

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu

Bc. David Fiala

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. David Fiala

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu

Název anglicky

Proposal for rules of recruitment, performance appraisal and motivation of human resources in a business enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout zásady přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů ve společnosti UP Česká republika, s.r.o. na základě analýzy současného fungování těchto procesů.

Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a popisuje pojmy řízení lidských zdrojů, přijímání, hodnocení a motivaci zaměstnanců.

V praktické části je uvedena charakteristika společnosti Up Česká republika, s.r.o. a její personální oddělení. Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucí personálního oddělení jsou zjišťovány zásady přijímání, hodnocení a motivace zaměstnanců.

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou navržena opatření vedoucí k odstranění nedostatků a ke zlepšení těchto činností.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Personalistika, lidské zdroje, výběrové řízení, výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, motivace vnitřní, motivace vnější, motivační mechanismus, motivační nástroje, vedení lidí

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HORALÍKOVÁ, M. ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ. *Personální řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 80-213-1585-7

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, M., ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c., za dohled, předané informace a rady při psaní mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat vedoucí personálního oddělení za vstřícnost a součinnost a také všem dotazovaným za spolupráci a vyplnění dotazníků.

Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem "Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu". Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou.

V teoretické části se práce zabývá problematikou vedení lidí, přijímání zaměstnanců, jejich ohodnocení a motivací za použití odborné literatury.

V praktické části se práce zaměřuje na společnost Up Česká republika, s.r.o. Konkrétně na analýzu přijímání, hodnocení a motivace zaměstnanců v této společnosti. Dále je v práci proveden dotazníkový výzkum mezi zaměstnanci této společnosti, aby se zjistilo, jak tyto činnosti fungují podle nich. Poslední částí je závěr, kde je uvedeno konkrétní doporučení ke zlepšení v oblastech přijímání, hodnocení a motivace zaměstnanců společnosti Up Česká republika.

Klíčová slova: Personalistika, lidské zdroje, výběrové řízení, výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, motivace vnitřní, motivace vnější, motivační mechanismus, motivační nástroje, vedení lidí

Proposal for rules of recruitment, performance appraisal and motivation of human resources in a business enterprise

Abstract

This diploma thesis deals with „principles of recruitment, evaluation and motivation of human resources proposal in a business subject". The thesis is divided into two parts: theoretical and practical.

The theoretical part deals with the issue of leadership, recruitment, evaluation and motivation of employees using academic literature.

The practical part focuses on the company Up Czech Republic, s.r.o. Specifically, the analysis of recruitment, evaluation and motivation of employees in this company. Furthermore, the thesis contains a questionnaire research among employees of this company to find out how these processes work according to them. The last part is a conclusion, which gives specific recommendations for improvement in the areas of recruitment, evaluation and motivation of Up Czech Republic employees.

Keywords: human resources, employee selection, employee evaluation, internal motivation, external motivation, motivation mechanism, motivation tools, leadership

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1 Lidské zdroje.....	14
3.1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.3 Podmínky řízení lidských zdrojů	15
3.1.4 Modely řízení lidských zdrojů	15
3.1.5 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	17
3.2 Personální útvar.....	18
3.2.1 Uspořádání personálního útvaru	18
3.2.2 Úkoly personálního útvaru.....	19
3.2.3 Personalista	19
3.2.4 Úloha personalistů	19
3.3 Personální činnosti	20
3.4 Plánování lidských zdrojů	21
3.4.1 Odhad potřeby pracovníků.....	22
3.4.2 Předpověď poptávky po práci.....	22
3.4.3 Dělení plánů dle délky období a metody plánování	23
3.4.4 Předpověď nabídky lidských zdrojů	23
3.5 Vytváření a analýza pracovních míst	25
3.5.1 Dělbá práce	26
3.5.2 Analýza pracovních míst	26
3.5.3 Metody používané k analýze pracovních míst.....	28
3.5.4 Vytváření pracovních míst.....	28
3.6 Přijímání pracovníků.....	31
3.6.1 Principy přijímání pracovníků	31
3.6.2 Požadavky na zaměstnance.....	31
3.6.3 Metody získávání pracovníků.....	33
3.6.4 Metody vybírání pracovníků.....	35
3.6.5 Přijímání pracovníků.....	36
3.6.6 Zaměstnanecký vztah.....	36
3.6.7 Pracovní poměr	37

3.6.8	Pracovní smlouvy	37
3.6.9	Dohoda o práci.....	38
3.6.10	Agenturní zaměstnávání	38
3.6.11	Náležitosti přijímání zaměstnanců.....	38
3.6.12	Osobní spis zaměstnance	39
3.6.13	Uvedení na místo výkonu práce.....	39
3.6.14	Integrace nového pracovníka	39
3.6.15	Adaptace zaměstnance	40
3.6.16	Definice adaptace.....	40
3.6.17	Důvody adaptace.....	41
3.6.18	Průběh adaptace	41
3.6.19	Péče o zaměstnance	42
3.6.20	Pracovní spokojenost	43
3.7	Hodnocení zaměstnanců.....	44
3.7.1	Nástroje hodnocení zaměstnanců.....	45
3.7.2	Metody hodnocení zaměstnanců.....	45
3.7.3	Typy hodnocení zaměstnanců.....	46
3.7.4	Účel a cíle hodnocení zaměstnanců	47
3.7.5	Důvody k zavedení hodnocení zaměstnanců	48
3.7.6	Funkce hodnocení zaměstnanců	48
3.7.7	Předmět hodnocení zaměstnanců.....	49
3.7.8	Proces hodnocení zaměstnanců	49
3.7.9	Zásady hodnocení pracovníků	50
3.7.10	Kritéria hodnocení zaměstnanců.....	50
3.7.11	Hodnotitelé.....	52
3.7.12	Sdělování výsledků hodnocení zaměstnancům.....	53
3.7.13	Hodnocení zaměstnanců různých výkonových úrovní	54
3.7.14	Přínosy a význam hodnocení zaměstnanců	54
3.7.15	Chyby při hodnocení zaměstnanců.....	55
3.7.16	Zavedení systému hodnocení zaměstnanců	55
3.8	Motivace pracovníků.....	56
3.8.1	Motiv a stimul.....	56
3.8.2	Motivační nástroje	57
3.8.3	Motivační faktory	58
3.8.4	Kdo potřebuje motivaci	59
3.8.5	Formy motivace	59
3.8.6	Nástroje motivace	60
3.8.7	Teorie motivace	60
3.8.8	Selhání motivace.....	62

4 Vlastní práce	64
4.1 Představení vybrané společnosti	64
4.2 Výsledky výzkumu.....	64
4.3 Kvalitativní výzkum.....	64
4.3.1 Přijímání zaměstnanců	65
4.3.2 Nástup zaměstnance.....	66
4.3.3 Hodnocení zaměstnanců	67
4.3.4 Motivace zaměstnanců.....	67
4.4 Kvantitativní výzkum.....	69
4.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	69
5 Vyhodnocení výsledků a návrh doporučení	86
5.1 Výsledky dotazníkového šetření	86
5.1.1 Všeobecné otázky	86
5.1.2 Oblast týkající se přijímání pracovníků	86
5.1.3 Oblast týkající se hodnocení pracovníků	87
5.1.4 Oblast týkající se motivace pracovníků	87
5.2 Návrhy na zlepšení.....	87
5.2.1 Návrh č. 1 – oslovení zaměstnanců mladších 30 let.....	87
5.2.2 Návrh č. 2 – udržení zaměstnanců delší dobu	88
5.2.3 Návrh č. 3 – vytvoření náborového programu	88
5.2.4 Návrh č. 4 – vytvoření příručky zaměstnance	88
5.2.5 Návrh č.5 – přidělení mentora novému zaměstnanci.....	88
5.2.6 Návrh č.6 – jednotné hodnocení zaměstnanců a jeho četnost.....	89
5.2.7 Návrh č.7 – nastavení spravedlivého odměňování	89
5.2.8 Návrh č.8 – kariérní postup.....	89
5.2.9 Návrh č.9 – nastavení odměn a benefitů.....	90
5.2.10 Návrh č. 10 – nastavení motivace týmů.....	90
6 Závěr	91
7 Seznam použitých zdrojů	92
8 Přílohy	94

Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví respondentů	70
Graf 2 - Věkové složení respondentů	70
Graf 3 - Délka zaměstnání ve firmě.....	71
Graf 4 - Nejvyšší dosažené vzdělání.....	71
Graf 5 - Pozice zaměstnance.....	72

Graf 6 – Zdroj informací o práci.....	73
Graf 7 - První kontakt	74
Graf 8 - Informování o přijetí	74
Graf 9 - Znalost personalisty	75
Graf 10 - Příručka nového pracovníka.....	75
Graf 11 - Znalost osobního spisu zaměstnance	76
Graf 12 - Uvedení na pracoviště	77
Graf 13 - Vysvětlení podmínek	77
Graf 14 - Kdo mi podmínky vysvětlil.....	78
Graf 15 - Dostatečnost vysvětlení.....	78
Graf 16 - Průběh hodnocení zaměstnanců	79
Graf 17 - Komunikace vedoucího pracovníka	79
Graf 18 - Kritéria hodnocení.....	80
Graf 19 - Objektivita hodnocení	80
Graf 20 - Spravedlivost odměny	81
Graf 21 - Četnost hodnocení	81
Graf 22 - Ovlivnění zpětnou vazbou.....	82
Graf 23 - Možnost kariérního postupu.....	82
Graf 24 - Informovanost o odměnách.....	83
Graf 25 - Motivování odměnami	83
Graf 26 - Možnost seberealizace	84
Graf 27 - Dostatečné podmínky k práci.....	84
Graf 28 - Spokojenost v práci	85

1 Úvod

Tématem mé diplomové práce je „Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu“. Lidské zdroje jsou pro podnik to nejdůležitější. Bez lidských zdrojů nemůže fungovat žádná firma. A proto je potřeba, aby tyto zdroje byly kvalitně vybrány a hlavně aby poté byly ve firmě udrženy. Zejména v současné době, kdy je minimální nezaměstnanost a je obrovská poptávka po kvalitních zaměstnancích. Každá firma chce kvalitní a schopné zaměstnance. Tyto zaměstnance je potřeba přijmout, hodnotit a motivovat. I když se to zdá jednoduché, jedná se o náročný proces, který musí být prováděn zkušenými a vyškolenými zaměstnanci personálního útvaru ve spolupráci s řídicími pracovníky. Základem je výběr a přijetí kvalitních zaměstnanců. Po vybrání a přijetí je potřeba tyto zaměstnance zaškolit a zařadit do organizace. Při kvalitním adaptačním procesu se zaměstnanec rychleji a lépe orientuje na pracovišti a integruje do kolektivu. Díky tomu poté efektivně a spolehlivě plní svěřené úkoly. Na základě těchto úkolů a dalších kritérií má zaměstnanec nastaveno hodnocení. To je velmi důležité, protože hodnocení musí být nastaveno tak, aby splnilo představy zaměstnanců a udrželo kvalitní, zkušené a zapracované lidi ve firmě. Pokud je hodnocení nastaveno správně, zaměstnanec zůstane u nás ve firmě a nebude se zabývat konkurenční nabídkou. Samozřejmě firma musí spravedlivě a správně určit podíl zaměstnance na plnění firemních cílů. Po vyhodnocení pracovního výkonu a dalších interních složek je stanovena odměna za práci. Další položkou, která je důležitá pro zaměstnance, je motivace. Jedná se o různé firemní benefity finanční i nefinanční, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců atd. Co se týká motivace, každý zaměstnanec je individualita a každého motivuje něco jiného. Samozřejmě nelze vždy motivovat každého člověka zvlášť, ale je potřeba nastavit motivaci, která zaujme většinu zaměstnanců, a ostatním se snažit vyjít vstříc, pokud je ta možnost.

Tato diplomová práce se zabývá přijímáním, hodnocením a motivací zaměstnanců v určitém podniku. Protože každá organizace je jedinečná a nikdy nelze nalézt systém přijímání, hodnocení a motivace, který by se dal nastavit pro všechny, cílem práce je analyzovat tyto činnosti v určitém podniku a poté navrhnout a doporučit vylepšení tohoto systému.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout zásady přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů ve společnosti Up Česká republika, s.r.o. na základě kontroly současného fungování těchto procesů.

Dílčí cíle jsou:

- Za pomoci odborné literatury identifikovat pojmy a činnosti v oblasti personalistiky a lidských zdrojů, které se týkají přijímání, hodnocení a motivace
- Představit společnost Up Česká republika, s.r.o.
- Analyzovat a popsat personální činnost v této společnosti týkající se přijímání, hodnocení a motivace zaměstnanců za pomoci dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucí personálního oddělení.
- Vyhodnotit zjištěné výsledky a navrhnout odstranění nedostatků a možná zlepšení.

2.2 Metodika

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je vysvětlena řešená problematika za pomoci literární rešerše při využití odborné literatury uvedené v závěru diplomové práce. Jsou zde uvedeny základní pojmy a činnosti, které jsou součástí řízení lidských zdrojů. Hlavně je práce zaměřena na přijímání, hodnocení a motivaci zaměstnanců.

V praktické části je představena společnost Up Česká republika, s.r.o. a její personální oddělení. Jsou zjišťovány zásady přijímání, hodnocení a motivace zaměstnanců. K tomu je využito dotazníkové šetření a rozhovor s vedoucí personálního oddělení. Následně je obojí vyhodnoceno a za pomoci teoretické části jsou navrženy možnosti k odstranění nedostatků a možné vylepšení těchto činností.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

3.1.1 Lidské zdroje

Základ výrobního faktoru práce tvoří lidské zdroje. V podnikatelském subjektu uvádějí do pohybu materiální, finanční a informační kapitál. Nejcennější zdroj pro organizaci představují lidé, kteří poskytují svou práci. Jsou důležitým stavebním prvkem, na kterém záleží úspěch či neúspěch organizace na trhu. Lidé také významně přispívají k tvorbě hodnot. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015)

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007)

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace, ve které působí, za pomoci lidí, kteří pro ni pracují, byla schopna plnit vytyčené cíle. Lidské zdroje jsou to nejdůležitější a nejdražší v organizaci. Na nich závisí prosperita a konkurenceschopnost. Aby byla organizace úspěšná, musí si uvědomit význam a hodnotu lidských zdrojů, lidí a to, že lidé jsou největší bohatství, které má. O úspěchu nebo neúspěchu této organizace rozhoduje správné řízení těchto zdrojů.

Řízení lidských zdrojů používá různé postupy v oblasti rozvoje a vytváření organizace, rozvoje a vzdělávání, řízení pracovního výkonu, získávání lidských zdrojů a odměňování. Vše výše uvedené přispívá k růstu spokojenosti zaměstnanců. Tyto postupy vychází ze zavedených strategií lidských zdrojů, které souvisí se strategií organizace. (Armstrong, Taylor, 2015)

Charakterizování řízení lidských zdrojů:

- orientace na dopady všech personálních rozhodnutí a na dlouhodobé výhledy
- zaměření na vnější faktory formující pracovní sílu organizace (jedná se o podmínky na trhu práce, právní předpisy, životní úroveň populace, vývoj populace atd.)
- přesun práce týkající se personalistiky k vedoucím pracovníkům namísto personalistů (pravomoce jsou delegovány na manažery, protože znají lépe své podřízené oproti personálnímu oddělení)
- propojení personálního řízení a strategického řízení organizace (lidské zdroje udávají směr strategiím a plánům podniku)
- posun personální práce na hlavní manažerskou roli (vedoucí personálního oddělení se stává součástí nejužšího vedení organizace, jedná se o nejdůležitější oblast řízení společnosti)
- orientace na rozvoj pracovníků, spokojenost zaměstnanců a pracovní prostředí
- vytváření dobré image společnosti (Koubek, 2015)

3.1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

Vývoj řízení lidských zdrojů začíná na konci devatenáctého století v Anglii. V tomto období probíhá průmyslová revoluce. Objevuje se funkce referenta, který pečuje o zaměstnance. Tato péče je velmi jednostranná. Postupem času se péče rozrůstá o další činnosti, které se stávají součástí dnešního řízení lidských zdrojů. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

Pojmenování řízení lidských zdrojů se měnilo podle sociálních a ekonomických podmínek, které se odvíjely od kultury a historických období. Vývoj řízení lidských zdrojů rozdělujeme do tří etap:

- a) Personální administrativa (označení personální práce, které je nejstarší. Součástí jsou činnosti, které se věnují náboru zaměstnanců, základní zaměstnanecké péči a tvorbě osobních složek. Vychází z pracovněprávní legislativy).
- b) Personální řízení (vzrůstá postavení personálního útvaru v organizaci. Tímto útvarem je zajišťován nábor zaměstnanců, kteří mají potřebnou kvalifikaci, stará se o bezpečnost práce a dále o školení vedoucích pracovníků).
- c) Řízení lidských zdrojů (začínají se na manažery delegovat pravomoce. Plánování lidských zdrojů se zahrnuje do strategií společnosti. Je patrná snaha o to, aby se pracovníci ztotožnili s hodnotami a cíli organizace). (Kocianová, 2010)

3.1.3 Podmínky řízení lidských zdrojů

Máme dvě podmínky řízení lidských zdrojů:

- a) Podmínky vnější – hlavně se jedná o trh práce. Na trhu práce jsou lidské zdroje a firmy. Působí zde nabídka, poptávka a součástí je i konkurence.
- b) Podmínky vnitřní – ty jsou individuální pro každou firmu. Jedná se o způsob řízení lidského kapitálu, strategii, kulturu firmy, úspěšnost organizace, zvolenou technologii a strukturu. (Horalíková, 2006)

3.1.4 Modely řízení lidských zdrojů

V polovině 80. let 20. století byl na amerických univerzitách představen koncept přístupu k řízení lidí a lidských zdrojů. Byly vytvořeny dva modely: Model shody a Harvardský model. V souladu se zájmy zaměstnanců a managementu je kladen důraz na přístupy k personální práci a na zabezpečení potřeb lidí v zaměstnaneckém vztahu. Oproti materiálním zdrojům a kapitálu se lidským zdrojům přikládá mimořádná pozornost, protože jakožto výrobní činitelé jsou stále vzácnější. (Dvořáková, 2012)

Model shody vznikl na Michiganské škole. Jedná se o jedno z prvních formulování pojetí řízení lidských zdrojů. Základní myšlenkou představitelů je, že struktura firmy a lidské zdroje mají být nastaveny a řízeny tak, aby byly stejné, jako jsou strategie společnosti. Představitelé také vytvořili cyklus lidských zdrojů, který obsahuje čtyři základní funkce nebo procesy vykonávané ve všech společnostech. (Armstrong, Taylor, 2015)

Harvardský model – jeho zakladatelem je M. Beer a kolektiv (v roce 198). Navazuje velice úzce na Model shody, který byl vypracovaný na Michiganské škole. Tento model vychází z přesvědčení, že každý z manažerů společnosti si má vytvořit názor na to, jak v podniku vidí pracovníky zaměstnané a rozvíjené a jaká praxe a politika řízení lidských zdrojů pomůže k dosažení těchto cílů. Při nezpracování této strategické vize bude řízení lidských zdrojů nejspíše jen soubor nesouvisejících činností. Podle autorů je v současnosti zapotřebí komplexnější a širší pohled na lidské zdroje ve společnosti. Je potřeba vytvořit řízení lidí z dlouhodobého hlediska. Lidé musí být bráni jako potenciální bohatství, a ne jako náklady. (Armstrong, Taylor, 2015)

V řízení lidských zdrojů Harvardská škola specifikuje dva charakteristické rysy:

1. Linioví manažeři jsou odpovědní za shodu personální politiky a konkurenceschopnosti,
2. Personální útvar určuje zásady a politiku, kterými se řídí personální činnosti pro větší podporu. (Armstrong, Taylor, 2015)

Kontextový model – jsou brány v úvahu i jiné faktory, které zasahují do řízení lidských zdrojů, např. politické, institucionální, sociální atd. V ostatních modelech jsou tyto vlivy podceňovány a jsou brány jen jako jedna z možných proměnných. Kontextový model propojuje řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se rozvíjí a utváří. (Armstrong, Taylor, 2015)

5-P model byl formulován v roce 1992 Schulerem. Základem je, že řízení lidských zdrojů funguje v rámci pěti určujících prvků:

- **Pojetí lidských zdrojů** – jak společnost přistupuje k lidským zdrojům. Ve smyslu strategie řízení lidských zdrojů ve společnosti a celkového úspěchu společnosti.
- **Politika lidských zdrojů** – musí být v souladu s cíli společnosti, musí určovat zásady vytváření, používání programů a praxe.
- **Programy lidských zdrojů** – zavádí a reguluje potřebné organizační změny u lidských zdrojů, aby bylo dosaženo strategických cílů ve společnosti.
- **Praxe lidských zdrojů** – postupy, díky kterým společnost dosahuje programů a politiky lidských zdrojů jako: zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, personální administrativa, vztahy na pracovišti a řízení pracovního výkonu.
- **Procesy lidských zdrojů** – metody a formální postupy, které vedou k naplnění politiky a strategických plánů v oblasti lidských zdrojů. (Armstrong, Taylor, 2015)

Evropský model – tento model byl vytvořen Brewsterem v roce 1993. Oproti ostatním modelům bere v potaz vliv právního prostředí, společenské odpovědnosti a odborových organizací. Evropský model obsahuje tyto rysy:

- **okolí** – aplikované právní prostředí
- **cíle** – cíle společnosti a společenská odpovědnost, lidé jsou zde určeni za klíčový zdroj
- **zaměření** – analýza nákladů a výnosů společnosti v souvislosti s okolím
- **vztahy se zaměstnanci** – formální i neformální
- **vztahy s liniovými manažery** – spolupráce a odbornost
- **role personalistů** – specializace versus nejednoznačnost, flexibilita, odolnost (Armstrong, Taylor, 2015)

3.1.5 Úkoly řízení lidských zdrojů

Primárním úkolem řízení lidských zdrojů je udržovat společnost výkonnou a zajistit, aby se tento výkon stále zvyšoval. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na stálé zlepšování rozvoje a využití pracovních schopností lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou ale napojeny i na další zdroje společnosti. Jedná se o zdroje finanční, informační a materiální. Protože lidské zdroje rozhodují o využití těchto zdrojů, následně tedy rozhodují i o zlepšování využívání těchto zdrojů. Je ale důležité popsat úkoly řízení lidských zdrojů poněkud obsáhleji a zaměřit se na tyto úkoly. (Koubek, 2015)

- Musí být vytvořena shoda mezi strukturou a počtem pracovních úkolů a strukturou zaměstnanců a počtem pracovních míst ve společnosti. Zaměstnanec vždy reaguje na požadavky, které jsou na něj kladeny, a snaží se rozvíjet s předstihem své pracovní schopnosti, které odpovídají pracovnímu místu.
- Pracovní síla ve společnosti je využita efektivně. Musí být v souladu s pracovní dobou optimálně využity pracovní schopnosti zaměstnanců.
- Jsou podporovány mezilidské vztahy ve společnosti. Snaha o vytvoření týmů pro účinné vedení lidí.
- Zaměřujeme se na zaměstnance jako na jedince. Snaha o rozvíjení pracovních schopností, sociálních vlastností, pracovní kariéry i osobnosti zaměstnanců. Veškerý rozvoj má směřovat k vnitřnímu uspokojení zaměstnance. Snaha vyplnit materiální i nemateriální sociální potřeby zaměstnance.
- Musí být zajištěno dodržování všech zákonů, které se týkají oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, aby byla vytvořena dobrá zaměstnavatelská pověst společnosti. (Koubek, 2015)

3.2 Personální útvar

Ve velkém množství současných firem je za řízení lidských zdrojů odpovědný personální útvar. Ten dává podněty, intervnuje a poskytuje vedení a podporu ve všech záležitostech, které se týkají pracovníků organizace. Personální útvar musí určit právní rámec a podmínky pro rozvoj lidí a vztahů, které se vyskytují mezi zaměstnanci a managementem. V takto nastaveném prostředí je zaměstnancům umožněno co nejlepší využívání svých schopností a možnost realizovat svůj potenciál k prospěchu společnosti a zároveň k maximálnímu vlastnímu užitku. (Armstrong, 1999)

Personální útvar je jednotka uvnitř organizace, která zajišťuje konkrétní personální činnosti. Tyto činnosti jsou vykonávány:

- personalisty dané společnosti
- zčásti personalisty dané společnosti a zčásti outsourcingem od externích společností
- zčásti personalisty a zčásti delegací na řídicí pracovníky dané společnosti (Dvořáková, 2012)

Prostřednictvím poskytnuté podpory a rad v oblasti řízení lidských zdrojů pomáhá personální útvar, aby společnost dosáhla vytyčených cílů. Nejdůležitějším cílem je, aby byla zajištěna podniková personální strategie, praxe a politika. Díky tomu jsou zaměstnanci a vztahy mezi nimi efektivně rozvíjeni. Dále je personální útvar důležitou součástí při tvorbě pracovních podmínek a prostředí. Díky tomu jsou správně a efektivně využity schopnosti pracovníků a realizují se podnikové cíle. (Armstrong, 2007)

3.2.1 Uspořádání personálního útvaru

Uspořádání personálního útvaru je popsáno v organizační struktuře. Je ovlivněno řadou faktorů: obor činnosti, vlastnická forma a původ vlastníka, velikost organizace, organizační architektura, obor činnosti, strategie lidských zdrojů, strategie organizace, struktura a počet zaměstnanců, organizační kultura. (Dvořáková, 2012)

Uspořádání personálního útvaru může mít tyto formy:

- Útvar je uspořádán podle liniově-štabní koncepce do odborů na centrále. Ty jsou dále rozděleny podle personálních činností na specializovaná oddělení.
- Útvar se dělí na centrále jako front a back office. Front office se stará o uvedený počet středisek služeb a výroby. Je zaměřen na první kontakt vedoucích pracovníků nebo zaměstnanců s personalisty ve front office. Ti se starají o všechny operativní personální služby. Oproti tomu back office se soustřeďuje na personální činnosti, které jsou specializované, a dále na personální administrativu.
- Na centrále jsou umístěna speciální střediska. Ta se věnují vybraným personálním službám. Personalisté jsou decentralizováni v organizačních jednotkách produkce a služeb. (Dvořáková, 2012)

3.2.2 Úkoly personálního útvaru

Obstarává komunikaci s vnějšími organizacemi a také vytváří zvláštní úkoly pro pracovníky na všech úrovních, například:

- tvorba personální strategie a politiky
- poradenství vedoucím pracovníkům
- projednávání záměrů společnosti a jejich dopadů na řízení lidských zdrojů
- poskytování personálních činností a služeb (Měrtlová, 2014)

3.2.3 Personalista

Jedná se o tvůrčího řídicího pracovníka. Denně je v kontaktu se zaměstnanci a problémy, které mají. (Koubek, 2015)

Personalista musí vědět vše o podnikání firmy. Musí umět řídit lidské zdroje a spolupracovat se zaměstnanci na všech pozicích. Prosperita společnosti je vždy na prvním místě, takže v oblasti řízení lidských zdrojů musí správně využívat strategické postupy. Samozřejmě musí pomoci lidských zdrojů vytvářet konkurenční výhodu.

