

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Specifika řízení lidských zdrojů v malé a velké
nadnárodní společnosti**

Bc. Petra Melková, DiS.

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Melková Petra

Podnikání a administrativa

Název práce

Specifika řízení lidských zdrojů v malé a velké nadnárodní společnosti

Anglický název

Specifics of Human Resource Management in small and large multinational companies

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy identifikovat a kriticky zhodnotit specifika řízení lidských zdrojů v malé a velké nadnárodní společnosti.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram zpracování

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2012 – 08/2013

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2013 – 11/2013

Agregace poznatků: 12/2013 – 02/2014

Odevzdání práce na katedru: 03/2014

Rozsah textové části

60-80

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, zaměstnanci, manažeři, stimulace, motivace, rozvoj, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

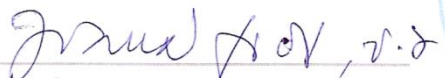
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
BLÁHA, Jiří, MATEJČEK, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení – teoretická východiska a vývoj. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
KOUBEK, Jiří. Personální práce v malých podnicích. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
STÝBLO, J. Personální management. Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
URBAN, J. Řízení lidí v organizaci. Praha : ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Vedoucí práce

Urbancová Hana, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání


březen 2014



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

Vedoucí katedry





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

Děkan fakulty

V Praze dne 30.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Specifika řízení lidských zdrojů v malé a velké nadnárodní společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 03. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za odborné rady, cenné připomínky a trpělivost, kterou mi věnovala při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala zástupcům obou porovnávaných společností za informace, rady a konzultace.

Poděkování též patří všem dotazovaným respondentům z řad zaměstnanců nadnárodní společnosti za vyplnění dotazníku a paní Janě z personální agentury za konzultaci.

Specifika řízení lidských zdrojů v malé a velké nadnárodní společnosti

Specifics of Human Resource Management in small and large multinational company

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů (ŘLZ) a jeho specifika v malé a velké nadnárodní společnosti. Téma bylo zvoleno s ohledem na důležitost ŘLZ v podnikových činnostech a jeho rostoucí význam. Cílem práce je identifikovat a kriticky zhodnotit specifika ŘLZ v malé a velké nadnárodní společnosti.

Práce je rozdělena na dvě části. První část práce je zaměřena na teoretické poznatky z oblasti ŘLZ, definování pojmů a charakteristiku jednotlivých činností personálního řízení od plánování až po uvolňování pracovníků. V teoretické části jsou zároveň definovány odlišnosti v ŘLZ ve velké a malé společnosti.

Druhá část práce je zaměřena na praktickou aplikaci teoretických poznatků v podmínkách konkrétních společností. Pomocí metod kvalitativního výzkumu (pozorování, rozhovory) je popsán proces ŘLZ tak, jak probíhá ve vybraných podnicích. Součástí praktické části je též kvantitativní výzkum zaměřený na analýzu spokojenosti zaměstnanců nadnárodní společnosti. Na základě těchto výstupů je provedeno zhodnocení procesu ŘLZ a jsou navržena doporučená opatření. V malé firmě byl identifikován jako hlavní nedostatek absence personalisty a faktická nepřítomnost procesu ŘLZ. V nadnárodní společnosti jsou hlavními nedostatky chyby v náborovém procesu, nedostatečná práce s motivací zaměstnanců a vysoká fluktuace.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, zaměstnanci, manažeri, odměňování, motivace, rozvoj, organizace, výzkum, outsourcing

Summary

This diploma thesis deals with problematic of Human Resources Management (HRM) and its specifics in small and large multinational company. Topic was chosen according to importance of HRM and its significant value for companies. Main goal of thesis is to identify and critically evaluate specifics of HRM in small and large multinational company.

Thesis is divided into two parts. First part focuses on theoretical knowledge in area of HRM, defines basic terms and characteristics of each HR activities from planning human resources up to their release from company. This part also defines differences between HRM in large company in compare with small firm.

Second part is concentrated on practical application of theoretic knowledge into conditions of particular companies. Using methods of qualitative research (monitoring, interviews), describes the process of HRM in the way how is performed by chosen companies. Practical part also includes the quantitative research focused on analysis of employees satisfaction in multinational company. Base on these outputs is evaluated process of HRM and proposed recommendations. Main deficit in small company was identified in missing position of HR officer and factual absence of process HRM. Main insufficiencies in multinational company are mistakes in recruitment process, inadequate work with employees motivation and high fluctuation.

Keywords: human resource management, employees, managers, remuneration, motivation, development, organisation, research, outsourcing

Obsah

1	Úvod.....	12
2	Cíl a metodika.....	14
2.1	Cíl práce	14
2.2	Metodika práce.....	14
2.2.1	Typ výzkumu	15
2.2.2	Výběrový soubor a reprezentativnost	15
2.2.3	Tvorba, distribuce a návratnost dotazníků.....	15
2.2.4	Vyhodnocení výzkumu	16
3	Přehled řešené problematiky.....	17
3.1	Řízení lidských zdrojů.....	17
3.1.1	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	18
3.1.2	Organizace řízení lidských zdrojů	19
3.2	Plánování lidských zdrojů	20
3.3	Získávání a výběr lidských zdrojů	21
3.3.1	Fáze výběru pracovníků.....	24
3.3.2	Metody výběru pracovníků	26
3.4	Rozvoj lidských zdrojů	36
3.5	Hodnocení pracovníků	38
3.6	Odměňování pracovníků	40
3.7	Motivace pracovníků.....	42
3.8	Péče o pracovníky a právní úprava	43
3.9	Uvolňování pracovníků z firmy	45
3.10	Porovnání řízení lidských zdrojů ve velké a malé společnosti.....	47
4	Praktická část	51
4.1	Charakteristika vybrané nadnárodní společnosti	51

4.1.1	Struktura společnosti BCA Computers.....	52
4.1.2	Oddělení lidských zdrojů.....	53
4.2	Úkoly řízení lidských zdrojů v podmínkách společnosti BCA.....	54
4.2.1	Plánování lidských zdrojů.....	54
4.2.2	Získávání a výběr lidských zdrojů.....	55
4.2.3	Nástup zaměstnance a jeho adaptace ve společnosti.....	60
4.2.4	Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.....	61
4.2.5	Hodnocení pracovníků / Performance management.....	64
4.2.6	Odměňování a motivace pracovníků.....	67
4.2.7	Péče o zaměstnance.....	71
4.2.8	Uvolňování pracovníků z firmy.....	72
4.3	Charakteristika vybrané malé firmy.....	73
4.3.1	Struktura společnosti OPM Photo.....	73
4.3.2	Oddělení lidských zdrojů.....	74
4.4	Úkoly řízení lidských zdrojů v podmínkách společnosti OPM Photo.....	74
4.4.1	Plánování lidských zdrojů.....	74
4.4.2	Získávání a výběr.....	74
4.4.3	Nástup zaměstnance a jeho adaptace ve společnosti.....	76
4.4.4	Vzdělání a rozvoj lidských zdrojů.....	76
4.4.5	Hodnocení pracovního výkonu.....	77
4.4.6	Odměňování a motivace pracovníků.....	77
4.4.7	Péče o zaměstnance.....	77
4.4.8	Uvolňování pracovníků z firmy.....	78
5	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	79
6	Hodnocení ŘLZ ve vybraných společnostech.....	90
6.1	Hodnocení ŘLZ v nadnárodní společnosti.....	90

6.2	Hodnocení ŘLZ v malé firmě	96
7	Závěrečná doporučení	100
7.1	Doporučená opatření pro společnost BCA Computers – nadnárodní spol.	100
7.2	Doporučená opatření pro společnost OPM Photo – malá firma	103
8	Závěr	107
9	Seznam použitých zdrojů	109
9.1	Knižní zdroje	109
9.2	Elektronické zdroje	111
9.3	Další zdroje	113
10	Seznam zkratk	114
11	Přílohy	115

Seznam obrázků

Obrázek 1 Assessment centre	30
Obrázek 2 Výběr významných zákazníků z regionu Eastern Europe.....	51
Obrázek 3 Struktura SSC	52
Obrázek 4 Organizační struktura SSC Praha	53
Obrázek 5 Hodnotící proces GPARS.....	65
Obrázek 6 Hodnotící proces KPI's.....	66
Obrázek 7 Hodnocení pomocí SLA's	67

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výhody a nevýhody Assessment centre	31
Tabulka 2 Výhody a nevýhody výběrového pohovoru.....	33
Tabulka 3 Specifika řízení lidských zdrojů v malé a velké firmě	50

Seznam grafů

Graf 1 Spokojenost s náplní práce	79
Graf 2 Vztahy na pracovišti	80
Graf 3 Dobrá úroveň komunikace	81
Graf 4 Důležitost hodnocení a zpětné vazby	81
Graf 5 Spravedlivé a objektivní hodnocení	82
Graf 6 Dostatek vzdělávacích a rozvojových příležitostí	83
Graf 7 Dostatek příležitostí pro kariérní růst	84
Graf 8 Vnímání mzdy	84
Graf 9 Výše nabízených benefitů.....	85
Graf 10 Dostatečná motivace.....	86
Graf 11 Změna zaměstnavatele.....	87
Graf 12 Věkové složení respondentů.....	87
Graf 13 Délka pracovního poměru	88
Graf 14 Pracovní zařazení.....	89

1 Úvod

Základem úspěchu každého podniku je efektivní využívání svých zdrojů. Jsou to zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Jsou to právě lidské zdroje, které tvoří nejcennější složku podnikových zdrojů a mnohdy též tu nejdražší. Bez lidských zdrojů by nebylo možné efektivně využívat zbývající zdroje podniku, neboť lidské zdroje je uvádí do pohybu a určují, jak jich bude užíváno.

V České republice je stále mnoho podniků, které význam řízení lidských zdrojů podceňují a nevěnují jim dostatečnou pozornost. Avšak oblast lidských zdrojů je dynamicky se rozvíjejícím oborem a stále více podniků si uvědomuje jeho velký význam v dosažení svých strategických cílů. Organizace, které vnímají své zaměstnance jako bohatství, o něž je třeba pečovat a dále jej rozvíjet, bývají zpravidla ty neúspěšnější. Kvalitní a motivovaní zaměstnanci jsou zdrojem konkurenční výhody. Cílem řízení lidských zdrojů je takové pracovníky nejen získat, ale i dělat takové kroky a činnosti, které povedou k tomu, že si je podnik udrží i do budoucnosti.

Podniky nevěnují všem personálním činnostem stejnou pozornost a váhu, některé dokonce určité činnosti vůbec nevykonávají. Buď dané činnosti nepovažují za důležité, nebo se soustředí na ty činnosti, které považují za podstatné a vedlejší činnosti svěří externím partnerům, tj. outsourcují určité personální činnosti. Jsou to často malé či střední firmy, které opomíjí či si neuvědomují důležitost jednotlivých činností řízení lidských zdrojů, ačkoliv právě v jejich případě je lidských kapital tím největším klíčem k úspěchu. Velké firmy mívají specializované útvary, tzv. oddělení lidských zdrojů, které se zabývají jednotlivými personálními činnostmi. To v jaké míře se s lidskými zdroji pracuje, záleží mimo jiné i na oboru působnosti jednotlivých podniků. Například pro služby jsou kvalitní lidské zdroje klíčové, neboť tvoří základ úspěchu a je proto třeba jim věnovat dostatečnou pozornost.

Mezi základní činnosti vykonávané v rámci řízení lidských zdrojů patří získávání a výběr pracovníků, jehož úkolem je získat takového pracovníka, který bude nejlépe odpovídat potřebám firmy. Dále odměňování a motivace pracovníků, které mají vliv na výkon pracovníků. Neméně důležitou činností je hodnocení pracovního výkonu, na jehož základě podnik určí, do jaké míry se zaměstnanci daří plnit stanovené cíle. V neposlední řadě je

třeba věnovat pozornost rozvoji lidských zdrojů a péči o zaměstnance. Zapomínat by se nemělo ani na činnosti související s uvolňováním pracovníků z organizace.

Tato diplomová práce se zabývá specifiky řízení lidských zdrojů v malé a velké nadnárodní společnosti. Na základě prostudování odborné literatury a poznatků získaných ve vybraných podnicích, charakterizuje jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů v konkrétních podnicích, analyzuje je a předkládá návrhy změn.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl práce

Diplomová práce se tematicky zabývá problematikou řízením lidských zdrojů. Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat a kriticky zhodnotit specifika řízení lidských zdrojů v malé a velké nadnárodní společnosti.

Ke splnění hlavního cíle jsou stanoveny následující dílčí cíle:

- zpracovat teoretická východiska k problematice řízení lidských zdrojů,
- charakterizovat vybrané společnosti,
- analyzovat a zhodnotit stav řízení lidských zdrojů ve vybraných společnostech,
- charakterizovat možné nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů,
- na základě dotazníkového šetření analyzovat spokojenost zaměstnanců u vybrané nadnárodní společnosti,
- navrhnout vhodná opatření k nápravě nedostatků, zefektivnění procesu řízení lidských zdrojů.

2.2 Metodika práce

Práce je rozdělena do dvou částí a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je vypracována na základě prostudování odborné literatury z oblasti získávání lidských zdrojů a též pro potřeby dotazníkového šetření z oblasti marketingového výzkumu a jeho vyhodnocování.

Praktická část práce je zaměřena na Řízení lidských zdrojů v podmínkách konkrétních podniků (nadnárodní společnost a malá firma). Byla kontaktována oddělení Human Resources (oddělení lidských zdrojů) ve vybraných podnicích. Ve spolupráci s HR odděleními resp. personalisty a manažery byly prostudovány relevantní podnikové dokumenty (internet, intranet) nezbytné k seznámení se s problematikou řízení lidských zdrojů v podmínkách těchto podniků.

Na závěr byl proveden průzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců v nadnárodní společnosti za pomoci dotazníkového šetření. Dotazník naleznete v příloze Příloha 14 Dotazníkové šetření.

2.2.1 Typ výzkumu

K naplnění cílů diplomové práce bylo užito technik primárního výzkumu (sběr informací v jednotlivých podnicích) a to pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Základními technikami sběru dat byl osobní rozhovor s vybranými zaměstnanci, pozorování v nadnárodní společnosti a písemné (elektronické) dotazování pro potřeby analýzy spokojenosti zaměstnanců nadnárodní společnosti.

2.2.2 Výběrový soubor a reprezentativnost

Základním souborem, pro potřeby analýzy spokojenosti zaměstnanců, byli zaměstnanci nadnárodní společnosti a to pobočky Shared Service Centre (SSC) Praha. Výběrovým souborem byl kvótní výběr založený na vzorku zaměstnanců jednotlivých oddělení této společnosti jakožto zmenšenina základního souboru zajišťující reprezentativnost souboru.

2.2.3 Tvorba, distribuce a návratnost dotazníků

Při tvorbě otázek do dotazníku se vycházelo z jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů uplatňovaných ve společnosti. Dotazník byl sestaven tak, aby otázky byly jasné a srozumitelné. Otázky byly seskupeny do čtyř skupin – 1. Náplň práce, vztahy a komunikace na pracovišti, 2. Hodnocení pracovního výkonu, vzdělání a rozvoj, 3. Odměňování a motivace, 4. Identifikační otázky. Otázky měly formu tvrzení a respondenti měli vybrat to, které nejlépe odpovídá jejich názoru, tj. Likertovy škály. Dále bylo užito dichotomických otázek a v jednom případě byla použita stupnice důležitosti. Otázky byly s ohledem na možné odpovědi koncipovány jako uzavřené, popř. polouzavřené s ohledem na jejich snadnější vyhodnocení.

Dotazníky byly rozeslány prostřednictvím firemní elektronické pošty z důvodu rychlosti distribuce a vyplnění a zároveň lepšího následného zpracování dat. Dotazník byl rozeslán mezi 145 zaměstnanců. Vráceno bylo 94 dotazníků, z toho bylo 86 řádně vyplněno. Návratnost rozeslaných dotazníků byla 64,83 %, po odečtení neúplných dotazníků 59,31 %.

2.2.4 Vyhodnocení výzkumu

Pro hodnocení dat získaných z dotazníkového šetření bylo použito popisných charakteristik a jejich grafické znázornění.

Na základě zhodnocení procesu řízení lidských zdrojů a analýzy spokojenosti zaměstnanců, byly navrženy možné alternativy a zlepšovací návrhy pro každou ze zkoumaných společností.

3 Přehled řešené problematiky

Tato kapitola je věnována teoretickým východiskům v oblasti řízení lidských zdrojů. Vymezuje úkoly řízení lidských zdrojů, metody výběru zaměstnanců a další činnosti jako odměňování, motivace či hodnocení pracovního výkonu.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Koncepce řízení lidských zdrojů se v teorii i praxi začala rozvíjet v 80. letech. Představitelé školy řízení lidských zdrojů popularizovali toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace. V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na zájmy managementu. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace, přidané hodnoty pomocí lidí se dosahuje prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Je kladen důraz na silnou podnikovou kulturu, zdravé mezilidské vztahy, na dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace (Kociánová, 2010, str. 11-12).

Dle Armstronga je řízení lidských zdrojů 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, str. 27). V tomto pojetí se shoduje s Armstrongem i Šikýř, který považuje za hlavní úkol řízení lidských zdrojů, získání dostatku schopných a motivovaných zaměstnanců, jejichž pomocí dosahuje organizace strategických cílů (Šikýř, 2014, str. 22).

Dle Koubka se řízení lidských zdrojů stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů (Koubek, 2012, str. 15).

Nejmodernější pojetí personální práce bývá označované termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení (Koubek, 2011, str. 14).

Jak uvádí Šikýř, existují univerzální metody a postupy řízení lidských zdrojů tzv. „best practice“, avšak zásadní je jejich přizpůsobení vnitřním a vnějším podmínkám dané organizace (Šikýř, 2014, str. 11).

3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Dle Brodského je možné rozdělit úkoly řízení lidských zdrojů následovně:

- shromažďovat poznatky o lidských zdrojích,
- analyzovat poznatky a na základě analýzy kvantifikovat budoucí potřeby,
- plánování lidských zdrojů,
- zajišťovat průzkum trhu práce,
- školit a informovat,
- zajišťovat „personální“ informační systém,
- definovat funkce, úkoly,
- působit na pracovní podmínky,
- posuzovat pracovní výkony,
- odměňovat,
- povyšovat, přesunovat a vybírat lidské zdroje (Brodský, 2009, str. 13).

V zájmu plnění těchto hlavních úkolů a dosažení vytyčených cílů v oblasti lidských zdrojů musí řízení lidských zdrojů zejména:

- definovat pracovní úkoly,
- provádět analýzu pracovních míst, předvídat a plánovat potřebu pracovních sil,
- získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů organizace,
- orientovat a vzdělávat pracovníky organizace,
- motivovat pracovníky, vytvářet a realizovat systémy odměňování pracovníků,
- hrát roli zprostředkovatele mezi organizací a odbory,
- vytvářet systémy projednávání disciplinárních záležitostí,
- vytvářet programy bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci,
- zajišťovat fungování personálního informačního systému (Koubek, 2012, str. 18-19).

3.1.2 Organizace řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů bývá nejčastěji v kompetenci manažerů, personalistů či externích organizací v případě outsourcingu. Zásadní roli v tomto hraje především velikost organizace.

Manažer

Zapojení manažerů do řízení lidských zdrojů bývá typické především pro malé organizace, kde je absence tohoto specializovaného útvaru (především z ekonomických důvodů). V tomto případě se manažer podílí nejen na řízení pracovního výkonu, hodnocení či odměňování zaměstnanců, ale zároveň se aktivně podílí na vytváření pracovních míst, plánování potřeby lidských zdrojů a obsazování těchto pozic (Šikýř, 2014, str. 24).

Personalista

Zaměstnanec specializující se na oblast řízení lidských zdrojů. Jeho úkolem bývá především rozumět problematice získávání a výběru zaměstnanců, vzdělání a jejich rozvoji a následné péči o zaměstnance. Vykonává různé administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních vztahů, ale zároveň vykonává funkci poradenskou jak pro zaměstnance, tak pro manažery. V současném pojetí HR se vyžaduje, aby byl personalista spíše generalista než specialista. Funkce, které jsou personalisty vykonávány, se mohou v jednotlivých podnicích lišit. Především v malých podnicích je jeho hlavní náplní především náborová činnost, adaptace zaměstnanců a následná péče o ně. Řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců bývá v kompetenci liniových manažerů. Oproti tomu jsou velké podniky, kde bývá celý personální útvar, kdy se jednotliví personalisté specializují na určité oblasti. Zároveň zde bývá zastoupen vedoucí tohoto útvaru (personální manažer), který se stává strategickým partnerem v podnikání (Šikýř, 2014, str. 26).

Outsourcing

Znamená, že jsou vybrané činnosti zajišťovány externími zdroji místo vlastních interních zdrojů. Důvody pro outsourcing činnosti mohou být následující:

- úspora nákladů – využití služeb externí organizace vychází ekonomicky lépe, než kdyby je podnik zajišťoval sám,

- orientace na hlavní činnost – podnik využívá vlastní zdroje pro hlavní činnost a vedlejší činnosti (např. recruiting) zajišťuje prostřednictvím externích zdrojů,
- přístup ke znalostem (Šikýř, 2014, str. 29).

Ve všech uvedených případech je v konečném důsledku za řízení lidských zdrojů zodpovědný manažer organizace.

3.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Plány lidských zdrojů jsou odvozovány z plánů organizace a představují prognózy o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb (Dvořáková a kol., 2007, str. 114).

Plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- rozbor prostředí – má předvídat a zjistit zdroje rizik a příležitostí, prozkoumat vnější prostředí (legislativa) a vnitřní podmínky organizace,
- předpověď poptávky po práci,
- předpověď nabídky lidských zdrojů,
- identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nástin řešení, jde o identifikaci potenciálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců (Dvořáková, 2007, str. 120-1).

Dle Armstronga je nutné rozlišovat mezi „tvrdým“ a „měkkým“ plánováním lidských zdrojů:

- Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí.
- Měkké plánování je zaměřeno na zabezpečování toho, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou oddáni organizaci a angažováni ve své práci a podle toho se budou i chovat. Je založeno na posouzení požadavků na tyto kvality a na zkoumání, do jaké míry tyto vlastnosti existují (Armstrong, 2007, str. 305-306).

Kociánová popisuje personální plánování jako usilující o to, aby měla organizace v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady (Kociánová, 2010, str. 73).

Cíle plánování lidských zdrojů

Dle Armstronga (2007) typickým cílem je:

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce (Armstrong, 2007, str. 309).

3.3 Získávání a výběr lidských zdrojů

Jestliže firma nemá k dispozici dostatek pracovníků, pak jsou její pracovníci:

- přetížení prací,
- neschopní plnit pracovní úkoly v požadovaném množství a kvalitě,
- ve stresu, s čímž se zvyšuje pravděpodobnost úrazu, onemocnění a konfliktů s ostatními pracovníky,

- nemají dostatek času k promýšlení svých pracovních postupů, rozhodují se a plní své úkoly v časové tísní a častěji se dopouštějí chyb,
- nespokojenost v nich vytváří negativní vztah k firmě (Koubek, 2011, str. 38).

Získávání a výběr pracovníků je činnost, která má zajistit s vynaložením minimálních nákladů takové množství a kvalitu pracovníků, které jsou potřeba pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Z toho vycházejí takové personální činnosti, které jsou spjaty se snahou vzbudit zájem vhodných kandidátů o práci a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají daným požadavkům. Cílem náboru je získat odborně a profesně vhodné pracovníky (Šafránková, 2007, str. 21).

Koubek (2012) definoval **proces získávání pracovníků** jako několik na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založeno získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi (Koubek, 2012, str. 131).

Pracovníky je možné získávat z **vnitřních a vnějších zdrojů**:

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří pracovníci:

- uspořené v důsledku technického rozvoje,
- uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- kteří došli k tomu, že mohou vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,

- kteří mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace (Koubek, 2012, str. 129).

Pro získávání vnitřních zdrojů se užívá vývěsek ve firmě, rozeslání nabídky elektronickou poštou, inzerce na intranetu či doporučení současného zaměstnance (Šikýř, 2012, str. 75).

Hlavní vnější zdroje sil:

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní),
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele, nebo které inzerát naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být: ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí (Koubek, 2012, str. 129-130).

Pro získávání vnějších zdrojů je vhodné inzerovat na internetu, spolupracovat s personální agenturou, s vzdělávacími institucemi či úřadem práce (Šikýř, 2012, str. 75).

Úspěšní zaměstnavatelé upřednostňují vnitřní zdroje, čímž zhodnocují investice do vlastního lidského kapitálu a zvyšují spokojenost a oddanost současných zaměstnanců. Pokud nemají odpovídající zdroje uvnitř podniku, uspokojují jejich potřebu na vnějším trhu práce (Šikýř, 2012, str. 27-28).

Pravidla získávání pracovníků, která by organizace měla dodržovat:

- organizace by měla informovat o všech volných pracovních místech nejprve vlastní pracovníky a teprve pak inzerovat mimo organizaci,
- pokud organizace oslovuje vnější zdroje pracovních sil, neměla by vystupovat anonymně,
- organizace by se měla postarat o to, aby každý uchazeč o zaměstnání byl předem informován o základních charakteristikách volného pracovního místa, jeho požadavcích a základních pracovních podmínkách s tímto místem spojených
- organizace by se měla postarat o to, aby každý uchazeč byl průběžně informován o tom, jaká je jeho situace, v jakém stádiu se proces získávání a výběru nachází,
- organizace by neměla vědomě přehánět nebo klamat při inzerování volných míst, neměla by slibovat to, co nemůže splnit;

- organizace by neměla diskriminovat potenciální uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství apod. (Koubek, 2012, str. 157).

3.3.1 Fáze výběru pracovníků

1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a konzultantů.
3. vybírání uchazečů - třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy (Šafránková, 2007, str. 21).

Koubek (2012) nazývá první dva body jako předběžnou fázi výběru pracovníků. Třetí bod nazval vyhodnocovací fází, která by měla následovat po předběžné fázi s určitým časovým odstupem (Koubek, 2012, str. 173-4).

Definování požadavků

Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa. Definice určitého místa uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti (Armstrong, 2007, str. 343).

Specifikace požadavků na pracovníka definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele daného pracovního místa. Může být sestavena dle následujících bodů:

- Odborné schopnosti – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušného pracovního místa.
- Požadavky na chování a postoje – typy chování požadované k úspěšnému výkonu pracovního místa.
- Odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání.
- Zkušenosti, praxe – zejména ve stejném oboru nebo podobné organizaci.

- Vhodnost pro organizaci – podniková kultura a schopnost uchazečů pracovat v ní.
- Další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba (Armstrong, 2007, str. 344).

Přilákání uchazečů

Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. V případech, kdy se firma setkává s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazečů, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů – tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele. Tato analýza by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitost ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnány s tím, co nabízí konkurence a na základě toho by měl být vypracován seznam toho, co „prodává“ organizaci jako zaměstnavatele. Cílem celého zkoumání je vytvořit lepší obraz organizace (dobrou značku zaměstnavatele) pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči (Armstrong, 2007, str. 347-348).

Inzerování

Inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Je třeba zvážit, zda by nebylo lepší použít zprostředkovatelskou agenturu nebo poradenskou firmu specializovanou na získávání pracovníků (Armstrong, 2007, str. 348). Možnosti inzerce se liší podle toho, z jakých zdrojů zaměstnance plánuje získat. Nejčastěji se jedná o inzerce na intranetu, rozeslání nabídky emailem či doporučení pro vnitřní zdroje. K získání pracovníků z vnějších zdrojů se nejčastěji užívá inzerce na internetu či tisku, spolupráce s personální agenturou, školami či úřady práce (Šikýř, 2014, str. 99).

Alternativní možností inzerování se v poslední době stávají sociální sítě, které již neslouží pouze ke svému původnímu účelu, tj. komunikaci s přáteli a navazování nových kontaktů, ale i k dalším činnostem. Jak dokládá výzkum provedený Böhmovou v rámci výzkumného projektu VŠE, v současnosti ještě sociální sítě nemohou konkurovat specializovaným pracovním portálům, ale jejich potenciál určitě roste. Mnoho personalistů užívá personálních sítí jako doplňující prvek k informacím poskytnutým samotnými uchazeči.

Sleduje se osobní prezentace uchazeče na internetu a jeho digitální stopa¹. Takto získané informace mohou ovlivnit, zda společnost uchazeče pozve na pohovor či nikoliv a může ovlivnit přijetí daného kandidáta. V současnosti jsou nejvíce užívanými sociálními sítěmi LinkedIn (profesní sociální síť předurčená k užívání v personální oblasti) a Facebook (Böhmová, 2012).

Vybírání uchazečů

Po uveřejnění nabídky zaměstnání a shromáždění dostatečného množství žádostí uchazečů, následují kroky, které spočívají ve třídění a prosévání uchazečů, které mají následující pořadí:

1. Zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (předvýběr).
2. První kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor).
3. Shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření.
4. Výběrový (přijímací) rozhovor.
5. Zkoumání referencí (formulář, ústní informace).
6. Předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům.
7. Rozhodnutí o přijetí pracovníka.
8. Informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání a zároveň informování ostatních uchazečů o nepřijetí (Kociánová, 2010, str. 95).

Výběr uchazečů může vypadat tak, že buď nechá uchazeče absolvovat všechny výše uvedené kroky, nebo po každém kroku bude vyřazovat ty, jejichž výsledky v tomto kroku nebyly dobré (Koubek, 2012, str. 174).

3.3.2 Metody výběru pracovníků

Dle Kociánové (2010) jsou metody výběru pracovníků využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. Žádná univerzální a nejlepší metoda výběru pracovníků neexistuje, v praxi se osvědčuje kombinace více metod.

¹ Soubor informací, které za sebou uživatel zanechává na internetu ve formě různých příspěvků na sociálních

Mezi metody výběru pracovníků patří:

1. Analýza dokumentace uchazečů:
 - životopis a motivační dopis (tj. „zdůvodnění“ žádosti o místo),
 - firemní dotazník (žádost o zaměstnání, osobní dotazník),
 - ústní či písemné reference, pracovní posudek,
 - lékařské vyšetření,
2. Výběrový rozhovor,
3. Testy pracovní způsobilosti,
 - výkonové testy (testy schopností),
 - testy osobnosti,
4. Assessment centre (soubor výběrových metod), (Kociánová, 2010, str. 98).

Dotazník

Dotazník zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků (Koubek, 2012, str. 175). Jak uvádí Evangelu, dotazníky se zaměřují na charakteristiky jako osobnostní rysy či temperament (Evangelu, 2009, str. 43).

