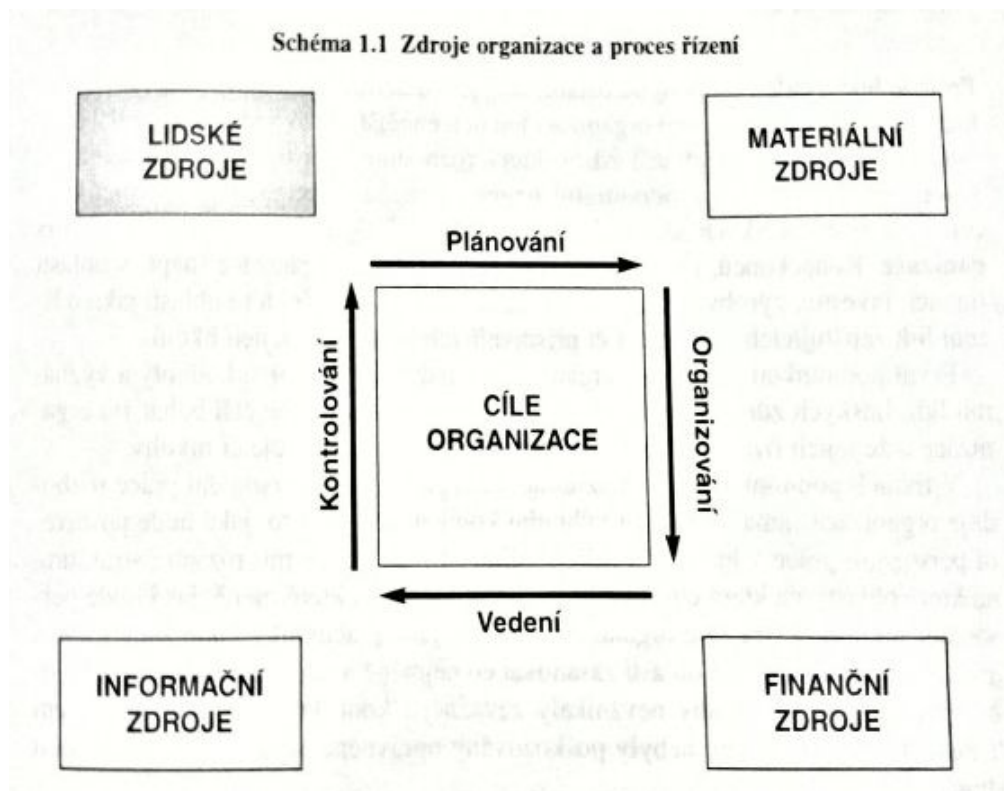
Odpovědi respondenta č. 5.

1. LinkedIn, reklamy v metru a na Facebooku.
2. Pracujeme s LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram.
3. 3 kola.
4. Otevřené otázky.
5. Assesment centrum, testování.
6. Dva měsíce zaškolování, přednášky, kurzy a mentoring. Třetí měsíc pracuje sám a probíhá hodnocení manažera.
7. Viz odpověď předtím.
8. Rotace zaměstnanců, školení, přednášky, semináře.
9. Podle dosažených výsledků a cílů Smart, pozorování, dotazování.
10. Povýšení, pochvaly, notebook, telefon, stravenky, multisport karta, sociální půjčky, pití a občerstvení na pracovišti.
11. Jede se na víkend na chatu, řeší se týmové úkoly.

Odpovědi respondenta č. 6.

1. Využíváme hodně vnitřní databázi stávajících případných kandidátů, se kterými jsme neustále v kontaktu. Dále je určitě důležité využívat svých webových stránek, a s tím související propagace na různých placených i neplacených portálech. Hodně pak pomáhá, na jakých místech po zadání dat vyjíždíme. Placené portály jako Jobs, Profesia a jiné jsou nezbytnou součástí celého procesu.
2. Využíváme Facebook – ten využíváme hodně na inzerci a dostat se do podvědomí u lidí, co jsme za firmu. Dále v našem oboru IT samozřejmě LinkedIn, což je "středem" sociálních sítí pro nás nezbytných.
3. Většinou jedno kolo u nás a další 1-2 již u klienta, který si již finálně vybírá.
4. V poslední době nejvíce telefonické a Skype, bývalo i období pouze osobních. Vše se mění se současným trendem a pozicí na trhu.
5. Osobnostní, nedovolíme si doporučit někoho, kdo se absolutně vymyká myšlence dané firmy.
6. Zaškoluje si většinou přímo náš klient, který vede daný projekt v případě zprostředkování nebo pronájmu. Pokud se jedná o vnitřní nábor, zaměstnanec, který má dané věci na starosti, nového zaměstnance zaškolí v daných programech a vysvětlí postup práce. Převážně během prvního dne, a dále je k dispozici na jakékoliv dotazy či pomoc.
7. Má na starost taktéž klient, který vede daný projekt při prodeji či pronájmu daného zaměstnance. Vnitřní zapracování se liší od pozice. Obchodníkovi jsou vysvětleny dané programy a firmy, které nesmí kontaktovat a pak jsou takzvaně hozeni do vody, aby se ukázalo, zda umějí být v obchodě úspěšní. U admin a HR pozic navíc probíhá např. ukázka daného pohovoru a forma přípravy, aby mohl daného kandidáta předat obchodníkovi.
8. Placené a jiné vzdělávání u nás bohužel neprobíhá.
9. Důležité je určitě, aby se během zkušební doby dostal do aktivního kontaktu a naše firma viděla případný reálný výnos za jeho práci v nejbližší době.
10. Nabízíme případné hromadné setkání/večeře/akce za splněný skupinový cíl. Provize za daný obchod, či dlouhodobou spokojenost s výsledky.
11. Většinou je dohodnuto na stejný den každý týden, případně dohodnuto elektronicky.

Příloha B - Obrázky



Obrázek 1 - Schéma zdrojů organizace a procesu řízení dle Koubka ³

vyhledávání pracovníků	←	možnost vzdělávání je motivující při rozhodování	←	P
	→	dodává pracovníky pro vzdělávání	→	V
přijímání a rozmisťování	←	umožňuje přijímat ne zcela kvalifikované pracovníky	←	P
	→	vhodný výběr může redukovat potřebu vzdělávání	→	V
orientace, adaptace	←	urychluje proces adaptace a zapracování	←	P
	→	rychlé zapracování umožňuje další vzdělávání	→	V
plánování osobního rozvoje	←	umožňuje dosahování optimální kvalifikovanosti	←	P
	→	zaručuje individuální, cílené vzdělávání	→	V
hodnocení výkonu	←	pomáhá k dosažení lepších výkonů	←	P
	→	je předpokladem ke stanovení vzdělávacích potřeb a efektivnosti	→	V
odměňování	←	další vzdělávání může příznivě ovlivnit výši výdělku	←	P
	→	možnost vyššího výdělku motivuje ke vzdělávání	→	V

Obrázek 2 - Vliv kvality podnikového vzdělávání na personální procesy dle Palána¹⁷

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miloslav Krátký

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Kombinované magisterské

Název práce: Nábor a vzdělávání zaměstnanců na rychle se měnícím trhu práce

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 4

Počet dalších použitých zdrojů: 8

Vedoucí práce: PhDr. et ThDr. Radek Mezulánik, PhD.