3.2.4 Úloha personalistů

V malých společnostech jsou personalisté, kteří provádějí veškeré personální činnosti, říká se jim univerzalisté. Toto je samozřejmě ve velkých společnostech nereálné. Zde se setkáváme s úzce specializovanými pracovníky, kteří mají na starost určitou oblast personální činnosti. Personalista musí znát problematiku hlavní podnikatelské činnosti společnosti (cíle, strategie, znalost technologií a techniky, výstupy a vize). Díky tomu je schopen uplatnit výsledky a kontext jednotlivých aspektů v oblasti řízení lidských zdrojů. Personalista se dále musí vyznat ve vnějších faktorech. Ty mají vliv na fungování a formování pracovních sil společnosti (trh práce, legislativa, sociální vývoj atd.). (Kalnický, 2012)

V současnosti je důležité a požadované, aby personalista byl tvůrčí. Musí dobře komunikovat s lidmi, být ochoten se pořád učit a rozvíjet své organizační schopnosti. Být neustále invenční a flexibilní. Být v každodenním kontaktu s pracovníky společnosti a řešit s nimi osobní i pracovní problémy. (Kalnický, 2012)

Jednotliví personalisté a jejich role se velmi odlišují. Mohou být „generalisté“ (např. manažer nebo ředitel lidských zdrojů) nebo „specialisté“ (např. vedoucí rozvoje, vzdělávání, vedoucí odměňování). Dále se mohou dělit podle úrovně, na které pracují (výkonná, strategická, administrativní), podle jejich přínosu, podle požadavků společnosti, nebo i podle jejich dovedností. Aby personalista správně odváděl svoji práci, musí mít odpovídající schopnosti. (Armstrong, 2015)

Personalisté mohou pomáhat vytvářet strategie společnosti, pomáhat v rozvíjení zavedené strategie lidských zdrojů nebo případně dávat poradenství v oblastech lidských zdrojů. Díky personalistům se zvyšuje schopnost společnosti dosahovat plánů a cílů. Společně s liniiovými manažery spolupracují na dosažení předpokládaného výkonu. Personalisté mohou ovlivňovat změny a dostávají se do role strategické nebo inovativní. Nicméně primární rolí personalisty je poskytování personálních služeb. (Armstrong, 2015)

3.3 Personální činnosti

Hlavním cílem každé organizace je produkovat zákazníky, kteří jsou spokojeni, a to s pomocí výrobků či služeb. Výsledkem je dosažení žádaného hospodářského výsledku. Personalistika musí primárně obstarat postačující počet schopných a motivovaných pracovníků. Ke splnění tohoto úkolu organizace využívají personální činnosti. (Šikýř, 2016)

Jedná se o tyto činnosti:

Vytváření a analýza pracovních míst – definují pracovní úkoly a pravomoci s nimi spojené. Popisují pracovní pozice a tyto materiály pravidelně obnovují. (Koubek, 2015)

Personální plánování – plánují počet zaměstnanců potřebných k plnění cílů organizace. (Dvořáková, 2007)

Získávání, výběr a přijímání pracovníků – zveřejňují volná místa, vybírají vhodné kandidáty a zaškolují je v organizaci. (Dvořáková, 2012)

Hodnocení zaměstnanců – hodnotí pracovní výkon zaměstnanců. Přípravují metody hodnocení a vytváří hodnotící formuláře. (Koubek, 2015)

Odměňování – poskytují zaměstnancům odměnu za vykonanou práci a motivují je k lepším výkonům. (Šikýř, 2016)

Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazují pracovníky na určitá místa, povyšují je, přeřazují na jinou funkci, řeší odchody do důchodu a případné ukončování pracovního poměru. (Koubek, 2015)

Vzdělávání zaměstnanců – vyhledávají potřebné vzdělávání ve společnosti, organizují a plánují toto vzdělávání, následně ho vyhodnocují. (Dvořáková, 2007)

Pracovní vztahy – řídí komunikaci mezi vedoucími a podřízenými, pořizují zápisy z porad a jednání, archivují dokumenty, které se týkají ujednání mezi vedením a zaměstnanci, zákonných dohod atd. Dále řeší mezilidské vztahy, jako jsou stížnosti a disciplinární úkony. (Koubek, 2015)

Péče o zaměstnance – nastavují příznivé pracovní prostředí, díky tomu se zaměstnancům lépe pracuje a dosahují kvalitnějších výsledků. (Šikýř, 2016)

Personální informační systém – zjišťují, analyzují a archivují data týkající se mezd, sociálních záležitostí a personálních činností ve společnosti a informují příslušné orgány. (Koubek, 2015)

Koubek do personálních činností ještě zahrnuje průzkum trhu práce, zdravotní péči o zaměstnance, zjišťování a zpracování informací, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. (Koubek, 2015)

Šikýř ještě do personálních činností zahrnuje obsazování volných pracovních míst, plánování počtu zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, formování pracovních vztahů a pracovní podmínky. (Šikýř, 2016)

A Dvořáková do personálních činností zařazuje analýzu práce a vytváření pracovního úkolu, plánování lidských zdrojů, komunikaci a informování zaměstnanců, organizaci práce a pracovních podmínek, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, interní mobilitu, řízení pracovního výkonu, zaměstnanecké výhody, kolektivní vyjednávání, podnikový sociální rozvoj. (Dvořáková, 2012)

Každý autor uvádí poněkud odlišné personální činnosti, ale ve velké většině se shodují.

Tyto personální činnosti jsou uvedeny v logickém pořadí, navazují na sebe a jsou vzájemně propojeny. Toto je velice důležité pro nejnovější pojetí oblasti řízení lidských zdrojů, a to řízení pracovního výkonu. (Koubek, 2015)

3.4 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů by mělo být zařazeno do plánů společnosti a obsahuje tyto typy aktivit:

- Plánování lidských zdrojů – rozhodování o typu a počtu pracovníků, které bude společnost potřebovat v budoucnu na základě jejího možného vývoje.
- Plány zabezpečování lidských zdrojů – plánování a organizace rozvojových a vzdělávacích programů pro současné pracovníky nebo připravení plánu na výběr a získání lidí z okolí společnosti.
- Vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance – organizace předkládá svým současným i případným pracovníkům určitou nabídku. Snaží se je motivovat, aby zůstali členy společnosti nebo případně, aby navázali spolupráci.
- Šíření značky zaměstnavatele – jedná se o image společnosti na trhu práce.
- Plány stabilizace – organizace vytváří plány, aby udržela klíčové pracovníky dlouhodobě.
- Plány flexibility – organizace rychle reaguje na změnu podmínek v tržním prostředí. Připravuje plány, aby udržela a zvýšila pružnost lidských zdrojů.
- Řízení talentů – organizace se snaží zjistit talentované lidi. Dále získat nové zdroje. Tito budou fungovat jako hlavní aktéři v oblasti a v managementu. (Armstrong, 2015)

3.4.1 Odhad potřeby pracovníků

Když společnost plánuje lidské zdroje, může zaregistrovat přebytek nebo nedostatek pracovníků. Nedostatek pracovníků (potřebu nových pracovníků) lze vyřešit vnitřními zdroji (např. přesčas) nebo přijmout zaměstnance z vnějších zdrojů a obsadit jimi volná místa. Nadbytek pracovníků (snížení potřeby pracovníků) lze vyřešit např. kratší pracovní dobou, ukončením pracovních poměrů s dočasnými zaměstnanci nebo výpovědí stálým zaměstnancům. (Šikýř, 2016)

3.4.2 Předpověď poptávky po práci

Jedná se o primární činnost, která je velmi úzce spojená s plánováním lidských zdrojů. Je nutné vzít v potaz řadu faktorů:

- Vnější faktory (ekonomické, politické, technologické, sociální a právní).
- Vnitřní faktory (rozpočet, strategická rozhodnutí společnosti).
- Změna stavu zaměstnanců (absence, pracovní neschopnost, odchody). (Dvořáková, 2012)

Pro předpověď poptávky po práci je základním ukazatelem roční rozpočet společnosti a objem činnosti. Odhad poptávky se dělá v rámci perspektivy jak dlouhodobě na několik let, tak krátkodobě jako roční plán. (Dvořáková, 2012)

Základní metody pro předpovídání poptávky po práci jsou:

- Odborné odhady – průzkum mezi vedoucími pracovníky
- Extrapolace a indexování – využívání statistických metod. Pro základ odhadu budoucího vývoje využijeme změny změřené v minulém období.
- Analýza rozpočtu organizace a jeho rozdělení na organizační jednotky – odhad potřeb pracovní síly v krátkém horizontu. Používá se v kombinaci s extrapolací.
- Modelování – nejsložitější metoda, spojuje za využití informačních technologií odborné odhady, extrapolaci, indexování a matematické vzorce. (Dvořáková, 2012)

Odborné odhady můžeme nazývat také jako intuitivní nebo expertní metody. Zvláštním druhem expertních metod je metoda delfská, na kterou navazuje metoda kaskádová. Tato metoda monitoruje, jestli je ve vývoji faktorů, které mohou mít vliv na potřebu pracovních sil v budoucnosti, dosaženo souladu v názorech skupiny expertů. Ve skupině expertů jsou přítomni vedoucí zaměstnanci všech úrovní. Účastníci diskuse se mohou i experti z externích zdrojů. Výsledkem má být integrace jednotlivých názorů a díky tomu schopnost předvídat vývoj v oblasti potřeby pracovních sil co nejpřesněji. Diskuse probíhá v několika kolech. V těchto kolech experti průběžně upravují své prognózy, doplňují a mění podpůrné argumenty. Diskuse je moderována prostředníkem, který má za úkol získávat a ukládat informace. Dále má za úkol poskytovat zpětnou vazbu o příspěvcích ostatních expertů. Kaskádová metoda navazuje na metodu delfskou. Kaskádová metoda odhaduje budoucí potřeby pracovních sil, ale navíc oproti delfské i možnost, jak tuto potřebu pokrýt z vnitřních zdrojů. Tato metoda funguje tak, že se určují úkoly postupně, od vrchu společnosti a jsou rozdělovány směrem dolů k nejnižší organizační úrovni. Každý vedoucí pracovník musí umět odhadnout, jaké a kolik zaměstnanců potřebuje, aby splnil úkol, a kdy je bude potřebovat. Také musí odhadnout, kolik zaměstnanců může využít z vnitřních zdrojů a v jaké struktuře. Obě prognózy se rekapitulují pro organizační úroveň, která je nejbližší, a celkové výsledky se dávají o úroveň výš. Na konci dostane vedení společnosti přesný předpoklad, kolik bude potřeba pracovních sil a jaké jsou možnosti pokrytí ze současného kolektivu. (Koubek, 2015)

3.4.3 Dělení plánů dle délky období a metody plánování

Dle délky období rozdělujeme plány:

- Krátkodobé (taktické) – harmonogram směn a dovolených.
- Střednědobé (operační) – plány propouštění a rozmisťování pracovníků.
- Dlouhodobé (strategické) – plán rozvoje počtu zaměstnanců v horizontu několika let. (Frischmann, Žufan, 2017)

Poté ještě metody plánování pracovníků dělíme na dva typy. První z metod je označena jako tvrdé plánování. Jsou využívány kvantitativní odhady a předpovědi potřeb pracovních sil, když zohledníme změny, stávající interní lidské zdroje, externí zdroje a plány. Druhá metoda je měkké plánování. Tato metoda je zaměřena na motivaci pracovníků, která odkazuje na kulturu dané společnosti. Jsou zde obsaženy motivační prvky, díky kterým dochází ke zvýšení zájmu o zaměstnání nebo snížení fluktuace pracovníků. (Brůha, Bukovjan, Čornejová, 2015)

3.4.4 Předpověď nabídky lidských zdrojů

Společnost bere v potaz pracovníky, kteří jsou k dispozici, dále jejich fond pracovní doby a rozebírá produktivitu a pracovní kompetence těchto zaměstnanců. Společnost kontroluje tyto informace, aby mohla:

- Plánovat přijetí nových pracovníků.
- Posoudit stávající pracovníky a možnost změny (povýšení, změna pozice).
- Vymezit rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

- Propouštění nadbytečných pracovníků. (Dvořáková, 2012)

Celkový přehled lidských zdrojů vychází z organizačního schématu společnosti, plánů obsazení pracovních míst a plánů práce. Tyto plány informují společnost o tom, kolik pracovníků a s jakou kvalifikací potřebuje a jaká je obsazenost pracovních míst. (Dvořáková, 2012)

Vypočítáme tím hrubou potřebu pracovních sil. Dále musíme vzít v úvahu předpokládanou fluktuaci, nepřítomnost v zaměstnání a další změny a vyjde nám čistá potřeba. Jedná se o počet zaměstnanců a jejich potřebnou kvalifikaci, které musíme sehnat interně nebo externě. Musíme posoudit možnost povýšení nebo převedení pracovníků na nějaké volné pracovní pozice. Informace o těchto zaměstnancích bereme z profilových karet pracovníků. V nich nalezneme informace o odborných znalostech, schopnostech a dovednostech zaměstnanců. (Dvořáková, 2012)

Pokud porovnáme budoucí poptávku a nabídku, můžeme odhadnout přebytek nebo nedostatek pracovníků. Díky tomu můžeme nastavit další plány:

- Plán získávání zaměstnanců – jaké pracovníky potřebuje společnost získat, kde, do jakého termínu, kolik peněz vynaloží a jaké metody k získání využije.
- Plán propouštění zaměstnanců – kolik pracovníků a z jakých pozic bude společnost propouštět. Musí vzít v úvahu přirozené odchody a možnosti rekvalifikace. Musí se sestavit plán propouštění v rámci času a nastavit služby pro pracovníky, kteří společnost opustí (Outplacement).
- Plán stabilizace – snaha o zmenšení fluktuace. Zaměřuje se na důvody odchodu.
- Plán flexibilního zaměstnávání – snaha o zesílení reakčních schopností pracovní síly na odchylky v rozsahu práce a dále snaha snížit náklady. Využívají se pracovníci na částečný pracovní úvazek, flexibilní doba, práce na směny, práce z domova, sdílení pracovního místa, snižování přesčasů, využívání externích zaměstnanců. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015)

Specifická oblast plánování a řízení se týká následnictví. Účelem řízení následnictví je identifikovat, udržet a rozvíjet pracovníky, kteří mají vysoký potenciál. Využíváme interní zdroje a v budoucnu těmito pracovníky obsazujeme klíčové pozice v organizaci. Je potřeba vzít v potaz požadavky organizace a vyrovnat je se snahou individuálních pracovníků. Musíme se snažit, aby ztráty, které vzniknou v důsledku personálních změn, byly minimální a byl zajištěn dlouhodobý a plynulý chod společnosti.

Hlavní opatření jsou:

- Projekce budoucí potřeby vedoucích pracovníků.
- Hodnocení zaměstnanců a snaha vybrat ty, kteří budou pravděpodobně úspěšní.
- Plánování rozvoje potenciálu vybraných pracovníků, aby v budoucnosti pomohli splnit cíle společnosti. (Dvořáková, 2012)

3.5 Vytváření a analýza pracovních míst

Práci můžeme popsat jako účelnou výrobu produktů a služeb s nějakou hodnotou pro ostatní členy společnosti. Jedná se o soubor pracovních činností člověka zaměřených na určitý cíl. Nejčastěji rozlišujeme práci fyzickou a duševní. (Kociánová, 2010)

Základní organizační jednotkou je pracovní místo. Určuje postavení pracovníka v organizaci. Zaměstnanec musí plnit úkoly a dodržovat povinnosti, které mu jsou svěřené v rámci pravomoci. Pracovník má určitou odpovědnost a musí mít nastaveny podmínky k výkonu práce jemu přidělené. Pro výkon určené práce také musí splnit určité požadavky (praxi, vzdělání). Každá práce má určený obsah a je formulována pracovními úkoly. Pracovní místo určuje, jaké postavení a roli má pracovník ve společnosti. Pracovník, který na daném pracovním místě působí, musí splňovat povinnosti, úkoly, odpovědnost, pravomoc, podmínky a požadavky. (Šikýř, 2016)

Při vytváření práce je potřeba vytvořit prostředí, ve kterém bude podporováno zvětšení efektivity a produktivity práce ve společnosti. Dále je potřeba zajistit bezpečnost, zdraví a pohodu pracovníků při výkonu pracovní činnosti. Vytváření pracovních míst navazuje na postup vytváření práce. Obsahuje zvláštní pracovní pozice, popisování rolí (ty mají zaměstnanci přijímat) a úkolů (ty mají plnit). (Armstrong, 2015)

Základ pro vytváření pracovních míst je analýza požadavků, rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti, ta je aplikována na jednotlivce nebo týmy. Robertson a Smith v roce 1985 doporučují definovat přístupy vytváření pracovních míst takto:

- Ovlivňovat rozmanitost dovedností v kolektivu.
- Ovlivňovat identitu úkolu v rámci pracovních skupin.
- Ovlivňovat význam úkolu a informovat zaměstnance o významu jejich práce.
- Ovlivňovat autonomii, delegovat odpovědnost a umožnit stanovení vlastního systému práce.
- Ovlivňovat zpětnou vazbu, nastavit kanály, kde je možné ji vyjádřit. Díky tomu jsou nastaveny dobré vztahy na pracovišti. (Armstrong, 1999)

Vytváření a analýza pracovních míst je proces, který je systematický a má svůj životní cyklus. Prvně se vytvoří pracovní místo, následně se za nějakou dobu realizuje analýza (snaží se najít příležitosti, jak zlepšit efektivitu práce). Musí se vzít v potaz technologický vývoj, organizace práce a změny sortimentu, které proběhly od vytvoření pracovního místa. Může z toho nakonec vyjít úprava pracovního místa. Určí se nové úkoly, povinnosti a odpovědnost. Tento cyklus se opakuje pravidelně. (Koubek, 2015)

3.5.1 Dělbba práce

Rozdělují se pracovní úkoly pro jednotlivé zaměstnance a pracovní místa. Využívají se tyto procesy. (Dvořáková, 2012)

- **Funkční dělbba práce** – podle typu pracovního procesu a pracovních úkolů.
- **Technologická dělbba práce** – podle počtu pracovních operací. Využívá se operační dělbba práce. Úkoly jsou složené z jedné operace, nebo předmětné dělbby práce, ta je složena z více operací.
- **Kvalifikační dělbba práce** – podle úrovně kvalifikace zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

3.5.2 Analýza pracovních míst

Jedná se o zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích na pracovníky. Na jejich základech se vytváří popis pracovního místa. Je možné ji využít při dalších personálních činnostech, plánování pracovníků nebo vytváření pracovních míst. (Šikýř, 2016)

Musíme si položit tyto otázky a odpovědět si na ně:

- Název práce, pracovní funkce?
- Umístění pracovního místa, organizační členění?
- Smysl a účel?
- Pracovní úkoly, které se vykonávají?
- Členění na jednotlivé operace a úkoly?
- Soustavné nebo příležitostné vykonávání?
- Rozdělení na hlavní a vedlejší?
- Za co a koho je zaměstnanec odpovědný?
- Komu je odpovědný?
- Jak se práce provádí (individuální nebo týmová práce, materiál, metody, stroje a nástroje, pořadí operací)?
- Proč jsou pracovní úkoly vykonávány takto?
- Účel úkolů a povinností?
- Propojení úkolů k dalším úkolům a celé práci?
- Termíny vykonání úkolů?
- Četnost výskytu v celé práci?
- Kde jsou úkoly vykonávány (lokalita, umístění, stabilní či pohyblivé pracoviště)?

- Vztah určeného místa k dalším pracovním místům, koordinace práce?
- Požadovaný výkon na pracovním místě (kvalita, tolerance, přesnost, normy množství, dovednosti, schopnosti)?
- Výcvik k vykonávání práce?
- Pracovní podmínky: sociální prostředí (izolace zaměstnance, sdílení pracoviště s dalšími zaměstnanci, individuální nebo týmová práce, práce na směny, ovlivnění soukromého nebo rodinného života); platové podmínky (základní tarify, mzda, odměny a prémie, nastavení motivace zaměstnance, zaměstnanecké benefity, možnost vedlejšího výdělků) a fyzikální prostředí (vybavení pracoviště, nebezpečí práce ve stísněném prostoru, nečistota, hluk, teplota, nepřírozená pracovní poloha)?
- Fyzické předpoklady zaměstnance (věk, vzhled, zdraví, manuální zručnost, síla, sedavá práce, potřeba cestování, pracovní doba, smyslové schopnosti)?
- Duševní nároky na zaměstnance (inteligence, intelektuální schopnosti, praxe, vzdělávání, jazykové znalosti atd.)?
- Potřebné dovednosti (psychomotorické, přesnost, rychlost, sociální, schopnost kontaktu, komunikace s jinými zaměstnanci, schopnost vést lidi, kontrolovat, motivovat atd.)?
- Požadovaná kvalifikace a vzdělání?
- Požadované předchozí zkušenosti?
- Koníčky a zájmy zaměstnance (technické, umělecké, sportovní, vědecké zájmy, společenské, politické aktivity atd.)?
- Požadované charakteristiky a postoje zaměstnance na pracovní místo (iniciativa, schopnost vést lidi, formovat pracovní tým, práce bez dozoru, povaha, hodnotové orientace, temperament, sociální potřeby, názory)?
- Další potřebné okolnosti (kde bydlí, řidičský průkaz, telefon, dopravní prostředek atd.)? (Koubek, 2015)

Výsledkem analýzy pracovních míst je popis a specifikace pracovního místa. Jsou v něm obsaženy informace o pracovním místě: název, úkoly, povinnosti, organizační členění, pravomoci, odpovědnosti. Dále jsou v něm obsaženy nároky na pracovníky: praxe, vzdělání, znalosti, dovednosti atd. Jsou zde uvedeny i předpoklady pro práci určené zvláštním právním předpisem (beztrestnost atd.). (Šikýř, 2016)

3.5.3 Metody používané k analýze pracovních míst

Informace, které získáme k popisu a specifikaci pracovního místa, dále analyzujeme:

- **Metody rozboru postupu** – Postupové grafy a diagramy. Analýza, jak postupuje činnost zaměstnance nebo pracovního předmětu z místa na místo. Využíváme tyto metody abychom vytvořili analýzu postupu pracovního předmětu během výrobního nebo pracovního výrobního postupu. Současně využíváme metody časové analýzy, což je třeba Gantův diagram. Dá se zjistit rozložení úkolu v čase. (Kociánová, 2010)
- **Analýza dokumentů** – Dokumenty, které se vztahují k pracovním místům. Díky tomu získáváme představu o úkolech, podmínkách a požadavcích určené práce. Pomáhají k snazšímu vytvoření rozhovorů a dotazníků. (Šikýř, 2016)
- **Rozhovory** – Vedeme je se stávajícími i bývalými zaměstnanci. S jejich podřízenými i nadřízenými. Rozhovory obsahují otázky, které jsou vztaženy k odpovědnosti a požadavkům kladeným na pracovníky. Ti sdělují své pocity z práce. Rozhovor je náročný na přípravu a je potřeba určitá zkušenost zaměstnance, který vede rozhovor. (Kociánová, 2010)
- **Dotazníky** – Je možné oslovit současně velké množství respondentů. Můžeme zjistit nebo doplnit údaje o pracovních úkolech, podmínkách a požadavcích práce, které potřebujeme. Dotazník je náročný na přípravu a realizaci. Musíme správně zvolit otázky k dosažení potřebných informací. Respondenti musí být ochotni odpovídat a odpovídat pravdivě. (Šikýř, 2016)
- **Pozorování** – Sledujeme pracovníka při práci. Pozorovatel zapisuje, co zaměstnanec dělá a jak dlouho. Pozorovatel musí být odborně připraven a musí vědět, co má pozorovat. Mohou se využít předem připravené formuláře. Pozorování je zpravidla kombinováno i s ostatními metodami. Je časově náročné a velice problematické u složitých činností, hlavně u prací, které jsou zaměřeny na duševní činnost. (Kociánová, 2010)
- **Vlastní výkon práce** – Zkušený analytik získává představu o úkolech a podmínkách práce. Tato metoda se nedá využít u složitých, náročných prací. Zahrnuje jen běžné úkoly. (Šikýř, 2016)

3.5.4 Vytváření pracovních míst

Na začátku musíme analyzovat pracovní místo. (Kociánová, 2010)

Jedná se o proces, kdy přidělujeme, spojujeme a členíme pracovní úkoly a odpovědnosti tak, aby je mohl vykonávat zaměstnanec, který má určité schopnosti. (Koubek, 2015)

V organizační struktuře firmy je pracovní místo nejmenší jednotka, která je tvořena jedním pracovníkem. Formulujeme ho jako souhrn úkolů a odpovědností. (Dvořáková, 2012)

Je to také postup vytváření podmínek, aby pracovník vykonával práci efektivně. Současně je i určeno zahrnutí pracovního místa v souvislosti s ostatními pracovními místy ve společnosti. (Koubek, 2015)

Když firma vytváří pracovní místo potřebuje nastavit, aby pracovní úkoly pomáhaly k dosažení cílů firmy, motivovaly pracovníky, přinášely jim uspokojení. Musí co nejlépe využívat kvalifikaci a schopnosti pracovníků, nesmí negativně ovlivňovat jejich zdraví a musí také splňovat pravidla a řídit se zákony státu. (Koubek, 2015)

Při vytváření pracovních míst se snažíme najít odpovědi na tyto body:

- Přidaná hodnota – proč je potřeba nové pracovní místo.
- Pracovní úkoly – jaká je náplň práce.
- Pracovní postup – jak se má práce vykonávat.
- Pracovní prostředí – místo, kde se práce bude vykonávat.
- Pracovní doba – v jakém čase se má práce vykonávat.
- Požadavky práce – kdo bude práci vykonávat.
- Pracovní vztahy – s kým se bude práce vykonávat.
- Náklady práce – odměna za vykonanou práci.