Životopis

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Údaje z životopisu uchazeče o zaměstnání identifikují, charakterizují a lze na jejich základě posoudit způsobilost uchazeče o danou pozici. Očekává se, že je stručný, přehledný, systematický a logický.

V současnosti je nejčastěji vyžadován tzv. strukturovaný životopis, kdy jsou údaje uspořádány logicky a chronologicky do celků (osobní údaje, dosažené vzdělání a praxe, další znalosti a dovednosti). V kategorii dosavadní praxe je rovněž žádoucí uvedení stručného popisu pracovních činností vykonávaných v předchozích zaměstnáních, protože pouhý název práce příliš nevyovídá o uchazečově pracovní způsobilosti (Dvořáková, 2007, str. 139, Šikýř, 2012, str. 77).

Při hodnocení životopisu **lze například sledovat:**

- jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda ukončil uchazeč zahájené studium,

- jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů,
- zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech uchazeče rozšiřovaly či zužovaly,
- zda existují mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání uchazeče časové rezervy,
- zda byly pracovní poměry uchazeče ukončeny k neobvyklému termínu,
- zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích (Kociánová, 2010, str. 99-100).

Hodnotí se četnost změn a jejich tendence. Pokud se v životopisu vyskytují mezi úseky přípravy na povolání či mezi pracovními poměry období, která nejsou v životopisu zmíněna, bývají důvodem jeho vyřazení z užší skupiny kandidátů (Dvořáková, 2007, str. 140).

Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti neboli **výběrové testy** se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru (Armstrong, 2007, str. 387). Hlavními typy testů používaných při výběru pracovníků jsou testy inteligence, testy schopností (potenciálních i získaných) a testy osobnosti (Armstrong, 2007, str. 389).

Testy inteligence

Testy inteligence mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod. (Koubek, 2012, str. 176).

Nejlepší test je takový, který lze uplatnit u skupiny uchazečů, a to především v případě, že byl z hlediska validity řádně prověřen a je možné testové skóre vztahovat k jakýmsi „normám“ tak, aby to ukazovalo, jak je jedinec podstupující test srovnatelný se zbytkem populace (Armstrong, 2007, str. 389). Jak uvádí Evangelu, není nejdůležitější výše inteligence, ale její rozložení do různých oblastí (Evangelu, 2009, str. 42).

Testy osobnosti

Testy osobnosti představují skupinu často různě nazvaných testů různého záběru, které by bylo možné označit jako skutečně psychologické. Mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy. Určité zájmy, určité rysy osobnosti, zejména jsou-li shodné se zájmy a rysy osobnosti úspěšných osob v oboru, tedy mohou signalizovat to, zda se testovaná osoba pro příslušnou práci hodí či nehodí (Koubek, 2012, str. 176).

Testy schopností

Testy schopností měří charakteristiky související s prací, jako např. numerické, verbální, mechanické schopnosti, nebo schopnosti vnímání.

- a) **testy potenciálních schopností** – mají za úkol prognózovat potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů určité práce, např. administrativní schopnosti, numerické schopnosti, mechanické schopnosti a zručnost.
- b) **testy získaných schopností** – měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzděláváním nebo praxí. Nejjednodušším příkladem je test psaní na stroji. Snadno lze zjistit, kolik slov za minutu uchazeč napsal a pak porovnat jeho výkon s normou požadovanou pracovním místem (Armstrong, 2007, str. 391).

Grafologie

Grafologii lze definovat jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem této metody je učinit si na základě uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti a na tomto základě předpovídat jeho budoucí pracovní výkon (Armstrong, 2007, str. 362).

Reference

Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo (Armstrong, 2007, str. 364-365).

Zjišťování referencí má dva základní cíle: ověřit informace, které nám kandidát poskytl, a získat nestranný pohled na to, jak se kandidát v práci skutečně chová. Je dobré se omezit pouze na pracovní chování kandidáta, otázky týkající se osobního života kandidáta nejsou vhodné (Urban, 2013, str. 48).

Lékařské vyšetření

Výběrová metoda lékařského vyšetření je využívána zejména v případě pracovních míst, na nichž předpisy vyžadují povinnost lékařského vyšetření. Standardně je lékařské vyšetření vyžadováno pro práci, při níž by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. potravinářský průmysl), nebo v případech, kdy by daná pracovní činnost mohla zhoršit zdravotní stav pracovníka, který není v určitém ohledu v pořádku (Kociánová, 2010, str. 101).

Assessment centre (AC)

Assessment centrum je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Hlavním rysem AC je prezence více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a dle různých kritérií během delšího časového úseku (Kyriánová, 2003, str. 8).

Metody AC jsou zaměřeny na individuální pracovní předpoklady uchazečů, na jejich předpoklady k práci ve skupině, případně na manažerské předpoklady, umožňující získat informace o osobnosti, schopnostech, dovednostech jedinců s cílem jejich posouzení ve vztahu k obsazované pracovní pozici. Cílem AC je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, ne nejlepšího ze skupiny účastníků (Kociánová, 2010, str. 118).

Obrázek 1 Assessment centre



Zdroj: vlastní, dle Šikýř, 2012, str. 89,²

² Při tvorbě schématu byl použit obrázek Manchester Graduate Careers, odkaz je uveden ve zdrojích.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody Assessment centre

Výhody AC	Nevýhody AC
<p>Úspora času možnost vidět a porovnat kandidáty během jednoho dne a namísto pohovorů s jednotlivci</p>	<p>Čas příprava AC zabere hodně času a může se tak stát, že někteří nadějnější kandidáti dle životopisu, dostanou nabídky od organizací, které pozice obsazují jen na základě pohovoru.</p>
<p>Více informací možnost získat větší množství tzv. měkkých dat</p>	<p>Ztráta uchazeče pozvání na AC někdy může vyvolat nevoli a nedůvěru. Kvalitní kandidát snadno dostane jinou pracovní nabídku</p>
<p>Navození situace z praxe</p>	<p>Ekonomická náročnost</p>

Zdroj: vlastní, upraveno dle Kyriánová, 2003, str. 15,16

Použití AC

AC se nám pravděpodobně vyplatí při výběru lidí na pozice, kde chyba může způsobit velké ztráty (ať už finanční, materiální nebo také ztráty na životech či zdraví). Do této skupiny se řadí:

- vysoké manažerské pozice,
- některé pozice specialistů jako jsou dispečeri v elektrárnách, piloti apod.,
- výběr na pracovní pozice, na které se hlásí hodně uchazečů, a firma chce mezi nimi vybrat rychle ty vhodné,
- bedlivý výběr na pracovní pozice se vyplatí i na pozice, které mají v náplni práce kontakt se zákazníky firmy (Kyriánová, 2003, str. 14).

Další zaměření AC

AC se používá nejen k obsazování volných pracovních pozic, ale zároveň ho lze využít pro hodnocení a rozvoj stávajících zaměstnanců či tvoření týmů. V tomto případě se pak užívá pojmu Development centre (Evangelu, 2009, str. 44).

Před zahájením samotného AC je třeba stanovit **kritéria výběru vhodného kandidáta**. Dle Kyriánové (2003) se pomocí AC může zjišťovat např. následující kritéria: práce

v týmu, prosazení se v týmu, argumentace, přesná komunikace, vyjednávání v krizových situacích, prezentace informací, práce na PC, problematika IT (různé oblasti), komunikace v cizím jazyce aj. (Kyriánová, 2003, str. 21).

Struktura AC

1. Program AC – každé AC by mělo začít uvítáním kandidátů, vysvětlením účelu AC, popsáním pozice, představením manažera a hodnotitelů a zodpovědním otázek. Poté následuje některá z rozehrívacích technik. Většinou to bývají různé variace na představení. Následují výkonové testy, následují rolové hry prostřídané případovými studiemi. V závěru se vyplňují dotazníky.
2. Testové metody – z psychodiagnostických metod testového typu se lze setkat s výkonovými testy, testy inteligence, osobnostními dotazníky a projektivními testy. Rozhovor - individuální rozhovor je většinou zařazen na konec výběrového řízení, kdy většina kandidátů vyplňuje různé dotazníky a jeden z nich je vždy pozván k pohovoru. Mělo by jít jen o závěrečné doplňování informací, které není možné udělat skupinově. Časově co nejvíce zkrátit.
4. Úkoly pro kandidáty
 - Individuální úkoly – ukázky práce, případové studie, prezentace
 - Dialogové úkoly – rozhovor ve dvojici (např. obchodní rozhovor)
 - Týmové úkoly – v podstatě jde o rolové hry, jejichž podstata je ve vytvoření imaginárního světa. Zaměřují se na posuzování spolupráce v týmu, sebe prosazení, způsoby vyjednávání.
5. Jazykové a jiné znalostní testy.
6. Hodnocení sebe sama a dalších kandidátů (Kyriánová, 2003, str. 25 – 43).

Výběrový pohovor

Je osobním setkáním reprezentantů zaměstnavatele (manažer, personalista) s vhodným uchazečem o zaměstnání, který prošel předběžným výběrem a splňuje požadavky daného místa (Šikýř, 2012, str. 85).

Dle Koubka (2012) má **pohovor tři hlavní cíle:**

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech,

- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní – je důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci a nebyl vědomě uváděn v omyl,
- posoudit osobnost uchazeče (Koubek, 2012, str. 179).

Tabulka 2 Výhody a nevýhody výběrového pohovoru

Výhody pohovoru	Nevýhody pohovoru
Možnost pokládat kontrolní a doplňující otázky v souladu s požadavky na pracovní místo.	Důležitá role schopností a dovedností osob vedoucí pohovor.
Možnost charakterizovat pracovní místo vedoucím pracovníkem.	Možné chyby či subjektivní posuzování ze strany osoby vedoucí pohovor.
Možnost uchazeče posoudit organizaci, pracovní místo či zástupce firmy.	Nedostatečná validita predikce pracovního výkonu, nedostatečná reliabilita měření různých uchazečů-

Zdroj: upraveno dle Armstronga, 2007, str. 370

Typy pohovoru

Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovoru:

- **Pohovor 1 + 1** – pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace (zpravidla vedoucí bezprostředně nadřizený obsazovanému místu). Posuzování uchazeče může být dost subjektivní, ale zároveň umožňuje vytvořit otevřenější atmosféru.
- **Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)** – bývá tvořen 3-4 osobami, které jsou důvěrně seznámeny s obsazovaným místem a jeho požadavky. Členy panelu by měli být bezprostřední nadřizený, personalista a zkušený psycholog. Tento typ pohovoru umožňuje všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče.
- **Postupný pohovor** – je sérií pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Je pro uchazeče časově náročnější a únavnější, s každým dalším pohovorem se snižuje spontánnost odpovědí uchazeče.
- **Skupinový (hromadný) pohovor** – na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Používá se spíše pro posouzení dílčích skutečností, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině (Koubek, 2012, str. 179,180, Kociánová, 2010, str. 101).

Podle obsahu a průběhu se rozeznávají následující druhy pohovoru:

- **Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor** – obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nebývají stanoveny buď vůbec, nebo jsou stanoveny jen rámcově. Tato forma pohovoru není příliš vhodná (nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů, umožňuje uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům).
- **Strukturovaný (standardizovaný) pohovor** – obsah, pořadí otázek i čas, který je možný věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány. Pohovor je standardizován, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům a k posuzování odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi. Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější.
- **Polostrukturovaný pohovor** – snaží se spojit výhody a eliminovat nevýhody obou předchozích typů pohovoru. Je náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje důkladné proškolení (Koubek, 2012, str. 180, Kociánová, 2010, str. 102).

Příprava pohovoru

Představuje prozkoumání specifikace pracovního místa, dotazníku nebo životopisu uchazeče. Je nezbytné rozpoznat ty rysy uchazeče, které ne zcela odpovídají specifikaci, a proto se na ně při pohovoru může více zaměřit.

Dále by si tazatel měl poznamenat specifické otázky, které bude pokládat, aby zjistil přiměřenost uchazečových zkušeností a do jaké míry jeho dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje odpovídají tomu, co pracovní místo vyžaduje (Armstrong, 2007, str. 372-373).

Průběh strukturovaného pohovoru

Obvykle se pohovor skládá z pěti částí:

- přivítání a úvodní slovo,
- hlavní část zaměřená na získání informací o uchazeči, potřebných k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům pracovního místa,
- informování uchazečů o organizaci a pracovním místě,
- odpovědi na otázky uchazeče,
- závěr pohovoru s informováním o následných krocích.

Přinejmenším 80 % času by mělo být věnováno k získání informací od uchazeče. Úvod a závěr by měly být stručné a měly by se nést v přátelském duchu (Armstrong, 2007, str. 373).

Validita metod výběru pracovníků

Dříve, než se vybere nějaká metoda výběru pracovníků, měla by se zvážit její validita (platnost dané metody). Koubek vychází z průzkumů provedených ve Velké Británii a USA, dle kterých se jako nejvhodnější metody výběru jeví strukturovaný pohovor, ukázka práce, test schopností či AC (Koubek, 2011, str. 108).

Kociánová (2010) uvádí ještě tzv. predikční validitu. Tato validita udává, zda lze pomocí určitého výběrového postupu predikovat vhodnost uchazeče pro obsazovanou pozici. Hodnota predikční validity se měří pomocí analýzy, kde je zařazení, popř. hodnocení uchazečů na konci výběrového procesu porovnáno s pozdějšími skutečnými výkony těchto uchazečů na pracovních místech. Jako nejvíce validní metody se jeví AC, výkonové testy a zkoušky práce (Kociánová, 2010, str. 126).

Zásady výběru pracovníků

- Vybírat pracovníka na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě.
- Důsledné dodržování platných zákonů (zejména je důležité dodržovat zákony potlačující jakoukoli diskriminaci).
- Výběr je dvoustranná záležitost a uchazeč je tedy rovnocenný a rovnoprávný partner.
- Informace poskytované uchazečem pro účely výběru by měly být organizací považovány za důvěrné. Bez souhlasu uchazeče by neměly být poskytovány komukoli dalšímu.
- Je třeba použít kombinaci několika metod výběru pracovníků, zejména při obsazování míst vyžadujících vyšší kvalifikaci. Zejména testy nelze použít jako rozhodující, ale pouze jako doplňkové metody.
- Osoby zúčastňující se výběrových procedur na straně organizace musí být důkladně připravené, kvalifikované a znalé problematiky nejen výběrových metod, ale

i obsazovaných pracovních míst a měly by mít přehled o celé organizaci a jejich cílech. Osoby, které o výběru rozhodují, by se měly seznámit se všemi materiály uchazeče.

- Proces výběru pracovníků by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práci. Měl by šetřit čas a prostředky obou stran.

Nejspolehlivější metodou výběru pracovníků je pohovor s uchazečem, který by měl být nedílnou součástí výběrové procedury a rozhodující metodou výběru (Koubek, 2012, str. 184 – 185).

3.4 Rozvoj lidských zdrojů

V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v dnešní společnosti stává celoživotním procesem (Koubek, 2012, str. 252).

Dle Kleibla (2005) představuje systém rozvoje zaměstnanců neustálý proces tvorby personálních rezerv, výběru a přípravy zaměstnanců. Tento systém vychází ze současných a budoucích potřeb organizace, je založen na postupném a systematickém růstu zaměstnanců v nižších funkcích a nižších článcích a stupních řízení (Kleibl, 2005, str. 33).

Vodák (2011) hovoří o investici do lidského kapitálu, která zahrnuje kromě zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců a pracovních podmínek také zvyšování dovedností, schopností a vědomostí pomocí systému podnikového vzdělávání (Vodák, 2011, str. 39). Podnikové vzdělávání jako součást personální činnosti, organizuje a podporuje vzdělávání zaměstnanců, čímž jim zajišťuje perspektivu a zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce na náklady podniku (Vodák, 2011, str. 79). Jsou to právě schopní a motivovaní zaměstnanci, kteří odlišují zaměstnavatele od konkurence a představují tím zdroj trvalé konkurenční výhody, který zaměstnavatel neustále zhodnocuje prostřednictvím soustavného vzdělávání (Vodák, 2011, str. 146).

Tureckiová (2004) uvádí metody průběžného zdokonalování zaměstnanců (resp. rozvoje jejich profesní kompetence):

- Koučování (coaching) – cílem je podpořit rozvoj pracovníka a dovést ho k samostatnému výkonu stále složitějších úkolů, probíhá ve formě dlouhodobé spolupráce mezi účastníky koučingu, kouč vystupuje jako rádce, pomocník.
- Mentorování (mentoring) – individuální koučování. Mentor vystupuje jako rádce, proto si „mentee“, to je ten, kdo se má pomocí této metody zdokonalit, sám vybírá zkušenějšího a staršího kolegu, který pomáhá lepší integraci pracovníka do firmy.
- Tutoring – obdoba mentoringu, ale jde spíše o skupinovou péči a více o naučení se odborné problematice, jde o rozvoj technické a metodické složky kompetence, vztah mezi tutorem a žákem je více vztahem experta a nováčka než u obou předchozích metod.
- Asistování – školený pracovník je přidělen jako asistent zkušenějšího pracovníka, pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj.
- Stáže – dlouhodobé studijní programy na podobném pracovišti.
- Rotace práce – může mít podobu vstupního kolečka, kdy nově přijatý zaměstnanec získává zkušenosti o chodu firmy pobytem na různých pracovních místech nebo jak uvádí Šikýř, může se jednat o dočasné přemísťování stávajících zaměstnanců ve formě krátkodobé (zvyšuje rozmanitost, snižuje monotónii práce, zvyšuje zastupitelnost a využitelnost zaměstnanců) nebo dlouhodobé (příprava na další kariéru v organizaci) rotace, Mathis k tomu dodává, že v některých společnostech se jedná o neplánovanou aktivitu a v jiných podnicích probíhá přesně podle daných plánů a harmonogramů. Především v zahraničních podnicích se jedná o rozšířenou rozvojovou techniku zaměstnanců,
- Konzultace – místo vztahu expert a klient nabízí vztah dvou (nebo více) stejně odborně zdatných jedinců, kteří společně řeší problém, oproti předchozím typům se zde jedná o jednorázovou aktivitu (Tureckiová, 2004, str. 103 – 104, Šikýř, 2012, str. 51, Mathis, 2011, str. 359).

Koubek s Šikýřem dělí tyto metody do dvou skupin:

- Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“) – coaching, mentoring, asistování či rotace práce.
- Vzdělávání mimo pracoviště („off the job“) – přednášky, workshopy, assessment či development centre, brainstorming aj.

- E-learning jako alternativní metoda vzdělávání použitelná na pracovišti i mimo něj s podporou informačních a komunikačních technologií (Koubek, 2012, str. 265-73, Šikýř, 2012, str. 150-52).

Účastníci e-learningu pracují samostatně, bez dohledu školitele s pomocí studijních materiálů, což jim umožňuje studovat podle vlastních potřeb a studium mají dostupné kdykoliv a odkudkoliv. Nevýhodou může být právě chybějící kontakt se školiteli, kteří mohou pomoci s řešením některých úkolů, popř. zodpovědět dotazy (Bláha, 2013, str. 127).

Server HR News nabízí několik typů pro interní školení:

- Školení mohou vést externí konzultanti/odborníci, měli by ovšem znát potřeby a kulturu společnosti.
- Umožnit zaměstnancům pořádat tréninky a školení pro své kolegy, kde budou moc předat zkušenosti, které sami nabyli z externích školení.
- Pořídit odbornou literaturu a zpřístupnit ji zaměstnancům v zájmu jejich dalšího vzdělávání, přístupu k novinkám a jejich užití v praxi.
- Založit sekci věnovanou firemnímu vzdělávání na intranetu.
- Uspořádat interní konferenci věnovanou vzdělávání zaměstnanců pouze s účastí zaměstnanců firmy (HR News, 2014).

Základními chybami ve vzdělávání jsou dle HR News:

- Chybějící vztah školitelů a zaměstnanců – budujte mezi nimi vztah, ptejte se zaměstnanců na jejich potřeby.
- Nemožnost uplatnění nabytých poznatků v praxi – školení by mělo být zaměřeno na situace, které zaměstnanci řeší v každodenní praxi, aby měl možnost je po školení promítnout do své práce.
- Přehlcení informacemi – nesnažte se vměstnat příliš mnoho informací do krátkého časového úseku, zaměstnanci je s velkou pravděpodobností stejně zapomenou, zvolte raději častější školení s kratší délkou trvání (HR News, 2015).

3.5 Hodnocení pracovníků

Zaměstnavatel chce, aby jeho zaměstnanci pracovali dobře. Pomocí řízení výkonnosti (Performance management) může změřit výkon svých zaměstnanců a ocenit ty pracovníky,

kteří splňují dané požadavky tj. takové, kteří přispívají k výkonu celé organizace a pomáhají naplnit její strategické cíle. Řízení výkonnosti je řada aktivit vedoucí k tomu, že organizace získá takový výkon, který od svých zaměstnanců očekává (Mathis, 2009, str. 108).

Výkon zaměstnanců ovlivňující jejich přínos organizaci by měl zahrnovat:

- množství výstupů,
- kvalitu výstupů,
- včasnost výstupů,
- pracovní účast,
- ochotu spolupracovat (Mathis, 2011, 381).

Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě kritérií, na jejichž vypracování se podílí všichni vedoucí firmy. Vždy je třeba navrhnout seznam kritérií, jež jsou vhodná pro všechny zaměstnance stejné kategorie a několik kritérií nechat volně, aby vedoucí mohli lépe ohodnotit rozdílnosti a specifika různých pracovišť (Bláha, 2005, str. 137).

Stanovení kritérií však samo o sobě k hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu nestačí. Je třeba zároveň definovat, jaký výkon je žádoucí či (ne)přijatelný (Koubek, 2011, str. 129). Dessler tuto fázi nazývá hodnotícím procesem (Appraisal process), který zahrnuje tyto tři kroky:

- nastavení standardů práce,
- porovnání skutečného výkonu zaměstnance s těmito standardy,
- poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci - nabídnout pomoc pro odstranění, nedostatků či podpořit zaměstnance v pokračování dobrého výkonu (Dessler, 2013, str. 285).

Hodnocení pracovníků je realizováno:

- průběžně (neformální hodnocení), je bezprostřední zpětnou vazbou od nadřízeného,
- příležitostně (příležitostné hodnocení), např. hodnocení po skončení adaptace pracovníka,
- systematicky (formální hodnocení), které se provádí pravidelně, je standardizované. Hodnocení pracovníků probíhá podle předem stanovených kritérií (Kocianová, 2011, str. 146).

Různé typy hodnocení si žádají různé hodnotitele, kterými mohou být např.:

- bezprostřední nadřízený – poskytuje pracovníkům průběžnou zpětnou vazbu, výhodou je, že přímý nadřízený většinou nejlépe zná úkoly, které zaměstnanec vykonával a dobře provedl,
- spolupracovníci – přínosem je zejména v týmové práci, nevýhodou je neochota říct upřímný názor, špatné vztahy mezi spolupracovníky, rivalita,
- podřízení – toto hodnocení slouží k označení problémových oblastí v řízení vedoucích,
- třetí osoba, např. zákazník,
- sebehodnocení pracovníka – vede ke zvýšení sebevědomí, vedoucí má možnost porovnat rozdíly mezi jeho hodnocením a sebehodnocením, nevýhodou je, že někteří se mohou nadhodnotit jiní podhodnotit (Kocianová, 2011, str. 146-7, Bláha, 2005, str. 144-5).

3.6 Odměňování pracovníků

Náklady práce patří mezi nejvyšší náklady společnosti a to zejména ve společnostech s vyššími nároky na znalosti a služby. V důsledku toho společnosti pozorně sledují platy a zaměstnanecké benefity. Jsou to právě odměny a zaměstnanecké výhody, které jsou v horších ekonomických časech pozastaveny nebo kráceny (Snell, 2013, str. 16).

Odměna za odvedenou práci ovlivňuje množství a kvalitu budoucí práce, čímž odměňování činí jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Současné pojetí odměňování zahrnuje vedle mzdy či platu také odměny, které poskytuje zaměstnavatel nezávisle na pracovním výkonu, tzv. zaměstnanecké benefity (Kocianová, 2010, str. 160).

Mezi nejběžnější formy odměňování patří těchto pět forem:

1. časová mzda – výše mzdy je stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou, případně ročním příjmem. Lidé jsou placeni za čas strávený v práci nezávisle na výkonu,
2. úkolová mzda – užívá se nejčastěji ve výrobě u dělnických profesí, zaměstnanec je placen dle množství odvedené práce,
3. podíl na výsledcích hospodaření – tato forma je více využívána pro skupiny zaměstnanců, než pro jedince (např. prémie, jejichž výše je závislá na zisku vytvořeném organizací za rok),
4. odměňování podle výkonu – odměňování je přímo závislé na výkonu jedince (Bláha, 2005, str. 170 – 173).

Odměňování zahrnuje tyto složky:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch),
- procesy řízení pracovního výkonu (Kocianová, 2010, str. 161).

Koubek (2011) toto dělení ještě rozšířil o povýšení pracovníka, vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (např. přidělení počítače, samostatné kanceláře). Je možné vidět, že některé formy odměny nemají ani hmotnou povahu, ale přispívají k větší spokojenosti pracovníka, k pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost. Někdy mají menší firmy pro takovéto formy odměny lepší podmínky než velké korporace (Koubek, 2011, str. 156).

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Obvykle nebývají vázány na pracovní výkon a v Evropě je lze rozčlenit do tří skupin:

- výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela nebo zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky),

- výhody, které mají vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací),
- výhody spojené s postavením v organizaci např. automobily pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení či mobilní telefon (Koubek, 2012, str. 319 – 320).

3.7 Motivace pracovníků

Povzbuzovat motivaci spolupracovníků k plnění jejich úkolů, výkonových cílů či dalších požadavků organizace je úkolem vedoucích pracovníků. Finanční odměňování slouží k výkonové motivaci osob, je však důležité i pro jejich získání a udržení. Pokud vedoucí své spolupracovníky správně motivuje, jejich produktivita často vzroste. Motivace posiluje pracovní nasazení a odpovědnost, zvyšuje iniciativu i ochotu vycházet vstříc požadavkům organizace. Motivace je vždy do určité míry individuální a proto co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat druhého. Co jednotlivé zaměstnance skutečně motivuje, je třeba zjistit při rozhovoru s nimi nebo jejich pozorováním jich při práci (Urban, 2013, str. 106 – 108).

Správné používání motivačních nástrojů je jedním z nejdůležitějších avšak zároveň nejsložitějších úkolů manažera. **Motivační nástroje** je možné rozdělit dle toho, zda se opírají o vnitřní nebo vnější faktory motivace (neboli o hmotné či nehmotné faktory).

1. **Vnější motivace** – spočívá v zájmu o finanční a jiné materiální statky (plat, odměny, zaměstnanecké výhody).

K posílení motivace pracovníků, u kterých převládá tento typ motivačních faktorů, je vhodné:

- stanovit jasná očekávání výsledků práce,
- určit a sdělit, jaké odměny za dosažené výsledky práce zaměstnanci získají,
- zvýšit možnost pracovníka nebo jeho skupiny ovlivnit výsledky své práce,
- podpořit vztah všech odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům,
- zavést nepeněžní odměny.

2. **Vnitřní motivace** – lidé pracují se značným nasazením, i když žádnou zvláštní odměnu nedostanou. Jejich motivace souvisí se silným profesním zájmem a potřebou pozitivního sebehodnocení.

K faktorům vnitřní motivace patří potřeby:

- získat uznání a být respektován,

- vykonávat zajímavou, smysluplnou a společensky významnou práci,
- uplatnit své schopnosti a překonávat překážky,
- být na své pracovní výsledky a zaměstnavatele hrdý,
- získat nové zkušenosti,
- udržovat přátelské vztahy na pracovišti (Urban, 2013, str. 107 - 108).

Naopak, mezi demotivující faktory, ovlivňující pracovní jednání, patří:

- firemní politikaření (soutěžení o moc, vliv, přízeň nejvyšších),
- rozporná očekávání (management vysílá zmatené signály, neví, co je prioritou),
- nízká kvalita práce (lidé mají potřebu hrdosti na kvalitu své práce),
- neproduktivní porady,
- pokrytectví (něco se slibuje, jiné se koná, což vyvolává pocity zrady, frustrace),
- zadržování informací (špatná informovanost navozuje pocit nejistoty),
- neustálé a neúčelné změny (Kocianová, 2010, str. 38 - 39).

3.8 Péče o pracovníky a právní úprava

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v určité míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli a je tedy důležité věnovat jim náležitou péči (Koubek, 2012, str. 343).

Jak uvádí Vojtovič, již na počátku 20. století se objevují první sociální péče o zaměstnance a to především ve výrobních podnicích v USA s cílem zmírnit vznikající sociální napětí, snížit fluktuaci a zvýšit pracovní výkon. V průběhu 30. a 40. let již byla běžným jevem a docházelo k jejímu postupnému rozvoji a zdokonalování. Stala se základem sociálního zabezpečení a sociální politiky státu i v dalších průmyslově vyspělých zemích (Vojtovič, 2011, str. 64).

Péči o pracovníky lze rozdělit do tří skupin:

- **povinná** péče je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší (nadpodnikové) úrovně,
- **smluvní** péče je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,

- **dobrovolná** péče, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce (Koubek, 2012, str. 343).

Péče o pracovníky reprezentuje celospolečenské zájmy a cíle (týkající se občanských práv, zdraví, sociálního rozvoje člověka aj), individuální zájmy a cíle člověka (uspokojování jeho potřeb), zájmy a cíle organizace (Kocianová, 2010, str. 186).

Dle (Koubka) péče o pracovníky, ve svém nejširším pojetí, zahrnuje záležitosti:

- pracovní doby a pracovního režimu – práce na částečný úvazek, pružná pracovní doba, práce na směny,
- pracovního prostředí – souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce (teplota, vlhkost, osvětlení, hluk) a sociálně psychologické podmínky práce (soustavná činnost s ostatními pracovníky nebo individuální práce),
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví – zaměstnavatel má povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky, tato činnost je kontrolovatelná,
- personálního rozvoje pracovníků – péče o kvalifikaci a její další prohlubování a rozšiřování,
- služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti – stravování pracovníků, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek, zajišťování dopravy do zaměstnání,
- ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám – služby spojené s využíváním volného času (rekreace, sport, kultura), poradenské služby pracovníkům,
- péče o životní prostředí – pozornost organizací se soustřeďuje nejen na pracovní prostředí na pracovišti, ale rovněž i na obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace (Koubek, 2012, str. 344 – 360).

Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky používána k porovnávání organizace s jinými organizacemi (Koubek, 2012, str. 344).

V České republice se k problematice péče o pracovníky vztahuje Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.), který upravuje péči o zaměstnance a pracovní podmínky zaměstnanců.