Tyto body se určují při vytváření pracovního místa a jsou spojeny s podmínkami společnosti a jejího přístupu. Různé podmínky společnosti vedou k různé dělbě práce (dělíme práci na dílčí pracovní úkoly), různé specializaci pracovníků (pracovníci jsou zaměřeni na dílčí úkoly) a různým přístupům k vytváření pracovních míst. (Šikýř, 2016)

Mechanický přístup

Primárním znakem je specializace pracovních míst, aby se rychle zapracovali i nekvalifikovaní zaměstnanci a po zapracování dosahovali velkého pracovního výkonu. Cílem je za použití rutinnější a jednodušší práce udržovat a zvyšovat efektivitu zaměstnanců. (Dvořáková, 2012)

Základním předpokladem pro použití tohoto přístupu je stabilní systém, značné opakování práce, velké množství práce, stejný počet zaměstnanců, precizně nastavený postup, pravidelný a dostačující přísun surovin a materiálu, bezproblémový provoz strojů a kvalitní organizace práce. Přínosem mechanického přístupu je, že dosáhneme zvýšení produktivity práce, omezíme kvalifikační nároky, zmenšíme náklady na pracovníky a jednodušeji získáváme pracovníky. Jsou zde samozřejmě i nevýhody. Jedná se o jednostrannou a monotónní zátěž, kvůli tomu dochází u pracovníků k chybám. Současně jsou pracovníci více nespokojeni a méně motivováni. Je i větší fluktuace zaměstnanců. V tomto přístupu se méně využijí schopností pracovníků a je potřeba pracovníky kontrolovat. (Šikýř, 2016)

Motivační přístup

Motivační přístup předpokládá, že nejlepším podnětem je práce, která motivuje. Musí být rozličná a podnětná. Zaměstnanec musí mít možnost učit se a rozhodovat. Získat uznání od ostatních zaměstnanců a mít možnost jim pomáhat. (Dvořáková, 2012)

Motivační přístup má tyto zásady:

- **Komplexnost pracovního úkolu** – u práce je pozorovatelný výsledek a je smysluplná. (Dvořáková, 2012)
- **Rozmanitost práce** – jsou provozovány rozličné druhy činností, rozdílné postupy, používána různá zařízení a využívány odlišné schopnosti. (Šikýř, 2016)
- **Významnost úkolu** – ostatní zaměstnanci v organizaci považují vykonávanou práci za důležitou, užitečnou a významnou. (Dvořáková, 2012)
- **Autonomie** – je zde určitá volnost jednání. Zaměstnanec má možnost využít své schopnosti. Určuje si cíl a plánuje, jak ho dosáhne. Kontroluje vlastní práci a nastavuje si za ni odpovědnost. (Dvořáková, 2012)
- **Zpětná vazba** – jsou předávány informace o docíleném pracovním výkonu. Zpětnou vazbu předávají nadřízení, podřízení, spolupracovníci i zákazníci. (Šikýř, 2016)

Abychom splnili tyto zásady, využíváme – rotaci práce, rozšiřování práce a obohacování práce. (Šikýř, 2016)

Rotace práce

Jedná se o prozatímní přesouvání pracovníků na odlišná pracovní místa. Na těchto pracovních místech jsou jiné úkoly a někdy i jiné pracovní prostředí. Rozlišujeme rotaci krátkodobou (jedna pracovní směna nebo pracovní týden) a rotaci dlouhodobou (několik měsíců až let). (Dvořáková, 2012)

- U krátkodobé rotace se zvětšuje různorodost práce. Současně s tím se zvětšuje možnost využití pracovníků v organizaci.
- Dlouhodobá rotace je využívána k rozvíjení schopností zaměstnance. Pomocí práce na různých místech je zaměstnanec připravován na rozvíjení kariéry ve společnosti. Je rozdílná rotace horizontální (stejná úroveň řízení) a rotace vertikální (rozdílné úrovně řízení). (Šikýř, 2016)

Rozšiřování práce

Jedná se o horizontální integraci pracovních úkolů. Spočívá ve slučování prací s podobnou nebo minimálně rozdílnou náročností práce. Zvětšujeme odpovědnost zaměstnance a tím se zvětšuje jeho uspokojení z práce. (Dvořáková, 2012)

Obohacování práce

Jedná se o vertikální integraci pracovních úkolů. Spojuje úkoly, které mají rozdílnou složitost, namáhavost a odpovědnost práce. Zaměstnanec má přiřazeny úkoly, které mají rozdílnou povahu, a tím si zvětšuje rozmanitost, komplexnost, významnost i autonomii práce. Obohacování práce představuje delegování pravomocí. Pracovník má na nějaký čas přiřazeny větší pravomoci. Případně může dostat pravomoc a odpovědnost přidělenou trvale. (Šikýř, 2016)

3.6 Přijímání pracovníků

Jedná se o činnost, která začíná informováním uchazeče, že byl vybrán na poptávanou pracovní pozici, pokračuje jeho přijetím této pozice a končí nástupem do zaměstnání. Vzniká tedy prvotní fáze pracovního poměru. (Koubek, 2015)

3.6.1 Principy přijímání pracovníků

Aby bylo přijímání pracovníků úspěšné, musí se ve společnosti nastavit tyto principy:

- potřebný počet zaměstnanců v každém oddělení
- potřebné kvalifikace pracovníků v budoucnosti
- předpokládaný plán odborného rozvoje
- potřebné dovednosti a znalosti v každém oddělení
- kvalifikace, kterou je potřeba navýšit (Martin, 2007)

3.6.2 Požadavky na zaměstnance

Jsou rozdílné typy uchazečů. Velký vliv na to, jestli zaměstnanec splní kvalifikační požadavky a naplní očekávání ohledně budoucí práce, má, na jaký typ se společnost zaměří při náborech a jak vnímá tento uchazeč danou pozici. Je potřeba, aby společnost realizovala analýzu volných míst orientovanou na nábor. Výsledkem bude konkrétní informace o struktuře volných míst. Společnost se musí zajímat o to, aby kromě kvalifikace uchazeče byla nabízená pozice pro cílovou skupinu uchazečů přijatelně atraktivní. Jakmile se společnost rozhodne, na jaký typ uchazečů se zaměří v náborovém procesu, musí vybrat způsob, jak osloví tyto uchazeče. Oslovení probíhá v rámci mikro a makro perspektivy. Mikro perspektiva určuje každou část komunikace s uchazečem jako samostatný prvek. Makro perspektiva naopak bere v potaz veškeré proběhlé informace mezi společnostmi a uchazečem v rámci celého náborového procesu. (Goldstein, Pulakos, Semedo, 2017)

Požadavky na zaměstnance můžeme dělit na:

- Požadavky nezbytné – kvalifikační požadavky, jsou potřebné pro vykonávání činnosti, nebo jsou určeny zvláštním právním předpisem.
- Požadavky žádoucí – nejsou potřebné, ale protože souvisí s vykonávanou činností, měl by je uchazeč splňovat.
- Požadavky vítané – zvětšují možnosti uplatnění uchazeče ve společnosti nad rámec jeho činnosti.
- Požadavky okrajové – nesouvisí přímo s výkonem práce a lze je nahradit substituty.

Pro počáteční výběr uchazečů používáme požadavky nezbytné. V následném výběru nejlepšího uchazeče již bereme v potaz požadavky žádoucí, vítané a případně i okrajové. (Šikýř, 2016)

Požadavky můžeme také dělit na tvrdé a měkké. Tvrdé požadavky (hard skills) určují kompetence uchazeče. Pro vykonávání určené pozice jsou nezbytné. Jedná se hlavně o praxe, dosažené vzdělání, někdy se bere v potaz i fyzická kondice a zdravotní stav. Speciální kritéria pro některé pozice nebo typy povolání jsou kritéria legislativní.

Měkké požadavky (soft skills) obsahují osobnostní vlastnosti a charakteristiky uchazeče. Důležitá je předpokládaná míra adaptace v kolektivu, komunikační způsobilost a to, jak se uchazeč vyrovná se zátěží. (Frischmann, Žufan, 2017)

Konkrétní kritéria pro přijímání pracovníků jsou tato:

- Záznam produkce – konečný výsledek úsilí o splnění určitého procesu.
- Pochopení produktů společnosti a jejich výhody pro zákazníky.
- Předpokládaná doba setrvání ve společnosti.
- Způsobilost pracovat v kolektivu a ochota porozumět ostatním.
- Způsobilost pro daný úkol (odborné znalosti a sociální předpoklady).
- Snaha poctivě pracovat a zdokonalovat se. (Brůha, Bukovjan, Čornejová, 2015)

Požadované vlastnosti uchazeče uvádíme ve specifikaci pracovního místa. Zde jsou uvedeny dovednosti, znalosti a schopnosti potřebné pro vykonávání práce. Také je zde uvedeno požadované vzdělání a kvalifikace. Je příhodné nastavit i požadované chování pro danou pozici, které vychází z kulturních zásad společnosti. Díky tomu uchazeči do budoucna podporují tyto hodnoty. Vlastnosti uvedené ve specifikaci pracovního místa musí být přiměřené, aby neodradily potenciální uchazeče. Také by se mohla objevit nevole vybraných uchazečů při zjištění, že nemohou uplatnit svůj talent. (Armstrong, 2015)

Za specifikaci pracovního místa a stanovení požadavků je zpravidla odpovědný přímý nadřízený tohoto místa. Každý požadavek musí být posouzen podle předem určených pravidel. U tvrdých požadavků se většinou využívá binární rozhodování (vyhovuje x nevyhovuje). Případně mohou být požadovány minimální hodnoty znalostí (např. úroveň jazykových znalostí A1 – C2). Měkké požadavky se posuzují za použití kompetenčního modelu. Ten bere hlavní kompetence a transformuje je do kvantitativní roviny, aby se snáze porovnály. (Frischmann, Žufan, 2017)

3.6.3 Metody získávání pracovníků

Prvotním cílem při získávání pracovníků je potřeba oslovit velký okruh potenciálních uchazečů. Ti musí splňovat předpoklady potřebné na určenou pracovní pozici. Díky tomu má společnost lehčí výběr vhodného zájemce.

Komunikace při náboru musí být maximálně informativní. Uchazeči se zajímají spíše o pozice, u kterých je uvedeno více rozhodujících informací. Nejdříve musí být provedena analýza pracovního místa a musí se zjistit, co pozice obsahuje. Je dobré vzít v potaz způsob vedení, kolektiv a jestli je zde možnost kariérního růstu. Společnost musí nábor po jeho skončení vyhodnotit a odhalit, jestli byla pozice správně určena, a díky tomu do budoucna zlepšit komunikaci. (Goldstein, Pulakos, Semedo, 2017)

Výběr uchazečů o nabízenou pozici může být realizován z vnějších, ale i z vnitřních zdrojů. Při využívání vnitřních zdrojů (současní zaměstnanci) společnost může přesunout pracovníky na nové pracovní místo z jejich stávající pozice. Výhodou využití vnitřních zdrojů je, že zaměstnanci dobře znají společnost a společnost dobře zná je, může tedy snadno určit jejich silné a slabé stránky a zná jejich motivaci. Nevýhodou je velká soutěživost zaměstnanců a to, že se často brání novým myšlenkám a nápadům. Výběr uchazečů z vnitřních zdrojů může být velmi efektivní, pokud společnost již dříve vybírala kvalifikované pracovníky, kteří měli velký potenciál. Pokud společnost využívá vnější zdroje, obrátí se na domácí nebo zahraniční pracovní trh. Výhodou využití vnějších zdrojů je, že se společnost může obrátit na více uchazečů a zároveň i na různé experty. Tito uchazeči mohou přinést do společnosti nové myšlenky a nápady. Někdy může být výběr z vnějších zdrojů levnější než využití vnitřních zdrojů, ušetří se za překvalifikování (např. cizí jazyk). Nevýhodou jsou větší náklady na nábor a následné školení a nesnadné posouzení vhodnosti uchazeče. Pokud jsou ve společnosti často využívány vnější zdroje, může to demotivovat současné pracovníky. (Koubek, 2015)

K informování vnějších zdrojů o volné pracovní pozici společnost využívá inzerci. Musí vzít v potaz region a cílovou skupinu uchazečů, aby vybrala správnou inzerci. Společnost využívá více typů médií a případně sociální sítě. Také může využít současné pracovníky, agentury práce, cílené vyhledávání, případně úřady práce. (Frischmann, Žufan, 2017)

Moderní metodou je využívání elektronické cesty (e-recruitment), využívá se internet a elektronická pošta. Většina internetových stránek společností obsahuje odkaz na kariérní rubriku. Zde je možné nalézt, jaké jsou ve společnosti volné pozice a informace o nich. Pokud má někdo zájem o tuto pozici, může společnost přímo oslovit pomocí webového formuláře. Díky tomu společnosti plynou strukturovaná data o zájemcích. Další možností, jak oslovit uchazeče, je využití sociálních sítí (social networking). V současnosti jsou sociální sítě velmi rozšířené a personalisté zde naleznou většinu potřebných informací o uchazečích. Díky tomu je možné cíleně oslovit vhodné zájemce. Také je možný dialog s potenciálním uchazečem ještě dříve, než je pozván na osobní schůzku. Případně po proběhlém pohovoru, aby si uchazeč upřesnil možné nejasnosti. (Šikýř, 2016)

Další možné oslovení uchazečů:

- Místní vývěska nebo nástěnka úřadu práce – většinou se takto oslovují uchazeči o manuální práci, nižší technické a administrativní pozice.
- Veletrh pracovních příležitostí – je dobrý pro oslovení absolventů, často tuto možnost využívají velké organizace.
- Samostatné přihlášení – uchazeč sám osloví společnost, jestli nemá volné pracovní místo. (Dvořáková, 2012)

Společnost také může použít služby třetích stran při vyhledávání uchazečů. Většinou se jedná o pracovní agentury, které jsou zaměřeny na vyhledávání vhodných uchazečů. Případně mohou nabídnout i tzv. agenturní zaměstnávání. Pracovní agentury mohou vyhledat a předat kontakt na uchazeče dané společnosti nebo na sebe mohou vzít odpovědnost a provést celé výběrové řízení nebo jeho část za personální oddělení organizace: tomu se říká outsourcing. Další činností pracovních agentur je aktivní oslovování možných kandidátů, i když jsou zaměstnáni. Snaží se je přesvědčit, aby změnilí zaměstnavatele (headhunting).

Pracovní agentury mohou také nabízet takzvaný personální leasing. Společnost na základě smlouvy s pracovní agenturou zaměstná pracovníka na určitou dobu. Pro pracovníka je možná výhoda časté změny místa, díky které má nové zkušenosti, také je více flexibilní. Nevýhodou je potřeba zapracování a špatná integrace kvůli častým změnám. Pro společnost je výhodou možnost krátkodobě překonat nedostatek zaměstnanců a možnost spočítat veškeré náklady. Nevýhodou je, že tito pracovníci se většinou neztotožní se společností a kvůli častým změnám mohou být stávající zaměstnanci nespokojeni. (Frischmann, Žufan, 2017)

Organizace také může určitou pracovní pozici úplně vyjmout a využít outsourcing. Práci, která byla vykonávána v rámci společnosti, nově zaštiťuje a vykonává externí firma. Pokud řešíme obráceně nahrazení externí činnosti vlastní prací, jedná se o insourcing. Využitím obou možností můžeme snížit náklady. Pokud bereme v potaz činnost personálního oddělení, díky outsourcingu může společnost snížit náklady na provoz a případně získat další možné personální řešení v různých situacích. Díky tomu se společnost může soustředit jen na vlastní podstatu podnikání. (Brůha, Bukovjan, Čornejová, 2015)

3.6.4 Metody vybírání pracovníků

Nejlepší metody pro výběr uchazečů o zaměstnání jsou testování a výběrové řízení. Uchazeči musí splnit představy pracovní pozice a výběrová kritéria na pohovor. Na konci výběru jsou nastavena přesná kritéria na určenou pracovní pozici. V případě vypsání pouze jedné pozice si společnost většinou vybere uchazeče, který má nejvíce bodů. Pokud je vypsáno více stejných pozic, jedná se o rozsáhlejší rozhodovací proces. (Šikýř, 2016)

Společnosti nastavují při výběru uchazečů velké množství různých kritérií. Nejčastěji využívané jsou zkušenosti, vzdělání, schopnosti, vlastnosti a dovednosti. Výběr má většinou na starost personální oddělení nebo vedoucí pracovníci. Při výběru optimálního uchazeče se musí logicky a správně rozhodnout. Často narazí na problémy, když chtějí vyhodnotit informace od uchazečů. Aby se zamezilo těmto problémům, využívají se metody, které kombinují informace o uchazečích a díky tomu usnadňují se správně rozhodnout. Nelze předem s jistotou předpovídat schopnosti a výkonnost uchazečů, proto je potřeba využívat veškeré dostupné informace. To je jedním z důvodů, proč je potřeba stanovit si předem před výběrovým řízením daná kritéria. (Šikýř, 2016)

Asi nejvhodnější metoda využívaná při výběru uchazečů je rozhovor, můžeme ho označit i za výběrový pohovor. Při rozhovoru sbíráme informace o kandidátovi, doplňujeme si informace, které již známe z životopisu. Efektivně můžeme posoudit odborné znalosti a potencionální rozvoj uchazeče. Dále je vhodné seznámit uchazeče s budoucím nadřízeným, který by se měl účastnit rozhovoru. Je to potřebné, protože spolu budou nadále v úzkém kontaktu. Nevýhodou rozhovoru může být jeho krátká platnost. Často je tazatel ovlivněn silným prvním dojmem. Tento první dojem může vyvolat to, že tazatel si informace, které získá od uchazeče, více pozitivně interpretuje. (Šikýř, 2016)

Další metody používané při výběru uchazečů:

- Psychologické testy – měření inteligence a posuzování povahových vlastností.
- Reference či doporučení – od předchozího zaměstnavatele nebo vedoucího pracovníka.
- Životopis – veškeré informace uvedené v životopisu jako kvalifikace, vzdělání, odbornost, zájmy atd. Životopis je vytvořen uchazečem předem, nebo jsou tyto otázky obsaženy v dotazníku.
- Praktické zkoušky – testování uchazeče z činností, které jsou důležité pro vybíranou pozici.
- Grafologická analýza – rozbor písma uchazeče a vyčtení povahových rysů.
- Assessment Centre – řada hodnotících postupů. Je posuzován uchazeč a jeho chování při různých situacích nebo plnění úkolů. Posuzuje se individuální chování i chování v kolektivu. Většinou se účastní větší počet uchazečů. Také se využívají různé testy a strukturované pohovory. Pokud je assessment center provedené kvalitně, lépe předpoví rozvoj a pracovní výkon uchazeče, než pokud je uchazeč posuzován pouze tradičním způsobem. (Armstrong, 1999)

3.6.5 Přijímání pracovníků

Jedná se o jeden z primárních procesů personálního řízení. Obsahuje personální plánování, nábor a výběr pracovníků. Má velký dopad na celkovou výkonnost společnosti. Pokud se společnost zaměřuje na kvalitní nábor a výběr pracovníků, zvyšuje se u této společnosti výkonnostní potenciál. Samozřejmě se ale také musí vzít v potaz náklady, které jsou použity při náboru a výběru uchazečů. Je potřeba efektivního personálního plánování, aby společnost udržela náklady ve schváleném rozpočtu. V současnosti je trend časté fluktuace a pracovníci často mění zaměstnání v případě nespokojenosti s pracovními podmínkami. Hlavně mladší generace nemá problém změnit zaměstnání a nezůstává na daném místě, když společnost neuspokojí její potřeby. Proto je žádoucí, aby personalisté nebo vedoucí pracovníci vybrali na nabízenou pozici vhodného zájemce. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015)

Proces výběru zaměstnanců:

- Předvýběr uchazečů (administrativní kolo) – rozdělení zájemců na 3 skupiny (velmi vhodné, vhodné a nevhodné).
- První kolo výběrového řízení – používají se rozhovory, testy, případové studie. Vybráni jsou 3 až 4 kandidáti do dalšího kola.
- Druhé kolo výběrového řízení – je použit výběrový rozhovor nebo assessment center. Posuzují se předpoklady zájemců pro dané místo.
- Rozhodnutí o přijetí – je vybrán kandidát s nejlepšími výsledky podle nastavených hledisek.
- Nabídka zaměstnání – úspěšnému uchazeči je oznámen výsledek výběrového řízení, současně dostává nabídku pracovního místa i v písemné formě. Neúspěšným uchazečům je sděleno, že nejsou přijati. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015)

Panuje doporučení, aby se společnost již při výběru uchazečů zaměřila na ty, kteří mají správný přístup, tím se docílí toho, aby se pracovníci přijatelně identifikovali se značkou. Často má značka pro pracovníky velký význam a je součástí motivace. Zaměstnanci se snaží o výkonnost, která odpovídá hodnotě značky společnosti.

3.6.6 Zaměstnanecký vztah

Jedná se o vztah mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Pracovník nabízí své schopnosti a dovednosti a za to mu zaměstnavatel poskytuje mzdu. (Armstrong, 2007)

V zákoníku práce je uvedeno, že zaměstnavatel může zajistit smluvním vztahem výkon závislé práce. Pracovník do nové pozice nastupuje na základě pracovněprávního vztahu. Pracovní poměr je většinou nastaven na základě pracovní smlouvy. Ta je na dobu neurčitou, případně na dobu určitou. Pracovní doba bývá zpravidla 40 hodin týdně. Často také může být zkrácený úvazek, který je většinou zkrácen na polovinu času, tedy 20 hodin za týden. Další smluvní formy jsou dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti. (Šikýř, 2016)

3.6.7 Pracovní poměr

Jedná se o primární pracovněprávní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který je uzavřen na základě pracovní smlouvy v den, kdy zaměstnanec nastoupí. Ve smlouvě jsou uvedeny povinnosti a práva a zaměstnanec je s nimi seznámen. (Šikýř, 2016)

Práci může vykonávat:

- přímý zaměstnanec, který pracuje na základě pracovněprávního vztahu
- dočasný zaměstnanec, který ve společnosti pracuje na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance s pracovní agenturou (Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

Pracovní poměr je založen na:

- pracovní smlouvě – je podepsána nejpozději v nástupní den
- volbě – minimální využití, zvolený vykládá zájmy voličů
- jmenování – většinou manažerské funkce. Jmenuje nejčastěji majitel nebo ředitel organizace (Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

3.6.8 Pracovní smlouvy

Jedná se o formální a velice důležitou část přijímání pracovníků. Pracovní smlouvu sjednává zaměstnanec se zaměstnavatelem. Před tím, než nový pracovník podepíše smlouvu, musí podstoupit vstupní lékařskou prohlídku. Dále mu jsou personálním oddělením nebo vedoucím pracovníkem představena a vysvětlena práva, povinnosti, odměňování a pracovní podmínky, které vznikají v důsledku nastavení pracovního poměru. Ve smlouvě musí být uveden druh práce, místo výkonu práce a den nástupu. (Koubek, 2015)

Jakmile je podepsána pracovní smlouva, nový zaměstnanec bývá zařazen do personální evidence – vytvoří se osobní složka, ve kterém jsou uvedeny důležité údaje o pracovníkovi. Osobní složka může mít u každé organizace jiné složení, ale měly by v ní alespoň být uvedeny údaje: jméno a příjmení, datum a místo narození, rodné číslo, adresa bydliště, telefon, národnost, kvalifikace, datum, kdy vznikl pracovní poměr, místo pracoviště, pracovní zařazení. Pracovník musí doložit z předchozího zaměstnání zápočtový list pro potřeby důchodového zabezpečení. Zaměstnavatel také pracovníka přihlásí k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. (Kocianová, 2010)

Pokud je zaměstnanec povýšen, přeřazen na jiné místo nebo na nižší pozici musí se vypracovat dodatek k pracovní smlouvě, nemusí být nová celá smlouva. Jedná se o nastavení původní pracovní smlouvy. (Měrtlová, 2014)

3.6.9 Dohoda o práci

Existují dvě dohody o práci mimo pracovní poměr:

1. Dohoda o provedení práce – pokud míra práce není větší než tři sta hodin za jeden kalendářní rok pro zaměstnavatele.
2. Dohoda o pracovní činnosti – pokud není překročena polovina týdenní pracovní doby stanovené zaměstnavatelem. (Brůha, Bukovjan, Čornejová, 2015)

Obě dohody musí obsahovat:

- druh práce
- pracovní dobu
- trvání dohody
- výši odměny (Brůha, Bukovjan, Čornejová, 2015)

3.6.10 Agenturní zaměstnávání

Zaměstnavatelem je pracovní agentura a ta dočasně poskytuje svého pracovníka k výkonu práce v jiné společnosti. Se zaměstnancem je uzavřena pracovní smlouva nebo dohoda a se společností, která poskytne zaměstnance, je uzavřena dohoda o dočasném přidělení. Smlouva mezi přiřazeným zaměstnancem a společností se neuzavírá. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

Společnost, která má dočasně přiděleny pracovníky, jim může zadávat úkoly, řídit a kontrolovat splněnou práci. Také musí zajistit, aby byla dodržována bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Nemůže ve jménu pracovní agentury provádět právní úkony. Agentura i společnost musí zajistit stejné mzdové a pracovní podmínky pro agenturní zaměstnance, jako mají stávající zaměstnanci společnosti. Dnem, kdy uplyne dohoda, končí přiřazení agenturního zaměstnance. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014)

3.6.11 Náležitosti přijímání zaměstnanců

Při přijímání zaměstnanců musí být splněny tyto důležité náležitosti:

- vytvoření, konzultace a podpis smlouvy
- vstupní lékařská prohlídka
- vytvoření osobní složky zaměstnance
- vytvoření mzdového listu a evidenčního listu důchodového pojištění, přihlášení na pojišťovnu
- podepsání daňového prohlášení
- účast na vstupním školení

- seznámení se s vedoucími, kolektivem a pracovištěm
- pokud je to potřeba, vydání pracovních pomůcek a zavedení na místo práce (Koubek, 2015)

3.6.12 Osobní spis zaměstnance

V osobním spisu je možné shromažďovat pouze dokumenty potřebné k výkonu práce. Je vyloučeno mít jakékoliv jiné dokumenty, které nejsou potřebné k výkonu práce. Osobní spis používá hlavně personální a mzdové oddělení. Jsou v něm tyto dokumenty:

- životopis
- doklad o dosaženém vzdělání
- zápočtový list z předchozího zaměstnání
- posudek z lékařské prohlídky
- smlouva
- mzdový výměr
- pochvaly, výtky atd.
- srážky ze mzdy
- výpověď (Brůha, Bukovjan, Čornejová, 2015)

3.6.13 Uvedení na místo výkonu práce

Hlavním úkolem personalisty nebo vedoucího a také součástí přijímacího procesu je uvedení nového pracovníka na místo výkonu práce a seznámení s přímým nadřízeným. (Kocianová, 2010)

Přímý nadřízený určeného místa by měl nového zaměstnance přivítat a informovat ho o prováděných činnostech. Dále by s ním měl probrat podmínky a zvyklosti uplatňované na pracovišti, vysvětlit plány a cíle a seznámit ho s kolegy. (Armstrong, 2007)

3.6.14 Integrace nového pracovníka

Na začátku pracovního procesu je nový pracovník zařazen a integrován. Zaměstnanec se uzpůsobuje prostředí společnosti a v případě dosažení kladné integrace je docíleno:

- brzkého zapracování
- zpětné vazby
- zvětšení výkonnosti zaměstnanců
- zlepšení postavení organizace

- získání podkladů pro případné ukončení pracovního poměru
- vylepšení komunikace a spolupráce
- inovace výrobních procesů (Armstrong, 2007)

3.6.15 Adaptace zaměstnance

Zaměstnanci se přizpůsobují prostředí rozdílně. Každý má jiné předpoklady, aby zvládal změny. Musí se vzít v potaz osobní předpoklady i sociální podmínky. Adaptování je nejen v pracovní činnosti, ale i při zapojení do kolektivu nebo společnosti. (Kociánová, 2010)

Hlavní cíle jsou:

- Překonat počáteční fázi – pro nového pracovníka je vše cizí a nové.
- Vytvořit kladný vztah a postoj pracovníka k organizaci – zlepšuje se stabilizace zaměstnance.
- Dosáhnout co nejdříve plánovaného výkonu pracovníka.
- Snižit možnost odchodu nového pracovníka. (Armstrong, 2007)

3.6.16 Definice adaptace

Adaptace je považována za konečnou etapu přijímání zaměstnance. Primárním smyslem je zapracovat a informovat nového zaměstnance. Adaptace má dvě roviny. Rovinu formální (adaptace systematická), která je uskutečňována pod vedením personálního nebo vedoucího pracovníka, a rovinu neformální (adaptace spontánní), kterou ovlivňuje hlavně okolí. (Šikýř, 2016)

Další definice adaptace je, že se nový pracovník musí vyrovnat s prací a okolními vlivy. Ovlivňují ji pracovní zkušenosti, osobní charakteristika, profesní úroveň, ale také podmínky, které poskytuje organizace. Pokud se nový pracovník identifikuje s prostředím a prací, panuje předpoklad, že ho práce bude více naplňovat a bude spokojenější. (Kociánová, 2010)

Jedná se vlastně o celkovou integraci nového pracovníka do společnosti. Ta mu pomáhá adaptovat se na práci a prostředí. Pokud se nový zaměstnanec dobře orientuje na pracovišti a zná dobře své kolegy, je adaptační proces rychlejší. Nový pracovník se cítí pohodlně a jeho produktivita práce je větší. Délka adaptace by měla být do půl roku. Výsledkem by mělo být, aby nový zaměstnanec začal mít standardní výkonnost. Dále je při správné adaptaci omezena fluktuace a díky tomu se snižují společnosti náklady. A také je správná adaptace důležitá pro možný kariérní růst nového pracovníka. Pro to všechno je adaptace velice důležitá při nástupu nového pracovníka jak pro něj, tak pro společnost.

3.6.17 Důvody adaptace

Důvody adaptace jsou tyto:

Snižování fluktuace, problémů při odchodu nových pracovníků, nákladů

Možnost odchodu nově přijatého pracovníka během několik měsíců po nástupu je velká. Pro organizaci jsou to vynaložené náklady (náklady k dočasnému obsazení uvolněného místa, k získání jiného pracovníka, k uvedení pracovníka do organizace atd.). Výsledkem těchto nákladů může být až 75 % platu za rok u kvalifikovaného pracovníka a až 50 % platu u nekvalifikovaného. Z tohoto důvodu je potřeba se zaměřit na adaptaci pracovníka v organizaci.

Zvyšování loajality

Loajalita u zaměstnance se zvyšuje tak, jak se zvyšuje identifikace s organizací. Roste přání zaměstnance zůstat a zvyšovat pracovní výkon. Z tohoto důvodu musíme co nejdříve po nástupu dosáhnout co největší oddanosti pracovníka.

Urychlení zlepšení ve vzdělávání

Aby nový pracovník dosahoval plánovaného výkonu, je potřeba aby se vzdělával. Na vzdělávání musí být věnován dostatečný čas, musí být trvalé a naplánované. Vzdělávat se musí nový pracovník již od nástupu, díky tomu dosáhneme nejvyššího výkonu co nejdříve.

Objasňování psychologické smlouvy

Jedná se o nepsaná pravidla (postoje, hodnoty, normy) předpokládaného chování pracovníků a organizace. Je to základ zaměstnaneckých vztahů, je důležité, aby byla známa a objasněna co nejdříve po nástupu. Při využití systému adaptace pracovníka informujeme, co se od něj očekává, a vyvarujeme se tak možných nedorozumění.

Adaptace na sociální prostředí

Pokud se uskuteční socializace v nové organizaci rychle a pracovník se zde cítí příjemně, zajistí si k ní vztah rychleji. (Armstrong, 2007)

3.6.18 Průběh adaptace

Proces adaptace začíná uzavřením smlouvy, je formalizován a veden někým, většinou personálním pracovníkem nebo nadřízeným. (Dvořáková, 2012)

Primárním cílem je adaptovat nového pracovníka na pracovní místo. Dalším cílem je snížit napětí zaměstnance z nové práce a co nejvíce omezit zatížení ostatních spolupracovníků. Organizace si musí dát pozor na podcenění adaptace, protože se to často stává. Často se organizace chová, jako by podpisem smlouvy ztratila o nového pracovníka zájem, který projevovala před podpisem. Organizace se musí o nového pracovníka zajímat hlavně z důvodu snížení fluktuace. Pokud nový pracovník brzo po nastoupení místo opustí, jedná se o velké náklady pro organizaci (na výběr a získání nového pracovníka). Největší a nejdůležitější dojem je u nového pracovníka v průběhu prvního měsíce. Větší riziko odchodu je přibližně do půl roku od nástupu. Adaptace má ulehčit nástup do nového zaměstnání, protože ten je brán jako jedna z nejvíce stresujících situací v životě. (Kociánová, 2010)

Každý nový pracovník musí dostat veškeré informace, které potřebuje na místě, na kterém bude vykonávat práci. Jaké informace a kolik jich nový pracovník dostane, se odvíjí od toho, jaký druh práce vykonává, na jaké je pozici a jaká je povaha organizační jednotky. Druhy adaptace jsou formální a neformální. Formální je plánovaná a stará se o ni personální oddělení nebo nadřízený pracovník. Neformální je nejčastěji bezprostřední a starají se o ni spolupracovníci. Ta má velký vliv na to, jak se pracovník zařadí do kolektivu, a má velký vzdělávací charakter. U nového pracovníka se formují pracovní dovednosti, díky tomu lépe plní přiřazenou práci a stává se přínosem pro organizaci. Součástí adaptace jsou informace o pracovních postupech a odborné informace z dané oblasti. Proto je často adaptace součástí vzdělávání pracovníka. Adaptace se většinou využívá u nových pracovníků, ale může se použít také u zaměstnanců, kteří jsou přesunuti na jinou pozici nebo jiné pracovní místo. Samozřejmě potom trvá kratší dobu. (Koubek, 2015)

Adaptace nových pracovníků se týká tří oblastí:

- **Celopodniková orientace** – zaměřuje se hlavně na informace o organizaci celkově. Nerozlišuje se pro pracovní místa a informace jsou obecné. (Kociánová, 2010)
- **Útvarová orientace** – je zaměřena na pracovní jednotky v organizaci. Obsahuje detaily a odlišnosti platné pro danou jednotku. Pro všechna pracovní místa v dané jednotce je stejná. (Koubek, 2015)
- **Orientace na konkrétní pracovní místo** – zaměřuje se na konkrétní pracovní místo. Informace jsou pouze pro to konkrétní pracovní místo. (Kociánová, 2010)

3.6.19 Péče o zaměstnance

Společnosti zjišťují, že musí pečovat o své pracovníky. Pracovníci jsou pro společnost to nejdůležitější a oni zajišťují organizaci konkurenceschopnost a úspěšnost. Vše se odvíjí od pracovního chování, motivace, schopností a spokojenosti pracovníků. Všeobecný návod na péči o zaměstnance neexistuje, ale společnosti se čím dál více snaží o nastavení pestré a široké péče o zaměstnance.

Péči o zaměstnance dělíme na:

- Povinnou péči – je nastavena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně.
- Smluvní péči – je nastavena kolektivními smlouvami podnikové úrovně.
- Dobrovolnou péči – nastavuje ji společnost svojí personální politikou. Jedná se o pokus konkurenční výhody na trhu práce. (Koubek, 2015)

V širším pojetí péče o zaměstnance obsahuje:

- pracovní dobu a pracovní režim
- pracovní prostředí
- bezpečnost práce a ochranu zdraví
- rozvoj zaměstnanců
- služby poskytované zaměstnancům na pracovišti
- další služby pro zaměstnance a jejich rodiny
- péči o životní prostředí. (Koubek, 2015)

3.6.20 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je velmi podobná nebo stejná jako postoj pracovníka. Jedná se o velmi komplikovaný a členěný jev, utváří jednotnou soustavu. Pomocí pracovní spokojenosti popisujeme kladné emoce, které má zaměstnanec z hodnocení práce a pracovních zkušeností. Proto je propojena s identifikací, adaptací a motivací.

Rozlišujeme dva druhy spokojenosti:

- spokojenost v práci (místo, kde práci vykonáváme)
- spokojenost s prací (vztah k práci, kterou vykonáváme) (Výrost a Slaměník, 1998)

Pracovní spokojenost je nejvíce ovlivněna:

- Vykonávanou prací – prestiž práce a společenské ocenění, identifikace zaměstnance s prací, prostředí, rozmanitost práce.
- Podmínkami práce – fyzické podmínky k práci (teplota, hluk, osvětlení, vlhkost atd.).
- Mzdou a platem – jeden z nejdůležitějších činitelů, pokud mzda neodpovídá představám, je zde velká nespokojenost.
- Pracovním postupem – znalost a možnost kariérového růstu.
- Vedením pracovní skupiny – osoba a osobnost vedoucího, způsob vedení.
- Pracovní skupinou – kolektiv a mezilidské vztahy. (Výrost a Slaměník, 1998)

Pracovní spokojenost je negativně ovlivněna špatnou organizací práce, nedostatečnou informovaností pracovníků a nepostačující komunikací na různých úrovních společnosti.

Jedním z úkolů personálního oddělení je zajistit spokojenost pracovníků. Díky tomu se dosáhne stabilního provozu společnosti a předejde se případným problémům. Nejvíce se k průzkum spokojenosti využívá pohovorů, dotazníkových metod a metod kritických událostí. (Výrost a Slaměník, 1998)

3.7 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je pro společnost významná činnost. Dává jí informace o schopnostech, výkonech a jednání pracovníků. Pro zaměstnance je to zpětná vazba k působení ve společnosti. Aby společnost dosahovala plánovaných cílů, musí posuzovat výkonnost zaměstnanců a poté ji správně ohodnotit. Může se jednat o měření nebo hodnocení nastaveného množství nebo kvality práce zaměstnanců. Cílem je zlepšit výkonnost a spokojenost zaměstnanců. (Kocianová, 2010)

Hodnocení zaměstnanců, které je prováděné pravidelně, je nástrojem řízení výkonu. Poskytuje vedoucím kontrolu, vede k regulaci a podněcování zaměstnanců při výkonu práce, plnění cílů společnosti. Jedná se o celkem složitou personální činnost. Berou se v potaz silné a slabé vlastnosti pracovníka a na jejich základě se vytváří systém, jak vhodně rozvíjet, motivovat a odměňovat tohoto zaměstnance. (Šikýř, 2016)

Doporučeno je zaznamenat hodnocení pracovníků písemnou formou. Platnost začíná podpisem obou stran (nadřízený i pracovník). Hodnocení zaměstnanců je často využíváno při řešení významných personálních otázek. Také se často používá jako nástroj motivace. Pracovník využije kladné hodnocení ke kariéernímu postupu a následkem toho i zvýšení platu.

Hodnocení pracovníka se rozlišuje na:

- Hodnotící – finanční ohodnocení, personální změny
- Rozvíjící – potřeba školení a seminářů nebo zájem o ně (Halík, 2008)

Zaznívají názory, že hodnocení zaměstnanců je zastaralé a banalizované. Některé společnosti se raději snaží zaměřit na moderní a vzestupný přístup, kterým je řízení pracovního výkonu. Tímto přístupem se snaží nahradit hodnocení zaměstnanců. Ale dalším názorem je, že řízení pracovního výkonu je komplexnější a patří tam například i motivace. (Dvořáková, 2012)

Hodnocení zaměstnanců se zakládá na:

- informování o tom, jak zaměstnanec vykonává práci, jestli a jak plní úkoly a požadavky pracovního místa; sleduje pracovní chování a vztahy v kolektivu, k zákazníkům
- komunikaci a řešení výsledků s konkrétními zaměstnanci
- snaze o nalezení možností, aby se pracovní výkon zaměstnance zlepšil, a navržení postupů ke zlepšení

Hodnocení zaměstnanců je jedna z hlavních činností vedoucích pracovníků. Shrnou, jak pohlíží na zaměstnance a jak to chápou oni. Díky tomu jim pomáhá v jejich osobním rozvoji. Bohužel se stále velká část vedoucích zaměstnanců snaží vyhnout hodnocení svých podřízených. Hodnocení se bere jako nutná formalita a často je zde snaha o neustálé odkládání.

Hodnocení může být:

- průběžné (zaměřuje se na bezprostřední výkon)
- příležitostné (provádí se k nějakému účelu – hodnocení po skončení zkušební doby, potřeba pracovního posudku)
- systematické (provádí se pravidelně, standardizovaná forma, kritéria jsou nastavena předem) (Koubek, 2015)

3.7.1 Nástroje hodnocení zaměstnanců

K hodnocení zaměstnanců je využíváno velké množství nástrojů; zaměstnanci jsou posuzováni za využití:

- Stanovení cílů – přesné nastavení cílů, objektivní měřitelnost výsledků (ukazatele výkonu)
- Norem a standardů – srovnání výsledků zaměstnance s platnými normami a standardy (výrobní sféra)
- Posuzování stupnic – posuzování schopností nebo jednání za využití stupnic (třeba jako hodnocení ve škole 1 až 5)
- Kritických případů – monitorování pozitivních i negativních výsledků zaměstnance
- Assessment centre – stejně jako u výběru pracovníků je možné využít i u hodnocení zaměstnanců (modelové úkoly, případové studie) (Urban, 2017)

3.7.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Metody hodnocení dělíme na základě obsahu a času (zaměřené na minulost, zaměřené na přítomnost a zaměřené na budoucnost). Pokud oba druhy metod zkombinujeme, můžeme vytvořit matici metod hodnocení.

Metody zaměřené na minulost mají tu výhodu, že výsledky již známe a jsou tedy dobře měřitelné, ale nelze je již ovlivnit, pokud se provedou změny. U metod zaměřených na budoucnost se berou v potaz hlavně schopnosti pracovníků a nastavení plánů.

Hlavní metody hodnocení zaměstnanců:

- Motivačně - hodnotící pohovor
- MBO (řízení pomocí cílů) – nastavení cílů, plánování úkolů (jak dosáhnout cílů). Sebeřízení a úsilí, kontrola případně koučování
- BSC (balance score card)

Další často využívaná metoda je 360° zpětná vazba (hodnocení z více zdrojů). Hodnocení zaměstnance provádí vedení, podřízení zaměstnanci, spolupracovníci a zákazníci. (Hroník, 2006)

3.7.3 Typy hodnocení zaměstnanců

Typy hodnocení zaměstnanců se dělí podle toho, jak komunikujeme s pracovníkem, na formální a neformální. Dále se dělí podle času (jak často je hodnocení prováděno).

Typy hodnocení podle formálnosti:

1. **Formální hodnocení** – zaměřuje se na práci, která je skutečně vykonaná, účelná, standardizovaná a opakující se. Zaměřuje se na plánované cíle společnosti. Tvoří a ukládá dokumenty a podklady o každém pracovníkovi, aby mohl být ohodnocen. Typy hodnocení:
 - Finanční – jedná se o hodnocení pracovníka za vykonanou práci, které je spravedlivé. Představuje, jak se společnost spokojena s výsledky pracovníka.
Časté chyby:
 - a) vedoucí pracovníci nevysvětlí, proč byla stanovena finanční odměna
 - b) vedoucí pracovníci nechtějí dělit pracovníky na kvalitní a nekvalitní
 - Systematické – nejvíce používané. Společnosti zvětšují motivaci pracovníka. Provádí se v různých intervalech (rok, pololetí, čtvrtletí).
 - Příležitostné – často se jedná o podpůrné hodnocení k systematickému, protože je prováděno příležitostně. Vedoucí pracovník příležitostně navštíví pracovníka a poté mu předá zpětnou vazbu na jeho práci.
 - Víceúrovňové – používá větší množství podkladových údajů:
 - a) sebehodnocení
 - b) hodnocení od spolupracovníků
 - c) hodnocení od nadřízených
 - d) hodnocení od zákazníků nebo partnerů
2. **Neformální hodnocení** – jedná se o komunikaci vedoucího s podřízeným pracovníkem, která je každodenní. Reaguje na právě vykonávanou práci. Nejčastěji hodnocení probíhá tak, že se mluví o řádném plnění úkolů, nebo jde o napomenutí při nedostatku.
Časté chyby:
 - vedoucí zaměstnanci nechválí
 - vedoucí zaměstnanci nekomunikují ohledně nedostatků. (Koubek, 2015)

Typy hodnocení podle času:

1. **Krátkodobé hodnocení** – většinou v průběhu týdne, často jedenkrát za měsíc. Bere se ohled převážně na pracovní výkony. Výsledky se používají jako základ pro dlouhodobé hodnocení. Výhodou je možnost zpětné vazby mezi hodnotitelem a hodnoceným. Také je možno upravit pracovní plán.
2. **Dlouhodobé hodnocení** – nejčastěji jedenkrát za rok, ideálně by mělo být prováděno spíše jedenkrát za čtvrt nebo půl roku. Bere se v potaz pracovní výkon, ale i zdroje využitě k tomuto výkonu. Vyhodnocení probíhá podle úkolů a nastavených kompetencí. Používají se k němu informace z krátkodobého hodnocení.
3. **Mimořádné hodnocení** – jedná se o nepravidelné hodnocení. Používá se tehdy, pokud panuje neshoda v názorech hodnotícího a hodnoceného. Většinou se týká nastavení kompetencí. Následkem tohoto hodnocení se rozhoduje, jestli je relevantnost námitky závažná, a případně se může upravit smlouva s pracovníkem. (Plamínek, 2009)

3.7.4 Účel a cíle hodnocení zaměstnanců

Primárním účelem hodnocení je získat informace o pracovním výkonu pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu. Cílem hodnocení zaměstnanců je zajistit, aby bylo maximálně využito schopností, znalostí a zájmů. Pokud společnost bude toto maximálně využívat, zvýší se tím motivace zaměstnanců a kladně to ovlivní produktivitu práce.

Dalšími důležitým cílem hodnocení je komunikace mezi hodnotícím a hodnoceným zaměstnancem. Pokud se zaměříme pouze na výsledky, nedostaneme všechny potřebné a důležité informace. Ty získáme až při této komunikaci a zpětné vazbě. Zpětná vazba pomáhá pracovníkům ve zlepšování znalostí, dovedností a podávaných výkonů. Cílem hodnocení je tedy dostat zpětnou vazbu za pracovní výkon. Dále zaměstnanec může dostat informace o pracovní pozici, možnostech kariérního růstu, osobního rozvoje. Součástí hodnocení je také předání informací o tom, jaké má zaměstnanec představy a plány ve společnosti do budoucna. (Kociánová, 2010)

Cílem hodnocení pracovníků je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci. (Kociánová, 2010)

Hodnocení pracovníků je využíváno k:

- objektivnímu odměňování pracovníků
- plánování personálních změn ve společnosti (potřebných nebo nezbytných)
- zlepšování profesní způsobilosti pracovníků, nastavení kariérního růstu a kvalifikačního rozvoje
- vylepšení vzájemných vztahů mezi vedoucími pracovníky a podřízenými, zlepšování kladného firemního klimatu
- zjišťování problémů v hledání řešení.

Cílem není jen nalézt a analyzovat informace, ale hlavně je využít ke zlepšení pracovního výkonu. Hodnocení zaměstnanci musí být seznámeni s výsledky hodnocení a musí dostat zpětnou vazbu od vedoucích. Jestliže hodnocení nesplňuje požadované výsledky, je potřeba najít způsob a cestu, jak to napravit.

Hodnocení pracovníků může obsahovat více cílů, ale každý musí mít jinou váhu. Jen tak lze udržet správné zaměření na cíl. Na základě personální strategie je možné preferovat různé cíle. (Hroník, 2006)

Cíle hodnocení:

- Ohodnotit práci, která je nastavena podle jednotného, spravedlivého, důsledného a správného posouzení.
- Poskytnout informace, které jsou potřeba, aby se vytvořily a udržovaly mzdové nebo platové struktury.
- Předat informace potřebné k rozdělení prací podle stupňů, jednotné zařazení prací.
- Porovnat tržní sazby prací.
- Zajistit transparentnost (jasná kritéria pro zařazení).
- Zaručit, že společnost poskytuje za stejně odvedenou práci stejnou peněžní odměnu. (Armstrong, 2015)

3.7.5 Důvody k zavedení hodnocení zaměstnanců

Organizace potřebují co nejefektivněji využívat veškeré zdroje. Za pomoci kvalitního nastavení hodnocení zaměstnanců nastaví společnost optimální motivace a tím dokáže maximalizovat výkon zaměstnanců.

Hlavní důvody pro zavedení hodnocení:

- změna organizační kultury a nastavení strategie
- sjednocení zájmů zaměstnanců
- větší výkonnost pracovníků (Hroník, 2006)

3.7.6 Funkce hodnocení zaměstnanců

Primární funkce hodnocení jsou:

- poznávací – výkonnost pracovníků
- srovnávací – porovnávání zaměstnanců
- regulační – změny pracovního zařazení

- kauzální – pozorování příčin změn v jednání zaměstnanců, ovlivňování těchto změn směrem nahoru u pozitivních a dolů u negativních
- stimulační – podporování snažení pracovníků, aby dosáhli co nejlepšího hodnocení
- výběrová – možnost kariérního plánování (Kociánová, 2010)

3.7.7 Předmět hodnocení zaměstnanců

Předměty hodnocení zaměstnanců jsou:

- Pracovní výkon – schopnosti a úsilí zaměstnance, jak se postaví k přiřazenému úkolu. Ovlivňuje ho odborná způsobilost, plnění cílů a dosahování plánovaných výsledků.
- Pracovní chování – postoje, jaké pracovník zaujme k nově přiřazeným úkolům. Ovlivňuje je plánování, hospodárnost a rozhodovací schopnosti.
- Sociální chování – jak se zaměstnanec chová v kolektivu. Ovlivňuje je spolehlivost, spolupráce, schopnost vést lidi. (Duda, 2008)

3.7.8 Proces hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců dělíme na tři období:

1. Přípravné období:

- stanovení hodnocených předmětů, postupů a zásad, vytvoření formulářů
- analýza a specifikace pracovního místa
- vytvoření kritérií a norem výkonu, výběr metod a stupně hodnocení
- informování zaměstnanců o plánovaném hodnocení a o požadavcích (kritéria, výkon, normy atd.)

2. Období sběru informací:

- získávání informací (zkoumání výsledků, pozorování při práci)
- vytvoření dokumentů o pracovním výkonu (záznamy)

3. Období vyhodnocovací:

- vyhodnocování chování, schopností a výsledků, porovnání s normami a předpoklady
- dialog s hodnoceným ohledně výsledků a návrh vhodného postupu
- opětovné pozorování, plánování a pomoc při zlepšování výkonu a efektivity hodnocení.

Organizace musí mít důvod, proč provádí hodnocení pracovníků. Podle toho si pak stanoví, jakou metodu využije. Může se jednat o důvod, že si chce ověřit, jestli jsou dané postupy správně nastavené. Také pracovníci mohou vidět svoji aktivitu, jak ji vidí vedoucí. Díky tomu by měli zvýšit svou snahu a úsilí a tím by se měl zvýšit i výkon. (Koubek, 2015)

3.7.9 Zásady hodnocení pracovníků

Pro funkční hodnocení je potřeba nastavit tyto zásady:

- Přesné určení cíle – dosažitelné, akceptovatelné, časově určené, jasné, porovnatelné. Informování o nich jsou všichni hodnotitelé a hodnocení zaměstnanci.
- Zapojení všech stran do přípravy hodnocení.
- Na základě analýzy pracovního místa nastavit kritéria hodnocení pro spravedlivý systém.
- Objektivní a vyvážené hodnocení výkonu.
- Dodržování platných zákonů.
- Příprava manuálů pro hodnotitele a jejich školení.
- Informování všech zaměstnanců, kterých se hodnocení týká.
- Dialog hodnoceného s hodnotitelem ohledně výsledků.
- Systematické zlepšování hodnocení. (Koubek, 2015)

3.7.10 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Faktory ovlivňující výkon zaměstnanců:

- výsledky práce
- chování pracovníků
- pracovní způsobilost
- ochota vykonávat práci
- pracovní podmínky (Šikýř, 2016)

Podle kritérií hodnotíme, jak je pracovník úspěšný, nebo naopak neúspěšný. Jsou hodnoceny výkony zaměstnanců, a pokud nejsou správně nastaveny a naplánovány, může tento výkon ohrozit ekonomické výsledky společnosti. Pokud například společnost nastaví jako kritérium hodnocení výkonu kvantitativní (počet provedených úkonů), může toto kritérium snížit kvalitu. Když by bylo nastaveno kritérium hodnocení podle výše obrátu, může to pracovníky nutit vybrat si lukrativní zákazníky a časem se změnit portfolio zákazníků. To může ovlivnit celkovou stabilitu organizace. Proto je potřeba kritéria volit velmi uvážlivě a s ohledem na firemní cíle, hodnoty a strategii. Kritéria musí být co nejméně ovlivněna vnějšími kritérii a co nejvíce objektivní. Pokud se jedná o kritéria pracovního hodnocení, musí být dopředu známá a ovlivnitelná hodnoceným pracovníkem. Pro různé pracovní pozice, pracovníky a funkce musí být nastavena různá kritéria a určeny normy žádoucích, přijatelných a nepřijatelných výkonů. Kritéria samozřejmě musí být ve vztahu k zaměstnání a nediskriminující. (Pilařová, 2008)

Některé názory jsou, že by se při hodnocení měly brát v potaz i faktory a kritéria výkonu, které zaměstnanec nemůže ovlivnit a přímo s ním nesouvisejí, protože se mohou promítnout jejich vlivy do hodnocení a snižovat výkon hodnoceného pracovníka. Samozřejmě ale nelze těmito faktory nepřiměřeně omlouvat špatné výkony zaměstnance. Jsou to tyto faktory:

- využívání času zaměstnance, špatná organizace práce
- nenastavení pravidel a metod řízení
- špatná spolupráce v kolektivu
- nesprávné úkolování a zadávání práce
- špatné uspořádání pracoviště a hygienické vlivy.
- sociální a soukromé podmínky pracovníka (rodinné problémy, nemoc, bydlení atd.) (Koubek, 2015)

Další možná kritéria jsou:

Hodnocení pracovních výsledků (výstup)

Toto hodnocení je ovlivněno povahou cílů, měřitelností, náročností, konkrétností, dosažitelností a vztahem k cílům společnosti. Často jsou nastavována výkonová kritéria (KPI – Key Performance Indicators). Aby se zvýšila motivace, cíle se mohou dělit na základní (nezbytně nutné) a vyšší (ambiciózní – aktivita navíc, odpovídající ocenění).