Nedílnou součástí úpravy pracovněprávních vztahů v zákoníku práce je rovněž problematika péče o zaměstnance. Tato úprava je minimální vzhledem k tomu, že liberální pojetí zákoníku práce umožňuje zaměstnavatelům, aby zaměstnancům přiznali péči ve větším rozsahu. Úprava péče o zaměstnance obsahuje:

- pracovní podmínky zaměstnanců
- odborný rozvoj zaměstnanců
- stravování zaměstnanců
- zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (MPSV, 2014).

Další právní předpisy zabývající se pracovněprávními vztahy:

- Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších *podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci* – upravuje další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví v návaznosti na zákoník práce,
- Zákon č. 2/1991 Sb., o *kolektivním vyjednávání* – upravující kolektivní vyjednávání mezi odbory a zaměstnavateli jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy,
- Zákon č. 251/2005 Sb., o *inspekci práce* – upravuje zřízení a postavení orgánů inspekce práce jako kontrolních orgánů ochrany pracovních podmínek a vztahů,
- Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (*antidiskriminační zákon*),
- Zákon č. 89/2012 Sb., *občanský zákoník*,
- Zákon č. 187/2006 Sb., o *nemocenském pojištění*,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o *daních z příjmů*,
- Další prováděcí předpisy, zejména nařízení vlády a vyhlášky ministerstev (Šikýř, 2012, str. 18, Chládková, 2013, str. 19, Portál veřejné správy, 2015).

3.9 Uvolňování pracovníků z firmy

Ukončování pracovního poměru vychází z ustanovení § 48-73 zákoníku práce.

Pracovní poměr se ukončuje trvale z důvodu:

- Výpovědi ze strany zaměstnance,
- Výpovědi ze strany zaměstnavatele,
- Odchodu do penze,
- Úmrtí pracovníka.

Dalšími možnostmi krátkodobých odchodů pracovníků jsou například mateřská dovolená či dlouhodobé stáže (Kociánová, 2010, str. 191).

Pozornost by měla být věnována hlavně odchodům ze strany pracovníků. Pro tyto účely se užívá výstupních pohovorů. Společnost by se měla odcházejících zaměstnanců ptát na důvody jejich rozhodnutí a vyvodit z toho důsledky, aby se do budoucna vyvarovala těmto dobrovolným odchodům a ztrátě cenných lidských zdrojů. S tím také souvisí fluktuace zaměstnanců v podniku (Branham, 2012, str. 9, 10).

Nejčastěji uváděné důvody odchodů zaměstnanců z podniku:

- Omezené možnosti růstu a osobního rozvoje, pochybnosti o budoucnosti firmy,
- Stres, nadměrné pracovní vytížení, nesoulad pracovního a soukromého života,
- Nedocení přínosů zaměstnance, nespravedlivá pravidla a praktiky v oblasti povyšování, hodnocení výkonů či zvyšování platu, chybějící zpětná vazba,
- Špatná komunikace, nefungující týmová spolupráce, konflikt se spolupracovníkem, neshody s nadřízeným,
- Změna kariéry, lepší pracovní nabídka, vyšší plat či benefity,
- Charakter práce jako takové, nenaplněná očekávání,
- Vzdálenost a doba dojíždění,
- Návrat ke studiu, vlastní podnikání atd. (Branham, 2012, str. 21-22).

Ertl uvádí možná negativa rostoucí fluktuace:

- Ztráta kvalifikovaných pracovníků,
- Zvýšené náklady na získávání a výběr nových pracovníků,
- Snížení důvěryhodnosti zaměstnavatele pro potenciální uchazeče o zaměstnání,
- Přetížení stávajících zaměstnanců, rostoucí pocity nespokojenosti a nejistoty (Ertl, 2005).

Výpočet míry fluktuace

Jedná se o podíl celkového počtu rozvázaných pracovních poměrů k průměrnému počtu zaměstnanců za sledované období (nejčastěji rok) a to celé násobeno stem pro zjištění procentní hodnoty. Z výpočtu je vhodné vynechat odchody do penze, na mateřskou dovolenou či ze zdravotních důvodů. Obecně doporučovanou hodnotou fluktuace je 5-7 % (Ertl, 2005).

3.10 Porovnání řízení lidských zdrojů ve velké a malé společnosti

Rozdílný přístup k řízení lidských zdrojů v malých a velkých společnostech, je ovlivněn řadou faktorů jako podnikatelský záměr, úspěšnost firmy, zdroji, jež má firma k dispozici, náročností práce či uplatňovanou strategií. Zásadní je v tomto směru postoj vlastníků a vedení lidského potenciálu (užití a rozvoj). Rozdílné podmínky k řízení lidských zdrojů jsou určeny:

- Povahou problémů a omezení, s nimiž se manažeři malých firem setkávají,
- Rozsahem, způsobem a formou manažerských funkcí,
- Dostupnými prostředky určenými na řízení a rozvoj lidských zdrojů,
- Propracovaností a profesionalitou manažerských postupů,
- Neformálností prostředí firmy a vztahů mezi lidmi (Bláha, 2005, str. 23-24).

Podle Bláhy jsou malými podniky vykonávány pouze ty činnosti, které jsou pro společnost nezbytně nutné a to především:

- Získávání, přijímání, přemísťování, odměňování a propouštění personálu,
- Pracovní náplň týkající se zdravotního stavu najímaných pracovníků,
- Vedení a obstarání činností vyžadovaných zákonem – evidence pracovní doby, dovolených, nemocnosti či kompenzace za práci v specifických podmínkách,
- Agenda školení, která vyplývají ze zákona – bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci (BOZP), vedení evidence úrazů, školení řidičů atd. (Bláha, 2005, str. 35-36).

Přístupy k zabezpečení personální činnosti v malých podnicích:

- Vlastník/vrcholový manažer osobně provádí činnosti získávání, výběru, hodnocení a odměňování pracovníků. Personální administrativa je zabezpečena jiným zaměstnancem např. asistentka či účetní.

- Vlastník/vrcholový manažer pouze činí rozhodnutí ohledně získávání, výběru, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Činností předcházející těmto rozhodnutím jsou přenechány jinému pracovníkovi, často jako vedlejší náplň práce.
- Vhodnou alternativou předchozím dvěma tipům je možnost, kdy vlastník/vrcholový manažer nese zodpovědnost za lidské zdroje, ale některé personální činnosti svěří do rukou specialistů např. získávání a výběr zaměstnanců či mzdovou agendu (Václavková, 2007, str. 43).

Specifika řízení lidských zdrojů

Malé firmy podstupují na trhu vyšší riziko než velké podniky. Tomuto riziku čelí nejen majitelé těchto firem, ale i jejich zaměstnanci. Nižší jistota zaměstnání či zaměstnanecké benefity spolu s menšími kariérními vyhlídkami, staví malý podnik do méně výhodné pozice ve srovnání s velkými podniky a je nutné se snažit tyto nevýhody zaměstnancům vykompenzovat. Řízení lidských zdrojů v malých firmách má osobitý ráz. Je založeno na intenzivní komunikaci v podniku, vedení lidí a účasti zaměstnanců na rozhodování (Koubek, 2011, str. 24).

Personální oblast hraje větší roli hlavně u podniků zaměstnávajících vysoce kvalifikované odborníky než u podniků s málo kvalifikovanou pracovní silou, jejich získání bývá na trhu jednodušší (Koubek, 2011, str. 28).

Plánování lidských zdrojů

Malé podniky hůře odhadují potřebu lidských zdrojů a to především v důsledku toho, že mají užší sortiment, specifické zakázky či více podléhají kolísání poptávky na trhu. Obvykle se od zaměstnanců požadují co nejširší znalosti a dovednosti, aby se zajistila jejich větší flexibilita a schopnost využít je na jiných pozicích.

Získávání a výběr lidských zdrojů

Získávání pracovníků je velmi nákladnou činností a mnoho malých firem si nemůže dovolit investovat do efektivnějších, ale nákladnějších metod. Na druhou stranu právě malé firmy by měly věnovat velkou pozornost výběru schopných a motivovaných lidí neboť právě na nich stojí prosperita a rozvoj podniku. Jakákoliv chyba ve výběru zaměstnanců dopadá na podnik v mnohem větší míře než u velkých firem.

Hodnocení pracovníků

Důkladná znalost zaměstnanců, každodenní kontakt, snadnější pozorování a kontrola pracovního výkonu usnadňují hodnocení pracovníků v malých podnicích. Na straně druhé povaha mezilidských vztahů na bázi úzkých přátelských či rodinných vztahů tuto činnost znesnadňuje především v situacích, kdy je třeba poukázat na nedostačující výkon či je nutné pracovníka přeřadit nebo propustit kvůli dlouhodobě nevyhovujícímu výkonu.

Odměňování pracovníků

Odměňování v malých podnicích bývá citlivým bodem. Zaměstnanci se velmi dobře znají, orientují se v chování a výkonu svých kolegů, takže dokáží velmi snadno zaregistrovat jakoukoliv nespravedlnost. Problematické bývá především ve firmách, kde vlastník podniku zaměstnává přátele či rodinné příslušníky. Malé podniky by měly usilovat o to, aby jejich odměňování bylo srovnatelné a konkurenceschopné s jinými podniky.

Vzdělávání zaměstnanců

Velké firmy mají zvláštní oddělení zaměřená na vzdělávání svých zaměstnanců, které se zaměřují na různé vzdělávací aktivity, kterému se věnují systematicky. Naproti tomu malé podniky dávají důraz především na vzdělávání přímo na pracovišti, předávání zkušeností mezi kolegy, ale i na externí kurzy a stáže.

Péče o pracovníky

Malá firma se nemůže možnostmi péče o pracovníky vyrovnat velkým podnikům, ale může se mnohem více přizpůsobit potřebám a podmínkám jednotlivých zaměstnanců. Zejména flexibilnější pracovní doba umožňuje podnikům získat jistou konkurenční výhodu. Vytváření pozitivních přátelských vztahů i mimo pracoviště může pozitivně ovlivnit vztah zaměstnance k firmě, jeho ochotě spolupracovat a oddanosti k podniku (Koubek, 2011, str. 29-33).

Tabulka 3 Specifika řízení lidských zdrojů v malé a velké firmě

	Malá firma	Velká firma
Organizace personální činnosti	Majitel podniku či vedoucí pracovník.	Specializované oddělení.
Plánování lidských zdrojů	Obtížné predikovat potřebu lidských zdrojů.	Větší personální rezervy, možnost provést průzkum trhu a plánovat potřebu.
Získávání a výběr	Nákladná činnost, obtížněji získává zaměstnance, je méně konkurenceschopná ve srovnání s většími podniky. Získávání a výběr zajišťuje často osoba bez potřebných znalostí a kvalifikace.	Nabízí lepší pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody, často perspektivu kariérního růstu. Zaměstnává specialisty na získávání a výběr, popř. využívá služeb specializovaných agentur.
Hodnocení pracovníků	Úzký, pravidelný kontakt se zaměstnanci usnadňuje hodnocení pracovníků a jejich výkonu. Omezenější možnosti ocenění nadstandardního výkonu (např. odměna, povýšení).	Propracované systémy hodnocení s možností odměňování žádoucích výkonů. V závislosti na velikosti organizace, nižší frekvence hodnocení.
Odměňování pracovníků	Problematické, citlivé, ovlivňuje výkon zaměstnanců. Omezené možnosti.	Problematické, citlivé, ovlivňuje výkon zaměstnanců. Širší spektrum forem a složek odměňování.
Vzdělávání zaměstnanců	Vzdělávání přímo na pracovišti, předávání znalosti a zkušeností mezi pracovníky.	Specializované útvary zaměřené na vzdělávání zaměstnanců. Utváření systém vzdělávacích aktiv, nepřetržitý proces.
Péče o pracovníky	Omezená, s možností individuálního přístupu.	Širší možnosti, systém péče o pracovníky s omezenou mírou individuálního přístupu.

Zpracování: Vlastní, dle Koubka 2011

Tabulka přehledně shrnuje hlavní specifika (rozdíly) v řízení lidských zdrojů v malé a velké firmě.

4 Praktická část

Praktická část diplomové práce je věnována aplikaci řízení lidských zdrojů ve vybraném nadnárodním podniku a na malé firmě. Ani jedna z popisovaných společností si nepřála být jmenována a proto budou dále v textu uváděny pod smyšlenými názvy – pro nadnárodní společnost BCA Computers s. r. o. a pro malou společnost OPM Photo s. r. o.

4.1 Charakteristika vybrané nadnárodní společnosti

Společnost BCA Computers byla založena v 50. letech 20. století ve Spojených státech amerických dvěma zakladateli jako softwarová společnost. Během více než 50 let se z této společnosti stala nadnárodní korporace a světový vůdce v poskytování technologických business řešení a služeb, který zaměstnává celosvětově téměř 100 tisíc zaměstnanců ve více než 90 zemích světa. Ve střední a východní Evropě působí od roku 1995 a zaměstnává kolem 1500 zaměstnanců. Hlavním posláním společnosti je poskytovat zákazníkům řešení na míru dle jejich potřeb v souladu s jejich strategií a umožnit jim čerpat výhody z užití poskytnutých technologií. Společnost se věnuje outsourcingu IT a business řešení, systémovým analýzám, vývoji a implementaci systémů, síťovým operacím aj. Společnost má v současnosti více než 2500 zákazníků z různých oblastí včetně vlády Spojených států.

Obrázek 2 Výběr významných zákazníků z regionu Eastern Europe

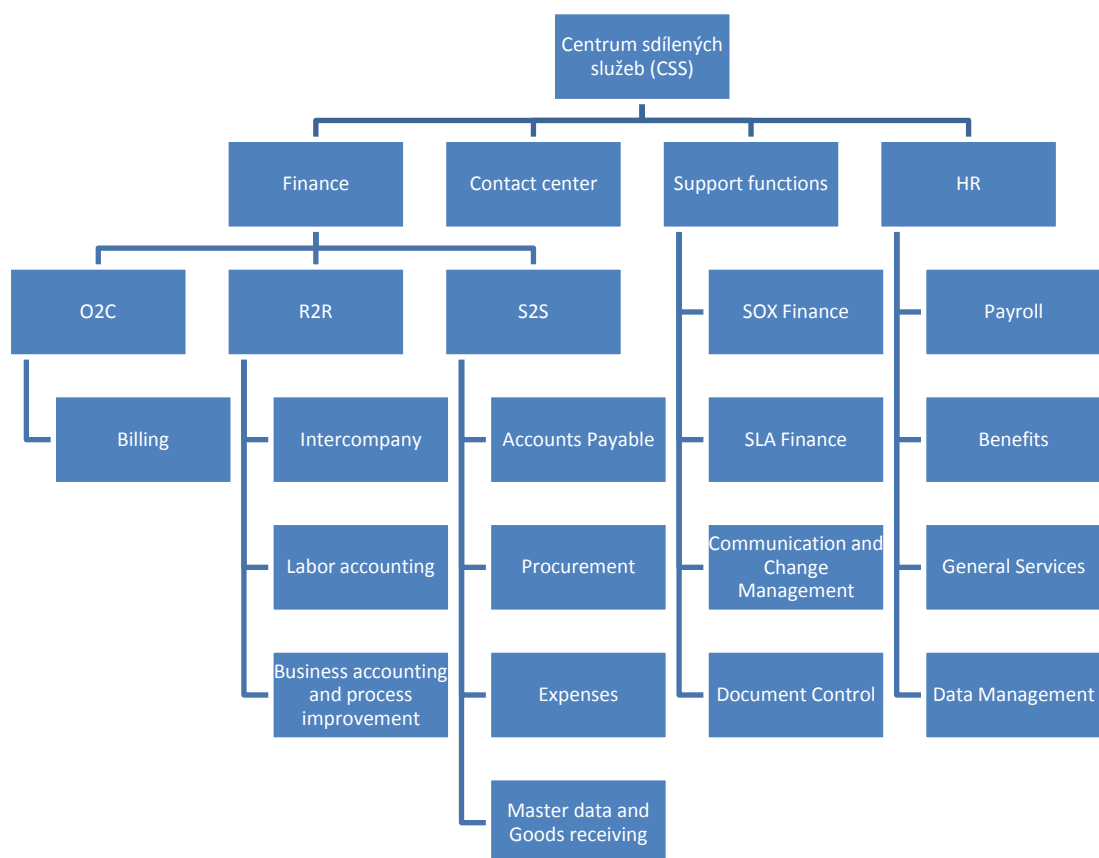


Zdroj: vlastní, upraveno dle vnitropodnikové dokumentace společnosti

V roce 2007 vstoupila na trh v České republice, kdy zde vzniklo nejprve centrum technické podpory a později i business procesy jako accounts payable (oddělení dodavatelských

faktur), intercompany (vnitropodnikové účetní oddělení), procurement (oddělení objednávek) či billing (oddělení odběratelských faktur). V roce 2012 bylo v Praze založeno Shared Service Center Europe (centrum sdílených služeb, dále jen SSC), které podporuje vybrané služby (outsourcing) z oblastí HR, Financí a Administrativy. Jeho hlavním cílem je poskytovat služby nejvyšší možné kvality v souladu s ujednáním o úrovni služeb a to za nejnižší možné náklady.

Obrázek 3 Struktura SSC

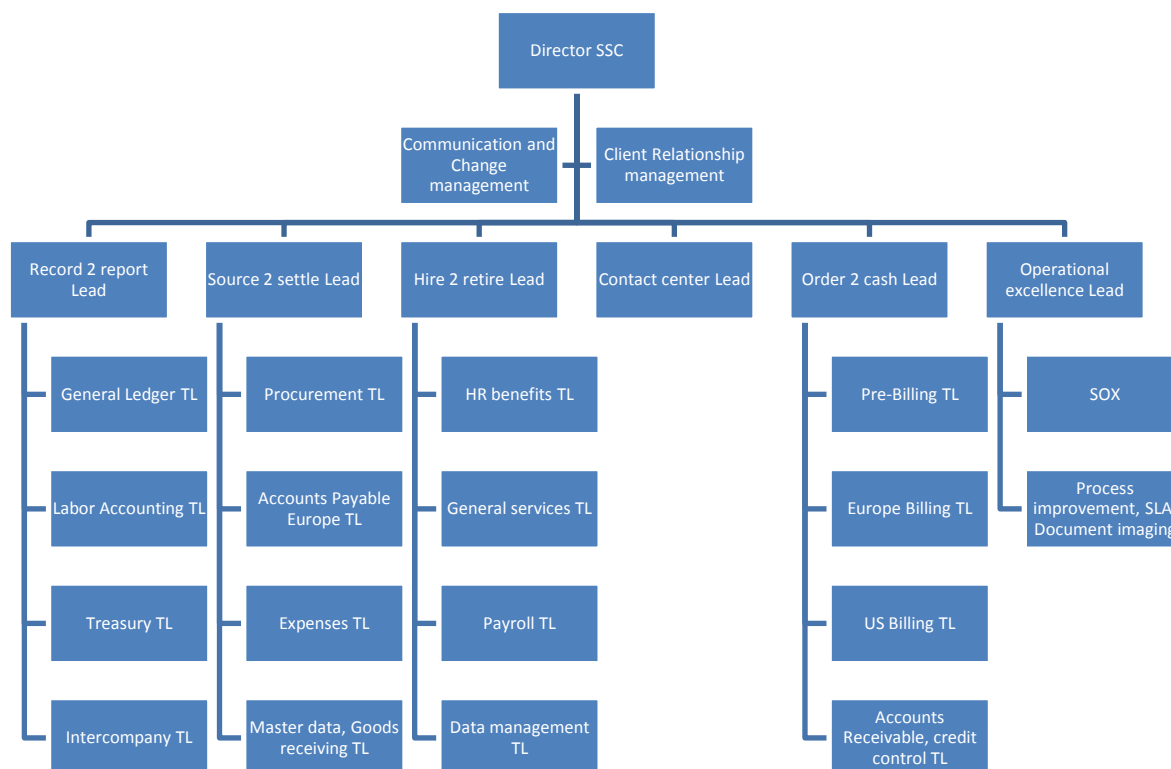


Zdroj: vlastní, upraveno dle vnitropodnikové dokumentace společnosti

4.1.1 Struktura společnosti BCA Computers

Hlavou obou pražských poboček je ředitel, jemuž podléhají všechna oddělení SSC a dále oddělení technické podpory, české účetní oddělení a oddělení HR pro Střední a východní Evropu, které nespádají přímo pod SSC.

Obrázek 4 Organizační struktura SSC Praha



Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle vnitropodnikové dokumentace,

4.1.2 Oddělení lidských zdrojů

Pro potřeby této diplomové práce se oddělením Human Resources rozumí zaměstnanci, kteří mají na starost péči o zaměstnance v České republice a které se řídí literou Zákoníku práce (Zákon č.262/2006 Sb.). Oddělení HR spadající pod strukturu SSC, které má na starosti klienty ze severní a západní Evropy (HR benefits, general services, data management a payroll), jsou pro potřeby této práce vyjmuty vzhledem k specifickým podmínkám a jinou zákonnou úpravou.

V současné době má oddělení HR sedm zaměstnanců. Vedoucím oddělení je manažerka HR, pod kterou spadají dvě HR expertky (senior pozice) a dva HR specialisté (junior pozice). V současné době jsou dvě další HR expertky na mateřské dovolené, s tím, že jedna z nich příležitostně vypomáhá kolegyním v případě potřeby. **HR manažerka** je zodpovědná za tvorbu strategie v oblasti lidských zdrojů, podporu a konzultace pro vedení společnosti a řízení změn. **HR expert pro oblast odměn a benefitů** je zodpovědný mimo

tuto problematiku i za projektové řízení HR, transparentnost nástrojů a procesů v řízení lidských zdrojů. **HR expert pro oblast vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů** se podílí dále na projektovém managementu. HR specialisté jsou prvotními kontakty pro zaměstnance, v případě, že mají nějaké dotazy či potřebují asistenci týkající se lidských zdrojů. **HR specialista pro Onboarding** (nástup zaměstnance) je zodpovědný za asistenci zaměstnancům při jejich nástupu do společnosti (kompletace potřebných dokumentů, rady ohledně časové evidence, důležitých kontaktů atd.), dále za interní náborů či oblast zdravotního pojištění. **HR specialista pro Offboarding** (odchod zaměstnance) je zodpovědný za kompletaci všech dokumentů potřebných při odchodu zaměstnance (včetně výstupních pohovorů), poskytuje zápočtové listy, provádí potřebné kontroly a zároveň se podílí na aktualizaci smluv, provádění změn.

V současné době je tým tvořen čtyřmi ženami a jedním mužem na pozici HR specialist, který se připojil ke společnosti nedávno. Jedná se tedy převážně o ženský kolektiv. Oproti tomu z průzkumu provedeného oddělením HR vyplývá, že je ve společnosti 70 % mužů a 30 % žen. Převaha mužů je v tomto případě dána tím, že součástí statistiky je technická podpora (není součástí SSC), která je z velké části prováděna muži. Dále z průzkumu vyplynulo, že průměrný věk ve společnosti je 34 let a společnost zaměstnává zaměstnance 62 různých národností.³

Oblast získávání a výběru lidských zdrojů je v současnosti outsourcována externí personální agenturou. Nábor zaměstnanců však probíhá ve spolupráci s manažery jednotlivých oddělení, proto i této oblasti bude dále věnována pozornost. Oblast mzdové agendy (zpracování mezd, daň z příjmů atd.) je v kompetenci externí společnosti.

4.2 Úkoly řízení lidských zdrojů v podmínkách společnosti BCA

V této kapitole jsou rozebrány jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů, tak jak jsou aplikovány v nadnárodní společnosti.

4.2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů probíhá ve spolupráci mezi oddělením lidských zdrojů a managementem společnosti. Oddělení HR v tomto případě hraje roli strategického partnera a konsultanta.

³ Data k 3Q roku 2014.

Analýza rizik a příležitostí není společností řešena detailně, zaměřuje se především na změnu vnitřních podmínek jako například transfery pracovních činností do/z centra sdílených služeb (CSS) a s tím související potřebou pracovní síly (předpověď potencionálního nedostatku či přebytku pracovní síly), dočasné odchody ze společnosti (pokrytí potřeby zaměstnanců po dobu mateřské dovolené, dlouhodobé pracovní neschopnosti atd.). Pozornost je též věnována plánování personálního rozvoje zaměstnanců a s ním související aktivity. Oblast recruitmentu je svěřena externímu partnerovi, rozbor rizik/příležitostí na trhu práce včetně předpovědi poptávky/nabídky po práci je plně v jeho kompetenci. Přidělený konzultant dochází pravidelně do společnosti a na základě požadavků manažerů se plánuje potřeba lidských zdrojů.

Plánování lidských zdrojů je spíše krátkodobého operativního charakteru. Řeší se především aktuální potřeba zdrojů v řádu týdnů či měsíců. To je dáno především povahou práce a činností SSC, kde dochází k častějším změnám (probíhající transformace, délka jednotlivých projektů, změny smluvních vztahů či nákladové faktory).

4.2.2 Získávání a výběr lidských zdrojů

Tato problematika je v současné době řešena ve spolupráci s externí personální agenturou. Personální agentura pracuje v součinnosti s managementem společnosti a všechny kroky jsou prováděny po vzájemné diskuzi na základě aktuální potřeby. Řeší se především kolik lidí je potřeba, v jakém termínu nebo jaké jsou specifické požadavky na obsazované místo (pokročilá znalost excelu, znalost databázových systémů či specifické jazykové dovednosti).

V průběhu roku 2013 došlo ke změně poskytovatele personálních služeb. Vzhledem k tomu, že se praktická část práce váže k více než dvouletému pozorování společnosti, budou způsoby získávání a výběru lidských zdrojů popsány pro obě personální agentury. Pro zachování anonymity budou externí partneři označeni jako Personální agentura A a B.

Personální agentura A spolupracovala se zahraničními pobočkami společnosti BCA od roku 2005 a od roku 2012 se významně podílela na náborové činnosti pro začínající SSC. Tato spolupráce trvala do konce prvního čtvrtletí roku 2013. Od druhého čtvrtletí roku 2013 se podílí na činnostech souvisejících se získáváním a výběrem lidských zdrojů personální agentura B.

Proces získávání a výběru zaměstnanců

Níže uvedený proces získávání a výběru zaměstnanců znázorňuje současné pojetí této činnosti, tak jak jej provádí současný partner společnosti, Personální agentura B.

1. Identifikace potřeby

Vychází se z požadavků společnosti BCA na základě potřeby dodatečných lidských zdrojů, nejčastěji v důsledku transferu nových činností (rozdělení aktivit) či odchodů současných zaměstnanců (hledání náhrady za odcházejícího zaměstnance). V případě transferu nových činností informuje ředitel SSC popř. manažer pro danou oblast, vedoucího týmu o podmínkách a detailech transferu. Vedoucí týmu, na základě analýzy těchto podmínek a současného stavu, určí, zda bude možné pokrýt potřebu ze současných zdrojů či bude nutné získat dodatečnou pracovní sílu.

2. Specifikace pracovního místa

Sestavení souboru požadavků nutných pro úspěšné vykonávání pracovní činnosti tj. požadavky na vzdělání, dovednosti či praxi. Specifikace pracovního místa vychází nejčastěji od vedoucích týmů (Team leaders), kteří znají nejlépe náplň práce a požadavky k jejímu úspěšnému plnění.

3. Zvážení alternativ, identifikace zdrojů

V této fázi zvažuje vedení společnosti s oddělením lidských zdrojů jaké má možnosti a z jakých zdrojů dodatečné pracovníky získá. Může volit mezi interními a externími zdroji.

V roce 2013 došlo k transferu části oddělení dodavatelských faktur do Indie. V důsledku této organizační změny nabídla společnost zaměstnancům dotčených rušením jejich pracovního místa dvě možnosti:

- ukončení pracovního poměru a vyplacení odstupného dle podmínek stanovených zákonem,
- možnost přesunu na jiné místo v rámci společnosti dle podmínek stanových pro interní nábor zaměstnanců.

4. Volba metody získávání zaměstnanců

Oddělení HR respektuje jednu ze zásad správného získávání lidských zdrojů a to, že informuje své zaměstnance o volných pracovních pozicích prostřednictvím emailů a inzeruje soupis těchto pozic na firemním intranetu. Zaměstnanci tak mají možnost se ucházet o náročnější práci v rámci kariérního růstu či zvýšení kvalifikace (časté jsou přesuny z oddělení AP/AR do Intercompany či General Ledger) či se přesunout na zcela jinou pracovní oblast (např. z oblasti financí do HR).

V případě, že nenalezne vhodné kandidáty uvnitř podniku, hledá uchazeče mimo podnik. V případě získávání pracovníků z externích zdrojů, používá společnost výhradně služeb personální agentury a neinzeruje volné pozice na svých webových stránkách.

5. Formulace nabídky a její zveřejnění

Interní nábor (Internal recruitment)

V případě, že se chce zaměstnanec ucházet o některou z vypsanych pozic, měl by o tom nejprve informovat svého přímého nadřízeného. Dále musí zaslat svůj strukturovaný životopis v anglickém jazyce a motivační dopis spolu s názvem vybrané pozice na oddělení lidských zdrojů. Poté pracovník HR (odpovědný za interní nábor) kontaktuje vedoucího týmu, pod kterého inzerovaná pozice spadá. Na základě dokumentů poskytnutých uchazečem a referencí od současného vedoucího se posuzuje vhodnost daného kandidáta na pracovní pozici. V případě, že uchazeč uspěje, rozbíhají se aktivity směřující k přesunu na novou pracovní pozici. Následuje období dvou měsíců, během kterých probíhá zaškolení zaměstnance na nové pozici a zároveň předání jeho povinností na současnou pozici svému nástupci.

Další možností jak získat vhodného uchazeče je doporučení stávajícího zaměstnance tzv. **Referral program**. Zaměstnanec společnosti může doporučit osobu, kterou dobře zná a domnívá se, že by byla vhodným kandidátem na otevřenou pozici. Podmínkou je, že s doporučením kandidát souhlasí a neuchází se o pozici prostřednictvím jiného kanálu (přes agenturu). Zaměstnanec vyplní formulář, pozici na jakou uchazeče doporučuje a přiloží strukturovaný životopis. V případě, že kandidát uspěje a zůstane ve společnosti déle než šest měsíců, náleží stávajícímu zaměstnanci odměna ve výši 15 000 Kč.