Hodnocení schopností a pracovního potenciálu (vstup)

K měření se používají kvalitativní kritéria. Směřuje do budoucna a snaží se ovlivnit rozvojový potenciál pracovníka. Většinou se jedná o základ pro kariérní růst. Hodnocení vstupu probíhá spíše v zaměření na jednotlivce. K objektivitě se využívají kompetence, úroveň jednotlivých schopností, které odpovídají určitým stupňům (např. model z pěti základních osobních kompetencí – řídicí schopnosti, intelektové schopnosti, realizační schopnosti, schopnost ovlivňovat, osobní efektivita). V potaz se bere také chování v sociálních situacích, které jsou vzorové nebo potřebné pro dané místo (komunikace, zpětná vazba, řízení skupinové diskuse atd.). Cílem hodnocení vstupu je určit odborné schopnosti a chování potřebné ke kvalitnímu výkonu a pomoci zaměstnanci v rozvoji.

Hodnocení pracovního chování (proces)

Obsahuje několik kvalitativních kritérií. Důležitá jsou kritéria, která obsahují důležité projevy chování pracovníků. Kritéria musí vycházet z jasných a známých zásad nebo norem pracovního a sociálního chování ve společnosti. Posuzováno je za pomoci stupnicového hodnocení, aby se zabránilo osobnímu hodnocení. Kritérií by mělo být menší množství, aby hodnotitelé neměli tendenci je hodnotit podobně. Často používaná kritéria jsou: kvalita práce, odpovědnost, iniciativa, ochota spolupracovat, prozákaznická orientace, sklon k inovacím, osobní efektivita atd. Často se jako kritéria k hodnocení procesu používají normy a standardy chování ve společnosti. (Urban, 2017)

3.7.11 Hodnotitelé

Nejčastěji je hodnotitelem přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Protože vyhodnocuje podklady používané k hodnocení, zná nejlépe hodnoceného a jeho úkoly. Ví, jak pracuje, jaké podmínky na něj působí. Také by měl neformálně hodnotit své podřízené v průběhu práce. Díky tomu dostává informace pro formální hodnocení. Hodnocení od přímého nadřízeného je většinou lépe přijímáno než od kohokoliv jiného. Ale samozřejmě záleží na míře subjektivity a autority ve vztahu hodnoceného k nadřízenému, což může snížit důvěryhodnost.

Další hodnotitelé jsou:

- nadřízený přímého nadřízeného – ověřuje spravedlivost a správnost hodnocení, případně hodnocení provádí sám. Pokud provádí hodnocení sám, je většinou vyřazena nedostatečná autorita k hodnotiteli. Ale může být velký odstup od hodnoceného pracovníka. Většinou se využívá při povyšování nebo odměňování zaměstnance.
- spolupracovníci
- podřízení – využíváno minimálně. Hodnocení vedoucího pracovníka z jiného úhlu pohledu, nedosaženého při běžném hodnocení. Zjistíme, jak podřízení vnímají svého nadřízeného.

- pracovník z personálního oddělení – nebývá využíváno příliš často. Většinou pokud není přímý nadřízený zaměstnanec, nebo pokud jsou vybírání vhodní adepti na pracovní pozici. Hodnocení, úroveň a důležitost informací velmi ovlivňují schopnosti personalisty, který hodnocení provádí.
- zákazníci nebo partneři – můžeme použít, pokud se zaměstnanci při výkonu práce setkávají se zákazníkem. Zákazník ale může do hodnocení zařadit i to, co zaměstnanec nemůže ovlivnit (např. nekvalitní produkt). Jedná se spíše o subjektivní hodnocení. Mělo by se využívat spíše jen jako doplňující informace, a ne pro personální rozhodnutí.
- externí pracovníci – např. psychologové
- skupina (assessment či development centra)
- sebehodnocení – je často používáno k přípravě na hodnotící rozhovory. Nejvíce se používají hodnotící formuláře a zprávy o výsledcích práce.

Začíná se často využívat rozšířené hodnocení, takzvaná metoda 360 stupňů. Jedná se o hodnocení nejen od nadřízeného, ale od všech, kteří s ním přijdou do styku. Nadřízený díky tomu může kontrolovat výkon celého týmu. (Kocianová, 2010)

3.7.12 Sdělování výsledků hodnocení zaměstnancům

Aby systém hodnocení správně fungoval, musí se veškeré výsledky projednat s hodnoceným pracovníkem, který se k nim vyjadřuje. Z tohoto důvodu se provádí hodnotící pohovor. Jedná se o dialog mezi hodnoceným a hodnotitelem. Hledají možnosti napravení problémů a výkonů, které vyšly z hodnocení. Hodnotící rozhovor je formální, oficiální, má pevně určenou strukturu a dobu konání. (Koubek, 2015)

Postup hodnotícího pohovoru:

- Na začátku hodnotitel zmíní a pochválí silné stránky pracovníka, ten se poté cítí lépe a vytvoří se celkově lepší atmosféra.
- Poté hodnotitel probere s pracovníkem možnosti rozvoje zmíněných silných stránek a zapracování na slabých stránkách.
- Také se probírají možnosti pracovního růstu pracovníka jak z jeho strany, tak ze strany organizace.
- Vše, co bylo probráno na hodnotícím rozhovoru, se zapíše do formuláře, aby to mohlo být později využito. (Horalíková, 2006)

3.7.13 Hodnocení zaměstnanců různých výkonových úrovní

Hodnocení je probíráno s každým pracovníkem, ale mění se forma hodnocení podle úrovní pracovního výkonu:

1. Průměrní zaměstnanci – hodnocení je složité, jedná se o většinu zaměstnanců ve společnosti. Plní své úkoly a dělají, co je potřeba, nejsou často kritizováni ani chváleni. V hodnotícím pohovoru je potřeba se zaměřit na nastavení cílů do budoucna. S pracovníkem je potřeba se soustředit na silné stránky a pracování s nimi. Díky tomu poroste jeho pracovní výkon.
2. Vynikající zaměstnanci – je potřeba s nimi pracovat tak, aby se nezačali nudit anebo se jejich výkon a práce nesnížily a oni se nestali průměrnými. Je potřeba, aby jejich práce byla zajímavá a bavila je. Také je potřeba, aby této práce bylo dostatečné množství. V hodnotícím pohovoru je potřeba probrat možnosti kariérního růstu, případně možnosti zaučování nových nebo méně výkonných kolegů.
3. Slabí zaměstnanci – není možné se jim vyhnout. Samozřejmě není možné nedbat jejich slabých stránek. Hodnocení ale nesmí být netaktní a velmi kritické. Je potřeba zjistit důvod malého výkonu a zapracovat na zlepšení. Případně i pomoci překonat slabé stránky těchto pracovníků. Optimální je řešit problém v čase vzniku a při hodnocení problémy brát všechny dohromady a snažit se najít cestu ke zlepšení. (Arthur, 2010)

3.7.14 Přínosy a význam hodnocení zaměstnanců

Přínosy a význam dělíme:

1. Pro vedoucí pracovníky – zjistí silné a slabé stránky svých zaměstnanců. Je možné ovlivnit špatné chování pracovníků. Také mohou zjistit informace o své práci jako vedoucích.
2. Pro zaměstnance – vysvětlení kompetencí a pravomocí. Ocenění pracovních výkonů, zjištění, jaké jsou možnosti kariérního růstu, vzdělání a rozvoje. Otevřený dialog s nadřízeným ohledně většiny otázek týkajících se práce.
3. Pro společnost – protože hodnotí zaměstnance na stejné úrovni na základě stejných kritérií, je ochráněna proti možným obviněním z diskriminace. Také zjišťuje, jestli se zaměstnanci shodují s cíli a plány společnosti. A může plánovat budoucí rozvoj pro své pracovníky. (Arthur, 2010)

3.7.15 Chyby při hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení se objevují tři časté chyby:

1. Systém hodnocení (špatná metodika, špatné nastavení kritérií, malá účast atd.)
2. Chyby hodnoceného (nepochopení smyslu a účelu, nedostačující příprava)
3. Chyby hodnotitele (povýšenost hodnotitele, špatné měření výkonu, sklon využívat průměrné stupně hodnocení, řešení pouze slabých stránek, nevyužívání pochvaly, nedostatek etiky). (Dvořáková, 2012)

Další možné chyby jsou:

- zaujatý postoj hodnotitele proti hodnocenému
- sympatie, přátelské nebo osobní vazby hodnotitele k hodnocenému
- stejné hodnocení všech pracovníků
- hodnocení jiného období
- porovnávání s jiným zaměstnancem
- nejasná témata (Halík, 2008)

3.7.16 Zavedení systému hodnocení zaměstnanců

Zavedení je prováděno postupně. Většinou se zavádí postupně pro různé skupiny pracovníků během dvou až tří let. Během prvního roku pracovníci zjišťují, co jim systém přinese a jestli je ohrožuje. Následující rok a roky další probíhá větší a konkrétní porozumění. (Hroník, 2006)

K úspěšnému zavedení je potřeba:

- dodržovat cíle společnosti
- podpora managementu společnosti
- pracovníci se musí podílet na implementaci
- musí být předem dobře a kvalitně připravený a promyšlený
- implementování ve vhodné fázi vývoje organizace
- nepřetržitost
- administrativní nenáročnost
- provázanost se všemi systémy společnosti
- vyhodnocování (Pilařová, 2008)

3.8 Motivace pracovníků

Společnosti se snaží zajistit, aby pracovníci stále podávali pokud možno co nejvyšší výkon. K tomuto využívají motivování zaměstnanců, a to co nejefektivněji. K podporování výkonnosti pracovníků se organizace snaží vytvořit a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí. Díky tomu mají zaměstnanci pomoci dosáhnout plánů a cílů společnosti. (Armstrong, 2007)

Primárně je potřeba pochopit, co to motivace je. Vymezení pojmu motivace je v literatuře spousta. Zde jsou uvedena některá z nich:

Aby byla motivace pracovníka úspěšná, musí cítit, že dosáhl osobního úspěchu, má radost z vykonané práce. Také musí vědět nebo alespoň cítit, že je tato práce smysluplná a rozvíjí jeho schopnosti. Pokud pracovník odvede práci dobře, dostane odpovídající odměnu, zkušenosti, ohodnocení a možnost osobního rozvoje. (Měrtlová, 2014)

Motivem jsou označovány určité vnitřní podmínky, díky kterým pracovník vyvolává a udržuje aktivitu a směřují ho k určitému cíli (zájmy, potřeby, ideály, hodnoty, pudy, city, přání, postoje atd.) Motiv pracovníka ovlivňuje, dokud není splněn cíl nebo nezjistí, že splnit nejde. (Horalíková, 2006)

Motivace je jedna z nejdůležitějších součástí odměňování, ovlivňuje to, jakého výkonu mohou zaměstnanci dosáhnout. Pro organizace je potřeba zjistit, co jejich pracovníky motivuje a jak tyto poznatky využít v systému odměňování. Pro začátek lze využít teorií motivace, které poskytují návod, jak vytvořit účinný systém odměňování. Motiv je důvod něco dělat, vydat se určitým směrem. Zaměstnanci jsou motivováni, pokud ví, že díky jejich práci a činnosti se dosáhne určený cíl. Za toto dosažení obdrží odpovídající odměnu, aby se uspokojily jejich konkrétní potřeby. Aby byli pracovníci správně motivováni, musí mít nastaveny a správně určeny cíle a dělat kroky, aby těchto cílů dosáhli. Tito pracovníci mají silně vyvinutý smysl pro povinnost a díky tomu pracují velmi efektivně. Vědí, že to, co na práci k dosažení cílů vynaloží, uspokojí potřeby společnosti a díky tomu i jejich zájmy. (Armstrong, 2015)

3.8.1 Motiv a stimul

Motiv – vnitřní pohnutka, která ovlivňuje jednání člověka. Pokud známe motivy, můžeme pochopit jednání člověka. Jeho motivy jsou z jeho hlediska adekvátní, přiměřené a dostačující, ale abychom jeho jednání mohli porozumět a pochopit je, musíme znát jeho vztah k situaci a jeho motivy. Neexistuje jednání, kterému není možné porozumět. Můžeme některé jednání označit jako nepochopitelné, nepřiměřené nebo nerozumné (podle nás není dostatečně přizpůsobeno situaci), ale není nevysvětlitelné. Aby motiv působil trvale, musí stimul projít všemi prvky středních proměnných a vytvořit sociální návyky reagování. Chování a jednání lidí motivují postoje, potřeby a zájmy, ale také systém rolí a skupin.

Motivy dělíme na tyto čtyři skupiny:

- **Sebezáchovné motivy** – mají biologický základ.
- **Stimulační motivy** – uspokojování těchto podnětů je podmínkou optimálního psychického fungování.
- **Sociální motivy** – mezilidské vztahy.
- **Individuální psychické motivy**

Motivy se nejčastěji dělí na primární a sekundární. Primární nebo také označované jako biologické motivy slouží k přežití jednotlivce nebo celého živočišného druhu (hlad, žízeň, sexuální motiv, mateřský motiv, motiv exkreční, motiv dostatečného zásobování kyslíkem, motiv odpočinku, motiv vyhýbání se bolesti, motiv aktivity svalové, senzorické, mozkové). (Veber, 2000)

Stimuly podporují individuální výkonnost. Motivace je založena na přáních, stimuly jsou založeny na odměnách a pobídkách, které zvyšují snahu uspokojit tato přání. Člověk využívá motivaci a stimulaci a ovlivňuje je za pomoci individuálních struktur potřeb, zájmů, hodnot, ideálů a různých lidských návyků, motivačních potenciálů a své psychiky. (Veber, 2000)

3.8.2 Motivační nástroje

Motivaci dělíme na vnitřní a vnější. V souvislosti s vnější motivací uvádíme materiální a finanční statky. Působí spíše krátkodobě, ale s okamžitým a silným účinkem. Oproti tomu vnitřní motivace je nefinanční, souvisí se sebehodnocením, odpovědností, možností osobního rozvoje a pocitem uznání za vykonávání zajímavé práce. Má dlouhodobý účinek, protože vzniká v nitru člověka. U každého typu motivace využíváme typické motivační nástroje. Vnější motivace využívá nástroje jako plat, odměny, pochvala a další zaměstnanecké výhody. Pro vnitřní motivaci jsou nástrojem hlavně zadávání úkolů, rozsah pravomocí a způsob jednání se zaměstnancem. (Armstrong, 2007)

V současnosti společnosti jako motivačních nástrojů využívají možnost podílu na hospodářském výsledku této společnosti (podíl na zisku, zaměstnanecký podíl na vlastnictví). Společnosti, které nemohou sehnat kvalifikované pracovníky, využívají obou těchto motivačních nástrojů více než ostatní společnosti. Pokud má společnost velký počet volných pracovních míst, nabízí spíše podíl na hospodářském výsledku. (Urban, 2017)

U pracovníků s převládající vnější motivací je potřeba:

- stanovit očekávané pracovní výsledky
- oznámit výši odměny (konkrétní) při dosažení určených výsledků
- umožnit více ovlivnit výsledek vlastní práce
- zvětšit odměňování za konkrétní výkon

- nastavit nepeněžní odměny (Urban, 2017)

U pracovníků s převládající vnitřní motivací je důležité:

- uznání a respekt ostatních
- vykonávání smysluplné a významné práce
- možnost uplatnit dovednosti a schopnosti
- překonávání překážek
- uplatnění rozvoje a inspirace
- udržování dobrých vztahů v kolektivu (Urban, 2017)

Abychom vytvořili ve společnosti prostředí, které podporuje kreativitu, musíme nastavit a ujasnit pracovníkům princip organizace, cíle, strategii a plány, jak toho dosáhnout. Díky tomu mohou pracovníci lépe pochopit, jaký význam má jejich role. Také je potřeba podporovat soutěživost v kolektivu, zdravou míru rizika, protože díky němu společnost dokáže dlouhodobě přežít. Aby společnost udržela klíčové zaměstnance, musí podporovat ambice, talent a energii svých pracovníků, jinak by tito klíčoví pracovníci mohli společnost opustit, protože by si mohli myslet, že již nejsou možnosti jejich růstu. (Urban, 2017)

3.8.3 Motivační faktory

Abychom posílili motivační pocity, můžeme využít řadu pozitivních faktorů. Jedním z hlavních pozitivních faktorů je úspěch. Pokud člověk dosáhne nastaveného cíle nebo úspěšně splní úkol, má z toho většinou potěšení. Z tohoto důvodu je potřeba nastavit optimální měřítko, se kterým může pracovník svůj výkon porovnat. Toto měřítko obsahuje cíle (například prodané výrobky, úspora nákladů, měření produktivity, spokojenost zákazníků atd.). Úspěch může společnost také podpořit uznáním výkonu. Toto uznání je malé a pomíjející (pochvala) nebo velké a hmatatelné (bonus, povýšení, zvýšení platu). Dále společnost také může využít různé hmatatelné odměny (například podíl na zisku, firemní auto, provizi z prodeje, penzijní výhody, dovolenou navíc nebo pružnou pracovní dobu). Dalším motivačním faktorem může být samotná náplň práce. Lidé tráví většinu svého života v práci a určitě je lepší, když svou práci mají rádi. V případě, že je práce nudná nebo monotónní, stále může společnost vytvořit příjemné pracovní prostředí a tím ukázat pracovníkům, že je práce přínosná pro organizaci a je užitečná. Také možnost kariérního postupu je pro řadu lidí motivující, případně zpočátku stačí jen převzetí více odpovědnosti. Kariérní postup je také často spojen s růstem platu. (Armstrong, 2015)

3.8.4 Kdo potřebuje motivaci

Motivace není jen jednostranný úkon, kdy vedoucí pracovník motivuje své podřízené, aby pracovali lépe. Pokud je společnost nastavena správně a funguje, musí být motivován i tento vedoucí pracovník. Nejlepší je, pokud jsou ve společnosti motivováni všichni pracovníci. Díky tomu společnost dosáhne lepší spolupráce a komunikace mezi pracovníky všech úrovní. (Heller, 2001)

Aby byla motivace dostatečná, musí být splněno:

- Sebedůvěra – zaměstnanec si věří, že má veškeré dovednosti a schopnosti ke splnění cílů a úkolů na jeho pracovní pozici.
- Důvěra k nadřízenému – pracovník věří ve spravedlivé ohodnocení svého výkonu, věří svému nadřízenému.
- Uspokojení – vychází z výsledků provedené práce. (Heller, 2001)

Motivace jednotlivců

Každý člověk je jiný, má jiné postoje a motivuje ho něco jiného, proto je motivace jednotlivců velmi složitá. Abychom nastavili optimální motivaci jednotlivce, musíme předem udělat hodnocení každého zaměstnance, kde se bere v potaz jeho provedená práce. Nejlepší je, pokud vedoucí pracovník bere v potaz vlastnosti zaměstnanců a poté je přiřazuje na jednotlivé práce a úkoly. (Heller, 2001)

Motivace týmu

K motivaci týmu i jeho vedoucího se většinou využívají rozhovory a schůze. Tým je zapojen do procesu rozhodování, oceňování nebo směřování ke splnění plánů a cílů. Nastavení týmového cíle by měla spíše přesahovat jeho možnosti, aby byl tým motivován k lepším výsledkům. (Heller, 2001)

3.8.5 Formy motivace

Forem motivace je velké množství. Nejčastěji se rozdělují na:

- Vědomou a nevědomou motivaci – vychází z psychoanalýzy, lidé často neznají své motivy. Skutečné motivy se často snaží zakrýt nebo rozumně vysvětlit.
- Primární (vrozená) a sekundární (získaná) motivaci – vychází z teorie učení. V souvislosti s pracovní motivací je spíše upřednostňována získaná motivace.
- Vnitřní a vnější motivaci. (Armstrong, 2007)

Jsou dvě cesty, jak dosáhnout pracovní motivace. Za prvé se lidé motivují tím, že se snaží hledat a poté vykonávat práci, která uspokojuje jejich potřeby. Za druhé lidi motivují vedoucí pracovníci za využití různých metod, například pochvala, odměňování, povýšení atd. (Armstrong, 2007)

3.8.6 Nástroje motivace

Abychom ovlivnili postoje a motivy zaměstnanců, používáme tyto nástroje motivace:

- Pochvala – využívána při plnění nastavených úkolů, mimořádných výkonech nebo pokud je potřebná další motivace. Pochvala by měla být vždy spojena s konkrétním pracovníkem, kterému je udělena. Je udělena osobně, nejlépe za přítomnosti kolektivu, za pomoci rozhovoru a vedoucí pracovník by ji neměl opomíjet. Pokud je doprovázena odměnou, jedná se o ještě více účinnou formu.
- Kritika – jedná se o negativní motivaci. Cílem je, aby pracovník skončil s nežádoucí aktivitou nebo změnil způsob vykonávání práce. Kritika by neměla být zaměřena na osobu zaměstnance, ale na konkrétní výsledek práce nebo chování. Měla by být řešena v soukromí, jen mezi vedoucím a zaměstnancem. Pokud je potřeba kritiku zdůraznit, je možné ji doplnit udělením postihu.
- Zadávání náležitých úkolů – může zaměstnance motivovat a pomoci k rozvoji jejich schopností. Je potřeba postupné zadávání úkolů, doplnit je přesně uvedenými instrukcemi a provádět kontrolu nejlépe se zpětnou vazbou. (Bělohávek, 2016)

3.8.7 Teorie motivace

Známe velké množství teorií motivace. Zde jsou uvedeny jedny z nejpoužívanějších:

Maslowova pyramida potřeb

Jedná se o jednu z neznámějších a nejpoužívanějších teorií. Abraham Maslow definuje nejdůležitější potřeby člověka jako hlavní motivy pro jeho jednání. Tyto potřeby jsou uspořádány v konkrétním hierarchickém pořadí a sestaveny do pyramidy, která určuje význam těchto potřeb. Když je potřeba uspokojena, dostáváme se k další, která potřebuje také uspokojit. Poslední potřeba nemůže být nikdy uspokojena, protože pouze tak dokáže nadále motivovat. Člověk se pohybuje stále nahoru, ale potřeby dole, již uspokojené, pořád pociťuje a vrací se k nim. V Maslowově pyramidě je těchto pět potřeb:

- Fyziologické potřeby – primární existenční potřeby jsou uspokojovány, aby člověk nestrádal (jídlo, pití, spánek, oblečení, bydlení, sex atd.).
- Potřeba bezpečí a jistoty – fyzické, citové, ale i ekonomické, upevnování postavení člověka a jeho rodiny.
- Potřeba sociální – mezilidské vztahy, citové vztahy, přátelství, láska, kontakt s okolím, příslušnost k nějaké skupině.
- Potřeba úcty a uznání – psychologická, prosazování sebe samého. Pracovní prestiž, uznání nadřízeného nebo kolegů, samostatnost, pozornost a seberepektování.
- Potřeba seberealizace – vrcholná úroveň pyramidy. Osobní rozvoj, vnímání vlastní hodnoty, formování sebe sama, rozvíjení se, snaha co nejvíce využívat schopnosti, mít vliv na vlastní život a své okolí. (Armstrong, 2007)

Pokud využijeme Maslowovu pyramidu ve vztahu k motivaci pracovníků, jedná se tyto potřeby:

- Finanční a hmotné benefity – fungují, dokud je zaměstnanec nezačne brát jako samozřejmost. Větší výkon častěji ovlivní spíše pohyblivá složka platu, která je vyplácena při splnění úkolu nebo cíle.
- Jistota práce – hlavně pracovní smlouva na neurčitou dobu a ustálená organizace.
- Dobré vztahy v kolektivu i s nadřízenými.
- Pochvala a respekt od kolegů a nadřízených.
- Seberealizace, kariérní postup – možnost plnit smysluplné a náročné úkoly. Využívání vlastní kreativity a poskytnutí větší zodpovědnosti při plnění samostatných projektů. (Dvořáková, 2012)

Heckhausenova teorie

Tato teorie Heinze Heckhausena si bere za vzor teorii Maslowa. Rozděluje lidi na dva typy z hlediska, jak na ně motivace působí:

- První typ motivuje k většímu výkonu víra v úspěch. Určuje si reálné a dlouhodobé cíle, nemá strach ze změn a aktivně přistupuje k budoucnosti.
- Druhý typ má strach, že neuspěje. Dává si moc malé nebo naopak velké cíle. Tyto cíle nechce v budoucnu měnit. Bojí se budoucnosti a očekává ji s opatrným přístupem. (Dvořáková, 2012)

Teorie X a Y

Tuto teorii zavedl Douglas McGregor. Obsahuje dva velmi opačné směry chování rozdělené podle životního přístupu:

- Teorie X – má základ v tom, že lidé jsou v podstatě líní, nemají zájem o práci a jsou nezodpovědní. K pracovnímu výkonu je potřeba je přesvědčit nebo přinutit za pomoci odměňování a trestů. Je pro ně lehčí se nechat řídit než něco rozhodovat. Pokud se motivace správně použije, je možné dosáhnout přesunutí lidí z teorie X do teorie Y a díky tomu získat větší výkony a vyšší motivaci.
- Teorie Y – lidé jsou pracovití, zodpovědní, úspěšní. Práce je stejně přirozená jako odpočinek, koníčky, zábava. Vyžadují samostatnost a odpovědnost. Z vykonané práce si berou pozitivní zkušenosti. Díky motivaci se snaží vzít ze všeho to nejlepší.

K úspěšné motivaci musí být nastavena motivace tak, aby odpovídala určeným situacím, jednotlivým zaměstnancům, cílům společnosti. V současné době společnosti nevyužívají tento potenciál a spíše se stále snaží používat tradiční řízení a kontrolu lidí. (Dvořáková, 2012)

Herzbergova teorie

Frederick Herzberg tuto teorii popisuje jako dvousložkovou, složenou z:

- Hygienických (vnějších) faktorů – základní pracovní potřeby pracovníků, které jsou nemotivující, jsou (mzda, pravomoc, postavení, pracovní jistota). Pokud se tyto faktory nesplní, vede to k nespokojenosti zaměstnanců a může vznikat problém, který bude dlouhodobější. Mezi hygienické faktory se řadí mzda, pracovní jistota a postavení, pravomoc a další.
- Motivačních (vnitřních) faktorů – tyto faktory používá vedoucí pracovník k zajištění spokojenosti podřízených. Jsou to faktory, které obsahují vlastní realizaci a růst (úcta, odpovědnost, růst, kariérní růst atd.) (Heller, 2001)

Teorie osobnostních a motivačních potřeb

Je popsána Henrym Murrayem a dále s ní pracuje David McClelland, popisuje tyto potřeby:

- Autonomie – individuální řešení problémů s minimálním dohledem a minimálními zásahy.
- Energie – potřeba akce, využití dominantního zaměstnance, ten řídí a podněcuje ostatní pracovníky.
- Očekávání – spojena s motivací, pracovník očekává odměnu (peněžní nebo nepeněžní) za výkon.
- Spojenectví – zapadnutí do kolektivu, spolupráce s kolegy, sounáležitost s pracovním týmem. (Halík, 2008)

3.8.8 Selhání motivace

Může se stát, že zaměstnanec, který byl na začátku naplno motivovaný, časem ztratí zájem, zpohodlní a plní jen jediný cíl, a to vytvoření vlastní pohody, a nedodrží požadavky pracovní pozice. Po bližším poznání pracoviště nebo pracovních úkonů může nadšení vyprchat. Nespokojenost způsobuje nestálost zaměstnance nebo nemotivující pracovní podmínky. (Bělohávek, 2016)

Selhání motivace může proběhnout když:

- Zaměstnanec nedostane odměnu za splnění úkolů. Tím se snižuje pravděpodobnost, že v budoucnu určené úkoly provede správně.
- Pracovník dostane odměnu, i když nesplní úkol z důvodů složitosti nebo pracovního vytížení. Následné úkoly od vedoucího jsou lehčí nebo na ně dostane více času.
- Zaměstnanec je potrestán, i když správně splní úkol, kvůli špatnému postoji vedoucího nebo kolegů. Pracovník je iniciativní a nastaví inovativní postupy, které nesouhlasí s instrukcemi vedoucího.

- Zaměstnanec není potrestán, i když neplní své úkoly z důvodu porušení předpisů, nepozornosti, nedostatečné kontroly nebo neochoty. (Urban, 2017)

4 Vlastní práce

V praktické části práce se zabývám představením společnosti Up Česká republika s.r.o. Věnuji se analýze současného nastavení lidských zdrojů, a to jak za využití rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, tak dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. K analýze i navrhovaným řešením jsem využil poznatky z teoretické části této diplomové práce.

4.1 Představení vybrané společnosti

Společnost Up Česká republika, s.r.o. je součástí mezinárodní skupiny Up Group, která dnes působí v 17 zemích celého světa. Sídlo společnosti je na adrese Zelený pruh 1560/99, Praha 4. Mateřská společnost je původem z Francie. V České republice zahájila své působení v roce 1995 a od té doby je zaměřena na motivační programy pro zaměstnance v soukromém i veřejném sektoru. Obchodníci společnosti Up navrhuji pro klienty daňově výhodné benefity, a to papírové nebo elektronické stravenky, poukázky na volnočasové aktivity v oblasti vzdělávání, rekreace, kultury, sportu, zdraví a nákupu knih. V současné době ve společnosti Up pracuje v České republice přibližně 120 - 130 zaměstnanců, kteří pracují jak v obchodních odděleních, pobočkách, tak i případně na centrále v zázemí společnosti.

Společnost je rozdělena na více částí. První je obchodní oddělení, které spadá pod ředitelku prodeje a pod ní jsou tři regionální ředitelé. Ti mají na starosti týmy obchodníků, které se dělí na klientskou a partnerskou část. O každý region se stará přibližně 5 obchodníků. Do obchodního oddělení je také zařazen telesales, který má cca 25 zaměstnanců. Dalšími částmi jsou oddělení marketingu, finanční oddělení, personální oddělení, IT a oddělení klientské péče.

4.2 Výsledky výzkumu

Pro účely této diplomové práce jsem si zvolil kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu. Kvalitativní výzkum jsem provedl za pomoci rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Kvantitativní výzkum jsem provedl za pomoci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Na základě výsledků jsem navrhl zásady přijímání, hodnocení a motivace zaměstnanců v této společnosti.

4.3 Kvalitativní výzkum

Provedl jsem rozhovor s vedoucí personálního oddělení, která má na starosti veškeré náležitosti, týkající se přijímání, hodnocení a motivace zaměstnanců.

4.3.1 Přijímání zaměstnanců

Přijímání pracovníků je realizováno, pokud vznikne potřeba nahradit stávající pracovníky kvůli odchodu do důchodu, na mateřskou dovolenou, výpovědi nebo při potřebě navýšení z objektivního důvodu (například pro nové projekty). Na začátku si personální oddělení ověřuje u ředitele HR, že může najmout nového zaměstnance, že má schválený budget, na jakou pozici je zaměstnanec potřeba, jaká bude jeho pracovní náplň, jestli se bude jednat o smlouvu na dobu neurčitou, nebo případně smlouvu na dobu určitou (pokud se jedná o projekt na kratší dobu). Nejčastěji jsou pracovníci nabíráni na dobu neurčitou. Pokud se jedná o dobu určitou, je možné ji třikrát prodloužit a poté musí být podepsána smlouva na dobu určitou. Na základě veškerých těchto informací se připravují podklady pro inzerci, která musí být schválena ředitelem HR a vedením společnosti. Tyto podklady jsou vyvěšeny na inzertních portálech. Nejčastěji jsou využívány jobs.cz, konkrétně aplikace teamio, která je určena pro personalisty. Dále práce.cz pro pozice ve výrobě, tedy manuální práce. Pro speciální obory jako například IT je také využívána stránka indeed.cz. Dále je nabídka volné pracovní pozice umístěna na webové stránky společnosti. Druhá možnost je přímé vyhledávání, k tomu je nejvíce využíváno stránek jobs.cz a linkedin. Také jsou o volných pozicích informováni stávající zaměstnanci a ti mohou doporučit své známé a kamarády. Pokud doporučený pracovník vydrží ve společnosti déle než zkušební dobu, tedy 3 měsíce, dostane doporučitel odměnu 10 000kč. V některých případech jsou využívány i personální agentury, v současné době je nastavena spolupráce s pěti. Jedná se jak o velké, tak malé agentury. Lepší spolupráce je s těmi menšími, protože společnost lépe znají a doporučí vhodnějšího kandidáta než větší, kterým je to většinou jedno a snaží se jen „někoho udat“. Také je zde snaha o spolupráci s firmou Isic, se kterou byly vydány brožury pro studenty a absolventy. V současné době se také personalisté pokoušejí umisťovat náborové letáky na různých veletrzích pracovních inzercí. Naposledy se například účastnili veletrhu Brno career days. Přijímání pracovníků je spíše realizováno z externích zdrojů, protože se jedná o menší firmu a není zde mnoho možností využívat interní zdroje. Samozřejmě pokud to možné je, snaží se je využít, protože tento zaměstnanec z interních zdrojů už zná postupy a nastavení a jeho zaučení trvá kratší čas. Naopak externí zaměstnanec může přinést do společnosti inovativní nápady. Také se někdy stává, že zájemce společnost osloví sám. Na webových stránkách jsou uveřejněny informace, že pokud zájemce nenalezl pozici, o kterou by měl zájem, může zanechat kontakt. Poté je buď domluven pohovor na pozici, které jsou nabízené, nebo je ponechán jeho kontakt a využít, až se objeví volná pozice stejná nebo podobná té, o kterou měl zájem. Na základě tohoto výběru jsou posléze vhodní kandidáti konzultováni s manažery konkrétních oddělení, kde se vyskytuje volná pracovní pozice. Ostatní nevybraní zájemci jsou odmítnuti. Společnost se snaží poskytnout všem zájemcům zpětnou vazbu, proč nebyli vybráni, pokud to nelze z důvodu času telefonicky, tak alespoň elektronicky e-mailem. Pokud proběhne s manažerem shoda na kandidátech a vyberou se nějakí konkrétní, domlouvá se pohovor. Pohovory jsou nejčastěji dvoukolové. 1. kola se účastní zástupce personálního oddělení a přímý nadřízený vybírané pozice. Pohovor je realizován formou rozhovoru, pokud se jedná o vyšší manažerskou pozici, je součástí pohovoru i případová studie. Je-li vybíraný pracovník na pozici mimo sídlo firmy a má vzdálenější bydliště, může být 1. kolo pohovoru provedeno přes skype. Při pohovoru se zjišťuje:

1. Dosažené vzdělání kandidáta – jakou má školu, jaké umí cizí jazyky, jestli má v plánu další studium, jaké má zkušenosti s prací na PC, jestli je ochoten se vzdělávat.
2. Pracovní historie kandidáta – kde pracoval, proč ukončil práci, jestli je v současné době zaměstnaný, a pokud ano, proč chce měnit práci atd..

3. Jestli kandidáti společnost znají – co o ní ví, případně jestli s ní mají nějaké zkušenosti, proč se rozhodli právě pro tuto společnost. Vždy je lepší, pokud má zájemce nějaké povědomí o společnosti.
4. Práce v kolektivu – jak se mu pracuje v kolektivu, jestli tuto práci vyhledává, nebo raději pracuje sám, jaké lidi kolem sebe má rád.
5. Slabé a silné stránky
6. Osobní informace – zájmy a koníčky, jestli dělá nějaký sport, jestli čte knihy a jaké.

Poté dostane kandidát prostor na jeho otázky. Poslední dotaz personálního pracovníka na pohovoru je, kolik si kandidát představuje peněz a kdy může nastoupit. Když kandidát projde 1. kolem, je naplánováno 2. kolo, které je s vyšším vedením společnosti. Někdy se účastní opět i přímý nadřízený, aby tam měl kandidát někoho, koho již zná. Na základě výsledku 2. kola se dává přímá nabídka. S vyšším vedením probíhá příprava výše mzdy, jaká se kandidátovi nabídne. Pokud je kandidát vybrán, je informován telefonicky a je mu předložena nabídka, která je poté zaslána i písemně. Vybraný kandidát dostane přibližně týden na rozmyšlenou. Společnost si snaží nechat 2-3 kvalitní kandidáty v záloze, kdyby vybraný uchazeč nenastoupil. Pokud nastoupí, jsou ostatní neúspěšní kandidáti informováni. Odmítnutí většinou probíhá telefonicky a je jim poskytnuta zpětná vazba, proč nebyli vybráni.

4.3.2 Nástup zaměstnance

Po přijetí kandidáta a jeho rozhodnutí nastoupit je zadán požadavek na IT, aby mu připravili věci, které potřebuje k výkonu práce (mobil, počítač, přihlašovací údaje, vstupní kartu atd.). Také se o něm zadají informace do systému, a to, kdy nastupuje, do jakého oddělení, specifikace vybavení, které potřebuje k výkonu práce, kdo je jeho přímý nadřízený, kde bude sedět nebo kde bude místo výkonu jeho práce. První den se ho ujme pracovník personálního oddělení. Společně podepíší smlouvu, vyplní vstupní dotazník, souhlas s GDPR, dostane podklady ke vstupní lékařské prohlídce. Ve společnosti je možnost i zkráceného úvazku. V současné době, kdy je malá nezaměstnanost, jsou často využívány například maminky po mateřské dovolené. Také jsou někdy využíváni agenturní pracovníci, ale spíše nárazově na výpomoc v manuálním provozu, nebo na delší dobu na recepci. V den nástupu proběhne úvodní školení, školení BOZP a PO a seznamovací kolečko po sídle firmy, nejlépe za účasti přímého nadřízeného, případně personálního pracovníka. Po nástupu se stopne inzerce na konkrétní místo. Přímý nadřízený vypracuje pro nového zaměstnance plán integrace cca na 2 týdny. Tento plán obsahuje, co má nový zaměstnanec dělat, s kým se seznámí, co by se měl naučit, kdo ho bude zaučovat atd. Také se zaměstnanci vytvoří osobní spis, který obsahuje: životopis, doklad o dosaženém vzdělání, zápočtový list z předchozího zaměstnání, posudek z lékařské prohlídky, smlouvu, mzdový výměr, pochvaly, výtky, srážky ze mzdy, dodatky k pracovní smlouvě, rodné listy dětí.

Každý nový zaměstnanec má 3 měsíce zkušební dobu. Někdy mu vysvětluje vše důležité, procesy a nastavení kolega, někdy přímý nadřízený. Po tříměsíční zkušební době probíhá schůzka přímého vedoucího, personálního pracovníka a zaměstnance. Hodnotí se proces adaptace. Jestli vše proběhlo v pořádku, jestli dostal vše, co potřeboval (pomůcky, veškeré informace atd.). Zaměstnanec dává zpětnou vazbu, jestli je spokojený a chce zůstat. A také dostává zpětnou vazbu od vedoucího, jestli je vše v pořádku a splňuje očekávání a jestli

bude tedy v práci pokračovat. Po tomto sezení dostane k vyplnění dotazník spokojenosti a nastavení prvních tří měsíců. Samozřejmě spokojenost se zjišťuje i v průběhu zkušební doby. Často se nový pracovník setkává s vedoucím nebo se zástupcem personálního oddělení a řeší se adaptace a spokojenost.

4.3.3 Hodnocení zaměstnanců

První hodnocení probíhá po zkušební době od přímého nadřízeného. Řeší se přístup zaměstnance a jeho spokojenost v zaměstnání a také spokojenost společnosti s ním. Poté má každé oddělení hodnocení nastaveno jinak, i intenzita je různá. Nastaveno je minimálně 1x za rok roční hodnocení, které musí proběhnout v celé společnosti. Optimálně by měla být další hodnocení alespoň 1x za čtvrtletí, ale ta již nejsou nijak celopodnikově nastavena a hlídána. Obchodní oddělení má nastaveno hodnocení trochu jinak, protože má každý měsíc porady, kde se projednává plnění plánů a cílů. Tedy zde vedoucí hodnotí pracovníky. Roční hodnocení je mezi zaměstnancem a jeho vedoucím, je formálního zaměření. Je plánováno minimálně 2 měsíce předem, aby se na ně oba mohli dostatečně připravit, a je znám hodnoticí formulář. Hodnocení trvá přibližně hodinu a je vedeno formou rozhovoru, nejdříve se zaměstnanec sebehodnotí a poté ho hodnotí jeho vedoucí. Řeší se jak výsledky, plnění cílů a plánů, tak také individuální přístup, chování v kolektivu, počet schůzek, telefonátů, osobní rozvoj, vzdělávání, proaktivita atd. Hodnocení je kvalitativní a kvantitativní. Na tomto hodnocení se také nastavují cíle a plány na další rok a také možnosti dalšího rozvoje a případně kariérního postupu. Pokud se jedná o nového zaměstnance, nastavují se mu cíle a plány po nástupu do konce roku. Výsledkem ročního hodnocení se může přehodnotit pracovní náplň, případně i ohodnocení pracovníka. Ohodnocením klasických zaměstnanců je fixní mzda, obchodní oddělení má fixní a variabilní mzdu, která se váže na výsledky, které se většinou probírají 1x za měsíc na výše zmíněné poradě. I fixní mzda může být na základě hodnocení individuálně navyšována. Často také probíhá plošné navyšování na základě inflace. Také při dobrém hodnocení může být udělena mimořádná odměna. V případě dobrých výsledků celé společnosti a splnění cílů a plánu je často využíván 13. a 14. plat pro všechny. Veškeré výsledky ročního hodnocení jsou zaznamenávány na hodnoticí formulář a jsou uchovávány v písemné podobě na personálním oddělení. Kromě tohoto hodnoticího formuláře nemá hodnotitel žádný manuál ani se neúčastní žádných školení týkajících se hodnocení.

4.3.4 Motivace zaměstnanců

Hlavní motivací pro většinu zaměstnanců představuje finanční ohodnocení. Mzda je rozdělena podle oddělení, na kterém zaměstnanec pracuje. Pokud se jedná o pracovníka obchodního oddělení, skládá se jeho mzda z fixní části a poté z části variabilní, která je navázána na výsledky daného obchodníka. Pracovníci z ostatních oddělení mají mzdu pouze fixní. Další velkou motivací jsou finanční a nefinanční benefity. Jedná se o:

nefinanční

- 5 týdnů dovolené
- jazykové kurzy s rodilými mluvčími – angličtina, francouzština
- občerstvení na pracovišti – zdarma káva/čaj

- není povinný dress code
- velké množství seminářů a školení – obchodní, marketingové, IT atd.
- možnost kariérního postupu
- některé pozice mají možnost flexibilní pracovní doby

finanční

- příspěvek na penzijní připojištění nebo na životní pojištění
- stravenky, které zaměstnanci mají hrazené v plné výši
- bonus za doporučení kamaráda, který ve firmě vydrží do konce zkušební doby
- odměny za pracovní hodnocení, které je prováděno 1x ročně
- podle výsledků celé společnosti 13. a 14. plat
- odměna za práci ve svátek a o víkendech
- v závislosti na pozici firemní telefon a notebook možný i k soukromému využití
- v závislosti na pozici služební auto, které je možné využívat i soukromě
- pokud nemá zaměstnanec na jeho pozici nárok na služební auto, může dostat příspěvek na dopravu
- ocenění životních jubileí – ocenění dárkovými víceúčelovými poukazy v různé hodnotě, možné uplatnit v nasmlouvaných partnerských společnostech
- oceňování pracovníků roku – opět dárkovými víceúčelovými poukazy
- navyšování mzdy při věrnosti společnosti – po uplynutí 4 let ve společnosti se každý rok o několik % navyšuje základní mzda
- kafetérie – volnočasový benefiční program pro každého zaměstnance. Příspěvek od společnosti je 15 000 bodů, kdy 1 bod má hodnotu 1 Kč. Kafetérii je možné uplatnit na zdraví, sport, kulturu, vzdělávání a rekreaci vždy v nasmlouvaných partnerských společnostech

Častou motivací je pro zaměstnance také pracovní náplň, vztah mezi nadřízeným a podřízeným, případně s kolektivem, kultura společnosti, atraktivita odvětví. Velké množství zaměstnanců také považuje za velkou motivaci pochvalu od nadřízeného.

Vždy je lehčí nastavit motivaci individuální, protože každý jedinec je jiný a každého motivuje něco jiného. Společnost se snaží i o motivaci týmů. Probíhá setkávání týmů a provádí se hodnocení výsledků. To může pracovníky namotivovat, aby se snažili překonat výsledky kolegy.

4.4 Kvantitativní výzkum

Výzkum jsem provedl ve formě dotazníkového šetření v elektronické podobě, protože se jedná v současné době o často využívanou a oblíbenou metodu. Pro zaměstnance je snazší a rychlejší vyplnit dotazník v elektronické formě než v papírové. Také se lépe osloví větší skupina zaměstnanců, protože většina z nich má každodenní přístup k počítači, internetu a e-mailu. Dotazník jsem vytvořil za použití stránky vypln.to.cz, která je k tomuto účelu určena a je velmi intuitivní. Dotazník jsem vytvořil k anonymnímu vyplnění a otázky jsem formuloval jasně, aby odpovědi byly co nejméně zkreslené. Dotazník jsem vytvořil v českém jazyce, protože většina zaměstnanců pochází z Česka nebo česky rozumí. Dotazník obsahuje 28 otázek, na které je možno odpovědět formou zaškrtnutí, případně vypsání krátkého textu. Otázky se týkají veškeré problematiky přijímání, hodnocení a motivace zaměstnanců. Po vytvoření jsem dotazník distribuoval e-mailem všem zaměstnancům společnosti. Pro vyplnění dotazníku není z důvodu anonymity potřeba žádná registrace, stačí si ho otevřít a vyplnit ho.

4.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

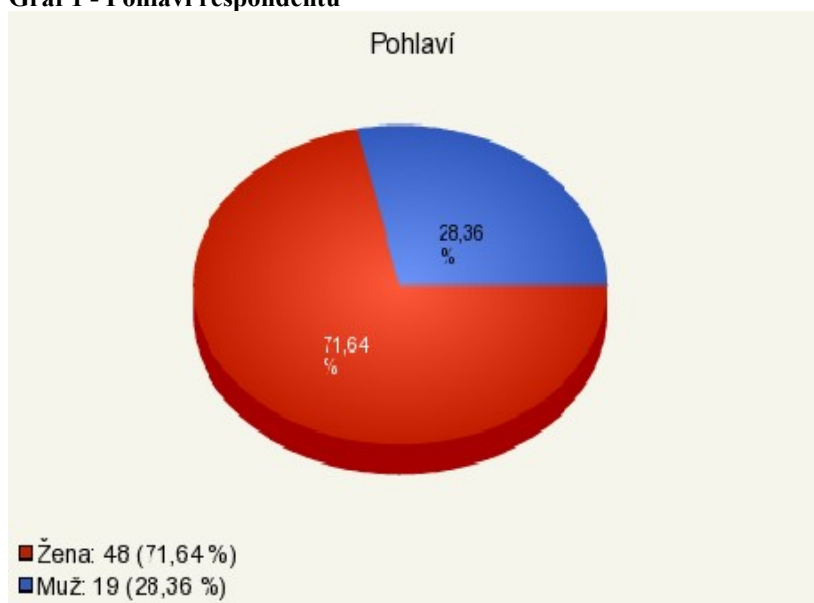
Ve společnosti Up Česká republika, s.r.o. jsem oslovil všechny zaměstnance a požádal je o vyplnění dotazníku e-mailem. Z celkového počtu cca 130 zaměstnanců dotazník vyplnilo 67, což vychází na 51,5 %. Všechny dotazníky byly vyplněny v pořádku. Oslovil jsem zaměstnance na stálý pracovní poměr, kteří jsou minimálně půl roku ve společnosti, a v průřezu všech oddělení, která ve společnosti jsou. Data získaná dotazníkem jsou vyhodnocena níže a jsou doplněna grafy.

První část dotazníku obsahuje strukturu účastníků. Nejdříve se určuje pohlaví, poté věk, jak dlouho zaměstnanec působí ve firmě, jaké je jeho dosažené vzdělání, jestli se jedná o řadového pracovníka nebo pracovníka v managementu. Snahou je, aby se v dotazníku objevilo co nejvíce respondentů a v co nejširším rozsahu.

Pohlaví respondentů

Výzkumu se účastnilo více žen než mužů. Hlavním důvodem je, že celkově ve společnosti je zaměstnáno více žen než mužů. Konkrétně se účastnilo 48 žen, což je 71,64 %, a 19 mužů, což je 28,36 %.

Graf 1 - Pohlaví respondentů

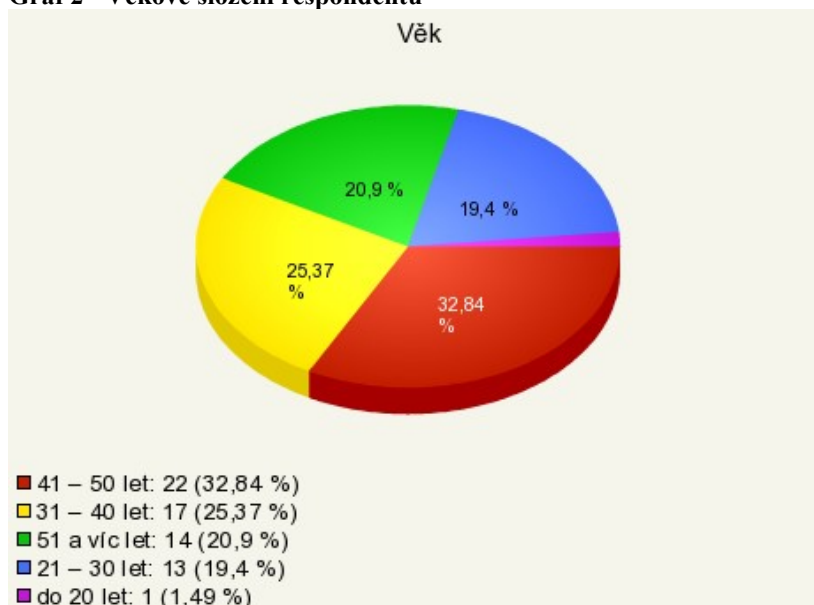


Zdroj: Vlastní zpracování

Věkové složení respondentů

Ve společnosti převládá střední věková třída. Nejvíce se zde nachází zaměstnanců v rozmezí 41 – 50 let, a to 22 (32,84 %), dále 31 – 40 let, kterých je 17 (25,37 %). Přibližně stejný počet je v rozmezí 51 let a více, kterých je 14 (20,9 %), a 21 – 30 let, kterých je 13 (19,4 %). Pouze 1 člověk (1,49 %) je mladší 20 let.

Graf 2 - Věkové složení respondentů

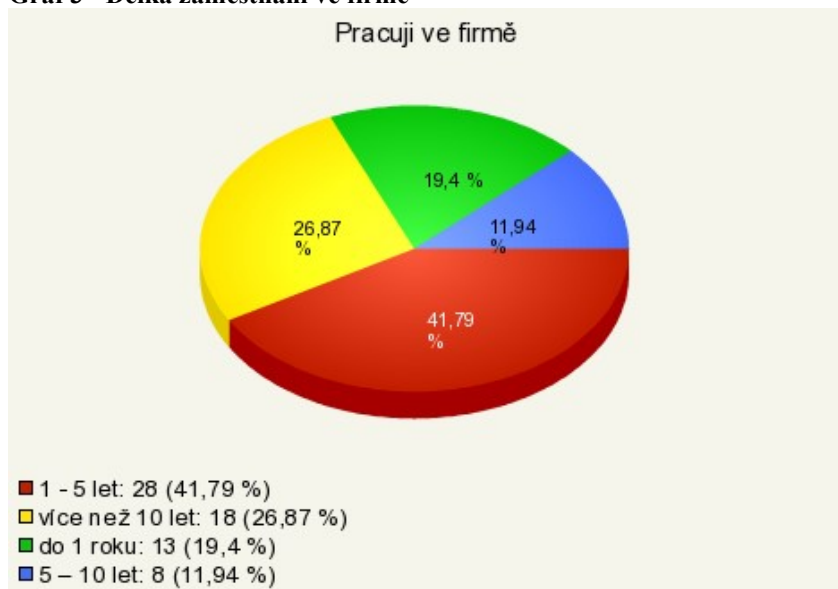


Zdroj: Vlastní zpracování

Délka zaměstnání ve společnosti

Další otázka se týká délky zaměstnání ve společnosti. Z výsledků vyplývá, že nejvíce lidí je ve společnosti zaměstnáno 1 – 5 let, a to 28 (41,79 %), poté více než 10 let 18 lidí (26,87 %). Do 1 roku je zde 13 lidí (19,4 %) a 8 lidí (11,94 %) je zde 5 - 10 let.

Graf 3 - Délka zaměstnání ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší dosažené vzdělání

Podle výsledků má nejvíce zaměstnanců maturitu, a to 29 lidí (43,28 %), poté je nejčastější vysokoškolské vzdělání, a to u 26 lidí (38,81 %). Zbylé dvě odpovědi jsou již v menším počtu, a to střední odborné 7 lidí (10,45 %) a vyšší odborné 5 lidí (7,46 %).