Externí nábor (External recruitment)

Na základě specifikace pracovního místa a požadavků stanovených společností se přistupuje k náboru mimo podnik. Tato náborová činnost probíhá prostřednictvím externího dodavatele, personální agentury, která inzeruje volné pozice na pracovních portálech (Jobs.cz, Prace.cz, Expats.cz) a dále prostřednictvím svých internetových stránek a Facebooku. Zajímavostí je, že u nabídek zveřejněných na pracovních portálech je uveden pouze stručný popis společnosti bez uvedení názvu společnosti na rozdíl od nabídek inzerovaných přímo na stránkách agentury, které tyto informace obsahují. Příklady aktuálních inzerovaných pozic naleznete v příloze (Příloha 1, Příloha 2, Příloha 3, Příloha 4, Příloha 5).

6. Shromáždění dokumentů a žádostí od uchazečů, třídění

V této fázi personální agentura prochází životopisy od uchazečů, porovnává data z nich s požadavky, které vyžaduje na dané místo společnost. Provádí určitý předvýběr, který mimo porovnání dat z CV s požadavky, spočívá v praktickém testování uchazečů na schopnost práce s Excelem a znalost účetní popř. HR problematiky. Uchazeči, kteří nesplňují požadavky dané pozice, jsou z dalšího výběru vyřazeni a agentura je informuje o výsledku přijímacího řízení tj. o nepřijetí. Zároveň uchazeči nabídne, že jej zařadí do databáze a bude ho kontaktovat v případě jiné vhodné nabídky. Profily uchazečů, kteří nejlépe odpovídají kritériím a uspěli při testování, jsou představeny jednotlivým manažerům společnosti.

7. Metody výběru

Manažeři (Team Leaders) si z profilů předložených partnerem, vyberou ty uchazeče, které chtějí pozvat na osobní pohovor a výběrové testy přímo do společnosti.

Uchazeč přichází do společnosti ve stanovený datum a čas, který mu byl sdělen personální agenturou. Pohovor probíhá za účasti dvou zástupců společnosti, nejčastěji vedoucího týmu a jeho zástupce v zasedací místnosti. Pohovory mají strukturovanou podobu, tj. je jasně vymezen čas a obsah.

Oficiálním jazykem společnosti je angličtina, pohovor je proto veden v českém a anglickém jazyce (v případě cizích státních příslušníků pouze v jazyce anglickém, neboť čeština není vyžadována), což zároveň umožňuje otestovat jazykové schopnosti uchazečů.

Pohovor začíná přivítáním uchazeče, vedoucí pohovoru řekne několik úvodních slov a poté se přechází k hlavní náplni pohovoru. Vedoucí či zástupce pokládají uchazeči otázky ohledně jeho vzdělání a předchozích zkušeností, které slouží k posouzení vhodnosti kandidáta na danou pozici. Poté přichází několik slov k obsazovanému místu / společnosti prostor pro otázky.

Následuje testování pracovní způsobilosti pomocí testu schopností, který zahrnuje např. test teoretických znalostí dle oboru (účetnictví, znalost mzdové problematiky, personalistika) a numerické dovednosti (schopnost práce s čísly). Testy předkládané společností jsou komplexnější, zaměřené na konkrétní příklady v porovnání s testy prováděnými personální agenturou.

Na zpracování testu je uchazeči ponechán stanovený čas (40 minut). Po vypršení času si manažer vybere test, informuje o dalším průběhu výběrového řízení, poděkuje za účast a vyprovodí uchazeče zpět k recepci.

Po absolvování všech domluvených pohovorů přichází na řadu zhodnocení všech uchazečů a finální výběr úspěšných kandidátů.

V prvních měsících spolupráce s partnerem B byla prováděna i assessment centra jako výběrová metoda. Nicméně na základě požadavku společnosti bylo od této metody výběru upuštěno z důvodu její finanční a časové náročnosti s ohledem na efektivitu a výsledky.

Výběrové metody dle Personální agentury A

Vzhledem k rozdílnému pojetí náborového procesu mezi současným a minulým poskytovatelem, bude níže uvedeno, jakých výběrových metod bylo užíváno při náboru do března 2013.

Otevřené pozice byly inzerovány prostřednictvím internetu na pracovních portálech a to vždy s uvedením charakteristiky a názvu společnosti. V případě, že kandidátův profil vyhovoval požadavkům stanovených společností, následovalo několika kolové přijímací řízení dle obsazované pozice. Ukázka inzerovaných pozic z roku 2012 a 2013 je k dispozici v příloze (Příloha 6 Ukázka pracovní nabídky IC accountant 2013, Příloha 7 Ukázka pracovní nabídky Junior accountant 2012).

První kolo pohovoru – **telefonický pohovor**

Telefonický pohovor probíhá se zástupcem personální agentury v anglickém jazyce. Uchazeč byl dotazován, proč se na pozici přihlásil, měl se v krátkosti charakterizovat, poté následovalo několik otázek na ověření znalosti anglické terminologie (např. účetnictví). Pokud v prvním kole uspěl, následovalo pozvání do druhého kola.

Druhé kolo pohovoru – **assessment centre**

Pozvání na jednodenní assessment centre do sídla společnosti.

Průběh AC:

- Přivítání uchazečů, úvodní slovo, představení hodnotící komise složené ze zástupců firmy (manažeři, zástupce HR) a personální agentury, krátká prezentace společnosti.
- Rozehřívací aktivita k seznámení účastníků – např. Bingo (uchazeči měli zjistit co nejrychleji odpovědi na 5 různých otázek od svých kolegů, nejrychlejší vyhrává).
- Případová studie (Rozzlobený zákazník, jednání pod tlakem), skupinový úkol (na základě návodů bylo třeba najít správný výsledek).
- Výkonové testy – test z účetnictví a numerických předpokladů.
- Pauza na oběd / oddech, prostor pro hodnocení první části AC.
- Sdělení výsledků dopolední části, pozvání úspěšných kandidátů do třetího kola.

Třetí kolo pohovoru – **výběrový pohovor** s manažerem a vedoucím týmu

8. Nabídka zaměstnání (Offer letter), příprava smlouvy

Pro úspěšné kandidáty je připravena nabídka zaměstnání, která obsahuje platové podmínky, pracovní dobu, délku zkušební lhůty a nabízené benefity. V případě přijetí nabídky je dále třeba vyplnit a poslat dotazník zpět na oddělení lidských zdrojů, který se založí do karty zaměstnance. Na základě přijetí nabídky zahájí HR kroky k uzavření pracovní smlouvy. Ukázka dokumentů je k nahlédnutí v příloze (Příloha 10 Osobní dotazník, Příloha 11 Nabídka práce/Job offer).

4.2.3 Nástup zaměstnance a jeho adaptace ve společnosti

Zahrnuje kroky, které následují po podpisu smlouvy v prvních týdnech zaměstnance ve společnosti. Tento proces se nazývá **Onboarding**.

V souvislosti s uzavřením kontraktu je třeba dodat potřebné dokumenty jako potvrzení o absolvování vstupní zdravotní prohlídky, výpis z rejstříku trestů, potvrzení o nejvyšším dosaženém vzdělání (diplom), zápočtový list z předchozího zaměstnání, kopie kartičky pojištěnce. Cizí státní příslušníci musí dodat kopii pasu či jiného identifikačního průkazu a povolení k pobytu. V souvislosti s uplatňováním slevy na dani je třeba podepsat prohlášení k dani, u studentů denního studia je třeba dodat potvrzení o studiu, rodiče, kteří budou uplatňovat slevu na dítě, musí též dodat kopii rodného listu dítěte.

První den ve společnosti absolvují všichni noví zaměstnanci **vstupní školení**, které jim ve zkratce vysvětlí, jak se používají jednotlivé systémy (elektronická pošta, evidence docházky a žádostí o dovolenou, vzdělávací portál atd.), ukáže jim důležité firemní stránky a kontakty.

Jedním z nových projektů, souvisejících s procesem Onboarding, je zavedení tzv. **Buddy Service**. Jedná se o vybrané pracovníky z každého oddělení, kteří budou pomáhat novým kolegům v jejich prvním měsíci ve firmě a adaptaci v týmu. Jejich úkolem je provést zaměstnance po firmě, ukázat jim kde najdou vše potřebné (recepce, kuchyň, toalety, kopírky atd.), představit nového kolegu ostatním členům týmu a především asistovat se zajištěním potřebných přístupů do systému a komunikace s IT oddělením.

4.2.4 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů věnuje společnost stále více pozornosti, průběžně se rozvíjí další možnosti. Z těchto důvodů má oddělení HR zaměstnance, který se specializuje na tuto oblast.

V současné době probíhá většina aktivit na bázi „on the job“, tj. vzdělávání na pracovišti popřípadě formou e-learningu. Výjimkou jsou zahraniční služební cesty za účelem školení a transferu znalostí a Vzdělávací podpora, která je tzv. „off the job“ formou.

Společnost praktikuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců těmito způsoby:

- Vzdělávací portál (Learning portal),
- Rotační program (Rotation program),
- Vzdělávací příspěvek / vzdělávací podpora (Educational assistance),
- Zaměstnanecké benefity – roční příspěvek na vzdělávání a rozvoj.

Vzdělávací portál

Jedná se o vzdělávání na bázi e-learningu, tj. soubor více než 3 000 online kurzů nejrůznějšího zaměření, více než 20 000 elektronických knih všech žánrů a dalších studijních a podpůrných materiálů dostupných na internetu. Přihlašovací údaje do vzdělávacího portálu obdrží zaměstnanec po nástupu do společnosti. Je možné jej užívat libovolně v průběhu zaměstnání ve společnosti a lze se do něj připojit z jakéhokoliv počítače, tj. i z domova či ze školy.

Povinná školení, jejichž splnění je vyžadováno ze zákona, tj. Bezpečnosti práce a ochrany zdraví (BOZP) a požární ochrana, je také poskytováno prostřednictvím e-learningu a to aplikací Instructor.cz specializující se na firemní školení. Mimo tato zákonná školení vyžaduje společnost plnění vzdělávacího plánu platného globálně ve všech pobočkách společnosti. Plán rozvoje je sestaven vždy na období fiskálního roku a stanovuje povinnost absolvovat 15 hodin tréninku z oblasti financí a účetnictví (FA trainings). Dále musí každý zaměstnanec absolvovat povinný kurz Etiky a kodexu obchodního jednání, povědomí o bezpečnosti a ochraně dat. Splnění těchto kurzů je součástí ročního hodnocení zaměstnance.

Rotační program

Interní rotační program je jednou z metod rozvoje lidských zdrojů, který probíhá na bázi mentoringu. Zaměstnanci, kteří projeví zájem získat nové zkušenosti, znalosti, dovednosti, navázat nové pracovní vztahy či prostě jen získat přehled o pracovních činnostech svých kolegů prostřednictvím práce v jiném oddělení, mají možnost zažádat o zapojení do rotačního programu. Program rotace je zajímavou příležitostí například pro zaměstnance, který uvažuje o přestupu do jiného oddělení, ale není si zcela jist, že to pro něj bude to pravé. Rotace zahrnuje všechna oddělení spadající do oblasti financí a lidských zdrojů. Ve většině případů se jedná o dočasný souběh činností, ale může vést i k povýšení pracovníka.

Základní kritéria rotace:

- Vždy je stanoven cíl rotace – získání dalších znalostí, přesun na otevřenou pozici,
- Každá rotace práce je pečlivě naplánována – od dohody na cíli rotace až po harmonogram jednotlivých tréninků,
- Rotace je přínosem pro zaměstnance i pro firmu,

- Mentor / školitel je k dispozici v každém kroku rotace.

Výhody rotace práce:

Rotace může být řešením v situacích, kde není možné povýšení nebo kdy zaměstnanec nestojí o povýšení a manažerskou odpovědnost.

Rotace umožňuje zaměstnanci získat znalosti a dovednosti z různých pozic, pomáhá předcházet potenciální nespokojenosti a nudě, poskytuje nové výzvy a příležitosti, umožňuje poznávat nové spolupracovníky a manažery. Rotace je vnímána jako pokračující závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci pracovní růst a dosáhnout kariérních cílů.

Parametry programu:

Program trvá 1 měsíc s možností prodloužení o další měsíc, pokud zde nejsou další čekající uchazeči a současný manažer s tím souhlasí (na základě množství práce). Rotace se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci, kteří jsou na současné pozici alespoň 9 měsíců. Jakmile je program schválen a přijat, není možné z něj vystoupit před jeho řádným dokončením. V případě zájmu o zapojení do programu je nutné vyplnit žádost (viz. Příloha 13 Žádost o zapojení do Rotation Programu) a předat ji současnému manažerovi, který dále kontaktuje příslušná oddělení. Za výběr vhodné pozice pro rotaci odpovídá vždy manažer. Jakmile je program schválen, přidělí se zaměstnanci mentor, který ho bude provázet procesem. Po skončení každého programu musí být vypracováno shrnutí a zhodnoceny přínosy.

Vzdělávací podpora

Další možností v rámci vzdělávání a rozvoje je zažádat o Vzdělávací podporu. Podmínky a charakteristiky jsou upraveny interním nařízením ředitele společnosti, který zároveň rozhoduje o jejím případném udělení. Je nutné vyplnit formulář žádosti (viz. Příloha 12 Žádost o vzdělávací podporu) a též připojit motivační dopis.

Vzdělávací podpora se vztahuje na všechny zaměstnance pražských poboček, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti alespoň 9 měsíců.

Podmínky poskytnutí:

Podmínkou získání podpory je studium a následné získání akademického titulu na akreditované vzdělávací instituci. Podpora je omezena na magisterské a doktorské studium, popřípadě studijní program MBA.

Od zaměstnance se očekává, že si zaplatí až 50 % ceny kurzu a celkové náklady nepřesáhnou limit stanovený vnitřním nařízením.

Zaměstnancům není umožněno nepřetržité studium na základě vzdělávací podpory. Po dokončení všech požadavků kurzu, musí zaměstnanec vyčkat nejméně jeden akademický rok, než bude možné žádat další vzdělávací podporu.

Podmínkou poskytnutí vzdělávací podpory je podepsání dohody o ročním setrvání ve společnosti po dokončení kurzu. V případě, že by se rozhodl zaměstnanec odejít dříve, musí zpětně zaplatit společnosti prostředky, které vynaložila. Stejně tak pokud by byl pracovní poměr rozváznán ze strany společnosti, nemá zaměstnanec nárok na proplacení již zaplaceného poplatku za studium.

Výjimky z tohoto nařízení podléhají schválení ředitele společnosti.

Zaměstnanecké benefity – příspěvek na vzdělání a rozvoj

Každému zaměstnanci je přidělen roční příspěvek na vzdělání a rozvoj ve výši 5 400 Kč, popř. jeho poměrná část v závislosti na termínu nástupu zaměstnance. Tento příspěvek je určen na nákup vzdělání / kurzů přes smluvního partnera. Podrobnější informace v kapitole 4.2.6 Odměňování.

4.2.5 Hodnocení pracovníků / Performance management

Hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu probíhá ve společnosti ve čtyřech formách:

- GPARS,
- SLA,
- KPI,
- Doplnková hodnocení na úrovni týmů.

System hodnocení GPARS (Global performance appraisal review system)

GPARS je systém hodnocení pracovníků, který spočívá v sestavení očekávání, cílů a hodnocení výkonu na roční bázi. Jednotlivé body GPARS jsou stanoveny na začátku

fiskálního roku a vždy na konci daného fiskálního roku probíhá hodnocení vedoucí k posouzení, zda a jakým způsobem byly cíle splněny. Je stanoveno celkem šest cílů. Většina cílů (4) je stanovena centrálou společnosti v Americe a to v souladu s očekáváními společnosti. Tři z těchto cílů jsou zaměřeny na výsledky firmy, jeden z cílů se váže na rozvoj zaměstnance (splnění povinného rozsahu tréninků z financí a účetnictví, etiky a kodexu obchodního jednání). Zbývající dva cíle jsou individuální v závislosti na konkrétním zařazení do týmu a jsou v souladu s KPI's.

Zhodnocení je na manažerovi, který jej vyplní do systému a to pomocí škály – nesplnil očekávání, částečně splnil očekávání, splnil očekávání a převýšil očekávání a slovním komentářem. Diskuze k hodnocení se zaměstnancem probíhá na konci fiskálního roku s přímým nadřízeným, který hodnocení prováděl. Jedná se o hodnocení jednotlivce.

Obrázek 5 Hodnotící proces GPARS



Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikové dokumentace,⁴

Klíčové ukazatele výkonnosti – KPI's (Key performance indicators)

Dalším z nástrojů hodnocení pracovního výkonu jsou klíčové ukazatele výkonnosti neboli KPI's. Jedná se o ukazatele stanovené pro každý tým individuálně a to v souladu s globálními cíly organizace. Při stanovování KPI's je nutným předpokladem porozumění,

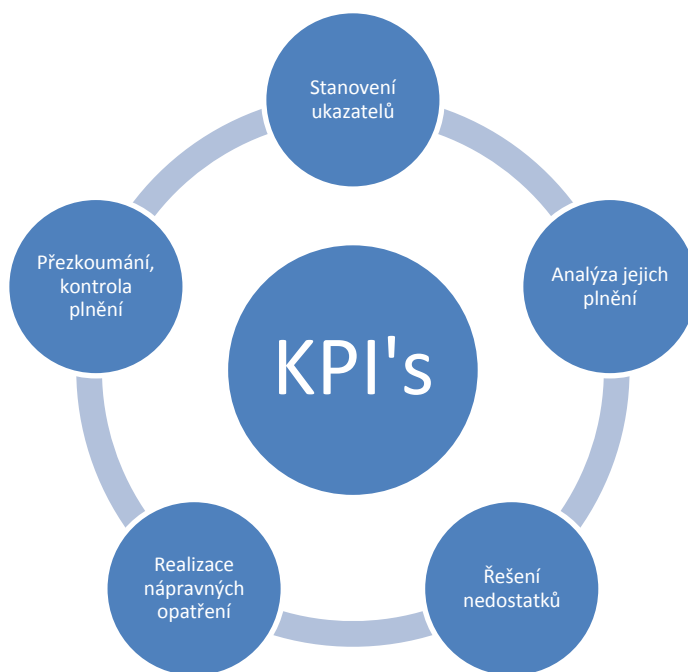
⁴ Při zpracování schématu bylo použito obrázku Apas.cz, odkaz je k dispozici ve zdrojích.

co je důležité pro organizaci jako celek a to je dále modifikováno pro potřeby jednotlivých týmů. Například HR oddělení má jiné klíčové ukazatele než oddělení dodavatelských faktur, ale vychází ze společného cíle organizace a tím je spokojenost zákazníka.

Při stanovování se respektuje pravidlo SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time phased), tj. ukazatele musí být specifické (konkrétní proces), měřitelné (např. množství zaúčtovaných faktur), dosažitelné (hodnoty musí být reálné), relevantní a termínované (měří se předem určené období, např. měsíc).

Hodnocení KPI's je pravidelně se opakujícím procesem, společnost vyhodnocuje KPI's na měsíční bázi. Plnění KPI's je v kompetenci zástupců přímého nadřízeného v závislosti na rozdělení týmů. Hodnotí se jednotlivci.

Obrázek 6 Hodnotící proces KPI's



Zdroj: Vlastní, upraveno dle vnitropodnikové dokumentace.

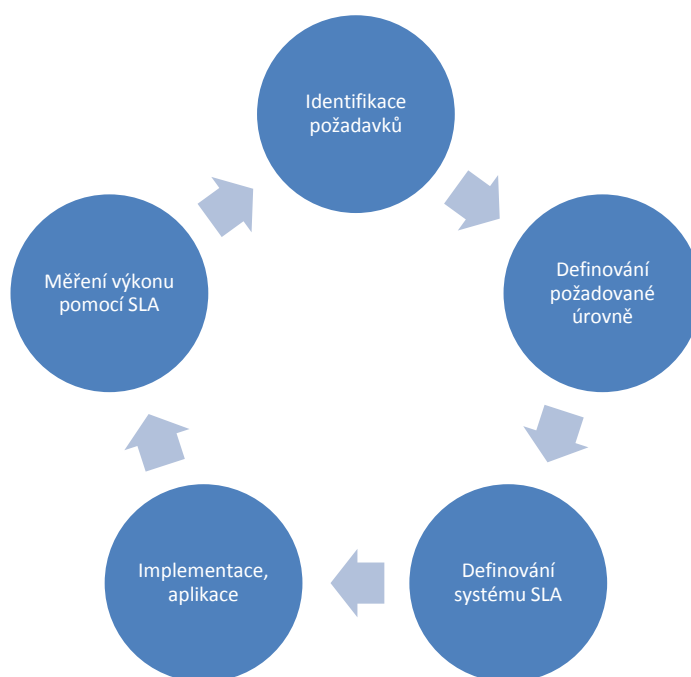
Dohoda o úrovni služeb - SLA (Service level agreement)

Další metodou hodnocení je měření tzv. SLA's. Jedná se o kontrolu plnění požadavků stanových ve smlouvách se zákazníky a to především rozsah dohodnutých služeb, jejich úroveň a kvalita. Stanovují se ve spolupráci s obchodními jednotkami. Společnost má tým několika lidí, jehož náplní práce je právě kontrola a hodnocení dodržování těchto hodnot

poskytovaných formou statistik. Jedná se o hodnocení na úrovni týmů nikoliv jednotlivých zaměstnanců.

Na SLA jsou úzce navázány tzv. dohody o provozní úrovni – OLA (Operational level agreement), které jsou interními dohodami mezi jednotlivými obchodními jednotkami. OLA's určují, jak budou mezi sebou jednotlivé skupiny spolupracovat, stanovují odpovědnost a časový rámec aby byla zajištěna odpovídající kvalita poskytovaných služeb.

Obrázek 7 Hodnocení pomocí SLA's



Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle vnitropodnikové dokumentace.

Doplňková hodnocení na úrovni týmů

Jedná se o hodnocení nad rámec výše uvedených způsobů ve formě individuálních schůzek s manažery v rámci zpětné vazby k aktuálním záležitostem. Je spíše nepravidelného charakteru a je vyvoláno ze strany zaměstnance.

4.2.6 Odměňování a motivace pracovníků

Odměňování a motivace zaměstnanců jsou velmi úzce propojené oblasti řízení lidských zdrojů. Společnost BCA má poměrně rozsáhlý a propracovaný systém odměňování a motivace pracovníků, který se snaží i nadále zlepšovat.

Peněžité odměny

Základní složkou odměňování je **měsíční mzda**, která se odvíjí dle pracovního zařazení, znalostí a zkušeností zaměstnance. Její výše je dána smluvně a mění se v případě povýšení či dobrých pracovních výsledků (nejčastěji na základě hodnocení GPARS). Přesčasy se ve většině případů neproplácí, ale kompenzují úpravou pracovní doby či dny volna (mimo uzávěrkové práce). V odůvodněných případech je možná práce o svátcích či v pozdních večerních hodinách, v tomto případě je součástí mzdy **příplatek za práci o státní svátek či noční příplatky**. Zároveň společnost poskytuje benefit v podobě čtyř hodin navíc do pracovní evidence, v případě práce o státní svátek s nutností být fyzicky v kanceláři (nevztahuje se na práci ve svátek formou tzv. home office) – tyto hodiny se ovšem také neproplácí, ale kompenzují dny volna.

Nepeněžitě odměny

Společnost nabízí velké množství dalších forem odměňování, především se jedná o nepeněžitě formy odměňování.

Stravenky, příspěvek na stravování

Každý zaměstnanec společnosti má po odpracování prvního měsíce nárok na stravenky ve výši 80 Kč na den, z jejíž hodnoty je polovina hrazena zaměstnavatelem a polovina je srážena z výplaty zaměstnance. Dále společnost vyjednala slevu na stravování pro své zaměstnance v blízké kantýně, tj. zaměstnanci platí zvýhodněnou cenu, jakou mají zaměstnanci společnosti, které kantýna patří namísto ceny pro externí strávníky.

Dovolená navíc

Společnost nabízí dovolenou v rozsahu 25 dnů ročně, tj. o 5 více než je stanoveno zákonem.

Pojištění

Společnost nabízí svým zaměstnancům cestovní a úrazové pojištění pro pracovní i soukromé účely.

Vzdělávání

Všichni zaměstnanci mají po dobu trvání pracovního poměru přístup do vzdělávacího portálu s online kurzy a knihami nejružnějšího zaměření. Dále mají zaměstnanci po skončení zkušební doby nárok na příspěvek na vzdělání ve výši 5 400 Kč ročně popř. jeho

poměrnou část v závislosti na datumu nástupu. Tyto body lze využít prostřednictvím benefitů partnera (viz. Cafeteria benefity). Zaměstnanec má také nárok na 2 dny placeného volna ročně za účelem vzdělání v souvislosti s výkonem jeho povolání. V tomto případě musí být termín schválen přímým nadřízeným dopředu a zaměstnanec je povinen doručit certifikát manažerovi a oddělení lidských zdrojů k omluvení absence.

Společnost též pořádá interní kurzy excelu vedené zaměstnancem, který je na velmi pokročilé úrovni a často pomáhá kolegům s nejrůznějšími úkoly.

Cafeteria benefity systém

Jedná se o systém zaměstnaneckých výhod, které je možné čerpat prostřednictvím externího dodavatele. Společnost přispívá každému zaměstnanci po skončení zkušební doby měsíčně 3 % hrubé mzdy na jeho benefity účet u partnerské společnosti Benefit.cz. Zároveň jsou na tento účet přičteny i body na vzdělání ve výši 5 400 Kč. Platnost obou typů bodů jsou dva roky. Body jsou určeny výhradně zaměstnancům, tj. všechny body musí být uplatněny před skončením pracovního poměru a pouze zaměstnancem samotným. Nicméně i v tomto případě je možné v určitých (blíže nespecifikovaných) případech body převést na účet jiného zaměstnance. K čerpání bodů je potřeba mít přístup do účtu benefit.cz a prokázat se benefity kartou – obojí obdrží zaměstnanec po skončení zkušební doby.

Vzdělávací body jsou čerpány v poměru 1:1, tj. 1 vzdělávací bod se rovná 1 Kč ceny kurzu. Pro zbývající body platí různé přepočítávací koeficienty, které jsou uvedeny v detailu nabídky po přihlášení do účtu na stránkách benefit.cz.

Vzdělávací body

Body určené na vzdělávání je možné utratit prostřednictvím jazykových kurzů (velmi oblíbené jsou soukromé lekce s rodilými mluvčími v prostorách společnosti zaměřené na konverzaci), různých odborných školení z oblasti účetnictví/financí, počítačové kurzy nebo nejrůznější kurzy měkkých dovedností, tzv. soft skills. Další možností je vysokoškolské studium na partnerské univerzitě nebo vzdělávání pro děti.

Ostatní body

Zbývající body, které jsou přisovány měsíčně ve výši 3 % hrubé mzdy, mohou být využity v různých kategoriích.

E-shopy

Partnerské obchody umožňují platbu prostřednictvím benefitů bodů. Jedná se například o různé optiky, e-lékárny, zážitkové organizace či slevové portály.

Zdraví

Benefity body je možné uhradit zdravotní péči (stomatologické ordinace, oční kliniky, soukromé praktické ordinace), očkování, rehabilitace, masáže či výživové poradenství.

Sport

V této kategorii je možné zakoupit nejrůznější vstupy/permanentky do fitness center, plaveckých bazénů, ale i dalších sportovních center (lezecká stěna, squash/tenis, míčové sporty). Velmi oblíbenou je v této kategorii možnost zakoupení tzv. Multisport karty. Karta Multisport opravňuje jejího držitele čerpat jeden vstup / hodinu denně v partnerských centrech po celou dobu její platnosti.

Kultura

Z této kategorie je možné zakoupit vstupenky do kina, divadla, ale například i kurz kreslení, školu vaření či kurzy v taneční škole.

Rekreace

Formou benefitů bodů je možné uhradit cenu pobytu v hotelech, penzionech, chatách a chalupách či v cestovních kancelářích.

Finance

Možnost platby životního pojištění či penzijního připojištění pomocí benefitů bodů.

Ostatní

Do této kategorie spadá možnost platby za jízdné v městské hromadné dopravě pomocí karty Opencard. Jedná o ovšem o nejméně výhodnou formu benefitu pro svůj nepříznivý přepočítávací koeficient.

Motivace zaměstnanců

Společnost používá různé motivační nástroje v závislosti na faktorech motivace zaměstnanců a to:

- Vnější motivaci uspokojuje pomocí mzdového ohodnocení a systému zaměstnaneckých výhod.
- Vnitřní motivaci uspokojuje pomocí nejrůznějších hodnocení (vyhlašuje každý měsíc 2-3 vybrané zaměstnance jako Zaměstnance měsíce), možností kariérního (povýšení) nebo profesního růstu.

4.2.7 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je personální oblastí blízkou s oblastí odměňování a motivace zaměstnanců.

Péče o zaměstnance uplatňovaná společností je v zásadě dvojího typu:

- povinná péče stanovená zákonem,
- dobrovolná jako výraz personální politiky.

Pružná pracovní doba

Společnost umožňuje zaměstnancům užívat pružné pracovní doby. To spočívá ve stanovení fixních hodin, tj. od 9:30 do 15:30 hodin (tato část pracovní doby musí být v pracovní evidenci uvedena vždy a to buď jako čas strávený v práci nebo čerpání hodin pomocí tzv. Flexitime) a variabilní čas začátku / konce pracovní doby, tj. od 7:00 do 9:30 a 15:30 až 18:00 hodin.

Zázemí a občerstvení na pracovišti

Zaměstnancům jsou v současnosti k dispozici dvě kuchyňky s potřebným vybavením (stoly, lednice, mikrovlnné trouby, varné konvice a kuchyňské příslušenství). Zároveň jsou volně k dispozici čaje, mléko, automaty na kávu a vodu. Bohužel v současné době nejsou kapacity dostačující vzhledem k neustálému nárůstu počtu zaměstnanců. Nově je též k dispozici sprcha, což byl jeden z požadavků ze strany zaměstnanců.

Každé druhé pondělí v měsíci jsou dodávky čerstvého ovoce pro zaměstnance.

Pracovní prostředí, možnost odpočinku

Zaměstnanci mají pro chvíle odpočinku k dispozici dvě relaxační místnosti a stolní fotbal v prostorách kuchyňky.

Open office

Jedná se o vyhrazené časy, ve kterých je vyšší management k dispozici zaměstnancům bez nutnosti sjednání setkání předem. Je to prostředek ke zlepšení komunikace a otevření se managementu všem zaměstnancům.

Firemní akce

Společnost pořádá a přispívá při různých příležitostech na akce pro své zaměstnance například vánoční party, halloweenská party, bowling atd. Zároveň se pořádají týmové akce i bez finančního příspěvku společnosti za účelem zlepšování pracovních vztahů, zlepšení komunikace formou společných obědů, večerních posezení nebo lyžařského zájezdu. Oblíbené jsou i nejrůznější charitativní či sportovní akce (běžecká kampaň, volejbal).