Graf 4 - Nejvyšší dosažené vzdělání

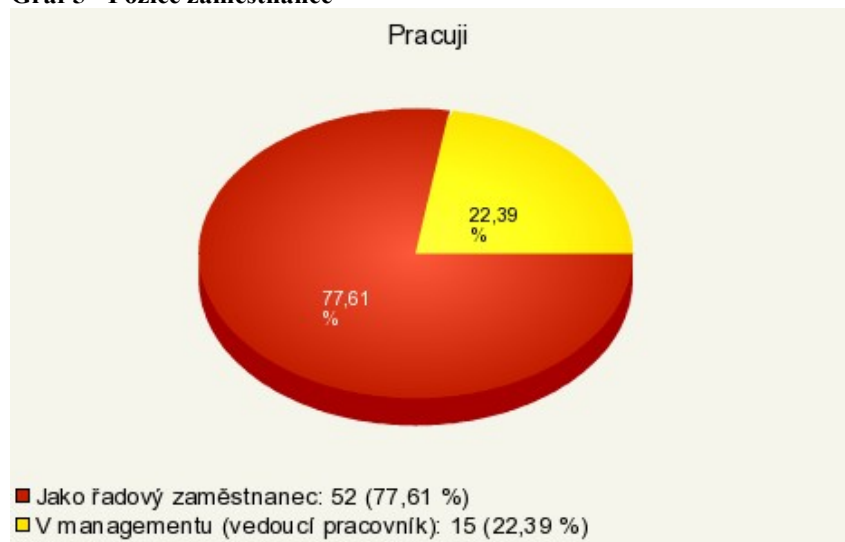


Zdroj: Vlastní zpracování

Pozice zaměstnance

Zde se uvádí, na jaké pozici zaměstnanci pracují. 52 z nich (77,61 %) pracuje jako řadový zaměstnanec a 15 (22,39 %) v managementu jako vedoucí zaměstnanec. Což je logické, protože ve firmě je vždy více zaměstnanců než vedoucích.

Graf 5 - Pozice zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Další část dotazníku se zaměřuje na přijímání pracovníků. Zabývá se tím, jak se o práci dozvěděli, jak probíhal pohovor a celkově přijímací řízení, jak probíhal nástup a zaškolení zaměstnance.

Zdroj informací o práci

Nejvíce lidí se o práci dozvědělo z pracovních portálů jako je jobs.cz, monster atd., a to 28 lidí (41,79 %), a na doporučení od známého, a to 23 lidí (34,33 %). 7 lidí (10,45 %) se o práci dozvědělo přes pracovní agentury. 5 lidí (7,46 %) z inzerátu v tisku. 2 lidé (2,99 %) ze stránek společnosti a poslední 2 lidé se o práci dozvěděli z LinkedInu 1 člověk (1,49 %) a 1 člověk byl osloven přímo viceprezidentem skupiny (1,49 %).

Graf 6 – Zdroj informací o práci



Zdroj: Vlastní zpracování

První kontakt

První kontakt nejčastěji proběhl pomocí telefonu, a to u 39 lidí (58,21 %). Poté přibližně stejně u kontaktu osobně – 14 lidí (20,9 %) a přes e-mail – 13 lidí (19,4 %). 1 člověk (1,49 %) byl prvně kontaktován přes LinkedIn.

Graf 7 - První kontakt



Zdroj: Vlastní zpracování

Informování o přijetí

Způsob, kterým byl uchazeč nejčastěji informován, že je přijat, byl telefon, a to u 48 lidí (71,64 %), osobně bylo informováno 16 lidí (23,88 %) a e-mailem 3 lidé (4,48 %).

Graf 8 - Informování o přijetí



Zdroj: Vlastní zpracování

Znalost personalisty

Protože společnost není zase až tak velická, každý zaměstnanec zná personalistu.

Graf 9 - Znalost personalisty

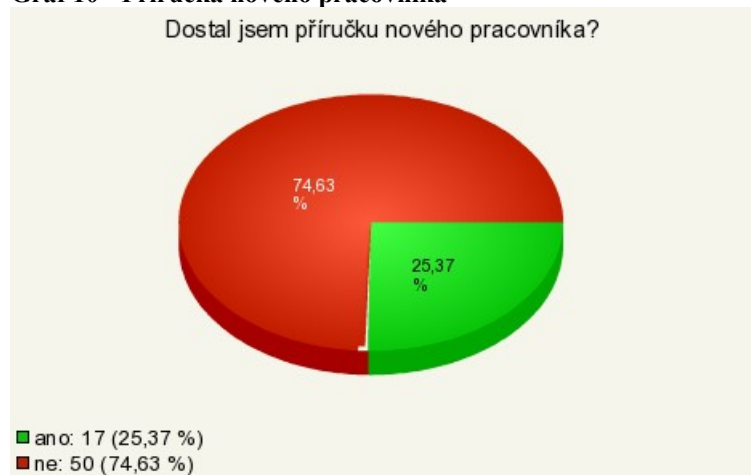


Zdroj: Vlastní zpracování

Poskytnutí příručky nového pracovníka

Většina zaměstnanců, konkrétně 50 (74,63 %), nedostalo příručku nového pracovníka, pouze 17 lidí (25,37 %) ji dostalo. Toto je možné z důvodu, že na každé pozici není příručka nového pracovníka vytvořena.

Graf 10 - Příručka nového pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování

Znalost osobního spisu zaměstnance

Otázka zaměřená na to, jestli zaměstnanci ví, co obsahuje osobní spis zaměstnance (životopis, doklad o dosaženém vzdělání, zápočtový list z předchozího zaměstnání, posudek z lékařské prohlídky, smlouva, mzdový výměr, pochvaly, výtky, srážky ze mzdy atd.) Většina zaměstnanců, a to 52 (77,61 %), ví, co osobní spis obsahuje, oproti tomu 15 zaměstnanců (22,39 %) to neví.

Graf 11 - Znalost osobního spisu zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedení na pracoviště

Kdo nové zaměstnance uvedl na pracoviště, představil místo práce, kolegy, vedoucího. Na toto odpověděla většina, že vedoucí pracovník, a to 41 lidí (61,19 %), případně personální pracovník, a to 21 lidí (31,34 %). Ostatní odpovědi jsou jen jednotlivci. 1 člověka (1,49 %) uvedl kolega, 1 člověka recepční, 1 člověka jednatel, dalšího generální ředitel a poslední 1 člověk si toto již nepamatuje.

Graf 12 - Uvedení na pracoviště

Jak probíhalo uvedení na pracoviště? (Kdo mi představil místo, kolektiv, vedoucího)



Zdroj: Vlastní zpracování

Vysvětlení podmínek

Jestli někdo a případně kdo novým zaměstnancům vysvětlil podmínky v práci, zvyklosti a plány. Většině, a to konkrétně 59 zaměstnancům (88,06 %), byly vysvětleny podmínky. Jen 8 lidem (11,94 %) podmínky vysvětleny nebyly. Z těch, kterým podmínky vysvětleny byly, 37 lidem (55,22 %) je vysvětlil vedoucí, 20 lidem (29,9 %) kolegové a 2 lidem (2,99 %) personální pracovník.

Graf 13 - Vysvětlení podmínek



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 - Kdo mi podmínky vysvětlil



Zdroj: Vlastní zpracování

Dostatečnost vysvětlení

Jestli vše bylo vysvětleno tak, aby nový zaměstnanec zvládal svoji novou práci. Většině zaměstnanců, celkově 49 (73,13 %), vše bylo dostatečně vysvětleno. 9 lidí (13,43 %) si myslí, že nebylo vysvětleno dostatečně, a 9 lidí (13,43 %) neví.

Graf 15 - Dostatečnost vysvětlení



Zdroj: Vlastní zpracování

Další část dotazníku byla zaměřena na hodnocení zaměstnanců. Jak probíhá, znalosti kritérií, kdo ho provádí a jakým způsobem, spokojenost s četností a s odměnami.

Průběh hodnocení zaměstnanců

Jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců. Velká většina, konkrétně 58 lidí (86,57 %), odpověděla, že hodnocení probíhá formou osobního rozhovoru. 6 zaměstnanců (8,96 %) odpovědělo, že hodnocení s nimi neprobíhá. 2 lidé (2,99 %) řeší hodnocení e-mailem a 1 člověk (1,49 %) odpověděl, že hodnocení probíhá dotazníkem, který nikdo nečte.

Graf 16 - Průběh hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace vedoucího pracovníka

Jak se zaměstnancem komunikuje jeho vedoucí pracovník, jestli mu předává dostatečně zpětnou vazbu na výkon a práci. S 49 zaměstnanci (73,13 %) jejich vedoucí komunikuje dostatečně. Se 14 zaměstnanci (20,9 %) vedoucí dostatečně nekomunikuje a 4 lidé (5,97 %) neví.

Graf 17 - Komunikace vedoucího pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování

Kritéria hodnocení

Jak zaměstnanec zná kritéria hodnocení, která používá jeho nadřízený. Většina, a to 42 (62,69 %) lidí, zná kritéria používaná k hodnocení, 16 lidí (23,88 %) je nezná a 9 lidí (13,43 %) neví, jestli je zná.

Graf 18 - Kritéria hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Objektivita hodnocení

Otázka, jestli hodnocení podle zaměstnanců probíhá objektivně. 41 lidí (61,19 %) si myslí, že hodnocení je objektivní. 22 zaměstnanců (32,84 %) se vyjádřilo, že neví, a 4 lidé (5,97 %) si myslí, že hodnocení není objektivní.

Graf 19 - Objektivita hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Spravedlivost odměny

Je odměna za vykonanou práci spravedlivá? 42 zaměstnanců (62,69 %) si myslí, že ano. 18 lidí (26,87 %) neví a pouze 7 zaměstnanců (10,45 %) si myslí, že odměna není spravedlivá.

Graf 20 - Spravedlivost odměny



Zdroj: Vlastní zpracování

Četnost hodnocení

Jsou zaměstnanci spokojeni s četností hodnocení? Spokojeno je 43 zaměstnanců (64,18 %), 13 lidí (19,4 %) není spokojeno a 11 lidí (16,42 %) neví.

Graf 21 - Četnost hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední část dotazníku se zaměřuje na motivaci pracovníků. Jedná se o ovlivňování zpětnou vazbou, možnost kariérního postupu, informovanost o odměnách, motivaci těchto odměn, další možné požadované odměny, možnost seberealizace, dostatečné podmínky k výkonu práce a spokojenost v práci.

Ovlivnění zpětnou vazbou

Ovlivňuje zaměstnance zpětná vazba od jejich nadřízených (pochvala, kritika atd.). Naprostou většinu zpětná vazba ovlivňuje, konkrétně 59 zaměstnanců (88,06 %), 5 lidí (7,46 %) neví a pouze 3 lidi (4,48 %) neovlivňuje.

Graf 22 - Ovlivnění zpětnou vazbou



Zdroj: Vlastní zpracování

Možnost kariérního postupu

Jakou má zaměstnanec možnost kariérního postupu. 28 lidí (41,79 %) si myslí, že nemá žádnou možnost kariérního růstu. Oproti tomu 22 lidí (32,84 %) si myslí, že možnost kariérního růstu má, a 17 lidí (25,37 %) neví.

Graf 23 - Možnost kariérního postupu



Zdroj: Vlastní zpracování

Informovanost o odměnách

Znají zaměstnanci všechny odměny a benefity, na které mohou dosáhnout? Většina, a to 49 zaměstnanců (73,13 %), si myslí, že ano. 13 lidí (19,4 %) si myslí, že ne, a 5 lidí (7,46 %) neví.

Graf 24 - Informovanost o odměnách



Zdroj: Vlastní zpracování

Motivování odměnami

Nastavené odměny a benefity, finanční i nefinanční, zaměstnance motivují. Opět většina – 53 lidí (79,1 %) souhlasí s tím, že je nastavené odměny motivují. 9 zaměstnanců (13,43 %) neví a pouze 5 lidí (7,46 %) nastavené odměny nemotivují.

Graf 25 - Motivování odměnami



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci by si k větší motivaci přáli nastavit vánoční odměny, zvýšit variabilní složku mzdy, zavedení sick days, nastavení spravedlivějšího prémiového (odměny podle výsledků) řádu. Hlavně by chtěli znát přesně definovaná pravidla odměňování, která budou spravedlivá pro všechny a budou mít rostoucí tendenci.

Možnost seberealizace

Otázka, jestli mají zaměstnanci možnost seberealizace. Naprostá většina – 52 zaměstnanců (77,61 %) si myslí, že má možnost seberealizace ve společnosti. 8 lidí (11,94 %) si myslí, že ne, a 7 lidí (10,45 %) neví.

Graf 26 - Možnost seberealizace

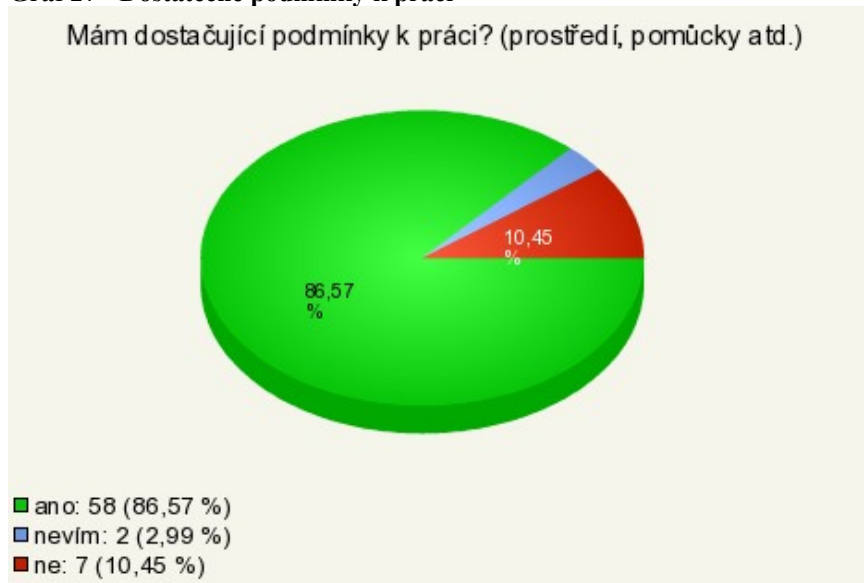


Zdroj: Vlastní zpracování

Dostatečné podmínky k práci

Dostupnost pomůcek, dobré prostředí a kolektiv atd. Opět většina, a to 58 zaměstnanců (86,57 %), má k výkonu práce dostatečné podmínky. 7 lidí (10,45 %) si myslí, že ne, a pouze 2 lidé (2,99 %) neví.

Graf 27 - Dostatečné podmínky k práci



Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost v práci

Baví zaměstnance práce, je pro ně zajímavá? Téměř všechny zaměstnance, konkrétně 62 (92,54 %), práce baví. 4 lidé (5,97 %) neví a pouze 1 člověka (1,49 %) práce nebaví.

Graf 28 - Spokojenost v práci



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Vyhodnocení výsledků a návrh doporučení

V této kapitole je provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření a na jeho základech a na základech rozhovoru s vedoucí personálního oddělení jsou navrženy zásady přijímání, hodnocení a motivace zaměstnanců ve společnosti Up Česká republika, s.r.o.

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

5.1.1 Všeobecné otázky

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsem zjistil, že ve společnosti pracuje více žen než mužů. Toto nastavení není potřeba, a hlavně ani možnost měnit. Dále jsem zjistil, že je zde pouze 20,89 % zaměstnanců mladších 30 let. Proto by bylo dobré zkusit zaměřit část náboru na tento věk. Co se týká stálosti zaměstnanců, je 19,4 % ve společnosti méně než 1 rok. Optimální by bylo toto číslo snížit a zaměřit se na udržení stávajících zaměstnanců. Protože velká fluktuace je pro firmu velmi nákladná. Musí se vynaložit finance na nábor a poté také na zacvičení nového zaměstnance. Dosažené vzdělání je nejvíce rozděleno mezi vysokoškolské a zakončené maturitou, oboje má přibližně 40 %. Ve společnosti je samozřejmě více řadových zaměstnanců než lidí z managementu, kterých je 22,39 %.

5.1.2 Oblast týkající se přijímání pracovníků

Nejvíce lidí se o práci dozvědělo za využití pracovních portálů (job.cz, monster atd.), a to 41,79 %, a poté doporučením od známého, a to 34,33 %. V návaznosti na předchozí kapitolu, kde je zmíněna potřeba oslovit zaměstnance mladší 30 let, by bylo potřeba využít více sociální sítě, například LinkedIn, který lidé tohoto věku nejvíce navštěvují. Případně zkusit oslovit absolventy vysokých škol. Více než polovina zájemců o zaměstnání (58,21 %) byla prvotně kontaktována telefonicky. Ještě více, a to 71,46 % zaměstnanců, bylo telefonicky informováno o přijetí. Toto je optimální nastavení, komunikace telefonicky, kdy je možné se s uchazečem na všem důležitém hned domluvit. Problém se vyskytl u poskytování příručky nového pracovníka, kterou dostalo pouze 25,37 % zaměstnanců. Hlavním důvodem je, že ne každé oddělení ji má vytvořenou. Hlavním cílem by mělo být vytvořit příručku pro každé oddělení, aby všichni noví zaměstnanci měli stejné informace, a hlavně všechny důležité informace pohromadě. Tím by se mohla snížit fluktuace ve společnosti. Většina zaměstnanců (77,61 %) ví, co obsahuje osobní spis zaměstnance. Dobré je také uvedení na pracoviště, kdy 61,19 % nových pracovníků uvedl na pracoviště jejich vedoucí pracovník. Zde by bylo potřeba pouze umístit na kanceláře v sídle firmy jmenovky, protože po prvotním seznamovacím kolečku si není možné zapamatovat všechna jména. Převážně většině zaměstnanců (88,06 %) byly vysvětleny podmínky, zvyklosti a plány. Tyto podmínky zaměstnancům z 55,22 % vysvětlil vedoucí a 29,9 % kolegové. Optimální nastavení by mělo být, aby většině vysvětlil podmínky vedoucí pracovník a kolegové spíše jen doplnili nebo aby zaměstnanec měl přiděleného svého mentora, který by se o něj staral a vše mu vysvětlil. Dostatečné vysvětlení ke zvládnutí práce bylo pro 73,13 % zaměstnanců. Stále ale je zde ostatních 26,87 %, kterým vysvětlení nepřišlo dostatečné nebo neví. Je potřeba se zaměřit na tyto zaměstnance a vysvětlit jim vše, a hlavně nastavit stejné vysvětlení všem novým pracovníkům.

5.1.3 Oblast týkající se hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků pro 86,57 % lidí probíhá formou osobního rozhovoru s vedoucími. Takto je to správně nastaveno, protože díky tomu se mohou probrat všechny důležité věci. Se 73,13 % zaměstnanců jejich vedoucí dostatečně komunikuje a předává zpětnou vazbu, ale problém je spíše s tím, že s 26,87 % nekomunikuje nebo neví. Toto číslo by se mělo snížit. Kritéria, která vedoucí používá k hodnocení pracovníků, zná 62,69 %, ale 37,31 % je nezná nebo neví, jestli je zná, což je velké číslo, a musí se zapracovat na jeho snížení. Nejlépe každý zaměstnanec by měl znát kritéria, která se používají k jeho hodnocení. Že je hodnocení objektivní, si myslí 61,19 % zaměstnanců. Tady si opět velké procento myslí, že hodnocení není objektivní nebo neví. Také zde je potřeba toto číslo co nejvíce snížit. To se týká i spravedlivosti odměny za vykonanou práci, kdy si 62,69 % myslí, že je spravedlivá. Opět je potřeba snížit procento lidí, kteří si myslí, že není spravedlivá nebo neví. K řešení výše uvedených problémů by mohla pomoci četnost provádění hodnocení. Podle 64,18 % zaměstnanců je četnost hodnocení zaměstnanců uspokojivá, ale 35,82 % si myslí, že není nebo neví. Proto by bylo potřeba četnost hodnocení zvýšit.

5.1.4 Oblast týkající se motivace pracovníků

Velkou většinu (88,06 %) zaměstnanců ovlivňuje zpětná vazba od jejich vedoucích. Proto je potřeba s ní velmi opatrně pracovat, ale také ji využívat. Jedná se o jednu z nejjednodušších forem motivace, kterou ale často vedoucí neumí používat. Pouze 32,84 % zaměstnanců uvedlo, že mají možnost kariérního postupu. Toto číslo je velmi malé, ale samozřejmě pokud není společnost velká, jsou možnosti kariérního postupu omezené. I přes to by bylo potřeba se snažit využívat kariérního postupu, jak to jde, protože to je také pro zaměstnance silná motivace. Informace o odměnách, které může zaměstnanec dostat, zná 73,13 %. Zde by také bylo potřeba seznámit i ostatní zaměstnance s tím, jaké mají možnosti. Nejlépe, pokud by se toto uvedlo do příručky nového zaměstnance. Finanční a nefinanční odměny motivují 79,1 % zaměstnanců. Toto je výsledek optimální, ne každému se lze úplně zavděčit. Případně je možnost zavést nějaké další odměny, aby se toto číslo ještě zvětšilo, například zvýšit variabilní složku mzdy, nebo zavést sick days. Optimálně nastavit k těmto odměnám jasná pravidla jejich získání. Možnost seberealizace vidí ve společnosti 77,61 % zaměstnanců. Podmínky a prostředí k práci považuje za dostačující 86,57 % lidí. Příznivé je číslo 92,54 % u odpovědi, jestli zaměstnanec jejich práce baví a naplňuje.

5.2 Návrhy na zlepšení

5.2.1 Návrh č. 1 – oslovení zaměstnanců mladších 30 let

Na základě zjištění, že ve společnosti je zaměstnáno málo pracovníků mladších 30 let, je potřeba tuto věkovou skupinu lépe oslovit. K náboru se ve společnosti nejvíce využívají pracovní portály a doporučení od známého. Proto by bylo potřeba se s doporučením snažit zaměřit na mladší uchazeče. Také je potřeba více využívat sociální sítě, jako jsou LinkedIn a Facebook, protože na nich se mladí uchazeči vyskytují nejvíce. Další možností je více využívat pracovní veletrhy. Případně začít spolupracovat s vysokými školami a umožňovat studentům praxi a zaměstnávat absolventy. Výhoda přijímání mladých uchazečů je v tom, že mohou přinést nové myšlenky. Další výhodou jsou nižší náklady na mzdy než u starších zaměstnanců.

5.2.2 Návrh č. 2 – udržení zaměstnanců delší dobu

Podle výsledků dotazníku je přibližně 20 % zaměstnanců ve společnosti méně než 1 rok. Pro společnost je velmi nákladný nábor a zaškolování nových pracovníků. Proto je potřeba za pomoci správného proškolení, úprav hodnocení a motivace ve společnosti zaměstnance udržet delší dobu.

5.2.3 Návrh č. 3 – vytvoření náborového programu

V rozhovoru s vedoucí personálního oddělení jsem zjistil, že se při náboru a přijímání pracovníků musí konzultovat možnost přijetí s vedoucím zaměstnancem dané pozice, poté s vedením společnosti a dále se po přijetí předávají informace na IT atd. Doporučením je vytvořit program, do kterého budou mít přístup všechna oddělení potřebná k náboru a přijetí pracovníka. Vedoucí do systému zadá potřebu nového zaměstnance a veškeré informace k pozici, vedení společnosti to schválí a personální pracovníci mohou vytvořit náborový inzerát. Dále po přijetí by se veškeré potřebné informace přenesly na IT, aby zařídily přístupy a připravily pomůcky podle pozice nového zaměstnance. V programu by si také nový zaměstnanec vyplnil veškerá potřebná školení. Dále by zde byl umístěn také spis zaměstnance. Díky tomu by bylo vše na jednom místě a ušetřil by se čas i náklady.

5.2.4 Návrh č. 4 – vytvoření příručky zaměstnance

Podle výzkumu přibližně 75 % zaměstnanců nedostalo příručku zaměstnance. Toto je potřeba urychleně napravit. Může to být jedním z důvodů odchodu nových zaměstnanců. Nejlepší by bylo připravit online příručku zaměstnance pro každé oddělení, protože v každém oddělení se vykonává poněkud jiná práce. Přístup do příručky by dostal nový zaměstnanec ihned po nástupu. Bylo by zde uvedeno vše, co potřebuje k výkonu práce, veškeré informace o společnosti, jaké jsou možné odměny finanční i nefinanční, jména manažerů nejlépe i s fotkami, informace, co obsahuje spis zaměstnance, kritéria hodnocení zaměstnanců. Případně by do systému mohli i zaměstnanci dávat návrhy na možné další odměny, které by je motivovaly k větším výkonům. Také by program mohl být využit k průběžnému školení a vzdělávání stávajících pracovníků a obnovování potřebných školení. Také je potřeba označit v sídle firmy kanceláře jmenovkami.

5.2.5 Návrh č.5 – přidělení mentora novému zaměstnanci

Po nástupu nového zaměstnance mu bude přidělen mentor z řad kolegů. Ten mu vysvětlí vše potřebné k práci, ukáže mu pracoviště, představí kolegům. Bude mu k dispozici, pokud bude mít nový pracovník nějaké otázky. Také bude dávat nováčkovi úkoly. Nejlépe ve spolupráci s příručkou zaměstnance, kde se bude vše zaznamenávat

5.2.6 Návrh č.6 – jednotné hodnocení zaměstnanců a jeho četnost

Na základě odpovědí v dotazníku přibližně s 20 % zaměstnanců jejich vedoucí nedostatečně komunikuje, téměř 40 % nezná kritéria hodnocení. Proto je potřeba hodnocení zaměstnanců sjednotit. Nejlépe opět do příručky zaměstnance. Měla by být nastavena konkrétní kritéria, která se samozřejmě mohou opět lišit po odděleních. Ale v příručce zaměstnance by se uvedla vždy ta kritéria pro konkrétního zaměstnance. Díky tomu by všichni znali konkrétní kritéria. Postup by byl takový, že by si zaměstnanec v systému vytvořil sebehodnocení a poté si domluvil schůzku s vedoucím, kde by veškeré výsledky, plány, vzdělávání společně probrali. V současné době je povinné hodnocení 1x za rok. Návrh je dělat menší hodnocení 1x za čtvrtletí a 1x za rok udělat větší hodnocení. Hodnocení musí probíhat formou rozhovoru vedoucího s hodnoceným pracovníkem. Není možné toto obcházet e-mailem nebo telefonicky. Také je doporučeno pro vedoucí pracovníky častěji se zajímat o své podřízené. Snažit se je častěji chválit, samozřejmě když je k tomu důvod, případně radit a pomáhat. Protože podle výsledků je zpětná vazba od vedoucího důležitá téměř pro 90 % zaměstnanců. Díky tomu by se také snížilo procento u odpovědí, jestli je hodnocení objektivní.

5.2.7 Návrh č.7 – nastavení spravedlivého odměňování

Přibližně 40 % zaměstnanců si myslí, že odměna za vykonanou práci není spravedlivá, nebo to neví. Proto by bylo potřeba nastavit jasná kritéria odměňování, jak na základě výsledků, tak na základě hodnocení. Opět vše by bylo uvedeno v příručce zaměstnance. Kritéria by musela být také určena rozdílně podle oddělení, ale pokud by byla jasně uvedená, zvýšilo by to u zaměstnanců přesvědčení, že je spravedlivé. Nastavení odměňování je také možné probrat se zaměstnanci formou dotazníku a poté ho použít jako základní podklad. To by také zvýšilo spokojenost.