Zdraví

Společnost hradí každoroční očkování proti chřipce, které probíhá v prostorách společnosti ve stanovených termínech. Zaměstnanci obdrží informaci o možnosti přihlášení s předem stanovým termínem, kdy je nutné se dostavit v případě zájmu. V případě, že se přihlášený nedostaví ve stanových čas, musí uhradit hodnotu vakcíny.

4.2.8 Uvolňování pracovníků z firmy

Uvolňování pracovníků z firmy probíhá nejčastěji těmito způsoby:

- Dočasné odchody – mateřské dovolené a dlouhodobější pracovní neschopnost,
- Trvalé odchody
 - výpověď ze strany zaměstnavatele – nejčastěji jde o výpovědi ve zkušební době, pro hrubé porušení kázně,
 - výpověď ze strany zaměstnance – výpovědi ve zkušební době, v rámci fluktuace pracovní síly.

Odchody ze strany zaměstnanců, především těch zkušenějších, sebou nesou řadu problémů, jako jsou časté změny (neustále změny povinností uvnitř týmu, nutnost častého zaškolení, nejasnosti, chyby), přetížení stávajících zaměstnanců (u pozic náročnějších na obsazení se obvykle nestihne místo obsadit před odchodem stávajícího zaměstnance, povinnosti odchozího zaměstnance jsou tedy dočasně rozděleny mezi stávající

zaměstnance, což vede k jejich přetěžování), rostoucí nespokojenost, ale také zvýšení nákladů na získávání a výběr zaměstnanců, ztráta dobrého jména společnosti jako zaměstnavatele.

Jednou z možností jak sledovat množství a strukturu odcházejících zaměstnanců je měření fluktuace a vedení rozhovorů s odcházejícími pracovníky formou výstupních pohovorů. Společnost měření fluktuace provádí (poslední data hovoří o čísle nad hranicí 15 %), ale nevyvozuje z ní žádné zásadní závěry. Stejně tak v případě výstupních pohovorů, které jsou spíše formálním vyplněním dotazníku než debaty personalisty s odcházejícím zaměstnancem o důvodech jeho odchodu. Bohužel v tomto případě je nutné konstatovat, že společnost razí politiku, že každý je nahraditelný a odchodům zaměstnanců se nesnaží nijak zabránit.

4.3 Charakteristika vybrané malé firmy

Společnost OPM Photo s.r.o. je specializovaným e-shopem, který působí na trhu téměř dvacet let. Začínala jako specializovaný obchod s foto technikou a postupně rozšiřuje svůj sortiment o další produkty dle aktuálního stavu na trhu, jako jsou tablety, mobilní telefony, herní konzole, příslušenství aj. Zároveň poskytuje služby fotolaboratoře pro profesionální, ale i amatérské fotografy.

4.3.1 Struktura společnosti OPM Photo

V současné době má společnost OPM Photo dvě kamenné prodejny (Praha, Brno) a centrálu (Praha). V předchozích měsících došlo k výraznější redukci počtu prodejen/zaměstnanců s ohledem na aktuální stav a nutnost snížit náklady. Byly zrušeny tři prodejny (Praha, Hradec Králové a Ostrava) a deset pracovních míst (tj. téměř třetina). Mimo míst na prodejnách bylo zrušeno místo marketingového specialisty a též pozice zahrnující mimo jiné personální činnosti.

Společnost má aktuálně dvacet dva zaměstnanců, z toho osm pracuje na prodejnách (dva vedoucí prodejny, čtyři prodejci a dva pracovníci fotolaboratoře) a čtrnáct na centrále (ředitel, projektový manažer, grafik, dva IT specialisté, pět produktových manažerů, dvě administrativní pracovnice zodpovědné za objednávky, reklamace, účetnictví a dva skladníci). Dále společnost outsourcuje část služeb externím dodavatelům a to účetnictví, právní služby a část IT služeb.

4.3.2 Oddělení lidských zdrojů

Společnost v současné době nemá zřízenou pozici personalisty / specialisty na lidské zdroje. V minulosti zde bylo místo personalisty, který ovšem nebyl přímo specialistou na lidské zdroje a vykonával řadu jiných činností v rámci společnosti. Jeho hlavní náplní práce byla kontrola zaměstnanců na prodejnách. Dále byl zodpovědný za nábor nových zaměstnanců a s ním souvisejících administrativních činností, kontrola docházky a řešení dovolených. V současnosti je agenda řízení lidských zdrojů rozdělena mezi ředitele firmy, projektového manažera a administrativa je svěřena pomocné účetní.

4.4 Úkoly řízení lidských zdrojů v podmínkách společnosti OPM Photo

V této kapitole jsou rozepsány jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů, tak jak jsou aplikovány v malém podniku.

4.4.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů probíhá většinou na základě aktuálních potřeb, středně či dlouhodobé plánování zcela chybí a to ve všech oblastech řízení lidských zdrojů. Probíhá pouze plánování operativního charakteru a to především v oblasti náboru, tj. v situaci je-li třeba přijmout dalšího zaměstnance či nahradit odcházejícího. Předem se plánuje nábor pouze v případě, kdy se zvažuje otevření nové pobočky nebo naopak pokud se pobočky uzavírají v rámci nutných změn.

4.4.2 Získávání a výběr

Problematika získávání a výběru lidských zdrojů je plně v kompetenci podniku bez zprostředkující agentury. Nejčastěji se jedná o rozhodnutí na úrovni ředitele společnosti, projektového manažera a vedoucích prodejen v případě náboru prodejců.

Proces získávání a výběru zaměstnanců

1. Identifikace potřeby

S požadavkem na potřebu získání nového zaměstnance přichází nejčastěji vedoucí prodejny, projektový manažer popř. sám ředitel společnosti a to na základě aktuálního stavu.

2. Specifikace pracovního místa

Sestavení souboru požadavků nutných pro úspěšné vykonávání pracovní činnosti, tj. požadavky na vzdělání, dovednosti či praxi. Specifikace připravuje nejčastěji projektový manažer či vedoucí prodejny.

3. Zvážení alternativ, identifikace zdrojů

V této fázi se zvažují možnosti a zdroje, ze kterých společnost dodatečně zaměstnance získá (interní či externí zdroje). Probíhá porada ředitele s vedoucím prodejny či projektovým manažerem. Finální slovo má vždy ředitel.

4. Volba metody získávání zaměstnanců

Společnost standardně neinformuje stávající zaměstnance o možnosti interních přesunů na volná místa. Obvykle se poptávají sami zaměstnanci, pokud mají zájem o interní přesun (například prodejce projeví zájem o místo produktového manažera). Interní přesuny jsou možné pouze na základě dohody s ředitelem. Zároveň může stávající zaměstnanec doporučit vhodného kandidáta (bez finanční odměny). Pokud nedojde k obsazení pozice na základě zájmu stávajícího zaměstnance či doporučení, hledá firma vhodné kandidáty mimo podnik.

5. Formulace nabídky a její zveřejnění

Na základě specifikace pracovního místa je vytvořena nabídka volného pracovního místa a následuje její zveřejnění. Firma inzeruje volná pracovní místa hlavně na svých webových stránkách a specializovaných pracovních portálech (pracicka.cz, jenprace.cz, volnamista.cz). Z důvodu úspory nákladů se jedná většinou o portály, které jsou zdarma či za nízký poplatek. Z finančních důvodů firma nepoužívá známé pracovní portály, jako jsou jobs.cz či prace.cz. V minulosti užívala k inzerci též odborná fóra (v případě náboru specialistů) či portál sprace.cz. Příležitostně se objevují inzeráty na stránce společnosti na sociální síti Facebook. Firma nespolupracuje s úřadem práce ani žádnou školou. Ukázka pracovních nabídek je k nahlédnutí v příloze (Příloha 8 Ukázka pracovní nabídky Odborný prodejce, Příloha 9 Ukázka pracovní nabídky Asistent produktového manažera).

6. Shromáždění dokumentů a žádostí od uchazečů, třídění

V této fázi dochází ke sběru došlých životopisů a jejich porovnání s požadavky na dané místo. Tento předvýběr provádí nejčastěji projektový manažer (kontaktní osoba uvedená

v inzerátu), který z došlých životopisů vybere ty uchazeče, kteří nejvíce odpovídají požadavkům na dané místo. Tyto životopisy pošle produktovým manažerům či vedoucímu prodejny v případě nábory na pozice spadajících do jejich kompetence. Ti vyberou uchazeče, kteří budou pozváni na pohovor.

7. Metody výběru

Výběr pracovníků probíhá na základě jedno či dvoukolového pohovoru, jehož součástí bývá test schopností (například pro nábor na pozici programátora je zaslána ke zpracování úloha, která ověřuje úroveň požadovaných znalostí). První kolo pohovoru probíhá za účasti projektového manažera a produktového manažera či vedoucího prodejny. Pohovor je strukturovaný a jeho součástí je test schopností. Druhé kolo probíhá s ředitelem a druhým zástupcem společnosti (v závislosti na obsazované pozici), zcela výjimečně probíhá pouze s ředitelem.

8. Nabídka zaměstnání, příprava smlouvy

Úspěšní kandidáti absolvují pohovor s ředitelem společnosti, kde jim je předložena nabídka smlouvy včetně konkrétních platebních a dalších podmínek. V případě přijetí nabídky, jsou údaje postoupeny externí právní společnosti, která připraví pracovní smlouvu.

4.4.3 Nástup zaměstnance a jeho adaptace ve společnosti

Zaměstnanec je povinen v prvních dnech zaměstnání dodat potřebné dokumenty pomocné účetní a podepsat prohlášení k dani. Projektový manažer či vedoucí prodejny (dle pozice, na kterou zaměstnanec nastupuje) nového kolegu představí a provede po firmě. V prvních 14 dnech je zaměstnanec povinen absolvovat zákonná školení o BOZP a požární ochraně. Následují vstupní školení, která jsou nejčastěji prováděny kolegy na prodejně či produktovým manažery dle budoucího pracovního zařazení.

4.4.4 Vzdělání a rozvoj lidských zdrojů

Vzdělání a rozvoji zaměstnanců nevěnuje společnost mnoho pozornosti. Většinou se omezuje pouze na školení ve formě „on the job“, tj. přímo na pracovišti a to pouze ve formě předávání informací mezi zaměstnanci. V případě zavádění nového softwaru (například skladové evidence) platí firma školení, kdy výrobce softwaru zaškolí pouze vedoucího a ten je povinen zaškolit další zaměstnance. Prováděna jsou též školení prodejců

či produktových manažerů, která jsou iniciována a financována přímo výrobcí zařízení (je jejich zájmem, aby pracovníci produktům rozuměli a mohli je co nejlépe prezentovat zákazníkům).

4.4.5 Hodnocení pracovního výkonu

Firma nemá vypracovaný žádný systém hodnocení pracovního výkonu. Jedná se spíše o nahodilé a subjektivní hodnocení, které se většinou řeší v rámci schůzek a týmových porad s ředitelem. Jediní zaměstnanci, kteří podléhají hodnocení na základě předem daných kritérií, jsou produktoví manažeři. Ovšem i v tomto případě se tato kritéria často mění dle požadavků ředitele firmy.

4.4.6 Odměňování a motivace pracovníků

Odměňování a motivace pracovníků jsou značně omezené oblasti, do jisté míry je opomíjen jejich význam pro společnost.

Základní složkou odměňování je měsíční mzda, která je dána smluvně na základě pracovního zařazení. Práce přesčas či o státní svátek není vyžadována, tj. součástí mzdy nejsou žádné příplatky. V minulosti byl zaměstnancům poskytován benefit formou příspěvku na stravování ve formě 60 Kč stravenky na den, nicméně v rámci úspor byl tento benefit pozastaven. Určitým zaměstnancům je poskytován k práci vlastní notebook či telefon s neomezeným voláním. Zaměstnanci mohou požádat o slevu na produkty.

Motivace

Finanční motivace je poskytována ve formě procenta z obratu a to pouze produktovým manažerům. Systémy vnitřní motivace zcela chybí (uznání, pochvaly, možnosti povýšení).

Jako demotivující faktory jsou uváděny rychlé a neúčelné změny, absence strategie, vývoje.

4.4.7 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance probíhá pouze v rámci povinností vycházejících ze zákona. Na základě dohody je možná úprava pracovní doby (flexibilní pracovní doba). V minulosti bylo poskytováno občerstvení na pracovišti (čaj, káva), ovšem v rámci finančních úspor bylo od tohoto ustoupeno. Zaměstnanci si nyní hradí toto občerstvení sami.

4.4.8 Uvolňování pracovníků z firmy

Zaměstnanci jsou ze společnosti uvolňováni dočasně (pracovní neschopnost) či trvale (výpověď ze strany zaměstnavatele či zaměstnance). Kromě vynucených odchodů v rámci organizačních změn (zavírání poboček, rušení pracovních pozic), nedochází k častým odchodům zaměstnanců, jedná se o poměrně stálý kolektiv. Výstupní pohovory mají formu rozhovoru s ředitelem, který se snaží o dohodu se zaměstnancem či změnu názoru.

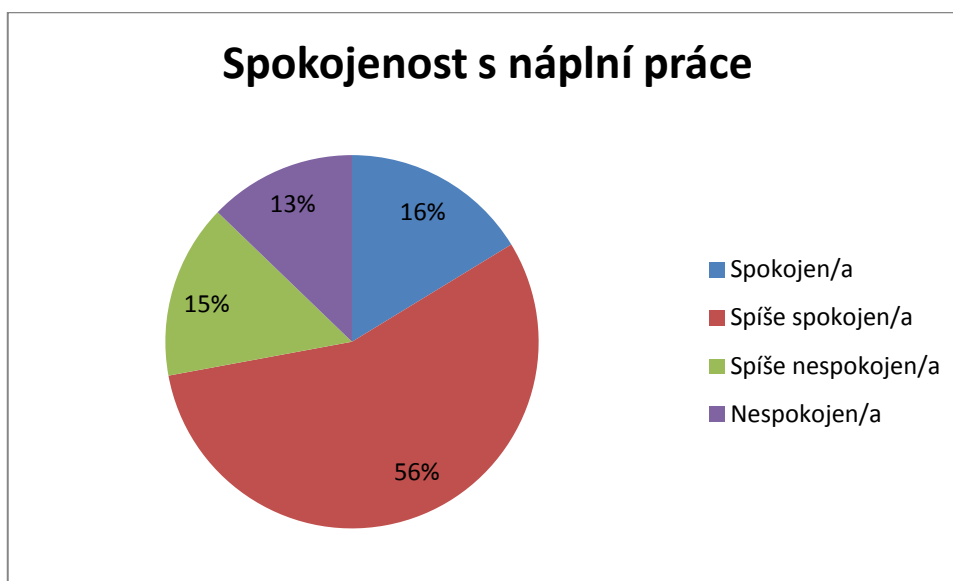
5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Součástí analytické části diplomové práce je dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců nadnárodní společnosti (viz. Příloha 14 Dotazníkové šetření). Dotazníkové šetření proběhlo elektronickou formou prostřednictvím školního systému dotaznik.czu.cz v průběhu měsíce března 2015. Dotazník se skládal z 25 hlavních plus 4 podotázek uzavřeného popř. polouzavřené typu.

Základním souborem, pro potřeby analýzy spokojenosti zaměstnanců, byli zaměstnanci nadnárodní společnosti a to pobočky SSC Praha. Dotazník byl elektronickou poštou rozeslán 145 zaměstnancům. Vyplněno bylo 94 dotazníků, z nich bylo 8 pro neúplnost odpovědí vyřazeno. návratnost po odečtení neúplných dotazníků byla 59,31 %.

Hodnocení dotazníkového šetření je provedeno pomocí grafického znázornění a popisných charakteristik.

Graf 1 Spokojenost s náplní práce

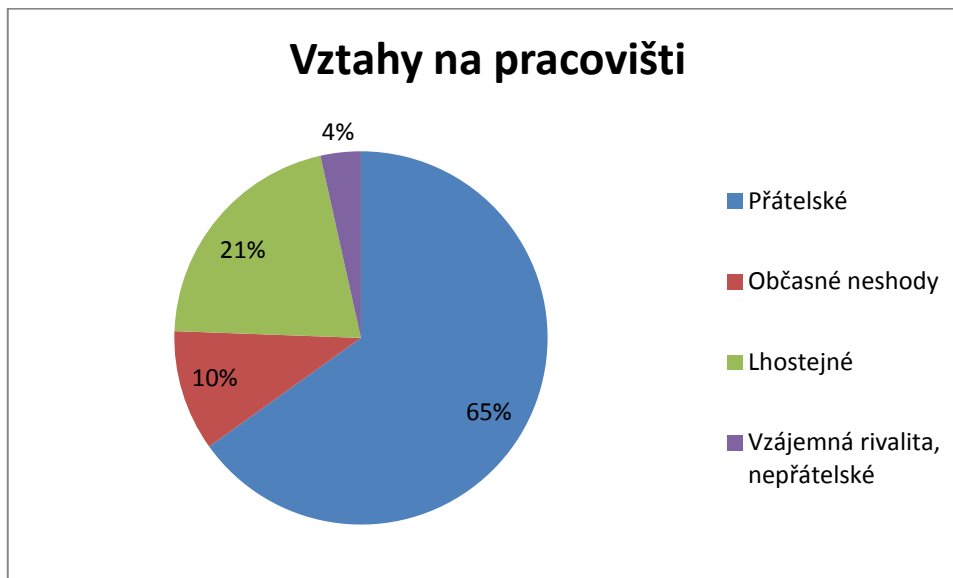


Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že 72 % dotázaných zaměstnanců je spokojeno či spíše spokojeno a 28 % dotázaných je spíše nespokojeno či nespokojeno s náplní své práce. S ohledem na výsledek odpovědí k otázce č. 16 (důležitost jednotlivých faktorů spokojenosti), kde je náplň práce spolu se mzdou uváděna jako nejčastější faktor spokojenosti, lze brát tyto výsledky jako pozitivní neboť 3/4 respondentů je spokojeno.

V rámci detailnějšího rozboru by bylo vhodné dále zkoumat důvody nespokojenosti zbývající třetiny.

Graf 2 Vztahy na pracovišti



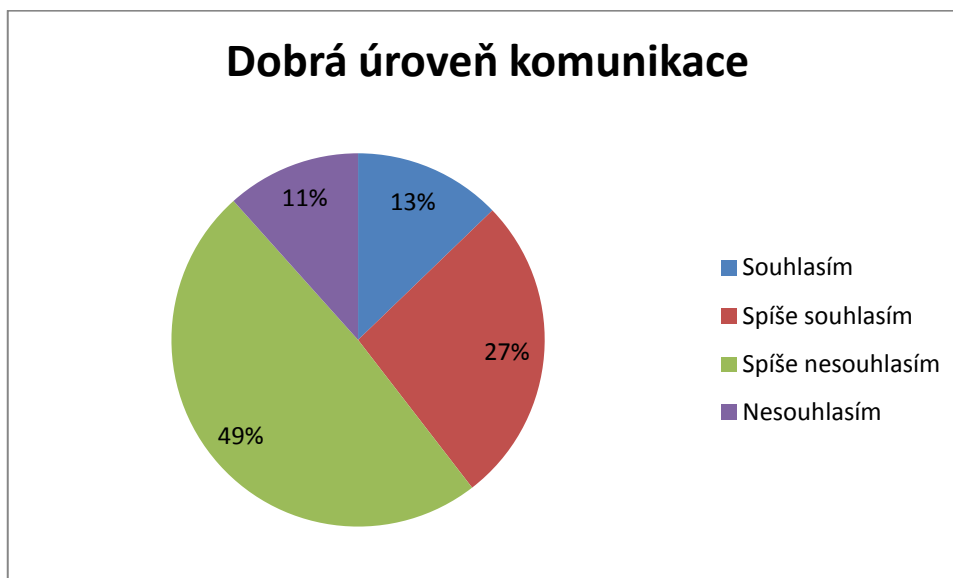
Zdroj: vlastní zpracování

Většina (3/4) respondentů hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské či s občasnými neshodami. To poukazuje na dobré vztahy v kolektivu, které jsou důležité pro správné fungování týmů a jejich vzájemné spolupráce. 83 % respondentů zároveň uvedlo, že spokojeno či spíše spokojeno s úrovní týmové spolupráce. Z otázky č. 17 zároveň vyplynulo, že kolegové jsou nejčastějším důvodem, proč respondenti pracují právě pro tuto společnost.

Z grafu č. 3, který zobrazuje podíl odpovědí zkoumající úroveň komunikace ve společnosti z hlediska včasnosti, množství a kvality informací, je patrná mírná převaha (60 %) respondentů, kteří nepovažují úroveň komunikace za dobrou, k 40 % těch, kteří se přiklánějí k názoru, že dobrá je. Lze se domnívat, že 60 % respondentů je číslo vysoké a společnost by z něj měla vyvodit důsledky a v každém případě zlepšit úroveň komunikace a informovanost svých zaměstnanců. K dispozici má firemní elektronickou poštu, intranet či měsíčník. V neposlední řadě je důležitá též komunikace mezi zaměstnanci a managementem. V tomto případě je prakticky shodný počet zaměstnanců, kteří se domnívají, že je management přátelský a otevřený komunikaci (55 %) a 45 % těch,

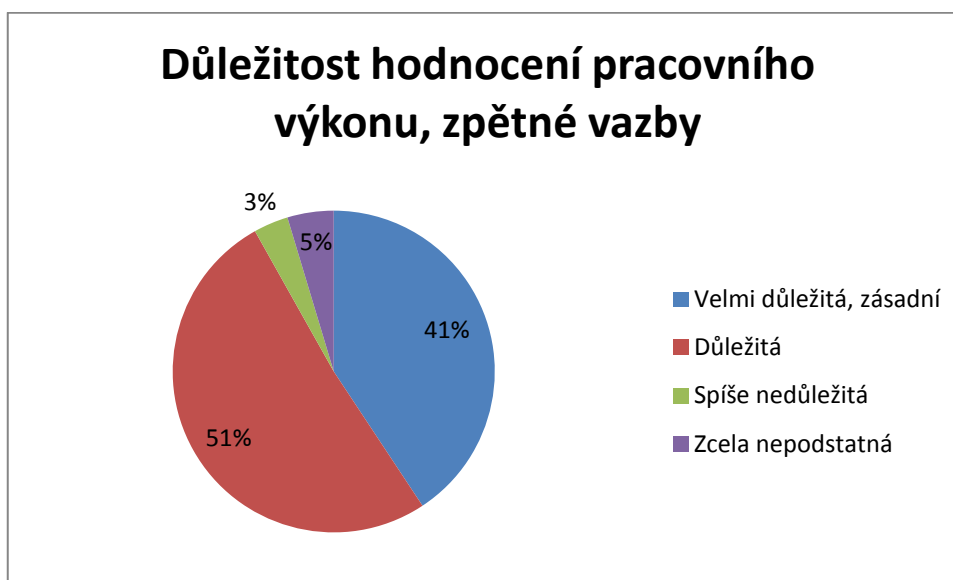
kteří s tímto tvrzením nesouhlasí. To značí, že je třeba zlepšit tuto komunikaci a obecně se zaměstnanci více mluvit.

Graf 3 Dobrá úroveň komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Důležitost hodnocení a zpětné vazby

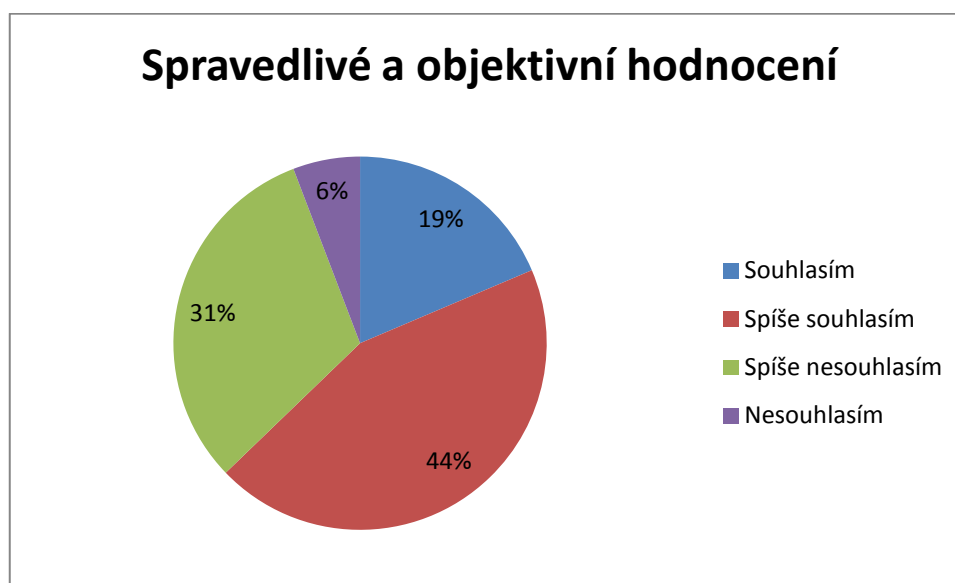


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu zcela jednoznačně vyplývá, jak velkou roli hraje hodnocení pracovního výkonu a zpětná vazba pro dotazované respondenty. 92 % respondentů uvádí, že je zpětná vazba zásadní či důležitá. To zcela jasně potvrzuje důležitost tohoto hodnocení a mělo by být pro

společnost signálem, že je této oblasti třeba věnovat velkou pozornost. K již fungujícím modelům hodnocení je vhodné zařadit i pravidelné, individuální rozhovory se zaměstnanci, které zajistí kontinuální poskytování zpětné vazby a umožní lépe řídit pracovní výkon. S úrovní a frekvencí hodnocení je spokojeno 27 % respondentů oproti 23 %, kteří jsou zcela nespokojeni, zbývajících 50 % je spokojeno s výhradami. V případě hlubších analýz by bylo vhodné dále zkoumat, jaké výhrady mají zaměstnanci k hodnocení pracovního výkonu a z jakého důvodu jsou zcela nespokojeni.

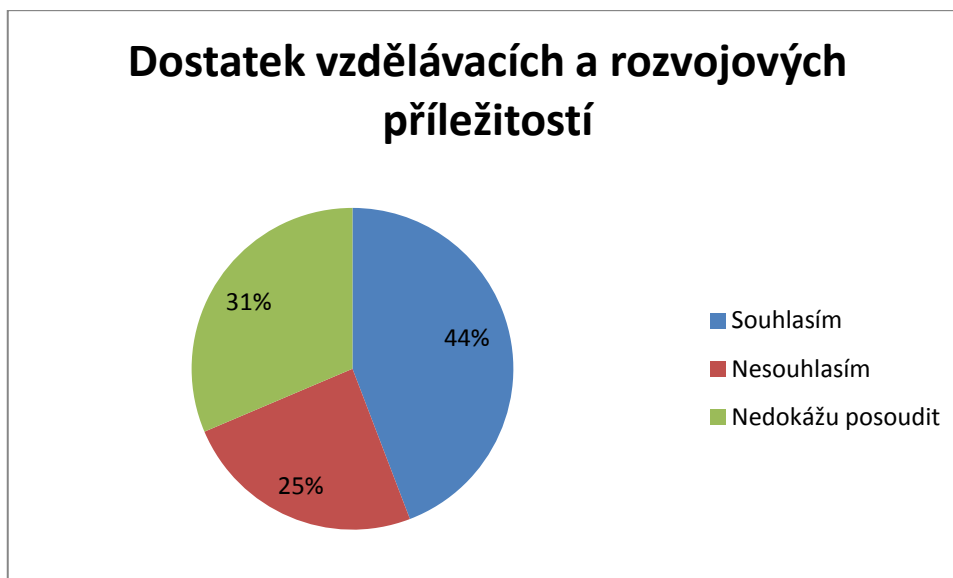
Graf 5 Spravedlivé a objektivní hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

63 % respondentů souhlasí či spíše souhlasí s tvrzením, že hodnocení pracovního výkonu je spravedlivé a objektivní. 37 % respondentů je opačného názoru. Skupina respondentů, která nevnímá hodnocení jako spravedlivé a objektivní, vykazuje negativní názor i v dalších zkoumaných oblastech (motivace, výše mzdy, příležitost pro kariérní růst atd.). 29 těchto respondentů pracuje ve společnosti od 1 do 3 let. Pouze 4 z těchto nespokojených zaměstnanců uvedlo, že se cítí být dostatečně motivováni a nezvažují odchod ze společnosti. V tomto případě by bylo vhodné zjišťovat příčiny celkového negativního postoje zaměstnanců.

Graf 6 Dostatek vzdělávacích a rozvojových příležitostí



Zdroj: Vlastní zpracování

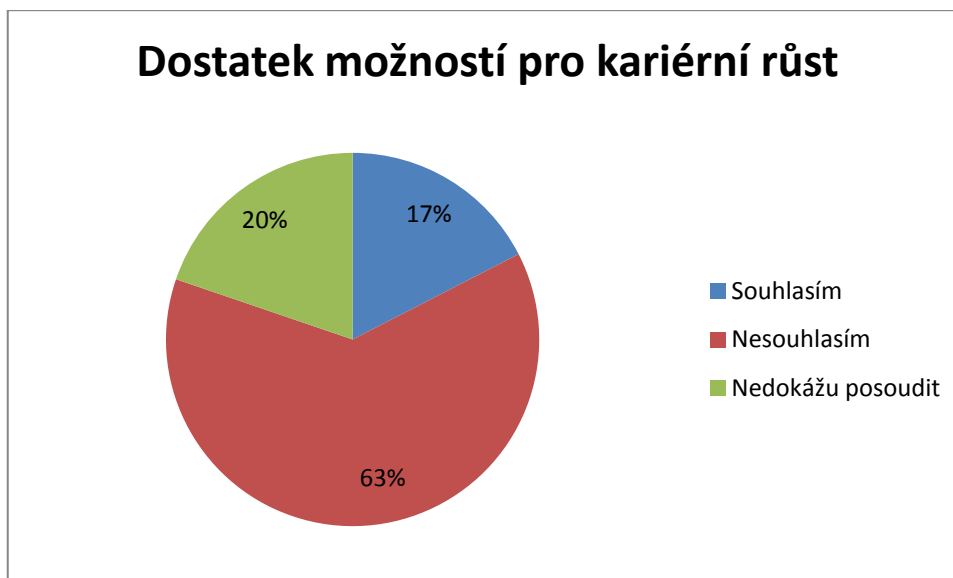
Z grafu č. 6 je možné vidět, že 44 % respondentů se domnívá, že společnost nabízí dostatek příležitostí ke vzdělávání a rozvoji. Oproti tomu 25 % z nich pociťuje nedostatek těchto příležitostí a nejčastěji uváděli absenci odborných kurzů účetnictví jako ACCA⁵, CIMA⁶, část postrádá kurzy na práci se SAP či soft skills. Vysoký podíl (31 %) respondentů odpovědělo, že to nedokáže posoudit. V tomto případě to může být důsledek nedostatečné informovanosti o všech dostupných možnostech. Podle očekávání téměř 2/3 respondentů vyhledává příležitosti pro další vzdělání a rozvoj a zbylá 1/3 tyto možnosti alespoň zvažuje, ale nepodniká žádné kroky. Pouze 4 respondenti odpověděli, že je další vzdělávání nezajímá a nevyhledávají ho. To potvrzuje, že vzdělání a rozvoj je důležitou a nedílnou složkou řízení lidských zdrojů a je třeba mu věnovat patřičnou pozornost. Bylo by vhodné provést průzkum mezi zaměstnanci a zjistit, jaké jiné možnosti vzdělávání jsou žádané a pokusit se je zařadit do vzdělávacích aktivit.

Z grafu č. 7 vyplývá, že více než 2/3 respondentů se domnívá, že společnost nenabízí dostatek příležitostí pro kariérní růst. Důvodů pro to může být několik – manažerské pozice jsou poměrně stále obsazeny a šance povýšit je v tomto směru minimální, chybí více pozic typu senior (zkušený, s praxí). Toto by měl být signál pro společnost zvážit, jaké možnosti kariérního růstu lze zaměstnancům nabídnout.

⁵ ACCA - Association of chartered accountants

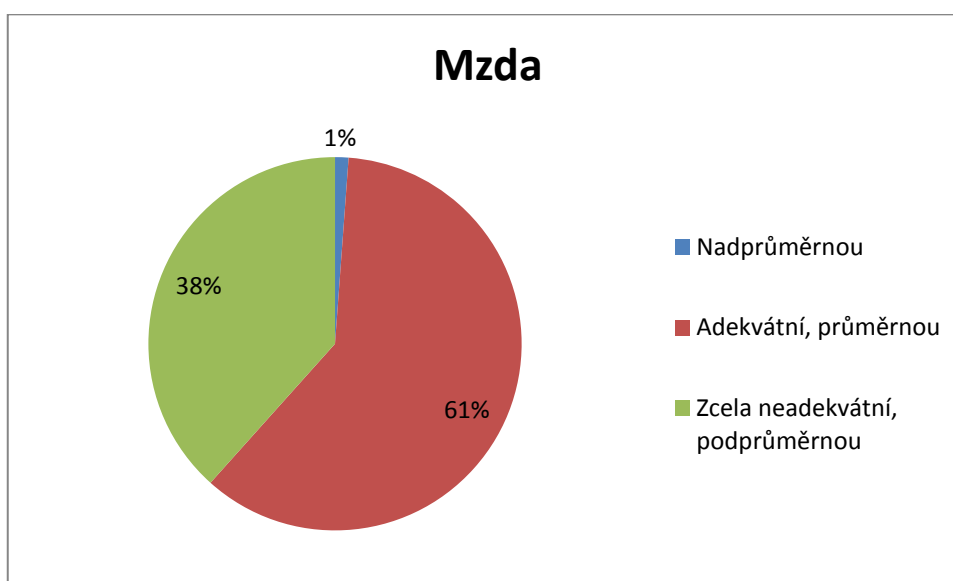
⁶ CIMA – Chartered institute of management accountants

Graf 7 Dostatek příležitostí pro kariérní růst



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Vnímání mzdy

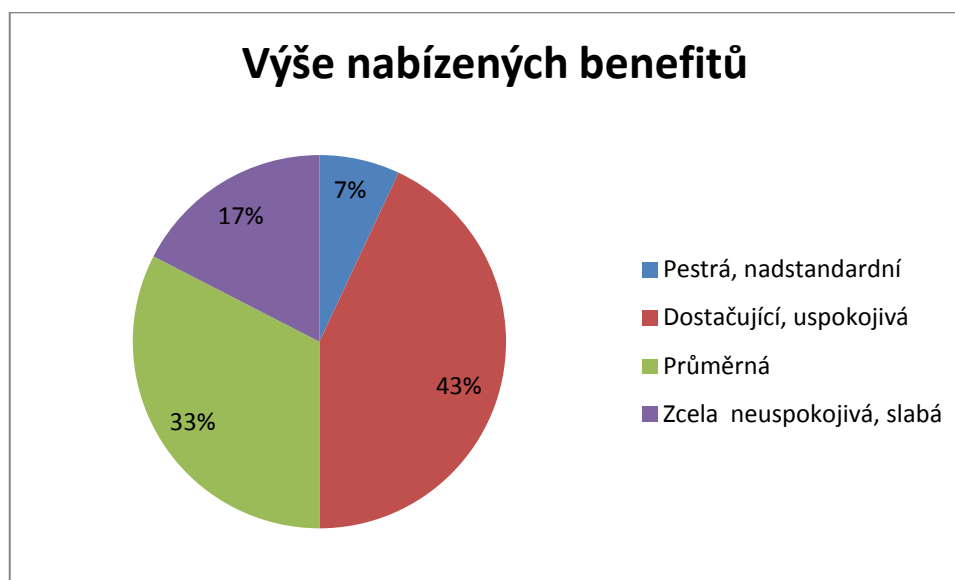


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka spokojenosti s výší mzdy je vždy problematická a často svádí k negativní odpovědi. V zájmu vyvarování se tomuto problému, byli respondenti požádáni, aby uvedli, jak vnímají výši své mzdy s ohledem na své vzdělání a praxi namísto definování pouhé spokojenosti či nespokojenosti. 61 % respondentů uvedlo, že ji vnímají jako průměrnou, odpovídající vzdělání a praxi. 38 % dotazovaných považuje svou mzdu za podprůměrnou, neadekvátní vzhledem ke vzdělání a praxi. Při bližším zkoumání respondentů

nespokojených s výší mzdy, bylo zjištěno, že se jedná v 70 % o pracovníky, kteří pracují ve firmě déle než 2 roky a kteří jsou pravděpodobně dotčeni mzdovou diskrepancí způsobenou rozdílnou mzdovou politikou v době jejich nástupu do zaměstnání. Tyto zaměstnanci také v 88 % uvažují o změně zaměstnavatele, nejčastěji právě z důvodu nespokojenosti s výší mzdy. 55 % z nich také uvádí, že pro společnost pracuje, protože nemůže nalézt jiné zaměstnání. Obecně lze říci, že nově nastavená mzdová politika více odpovídá platovým požadavkům zaměstnanců, činí zaměstnavatele konkurenceschopným v oblasti odměňování s podniky působícími v odvětví. Výsledek 38 % nespokojených respondentů lze považovat za silnou skupinu, společnost by v tomto směru měla učinit další kroky a nepřehlížet tento problém.

Graf 9 Výše nabízených benefitů



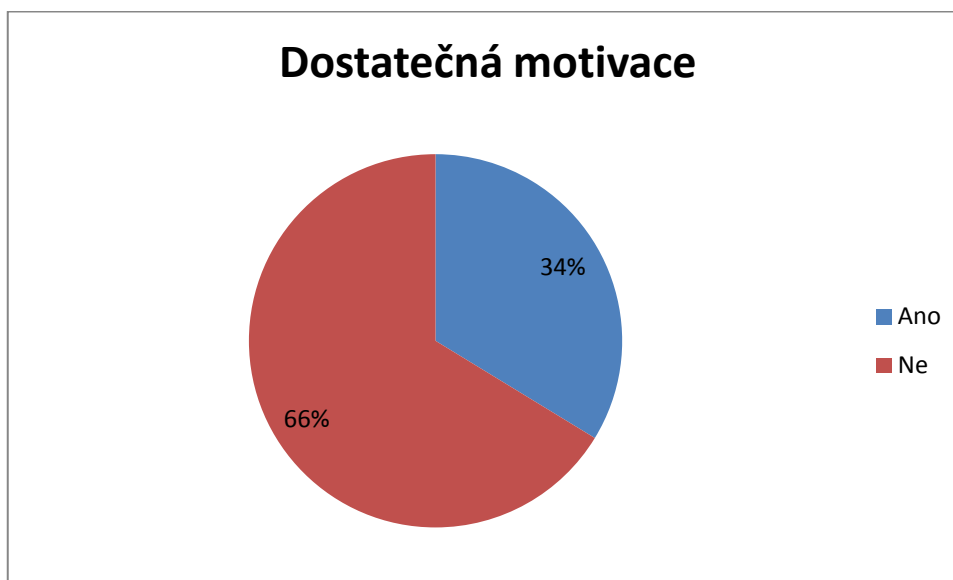
Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost s výší nabízených benefitů je pro podnik vcelku dobrým výsledkem, neboť polovina respondentů ji považuje za nadstandardní popř. uspokojivou. 33 % ji vnímá jako průměrnou. Pouze 17 % dotazovaných ji považuje za neuspokojivou. To odpovídá skutečnosti, že společnost má poměrně rozsáhlý systém odměňování. Možný prostor pro zlepšení je spíše v úpravě struktury nabízených benefitů, tak aby lépe odpovídaly přáním a potřebám zaměstnanců.

Úroveň péče o zaměstnance je pro 2/3 respondentů nadstandardní či standardní. Třetina ji považuje za podprůměrnou. Společnost v této oblasti pracuje a snaží se stále úroveň péče

o zaměstnance zlepšovat. Co je přínosem pro jednu skupinu, nemusí být přínosem i pro jinou – například asi ne všichni zaměstnanci ocení stolní fotbal v kuchyni, na rozdíl od pružné pracovní doby či občerstvení na pracovišti. Jednou z možností jak získat náměty od zaměstnanců může být například umístění boxu do kuchyňky či na recepci, kam by bylo možné vhodit lístky s návrhy na zlepšení péče o zaměstnance, které by se staly podkladem pro zavádění nových oblastí péče.

Graf 10 Dostatečná motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 10 je patrné, že 2/3 respondentů se ve své práci necítí dostatečně motivováni. Toto určitě není pro společnost dobrou vizitkou a značí, že je v této oblasti nutné provést kroky vedoucí k nápravě. Motivace úzce souvisí s odměňováním a hodnocením pracovního výkonu, což dokazují výsledky zkoumání oblasti, kde se respondenti cítí nejméně motivováni. Polovina (55 %) respondentů uvádí, že je nejméně motivuje výše mzdy a benefitů, 26 % dotazovaných je nejméně motivováno povahou pracovní činnosti a pro 19 % je to oblast potřeby uznání a pocitu dobře vykonané práce.

Graf 11 Změna zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že téměř 2/3 respondentů uvažuje o změně zaměstnavatele. Tento výsledek lze vyhodnotit pro zaměstnavatele jako negativní a měl by neprodleně přistoupit k řešení tohoto problému. Z předchozích výsledků je patrné, že je to důsledek nespokojenosti ve více oblastech, jako je výše mzdy, hodnocení pracovního výkonu či nedostatku příležitostí pro kariérní růst. To se potvrdilo i v odpovědích na otázku zjišťující důvody, kdy právě tyto oblasti byly zmiňovány nejčastěji.

Graf 12 Věkové složení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

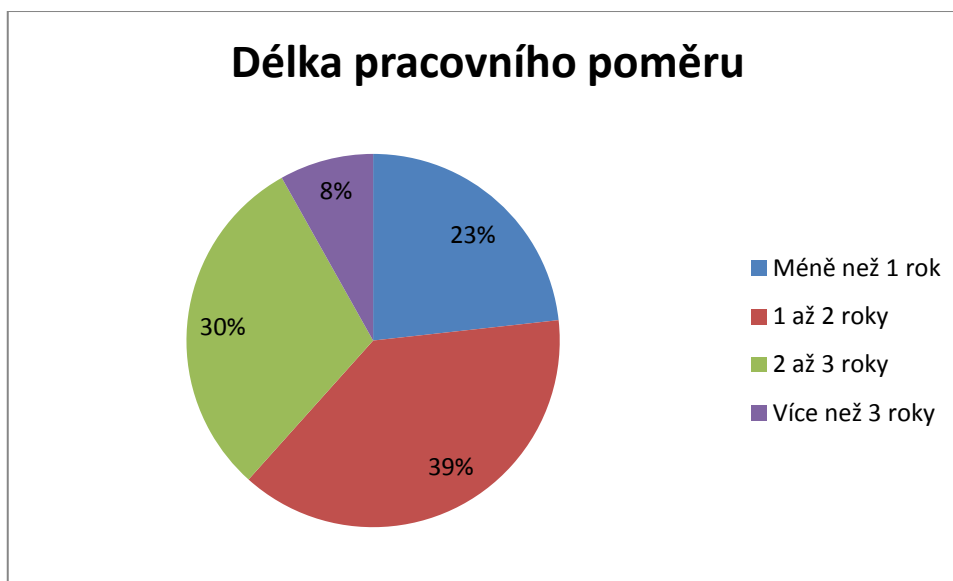
Věkové složení respondentů odpovídá tomu, že se jedná o mladý kolektiv. 85 % respondentů je ve věku od 25 do 35 let. Je to dáno především tím, že společnost nabírá hlavně absolventy vysokých škol s kratší praxí a také fluktuací zaměstnanců, kdy odchází především zkušenější pracovníci.

Podíl žen byl 74 % ku 26 % mužů. Obecně ženy v kolektivu SSC mírně převažují. Celkově za celou firmu však převažují muži především kvůli týmu technické podpory, který není součástí SSC.

Z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání zcela jednoznačně převažují absolventi vysokých škol a to 86 % všech respondentů. Zbylé skupiny jsou zastoupeny méně a to 8 % středoškoláků a 5 % absolventů vyšší odborné školy. To je dáno především tím, že dlouhou dobu bylo od uchazečů o zaměstnání vyžadováno minimálně vysokoškolské vzdělání.

Průzkumu se zúčastnilo 87 % respondentů na běžných pozicích a 13 % na manažerských. Tento poměr je logický, neboť manažerských pozic je výrazně méně než řadových míst.

Graf 13 Délka pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je možné vidět, že 92 % respondentů pracuje pro společnost méně než 3 roky. Pouze 8 % dotazovaných pracovalo pro společnost ještě před vznikem SSC. Je patrné, že se kolektiv často mění a chybí zkušenější zaměstnanci pracující jako „Senior employee“. Krátkou dobu (tj. do 2 let) je v podniku 62 % respondentů.

Graf 14 Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Do průzkumu se zapojili zaměstnanci všech týmů kromě kontaktního centra. Nejvíce respondentů bylo z R2R a S2S týmů. Jedná se co do počtu zaměstnanců o největší týmy.

Respondenti byli též dotazováni na to, zda v průběhu svého zaměstnání u společnosti změnili svou pozici. Na jiné pozici ve společnosti pracuje 30 % dotazovaných, kteří se nejčastěji přesouvají mezi R2R a S2S týmy. To je dáno velikostí těchto týmů a tím pádem vyšším počtem pozic, ale též povahou činnosti, která vykazuje podobné znaky či na sebe vzájemně navazuje.

6 Hodnocení ŘLZ ve vybraných společnostech

Tato kapitola vychází z praktických poznatků týkající se fungování lidských zdrojů v obou sledovaných společnostech získaných z kvalitativního výzkumu a údajů získaných z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců nadnárodní společnosti. Na základě zjištěných informací je zhodnocen proces řízení lidských zdrojů a jsou vymezeny problematické oblasti.

6.1 Hodnocení ŘLZ v nadnárodní společnosti

Společnost má kompetence týkající se řízení lidských zdrojů rozděleny mezi vlastní oddělení lidských zdrojů a externího partnera (personální agenturu). Tím, že část týkající se získávání a výběru lidských zdrojů přenesla na externí personální agenturu, měla by mít více prostoru na to, aby se věnovala zbývajícím činnostem řízení lidských zdrojů. Na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci a několika zástupci na manažerských pozicích (otázky týkající se fungování oddělení HR nebyly součástí dotazníku) vyplynulo, že nejsou zcela spokojeni s prací oddělení HR. Mnoho z nich uvádělo, že s nimi oddělení v případě problémů nekomunikuje, nejsou ochotni pomoci a odbývají je s argumentem nedostatku času. Toto se jeví jako velký problém, neboť v případě oddělení lidských zdrojů je ochota a vstřícnost zásadní. Oddělení HR by mělo být schopno a ochotno asistovat zaměstnancům s jejich problémy týkající se personálních záležitostí. Tyto negativní změny lze přičíst přibývajícimu počtu zaměstnanců (a s tím související rozrůstání agendy oddělení HR), ale především kompletnímu obměnění tohoto oddělení (způsobené dočasnými odchody na mateřskou dovolenou či úplnému odchodu ze společnosti). V případě dlouhodobé přetíženosti zaměstnanců oddělení HR je na místě zvážit a vyjednat s managementem nabrání dodatečných pracovních sil. Po personální stránce je vhodné zvýšit důraz na praxi (popř. vzdělání) s řízením lidských zdrojů a především osobnostní charakteristiky těchto pracovníků.

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů má spíše krátkodobý charakter, řeší se spíše aktuální problémy. Zcela chybí dlouhodobé plánování a strategie a z ní vycházející následné kroky. Společnost by měla promyslet, kam chce směřovat, jaké jsou její cíle a jak jich lze

dosáhnout pomocí řízení lidských zdrojů. Stanovit plán počtu zaměstnanců odpovídající stávajícím a nadcházejícím aktivitám a podle toho naplánovat nábor těchto zaměstnanců v dostatečném předstihu a odpovídající kvalitě. Základem by měl být dlouhodobý plán rozvoje a vzdělávání zaměstnanců s ohledem na potřeby společnosti ale i zaměstnanců.

Získávání a výběr lidských zdrojů

Tato část řízení lidských zdrojů je svěřena do rukou smluvní personální agentury. V posledních měsících se společnost potýká s nedostatkem uchazečů. Agentura nedodává takové množství kandidátů jaké je v současné době potřeba. Společnost nestíhá pokrývat potřebu za odchozí zaměstnance, natož nabírat plánované zaměstnance na nové pozice. V tomto ohledu by bylo vhodné zvážit i další možnosti nábory (vlastní inzerce na stránkách společnosti, spolupráce s vysokými školami aj.). V současnosti je v jednání spolupráce s další personální agenturou. V této fázi je nutné zvolit spolehlivého a kvalitního partnera. Zároveň je vhodné zpracovat analýzu současného stavu, zjistit důvody vedoucí k nedostatečnému zájmu uchazečů o práci ve společnosti (špatná pověst, nezajímavá práce, nedostatečné platové odhodnocení aj.). V oblasti definování požadavků je žádoucí sestavit detailnější specifikace pracovních pozic místo současných obecných charakteristik, které umožňují zařadit uchazeče na téměř každou pozici ve společnosti (uchazeči se často nehlásí na konkrétní pozice, ale pouze na pozici „accountant“). Nedostatek zaměstnanců vede společnost k neustálému snižování požadavků na praxi a vzdělání uchazečů, ovlivňující kvalitu práce v případě jejich přijetí. Dalším problematickým bodem jsou interní nábor, kdy v některých případech dochází k tomu, že určité pozice nejsou oficiálně vypsané či jsou předem dáni úspěšní kandidáti (vypsání pozice je pouhou formalitou), pozice se obsazují na základě známosti či zákulisních dohod. Toto negativně ovlivňuje atmosféru ve společnosti, zaměstnanci se cítí demotivovaní a ovlivňuje to jejich vnímání společnosti jako solidního zaměstnavatele.

V samotné fázi výběru zaměstnanců je třeba dbát vyšší důraz na řádné testování uchazečů (testy by neměly být příliš jednoduché) tak aby odpovídaly skutečným potřebám daného místa.

Nástup zaměstnance a jeho adaptace ve společnosti

V této fázi učinila společnost několik kroků směrem k lepšímu. Nastupujícím zaměstnancům je poskytnuto první den vstupní školení přímo v budově společnosti

zaměřené na seznámení se společností jako takovou, jejím chodem a základními systémy nezbytnými k jejich působení ve firmě (docházkový systém, adresáře, systém pro správu dovolených, email atd.). V minulosti bylo nutné dojít na vstupní školení do jiné budovy, trvalo 2 dny a sloužilo k obecnému představení společnosti (chybělo seznámení s konkrétními systémy, se kterými musí zaměstnanci pracovat, nebyla prezentována organizační struktura se zaměřením na SSC Praha aj.). Zároveň byl zaveden tzv. Buddy service, kdy jsou z každého týmu vybráni 1 či 2 zaměstnanci, kteří se nově příchozímu zaměstnanci věnují, představí ho kolegům a provedou po kanceláři. Pomohou především v počátcích se zajištěním nejrůznějších přístupů, zajištěním počítače atd. což nově příchozímu zaměstnanci velmi pomůže.

Vzdělání a rozvoj lidských zdrojů

Možností ke vzdělávání a rozvoji mají zaměstnanci několik. Kromě vzdělávacího portálu a ročního příspěvku 5 400 Kč na vzdělání, o kterých jsou zaměstnanci informováni již při svém nástupu, jsou k dispozici rotační program a vzdělávací podpora. Informovanost o rotačním programu je vcelku dobrá, proběhlo několik emailových komunikací, články ve firemním měsíčníku a další informace jsou dostupné na firemním intranetu. Zároveň již několik zaměstnanců mělo možnost si program vyzkoušet a svou zkušenost sdílelo s ostatními kolegy. Opačným případem je vzdělávací podpora, o které zaměstnanci vědí velmi málo popř. vůbec. Především o podmínkách žádosti, za kterých je možné o vzdělávací podporu žádat, se mnoho neví. V tomto případě by bylo přínosné zlepšit komunikaci a lépe informovat zaměstnance o rušení či zavádění nových možností ve vzdělávání a rozvoji.

V rámci vzdělávacího portálu jsou k dispozici online kurzy a knihy, které jsou zaměstnancům k dispozici i mimo pracovní dobu, neboť jsou dostupné i mimo firemní síť. Oblíbené jsou mezi zaměstnanci především online knihy všech možných žánrů. Prostřednictvím vzdělávacího portálu jsou zaměstnanci povinni plnit roční penzum mandatorních kurzů z oblasti účetnictví a financí. Množství těchto kurzů je však omezené a tak především zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle než dva roky, mají problém s výběrem kurzů, které ještě neabsolvovali a jsou nuceni si vybírat i takové, o které nemají příliš zájem. Jak již bylo řečeno, kurzy jsou povinné, takže musí být plněny bez ohledu na to, zda je zaměstnanci chtějí absolvovat a zda je vnímají jako přínosné. Z toho je možné

vyvozovat, že ve firmě chybí profesně zaměřené vzdělávání jako kurzy účetnictví s certifikáty (ACCA, CIMA), práce s počítačovými systémy (například kurzy ECDL, SAP či kurzy excelu).

Za pozitivní lze označit poskytování ročního příspěvku na vzdělávání formou benefitů ve výši 5 400 Kč na fiskální rok. Negativní stránkou je, že není možné využít tyto body na jakékoliv vzdělávání dle výběru zaměstnance, ale pouze na to, jež je v nabídce smluvního partnera Benefits.cz a je schváleno HR oddělením. Mnoho z těchto kurzů je finančně nákladnějších (jejich cena převyšuje hodnotu ročního příspěvku) takže si je musí zaměstnanec doplatit v hotovosti (je-li to podmínkami partnera umožněno) či vyčkat do dalšího roku na připsání dalšího ročního příspěvku.

Jako nedostatek v oblasti vzdělávání a rozvoje lze označit absenci zkušených kolegů na pozici senior, kteří by předávali zkušenosti svým méně zkušeným kolegům a umožňovali by jim vedle nich profesně růst. To je dáno především věkovým složením zaměstnanců (jedná se o poměrně mladý kolektiv) a především vyšší fluktuací (odchody zkušených zaměstnanců).

Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu probíhá na bázi tří různých systémů hodnocení a to GPARS, KPI's a SLA. Tyto systémy jsou sestaveny centrálně tak aby plnily podmínky ze strany korporátu. Jedná se o propracované systémy hodnocení, které odpovídají spíše potřebám managementu než jako hodnocení výkonu (zpětná vazba) pro zaměstnance. Zpětná vazba mezi jednotlivými pracovníky a jejich přímými nadřízenými chybí, například formou pravidelných (periodických) schůzek, kde by měl pracovník možnost řešit svůj pracovní výkon se svým nadřízeným, tj. věděl, co dělá dobře a kde naopak by měl na sobě zapracovat, aby svůj výkon zlepšil. Je vhodné v rámci hodnocení výkonu zaměstnance pochválit, vyzdvihnout pozitivní výsledky a nejen poukazovat na nedostatky. Základem je komunikace se zaměstnanci, dát jim pocit, že je jejich výkon důležitý a jejich úsilí je vidět. Hodnocení pracovního výkonu úzce souvisí s motivací pracovníků.

Odměňování a motivace pracovníků

Systém odměňování je rozsáhlý a propracovaný, odpovídající charakteru nadnárodní společnosti. V tomto smyslu není společnosti mnoho co vytknout.

Oblast peněžitých odměn je citlivou oblastí, která je dle ustanovení pracovní smlouvy předmětem zachování mlčenlivosti, proto k této problematice nejsou k dispozici konkrétní čísla. Z kvalitativního výzkumu ovšem vyplynulo, že od roku 2013 došlo ke změně mzdové politiky, která vedla k platové diskrepanci mezi platy na jednotlivých pozicích. A to mezi zaměstnanci s nástupem do roku 2012 včetně a s nástupem od roku 2013. V případě interních přesunů zaměstnanců, společnost automaticky nedorovnává plat na hodnotu obvyklou pro danou pozici, což se stává problematičtým bodem. Ačkoliv se jedná o privátní informace, může to být předmětem nespokojenosti a pocitu nespravedlnosti zaměstnanců, které může vést až k odchodu ze společnosti za lepším finančním ohodnocením.

Oblast nepeněžitých odměn lze považovat za dostatečnou, avšak je potřeba, aby společnost více komunikovala se zaměstnanci, ptala se jich na jejich potřeby a přání, a těm přizpůsobila nabídku benefitů.

K vnější motivaci zaměstnanců užívá společnost především systémem zaměstnaneckých výhod, finanční nástroje motivace nejsou společností aplikovány. K vnitřní motivaci je užíváno nástrojů jako ocenění výkonu – tzv. Employee spotlight ve firemním měsíčníku či možnost povýšení. Vnitřní motivace úzce souvisí s oblastí hodnocení pracovního výkonu, která je řešena výše.

Péče o zaměstnance

I v případě péče o zaměstnance lze říci, že je dostatečná. Společnost na této oblasti neustále pracuje a snaží se ji zlepšovat. Jako pozitivní je možné vnímat například to, že se firma snaží poskytnout zaměstnancům místa k relaxaci, oddychu v průběhu pracovní doby. Flexibilní pracovní doba už je v dnešní době na obdobných pozicích standardem, ovšem třeba práce z domova (tzv. home office) není firmou příliš podporována, ačkoliv je to jedna z věcí, kterou zaměstnanci oceňují a poptávají. Práce z domova je možná pouze na základě schválení nejvyššího managementu a to v nejnútnejších případech (například nemoc zaměstnance během měsíční uzávěrky).

Uvolňování pracovníků z firmy

Odchody pracovníků ze společnosti a jejich řešení je jednou z největších slabín společnosti. Fluktuace roste, odchází především zkušení pracovníci s praxí. Společnost eviduje fluktuaci kolem 15 %, otázkou však zůstává, nakolik toto číslo odpovídá realitě

a jaká je metodika výpočtu (tj. z jakých hodnot firma vychází). Vzhledem k tomu, že výstupní pohovory spočívají pouze ve vyplnění výstupního dotazníku, je těžké přesně určit, jaké jsou důvody odchodů zaměstnanců, a ještě hůře z toho lze vyvodit důsledky. Řešením je zlepšit komunikaci se zaměstnanci ještě před fází jejich odchodu. Pokud je jejich odchod nevyhnutelný, je v zájmu společnosti provést kvalitní výstupní pohovory, kde detailně se zaměstnancem proberou důvody jeho odchodu. Následně tyto výstupy vyhodnotí, předají managementu, který by se jimi měl zabývat a především z nich vyvodit nápravná opatření.

Shrnutí hlavních nedostatků v ŘLZ společnosti BCA Computers

- fungování a přístup oddělení lidských zdrojů,
- absence dlouhodobého plánování a strategie podniku pro oblast ŘLZ,
- náborové potíže – chybějící analýza současného stavu, efektivita náboru prováděného personální agenturou,
- obecné specifikace pracovního místa, nedostatečné testování pracovních schopností uchazečů, snižování požadavků na praxi a vzdělání,
- nejasnosti během interních náborů,
- vzdělávání – absence profesních kurzů, nedostatečná informovanost o nabídce vzdělávacích příležitostí,
- hodnocení – nedostatečná zpětná vazba, individuální hodnocení pracovního výkonu,
- odměňování – mzdové diskrepance,
- uvolňování pracovníků ze společnosti – nekvalitní výstupní pohovory, absence hodnocení dat z výstupních pohovorů a vyvozování závěrů.

Společnost s ohledem na svou velikost a zázemí disponuje mnoha možnostmi a systém řízení lidských zdrojů je poměrně rozsáhlý a propracovaný. S některými oblastmi řízení lidských zdrojů však neumí řádně pracovat, dopouští se chyb či opomíjí nedostatky. Společnost by měla více naslouchat svým zaměstnancům vzhledem k jejich přáním a potřebám. Lidské zdroje jsou největším bohatstvím podniku, a proto by se neměla společnost bát do nich investovat čas a peníze.

6.2 Hodnocení ŘLZ v malé firmě

Společnost OPM Photo nemá zřízen personální útvar a ani místo personalisty. Personální agenda je rozdělena mezi ředitele společnosti, projektového manažera a účetní (administrativní úkony). Obecně lze říci, že firma řízení lidských zdrojů neprovádí, jedná se pouze o provádění úkonů, které vyplývají ze zákona. Oblast personalistiky, resp. řízení lidských zdrojů je opomíjena a podnik ji nepřikládá potřebnou váhu. S ohledem na přístup společnosti k řízení lidských zdrojů, je nutné konstatovat, že chybí jakákoliv dokumentace a popis systémů týkajících se řízení lidských zdrojů.

Plánování lidských zdrojů

Plánování má spíše operativní charakter, řeší se aktuální problémy. Absence dlouhodobého plánování, strategie kam chce podnik směřovat a jak plnění svých strategických cílů dosáhne. Plánování lidských zdrojů se omezuje pouze na oblast nábory a propouštění zaměstnanců při otevírání/zavírání kamenných poboček či rušení pracovních pozic na centrále a s nimi souvisejícími přesuny zaměstnanců. Podnik této velikosti by se měl vyvarovat turbulentním změnám a pečlivě své kroky plánovat.

Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je v kompetenci ředitele společnosti a projektového manažera či vedoucí prodejny dle obsazované pozice. Je nutné zdůraznit, že žádný z těchto zaměstnanců není specialistou na lidské zdroje, což značně ovlivňuje celý postup nábory. Hlavní slovo má při nábory ředitel firmy, který činí veškerá finální rozhodnutí a nese zároveň jejich důsledky. Potřeba vychází od vedoucích prodejen, projektového manažera či přímo od majitele podniku. Ředitel pověří sestavením specifikace pracovního místa včetně požadavků vedoucího prodejny či projektového manažera v závislosti na obsazované pozici. Ředitel po poradě s nimi určí, jaké jsou alternativy a jaké metody získání budou použity. Negativně lze hodnotit, že podnik vůbec neinzeruje uvnitř podniku, tj. neinformuje stávající zaměstnance o volných pozicích, což je jednou z podmínek správného řízení lidských zdrojů. Jako doporučení je možné uvést - inzerovat volné pozice pomocí prostřednictvím firemní elektronické pošty a dát příležitost stávajícím zaměstnancům se o volné místo ucházet.

Společnost inzeruje volná pracovní místa na svých stránkách a dále na pracovních serverech, které poskytují své služby zdarma. Bohužel užívané servery nejsou příliš známé a to značně omezuje okruh uchazečů. V případě obsazování pozic specialistů (IT, marketing), kdy riziko nesprávného výběru sebou nese vyšší náklady, je vhodné inzerovat alespoň na odborných fórech či zvážit možnost spolupráce s personální agenturou na obsazování těchto pozic.

Za shromáždění dokumentů a jejich třídění je zodpovědný projektový manažer, který provádí určitý předvýběr. Ve spolupráci s produktovým specialistou či vedoucím prodejny jsou vybráni kandidáti, kteří jsou pozváni na osobní pohovor. Stejně tak hodnocení zaslanych testových úloh je na vybraném zaměstnanci. V podstatě sami zaměstnanci vybírají nové uchazeče, což může vést ke střetu zájmů. Výběr provádí bez potřebných znalostí a zkušeností s náborovým procesem, často na základě subjektivního názoru. Finální slovo při výběru uchazeče má opět majitel. Ten zároveň předkládá uchazeči konkrétní nabídku smlouvy.

Nástup zaměstnance a jeho adaptace ve firmě

Nástup zaměstnance probíhá standardním postupem. Zaměstnanec je povinen dodat všechny potřebné dokumenty, absolvovat zákonná školení. Je předán vedoucímu pracovníkovi, který ho představí kolegům a provede. Zaškolení probíhá přímo na pracovišti a to kolegy. Plán školení neexistuje.

Hodnocení pracovního výkonu

Firma nemá zpracovaný žádný systém hodnocení. Oficiální a pravidelné hodnocení není prováděno, nejsou stanovena žádná kritéria. Hodnocení je spíše příležitostné a subjektivní. Hodnocení bývá součástí porad s ředitelem podniku, za účasti všech kolegů. To je negativní faktor zvláště při hodnocení nedostatků zaměstnance. S ohledem na chybějící hodnocení (či alespoň nějaká evidence pracovního výkonu) by se dalo říci, že zde není žádné odměňování a tím ani motivace zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří opět k velmi opomíjené oblasti. Vzdelávání probíhá pouze formou zákonných školení BOZP a PO (není známo, jak firma tato školení provádí, neboť nejsou k dispozici plány těchto školení), školení na pracovišti mezi kolegy navzájem

či v případě prodejců na prodejnách, je zajištěno produktové školení hrazené přímo výrobcí těchto zařízení. Firma jako taková neinvestuje do vzdělání a rozvoje svých zaměstnanců žádné finanční prostředky, neexistuje žádný vzdělávací plán. Zaměstnavatel nepodporuje vzdělávání zaměstnanců ani jinou formou, například poskytnutím placeného volna na studium či absolvování kurzu.

Odměňování a motivace pracovníků

Ani v této oblasti nelze nalézt větší zájem ze strany firmy. Odměňování je ve své podstatě omezeno pouze na vyplácení sjednané měsíční mzdy. Odměňování je individuální záležitostí a vychází z rozhodnutí ředitele podniku, který rozhoduje o výši mzdy. Sjednaná mzda je jedinou složkou odměňování, neboť podnik neposkytuje žádné další peněžité či nepeněžité formy odměňování. V minulosti byly poskytovány zaměstnancům stravenky v hodnotě 60 Kč na den, nicméně z důvodu finančních úspor došlo k odebrání i této nepeněžité složky a tím i snížení odměny za vykonanou práci.

K navýšení mzdy dochází pouze na základě dohody s majitelem a to v případě, přebírá-li stávající zaměstnanec část či celou agendu za odcházejícího zaměstnance.

Motivace

Je oblastí, se kterou firma prakticky nepracuje a to ani ve formě faktorů ovlivňující vnitřní motivaci jakou jsou pochvaly, uznání. Úzce souvisí s chybějícím systémem hodnocení pracovního výkonu a odměňování.

Pouze pozice produktových manažerů pracují s finanční složkou motivace a to formou procenta z obrátů.

Uvolňování pracovníků z firmy

Kromě vynucených odchodů v rámci organizačních změn (zavírání poboček, rušení pracovních pozic), nedochází k častým odchodům zaměstnanců, jedná se o poměrně stálý kolektiv. Odchody mají většinou formu dohod. Výstupní pohovory provádí sám majitel podniku.

Shrnutí hlavních nedostatků v ŘLZ společnosti OPM Photo

- absence pozice personalisty,
- nedostatečný důraz, opomíjení důležitostí řízení lidských zdrojů (zejména hodnocení,

rozvoj, odměňování a motivace),

- absence plánování a strategie podniku nejen pro oblast ŘLZ,
- nedostatečná dokumentace, chybějící postupy, plány.

Firma je řízena značně autoritativně majitelem a ředitelem v jedné osobě, který rozhoduje o všech záležitostech v podniku, často bez potřebných znalostí a všech dostupných informací. Rozhodnutí jsou činěna často spontánně, neúčelně. V určitých oblastech by bylo vhodné přenechat část rozhodnutí na odbornících nebo alespoň konzultovat budoucí kroky. Dát zaměstnancům více prostoru k vykonávání jejich práce, přenechat jim zodpovědnost za řádné plnění svěřených úkolů.

Způsob řízení lidských zdrojů je do značné míry ovlivněn množstvím finančních prostředků, které lze užít k jejich provádění. Zároveň jsou však dostupná řešení, které vyžadují méně či vůbec žádné finanční investice. Důležité je, aby si vedení podniku uvědomilo význam, resp. důležitost řízení lidských zdrojů.

7 Závěrečná doporučení

Kapitola je zaměřena na návrh opatření vedoucí ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů pro každou ze zkoumaných firem.

7.1 Doporučená opatření pro společnost BCA Computers – nadnárodní spol.

Doporučená opatření jsou navržena s ohledem na výše uvedené nedostatky. Systém ŘLZ je v podniku poměrně propracovaný, jedná se tedy spíše o korekce v současném procesu. Níže uvedená nápravná opatření by měla být v kompetenci oddělení HR ve spolupráci s managementem podniku.

1. Revize procesu získávání a výběru zaměstnanců

S ohledem na současné problémy s náborem, lze doporučit provést detailní analýzu současného stavu (kolik zaměstnanců v současnosti chybí, kolik je plánováno nabrat v rámci rozšiřování činností, zjistit proč odchází současní zaměstnanci, proč uchazeči nemají zájem o práci ve společnosti apod.), vypracovat SWOT analýzu a následně revidovat proces recruitmentu. Vzhledem k ne zcela uspokojivým výsledkům spolupráce se smluvním partnerem též zvážit navázání spolupráce s jinou personální agenturou. Rozhodnutí by mělo být provedeno na úrovni HR manažera a managementu SSC.

V rámci náborového procesu je nutné přepracovat pracovní specifikace, aby lépe odpovídaly požadavkům jednotlivých pozic. S tím souvisí dodržování požadavků na daná pracovní místa a řádné testování uchazečů (např. účetním systémem společnosti je SAP, vzhledem k tomu, že společnost neposkytuje žádná školení k tomuto systému, je nezbytné, aby uchazeči o zaměstnání měli alespoň základní znalost práce s tímto systémem).

Pro interní nábor je nutné důsledně dodržovat stanovené podmínky, především dát rovné příležitosti všem případným uchazečům, vyvarovat se obsazování pozic na základě dohod či známosti, obsazovat na základě znalostí a schopností.

2. Vzdělávání a rozvoj

Ačkoliv společnost nabízí několik možností vzdělání a rozvoje, ne vždy to odpovídá přáním a potřebám zaměstnanců. Možným řešením proto může být provést průzkum mezi zaměstnanci, který by měl odpovědět na tolik je současný systém efektivní a jak ho lze zlepšit. Z provedeného průzkumu spokojenosti vyplynulo, že čtvrtina respondentů není spokojena s nabízenými možnostmi vzdělávání a 31 % nedokáže posoudit. Toto lze přisoudit faktu, že mnoho zaměstnanců není seznámeno se všemi možnostmi, které jsou jim k dispozici (např. vzdělávací podpora a její podmínky). Společnost by měla více informovat o současných možnostech (vytvořit ucelený dokument a uložit k nahlédnutí na intranet) a důsledně komunikovat všechny změny se zaměstnanci. Jako hlavní nedostatek ve vzdělávání a rozvoji lze označit absenci profesních certifikovaných kurzů – pro oblast účetnictví/financí jsou to certifikáty ACCA či CIMA, které jsou v mnoha obdobných zahraničních společnostech standardem. Jedná se o finančně náročnou záležitost, ale v rámci sjednocení znalostí zaměstnanců a řádnému porozumění procesům jsou neocenitelným přínosem. V České republice jsou programy poskytovány například společností PricewaterhouseCoopers či BPP Professional Education, nicméně ceny těchto programů nejsou veřejně známy, neboť mají smluvní charakter. Pro ukázkou orientačních nákladů jsou použity poplatky stanovené společností Kaplan Financial (top poskytovatel vzdělávacích kurzů ve Velké Británii, jež je zároveň poskytovatelem studijních podkladů a online kurzů používaných v ČR) platné pro filii v Londýně, konvertované z GBP na CZK při orientačním kurzu 37 CZK/GBP platný v únoru 2015 (Kurzy.cz). Ceny se liší v závislosti na množství absolvovaných modulů, ale i formě studia.

V rámci kurzu **ACCA** je možné absolvovat 4 moduly (Základní (2), Profesionální (2)) obsahující 14 stupňů (F1 – F3, F4 – F9, P1 – P3, P4 – P7). Stupně F1 – F9 odpovídají zhruba ekvivalentu bakalářskému stupni vzdělání, bylo by přínosné od zaměstnanců vyžadovat splnění alespoň těchto dvou modulů, resp. 9 stupňů. Poplatek za každý stupeň F1 – F9 činí 600 GBP (22 200 Kč), tj. 5400 GBP (199 800 Kč). V případě nákupu balíčku **9 stupňů** je poskytnuta sleva 1000 GBP, cena balíčku tedy činí 4 400 GBP (**162 800 Kč**) na zaměstnance. V případě absolvování všech modulů zahrnujících všech **14 stupňů** a po započtení množstevní slevy u balíčku činí náklady na 1 zaměstnance 6300 GBP (**233 100 Kč**). Výše uvedené kalkulace odpovídají nákladům při fyzické účasti na kurzech. Pro online kurzy činí náklady za F1 – F3 stupeň 349 GBP, pro stupně F4 – F9, resp. P1 –

P7 odpovídají 449 GBP. To znamená za absolvování stupně **F1 – F9** náklady ve výši 3741 GBP (3 x 349 + 6 x 449), resp. **138 417 Kč**. Absolvování všech **14 stupňů** znamená náklady ve výši 5986 GBP, resp. **221 482 Kč**.

U kurzu **CIMA** je rozložení obdobné. Kurz tvoří 4 úrovně ve 2 modulech (Základní C01 – C05 a Profesionální E1, P1, F1; E2, P2, F2; E3, P3, F3) rozdělených do 14 stupňů. První modul Základy se skládá z **5 stupňů**, po jejichž absolvování absolvent obdrží Certifikát z podnikového účetnictví. Tento stupeň je pro potřeby podniku postačující. Náklady na jeden stupeň činí v případě online kurzů 379 GBP (14 023 Kč), za celý modul (C01 – C05) tedy 1895 GBP (**70 115 Kč**). Kompletní kurz zahrnující **14 stupňů** vyjde zhruba na 5 306 GBP, resp. **196 322 Kč**. Je nutné podotknout, že ceny zahrnují poplatky za zkoušky a dále členské poplatky.

Při aplikaci tohoto způsobu vzdělávání je nutné provést úpravu smluvních podmínek s ohledem na značné náklady, které firma nese. Společnost Kaplan uvádí průměrnou dobu trvání kurzu ACCA v rozmezí 3-4 roky. To by znamenalo, že zaměstnanec, jemuž bude uhrazena výše těchto kurzů, musí v podniku setrvat alespoň 1 – 2 roky po ukončení kurzu, tj. 5 let. To by zároveň řešilo i problém s fluktuací zaměstnanců – vytvořil by se stabilní tým, kde by bylo možné fungování pracovníků na pozicích Senior a Junior.

Vzhledem ke značným nákladům by se jednalo o dlouhodobější proces zavádění (cca 3 – 5 let), s tím, že by se začalo od zaměstnanců, kteří jsou v podniku nejdéle až k nově příchozím. Výše uvedené kalkulace jsou pouze orientační, ceny na českém trhu budou nižší (s ohledem na nižší průměrnou mzdu) a zároveň budou ovlivněny množstevními slevami.

3. Hodnocení pracovního výkonu

K již zavedeným modelům hodnocení doporučuji zavést pravidelné individuální hodnocení, které by více odpovídalo aktuálním potřebám pracovníků a řešeným problémům. S přihlédnutím k aktuálnímu vytížení zaměstnanců na pozicích Supervisor, je reálné individuální hodnocení na čtvrtletní bázi s možností mimořádných hodnocení vyžádaného zaměstnancem či manažerem.

4. Odměňování, motivace

V systému odměňování je nezbytné provést revizi mzdového systému, odstranit či alespoň snížit mzdové diskrepance způsobené změnou mzdových podmínek před a po roce 2013. Z průzkumu spokojenosti vyplynulo, že 38 % zaměstnanců není spokojeno s výší své mzdy vzhledem ke zkušenostem a praxi. Zároveň byla mzda nejčastějším faktorem ovlivňující spokojenost zaměstnanců a důvodem nízké motivace zaměstnanců. Polovina všech respondentů, kteří zvažují odchod ze společnosti, uvádí jako hlavní důvod výši mzdy. S výší benefitů jsou zaměstnanci vesměs spokojeni. V tomto případě lze považovat rozsah nabízených benefitů za dobrý, lze mírně upravit jejich obsah tak, aby více reflektovaly přání zaměstnanců.

Po zapracování doporučení pro oblast odměňování, hodnocení, popř. vzdělávání by se měla projevit změna v oblasti motivace, která byla identifikována jako nedostatečná.

5. Uvolňování pracovníků

Z průzkumu vyplynulo, že 62 % zaměstnanců zvažuje odchod ze společnosti. V tomto případě je nutné vzít tuto informaci jako varování a zlepšit komunikaci směrem k zaměstnancům, zjistit důvody jejich rozhodnutí a pokusit se jej zvrátit. Je potřeba zlepšit systém výstupních pohovorů s odcházejícími zaměstnanci v případech, kde již není možná změna názoru. Je nutné projít se zaměstnanci důvody jejich nespokojenosti vedoucí k odchodu, ale především důsledně tyto výstupní rozhovory analyzovat a předat jejich výstupy vedení společnosti.

Celkově je třeba přehodnotit přístup společnosti k zaměstnancům a více s nimi komunikovat, aby dokázala včas předcházet případným problémům. Je nutné začít stavět na klíčových pracovnících zkušený tým a budovat stabilní systém založený na kvalitním systému vzdělávání, odměňování a motivaci.

7.2 Doporučená opatření pro společnost OPM Photo – malá firma

S ohledem na absenci konkrétních čísel ze strany finančních možností podniku, budou navrhnutá řešení doplněná o orientační náklady, které autorka považuje za ekonomicky přijatelné.

1. Zřízení pozice personalisty, spolupráce s externím partnerem

Vzhledem k faktické absenci řízení lidských zdrojů ve firmě způsobené především nepřítomností zkušeného, vzdělaného pracovníka se specializací na lidské zdroje, je na místě zvážit zřízení pozice personalisty či zvážit spolupráci s nějakou specializovanou personální agenturou, která těmito zkušenými odborníky disponuje.

V případě zřízení pozice personalisty vzrostou podniku měsíční mzdové náklady na tohoto pracovníka a to o cca 25 tis. Kč v závislosti na požadované praxi a zkušenostech. Mzdové náklady jsou odhadnuty na základě průměrné mzdy personalisty pro Českou republiku (Platy.cz).

U spolupráce s personální agenturou se náklady budou odvíjet od smlouvy, resp. rozsahu svěřených činností. Pokud se podnik rozhodne pouze pro outsourcing náborové činnosti, bývají smlouvy většinou uzavřeny na principu „success fee“, tzn. že firma platí až za úspěšný nábor. Solidní agentury například ručí za své uchazeče a to až do skončení jejich zkušební lhůty. Tento poplatek bývá stanoven ve výši určitého násobku nástupní hrubé mzdy v závislosti na typu obsazované pozice – běžné pozice (administrativa, dělnické pozice aj.) 1-2 násobek, finanční / manažerské pozice 2-3 násobek, odborníci / specialisté 3 násobek.

Například u náboru odborníka na pozici IT specialisty/programátora by byla orientační částka za nábor ve výši 72 – 108 tis. Kč v závislosti na zkušenostech (částka vychází z 2 až 3 násobku průměrné mzdy programátora, tj. 36000 Kč/měs.). U pozice marketingového specialisty budou orientační náklady 64 – 80 tis. Kč. Pro pozici odborného prodejce se počítají orientační náklady 19 – 28,5 tis. Kč (Platy.cz).

Po vypočtení nákladů na obsazení pozic specialistů a započtení mzdových nákladů je na zvážení majitele firmy, zda by nebylo vhodné outsourcovat celou agendu (například IT oddělení) nebo nákup hotových řešení na míru. Uspořené náklady by bylo možné použít na zřízení místa personalisty či jiných oblastí řízení lidských zdrojů.

V obou případech by bylo nutné zpracovat postupy pro řízení lidských zdrojů a potřebnou dokumentaci. Samozřejmostí by mělo být vypracování alespoň ročního plánu pro oblast ŘLZ s ohledem na strategické cíle podniku.

V případě náboru vlastního personalisty se zapracování systému odhaduje na cca 6 měsíců s ohledem na velikost organizace a téměř úplnou absenci řízení lidských zdrojů. Tento personalista ponese odpovědnost za oblast a bude kooperovat přímo s majitelem podniku, který bude mít hlavní slovo.

2. Vytvořit systém hodnocení

Zavést pravidelné hodnocení pracovního výkonu včetně předem stanovených kritérií, které se stane podkladem pro odměňování a motivaci pracovníků. Hodnocení by mělo být alespoň dvoustupňové, tj. prováděné ředitelem podniku a nadřízeným pracovníkem pro větší objektivitu hodnocení. Toto opatření s sebou nenese žádné další finanční náklady.

3. Podpora vzdělávání zaměstnanců

Vypracovat plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve formě odborných školení a profesního vzdělávání. V první řadě je důležité zakotvit podmínky této podpory do nějakého oficiálního dokumentu a seznámit s nimi zaměstnance. Podpora vzdělávání může probíhat formou poskytování určitého volna na studium (placené), poskytnout příspěvek či uhradit celou hodnotu školení či kurzu se zaměřením na vykonávanou profesi se smluvním závazkem (například zaměstnanec se zaváže setrvat ve společnosti po určitou dobu po skončení tohoto kurzu). Jakékoliv kroky vedení směřující k podpoře vzdělání a rozvoje jsou pozitivním signálem pro zaměstnance, že se o ně firma zajímá a počítá s nimi i do budoucnosti. Náklady se odvíjí od zvolené formy podpory a finančních možností podniku.

4. Odměňování

Rozsahem a výší odměn se malá firma nemůže vyrovnat velkým společnostem, ale ani v tom případě by neměla podceňovat význam odměňování. Vše se odvíjí od finančních možností firmy. Samozřejmostí by měl být příspěvek na stravování (poukázky či příspěvek k výplatě) – jedná se o daňově uznatelný náklad až do výše 55 % nákladů, zbývajících 45 % je zaměstnanci strženo ze mzdy. Zaměstnancům by mohl být v rámci benefitů nabídnut příspěvek na vzdělání či sport. Vhodným benefitem je též umožnění práce z domova u pozic, kde to jejich povaha umožňuje (programátor, účetní, grafik aj.).

5. Péče o zaměstnance

V rámci péče o zaměstnance je vhodné zavést firemní akce k utužení pracovních vztahů a zlepšení pracovní atmosféry. Tyto akce nemusí být nutně financovány z rozpočtu firmy, zcela postačí projevít iniciativu.

8 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě analýzy identifikovat a kriticky zhodnotit specifika řízení lidských zdrojů v malé a velké nadnárodní společnosti. K naplnění hlavního cíle byly stanoveny dílčí cíle, které spočívaly v seznámení se s danou problematikou, charakteristice vybraných společností a jejich personálním řízením, zhodnocení procesů řízení lidských zdrojů a návrhu doporučených opatření. Tímto byl cíl práce splněn.

Teoretická část práce byla zaměřena na definování pojmů, charakteristiku činností personálního řízení a vymezení hlavních odlišností procesů řízení lidských zdrojů v malé firmě a velké nadnárodní společnosti.

Zpracování praktické části spočívalo v provedení čtyř hlavních kroků. Prvním krokem byl sběr primárních informací ve vybraných podnicích prostřednictvím metod kvalitativního výzkumu, konkrétně pomocí pozorování a rozhovorů, který sloužil ke zmapování procesů řízení lidských zdrojů. Druhým krokem byl kvantitativní výzkum zaměřený na dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců nadnárodní společnosti. Třetí krok spočíval ve zhodnocení procesů personálního řízení na základě informací získaných primárním výzkumem, identifikaci nedostatků a vyhodnocení dotazníkového šetření. V posledním kroku byla navržena doporučená opatření vycházející z identifikovaných nedostatků a výstupů analýzy spokojenosti zaměstnanců. Z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců vyplynulo, že hlavními nedostatky v nadnárodní společnosti jsou především nízká motivace zaměstnanců, omezený kariérní růst, různá úroveň mzdových podmínek na stejných pozicích a úroveň komunikace ve společnosti. Tyto nedostatky jsou hlavní příčinou toho, že 2/3 respondentů zvažuje změnu zaměstnavatele. Přínosy spočívají ve spokojenosti s náplní práce a vztahy na pracovišti. Oblasti hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoje jsou pro zaměstnance důležité, současnou úroveň lze považovat za uspokojivou avšak s prostorem ke zlepšování s ohledem na přání a potřeby zaměstnanců. Dalšími nedostatky jsou pochybení v náborovém procesu, vysoká fluktuace a nevyhovující systém uvolňování pracovníků. V malé firmě je hlavním problémem absence personalisty a opomíjení důležitosti personálních činností, především oblasti motivace, hodnocení pracovního výkonu a vzdělávání zaměstnanců.

S ohledem na zjištěné nedostatky byla navržena tato doporučená opatření pro nadnárodní společnost. Provedení detailní analýzy současného stavu (např. SWOT) revize náborového procesu. Dále se doporučuje zavést systém profesního vzdělávání a vypracovat systém výstupních pohovorů a dotazníků s následnými kroky rozboru těchto činností. Malé firmě je doporučeno zřízení místa personalisty či outsourcing personálních činností a vypracování postupů řízení lidských zdrojů.

9 Seznam použitých zdrojů

9.1 Knižní zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
3. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
4. BRANHAM, Leigh. *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. 2nd ed. New York: American Management Association, c2012, xii, 242 p. ISBN 978-081-4417-584.
5. BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
6. DESSLER, Gary. *Human resource management*. 13th ed. Boston: Prentice Hall, c2013, xxvii, 692 p. ISBN 01-326-6821-1.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.
9. CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, c2013, 517 s. ISBN 978-80-7357-858-9.
10. KLEIBL, Jiří a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Personální řízení 2: část 2*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0960-1.
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
14. KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003, 105 s. ISBN 80-864-7121-7.
15. MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management essential perspectives*. 5th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2009, xiii, 224 p. ISBN 03-245-9241-8.
16. MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management: 978-0-538-48099-4;-10*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2011, xxxi, 634 p. ISBN 05-384-5315-X.
17. MELKOVÁ, Petra. *Zhodnocení možností předškolního vzdělávání očima mladé generace*. Praha, 2012. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita. Vedoucí práce Tomáš Hlavsa.
18. SNELL, Scott a George W BOHLANDER. *Managing human resources*. 16th ed. Mason, OH: Cengage, c2013, xxxvi, 793 p. ISBN 11-115-3282-6.
19. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Personální řízení: (řízení lidských zdrojů - ŘLZ, rozvoj lidských zdrojů - RLZ)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 39 s. Vzdělávání pro 21. století. ISBN 978-80-86946-58-0.
20. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
21. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
22. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
23. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
24. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
25. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

9.2 Elektronické zdroje

26. 14 podob interního vzdělávání. *14 podob interního vzdělávání* [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z:
<http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/2320986>
27. ACCA Tuition Fees and Packages. *Http://financial.kaplan.co.uk/Pages/default.aspx* [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z:
<http://financial.kaplan.co.uk/TrainingandQuals/Internationalstudents/professional-qualifications/ACCA/Pages/prices-and-packages.aspx>
28. CIMA Certificate Level Courses. *Http://financial.kaplan.co.uk/Pages/default.aspx* [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z:
<http://financial.kaplan.co.uk/TRAININGANDQUALS/ACCOUNTANCY/CIMA/certificate-level/Pages/default.aspx>
29. Kurzy ČNB v únoru 2015, historie kurzů měn. *Kurzy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/unor-2015/>
30. PAVLÍČEK, Antonín a BŮHMOVÁ. PERSONALISTIKA A BUDOUCNOST SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V ČR. *PERSONALISTIKA A BUDOUCNOST SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V ČR* [online]. 2013, č. 1 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/54014/1/BohmovaL_PersonalistikaaBudoucnost_2013.pdf
31. Platy v kategorii Informační technologie. *Platy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/informaeni-technologie>
32. Platy v kategorii Marketing, reklama, PR. *Platy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/marketing-reklama-pr>
33. Platy v kategorii Obchod. *Platy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/obchod>
34. Platy v kategorii Lidské zdroje a personalistika. *Platy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/lidske-zdroje-a-personalistika>
35. AL], Lucie Václavková ... [et]. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích: výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05* [online]. Praha: Oeconomica, 2007 [cit. 2015-02-13]. ISBN 978-802-4511-863. Dostupné z:

http://www.neziskovky.cz/sdata/Vyzkumna_zprava_z_projektu_476.pdf.

Výzkumná zpráva. Vysoká škola ekonomická v Praze.

36. Základní chyby ve vzdělávání zaměstnanců. *ELearning Industry* [online]. 2015 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z:
<http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/2353280>
37. Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání [online]. In: <http://portal.gov.cz>. 1991. [cit. 2015 – 02 - 11]. Dostupné z:
<http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=38979&nr=2~2F1991~20Sb.&ft=pdf>
38. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: <http://portal.gov.cz>. 1992, 117. Dostupné z:
<http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=40374&nr=586~2F1992~20Sb.&ft=pdf>
39. Zákon 251/2005 Sb., o inspekci práce. [online]. In: <http://portal.gov.cz>. 2005. [cit. 2015 – 02 - 11]. Dostupné z:
<http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=60217&nr=251~2F2005~20Sb.&ft=pdf>
40. Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění. In: <http://portal.gov.cz>. 2006. Dostupné z:
<http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=62555&nr=187~2F2006~20Sb.&ft=pdf>
41. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: Péče o zaměstnance [online]. In: <http://www.mpsv.cz>. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2006. Aktualizováno 1.4.2014 [cit. 2014 – 05 - 07].
Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB049>.
42. Zákon č. 309/2006 Sb., BOZP. [online]. In: <http://portal.gov.cz>. 2006, 96. [cit. 2015 – 02 - 11]. Dostupné z:
<http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=62779&nr=309~2F2006~20Sb.&ft=pdf>
43. Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon. In: <http://portal.gov.cz>. 2009. Dostupné z:

<http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=68893&nr=198~2F2009~20Sb.&ft=pdf>

44. Zákon č. 89/2012 Sb.: občanský zákoník. In: *http://portal.gov.cz*. 2014. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=74907&nr=89~2F2012~20Sb.&ft=pdf>
45. The Assessment Centre Group Exercise. In: *Manchestergraduatecareers.wordpress.com/* [online]. 2012 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <https://manchestergraduatecareers.files.wordpress.com/2012/04/focusgroup.png>
46. Hodnotící pohovory. In: *Apas.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://files.apas.cz/system_preview_small_200000309-b9139ba0d3/photo_56611_20110907.jpg

9.3 Další zdroje

47. Intranet a vnitropodnikové informační zdroje nadnárodní společnosti BCA Computers.
48. Webové stránky společnosti OPM Photo, vnitropodnikové informační zdroje.

10 Seznam zkratek

AC – Assessment centre

ACCA – Association of chartered accountants

AP – Accounts payable

AR – Accounts receivable

CIMA – Chartered institute of management accountants

CSS – Centrum sdílených služeb

GPARS – Global performance appraisal review system

HR – Human resources

HRM – Human resources management

H2R – Hire to retire

KPI's – Key performance indicators

O2C – Order to cash

R2R – Record to report

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

SLA's – Service level agreement

SOX – Sarbanes-Oxley

SSC – Shared service centre

S2S – Source to settle

11 Přílohy

Příloha 1 Ukázka pracovní nabídky GL or IC accountant.....	I
Příloha 2 Ukázka pracovní nabídky HR specialist.	III
Příloha 3 Ukázka pracovní nabídky Treasury specialist.	V
Příloha 4 Ukázka pracovní nabídky Junior positions	VII
Příloha 5 Ukázka pracovní nabídky Senior GL accountant.....	IX
Příloha 6 Ukázka pracovní nabídky IC accountant 2013	XI
Příloha 7 Ukázka pracovní nabídky Junior accountant 2012	XIII
Příloha 8 Ukázka pracovní nabídky Odborný prodejce.....	XV
Příloha 9 Ukázka pracovní nabídky Asistent produktového manažera	XVII
Příloha 10 Osobní dotazník.....	XVIII
Příloha 11 Nabídka práce/Job offer	XX
Příloha 12 Žádost o vzdělávací podporu.....	XXII
Příloha 13 Žádost o zapojení do Rotation Programu	XXIV
Příloha 14 Dotazníkové šetření.....	XXVI

Příloha 1 Ukázka pracovní nabídky GL or IC accountant

Opportunity for Junior & Senior Accountants with English

Profese: **Finance, účetnictví a ekonomika**

Lokalita: **Hlavní město Praha**

Typ pracovního úvazku: **Pracovní smlouva**

Číslo inzerátu: xxxx

Datum vydání: 7.1.2015

We are looking for candidates with experience in accounting from international companies. You will get opportunity to speak English on daily basis in multicultural environment and develop your professional knowledge. Take your advantage and apply for the position of **General Ledger Accounting Specialist** or **Intercompany Accounting Specialist**.

Popis pozice / Main responsibilities

As **General Ledger Accountant** you would be responsible for:

- * Regular month end closing activities: accruals/prepayments, adjustments, recoding, allocation
- * GL accounts reconciliations
- * Answering billed/unbilled accounting issues and deferred costs/revenues inquiries and follows up to ensure resolution
- * Preparation and posts routine journal entries for company accounts
- * Pre Billing initiations
- * Profit and Loss reporting , ad-hoc reporting
- * Purchase Order coding control and approval

As **Intercompany Accountant** you would be responsible for:

- * Accounts Payable and Accounts Receivable Processing
- * Monthly intercompany reconciliation – assist in the monthly closing process to include preparation of journal entries, expense allocations, account analysis and reconciliations
- * Control of records accuracy in SAP
- * Reporting on balance due amounts

Profil kandidáta / Requirements

- * Min. 1-2 years experience in accounting (or Invoice clerk, AP/AR accountant etc. In international companies, ideally Shared Services)
- * Education in Economics / Accounting / Finance
- * Fluent English language is a must, Czech language is not required

- * MS Office, strong Excel skills (user knowledge of Access is advantage)
- * Knowledge of SAP is a plus
- * Dynamic personality, ability to solve problems, accuracy

Nabizime / We offer

- * Friendly and dynamic international environment
- * The opportunity to work in a multicultural company
- * Stable employment - permanent contract
- * Career opportunities and growth
- * Wide range of company benefits - meal vouchers, cafeteria system, 5 weeks' Vacation, trainings, travel and accident insurance, company events
- * Location in Prague 5

Are you interested in this position? Do not hesitate to send us your CV in English. We are looking forward to hearing from you!

Příloha 2 Ukázka pracovní nabídky HR specialist.

HR SPECIALIST

Profese: HR, lidské zdroje,
vzdělávání

Lokalita: Hlavní město Praha

Typ pracovního úvazku: Pracovní smlouva

Číslo inzerátu: xxxx

Datum vydání: 3. 2. 2015

Popis pozice / Main responsibilities

- Coordinate and administer specific HR process (scope areas such as employee benefit programs, leaves of absence, joining and leaving, personal details changes, etc.)
- Counsel and advise employees about processes and applicable policies to ensure employees and managers can make informed decisions
- Act as liaison between employees and applicable suppliers (e.g., health plan administrators), research questions, and discuss/resolve problems, as required
- Investigate, assess and recommend solutions to employee queries
- Responsible for interpreting and advising on Company policies and procedures for employees and managers
- Partner with front desk and local HR colleagues on areas of multiple touch points
- Leverage standardised global process, tools and technologies to ensure quality service
- Participate in projects and migrations as needed

Profil kandidáta / Requirements

- Bachelor's degree in business administration, human resources management, industrial/labour or equivalent combination of education and experience
- Previous HR experience, background from corporate or shared service environment is of advantage
- Experience working with human capital management system (SAP, PeopleSoft, Workday etc.) is preferred
- Very good analytical skills

- Strong communication and interpersonal skills
- Ability to prioritize and meet deadlines
- Ability to maintain high level of confidentiality regarding employee information
- Ability to work independently and as part of a team
- Must be fluent in English, additional language abilities are an advantage

Nabizime / We offer

- Opportunity to work in a multicultural company
- Stable employment and high standards of work
- Competitive salary with attractive social fund and benefits
- Career development within global structure
- Friendly and dynamic work environment

Příloha 3 Ukázka pracovní nabídky Treasury specialist.

Treasury specialist in international company

Profese: Finance, účetnictví a ekonomika

Lokalita: Hlavní město Praha

Typ pracovního úvazku: Pracovní smlouva

Číslo inzerátu: xxxx

Datum vydání: 7.1.2015

Would you like to use your knowledge and experience in accounting/treasury while working for our client, a global IT company? Do you want to use your knowledge of English in a multi-cultural work environment?

Take your advantage and apply for the position of **Treasury Specialist**.

Popis pozice / Main responsibilities

- Cash book maintenance – posting of incoming and outgoing payments
- Automated Payment execution for AP, Payroll and Travel Expenses – import from SAP to Internet banking application
- Manual payments preparation and processing
- Bank and other treasury related accounts reconciliations
- Cash Flow and forecast reporting
- Cash management and interface with strategic treasury
- Month end journals preparation and posting (revaluation, loan interest accruals, etc.)
- Bank mandates maintenance

Profil kandidáta / Requirements

- Fluent in English is must (daily communication in English)
- Minimum of a High School diploma (A-level), University degree in Finance/Accounting is preferred
- Book-keeping/accounting experience or proven experience from similar position required
- Experience of forecasting/analysis is an advantage
- Understanding of foreign exchange is plus

Nabízíme / We offer

- Friendly and dynamic international environment
- The opportunity to work in a multicultural company
- Stable employment - permanent contract
- Career opportunities and growth
- Wide range of company benefits - meal vouchers, cafeteria system, 5 weeks' Vacation, trainings, travel and accident insurance, company events
- Location in Prague 5

Are you interested in this position? Do not hesitate to send us your CV in English. We are looking forward to hearing from you!

Příloha 4 Ukázka pracovní nabídky Junior positions

Junior positions in administrative & finance & accounting

Profese: Administrativa, office management, Finance, účetnictví a ekonomika

Lokalita: Hlavní město Praha

Typ pracovního úvazku: Pracovní smlouva

Číslo inzerátu: xxxx

Datum vydání: 7.1.2015

We are currently looking for English and German speakers with experience in administration/finance, preferably within a Global company.

Do you want to get a new working experience, use English or other languages on daily basis and work in multicultural environment? We are here to help you to start your career in global IT company! Take your advantage and apply for the position in **Procurement, Cash Collections, Billing or Accounts Payables!**

Popis pozice / Main responsibilities

- The main responsibility of this position is to be the single point of contact for our customers /clients for operational issues around:
Accounting tasks / invoices / purchase order processing / billing and problem solving and communication with clients
- Maintaining transactions in SAP
- Ad hoc administrative activities, data entry, reporting, working with an internal system
- Managing the dispute resolution process

Profil kandidáta / Requirements

- University degree in Finance/Accounting/Economics
- Fluent English is must - language of the company
- Knowledge of French or German is a big advantage!
- Administrative experience from international company (data entry, accounting / finance administration)
- MS Office – advanced (mainly Excel)

- Interest in accounting / finance / administration
- Accuracy and flexibility
- Pro-activity and willing to learn new things

Nabízíme / We offer

- Friendly and dynamic international environment
- The opportunity to work in a multicultural company
- The opportunity to start your career in accounting
- Stable employment - permanent contract
- Career opportunities and growth
- Wide range of company benefits - meal vouchers, cafeteria system, 5 weeks' vacation, trainings, travel and accident insurance, company events
- Location in Prague 5

Are you interested in this position? Do not hesitate to send us your CV in English. We are looking forward to hearing from you!

Příloha 5 Ukázka pracovní nabídky Senior GL accountant

Senior professional accountant with English and French

Profese: Finance, účetnictví a ekonomika

Lokalita: Hlavní město Praha

Typ pracovního úvazku: Pracovní smlouva

Číslo inzerátu: xxxx

Datum vydání: 7.1.2015

We are currently looking for candidates with English and French interested in stable career and development within financial department General ledger.

Take your advantage and apply for the position of **Senior General Ledger Accountant**.

Popis pozice / Main responsibilities

- * Preparing and posting more complex journals entries
- * Preparing complex bank reconciliations and expense analyses
- * Reconciliation of balance sheets and income statements to general ledger (more complex discrepancies, etc.)
- * Preparing complex financial analysis, Financial controlling, Reporting
- * Participating on more complex special projects such as accounting complex software updates, etc.
- * Coordinating implementation of accounting systems and control procedures
- * Providing leadership and work guidance to less experienced

Profil kandidáta / Key requirements

- * Background in a similar role (Min. 2-3 years experience in accounting from international company or audit experience)
- * Fluent English is must (English is language of the company)
- * Communicative French is a big advantage
- * High school or University Degree in Accounting/Economics or similar field
- * Knowledge of accounting system SAP is a big advantage
- * Advanced knowledge of MS Excel

- * Attention to detail, highly organised
- * Able to work under pressure
- * Team player

Nabízíme / What we offer

- * Friendly and dynamic international environment
- * The opportunity to work in a multicultural company
- * Stable employment - permanent contract (unlimited)
- * Career opportunities and growth
- * Wide range of company benefits - meal vouchers, cafeteria system, 5 weeks' Vacation, trainings, travel and accident insurance, company events
- * Location in Prague 5

Are you interested in this position? Do not hesitate to send us your CV in English. We are looking forward to hearing from you!

Intercompany Accounting Specialist

■■■■ is currently expanding its departments in Prague and is looking for new colleagues to be part of an invoice processing team as an Intercompany Accounting Specialist.

Key Responsibilities:

- Intercompany reconciliations of accounts on monthly basis – assist in the monthly closing process to include preparation of journal entries, expense allocations, account analysis and reconciliations
- Posting of incoming and outgoing intercompany invoices
- Control of records accuracy in SAP
- Reporting on balance due amounts

Main Requirements:

- Education in Economics, Accounting, Finance or Business Administration
- 2+ years of accounting or finance experience
- Understanding of finance policies and procedures (awareness of SOX)
- Good knowledge about fixed assets accounting
- MS Office skills, specifically Excel & Word
- Knowledge of SAP, Access and Lotus Notes is a plus
- ACCA or CIMA qualifications would be a huge advantage
- Strong attention to detail, proactive approach, organizational skills
- Excellent communication and problem-solving skills
- Ability to work overtime during certain parts of the month-end process
- Fluent English

In return for that we will give you:

- The opportunity to work in a multicultural company
- Stable employment and high standards of work

- Competitive salary with attractive social fund and benefits
- Career development within global structure
- Friendly and dynamic work environment

Interested?

Please send your CV to [REDACTED].

In case of questions, please contact us at [REDACTED].

About [REDACTED]

For more information, please visit [REDACTED]'s company profile.

Find out more about [REDACTED] at [REDACTED]

Junior Accounting Specialist roles

Interested in Junior Accounting Specialist role? At the moment we are looking for new colleagues, who will work in our Financial BPO Centre in Prague.

Scopes of responsibilities can include:

- General Ledger/ Fixed Assets/ Inter-company and Time Entry.
- Accounting of various documents: Accounts Payable / Accounts Receivable / General Ledger journals / inter-company reconciliations.
- Working within SAP environment.
- Communication with suppliers.

Requirements:

- Education in Economics, Accounting, Finance or Business Administration (high school or university) or previous experience in similar position such as AP / AR etc.
- Very good English language skills.
- MS Office skills, specifically Excel & Word.
- Knowledge of SAP is a plus.
- Strong attention to detail, proactive approach, organizational skills.
- Excellent communication and problem-solving skills.

In return for that we will give you:

- The opportunity to work in a multicultural company.
- Stable employment and high standards of work.
- Competitive salary with attractive social fund and benefits.
- Career development within global structure.
- Friendly and dynamic work environment.

To apply for the junior finance / accounting position, please send us a copy of your CV in English.

.

If you have some questions, please ask us through provided email address.

Information regarding this vacancy:

Working location: Praha

Type of employment: Full-time work

Length of contract: Permanent

Required education: Bachelor's

Required languages: English (Advanced)

Posted by: Employer

The vacancy is suitable for graduates.

Příloha 8 Ukázka pracovní nabídky Odborný prodejce

Odborný prodejce

2. 10. 2014 | Firma ████████ hledá pracovníka / pracovníci na pozici Odborný prodejce digitálních fotoaparátů, videokamer, tabletů, specializovaného příslušenství a fotografických služeb.

Nabízíme

Zázemí a jistotu stabilní společnosti

Příjemné pracovní prostředí

Dlouhodobou spolupráci

Odpovídající systém odměňování

Rozsáhlý systém odborného vzdělávání a možnost profesního i osobního růstu

Přátelský pracovní kolektiv

Zajímavou a zodpovědnou práci na plný úvazek

Náplň práce

Prodej fotografické techniky a služeb

Poskytování odborného poradenství zákazníkům

Příjem a výdej zakázek

Provádění hotovostních a bezhotovostních transakcí

Analýza a řešení reklamací a stížností zákazníka

Péče o zákazníky, zákaznický servis

Upevňování, rozvoj vztahů a spolupráce se zákazníky

Administrativní podpora obchodního oddělení (fakturace)

Požadujeme

Vzdělání SŠ nebo střední odborné s maturitou

Velmi dobré komunikační a obchodní dovednosti

Znalost problematiky fototechniky, zájem o aktuální trendy

Orientaci na zákazníka, příjemné a zdvořilé vystupování

Zodpovědnost, spolehlivost a samostatnost

Uživatelskou znalost práce na PC

Uživatelskou znalost práce v grafických editorech (např. Adobe Photoshop Elements) výhodou

Částečnou znalost AJ nebo NJ

Chůť pracovat a učit se novým věcem

Smysl pro týmovou práci - Ochotu pracovat ve směnném provozu

Loajalitu a čestnost

Praxe ve fotografickém oboru výhodou

Jsme nekuřácké pracoviště

Místo pracoviště: Praha

Svůj strukturovaný životopis a souhlas se zpracováním osobních údajů zasílejte na email [redacted] a v případě zájmu Vás budeme telefonicky kontaktovat do 5 pracovních dní.

Odpovědí na tento inzerát dáváte firmě [redacted] svůj souhlas se zpracováním osobních dat dle zákona č. 101/2000 Sb, o ochraně osobních údajů, firma [redacted] dále prohlašuje, že osobní údaje obsažené v životopise použije pouze za účelem výběrového řízení a nebude tyto údaje předávat třetím osobám.

Kontaktní osoba: [redacted]

Asistent produktového manažera

Zajímáte se o elektroniku a nové technologie, baví vás obchod a byznys na internetu, ale nemáte se kde uplatnit? ■■■■■ otevírá pozici asistenta produktového manažera, který by hledal nový sortiment do naší nabídky, přidával nové produkty do stávajících kategorií (mobily, tablety, audio, herní konzole) a dokázal komunikovat s dodavateli a domlouvat nejlepší podmínky. Ideální příležitost pro všechny nadšence do techniky, kteří chtějí ukázat, co umí i se naučit něco nového. Perspektiva kariérního růstu až na pozici produktového manažera a odměňování podle obchodních úspěchů.

Požadujeme orientaci v oblasti obchodu a obchodní uvažování, výborné organizační a komunikační dovednosti, dobrou znalost češtiny a oceníme i grafické a estetické cítění. Dále je požadována samostatnost, rychlost, kreativita a strategické myšlení.

V případě, že Vás tato nabídka zaujala, neváhejte nás kontaktovat.

Místo pracoviště: Praha

Svůj strukturovaný životopis a souhlas se zpracováním osobních údajů zasílejte na email ■■■■■ a v případě zájmu Vás budeme telefonicky kontaktovat do 10 pracovních dní.

Odpovědí na tento inzerát dáváte firmě ■■■■■ svůj souhlas se zpracováním osobních dat dle zákona č. 101/2000 Sb, o ochraně osobních údajů, firma ■■■■■ dále prohlašuje, že osobní údaje obsažené v životopise použije pouze za účelem výběrového řízení a nebude tyto údaje předávat třetím osobám.

Kontaktní osoba: ■■■■■

Příloha 10 Osobní dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK / PERSONAL DATA FORM

PLATNÝ OD / *VALID FROM* _____

*Instructions: Please **don't** use only capital letters and use diacritic / Prosím **nepište** hůlkovým písmem a používejte diakritiku*

PŘÍJMENÍ / *SURNAME*:

KŘESTNÍ JMÉNO / *FIRST NAME*:

RODNÉ PŘÍJMENÍ / *MAIDEN NAME*:

RODINNÝ STAV / *MARITAL STATUS*:

DĚTI / *CHILDREN*:

DATUM NAROZENÍ / *DATE OF BIRTH*:

MÍSTO NAROZENÍ / *PLACE OF BIRTH*:

POHLAVÍ / *GENDER* :

RODNÉ ČÍSLO / *BIRTH NUMBER*: *Note: If you don't have CZECH or SLOVAK birth number leave the line blank.*

STÁTNÍ PŘÍSLUŠNOST / *CITIZENSHIP*:

PASSPORT NUMBER (For non EU citizens) / ID CARD NUMBER (For EU citizens) :

ISSUED BY:

Please send as a copy of this document together with this form

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ / *EDUCATION*:

TRVALÝ POBYT / *ADDRESS OF PERMANENT RESIDENCE*:

PŘECHODNÝ POBYT / *ADDRESS OF TEMPORARY RESIDENCE*:

TELEFON (mobil/pevná linka) / *PHONE NO. (mobil/fixed line)*:

ELEKTRONICKÁ ADRESA / *E-MAIL*:

NÁZEV A KÓD ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNY / *CZECH HEALTH INSURANCE COMPANY NAME & CODE*:

PŘED NÁSTUPEM JSEM BYL/A : *označte tučně*

ZAMĚSTNANÝ/A V ČR - V ZAHRANIČÍ - REGISTROVANÝ/A NA ÚP -
STUDENT V ČR

BEFORE JOINING I WAS : *mark as bold*

EMPLOYED IN CZ - ABROAD - REGISTRED AT THE LABOUR
OFFICE - STUDENT IN CZ

MÁTE NĚJAKOU SRÁŽKU ZE MZDY / *DO YOU HAVE ANY DEDUCTION FROM YOUR SALARY? (Y/N)*

STUDUJETE DENNÍ FORMOU? / *ARE YOU A FULL TIME STUDENT?*

ČÍSLO BANK. ÚČTU A KÓD BANKY PRO ZASÍLÁNÍ VÝPLATY / *CZECH BANK ACCOUNT NUMBER AND BANK CODE FOR SALARY PAYMENTS*:

Potvrzuji tímto, že mnou výše uvedené údaje jsou pravdivé a úplné a zavazuji se jakoukoliv změnu neprodleně hlásit na oddělení HR. Zároveň souhlasím se zasíláním mzdy na výše uvedený bankovní účet a souhlasím s doručováním písemností dle § 334 a násl. zákoníku práce na výše uvedenou elektronickou adresu.

Herewith I confirm that the data above are complete and accurate, and I undertake to update the HR dept. about any change immediately. I agree my salary to be sent to the bank account as per above. I agree that the e-mail address above can be used for mail delivery as per § 334 et seq. of the Labour Code.

DNE / DATE

PODPIS / SIGNATURE:

Job Offer

This Job Offer is valid for 5 days from the issue date.

Dear [REDACTED],

It is my pleasure to inform you that you have been offered the position of:

You are offered: Salary of [REDACTED] CZK gross per month

Suggested start date is: [REDACTED] (Please note the actual start date will be confirmed after receiving your acceptance of the offer and depends on whether you will require a work visa)

Other terms:

Type of employment: Permanent

The standard working hours are 40 hours per week (excluding break for lunch), Monday through Friday. If you will work overtime or irregular hours, you will receive extra remuneration or time off in lieu according to Czech labor law.

Terms of salary payment – 10th of each month

Number of monthly payments per year – 12

3 month probation period

Employee Benefits:

Meal vouchers. After your first month of employment you will receive vouchers worth 80 CZK for each working day, of which 40 CZK is paid by company

Extra paid leave. You are provided a total of 25 days of paid leave per calendar year (pro-rated for the current year). This is 5 more than specified in the Czech labor code.

“Cafeteria” benefits system. After the probation period, you will receive each month pre-paid credits that can be used toward a variety of activities such as cultural events, sports, trainings, language lessons, etc.

■ accident insurance. (for business and private use)

■ travel health insurance. (for international travelers - business and private use)

Trainings. Upon starting employment, you will receive comprehensive induction training. Throughout the duration of your employment, you will have free access to “skillport”, an e-learning portal which includes on-line courses in different areas.

Culture and Social Events. On a regular basis the company organizes activities and special events for employees such as volleyball, company parties, etc.

Employee Referral Bonus. If you successfully refer a friend for employment at ■ you are eligible for a bonus.

Refreshments. Free coffee and teas are available as well as free of use kitchen amenities (microwave, refrigerator, etc.)

If you decide to accept this offer please fill in the attached Personal Data Form and send it back to me as soon as possible.

Please note that upon joining you will need to provide criminal record and evidence of school or university degree. You will receive more detailed joining instructions from the HR Department within one week before your start date.

The company office location: Praha 5

In case of any questions do not hesitate to contact us.

Thank you and best regards,

■ Recruitment Team

Příloha 12 Žádost o vzdělávací podporu

Educational Assistance Programme Application Form		
TO BE COMPLETED BY THE APPLICANT		
Full Name:	Employee Number:	
WBS No:	Bus Unit / Account / Competency Group:	
Job Title:	Shortname:	
Qualification to be Obtained:	Programme Title:	
Telephone Number:	Office Location:	Course Location:
Method of Study:	Start Date of Study	End Date of Study:
Body Responsible for Qualification / Programme:	Cost:	Month Exam to be Taken:
Address:	Agreed Financial Assistance:	Enrolment Date:
Telephone Number:		
<p>I Certify that I am not receiving financial assistance for these programmes through any other means and understand that should I leave the Company, a pro-rata clawback (as detailed in Global Educational Assistance Policy) will apply to all of the costs associated with the above programme. I also agree to supply any paperwork relevant to the above programme, as requested.</p>		
Applicant's Signature:	Date:	

TO BE COMPLETED BY THE APPLICANT'S MANAGER (e.g. Line or Project)		
How will participation in this programme improve the applicant's current or future job performance?		
What tangible benefits can the Company expect to gain from this endeavour?		
Is this application supporting development through the Finance Professional Scheme? If Yes, please provide supporting comments		
Line Managers Signature:	Name:	Date:
APPLICATION APPROVALS		
Business Unit Head:	Name:	Date:
Head of Learning and Development, Northern Region:	Name:	Date:
FINANCE SCHEME APPROVAL - only to be completed if the application is in support of the Finance Professional Scheme under the Finance Education Assistance Policy		
Finance Professional Scheme Manager:	Name:	Date:
Vice President of F&A Northern Region	Name:	Date:
FOR EMPLOYEE SERVICE CENTRE COMPLETION		
Date Form Received:	Date Certificate Received:	
Date Confirmed with Applicant:	Exam Passed:	
Date Exam taken:	Comments:	
Grade Obtained:		

Příloha 13 Žádost o zapojení do Rotation Programu

Job Rotations Program Application Form	
TO BE COMPLETED BY THE APPLICANT	
Full Name:	Employee Number:
WBS No:	Bus Unit / Account / Competency Group:
Job Title/Current Position:	Shortname:
Circle your preference: Observation Full-Access Rotation	Start date in your current position:
1st Choice Job Rotation Department:	2nd Choice Job Rotation Department:
Applicant's qualifications for desired position:	What skills do you hope to acquire by taking part in the rotations program?
<p>If accepted to this program, I agree to comply with the requirements of the program as outlined in the Job Rotations Policy and will follow terms & conditions as defined by my current line manager and my line manager while on rotation. I also agree to supply any additional paperwork relevant to the above program and to take part in screening and post-program interviews, as requested.</p>	
Applicant's Signature:	Date:

TO BE COMPLETED BY THE APPLICANT'S CURRENT MANAGER (e.g. Line or Project)	
Full Name:	Employee Number:
I do / do not support the participation of the above-mentioned applicant in this job rotation program at this time.	
How will participation in this programme improve the applicant's current or future job performance?	
When is the start date at which you are willing to let the applicant rotate from the department?	
List any time frames/requirements that you expect the applicant to follow if accepted for his/her rotation (i.e., still needs to attend weekly team meetings, cannot rotate on Thursdays, etc.)	
Line Managers Signature:	Date:
TO BE COMPLETED BY THE APPLICANT'S PROPOSED JOB ROTATION MANAGER	
Full Name:	Employee Number:
I do / do not support the participation of the above-mentioned applicant in this job rotation program at this time.	
When is the start date at which you are willing to let the applicant rotate into the department?	
List any time frames/requirements that you expect the applicant to follow if accepted for his/her rotation (i.e., can only rotate 2x per week, etc.)	
If accepted, I agree to fully include and engage the above-mentioned applicant in my department, assign them an individual from my team to let them shadow/observe and/or, if necessary, train to get them up to speed for working capacity during the duration of the agreed-upon rotation program period.	
Line Manager's Signature:	Date:

Příloha 14 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření – Spokojenost zaměstnanců společnosti

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku (max. 5 minut), který se týká Vaší spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti ■■■.

Jmenuji se Petra Melková a jsem studentkou 5. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Dotazník je zcela anonymní a vyhodnocené údaje budou použity pouze pro účely mé Diplomové práce na téma: „Specifika řízení lidských zdrojů v malé a velké nadnárodní společnosti.“

Předem děkuji za Váš čas a poskytnuté informace.

Označte vždy pouze jednu odpověď (pokud není uvedeno jinak), případně vypište.

Náplň práce, vztahy a komunikace na pracovišti

1. S náplní práce ve společnosti jsem:
 - a. Spokojen/a
 - b. Spíše spokojen/a
 - c. Spíše nespokojen/a
 - d. Nespokojen/a
2. S úrovní spolupráce v týmu jsem spokojen/a.
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
3. Vztahy na pracovišti hodnotíte jako:
 - a. Přátelské
 - b. Lhostejné
 - c. Občasné neshody
 - d. Vzájemná rivalita, nepřátelské
4. Úroveň komunikace ve společnosti (včasnost informací, množství a kvalita) je na dobré úrovni.
 - a. Souhlasím

- b. Spíše souhlasím
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Nesouhlasím
5. Přístup ze strany managementu vnímám jako přátelský, otevřený komunikaci.
- a. Souhlasím
 - b. Spíše souhlasím
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Nesouhlasím

Hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj

6. Hodnocení pracovního výkonu a zpětná vazba je pro mě:
- a. Velmi důležitá, zásadní
 - b. Důležitá
 - c. Spíše nedůležitá
 - d. Zcela nepodstatná
7. Hodnocení pracovního výkonu vnímám jako spravedlivé a objektivní.
- a. Souhlasím
 - b. Spíše souhlasím
 - c. Spíše nesouhlasím
 - d. Zcela nesouhlasím
8. S úrovní a frekvencí hodnocení jsem:
- a. Spokojen/a
 - b. Relativně spokojen/a
 - c. Zcela nespokojen/a
9. V rámci své současné pozice možnosti dalšího vzdělání a rozvoje:
- a. Vítám, vyhledávám
 - b. Zvažuji
 - c. Nevyhledávám, nezvažuji
10. V současné době zaměstnavatel nabízí dostatek příležitostí ke vzdělávání a rozvoji.
- a. Souhlasím
 - b. Nesouhlasím
 - c. Nedokážu posoudit

Pokud jste odpověděl/a na otázku Spíše ne či Ne, uveďte prosím o jaký typ vzdělávání či rozvoje máte zájem:

11. Společnost nabízí dostatek možností a prostoru pro kariérní růst:

- a. Souhlasím
- b. Nesouhlasím
- c. Nedokážu posoudit

Odměňování a motivace

12. Výši své mzdy vnímáte s ohledem na dosažené vzdělání a praxi jako:

- a. Nadprůměrnou
- b. Adekvátní, průměrnou
- c. Zcela neadekvátní, nekonkurenceschopnou

13. Výše nabízených benefitů se Vám jeví jako:

- a. Pestrá, nadstandardní
- b. Dostačující, uspokojivá
- c. Průměrná
- d. Zcela neuspokojivá, slabá

14. Ve své práci se cítím dostatečně motivován/a.

- a. Ano
- b. Ne

Pokud jste odpověděl/a Ne, vyberte z následujících možností oblast, kde se cítíte nejméně motivován/a:

- Mzda
- Zaměstnanecké výhody
- Povaha pracovní činnosti
- Potřeba uznání, pocitu dobře odvedené práce
- Jiné (vypište):

15. Úroveň péče o zaměstnance vnímáte jako:

- a. Nadprůměrnou
- b. Standardní
- c. Podprůměrnou

16. Prosím seřadte následující faktory dle důležitosti (1 nejdůležitější, 7 nejméně důležité) s ohledem na vaši spokojenost:

- a. Mzda, nepeněžité odměny (benefity)
- b. Náplň práce
- c. Vztahy na pracovišti
- d. Možnosti vzdělávání a osobního růstu
- e. Možnost kariérního růstu
- f. Image společnosti
- g. Vyrovnaný poměr mezi prací a volným časem

17. Uveďte důvod (maximálně 2), proč pracujete právě pro tuto společnost.

- a. Kvalifikace, obor působnosti
- b. Prestiž firmy
- c. Zajímavé finanční ohodnocení
- d. Množství benefitů
- e. Kolegové
- f. Vzdálenost zaměstnání od místa bydliště
- g. Nemožnost nalézt jiné zaměstnání
- h. Jiné (vypiště)

18. O změně současného zaměstnavatele:

- a. Uvažuji
- b. Neuvažuji

Pokud jste odpověděl/a Ano, uveďte prosím hlavní důvod (Nepovinná odpověď).

Třídící otázky

19. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

20. Věk (vypište)

21. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a. středoškolské s maturitou
- b. vyšší odborné
- c. vysokoškolské
- d. jiné (vypiště)

22. Ve společnosti pracuji
- a. Méně než jeden rok
 - b. Jeden až dva roky
 - c. Dva až tři roky
 - d. Více než 3 roky
23. Ve společnosti zastávám řídicí funkci.
- a. Ano
 - b. Ne
24. Vaše pracovní pozice spadá do oblasti
- a. R2R
 - b. S2S
 - c. H2R
 - d. O2C
 - e. Jiné
25. Od svého nástupu do společnosti jsem pracovní pozici v rámci organizace:
- a. Změnil/a
 - b. Nezměnil/a
- Pokud jste vybral/a odpověď Změnil/a, uveďte prosím Vaše předchozí zařazení (R2R, H2R, S2S...).

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.