5.2.8 Návrh č.8 – kariérní postup

Přibližně 42 % zaměstnanců tvrdí, že nemají možnost kariérního postupu, a 26 % neví. Zde není úplně jednoduché doporučení, protože společnost není tak velká a není tolik možností využít interní zdroje. Ale pokud by tady byla možnost potřeby nového pracovníka, bylo by dobré se pokusit o to využít již stávající zaměstnance. Díky tomu se zlepší motivace, protože pro mnoho lidí je možnost kariérního růstu velmi důležitá. Také je možnost využít školení, různé kurzy a projekty pro zaměstnance s potenciálem na vedoucí pozice. Tyto kurzy by byly nad rámec pracovního času, ale zaměstnanci by byli připraveni v případě potřeby nastoupit na vedoucí pozice a tím by byli motivováni k větším výkonům.

5.2.9 Návrh č.9 – nastavení odměn a benefitů

Podle výsledků 20 % zaměstnanců nastavené odměny nemotivují nebo neví. I když je množství odměn a benefitů poměrně rozsáhlé, jsou zde ještě možnosti k jejich rozšíření. Jelikož je každý jedinec individuální a má jiné nastavení motivace, nejlepší možností je provést dotazníkový výzkum. V tom by se určilo, jaké další benefity by pro zaměstnance byly zajímavé, a ty s největším počtem odpovědí by se po zvážení nákladů mohly začít používat. Do benefitů bych také doporučil zařadit volnočasové akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky za účasti vedoucích pracovníků a vedení. Je to vynikající možnost, jak se více poznat, a hlavně i uvolněně probrat případné problémy v práci.

5.2.10 Návrh č. 10 – nastavení motivace týmů

Navrhuji různé motivační soutěže v rámci oddělení. Ať už ve formě porovnávání výsledků, případně možných inovací atd. Protože soupeření s kolegy je také velkou motivací pro mnoho zaměstnanců.

6 Závěr

Oblast lidských zdrojů je nedílnou součástí každé organizace. Oddělení lidských zdrojů je zodpovědné za velkou řadu důležitých procesů ve společnosti od výběru a přijímání pracovníků, přes hodnocení až po motivaci a udržení zaměstnanců ve společnosti. Aby byla společnost úspěšná, musí mít k dispozici kvalitní pracovníky. Tyto pracovníky také musí udržet, protože konkurence je vysoká a snaží se ty nejlepší zaměstnance přetáhnout k sobě. Proto je velmi důležité správně vybrat zaměstnance, pravidelně a kvalitně je hodnotit a také samozřejmě je motivovat. Každá tato činnost stojí společnost velké peníze a čas. Z tohoto důvodu je oddělení lidských zdrojů jedno z nejdůležitějších v celé společnosti. Pokud jsou tyto procesy nastaveny správně, může společnost velmi ušetřit na přijímání a zaškolování nových pracovníků. Udržení stávajících zaměstnanců za pomoci hodnocení a nastavení správné motivace neumí každá společnost, ale pokud jsou lidé spokojeni a motivováni, plní lépe nastavené úkoly a mají lepší výkon, čímž pomáhají ke splnění firemních cílů.

V této diplomové práci jsem se zaměřil právě na toto nastavení přijímání, hodnocení a motivace zaměstnanců v určitém právním subjektu. V teoretické části jsem na základě využití odborných publikací popsal a vysvětlil jednotlivé činnosti a to, jak by správně měly probíhat. V praktické části jsem za pomoci rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti Up Česká republika, s.r.o. zjistil stávající situaci, která se týká přijímání, hodnocení a motivace zaměstnanců v této společnosti. Na základě rozhovoru a výzkumu jsem zjistil, že společnost v přijímání, hodnocení a motivaci zaměstnanců odvádí dobrou práci a většina zaměstnanců je s tímto spokojena. Samozřejmě bylo zjištěno i několik nedostatků, ke kterým jsem navrhl možné řešení a doporučení. V oblasti přijímání pracovníků doporučuji zaměřit se na zaměstnance mladší 30 let, kteří mohou do společnosti přinést nové nápady a myšlenky. Dále se snažit udržet zaměstnance delší dobu, aby se ušetřilo na náborech a zaškolování nových pracovníků. Dalším doporučením je vytvoření náborového programu, do kterého by měli přístup všichni pracovníci, jichž se nábor a přijímání zaměstnanců týká. Díky tomu by se ušetřil čas a náklady, které by se vynaložily při jednotlivém osobním řešení. Velmi důležitým doporučením je vytvoření online příručky zaměstnance, kde by se uváděly veškeré informace, probíhalo by zde školení a komunikace s vedením. Také je potřeba novému pracovníkovi přidělit mentora z řad stávajících kolegů, který mu vše vysvětlí, poradí mu a bude mu zadávat úkoly. Následující doporučení se týká hodnocení zaměstnanců. Je potřeba sjednotit hodnocení všech zaměstnanců ve společnosti. Každé oddělení musí mít nastavená jasná pravidla a kritéria hodnocení. Také je potřeba, aby hodnocení bylo prováděno častěji než 1x za rok, nejlépe doporučuji 1x za čtvrtletí. Z tohoto nastavení hodnocení vychází další doporučení, které navrhuje zavedení spravedlivého odměňování. Je potřeba opět formulovat jasná pravidla odměňování a každý zaměstnanec je musí znát. Případně lze u tohoto doporučení provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a použít je jako podklad k nastavení odměňování. Pro zaměstnance je také velmi důležitá možnost kariérního postupu, což je dalším návrhem, aby společnost, kdykoliv je to možné, využívala interní zdroje zaměstnanců. Případně aby si vychovala zaměstnance s potenciálem na vedoucí pozice. Dalším návrhem je přidání odměn a benefitů, nejlépe za použití průzkumu mezi zaměstnanci, a poté zařazení těch, které se v tomto průzkumu objevily nejčastěji. Díky tomu se motivuje další množství zaměstnanců. Posledním doporučením je motivování týmů například nějakými soutěženími v rámci oddělení, protože zdravé soutěžení také velmi podporuje motivaci. Veškerá tato doporučení budou předána vedení společnosti Up Česká republika, s.r.o., aby zvážilo přínos těchto návrhů a možné zařazení všech, nebo alespoň některých.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
6. BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ...* Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-934-2.
7. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
8. DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
9. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
10. FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.
11. GOLDSTEIN, Harold, Elaine Diane PULAKOS a Carla SEMEDO. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*. Hoboken: Wiley, 2017. ISBN 978-1-118-97268-7.
12. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
13. HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé*. Praha: Slovart, 2001. Základy pro manažery. ISBN 80-7209-328-.
14. HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 978-80-213-1585-7.
15. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
16. KALNICKÝ, Juraj. *HRM - řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.
17. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

18. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
19. MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
20. MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
21. NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.
22. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
23. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
24. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
25. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
26. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
27. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.

8 Přílohy

Příloha č. 1 – Rozhovor s vedoucí personálního oddělení

Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 3 – Hodnoticí formulář

Na pozici ve společnosti pracuje cca 2 roky. Celkově cca 15 let se pohybuje v oblasti lidských zdrojů.

Otázka č. 1: Jak probíhá proces výběru a přijímání pracovníků?

„K přijímání pracovníků je přikročeno, pokud vznikne potřeba nábory nových zaměstnanců například kvůli odchodu do důchodu, na mateřskou dovolenou, výpovědi nebo navýšení z objektivního důvodu (navyšování například pro nějaký projekt). Personální oddělení si musí ověřit u ředitele HR, že můžeme najmout nového zaměstnance, že má schválený head count, na jakou pozici je zaměstnanec potřeba, jaká bude pracovní náplň, jestli se bude jednat o smlouvu na dobu neurčitou nebo případně smlouvu na dobu určitou (pokud je to projekt na kratší dobu). Primárně jsou pracovníci nabíráni na dobu neurčitou. Pokud se jedná o dobu určitou, je možné ji třikrát prodloužit a poté musí být podepsána smlouva na dobu určitou. Na základě veškerých těchto informací se připravují podklady pro inzerci, která musí být schválena ředitelem HR a vedením společnosti. Tyto podklady jsou vyvěšeny na inzertních portálech. Jedná se primárně o jobs.cz, konkrétně aplikaci teamio, která je určena pro personalisty. Dále práce.cz pro pozice ve výrobě, tedy spíše manuální práce. Pro speciální obory jako například IT je využívána stránka indeed.cz. Dále je nabídka volné pracovní pozice umístěna na webové stránky společnosti. Druhá možnost je přímé vyhledávání, k tomu je nejvíce využíváno stránek jobs.cz a LinkedIn. Byl pokus využívat i Facebook, ale bez úspěchu. Také jsou o volných pozicích informováni stávající zaměstnanci a ti mohou doporučit své známé a kamarády. Pokud doporučený pracovník vydrží ve společnosti déle než zkušební dobu, tedy 3 měsíce, dostane doporučitel odměnu 10 000 Kč. V některých případech jsou využívány i personální agentury, v současné době je nastavena spolupráce s 5. Jedná se jak o velké, tak malé agentury. Lepší spolupráce je s těmi menšími, protože nás lépe znají a doporučí vhodnějšího kandidáta než větší, kterým je to většinou jedno.

Na základě tohoto výběru jsou posléze vhodní kandidáti konzultováni s manažery konkrétních oddělení, kde se vyskytuje volná pracovní pozice. Snažíme se všem kandidátům poskytnout zpětnou vazbu, proč nebyli vybráni, pokud to nelze z důvodu času telefonicky, tak alespoň elektronicky e-mailem. Pokud proběhne s manažerem shoda na kandidátech a vyberou se nějací konkrétní, domlouvá se pohovor. Pohovory jsou nejčastěji dvoukolové. 1. kola se účastní zástupce personálního oddělení a přímý nadřízený vybrané pozice. Pohovor je realizován formou rozhovoru, pokud se jedná o vyšší manažerskou pozici, je součástí pohovoru i případová studie. Pokud je vybírán pracovník na pozici mimo sídlo firmy a má vzdálenější bydliště, může být 1. kolo pohovoru provedeno přes skype. Když kandidát projde 1. kolem, je naplánováno 2. kolo, které je s vyšším vedením společnosti. Někdy se účastní opět i přímý nadřízený, aby tam měl kandidát někoho známého z předcházejícího kola. Na základě výsledku 2. kola se dává přímá nabídka. S vyšším vedením probíhá příprava výše mzdy, jaká se kandidátovi nabídne. Poslední dotaz na pohovoru je, kolik si představuje peněz a kdy může nastoupit. Pokud je kandidát vybrán, je informován telefonicky a je mu předložena nabídka, která je poté zaslána i písemně. Vybraný kandidát dostane přibližně týden na rozmyšlenou. Snažíme se nechat si 2-3 kvalitní kandidáty v záloze, kdyby vybraný uchazeč nenastoupil. Pokud nastoupí, jsou ostatní neúspěšní kandidáti informováni. Většinou odmítnutí probíhá telefonicky a je jim poskytnuta zpětná vazba, proč nebyli vybráni. Dalším postupem u vybraného kandidáta je zadání požadavku na IT, aby mu připravili věci, které potřebuje k výkonu práce (mobil, počítač, přihlašovací údaje, vstupní kartu atd.). Nový zaměstnanec první den vyplní vstupní dotazník, souhlas s GDPR, dostane podklady ke vstupní lékařské prohlídce a personální mu připraví smlouvy. V den nástupu proběhne úvodní školení, školení BOZP a PO a seznamovací kolečko po sídle firmy, nejlépe za účasti přímého nadřízeného, případně personálního pracovníka. Po nástupu se stopne inzerce. Přímý nadřízený vypracuje pro nového zaměstnance plán integrace cca na 2 týdny. Tento plán obsahuje, co má nový zaměstnanec dělat, s kým se seznámí, co by se měl naučit, kdo ho bude zaučovat atd.“

Doplňující otázky k otázce číslo 1:

Používáte spíše interní, nebo externí zdroje?

„Spíše externí, protože jsme menší firma, není tolik možností využívat interní zdroje. Samozřejmě pokud to možné je, snažíme se je využít. Také velmi podporujeme doporučení známého, protože tito zaměstnanci jsou často kvalitní.“

Jezdíte na veletrhy pracovních příležitostí a využíváte je?

„Ano, společně s firmou Isic jsme vydali brožury pro studenty. Snažíme se umisťovat na různých veletrzích pracovních inzerce a zúčastnili jsme se Brno career days.“

Stává se, že Vás osloví zájemce sám?

„Ano, na stránkách máme uveřejněno info, že pokud zájemce nenalezl pozici, o kterou by měl zájem, může se ozvat. Poté je buď domluven pohovor na pozice, které jsou nabízené, nebo si ponecháme jeho kontakt a využijeme ho, pokud se objeví volná pozice stejná nebo podobná té o kterou měl zájem.“

Zjišťuje se nějak identifikace se společností? (Co si o společnosti myslí, jak ji bere?)

„Ano, zjišťujeme, jestli nás znají, co o nás ví, případně jestli s námi mají nějaké zkušenosti. Vždy je lepší, pokud má zájemce nějaké povědomí o společnosti.“

Práce je jen na základě pracovní smlouvy? Je možný i zkrácený úvazek?

„Ano, je možnost i zkráceného úvazku. V současné době, kdy je malá nezaměstnanost, často využíváme například maminky po mateřské dovolené.“

Jsou využíváni agenturní pracovníci?

„Spíše nárazově na výpomoc v manuálním provozu. Nebo na delší dobu na recepci.“

Co obsahuje osobní spis zaměstnance?

„Životopis, doklad o dosaženém vzdělání, zápočtový list z předchozího zaměstnání, posudek z lékařské prohlídky, smlouvu, mzdový výměr, pochvaly, výtky, srážky ze mzdy, dodatky k pracovní smlouvě, rodné listy dětí, výpověď.“

Otázka č. 2: Jak probíhá zavedení nového zaměstnance do společnosti?

„Jakmile nový zaměstnanec nastoupí, zadají se o něm informace do systému, a to, kdy nastupuje, do jakého oddělení, specifikace vybavení, které potřebuje k výkonu práce, kdo je jeho přímý nadřízený, kde bude sedět nebo kde bude místo výkonu jeho práce. První den se ho ujme pracovník personálního oddělení. Společně podepíší smlouvu, proběhne úvodní školení, školení BOZP a PO. Poté se seznámí s přímým nadřízeným, pokud se ještě nesešli (nadřízený by se měl účastnit minimálně jednoho kola pohovoru). Společně vykonají seznamovací kolečko v sídle firmy. a je mu předán dvoutýdenní plán integrace. Každý nový zaměstnanec má 3 měsíce zkušební dobu. Většinou je mu určen mentor, kterým je kolega, ale někdy to může být i přímý nadřízený. Tento mentor mu vysvětluje vše důležité, procesy a nastavení. Také se na něj může obrátit, pokud něčemu nerozumí nebo potřebuje s něčím pomoci. Po tříměsíční zkušební době probíhá schůzka přímého vedoucího, personálního pracovníka a zaměstnance. Hodnotí se proces adaptace. Jestli vše proběhlo v pořádku, jestli dostal vše, co potřeboval (pomůcky, veškeré informace atd.). Zaměstnanec dává zpětnou vazbu, jestli je spokojený a chce zůstat. A také dostává zpětnou vazbu od vedoucího, jestli je vše v pořádku a splňuje očekávání a jestli bude tedy v práci pokračovat. Po tomto sezení dostane k vyplnění dotazník spokojenosti a nastavení prvních tří měsíců. Samozřejmě spokojenost se zjišťuje i v průběhu zkušební doby. Často se nový pracovník setkává s vedoucím nebo s personálním oddělením a řeší se jeho adaptace a spokojenost.“

Otázka č. 3: Jak probíhá hodnocení zaměstnanců? Jaké cíle jsou sledovány?

„ První hodnocení je výše zmíněné, od přímého nadřízeného po zkušební době. Poté má každé oddělení hodnocení nastaveno jinak, i intenzita je různá. Nastaveno je minimálně 1x za rok roční hodnocení, které musí proběhnout v celé společnosti. Optimálně by měla být další hodnocení alespoň 1x za čtvrtletí, ale ta již nejsou nijak celopodnikově nastavena a hlídána. Obchodní oddělení má nastaveno hodnocení trochu jinak, protože má každý měsíc porady, kde se projednává plnění plánů a cílů. Tedy zde vedoucí hodnotí pracovníky. Roční hodnocení je mezi zaměstnancem a jeho vedoucím, je formálního zaměření. Je plánováno minimálně 2 měsíce předem, aby se na ně oba mohli dostatečně připravit, a je znám hodnoticí formulář. Hodnocení trvá přibližně hodinu a je formou rozhovoru, nejdříve se zaměstnanec sebehodnotí a poté ho hodnotí jeho vedoucí. Řeší se jak výsledky, plnění cílů a plánů, tak také individuální přístup, chování v kolektivu, počet schůzek, telefonátů, osobní rozvoj, vzdělávání, proaktivita atd. Hodnocení je kvalitativní a kvantitativní. Na tomto hodnocení se také nastavují cíle a plány na další rok a také možnosti dalšího rozvoje a případně kariérního postupu. Pokud se jedná o nového zaměstnance, nastavují se mu cíle a plány po nástupu do konce roku. Výsledkem ročního hodnocení se může přehodnotit pracovní náplň, případně i ohodnocení pracovníka. Ohodnocením klasických zaměstnanců je fixní mzda, obchodní oddělení má fixní a variabilní mzdu, která se váže na výsledky, které se většinou probírají 1x za měsíc na výše zmíněné poradě. I fixní mzda může být na základě hodnocení individuálně navyšována. Často také probíhá plošné navyšování na základě inflace. Také při dobrém hodnocení může být udělena mimořádná odměna. V případě dobrých výsledků celé společnosti a splnění cílů a plánu je často využíván 13. a 14. plat pro všechny. Veškeré výsledky ročního hodnocení jsou zaznamenávány na hodnoticí formulář a jsou uchovávány v písemné podobě na personálním oddělení. Kromě tohoto hodnoticího formuláře nemá hodnotitel žádný manuál ani se neúčastní žádných školení týkajících se hodnocení.“

Otázka č. 4: Výhody a nevýhody hodnocení pracovníků?

„Pokud je využíváno jen to, které se provádí 1x ročně, nemá to takový efekt. Je vhodné hodnocení provádět častěji. Vedoucí se díky tomu dozví, jak pracuje jeho podřízený, ale také může pomoci překonat nastalé problémy. Kvalitativní hodnocení může být posuzováno subjektivně, kvantitativní je objektivnější. Také velkou roli hraje sympatie mezi vedoucím a zaměstnancem. Lepší je využívat určitou míru empatie.“

Otázka č. 5: Co nejvíce motivuje pracovníky a ovlivňuje jejich výkon? Je možnost kariérního růstu?

„Nejvíce zaměstnance motivuje finanční ohodnocení, jak fixní, tak variabilní složky platu. Dále jsou velkou motivací finanční a nefinanční benefity. Často také zmiňují pracovní náplň, vztah nadřízený a podřízený případně kolektiv, kulturu společnosti, atraktivitu odvětví. Pro velké množství pracovníků je také velkou motivací pochvala od nadřízeného. Co se týká kariérního růstu, tak se vždy raději sáhne po interním kandidátovi. Řeší se (tato možnost) i při hodnocení, jestli mají zaměstnanci zájem se vzdělávat.“

Otázka č. 6: Využívá se spíše motivace jednotlivců, nebo týmu a jak?

„Spíše je lehčí nastavit motivaci individuální, protože každý jedinec je jiný a každého motivuje něco jiného. Ale snažíme se i o motivaci týmů. Probíhá setkávání týmů a provádí se hodnocení výsledků. To může pracovníky namotivovat, aby se snažili překonat kolegovy výsledky.“

Příloha č. 2 – Dotazník

Pohlaví: Muž/žena

Věk: do 20 let, 21 – 30, 31 – 40, 41 – 50, 51 a víc

Pracuji ve firmě: do 1 roku, 1 - 5 let, 5 – 10 let, více než 10 let

Dosažené vzdělání: základní, střední odborné, maturita, vyšší odborné, vysokoškolské

Pracuji: v managementu (vedoucí pracovník) x jako řadový zaměstnanec

Jak jsem se o práci dozvěděl:

Pracovní portály (jobs, monster atd.), doporučení od známého, sociální sítě (facebook, LinkedIn, atd.), tv nebo rádio, pracovní agentury, tištěná reklama (noviny, annonce atd.), stránky společnosti, jinak – jak?

Jak probíhal první kontakt? telefon, e-mail, dopis, osobně, jinak – jak?

Jak jsem se dozvěděl, že jsem přijatý? telefon, e-mail, dopis, osobně, jinak – jak?

Vím, kdo je v naší společnosti personalista? Ano/ne

Dostal jsem příručku nového pracovníka? Ano/ne

Vím, co obsahuje osobní spis zaměstnance? (životopis, doklad o dosaženém vzdělání, zápočtový list z předchozího zaměstnání, posudek z lékařské prohlídky, smlouva, mzdový výměr, pochvaly, výtky, srážky ze mzdy, výpověď atd.) ano/ne

Jak probíhalo uvedení na pracoviště? (Kdo mi představil místo, kolektiv, vedoucího) personální pracovník x vedoucí pracovník x někdo jiný – kdo?

Byly mi vysvětleny podmínky, zvyklosti, plány atd. a kým? Ano/ne pokud ano tak kým? Vedoucí x kolegové x někdo jiný – kdo?

Po nástupu mi bylo vše vysvětleno dostatečně, abych zvládal požadovanou práci? Ano/ne/nevím

Jak probíhá hodnocení zaměstnanců? Osobní rozhovor/mailem/neprobíhá/ jinak – jak?

Můj vedoucí se mnou dostatečně komunikuje a předává mi zpětnou vazbu na můj výkon a práci? Ano/ne/nevím

Znám kritéria, která můj vedoucí používá k hodnocení mého výkonu? Ano/ne/nevím

Hodnocení mé práce probíhá objektivně? Ano/ne/nevím

Odměna za mou práci je spravedlivá? Ano/ne/nevím

Jsem spokojený s četností hodnocení výkonu zaměstnanců? Ano/ne/nevím

Ovlivňuje mě zpětná vazba od vedoucích? (pochvala, kritika) ano/ne/nevím

Mám možnost kariérního postupu? Ano/ne/nevím

Dostal jsem informace o všech možných odměnách, které mohu využít a dostat? Ano/ne/nevím

Nastavené odměny finanční i nefinanční mě motivují? Ano/ne/nevím

Pokud ne, jsou nějaké další odměny, které by mě motivovaly? Jaké?

Mám v zaměstnání možnost seberealizace? Ano/ne/nevím

Mám dostačující podmínky k práci? (prostředí, pomůcky atd.) ano/ne/nevím

Baví mě má práce, je zajímavá? Ano/ne/nevím

Příloha č. 3 – Hodnoticí formulář



INDIVIDUÁLNÍ HODNOTÍCÍ POHOVOR

2019/2020

Příjmení a jméno zaměstnance:

Přímý nadřízený:

Oddělení: obchodni_Partnerská síť

Název funkce: Sales Consultant

Ve funkci od (MM/RR):

Případný vývoj / změna funkce v průběhu roku:

BILANCE ROKU 2019

1.1. Realizace cílů za uplynulé období:

Připomenutí stanovených cílů (minimálně 1 cíl kvalitativního charakteru)	Ukazatel	Úroveň realizace (1-5)	Komentář

1: cíl nerealizován, 2: cíl realizován částečně, 3: cíl realizován, 4: cíl překročen, 5: realizace odložena

1.2. Hodnocení zastávané funkce z pohledu zaměstnance (pozitiva/negativa), svěřené úkoly, hlavní skutečnosti, které měly vliv na dosažení výsledků za uplynulý rok.

1.3 Hodnocení výkonu funkce:

Hodnocení by mělo být co nejobjektivnější, jasně formulované a doplněné o doporučení.

Hodnocení odborných kompetencí

Aktivita / úkol	Potřebná odborná kompetence	Hodnocení kompetence (1-4)	Komentář / doporučení (školení, koučing nadřízeným, atd.)

1: kompetence zvládnutá nadprůměrně, 2: kompetence zvládnutá, 3: kompetence částečně zvládnutá, 4: kompetence chybí



INDIVIDUÁLNÍ HODNOTÍCÍ POHOVOR

2019/2020

Hodnocení profesních kompetencí

Kompetence	Hodnocení kompetence (1-4)	Komentář	Doporučená akce
Kvalita práce / plnění úkolů			
Zodpovědnost			
Samostatnost			
Spolupráce v týmu, solidarita			
Proaktivita			
Inovativní přístup			

1: kompetence zvládnutá nadprůměrně, 2: kompetence zvládnutá, 3: kompetence částečně zvládnutá, 4: kompetence chybí

Hodnocení manažerských kompetencí

Zaměstnanec není zodpovědný za vedení týmu:

	Hodnocení	Komentář	Doporučená akce
Strategické myšlení, podnikatelský			
Angažovanost			
Komunikace			
Plánování, delegování a			
Rozhodování			
Motivace týmu, spravedlnost			

1: kompetence zvládnutá nadprůměrně, 2: kompetence zvládnutá, 3: kompetence částečně zvládnutá, 4: kompetence chybí

Celkové hodnocení výkonu funkce:

Ve funkci méně než 6 měsíců

NEUSPOKOJIVÝ VÝKON

- Svěřené úkoly plní částečně
- Odborné / profesní kompetence neodpovídají potřebám
- Nedostatečná samostatnost při plnění úkolů

NADPRŮMĚRNÝ VÝKON

- Proaktivně plní úkoly nad stanovený rámec
- Disponuje výbornými odbornými / profesními kompetencemi
- Je plně autonomní, přichází s návrhy na zlepšení, předchází případným kritickým situacím

USPOKOJIVÝ VÝKON

- Zajištění svěřených úkolů na odpovídající úrovni
- Odborné / profesní kompetence na průměrné úrovni
- Uspokojivý přístup a míra autonomie

VÝJIMEČNÝ VÝKON

- Při vyplnění úkolů má inovativní přístup
- Je referencí ve své oblasti působení
- Je „motorem“ změn
- Naplňuje hodnoty Skupiny

Komentář zaměstnance:



INDIVIDUÁLNÍ HODNOTÍCÍ POHOVOR

2019/2020

CÍLE 2020

Definice cílů (minimálně 1 cíl kvalitativního charakteru)	Ukazatel	Kvantitativní / Kvalitativní	Potřebné prostředky

Komentář zaměstnance:

PROFESNÍ VÝVOJ

Zájem zaměstnance o další profesní rozvoj

Ano

Ne

Představa zaměstnance o dalším profesním vývoji

Celkový komentář zaměstnance:

Celkový komentář nadřízeného:

Datum pohovoru:

Podpis zaměstnance:

Podpis nadřízeného: