

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Činnosti personálního oddělení ve vybraném
podniku**

Bc. Johana Štachová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Johana Štachová

Podnikání a administrativa

Název práce

Činnosti personálního oddělení ve vybraném podniku

Název anglicky

Activities of HR Department in Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit činnosti personálního oddělení v konkrétním podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

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

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2016 – 08/2017

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2017 – 11/2017

Agregace poznatků: 12/2017 – 02/2018

Odevzdání práce na katedru: 03/2018

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, personální činnosti, personální oddělení, pracovněprávní vztah

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. How to Manage People. London: Kogan Page Limited, 2008. ISBN 978-0-7494-5241-4.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

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

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

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.

SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Činnosti personálního oddělení ve vybraném podniku“ 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 použitých zdrojů 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 27.3.2018

Poděkování

Paní Ing. Martině Fejfarové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, především velmi děkuji za cenné odborné rady a připomínky, které mi dávala po celou dobu psaní této práce a také za její trpělivost a vstřícný přístup.

Děkuji dále všem, kteří byli ochotni věnovat svůj čas a poskytli mi důležité informace sloužící jako poklad k této práci.

Činnosti personálního oddělení ve vybraném podniku

Souhrn

Tématem diplomové práce jsou činnosti personalistů vybraného podniku. Hlavním cílem je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit činnosti personálního oddělení s bližším zaměřením na získávání, výběr, přijímání a adaptaci pracovníků v podniku ABC, a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Teoretická část je zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů dat. Vymezuje základní pojmy, vývoj dané oblasti a personální činnosti. Praktická část je zpracována na základě výstupů z výzkumu, který byl uskutečněn za pomoci dotazníkového šetření, osobních rozhovorů, pozorování a analýzy vnitropodnikových dokumentů. V úvodu praktické části je stručně popsán vybraný podnik. Poté jsou na základě osobních rozhovorů, studia vnitropodnikových dokumentů a pozorování popsány postupy zajišťování všech personálních činností. Dotazníkovými šetřeními byly zjišťovány další informace o vykonávání vybraných činností personálního oddělení z hlediska názorů a potřeb řadových a vedoucích pracovníků. Dotazníková šetření obsahovala kromě otázek k vybraným činnostem také možnost vyjádřit se i k dalším činnostem vykonávaným personalisty prostřednictvím otevřené otázky. V závěru praktické části je posouzeno, do jaké míry jsou činnosti personalistů prováděny v souladu s teoretickými východisky a potřebami pracovníků. U zjištěných nedostatků jsou navrženy způsoby jejich řešení.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, personální činnosti, personální oddělení, pracovněprávní vztah

Activities of HR Department in Selected Company

Summary

The topic of the diploma thesis are the activities of the HR employees of the selected company. The main aim of the diploma thesis is to identify and evaluate the activities of the HR department aimed at the recruiting, selecting, and adapting of staff in the company ABC, a.s. on the basis of the analysis and in case of identified deficiencies to propose appropriate measures. The theoretical part is based on an analysis of secondary sources of data. It defines the basic concepts, the development of the area and the HR activities. The practical part is based on the results of the research, which was carried out with the help of questionnaire survey, personal interviews, observation and analysis of internal documents. In the introduction of the practical part, the selected company is concisely described. Then the procedures of providing all HR activities are described on the basis of personal interviews with HR employees, study of directives and observation. Additional informations about selected HR activities from the perspective of opinions and needs of line staff and executives were detected by questionnaire survey. In addition to the questions about selected activities, questionnaire surveys also included an opportunity to comment other activities performed by HR employees through an open question. At the end of the practical part, the correctness of the implementation of HR activities are assessed in accordance with the theoretical background and the needs of the staff. Solutions to the problems found are proposed.

Keywords: human resource management, human resources, personnel activities, human resources department, labor-law relationship

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce..	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	17
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	17
3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů	19
3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	20
3.2 Pojetí a význam personální práce	21
3.2.1 Specifika středních podniků v oblasti personální práce.....	21
3.3 Personalista – postavení a role	22
3.4 Personální strategie.....	22
3.5 Personální činnosti	23
3.5.1 Vytváření a analýza pracovního místa.....	23
3.5.2 Personální plánování	25
3.5.3 Získávání pracovníků	26
3.5.4 Výběr pracovníků.....	27
3.5.5 Přijímání a adaptace pracovníků	29
3.5.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	31
3.5.7 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	33
3.5.8 Odměňování pracovníků	34
3.5.9 Vzdělávání pracovníků	35
3.5.10 Pracovní vztahy.....	36
3.5.11 Péče o pracovníky	37
3.5.12 Personální informační systém	38
4 Vlastní práce	39
4.1 Charakteristika podniku ABC, a.s.	39
4.2 Charakteristika činností personálního oddělení v podniku ABC, a.s.....	41
4.2.1 Vytváření a analýza pracovního místa.....	41
4.2.2 Personální plánování	41
4.2.3 Získávání pracovníků	42
4.2.4 Výběr pracovníků.....	42
4.2.5 Přijímání a adaptace pracovníků	43
4.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	45

4.2.7	Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	45
4.2.8	Odměňování pracovníků	45
4.2.9	Vzdělávání pracovníků	46
4.2.10	Pracovní vztahy.....	47
4.2.11	Péče o pracovníky	47
4.2.12	Personální informační systém	48
4.3	Vyhodnocení dotazníkových šetření	48
4.3.1	Dotazník pro řadové pracovníky – charakteristika souboru respondentů....	49
4.3.2	Dotazník pro řadové pracovníky – vyhodnocení otázek.....	52
4.3.3	Dotazník pro vedoucí pracovníky – charakteristika souboru respondentů..	66
4.3.4	Dotazník pro vedoucí pracovníky – vyhodnocení otázek.....	68
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	79
5.1	Zhodnocení výsledků výzkumu.....	79
5.2	Doporučení ke zlepšení činností personálního oddělení v ABC, a.s.....	82
6	Závěr.....	90
7	Seznam použitých zdrojů	93
8	Přílohy	97

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma metodického postupu diplomové práce	16
Obrázek 2: Organizační struktura ABC, a.s.	40

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	49
Graf 2: Věk respondentů.....	49
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	50
Graf 4: Délka pracovního poměru v podniku	50
Graf 5: Oddělení, v němž respondent pracuje	51
Graf 6: Informace uveřejněné v inzerátu na konkrétní pozici	52
Graf 7: Dostatečnost informací uvedených v daném inzerátu.....	53
Graf 8: Pravdivost informací zveřejněných v inzerátu na konkrétní pozici	53
Graf 9: Délka čekání na reakci personalisty na zasláný životopis.....	54
Graf 10: Způsob pozvání na pohovor	54
Graf 11: Preference způsobu pozvání na pohovor.....	55
Graf 12: Hodnocení připravenosti personalisty na pohovor.....	55
Graf 13: Dostatečnost objasnění náplně práce v průběhu pohovoru	56
Graf 14: Poskytnutí prostoru pro dotazy v průběhu pohovoru	56
Graf 15: Srozumitelnost dotazů ze strany personalisty v průběhu pohovoru.....	57
Graf 16: Hodnocení celkové délky výběrového řízení	57
Graf 17: Pozornost a sdělování informací v době přijímání.....	58
Graf 18: Informování o dokumentech požadovaných od pracovníka v den nástupu	59
Graf 19: Spokojenost s procesem přijímání na pracoviště a se získanými informacemi	59
Graf 20: Informování nového pracovníka v den nástupu prostřednictvím brožury.....	60
Graf 21: Informace k bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany	61
Graf 22: Domluvení „kolečka“ se zástupci jednotlivých oddělení do týdne od nástupu	61
Graf 23: Hodnocení období adaptace v podniku	62
Graf 24: Přidělení kolegy zodpovědného za zaučení.....	63
Graf 25: Poskytování zpětné vazby v době adaptace	63
Graf 26: Pozornost personalistů vůči pracovníkům v prvních třech měsících	64
Graf 27: Celkové hodnocení práce personalistů	65

Graf 28: Pohlaví respondentů	66
Graf 29: Věk respondentů.....	66
Graf 30: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	67
Graf 31: Délka pracovního poměru v podniku	67
Graf 32: Hodnocení inzerce připravované personalisty	68
Graf 33: Doba tvorby inzerátu	69
Graf 34: Hodnocení výběru kandidátů.....	69
Graf 35: Včasnost zasílání materiálů uchazeče před pohovorem	70
Graf 36: Hodnocení způsobu domlouvání pohovorů.....	70
Graf 37: Hodnocení připravenosti personalisty na jím vedené pohovory	71
Graf 38: Prostor pro dotazy vůči uchazeči.....	71
Graf 39: Srozumitelnost dotazů personalisty v průběhu pohovorů	72
Graf 40: Hodnocení délky výběrového řízení.....	72
Graf 41: Hodnocení podnětů a připomínek personalistů po pohovoru.....	73
Graf 42: Zajištění procesu přijímání pracovníka personalisty	74
Graf 43: Zajištění veškerých nutných náležitostí pro nového pracovníka.....	74
Graf 44: Informování nového pracovníka o důležitých místech a podnikové kultuře	75
Graf 45: Dostatečnost stávající formy adaptace nových pracovníků	76
Graf 46: Poskytování poradenství v době adaptace nového pracovníka	76
Graf 47: Dostatečnost pozornosti personalistů věnovaná novým pracovníkům.....	77
Graf 48: Hodnocení práce personalistů	77

Seznam tabulek

Tabulka 1: Benefity Premium.....	88
Tabulka 2: Benefity Klasik	89

1 Úvod

Práci personálního oddělení je v současné době v sofistikovaných podnicích věnována značná pozornost, neboť skutečnost, že lidské zdroje jsou nejcennějším aktivem podniku a jejich činnosti determinují aktivitu ostatních zdrojů a napomáhají dosažení vytyčených podnikových cílů, je nezpochybnitelný fakt. Doba znalostní ekonomiky, která se vyznačuje globalizačními procesy a nepřehledným množstvím inovací, nám naznačuje potřebu přestat vnímat pracovníky pouze jako pracovní sílu, ale jako osobnosti a využívat jejich potenciál. Je tedy zapotřebí zasadit se o správnou péči o lidské zdroje, racionálně je vést, plánovat jejich potřebu a vážit si loajálních pracovníků, protože za pomoci lidí je možné dosáhnout jisté konkurenční výhody. Touto problematikou se zabývá řízení lidských zdrojů a s tím související personální strategie podniku. Je nezbytné si uvědomit, že odpovědný přístup k lidským zdrojům a využívání lidského potenciálu je zkrátka klíčem k úspěchu.

Rozvoj personálních oddělení musí být velice dynamický a je potřebné se v tomto oboru neustále vzdělávat. Existence personalistů v podnicích je velmi přínosná, tito lidé se zabývají personálními činnostmi, kterými jsou nejen administrativní činnosti se zaměstnáváním lidí spojené, ale také plánování lidských zdrojů, vytváření systému hodnocení pracovníků, motivace, zajišťování adaptace pracovníků, vzdělávání, tedy prohlubování znalostí a schopností, péče o kladné pracovní vztahy a jiné nezbytnosti. Vše je třeba vykonávat plně v souladu s cíli podniku a podnikovou kulturou a zasadit se o důvěru, která napomáhá ke spokojenosti pracovníků, přičemž tato spokojenost vytváří sounáležitost k podniku. Role pracovníka personálního oddělení je stěžejní v procesu řízení. Personalisté jsou profesionálové, kteří mimo již zmíněné činnosti vybírají povětšinou v kooperaci s vedoucími ostatních oddělení do podniku pracovníky, čímž ve své podstatě ovlivňují veškeré další dění v podniku a směr, kterým se bude ubírat. Nově vybraným pracovníkům je třeba věnovat zvláštní pozornost, neboť zanedbání adaptace pracovníka může vést k jeho zbytečnému brzkému odchodu.

Personální oddělení je v dnešní době součástí většiny středně velkých a velkých podniků a je zodpovědné za veškeré personální činnosti. Je nezbytné, aby si podnik stanovil vhodnou personální strategii, kterou budou aplikovat napříč podnikem všichni vrcholoví i linioví manažeři a která půjde ruku v ruce s ostatními podnikovými strategiemi.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit činnosti personálního oddělení s bližším zaměřením na získávání, výběr, přijímání a adaptaci pracovníků v podniku ABC, a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Skutečný název podniku nebude v této práci vzhledem k žádoucí anonymitě uváděn, název ABC, a.s. je fiktivní.

Hlavního cíle je dosaženo za pomoci dílčích cílů, kterými jsou:

- studium literatury a zpracování teoretických východisek daného tématu;
- stručný popis podniku ABC, a.s.;
- příprava a realizace osobních rozhovorů se zainteresovanými osobami, pozorování a studium vnitropodnikových dokumentů za účelem popisu všech činností, které vykonává personální oddělení podniku;
- příprava a realizace dotazníkového šetření za účelem zjištění dalších informací o vybraných činnostech, které personální oddělení vykonává;
- vyhodnocení zjištěných výsledků výzkumu;
- vymezení návrhů a doporučení vedoucích ke zlepšení současného stavu.

2.2 Metodika

V diplomové práci byly použity tyto techniky sběru dat:

- studium odborné literatury;
- analýza vnitropodnikových dokumentů;
- dotazníkové šetření;
- osobní rozhovory;
- pozorování.

Práce se skládá z části teoretické a části praktické.

Část teoretická byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů dat. V období února až srpna 2017 bylo prostudováno dostatečné množství literárních pramenů, zabývajících se výhradně personalistikou a řízením lidských zdrojů, ze kterých byla

pomocí syntézy vytvořena kapitola č. 3 „Teoretická východiska“. Teoretická část práce zpočátku vymezuje základní pojmy zkoumané oblasti a její vývoj, v další části práce jsou popsány jednotlivé personální činnosti, které vykonávají personalisté, tedy koncepční a metodické činnosti. Tato část byla vytvořena na základě komparace názorů a interpretací jednotlivých autorů, jejichž seznam je uveden v kapitole č. 7.

Část praktická byla zpracovávána od září 2017 do února 2018 a v úvodní části, kapitole č. 4.1 obsahuje základní informace o vybraném podniku ABC, a.s., které byly získány v průběhu studia vnitropodnikových dokumentů a z informací zveřejněných na webových stránkách podniku. Kapitola 4.2 se zabývá činnostmi personálního oddělení. Na základě osobních rozhovorů s personalisty, studia vnitropodnikových dokumentů a pozorování byly objasněny a stručně popsány postupy a procesy zajišťování všech vykonávaných personálních činností. Dotazníkovými šetřeními byly zjišťovány další informace o vykonávání vybraných činností personálního oddělení z hlediska názorů a potřeb řadových a vedoucích pracovníků. Dotazníková šetření, zvláště pro řadové pracovníky a zvláště pro vedoucí pracovníky jsou zhodnocena v samostatné kapitole 4.3. V souvislosti se situací na trhu práce a s tím spojeným požadavkem vedení podniku se dotazníkové šetření zúžilo na personální činnosti získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků. Rozhodnutí zaměřit se na vybrané činnosti bylo učiněno z důvodu současné, velmi složité situace na trhu práce, kdy nezaměstnanost (říjen 2017) je přibližně 2,6 % (ČSÚ, 2017a) a je nejnižší za posledních téměř 20 let. Nezaměstnanost v Praze, kde se nachází podnik ABC, a.s., dokonce dosahuje přibližně 2,39 % (ČSÚ, 2017b), z čehož vyplývá, že hledání nových pracovníků může být velmi problematické. Svě opodstatnění má ale také bližší zkoumání adaptace pracovníků, neboť jak vyplývá z teoretických východisek – nové zaměstnání je pro řadu lidí velmi stresující záležitostí a řízená adaptace a s tím spojená pozornost věnovaná novým pracovníkům má za úkol tento stres pracovníků zmírnit, neboť je-li proces adaptace podceněn, může to vést až k výpovědi pracovníka. Je zapotřebí, aby se personalisté v těchto činnostech zdokonalili a vyvarovali se případných chyb. V dotaznících však bude možnost vyjádřit se i k dalším činnostem prováděným personálním oddělením prostřednictvím otevřené otázky. V závěru praktické části diplomové práce bylo na základě informací získaných použitými metodami posouzeno, do jaké míry jsou činnosti personalistů prováděny v souladu s teoretickými

východisky a potřebami pracovníků. U zjištěných nedostatků byly navrženy způsoby jejich řešení.

V období od září do listopadu 2017 byla provedena analýza činností personálního oddělení formou studia interních dokumentů, zúčastněné pozorování a osobních polo-standardizovaných rozhovorů s pracovníky personálního oddělení a členem vedení podniku zodpovědným za personální oddělení. Tento typ rozhovoru, který se nemusí striktně držet otázek, byl vybrán záměrně proto, aby se rozhovor spontánně vyvíjel. Dalším z důvodů byla odbornost protistrany v probíraném tématu a tedy možnost získání informačně rozsáhlých odpovědí. Proběhly dva rozhovory s představiteli personálního oddělení a jeden s členem vedení podniku. Pomocí rozhovorů byly zjišťovány konkrétní způsoby zajišťování personálních činností. Otázky k rozhovorům jsou v příloze č. 1. Zúčastněné pozorování se zakládá na promyšleném, plánovitém a organizovaném sledování aspektů, které jsou předmětem zkoumání. Tato metoda byla uplatněna na personálním oddělení za účelem hlubšího prozkoumání činností tohoto oddělení.

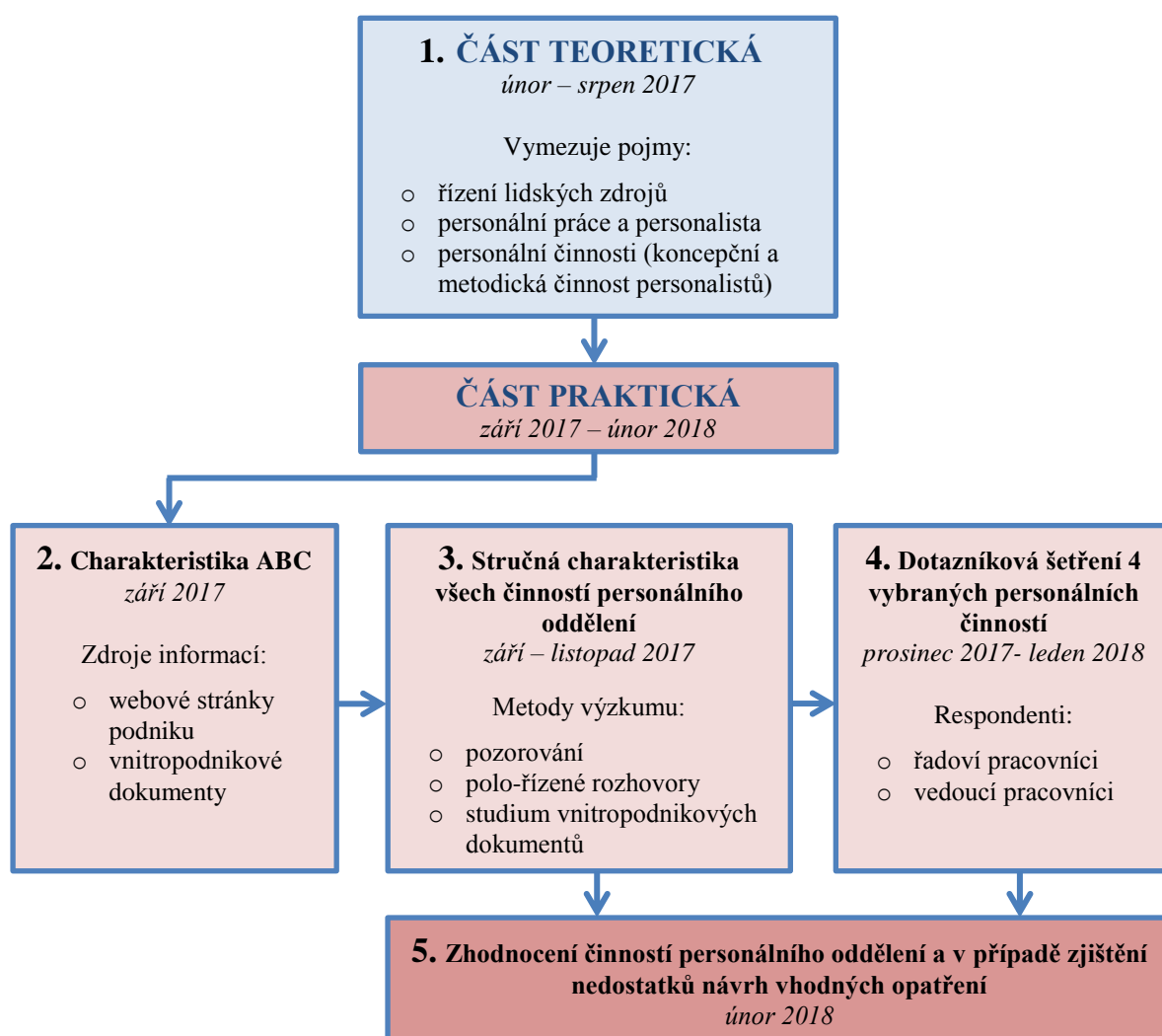
V období od prosince 2017 do ledna 2018 proběhla dotazníková šetření, prostřednictvím kterých byly zjišťovány potřeby a názory pracovníků na vybrané činnosti personálního oddělení – zvláště pro vedoucí a řadové pracovníky. Dotazníková šetření obsahovala sestavení dotazníku, jeho předání pracovníkům a čas, který měli pracovníci na jeho vyplnění. Dotazník byl zcela anonymní a tvořily jej otevřené a uzavřené otázky. V rámci uzavřených otázek respondenti volili jim nejbližší možnou odpověď, otevřené otázky dávaly respondentům možnost vyjádřit se k problematice svými slovy a více do hloubky. Úvodní část dotazníku respondentům nastínila důvody výzkumu a podala jim instrukce ke správnému vyplnění. Dotazník pro řadové pracovníky obsahoval 28 otázek, z nichž počátečních 5 bylo identifikačních a ostatních 23 se zabývalo vybranými personálními činnostmi. Dotazníky pro řadové pracovníky byly respondentům předány v tištěné podobě prostřednictvím vedoucích jednotlivých oddělení v celkovém počtu 53 ks, což činí celkový počet řadových pracovníků podniku. Vyplněné dotazníky byly předávány zpět prostřednictvím sběrných boxů na jednotlivých odděleních. Z celkového počtu dotazníků bylo vráceno 46, návratnost byla 87 %. Dotazník pro řadové pracovníky je v příloze č. 2. Dotazník pro vedoucí pracovníky obsahoval 22 otázek, z nichž počáteční 4 byly identifikační, ostatních 18 se zabývalo vybranými personálními činnostmi. Dotazníky pro vedoucí pracovníky byly respondentům předány v tištěné podobě osobně

autorkou práce v celkovém počtu 9 ks, což činí celkový počet vedoucích pracovníků podniku. Vyplněné dotazníky byly předávány zpět prostřednictvím sběrného boxu umístěného na recepci podniku. Z celkového počtu dotazníků bylo vráceno 9, návratnost byla 100 %. Dotazník pro vedoucí pracovníky je uveden v příloze č. 3. Výsledky dotazníkového šetření byly v období leden až únor 2018 zpracovány a znázorněny v grafech vytvořených v aplikaci MS Excel s patřičnými komentáři.

V únoru 2018 bylo uskutečněno zhodnocení činností personálního oddělení a u zjištěných nedostatků byla v závěrečné fázi praktické části diplomové práce navržena řešení vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

Schéma metodického postupu diplomové práce je znázorněno na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Schéma metodického postupu diplomové práce



Zdroj: vlastní zpracování

3 Teoretická východiska

Kociánová (2010) uvádí, že cílem každého podniku v oblasti řízení lidí je identifikovaný pracovník, protože identifikace pracovníka s podnikem znamená jeho ztotožnění s podnikovými zájmy a hodnotami. Projevuje se také v chování pracovníků a v jejich snaze přispět svou činností k prosperitě celého podniku. Snadnější identifikace s prací se předpokládá u pracovníků, jimž je jejich práce blízká a poskytuje jim uspokojení. Zájem podniku o své pracovníky a jejich potřeby významně napomáhá celkové sounáležitosti pracovníků s podnikem a s jejich prací. Lidské zdroje jsou nejdůležitějším aktivem podniku (Hendry, 1995).

3.1 Řízení lidských zdrojů

Šikýř (2014) uvádí, že pojem řízení lidských zdrojů se v odborné literatuře i v běžné praxi aplikuje ve dvou významech, které spolu souvisejí. Jeden z významů se užívá pro personální práci, tedy personalistiku. Personalistika se věnuje řízení a vedení pracovníků v podniku. Druhým významem je současné pojetí personální práce. Řízení lidských zdrojů se zabývá všemi činnostmi, které souvisí s řízením a zaměstnáváním lidí v podnicích (Armstrong a Taylor, 2015).

Koubek (2015) objasňuje, že v praxi i v literárních pramenech se setkáváme v souvislosti s řízením lidí v podniku s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Některé z termínů označují různé fáze vývoje. Nejobecnějším označením pro tuto oblast řízení podniku je personální práce neboli personalistika, ovšem toto označení nebere v potaz, o jakou koncepci či fázi vývoje personální práce se jedná, přičemž pojem řízení lidských zdrojů označuje nejnovější pojetí personální práce. Fáze vývoje označují následující pojmy:

Personální administrativa

Kociánová (2004) tvrdí, že tato fáze vývoje ztělesňuje personální práci jako činnost v pracovněprávní oblasti vyplývající z legislativy. Jedná se o všechny úkony, které jsou spojeny se zaměstnáváním lidí, péčí o pracovníky a správou dokumentů a informací o pracovnících. Primární povahou tohoto nejstaršího pojetí personální práce je její pasivní role. Tureckiová (2004) dodává, že počátky této etapy se zakládaly na poskytování péče

o pracovníky, která měla charakter zajištění jejich elementárních potřeb. Další vývojová fáze spočívala ve vedení dokumentace o pracovnících a odměňování.

Personální řízení

Tato koncepce začala vznikat před druhou světovou válkou. Podniky s dynamickým a progresivním vedením orientovaným na expanzi toužící po získání největšího tržního podílu hledaly nejspokladnější cestu k dosažení tohoto cíle a využívaly konkurenční výhody, jejichž smyslem byl pečlivě vybraný, motivovaný a organizovaný pracovní kolektiv. Vedení podniků si tedy začalo uvědomovat, že člověk je zdrojem konkurenceschopnosti a prosperity. Z toho důvodu se začala prosazovat aktivní role personální práce, tedy personální řízení. Personální práce se stala doménou specialistů, avšak stále měla tato činnost povahu spíše operativního řízení (Koubek, 2015). Personální řízení jakožto etapu vývoje lze charakterizovat rozsahem činností přesahující nutnou administrativu, vznikem koncepcí sociální a personální politiky, zvyšující se odborností personalistů či rozvojem personálních oddělení. Začíná se uplatňovat aktivní role personální práce (Kociánová, 2010).

Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů“ (Armstrong, 2002, p. 27).

Kociánová (2004) dodává, že termín řízení lidských zdrojů je v současné době rozšířen v teorii, je také často užíván v podnikové praxi a je možné se s ním setkat v názvech odborných publikací. Jedná se o koncepci, která představuje obecně přijatý fakt, že lidé spolu se svými znalostmi mají největší význam pro dosahování cílů podniku, z toho důvodu je zapotřebí zabezpečit maximálně účinné vedení pracovníků. Lussier a Hendon (2012) potvrzují, že ve 21. století řízení lidských zdrojů ovlivňuje výkon podniku, neboť lidské zdroje jsou jedním z hlavních prostředků, jak vytvořit konkurenční výhodu. A to z důvodu, že podniky srovnatelného rozsahu a velikosti v určitém odvětví mají zpravidla přístup ke stejným materiálním zdrojům a proto je obtížné konkurenční výhodu stavět na hmotných zdrojích. V případě, že podnik dobře nakládá se svými pracovníky a zapojuje je do úsilí o prosperitu podniku, má šanci na úspěch. Snell a Bohlander (2015)

zdůrazňují, že úspěšnost podniku tkví ve sdružování různých typů lidí vedoucí k dosažení společného cíle. Donnelly a kol. (2008) rovněž vyzdvihují důležitost této koncepce, dle nich je řízení lidských zdrojů procesem dosahování cílů podniku pomocí získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů. Optimální využívání pracovníků shledávají v soustavném definování a propojování potřeb lidí s potřebami podniku. Je nezbytné si uvědomit, že pracovníci musí být správně motivováni a je celkově nutné porozumět významu lidských zdrojů a věnovat jim péči.

Vojtovič (2011) uvádí nejdůležitější charakteristické rysy koncepce řízení lidských zdrojů, které ji odlišují od předchozí koncepce personálního řízení:

- potřeba investic do lidských zdrojů;
- strategický přístup k řízení lidí a jeho sladění se strategií podniku;
- řízení lidských zdrojů jako činnost řízená vrcholovým managementem;
- zapojení liniových manažerů do zajišťování řízení lidských zdrojů;
- vnímání lidských zdrojů jako konkurenční výhody podniku;
- zvýšení významu vztahů mezi manažery a pracovníky;
- význam vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníků.

V pojetí řízení lidských zdrojů se dle Šikýře (2014) personální práce vyznačuje uplatňováním strategického přístupu, respektováním vnějších (politických, ekonomických, právních,...) podmínek a zapojováním liniových manažerů do personální práce.

3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015) ve své publikaci řadí mezi cíle řízení lidských zdrojů především podporu docílení strategických záměrů podniku pomocí utváření a prosazování strategií lidských zdrojů podle strategie podniku. Dále péči o rozvoj kultury zaměřené na dosahování přijatelných výkonů, úsilí o to zaměstnat v podniku pracovníky, kteří jsou věrní, nadaní a dostatečně kvalifikovaní k dané pracovní pozici, snahu o vybudování důvěry mezi pracovníky podniku a manažery a s tím spjaté zajištění kladných pracovních vztahů či podporu prosazování etického postoje k vedení pracovníků. Bušina (2014) uvádí, že řízení lidských zdrojů sleduje ekonomické a sociální cíle, které nebývají vždy v souladu. Ekonomickými cíli jsou očekávané výsledky podniku, sociálními cíli jsou individuální potřeby lidí. Účelem řízení lidských zdrojů je nalézat rovnováhu mezi těmito cíli neboli optimalizovat soulad mezi dosahováním cílů podniku a uspokojováním potřeb pracovníků.

3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

V nezákladnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů přispívat k tomu, aby byl podnik výkonný a jeho výkonnost se stále zdokonalovala. Tento úkol je možné splnit pouze soustavným zlepšováním využití všech zdrojů podniku. Tato koncepce se zabývá především neustálým vylepšováním využití a rozvojem pracovních schopností pracovníků. Řízení lidských zdrojů však také zprostředkovaně napomáhá ke zlepšování využívání ostatních zdrojů podniku (materiálních, finančních, informačních), neboť lidské zdroje s těmito zdroji nakládají (Duda, 2008). Koubek (2015) taktéž říká, že ve všeobecném pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů zajišťovat řádnou výkonnost podniku a tuto výkonnost neustále zlepšovat. Zajistit tento úkol lze jen nepřetržitým vylepšováním využití veškerých zdrojů, které má podnik k dispozici. Podle nynější teorie a praxe dospějeme v rozvinutých zemích k závěru, že je nutné, aby se řízení lidských zdrojů soustředilo na tyto úkoly:

- zajištění souladu mezi počtem a strukturou zadaných úkolů, pracovních míst a také počtem a strukturou pracovníků podniku;
- nejlépe vyhovující využití fondu pracovní doby;
- formování týmů, vhodného stylu vedení pracovníků a zdravých interpersonálních vztahů;
- zajištění sociálního a personálního rozvoje pracovníků – rozvíjení schopností, osobnosti, sociálních vlastností pracovníků a v neposlední řadě vývoj kariéry;
- dodržování veškerých zákonů v oblasti zaměstnávání lidí a lidských práv;
- budování vhodné zaměstnavatelské pověsti podniku.

Armstrong a Taylor (2015) shledávají významnými úkoly této koncepce vytváření a uplatňování personální strategie shodné s celkovou strategií podniku, rozvoj podnikové kultury pro dosahování uspokojivého pracovního výkonu, získávání a udržování kvalifikovaných a talentovaných pracovníků, vytváření kladných interpersonálních vztahů na pracovišti a uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

3.2 Pojetí a význam personální práce

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2015, p. 13).“

Dvořáková a kol. (2007) definuje, že význam personální práce v podniku vymezuje několik faktů, kterými jsou vytvoření pracovní funkce personalisty, ustavení personálního útvaru, jeho zanesení do struktury podniku a postavení personálního manažera v hierarchii manažerů. V případě, že je personální oddělení podřízeno generálnímu řediteli a personální ředitel či manažer je postaven na roveň ostatním výkonným ředitelům či manažerům, má management lidských zdrojů vytvořeny předpoklady nebýt druhořadou činností konanou pouze pro plnění pracovněprávních povinností zaměstnavatele. Protože kvalita lidských zdrojů podniku má na jeho fungování a rozvoj rozhodující vliv, tak personální práce, patří ke klíčovým činnostem v podniku (Synek a Kislingerová, 2010).

3.2.1 Specifika středních podniků v oblasti personální práce

Může se zdát, že personální práce ve středně velkých podnicích je snadná a nekomplikovaná ve srovnání s podniky velkými, kde je obvykle větší počet pracovníků, rozmanitější technika a technologie, složitější organizační struktura atp. Z části je možné tvrzení vnímat jako fakt, ovšem pouze z hlediska organizační stránky této práce. Na druhou stranu je nezbytné věnovat o to větší pozornost kvalitě personální práce a formovat součinný tým pracovníků, protože právě na něm v porovnání s velkými podniky ve větší míře závisí další rozvoj podniku (Koubek, 2007). V této problematice Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) upozorňují na fakt, že se někdy i přes četná doporučení a poradenství v oblasti personální práce stále objevují rychle rostoucí středně velké podniky, kde je personalistika málo rozvinuta a zpravidla se vyznačuje jen elementárními personálními činnostmi, které jsou nezbytné. Jedná se o získávání, přijímání, odměňování, propouštění pracovníků či zákonem požadované náležitosti a povinná školení atp.

3.3 Personalista – postavení a role

Koubek (2015) uvádí, že význam personalisty ční v jeho odpovědnosti za výkon personální práce a administrativy. Personalisté by měli mít teoretické a praktické znalosti v oblasti personální práce, řízení lidských zdrojů, legislativy a měli by umět jednat s lidmi. Dvořáková a kol. (2007) říká, že personalisté zpravidla nesou odpovědnost za koncepční a metodické aspekty personální práce i personální administrativu. Po desetiletí na personalisty vedoucí pracovníci pohlíželi jako na servis, jenž je druhořadý, zřízen za účelem vyřizování jejich potřeb a nevytváří přidanou hodnotu.

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že personalisté poskytují poradenství a služby ve sféře plánování lidských zdrojů, získávání a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péči o ně a jejich vztahy, přičemž tím napomáhají k dosahování cílů podniku. Služby v oblasti řízení lidských zdrojů jsou hlavní úlohou personalistů, ne však jedinou. Značně se podílejí na tvorbě prostředí, které zvyšuje angažovanost jedinců tím, že jim umožní co nejvhodněji využít své schopnosti, zhodnotit potenciál a uspokojit své potřeby ve svém zájmu i v zájmu podniku. Současné pojetí řízení lidských zdrojů přisuzuje personalistům různorodé role plynoucí z jejich funkce a postavení v podniku a z podmínek a požadavků podniku (Šikýř, 2014).

3.4 Personální strategie

Kociánová (2010) uvádí, že personální strategie je jednou z dílčích strategií podniku, formuluje dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti do budoucna. Tyto cíle jdou ruku v ruce s dalšími úkoly podniku a mají za úkol napomáhat dosahování těchto podnikových cílů. Personální strategie musí reagovat na změny strategie podniku, odpovídat specifikům podniku – tzv. vnitřním podmínkám, respektovat vnější podmínky fungování podniku a také spojuje vnější dopady na podnik s jeho vnitřními specifiky. Personální strategie obsahuje vizi v oblasti lidských zdrojů, strategické cíle a elementární přístupy a postupy k dosažení těchto cílů. Zabývá se vytvářením filosofie a přístupů k vedení a řízení lidí, rozvojem podnikové kultury, získáváním a formováním pracovníků, řízením vztahů mezi nimi a rozvojem jejich potenciálu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Mezi vnější podmínky patří politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické a technologické, demografické aj. Tyto podmínky posuzuje analýza současného

stavu podniku, která dává spolehlivé odpovědi na otázky, jako jsou kolik pracovníků a jaké bude podnik potřebovat, kde a jak je získá. Fungování organizace, včetně fungování systému řízení lidských zdrojů v podniku ovlivňují vnitřní podmínky, kterými jsou velikost podniku, obor činnosti podniku, právní forma, strategie podniku, struktura podniku, kultura podniku, technická vyspělost podniku, kvalifikační úroveň pracovníků aj. (Šikýř, 2014).

3.5 Personální činnosti

„Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a pracovníkům“ (Dvořáková a kol., 2007, p. 17).

Koubek (2015) uvádí, že úkoly koncepce řízení lidských zdrojů se promítají v personálních činnostech, které jsou výkonnou složkou personální práce. Nejčastěji v odborné literatuře uváděné personální činnosti jsou: vytváření a analýza pracovního místa, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém. Armstrong a Taylor (2015) člení personální činnosti do dvou skupin. První skupinou jsou transformační činnosti, které souvisejí s efektivitou podniku a kladou důraz na dosahování strategického souladu a uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů v souladu s podnikovou strategií. Druhou skupinou jsou transakční činnosti, které zabezpečují hlavní oblasti poskytování personálních služeb, například vzdělávání a rozvoj, odměňování atp.

3.5.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Pracovní místo je nejmenší jednotkou v organizační struktuře podniku, která je obsazená jedním pracovníkem, který má určité schopnosti a dovednosti. Je definováno jednotlivými pravomocemi, úkoly, odpovědnostmi, vztahy k ostatním místům, požadovanou kvalifikací i podmínkami, za kterých se práce uskutečňuje (Dvořáková, 2012).

Vytváření pracovních míst

Koubek (2015) uvádí, že vytváření pracovních míst je proces, ve kterém jsou konkretizovány pracovní úkoly jedince či skupiny a uspořádávají se do elementárních

prvků organizační struktury, tedy pracovních míst. Je nutné, aby bylo zabezpečeno efektivní uspokojování potřeb podniku i pracovníků zařazených na dané pracovní místo. Armstrong a Taylor (2015) dodávají, že formulování obsahu pracovních míst vychází z požadavků práce, protože pracovní místa se tvoří z důvodu naplňování těchto požadavků. V průběhu tohoto formulování je důležité, aby bylo zabezpečeno, že při plnění úkolů bude pracovník maximálně vnitřně motivován za účelem jeho lepšího výkonu a produktivity práce. Dalším neméně důležitým cílem vytváření pracovních míst je plnění společenské odpovědnosti podniku vůči pracovníkům prostřednictvím zlepšování kvality jejich pracovního života. Obsah pracovních míst záleží na systému, jakým je práce vykonávána a struktuře podniku. Vytváření pracovních míst závisí na těchto faktorech:

- charakteristika pracovních míst;
- charakteristika struktury pracovních úkolů;
- proces vnitřní motivace;
- model charakteristik práce;
- důsledky skupinových činností.

Koubek (2007) shrnuje, že elementárními východisky pro vytváření pracovních míst jsou charakteristiky podniku, tedy jeho cíle, produkce, technika a technologie a organizační struktura charakteristiky pracovníků, čímž jsou jejich znalosti, dovednosti, osobnost, kapacita, potřeby.

Analýza pracovních míst

Z teoretických východisek dle Koubka (2015) plyne, že analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a to napomáhá vytvořit si představu o pracovníkovi, jenž by měl na daném místě působit. Jedná se tedy o zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o metodách, úkolech, odpovědnosti, podmínkách výkonu práce a dalších náležitostech spojených s pracovním místem. d'Ambrosová a kol. (2011) doplňují, že analýza pracovních míst shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých druzích pracovní činnosti, kdy výsledkem této analýzy je popis práce daného pracovního místa. Pro všechny pracovní místa v podniku by měly být ustanoveny pracovní činnosti a povinnosti pracovníků spojené s jejich prací. Náležitostmi popisu práce jsou dále hlavní pracovní úkoly s místem

pojené, očekávané přínosy pro podnik a způsobilosti, které musí pracovník na tomto místě ovládat. Hlavními důvody důležitosti analýzy pracovních míst jsou:

- plánování budoucích potřeb v personální oblasti;
- výběr vhodných uchazečů;
- tvorba plánů rozvoje profesní způsobilosti a osobnosti pracovníků;
- vytyčení výkonových cílů a standardů;
- rozmístění pracovníků s ohledem na pracovní místo a jejich schopnosti;
- určení forem a podmínek odměňování;
- hodnocení, jaký mají změny vliv na pracovní místa.

Během analýzy pracovních míst je zapotřebí nalézt odpovědi na množství otázek, jako například jaký je název práce a pracovní funkce, kde se nachází pracovní místo, co je účelem pracovního místa, jaké úkoly se na tomto místě vykonávají, jaká je odpovědnost pracovníka, jaký je vztah pracovního místa k dalším místům atp. (Koubek, 2007).

3.5.2 Personální plánování

Personální plánování používá podnik za účelem předvídání vývoje, stanovování cílů a realizaci opatření vedoucích k současnému a perspektivnímu zabezpečení úkolů podniku vhodnou pracovní silou. Tato personální činnost se konkrétně zabývá tím, aby podnik měl v současné době, ale hlavně v budoucnu v potřebný čas a s úměrnými náklady pracovníky ve vhodném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a osobní charakteristikou, motivované, flexibilní s připraveností na změny a vhodně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků podniku (Koubek, 2015). Plánování pracovníků by tedy mělo dokázat zajistit, aby podnik disponoval ve správný čas správnými lidmi na správném místě a ve správném počtu. Proces personálního plánování se sestává ze čtyř základních funkcí, kterými jsou analýza stávající situace, předvídání budoucí situace, stanovení cílů a jejich realizace (Duda, 2008).

Šikýř (2014) ve své publikaci uvádí, co je obsahem personálního plánování v určitém podniku:

Plánování potřeby pracovníků

Podnik musí předvídat poptávku po pracovnících, tedy predikuje, kolik bude přibližně potřebovat pracovníků jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska, aby byli

schopni zajistit potřebnou práci a dostát určených cílů. Poptávku po vlastních pracovnících odvozují podniky od poptávky po jimi realizovaných výrobcích a službách.

Plánování pokrytí potřeby pracovníků

Podnik předvídá při této činnosti nabídku pracovníků, čili předvídá počet pracovníků, který bude mít v krátkodobém i dlouhodobém horizontu k dispozici, aby uspokojil poptávku po pracovnících a tím dosáhl vytyčených cílů. Pracovníky podnik získává z vnitřních a vnějších zdrojů.

Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků

Podnik během plánování personálního rozvoje svých pracovníků sestavuje plány jejich kariéry a následnictví na manažerských funkcích. Tento plán pro konkrétního pracovníka udává jeho možnosti odborného rozvoje a postupu v podniku. Plán následnictví určuje možnost obsazení dané manažerské pozice z vnitřních zdrojů. Podnik plánuje kariéru pracovníků a následnictví ve vyšších funkcích z důvodu, aby soustavně zhodnocoval investice do svých vlastních pracovníků, zabezpečil pokrytí plánované poptávky po nich z vnitřních zdrojů a napomohl v kariéře perspektivním pracovníkům.

3.5.3 Získávání pracovníků

Podle Matějky a Vidlaře (2007) je v případě vytvoření volného pracovního místa nutné zahájit vyhledávání a výběr vhodného kandidáta. Koubek (2015) říká, že získávání pracovníků je aktivita vedoucí k zajištění toho, aby volná pracovní místa v podniku přilákala uspokojující počet vhodných uchazečů o místo, za vynaložení úměrného množství nákladů a včas. Zabývá se vyhledáváním a rozpoznáváním přijatelných pracovních zdrojů, podáváním informací o volných pozicích v podniku a jejich nabízením, jednáním s uchazeči, získáváním informací o kandidátech a v organizačním a administrativním zajištění všech uvedených činností. Dvořáková a kol. (2007) doplňuje, že je získávání pracovníků dvoustrannou záležitostí. Na straně jedné je podnik, který si konkuruje s ostatními podniky o přízeň pracovních sil. Na straně druhé jsou potenciální pracovníci, kteří jsou v procesu hledání pracovního místa a volí mezi nabídkami podniků.

Proces získávání, který končí výběrem pracovníka, se skládá z těchto činností:

- analýza práce, identifikace znalostí, dovedností, schopností a jiných osobnostních charakteristik, které jsou od uchazeče žádoucí;
- vypracování strategie získávání – zdroje a metody získávání, náklady atp.;
- výběr včetně vytvoření metodiky výběru – prvotní výběr dle materiálů uchazečů, testování, rozhovor atp.;
- hodnocení účinnosti získávání a výběru (Dvořáková a kol., 2007).

Duda (2008) říká, že identifikace zdrojů je proces, kdy zaměstnavatel rozhoduje, zda při náboru pracovníků užije vnitřní zdroje, kterými jsou současní pracovníci podniku (povýšení, přeložení, přemístění na nižší funkci) či vnější zdroje, které lze nalézt na trhu práce (nezaměstnaní, absolventi škol, pracovníci jiných podniků atp.). Armstrong a Taylor (2015) míní, že při identifikaci zdrojů pracovníků a metod jejich získávání je nutné nejprve posoudit vnitřní zdroje uchazečů. Další možností je pokusit se přesvědčit bývalé pracovníky k návratu do podniku, dostat doporučení od současných pracovníků či použít tzv. banku talentů, ve které jsou uchované informace o vhodných uchazečích. Vnitřní zdroje však nejsou vždy uspokojující a v tom případě lze využít zdroje vnější. Uchazeče mimo podnik je možné oslovit celou škálou metod: sociální sítě, inzerce, využití služeb zprostředkovatelských agentur, úřady práce, poradenské podniky atp.

3.5.4 Výběr pracovníků

Dvořáková a kol. (2007) uvádějí, že po dokončení procesu získávání pracovníků přichází na řadu jejich výběr. Na základě sběru a vyhodnocení získaných informací o žadatelích se identifikují lidé, kteří nejlépe odpovídají podnikovým požadavkům. Koubek (2015) souhlasí, že cílem této personální činnosti je po shromáždění uchazečů v průběhu procesu získávání pracovníků, kteří prošli prvotním výběrem, poznat, který uchazeč o zaměstnání bude s největší pravděpodobností nejvhodnější na obsazované pracovní místo. Také bude napomáhat vytváření dobrých vztahů mezi lidmi v týmu i podniku a bude schopen přijmout hodnoty daného týmu, útvaru a podniku a přispívat k tvorbě kýžené týmové a podnikové kultury a mimo jiné je dostatečně flexibilní a má potenciál pro to, aby se vhodně aklimatizoval předpokládaným změnám na pracovním místě, v týmu i podniku. Dědina a Odcházel (2007) dodávají, že výběr správných uchazečů pro dané pozice je považován za klíčovou událost v podniku. Aby byl tento výběr co

možná nejvíce prospěšný pro podnik, je zapotřebí při něm použít spolehlivé metody tedy takové, které vhodnost uchazeče určí co nejlépe, případně tyto metody doplnit dalšími, které nejsou vhodné jako samostatné hodnotící kritérium.

Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že obsahem předvýběru uchazečů o zaměstnání je rozbor jejich materiálů za účelem vyřídění menší skupiny vhodných osob a jejich pozvání k pohovoru. Předkládanými materiály jsou nejčastěji žádost o místo a životopis.

Armstrong a Taylor (2015) popisují metody výběru pracovníků:

Pohovory

Pohovory, tedy diskuze tváří v tvář, jsou standardní metodou výběru pracovníků, jejichž významem je získat o uchazeči informace, které napomohou předpovědět jejich budoucí výkony a provést rozhodnutí, který z kandidátů je nejvíce vyhovující. Mezi jejich výhody patří například možnost tazatele pokládat uchazeči dotazy zaměřené na jeho zkušenosti a posoudit jeho vhodnost, možnost tazatele blíže popsat pracovní místo nebo posouzení tazatele, jak by uchazeč zapadl do týmu apod. Nevýhodou může být například špatně vedený pohovor ze strany tazatele či jeho předpojatost.

Výběrové testy

Tyto testy jsou používány za účelem zajištění spolehlivých informací o schopnostech, inteligenci, osobnosti či vědomostech uchazeče.

Assessment centra

Assessment centra vytvářejí skupinu uchazečů. Během nich se používá celá řada metod posuzování jejich chování během omezeného času. Cílem této metody výběru je získat vyvážený a celistvý pohled na vhodnost jednotlivých uchazečů. Používají se všemožné úkoly simulující stěžejní aspekty dané práce, při nichž se posuzuje budoucí chování na daném pracovním místě, spolupráce při plnění úloh atp.

Arnold a kol. (2007) doplňují další metody:

Reference

Reference jsou často používány v závěrečné fázi výběru a získávají se většinou od současného či bývalého zaměstnavatele uchazeče.

Biodata

Biodata obsahují upřesnění informací o životních zkušenostech uchazečů.

Testy pracovní činnosti

Tyto testy užívají příklady konkrétního pracovního místa, uchazeč během této formy testování obdrží instrukce a vymezený čas pro splnění testu.

3.5.5 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků

Kociánová (2010) definuje přijímání pracovníků jako činnost, která zahrnuje administrativní a právní náležitosti, které souvisejí s nástupem nového pracovníka do podniku a s jeho uvedením na pracoviště. Přijímání pracovníků je množství činností, které nastávají po situaci, kdy vybraný uchazeč o práci dostane zpětnou vazbu o tom, že byl na pozici vybrán a nabídku pracovního místa přijme. Tato činnost končí dnem nástupu nového pracovníka do podniku. Je možné na ní pohlížet z dvou úhlů pohledu: v užším pojetí a v širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků se skládá z procedur, které jsou spojeny s počáteční fází pracovního poměru nového pracovníka. Širší pojetí v sobě nese mimo činností užšího pojetí též procedury, které souvisí s přechodem stávajícího pracovníka podniku na nové místo v rámci podniku (Koubek, 2015).

Duda (2008) upozorňuje na fakt, že je při přijímání zapotřebí nezapomenout na určité nezbytné formální náležitosti. Jedná se o vypracování návrhu pracovní smlouvy, její podepsání, seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi, zajištění lékařské prohlídky, zařazení pracovníka do personální evidence, založení mzdového listu a evidenčního listu důchodového zabezpečení, přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění, seznámení pracovníka s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany atp.

Dle zákona č. 262/2006 Sb. jsou základními pracovněprávními vztahy pracovní poměr, který se zakládá pracovní smlouvou či ve zvláštních případech daných zákonem jmenováním a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr, tedy dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti.

Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je písemná smlouva mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, povinnými náležitostmi jsou druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce.

Dohoda o pracovní činnosti

V případě dohody o pracovní činnosti se jedná o písemnou dohodu o výkonu práce, jejíž rozsah nepřesáhne v průměru polovinu týdenní pracovní doby. V dohodě musí být uvedeny sjednané práce, rozsah pracovní doby a doba, na kterou se uzavírá.

Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce je písemná dohoda na rozsah prací, který nepřesáhne 300 hodin v kalendářním roce. V dohodě se uvádí doba, na kterou se uzavírá.

Adaptace pracovníků

Koubek (2015) říká, že adaptace pracovníků je velmi promyšlený pro každý druh pracovních míst a pracoviště i podnik specifický program vzdělávacích a adaptačních činností, jejichž úkolem je zrychlit a usnadnit seznamovací proces nových pracovníků s jejich novými úkoly, podmínkami práce, pracovním a sociálním prostředím, nezbytnými znalostmi a dovednostmi do takové míry, aby jejich výkony v co nejkratším časovém horizontu dosáhly požadované úrovně. Úkolem adaptace pracovníků je tedy zkrátit čas, po který nový pracovník není schopen standardního výkonu a nedokonale se orientuje v novém prostředí. Adaptace nového pracovníka se uskutečňuje formálním a neformálním způsobem. Formální adaptace je proces naplánovaný a uskutečňovaný personálním oddělením a přímým nadřízeným, neformální adaptace probíhá formou interakce mezi novým pracovníkem a stávajícími pracovníky. Formální adaptace je Dvořákovou (2012) nazývána též řízenou adaptací, která je prováděna za účelem snížení nákladů na fluktuaci, snížení ztráty na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti.

Dle Kaspera a Mayrhofera (2005) je nástup do nového zaměstnání jednou z nejvíce stresujících událostí v lidském životě a řízená adaptace a s tím spojená pozornost věnovaná novým pracovníkům má za úkol stres těchto pracovníků zmírnit, neboť je-li proces adaptace podceňen, může to vést až k výpovědi pracovníka. Adaptační programy jsou tedy

souhrnem formálních činností, které podporují odborné a sociální adaptace nových pracovníků v podniku. Prvky adaptačních programů mohou být:

- adaptační akce v širším rámci - setkání nových pracovníků;
- psané informativní materiály - brožury, příručky atp.;
- materiály s návodem na adaptaci pro nadřízené;
- cesty nových pracovníků do jiných poboček podniku za účelem seznámení;
- zapojení nových pracovníků do tréninkových programů.

Adaptace na pracovní místo závisí mimo osobnostních charakteristik jedince také na jeho profesní úrovni, zkušenostech a splněných očekávání a také na průběhu adaptace ze strany podniku. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací a s prostředím a předpokládá se jeho větší spokojenost a stabilizace (Kociánová, 2010).

3.5.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu

Koubek (2015) definuje řízení pracovního výkonu jako integrovanější přístup, který je založený na bázi řízení lidí dle ústní či písemné dohody či smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o vývoji pracovního výkonu do budoucna a osvojování si dovedností, jenž pracovník k tomuto výkonu potřebuje. Uvedené smlouvy či dohody přinesou provázání vytváření pracovních činností, rozvoje a vzdělávání pracovníka, hodnocení a odměňování. Řízením výkonu se má dle Bláhy, Mateciuce a Kaňákové (2005) soustavné posuzování pracovních výsledků pracovníka, jehož cílem je najít způsob, jakým ho lze přimět k vyššímu výkonu.

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velice významná personální činnost, která se dle Koubka (2015) zabývá zkoumáním toho, jak pracovník vykonává jemu svěřenou práci, prověřováním plnění úkolů pracovníka, požadavků jeho pracovního místa či role. Dalšími předmětem zjišťování jsou jeho chování v práci, vztahy vůči kolegům, zákazníkům a dalším zainteresovaným osobám. Tato činnost se zabývá také obeznámením pracovníků se zjištěnými výsledky, prodiskutováváním těchto výsledků s nimi a zhodnocením možností, jak pracovní výkon jedince zlepšit a uskutečněním kroků k tomu nápomocných.

Veber a kol. (2000) uvádí, že závěry hodnocení pracovníků jsou jedním z podkladů pro odměňování, především pro poskytování pohyblivých složek mezd. Hodnocení určuje potřeby dalšího vzdělávání a možnosti kariérního postupu pracovníka. Duda (2008) dodává, že pokud má podnik kvalitní hodnotící systém, tak je schopen spravedlivě odměňovat pracovníky, vytěsnit přezaměstnanost a zvyšovat a zkvalitňovat produkci podniku.

Mezi hlavní důvody hodnocení pracovníků řadí Foot a Hook (2002) zlepšení současného výkonu, poskytnutí zpětné vazby, zvýšení motivace, identifikace potenciálu a potřeby vzdělání, pomoc při rozvoji kariéry, změny ve mzdě a poskytování odměn, řešení problémů na pracovišti, vyjasnění pracovních cílů atp.

Šikýř (2014) uvádí, že formální hodnocení se uplatňuje pravidelně za účelem zkoumání pracovního výkonu za určité období. Během hodnocení vedoucí pracovník informuje a hovoří s pracovníkem o jeho výkonech, schopnostech, motivaci a podmínkách práce. Formální hodnocení zpravidla probíhá formou hodnotícího pohovoru. Výsledná zpráva slouží k uzavření dohody o pracovním výkonu na následující období a jako podklad k rozhodnutí vedoucího pracovníka o dalších záležitostech týkajících se řízení výkonu daného pracovníka. Duda (2008) říká, že tento typ hodnocení má určitou formu, neboť kvalitní hodnotící systém se musí řídit určitým postupem, nejčastějším je:

- stanovení předmětu hodnocení – odpověď na otázku, co budeme hodnotit;
- výběr kritéria hodnocení – subjektivní, která jsou založena na úsudcích pozorovatelů a objektivní, která se užívají, je-li možné výsledky práce nějakým způsobem měřit; kritéria hodnocení by měla být objektivní s vysokou mírou měřitelnosti;
- výběr metody hodnocení – existuje velké množství metod hodnocení, v současnosti se začíná využívat tzv. trvale průběžné hodnocení;
- příprava supervizorů – nejčastěji přímý nadřízený, je zapotřebí, aby byli supervizoři schopni hodnotit pracovníky a formulovat výsledky sběru dat;
- seznámení pracovníka s procesem hodnocení;
- hodnocení – vlastní hodnocení na základě zvolené techniky;
- dokumentace výsledků hodnocení;
- diskuze o výsledcích hodnocení s pracovníky;

- provedení nutných změn, které vyplynuly z hodnocení.

Neformální hodnocení je uplatňováno průběžně v průběhu určitého období, kdy vedoucí pracovník vede a řídí pracovníka k vykonávání práce a dosahování kýženého výkonu. Smyslem neformálního hodnocení je zavčas rozpoznat a vyřešit případné odchylky od žádoucího výkonu a určení způsobu nápravy, stejně tak využití příležitostí k dalšímu zlepšení úrovně schopností, motivace či chování pracovníka (Šikýr, 2014).

3.5.7 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmíst'ování pracovníků

Koubek (2015) říká, že rozmíst'ování pracovníků je možné spolehlivě definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s úkoly a pracovními místy. Tato personální činnost má za cíl optimalizovat vztah mezi jedincem, jeho pracovním místem a prací, to bude mít za následek zdokonalování výkonů jeho samého, týmu ale i celého podniku.

Kociánová (2010) uvádí, že tato činnost se zabývá řízením pohybu pracovníků do podniku, z podniku (vnější mobilita) a uvnitř něj (vnitřní mobilita). V rámci vnitřní mobility se může jednat o povýšení, převedení na jinou práci či přeřazení na nižší funkci. Koubek (2015) za vnější mobilitu považuje ukončování pracovního poměru a získávání, výběr, přijímání a adaptaci pracovníka.

Ukončování pracovního poměru

Kociánová (2010) uvádí, že ukončování pracovního poměru nastává z několika důvodů, trvalými jsou rezignace pracovníka, jeho propuštění, penzionování či úmrtí. Dočasnými způsoby tohoto ukončení jsou např. odchod na mateřskou dovolenou, do veřejných funkcí, na dlouhodobou stáž atp. Podnik je schopen do určité míry propouštění pracovníků ovlivnit, stejně jako může mírně ovlivnit penzionování jeho načasováním. Rezignaci pracovníka lze ovlivnit jen nepatrně. Zákon č. 262/2006 Sb. výslovně specifikuje způsoby, kterými lze pracovní poměr ukončit.

Rozvázání pracovního poměru z podnětu pracovníka či zaměstnavatele:

- dohodou – pracovní poměr končí sjednaným dnem, je nutná písemná forma;

- výpovědí – výpověď musí být v písemné formě a pracovní poměr končí po sjednané výpovědní lhůtě, která začíná běžet od prvního dne v měsíci následujícím po doručení výpovědi druhé straně; pracovník může dát výpověď z jakéhokoli důvodu či bez uvedení důvodu, zaměstnavatel může dát pracovníkovi výpověď jen z důvodů uvedených v §52 zákoníku práce;
- okamžitým zrušením – možné ze strany zaměstnavatele i pracovníka jen z důvodů taxativně uvedených v zákoníku práce;
- zrušením ve zkušební době – obě strany mají právo zrušit pracovní poměr z jakéhokoli důvodu či bez uvedení důvodu, je nutná písemná forma.

Rozvázání pracovního poměru na základě právní události:

- uplynutím sjednané doby - platí pro pracovní poměr na dobu určitou;
- smrtí pracovníka;
- smrtí zaměstnavatele - fyzické osoby.

Rozvázání pracovního poměru na základě rozhodnutí úřadů - platí pro pracovní poměr cizince či osoby bez české státní příslušnosti:

- dnem, kterým končí pobyt příslušné osoby na území České republiky dle vykonatelného rozhodnutí o odnětí povolení k pobytu;
- dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek, který příslušné osoby vyhostí;
- uplynutím doby, na kterou bylo povolení k zaměstnání vydáno.

Odchody důležitých pracovníků jsou pro podnik velice negativní a mohou mít devastující dopad na jeho hospodaření a fungování. Udržet si talentované pracovníky vyžaduje obrovské úsilí. Strategie stabilizace pracovníků musí vycházet z pochopení faktorů, které rozhodují o tom, zda pracovníci zůstanou či odejdou. Rozhodujícími faktory jsou věk pracovníka a s ním spojené cíle, kterých chtějí lidé dosáhnout v zaměstnání, image podniku, efektivita získávání, výběru a rozmisťování pracovníků, styl vedení, příležitost ke vzdělání a kariéře, uznání a ocenění výkonu atp. (Armstrong a Taylor, 2015).

3.5.8 Odměňování pracovníků

Zákon č. 262/2006 Sb. definuje nárok pracovníků na mzdu, plat či odměnu z dohod, jakožto kompenzaci za vykonanou práci. Veber a Srpová (2012) uvádějí,

že politika odměňování je tvořena za účelem zajištění spravedlnosti, jednoduchosti a srozumitelnosti vzhledem ke všem pracovníkům podniku. Koubek (2015) doplňuje, že v současném pojetí řízení lidských zdrojů již odměňování není pouze mzda, plat či další podnikem poskytované finanční kompenzace. Nynější pojetí odměňování je velice široké – spadá do něj povýšení, formální uznání ve formě pochvaly, různé výhody poskytované pracovníkovi z titulu pracovního poměru, tedy nezávisle na jeho výkonech. Odměny se mohou skládat z ne zcela samozřejmých věcí, příkladem může být vybavení kanceláře atp. Mezi odměny řadíme i vzdělávání pracovníků poskytované podnikem. Zmíněné, spíše hmatatelné odměny nazýváme jako tzv. vnější odměny. Pozornost je v moderní době upřena také na tzv. vnitřní odměny, které nejsou hmatatelné a souvisejí se spokojeností pracovníka se svou prací, radostí z práce, pocitu užitečnosti, sdílení aktivit, postavení atp. Vnitřní odměny se odrážejí v osobnosti, potřebách, zájmech, normách, hodnotách a postojích pracovníka. Podnik tedy může kromě peněžních odměn užívat též odměny nepeněžní, které dohromady tvoří celkovou odměnu (Koubek, 2015). Foot a Hook (2002) říkají, že motivace člověka nemusí vycházet pouze z rostoucí mzdy, protože je pravdou, že zvláštní uznání dobré práce může mít větší motivační efekt než peníze. Poděkování je v mnoha podnicích přehlíženou formou nepeněžní odměny. Armstrong (2008) říká, že lidé budou více přispívat a spolupracovat, pokud budou mít pocit, že jsou oceněni, tedy pokud budou uznáni za své přínosy a budou za to náležitě odměněni.

Müller a kol. (2013) dodávají, že základní kostrou systému odměňování v podniku jsou ve většině případů měřitelné jednotky, kterými může být hodina práce, množství výrobků atp. Z této kostry vyjde základní položka odměny, čili mzda či plat. Další součásti systému odměňování jsou stanovené pohyblivé odměny a způsoby jejich výpočtu. Existují podniky, které si odměňování nastavují značně intuitivním způsobem, další k této problematice přistupují jako k systému se všemi jeho souvislostmi. Odměny jsou pro pracovníka informací, které jejich jednání vede k dosažení výhody a které nikoli a zároveň povzbuzují pracovníka k lepším výkonům a neopakování chyb.

3.5.9 Vzdělávání pracovníků

Do vzdělávání pracovníků patří prohlubování pracovních schopností pracovníka. Dále zvyšování použitelnosti pracovníků takovým způsobem, aby dokázali zastat alespoň zčásti i jiná pracovní místa. Také doškolení, přeškolení či přizpůsobení na zvláštnosti,

mechanismus a kulturu podniku nově přijatých pracovníků, což se nazývá adaptace pracovníka. Ta je důležitá, neboť podnik nezískává pouze pracovníky, kteří již mají veškeré vědomosti k vykonávání práce, proto je zpravidla nutné jejich pracovní schopnosti přizpůsobit. Další činností je formování schopností pracovníka v novodobém pojetí personální práce, jenž přesahuje samotnou kvalifikaci k práci, ale zahrnuje také formování osobnosti pracovníka, což hraje velmi výraznou roli v mezilidských vztazích, chování, motivaci pracovníka atp. (Koubek, 2015; Němec, Bucman, Šikýř, 2008). Dle Hroníka (2007) má vzdělávání v podniku dva cíle a to rozvoj všeobecných způsobilostí a zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti.

Základními kroky plánovaného vzdělávání jsou určení potřeby vzdělávání a definování cílů vzdělávání, vytvoření vzdělávacího programu a předpoklad výše nákladů, vlastní realizace programu a následné hodnocení dle daných kritérií a použitých nákladů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005). Na plánování vzdělávání navazuje jeho realizace, čili je zapotřebí vybrat vhodnou metodu, instituci, lektora a čas a místo vzdělávání a další nezbytné kroky jako je zajištění materiálů, informování cílové skupiny atp. Rozlišujeme dvě metody – na pracovišti a mimo pracoviště. Správnost zvolené metody se posuzuje s ohledem na potřebu a cíl vzdělávání a cílovou skupinu, organizační předpoklady apod. Účinná aplikace jednotlivých metod vyžaduje kontrolu dodržování plánu vzdělávání, vyhodnocení výsledků a primárně posouzení, jak si samotní pracovníci osvojili nové schopnosti a jak je uplatňují při výkonu práce. Metodami na pracovišti jsou instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučink či mentoring a mimo pracoviště se jedná o přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, outdoorové aktivity. Specifickou metodou použitelnou na pracovišti i mimo něj je e-learning (Šikýř, 2014).

3.5.10 Pracovní vztahy

Při práci v podniku dle Koubka (2015) vznikají vztahy, které lze dělit do skupin:

- zaměstnanecké, čili vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem;
- mezi pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením;
- mezi odbory či jinými druhy sdružení pracovníků a zaměstnavatelem;
- mezi nadřízeným a podřízeným;
- vůči zákazníkům a veřejnosti;
- mezi kolektivy pracovníků v podniku;

- mezi spolupracovníky – většinou neformální.

Dědina a Odcházal (2007) objasňují rozdíl mezi formálními a neformálními vztahy v podniku. Formální vztahy jsou uspořádáním skupin pracovníků, které jsou navrženy vedením podniku za účelem dosažení největší možné výkonnosti a cílů podniku. Ve srovnání s formálními vztahy jsou neformální vztahy v podniku chápány jako síť vazeb mezi pracovníky, které vznikají zcela spontánně na základě jejich zájmu a přátelství.

Psychologická smlouva

Armstrong a Taylor (2015) definují psychologickou smlouvu jako soubor nepsaných očekávání existujících mezi pracovníky a podnikem. Tato smlouva zahrnuje činnosti, o nichž si pracovník myslí, že se od něj očekávají a jím očekávané reakce na tyto činnosti ze strany zaměstnavatele a naopak. Urban (2010) dodává, že subjektivní představy pracovníka ovlivňují jeho očekávání, a proto se zpravidla v požadavcích na podmínky psychologické smlouvy pracovníci liší. Hlavní roli v nich většinou mají sliby a informace, které byli pracovníkovi ze strany zaměstnavatele při různých příležitostech sděleny, především při přijetí. Tato smlouva funguje oboustranně, pro motivaci pracovníků je však hlavní, jak je podnikem uzavřená psychologická smlouva plněna. Kromě mzdy a dalších výhod zahrnuje psychologická smlouva očekávání o společenském statutu spojeném s pracovním místem, jistotu práce, seberealizaci, rozvoj a příjemnou podnikovou kulturu.

3.5.11 Péče o pracovníky

Koubek (2015) uvádí, že v nejširším pojetí obsahuje tato personální činnost následující body:

- pracovní doba a režim;
- pracovní prostředí;
- bezpečnost práce a ochrana zdraví;
- personální rozvoj pracovníků;
- služby pro pracovníky dostupné na pracovišti;
- ostatní služby pro pracovníky a jejich rodiny;
- péče o životní prostředí.

Zákon č. 262/2006 Sb. definuje problematiku péče o pracovníky v oblasti pracovních podmínek pracovníků, čili zaměstnavatel má povinnost utvářet podmínky

pro bezpečný pracovní výkon pracovníků a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pracovní lékařské služby. Další oblastí je odborný rozvoj pracovníků, jehož součástí je zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů a prohlubování a zvyšování kvalifikace. Zákoník práce se též v oblasti péče o pracovníky zabývá jejich stravováním, které musí být umožněno ve všech směněch a v oblasti zvláštních podmínek u některých pracovníků, jako jsou například těhotné, zdravotně postižené či pečující o děti.

3.5.12 Personální informační systém

Dle Koubka (2015) personální informační systém tvoří utříděný počítačový systém zjišťování, archivování, zpracovávání a poskytování informací o veškeré personální práci a jejích potřebách v podniku. Je potřeba, aby tento systém obsahoval soubor metod a postupů užívaných k nakládáním s informacemi v systému uloženými ale také pravidla přístupu ke zmíněným informacím. Je však potřeba si uvědomit, že je zapotřebí stále vést personální dokumentaci v papírové podobě, kterou prozatím nelze nahradit digitální, neboť je tato podoba vyžadována legislativou. V této formě je zapotřebí uchovávat pracovní smlouvy, změny podmínek práce, odměňování, pracovní úrazy atp. Je tedy nutné vést i zaměstnanecké složky (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku ABC, a.s.

Stručná historie podniku

Podnik ABC, a.s. byl založen třemi zakladateli v devadesátých letech minulého století a stal se jedním z prvních podniků působících v daném oboru podnikání na našem území. Hlavním předmětem podnikání se stala činnost pojišťovacího zprostředkovatele. Vzhledem k rostoucí šíři poskytovaných pojistných a finančních produktů se podnik v průběhu času stal respektovaným členem trhu (ABC, a.s., 2017a).

Základní ekonomické informace

Centrála podniku se sídlem v Praze zaměstnává na hlavní pracovní poměr 62 pracovníků, z čehož je 9 vedoucích a 53 řadových. Základní kapitál podniku činí 5 000 000 Kč. V roce 2016 byl hospodářský výsledek podniku 13 415 000 Kč.

Pro účely diplomové práce byly zhodnoceny čtyři poměrové ukazatele finanční analýzy, které podávají základní informaci o finančním stavu podniku.

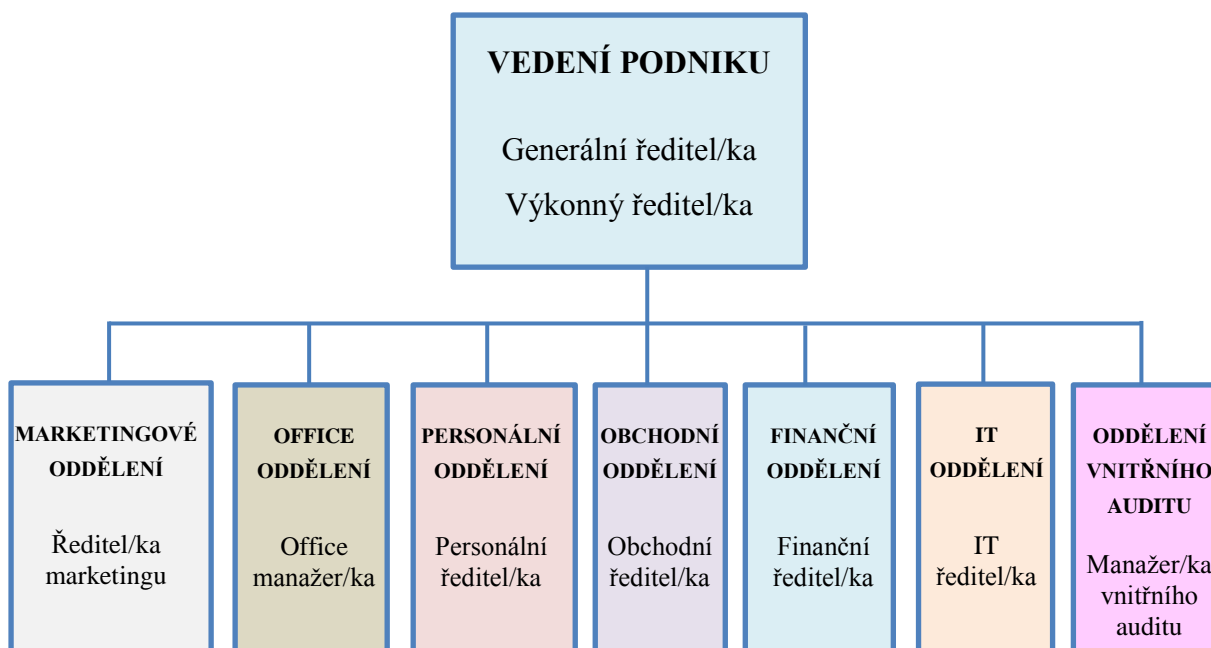
- *Ukazatel likvidity* – Okamžitá likvidita = peněžní prostředky/
krátkodobé závazky
$$57\,674\,000/130\,117\,000 = 0,44$$
- *Ukazatel rentability* – Rentabilita VK = zisk před zdaněním/vl. kapitál
$$18\,006\,000/50\,551\,000 = 0,36$$
- *Ukazatel aktivity* – Obrat aktiv = tržby/celková aktiva
$$414\,386\,000/187\,655\,000 = 2,208$$
- *Ukazatel zadluženosti* – Celková zadluženost = cizí zdroje/celková aktiva
$$134\,049\,000/187\,655\,000 = 0,714$$

Dle ukazatelů finanční analýzy je možné uvést, že situace podniku je dobrá. Okamžitá likvidita nám říká, že 1 Kč krátkodobých závazků je kryta ze 44 % peněžními prostředky. Obecně je možné říci, že tento ukazatel je obvykle menší, neboť podniky nedrží mnoho peněz v pokladnách a na účtech. Rentabilita vlastního kapitálu nám říká, že z 1 Kč vložené do podniku je zisk pro akcionáře 0,36 %, tedy 36 haléřů, proto je tento

ukazatel stěžejním pro akcionáře. Ukazatel obratu aktiv měří efektivnost využití veškerých aktiv v podniku, podnik má ukazatel nad hranicí optima. Ukazatel zadluženosti uvádí, že 1 Kč celkových aktiv je kryta ze 71 % cizími zdroji (ABC, a.s., 2017a).

Organizační struktura

Obrázek 2: Organizační struktura ABC, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle ABC, a.s. (2017a)

Organizační struktura vzhledem k počtu pracovníků v podniku není příliš složitá, což znamená, že se v podniku vyskytují přímé vztahy nadřízenosti a podřízenosti a tato situace umožňuje lepší vzájemnou komunikaci a kontrolu. Řídícím orgánem podniku je generální ředitel, výkonným orgánem je výkonný ředitel. Generální ředitel podniku odpovídá za chod a hospodářské výsledky podniku a zodpovědnost má především za výsledky marketingového, obchodního a IT oddělení. Výkonný ředitel zaštiťuje činnost personálního, finančního, Office oddělení a oddělení vnitřního auditu. Jednotlivá oddělení jsou samostatně řízena řediteli, případně manažery, kteří jsou odpovědní za plnění stanovených cílů a za veškeré činnosti svých oddělení tak, aby byly plněny v souladu s veškerými platnými zákony, předpisy a normami České republiky a veškerými směrnici podniku. Organizační struktura podniku je liniová (ABC, a.s., 2017a).

Nejvyšším orgánem podniku je valná hromada, kterou tvoří akcionáři podniku. Valná hromada zasedá minimálně jednou za účetní období a její zasedání zajišťuje představenstvo. Představenstvo je statutárním orgánem a má tři členy. Dalším orgánem podniku je dozorčí rada, která má tři členy a jejímž úkolem je dohlížet na činnost představenstva a kontrola správnosti účetnictví. Členové dozorčí rady jsou voleni a odvoláváni valnou hromadou (ABC, a.s., 2017a).

4.2 Charakteristika činností personálního oddělení v podniku ABC, a.s.

Následující kapitola se zabývá všemi činnostmi personálního oddělení, které jsou v podniku vykonávány. Procesy a postupy těchto činností byly zkoumány na základě osobních rozhovorů s personalisty, studia vnitropodnikových dokumentů a pozorování.

4.2.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Vznik potřeby vytvořit nové pracovní místo je v posledních letech častým jevem, neboť podnik prosperuje a roztváří se. Největší rozvoj je vnímán v obchodním oddělení, které přináší celému podniku největší zisky. Meziročně se v posledních několika málo letech zvyšuje počet pracovníků v téměř každém oddělení. Personalisté ve spolupráci s vedením podniku a vedoucím pracovníkem zainteresovaného oddělení formulují obsah nových pracovních míst na základě požadavků práce a v souladu s cíli podniku. Personalisté analyzují pracovní místo za účelem získání představy o pracovníkovi, který by měl pracovní místo obsadit. Jedná se o sběr veškerých informací o pracovních úkolech, odpovědnosti, metodách práce atp. Výsledkem těchto činností je popis tzv. „Popis pracovního místa“. Analýza pracovního místa tedy umožňuje personalistům objasnit název práce, jeho hlavní účel, seznam dílčích úkolů, odpovědnost pracovníka, zařazení do struktury podniku, žádoucí vzdělání pracovníka. Souhlas s obsahem tohoto dokumentu stvrdí po nástupu nový pracovník svým podpisem.

4.2.2 Personální plánování

Personální plánování tvoří personální ředitel podniku, přičemž výkonný ředitel mu předložené plány schvaluje, případně připomínkuje. Personální ředitel tvoří pravidelné roční rozpočty, ve kterých vymezuje mzdy jednotlivých pracovníků a plánuje případná nová pracovní místa. Jeho úkolem je tedy odhadnout, kdy bude potřeba začít hledat nové pracovníky. Vzhledem k rozkvětu celkového hospodářství a také rozkvětu podniku, je

třeba dopředu plánovat potřebu dostatečně kvalifikovaných lidských zdrojů. Personální ředitel odhaduje poptávku po pracovnících dle aktuálních výsledků podniku, poptávky po produktech, plánovaných nových projektech atp. Personální ředitel při personálním plánování úzce spolupracuje s vedením podniku a následně s jednotlivými vedoucími pracovníky a tyto plány se promítají do pravidelných ročních rozpočtů. Plánování personálního rozvoje vybraných pracovníků probíhá za účelem zhodnocení investic do pracovníků. Vzhledem k velikosti podniku není pro značnou část pracovníků možné kariéru plánovat, jsou však vytvořeny systémy zastupitelnosti ředitelů jednotlivých oddělení, které předznamenávají následnictví v těchto pozicích. Zástupci ředitelů či manažerů jsou zpravidla velmi schopní, spolehliví, talentovaní a ctižádostiví pracovníci.

4.2.3 Získávání pracovníků

Personalisté v případě potřeby nábory nových pracovníků na základě vytvořeného plánu, případně uvolnění pracovního místa v důsledku penzionování pracovníka či rozvázání pracovního právního vztahu se stávajícím pracovníkem, zahajují vyhledávání vhodného uchazeče. Je zapotřebí v tomto procesu přilákat uspokojivý počet uchazečů za použití přiměřených nákladů a času, což v současné době není nikterak jednoduché. Podnik k oslovení potenciálních pracovníků používá pracovní portály jobs.cz a práce.cz a inzeráty zveřejňuje také na Facebooku. Na webových stránkách podniku vystavuje aktuální pozice v sekci „Kariéra u nás“. Inzeráty obvykle obsahují stručné informace o podniku, název pracovní pozice, popis pracovních činností, informaci, co je od ideálního kandidáta očekáváno, tedy jeho znalosti a dovednosti, termín nástupu, místo výkonu práce, podmínky přijetí a možnost, jak se o místo ucházet (ABC, a.s., 2017b). V případě obsazování velmi specifické pozice personalisté využívají služeb personální agentury. Personalisté si velice dobře uvědomují, že v dnešní době si mohou kandidáti svého zaměstnavatele vybírat. Je tedy zapotřebí oslovit zájemce neotřelým způsobem. Podnik při obsazování pracovního místa obvykle volí vnější zdroje, neboť počet pracovníků podniku není velký. Výjimku tvoří případy, kdy o pozici sami pracovníci projeví zájem.

4.2.4 Výběr pracovníků

Personalisté podniku ABC, a.s. v inzerci požadují zaslání životopisu spolu s motivačním dopisem. Inzerát je obvykle nastaven na měsíc, kdy zhruba po 10 dnech jeho zveřejnění by mělo probíhat první vyhodnocování získaných informací o žadatelích

a předvýběr kandidátů, kteří nejlépe odpovídají profilu obsazované pozice. Pokud je některý z kandidátů nevyhovující, je mu ihned zaslán zamítací e-mail. Tento postup je volen hlavně z důvodu, aby kandidát tuto informaci získal co nejdříve od zaslání životopisu a nečekal na vyjádření personalisty příliš dlouho, což by mohlo vést k negativnímu vnímání podniku a poškození jeho dobrého jména.

Výběr pracovníků probíhá v podniku pouze formou pohovorů. Pohovory jsou buďto jednokolové – například na juniorské pozice, kdy se pohovoru účastní zástupce personálního oddělení a potencionální přímý nadřízený kandidáta. V případě velkého množství vhodných uchazečů se koná první kolo pouze se zástupcem personálního oddělení, který do druhého kola nadřízenému pozve pouze několik kandidátů dle svého úsudku. V případě, že je potřeba obsadit pozici vedoucího pracovníka, je výběrové řízení taktéž minimálně dvoukolové – první kolo je s personalistou, druhé kolo s členem vedení podniku, případně v některých případech se koná třetí kolo s druhým členem vedení podniku a to pouze v případě, že se objeví dva vhodní kandidáti. Osobní pohovor obvykle trvá přibližně 45 minut. Po přivítání uchazeče o zaměstnání do podniku je mu nabídnuto občerstvení a uchazeč je usazen do zasedací místnosti, kde je ke schůzce potřebný klid. Personalista napřed představí osoby, které se pohovoru účastní a nastíní průběh pohovoru, poté vyzve uchazeče, aby představil sebe a svou pracovní historii. V průběhu pohovoru je uchazeč seznámen s podnikem a je mu podrobněji popsána náplň práce. Uchazeči je poskytnut prostor pro dotazy. Personalista je ten, který po celou dobu výběru s potenciálními kandidáty komunikuje, domlouvá s nimi termíny schůzek a informuje je o výsledku výběrového řízení. V příloze č. 4 je vzor sdělení, které je zasíláno neúspěšným kandidátům, kteří se účastnili pohovoru po ukončení výběrového řízení a vzor sdělení, které je zasíláno, je-li kandidát zamítnut již při výběru na základě životopisů.

4.2.5 Přijímání a adaptace pracovníků

Po výběru pracovníka následuje jeho přijímání, které zahrnuje značné množství administrativních úkonů, které provádí personalisté. Přijímání tedy oficiálně nastává ve chvíli, kdy úspěšný kandidát písemně formou e-mailu kladně zareaguje na nabídkový dopis, který mu byl zaslán personalistou. Tento dopis obsahuje pracovní pozici, informaci o době, na kterou je pracovní poměr sjednán, výši mzdy a seznam benefitů, včetně termínů, od kterého kandidátovi tyto benefity náleží. Nabídkový dopis je v příloze č. 5. V této fázi

personalisté pravidelně komunikují s uchazečem, zodpovídají mu případné dotazy, zašlou mu návrh pracovní smlouvy a dalších pracovněprávních dokumentů, vyšlou ho na pracovně lékařskou prohlídku, zajistí mu přístupy do všech interních systémů, které bude ke své práci potřebovat, zajistí mu přístupy do počítače, služební telefon, klíče od budovy a osobního stolu. Ještě před nástupem mu zašlou osobní dotazník, který obsahuje všechny nezbytné informace, které potřebuje mzdový účetní. Den nástupu je obvykle také dnem, kdy se podepisuje pracovní smlouva a další dokumenty jako je například prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Pracovník také získá první informace o podnikové kultuře a před podpisem smlouvy je seznámen se svými právy a povinnostmi. Je také informován externí mzdový účetní, který nového pracovníka přihlásí na příslušných institucích, přidělí mu osobní číslo a vloží ho do interního systému zpracovatele mezd.

V podniku neexistuje formální adaptace, adaptace probíhá neformálně, nejsou pro ni tvořeny formuláře ani jiné materiály, kromě tištěné brožury se základními informacemi o podniku a jeho kultuře. Brožuru personalista v den nástupu s pracovníkem prolisuje a vše mu ústně sdělí a zodpoví případné dotazy. Brožura obsahuje podrobnou organizační strukturu, informace o komunikaci a oslovování v podniku, způsob docházky, informace o pravidelných setkáních pracovníků s vedením, benefitech, umístění podnikových směrnic a způsob stvrzení jejich přečtení a důležité kontakty (ABC, a.s., 2017b). Adaptace tedy začíná dnem nástupu rozhovorem s personalistou, první den jsou také pracovníku zaslány online kurzy BOZP, PO a první pomoci. V prvním týdnu by měli personalisté domluvit se zástupci jednotlivých oddělení setkání s novým pracovníkem, kde by mu měli tito zástupci sdělit podrobné informace o fungování daného oddělení, jeho členech atp. Toto je nesmírně důležité, neboť práce v podniku probíhá z velké části jako spolupráce mezi jednotlivými odděleními a vzájemná komunikace. Jako adaptační doba je brána zkušební doba v délce trvání tři měsíců od nástupu. V té době by se personalista měl pravidelně s pracovníkem scházet a získávat od něj zpětnou vazbu a zároveň na základě informací od nadřízeného pracovníka poskytovat zpětnou vazbu jemu, není však konkrétně dáno, kdy. V případě jakýchkoli problémů by se personalista měl s pracovníkem dohodnout, jak problém řešit a udělat příslušný zápis. Adaptace by měla probíhat za kooperace personalisty a přímého nadřízeného. Materiály s návodem na adaptaci pro nadřízené personalisté netvoří.

4.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

V podniku probíhá hodnocení pracovníků pravidelně každý rok, přičemž hodnotící systém tvoří personalisté. Je postavený na bázi cílů SMART. V lednu až únoru bývá v podniku nastavování cílů, kdy vedoucí pracovníci za přítomnosti personalisty probírají se svými podřízenými možnosti zlepšení jejich práce a nastavují si cíle, kterých by mělo být v závislosti na náročnosti daného cíle přibližně tři až pět. Vše se zapisuje do hodnotícího formuláře, který je uložen na personálním oddělení. V průběhu roku pracovník cíle postupně plní a na konci roku, obvykle v listopadu, se odehrává zpětná vazba, která vede ke zhodnocení splnění cílů a vyústí v procentuální hodnocení výkonu, které se mimo jiné promítne do výše roční odměny pracovníka. Pravidelnější hodnocení pracovníků je mimo kompetenci personalistů a probíhá uvnitř jednotlivých oddělení na základě dohody pracovníka s nadřízeným (ABC, a.s., 2017d).

4.2.7 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Pracovníci podniku obvykle tráví pracovní dobu u počítače v příjemném pracovním prostředí, přičemž pracovní úkoly jednotlivců jsou obsaženy v náplni práce. V rámci vnitřní mobility je v případě odchodu vedoucího pracovníka možné povýšení či v případě uvolnění jiné pozice je možné pracovníka převést na jinou pozici, projeví-li zájem a akceptuje-li tento zájem jeho současný vedoucí pracovník a potenciální nový vedoucí pracovník bude souhlasit.

Pracovní poměr mezi podnikem a pracovníkem v případě trvalého ukončení je vždy ukončován v souladu se zákoníkem práce. Nejčastější formou ukončení pracovního poměru je dohoda, případně výpověď se zákonnou dvouměsíční výpovědní lhůtou v případě rezignace pracovníka. Výpověď ze strany zaměstnavatele, daná v souladu s §52 zákoníku se zde téměř nevyskytuje. Tyto nepříjemné záležitosti řeší s pracovníky zástupci personálního oddělení, případně s nadřízeným pracovníkem daného pracovníka. Dočasnými způsoby ukončení pracovního poměru je v podniku odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou, přičemž se předpokládá, že dotyčná/ý, se bude vracet.

4.2.8 Odměňování pracovníků

Mzdová politika v podniku je hodně ovlivňována vedením podniku a také samotnými vedoucími jednotlivých oddělení, kteří sami nejlépe vědí, který pracovník

vykonává svou činnost průměrně a který excelentně. Odměňování je tedy koncipováno tak, aby byla zajištěna spravedlnost a srozumitelnost systému odměňování. Personální oddělení spravuje mzdové výměry, tvoří podklady pro zpracování mezd, které poté zpracovává mzdový účetní outsourcingové společnosti a také každoročně vytváří rozpočet mezd na všechny pracovní pozice, do něhož zahrnuje také určité procento plošného nárůstu mezd, předpokládané odměny atd. Variabilní složka mezd závisí na rozhodnutí vedoucího pracovníka spolu s vedením podniku či na výsledcích práce v případě pracovníků, kteří mají vypracované bonusové motivační dohody. Pracovníci mají také možnost na základě splnění vlastních měřitelných cílů a výsledků podniku dosáhnout roční odměny.

Nepeněžní formy odměn, kterými jsou různé výhody poskytované z titulu pracovního poměru nebo vzdělávání, také spravuje personální oddělení. Pracovníci podniku mají možnost využívat výhodněji podnikové produkty, dostávají dary k narozeninám, životním jubileím atp. Pracovníci dostávají příspěvky na kulturu či sport ve formě poukázek. Pracovníci personálního oddělení jsou si vědomi, jak silný motivační efekt má pochvala, úcta a uznání vůči pracovníkům, tyto metody často používají a vedou k tomu také nadřizené pracovníky.

4.2.9 Vzdělávání pracovníků

Podnik prostřednictvím personálního oddělení svým pracovníkům zajišťuje povinné i nepovinné formy vzdělávání, které jsou hrazené podnikem. Mezi povinné vzdělávání řadí pravidelné školení BOZP, PO, první pomoc a školení řidičů. Nepovinné vzdělávání je uskutečňováno jak ve formě skupinového vzdělávání, které je plánované, tak individuálního, které je jednotlivým pracovníkům šité na míru a závisí na výsledcích hodnocení pracovníků. Je tvořen roční plán vzdělávání, v němž personalisté po konzultaci s vedoucími jednotlivých oddělení tvoří pro určité skupiny pracovníků plán školení, který pomůže odstranit odborné nedostatky či pracovníky naučí lépe využívat schopnosti využívaných systémů. Tím je naplněn cíl rozvoje všeobecných způsobilostí. Jsou definovány cíle tohoto vzdělávání, vytvořen vzdělávací program a vytvořen přibližný rozpočet na vzdělávání. Na konci vzdělávacích programů je tvořen dotazník, který má za úkol zjistit spokojenost pracovníků se vzděláváním a jeho přínosem. Pracovníci personálního oddělení vzdělávání koordinují, tedy vybírají lektory, zajišťují materiály na vzdělávání, informují skupinu a starají se komplexně o veškeré záležitosti

se vzděláváním spojené. Skupinové vzdělávání probíhá obvykle mimo pracoviště tak, aby pracovníci nemohli být od vzdělávání rušeni pracovními aktivitami. V případě, že je pracovník svým nadřízeným hodnocen na základě nastavených měřitelných cílů velice kladně – 95 % a více, má nárok na individuální školení dle vlastního výběru do určité finanční výše. Toto vzdělávání je individuální a velice motivační. Pracovníci také mohou v rámci pracovní doby navštěvovat jednou týdně hodinový kurz anglického jazyka, který je z poloviny hrazen podnikem, přičemž personalisté zajišťují vhodné lektory.

4.2.10 Pracovní vztahy

V podniku existuje řada formálních vztahů, například vztahy mezi pracovníky a zaměstnavatelem, nadřízenými a podřízenými, vztahy vůči obchodním partnerům. Vztahy mezi spolupracovníky jsou obvykle neformální. Vedení podniku preferuje spíše formální vztahy s pracovníky, ale usiluje o důvěru a loajalitu svých pracovníků. Na pracovišti jsou příznivé mezilidské vztahy, které jsou posilovány mimo jiné podnikovými teambuildingovými aktivitami, které připravuje personální oddělení. Mezi pravidelné akce podniku patří Vánoční večírek pořádaný v prosinci, sportovní aktivity pořádané v letních měsících, aktivity v dětských domovech atp. V podniku je pravidelně pořádáno setkání vedení s pracovníky, na kterém jsou pracovníci informováni o vývoji činnosti podniku a důležitých událostech. Tato setkání probíhají každý měsíc.

4.2.11 Péče o pracovníky

Pracovní doba je v podniku tzv. pružná, čili pracovníci si sami volí začátek a konec pracovní doby v rámci volitelné pracovní doby a mezi těmito úseky volitelné pracovní doby je vložen úsek, ve kterém je pracovník kromě zákonem stanovených pauz povinen být na pracovišti a vykonávat práci, což se nazývá základní pracovní doba. Tato doba je v podniku ABC od 9:00 do 15:00 hodin. Volitelná pracovní doba je od 7:00 do 9:00 a od 15:00 do 18:00. Začátek a konec pracovní doby si volí pracovník sám. Týdenní pracovní doba u pracovníků zaměstnaných na plný úvazek je 40 hodin, přičemž průměrná týdenní pracovní doba musí být naplněná ve čtyřtýdenním vyrovnávacím období. Příchod a odchod si pracovníci podniku evidují v online docházkovém systému. Pracovní dobu eviduje personální oddělení. Pracovník nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce musí čerpat povinnou minimálně třicetiminutovou přestávku na jídlo a oddech, která se nezapočítává do pracovní doby. Zaměstnavatel může z vážných provozních důvodů nařídít práci přesčas,

která ale bez souhlasu pracovníka nesmí být více než 8 hodin v jednotlivém týdnu a 150 hodin za kalendářní rok. Pracovníci mají možnost práce z domu po domluvě s nadřízeným (ABC, a.s., 2017c).

Podnik plně respektuje předpisy BOZP a pracovníkům poskytuje bezpečné podmínky práce. Pracovníci jsou povinni seznámit se s předpisy BOZP, požární ochrany a první pomoci a složit zkoušku. Zaměstnavatel poskytuje pracovníkům nápoje.

Vstupní, mimořádné i periodické lékařské prohlídky osoby řídící automobil ke služebním účelům absolvují u smluvního lékaře podniku. Osoby, které nepoužívají automobil k výkonu práce, docházejí na lékařské prohlídky s předepsaným formulářem ke svému praktickému lékaři. Lékař při vstupní prohlídce posuzuje, zda je pracovník zdravotně způsobilý k výkonu dané práce. Mimořádné prohlídky probíhají z důvodu, pokud pracovník utrpěl úraz s těžkými následky, či z důvodů, kdy pracovník nebyl ve výkonu povolání po dobu delší než 6 měsíců, například z důvodu rodičovské dovolené. Jelikož práce v kanceláři náleží do kategorie 1, jsou pracovníci do 50 let věku povinni periodickou lékařskou prohlídku absolvovat 1 x za 6 let a pracovníci nad 50 let věku 1 x za 4 roky. Pracovní prostředí plně odpovídá ergonomickým požadavkům. Pracovníci si mohou v kancelářích sami regulovat teplotu.

4.2.12 Personální informační systém

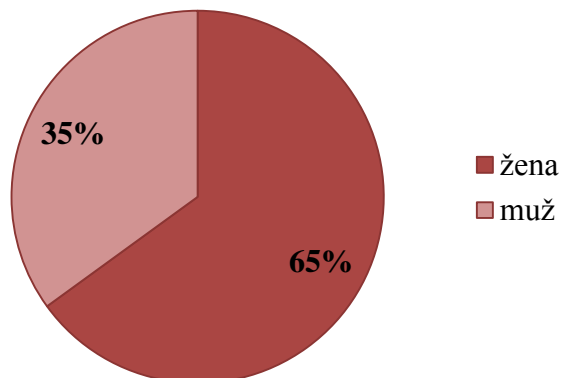
Personální agendu zajišťují dva personalisté, s nimiž spolupracuje mzdový účetní outsourcingového podniku. Ten zpracovává mzdy v interním systému na základě podkladů od personalistů. Mzdový účetní provádí také roční zúčtování daně pracovníků a poskytuje konzultace v různých pracovně právních záležitostech. Personalisté vedou informace o pracovnících v MS Excel a docházku vedou v pronajatém softwaru. Samozřejmě také spravují šanony s dokumentací v papírové podobě.

4.3 Vyhodnocení dotazníkových šetření

V následující kapitole jsou graficky znázorněny a diskutovány výsledky dotazníkových šetření, kterými byly zjišťovány další informace o vykonávání vybraných činností personálního oddělení ze dvou hledisek – řadových a vedoucích pracovníků. Zvlášť je posouzena charakteristika souboru respondentů, kteří vyplnili dotazník a zvlášť jsou diskutovány otázky zabývající se vybranými personálními činnostmi.

4.3.1 Dotazník pro řadové pracovníky – charakteristika souboru respondentů

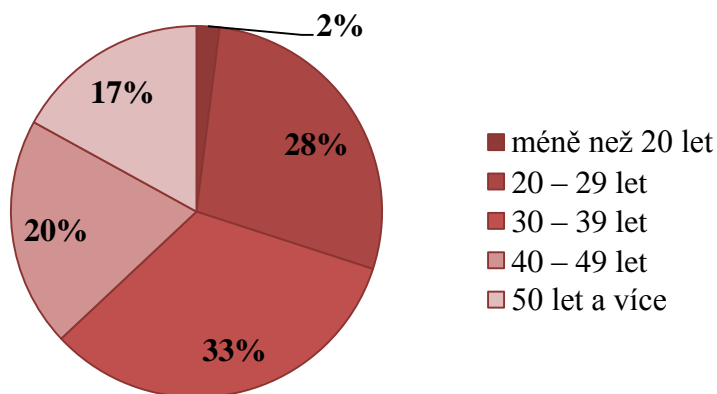
Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 1 znázorňuje poměr mužů a žen, kteří se ve zkoumaném podniku zúčastnili dotazníkového šetření. Výraznější zastoupení mají mezi řadovými pracovníky ženy, kterých je 65 %, to znamená, že dotazník odevzdalo 30 žen. Mužů dotazník odevzdalo 35 %, tj. 16 mužů. V podniku je v celkovém počtu osob zaměstnáno více pracovníků ženského pohlaví než mužského pohlaví.

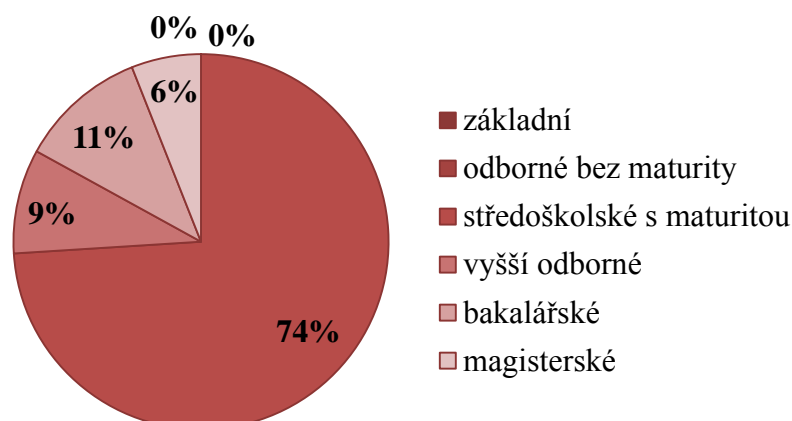
Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 2 dokazuje, že věkové rozpětí v podniku je velmi široké. Největší skupinu respondentů tvoří lidé ve věku mezi 30 a 39 lety, je jich 33 %, což je 15 z celkového počtu respondentů. S 13 pracovníky (28 %) se na druhé místo řadí věková skupina 20-29 let. Dotazník také vyplnilo 9 pracovníků ve věku 40-49 let (20 %), 8 (17 %) pracovníků ve věku 50 let a více. V podniku je jeden člověk mladší 20 let. Z těchto výsledků je zřejmé, že podnik zaměstnává pracovníky bez ohledu na věk a neapanuje zde věková diskriminace.

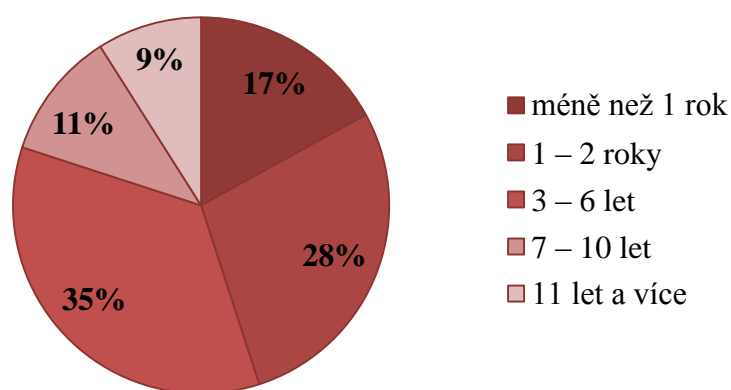
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

V grafu č. 3 jsou obsaženy informace o nejvyšším dosaženém vzdělání řadových pracovníků podniku. Je obvyklé, že řadoví pracovníci v oblasti administrativní práce v kancelářích mají středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, případně vysokoškolské vzdělání. Tito lidé často sbírají zkušenosti v případě absolvování školy a počátku kariéry. Ve zkoumaném podniku má 74 % řadových pracovníků středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou, je to celkem 34 osob. 5 pracovníků (11 %) disponuje bakalářským vzděláním, 4 pracovníci (9 %) mají vyšší odborné vzdělání a 3 pracovníci (6 %) magisterské. Z rozhovorů s personalisty vyplynulo, že pracovníci mají dostatečné vzdělání a kvalifikaci pro vykonávání práce.

Graf 4: Délka pracovního poměru v podniku

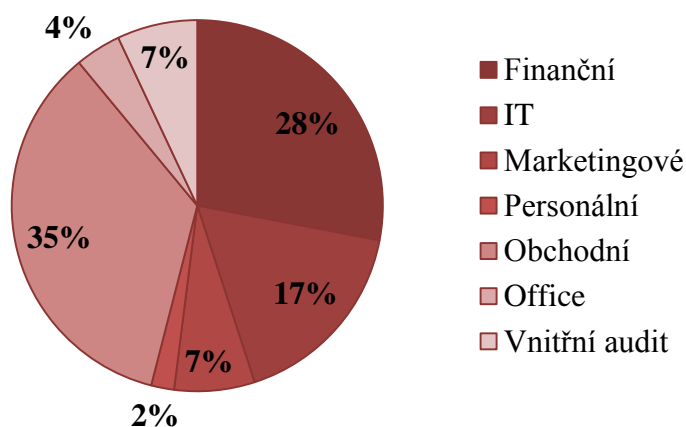


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

V dnešní době pracovníci v průběhu produktivního věku mění zaměstnání mnohem více a častěji než dříve. Personalisté a nadřízení pracovníci mají nelehký úkol výkonné a spolehlivé pracovníky motivovat k setrvání v podniku. Z grafu č. 4 plyne, že velmi

věrnými pracovníky podniku je 9 % respondentů, čili 4 pracovníci, jenž působí v podniku 11 let a více. Takových pracovníků je zároveň nejméně. Podobně je na tom 5 pracovníků (11 %), kteří jsou věrni tomuto zaměstnavateli 7-10 let. Nejvíce pracovníků je v podniku 3 - 6 let, je jich celkem 16 (35 %). Nedlouho v podniku pracuje 13 pracovníků (28 %), kteří se zde realizují 1-2 roky. Nových pracovníků, kteří pro podnik pracují méně než 1 rok, je v porovnání s celkovým počtem pracovníků mnoho a to 8 (17 %). Nemalé množství nových pracovníků, kteří začali pro podnik pracovat v posledních letech, potvrdily i rozhovory s personalisty, kteří zmínili rozvoj podniku a nárůst počtu pracovníků. Personalisté však zmínili, že pracovníky, kteří jsou v podniku teprve několik let, ale reprezentuje i značné množství těch, kteří vystřídali bývalé pracovníky, jenž z podniku odešli – ať trvale nebo za účelem plnění mateřských a rodičovských povinností.

Graf 5: Oddělení, v němž respondent pracuje



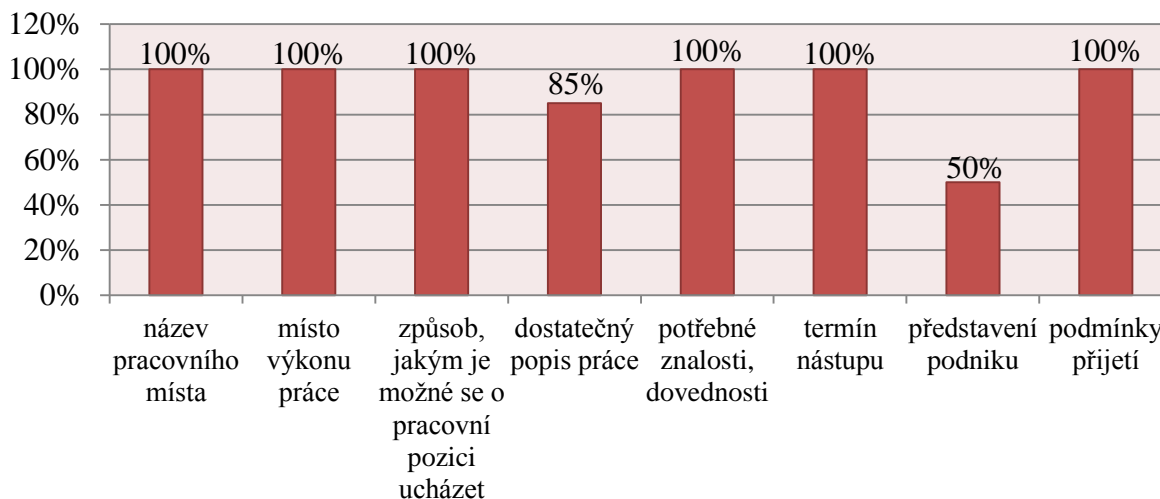
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 5, který zkoumá oddělení pracovníků, sděluje, že největší počet respondentů – 16 (35 %) pracuje v obchodním oddělení, což je také nejpočetnější oddělení podniku. V tomto oddělení skutečně pracuje 19 osob, čili 3 dotazník nevyplnili. 13 respondentů (28 %) je z finančního oddělení, jedná se o druhé nejpočetnější oddělení, které skutečně čítá 14 osob, tedy dotazník nevyplnil pouze 1 člověk. Třetí co do počtu osob je oddělení IT, z něhož zodpovědělo dotazník 8 pracovníků, čili 17 % z celkového počtu respondentů. IT oddělení má ve skutečnosti o 1 pracovníka více, čili 9. Další oddělení jsou nevelká – za marketingové oddělení vyplnili dotazník 3 pracovníci (7 %), skutečný počet pracovníků tohoto oddělení jsou 4. Za oddělení vnitřního auditu dotazník vyplnili taktéž 3 osoby (7 %). Za Office oddělení odevzdali dotazník 2 lidé (4 %), přičemž celkový počet osob v tomto oddělení jsou 3. Za personální oddělení vyplnil dotazník jeden pracovník (2 %).

4.3.2 Dotazník pro řadové pracovníky – vyhodnocení otázek

Část zaměřená na získávání pracovníků

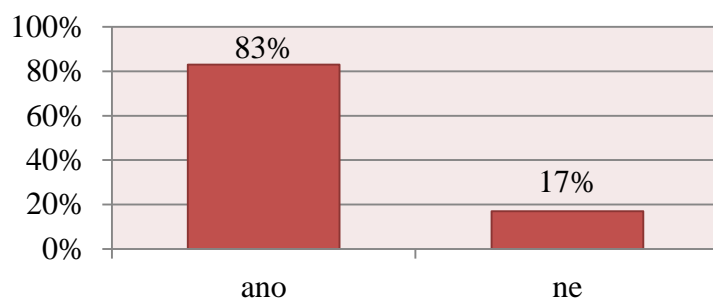
Graf 6: Informace uveřejněné v inzerátu na konkrétní pozici



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 6 zjišťuje, které informace byly zveřejněny v inzerátech, na základě kterých se stávající pracovníci přihlásili do výběrového řízení. Název pracovního místa obsahoval inzerát dle všech 46 respondentů (100 %), stejně tak místo výkonu práce, způsob, jakým je možné se o pracovní pozici ucházet, potřebné znalosti a dovednosti, termín nástupu a podmínky přijetí. Toto jsou základní informace, které by se měly objevit v každém inzerátu. U 39 respondentů, což je 85 % z celku, byl v inzerátu uveden dostatečný popis práce. 7 (15 %) respondentů políčko neoznačilo, což znamená, že se popis práce v inzerci buď nevyskytoval, nebo se tyto respondenti domnívají, že popis práce v inzerci není dostatečný, a proto je důležité, aby se personalisté zamysleli nad vhodností zveřejňovaných informací. Popis práce by neměl být v inzerátu příliš dlouhý, ale zároveň by měl kandidátům pomoci k utvoření představy o vykonávané práci. K tomu může pomoci detailnější konzultace zveřejňované inzerce s vedoucím pracovníkem oddělení, ve kterém je pozice obsazována. Podle rozhovorů s personalisty jsou obvykle před zveřejněním inzeráty zasílány vedoucím pracovníkům k revizi. Při té příležitosti by vedoucí pracovníci měli popis práce zhodnotit. Polovině respondentů – 23 osobám chybělo představení podniku. Vždy je vhodné napsat několik vět k činnosti podniku a jeho pozici na trhu práce. Toto představení by však nemělo být příliš dlouhé, neboť by mohla jeho délka potenciálního kandidáta odradit od dalšího čtení.

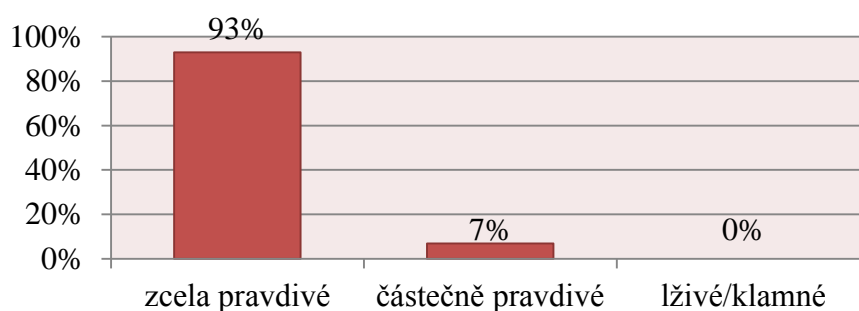
Graf 7: Dostatečnost informací uvedených v daném inzerátu



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 7 hodnotí dostatečnost informací zveřejňovaných v inzerátech, na základě kterých se respondenti přihlásili do výběrového řízení. Pro 38 respondentů (83 %) jsou informace, které byly uvedeny v inzerátu zcela dostačující. Pro nezanedbatelnou část respondentů, která činí 17 %, což je 8 pracovníků, však informace dostatečné nebyly. Ze slovně vypsání odpovědí je zřejmé, že všem těmto 8 pracovníkům v inzerci chyběla informace o výši mzdy, jednomu navíc informace o benefitech. Z rozhovoru s personalisty vyplynulo, že do inzerce mzdu nezveřejňují, aby pracovníci vzájemně neznali výši svých mezd. Doporučením je do inzerce zadat alespoň informaci o mzdovém rozpětí, které může uchazeč o pracovní pozici očekávat. Eliminuje se tím ztráta času obou zúčastněných stran, ke které dojde, pokud je uchazeč k pohovoru pozván, ale představy o odměně za práci obou stran se diametrálně odlišují.

Graf 8: Pravdivost informací zveřejněných v inzerátu na konkrétní pozici

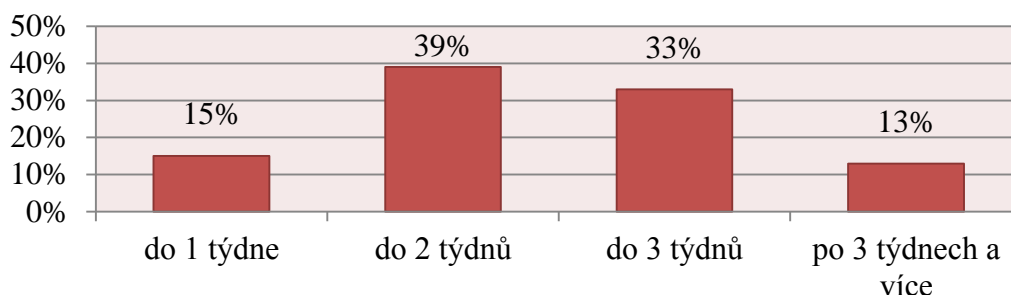


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Názory na pravdivost informací zveřejněných v inzerátech sumarizuje graf č. 8. 43 respondentů (93 %) uvedlo, že informace, které byly zveřejněny v inzerátu na jejich pozici, byly zcela pravdivé. Personalisté tedy inzerci zpracovávají velmi profesionálně a při rozhovorech sdělili, že inzeráty na odbornější pozice před vystavením konzultují s budoucím nadřízeným, aby poctivě a věrně zobrazovaly skutečnost. 3 pracovníci (7 %) uvedli, že informace byly částečně pravdivé.

uvedli, že informace v inzerci byly částečně pravdivé. V ideálním případě by se měla tato pochybení v inzercích eliminovat.

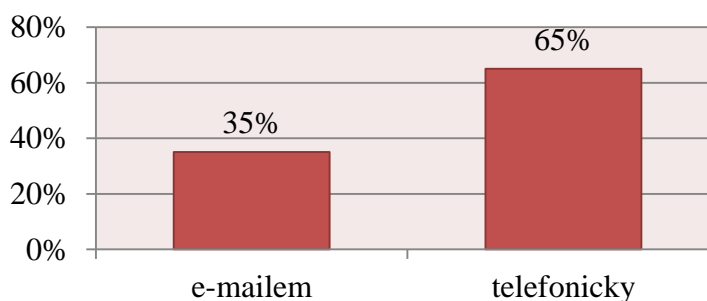
Graf 9: Délka čekání na reakci personalisty na zasláný životopis



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 9 hodnotí dobu čekání respondentů na odezvu po zaslání životopisu. Do 1 týdne bylo kontaktováno celkem 7 respondentů, což činí 15 %. Toto ukazuje práci personalistů ve velmi dobrém světle a uchazeči vnímají ze strany podniku velký zájem. 18 respondentů (39 %) uvedlo, že odpověď dostali do dvou týdnů. Toto je také obvykle přijatelná doba čekání. 15 respondentům (33 %) bylo odpovězeno do tří týdnů, což je s přihlédnutím na současný stav trhu práce poměrně dlouhá doba, během níž mohou dostávat jiné nabídky. Šest respondentů (13 %) uvedlo, že byli osloveni až po 3 týdnech od zaslání životopisu. Vzhledem k vnímání délky celkové doby výběrového řízení (viz. Graf č. 16), kdy velká část respondentů považuje délku celého výběrového řízení za dlouhou či velmi dlouhou, by personalisté měli uchazeče oslovovat průběžně a snažit se dodržet termín maximálně do 2 týdnů. To nejen že zamezí ztrátě potenciálních kandidátů, které dříve osloví rychlejší podniky, ale také zlepší celkové vnímání podniku.

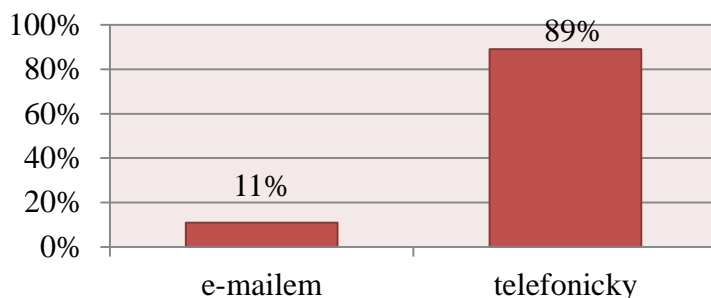
Graf 10: Způsob pozvání na pohovor



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Dle grafu č. 10 je zřejmé, že 30 respondentů (65 %) bylo pozváno na pohovor telefonicky. 16 respondentů (35 %) bylo pozváno méně osobní e-mailovou formou.

Graf 11: Preference způsobu pozvání na pohovor

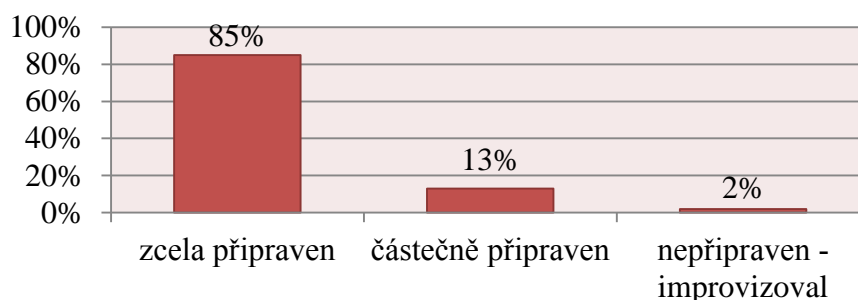


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Z odpovědí na další otázku v grafu č. 11 je zřejmé, že personalisté při volbě oslovení uchazeče o zaměstnání formou e-mailu nedělají dobře, 89 % dotázaných, což je 41 osob, preferuje osobnější způsob oslovení prostřednictvím telefonního hovoru. Pouze 5 uchazečů dává přednost e-mailu. Personalisté by si měli spíše vyhradit čas na pozvání uchazečů a zavolat jim, než je zvat neosobně přes e-mail. Výhodou je to, že uchazeči tento způsob jednání přinese pocit, že o něj podnik skutečně jeví zájem a navíc personalista získá informaci ohledně zájmu uchazeče o pozici a také například o způsobu jeho vyjadřování a reakcích na otázky dříve, než když musí čekat na odpověď psanou.

Část zaměřená na výběr pracovníků

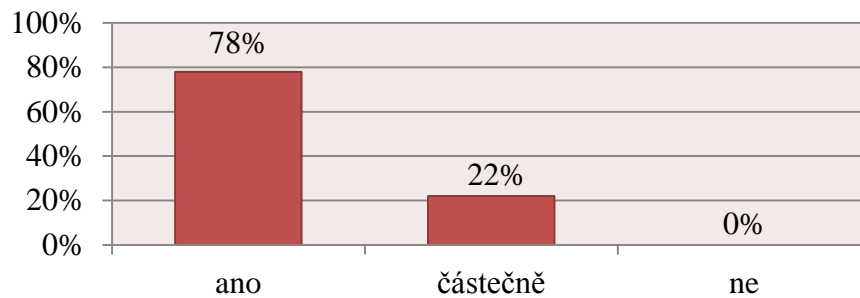
Graf 12: Hodnocení připravenosti personalisty na pohovor



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Profesionalitu personalistů během pohovorů, kterou se zabývá graf č. 12, zaškrtnutím políčka zcela připraven potvrdilo 39 osob (85 %). Pouze 6 respondentů (13 %) zvolilo odpověď částečně připraven. Jeden člověk zvolil odpověď nepřipraven – improvizoval. To by se nemělo nikdy stávat, ale mohlo jít pouze o subjektivní pocit jedince. Personalisté by se ale měli před každým pohovorem důkladně připravovat a znát podrobně životopis kandidáta. Pak jsou schopni pružně reagovat na tvrzení kandidátů a měli by mít připravené otázky.

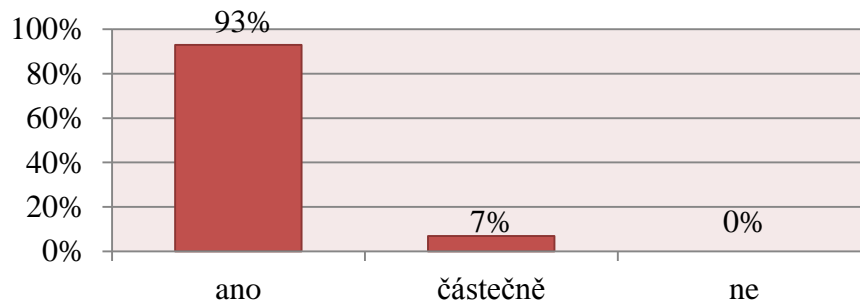
Graf 13: Dostatečnost objasnění náplně práce v průběhu pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 13 se zabývá objasněním náplně práce během pohovorů. Většina respondentů byla s touto stěžejní skutečností, na základě které kandidát volí mezi nabídkami, spokojena. Jedná se o 36 tázaných, což je 78 %. Zbýlých 10 (22 %) odpovědělo, že náplň práce byla objasněna částečně. Tyto situace je zapotřebí maximálně eliminovat, kandidát by měl již z prvního pohovoru odcházet s jasnou představou o vykonávané práci. Pokud se však první kolo koná pouze s personalistou, je možné si neobjasněné záležitosti vyjasnit ve druhém kole výběrového řízení, kterého se účastní potenciálně nadřizená osoba. V každém případě, pokud se první kolo výběrového řízení koná pouze s personalistou, měl by umět pozici kandidátovi detailně představit.

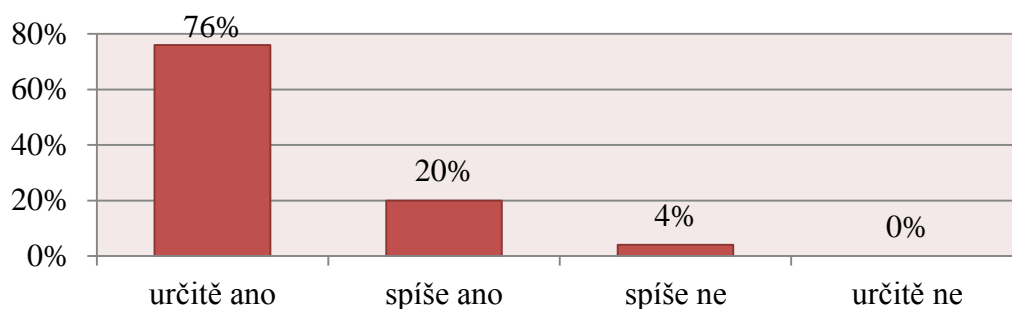
Graf 14: Poskytnutí prostoru pro dotazy v průběhu pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Prostorem pro dotazy během pohovorů s kandidáty se zabývá graf č. 14. 43 respondentů (93 %), což je většina, mělo dostatečný prostor pro dotazy u osobního pohovoru. 3 osoby, čili 7 % uvedly, že prostor pro dotazy měly pouze částečně. Ačkoli se jedná o malou část z celku, je nutné, aby personalisté vždy ponechali prostor pro všechny dotazy kandidáta, případně je vybídli, aby se na ně v případě dotazů, které je napadnou po pohovoru, neváhali obrátit.

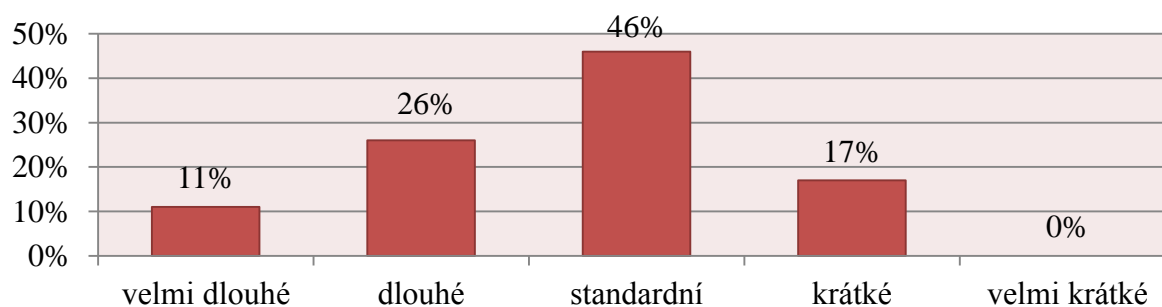
Graf 15: Srozumitelnost dotazů ze strany personalisty v průběhu pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

V grafu č 15 je sumarizována srozumitelnost pokládaných dotazů ze strany personalisty během pohovorů. Pro 76 % respondentů byly určité dotazy podávány srozumitelně. Pro 20 % spíše ano. Tedy pro 35 osob bylo vše v naprostém pořádku a pro 9 osob spíše také. Pouze dvě osoby (4 %) odpověděly, že dotazy spíše srozumitelné nebyly. Svou odpověď pak dle pokynů v dotazníku zdůvodnily. Prvnímu respondentovi přišlo nesrozumitelné, proč se personalista ptal na zkušenosti z doby studia, když je již řadu let aktivním na trhu práce. Tato otázka však může být položena z mnoha důvodů. Například, chceme-li zjistit aktivitu jedince v době studií, neboť i brigáda vypovídá o pracovitosti jedince a již během ní si buduje určité pracovní návyky. Druhý respondent odpověděl, že měl pocit, že personalista se ptá na náplň práce z pracovních pozic, které s nabízenou pozicí neměly příliš společného. Personalista se však na tyto otázky může ptát, protože ho například zajímá rozsah činností, ve kterých respondent působil.

Graf 16: Hodnocení celkové délky výběrového řízení



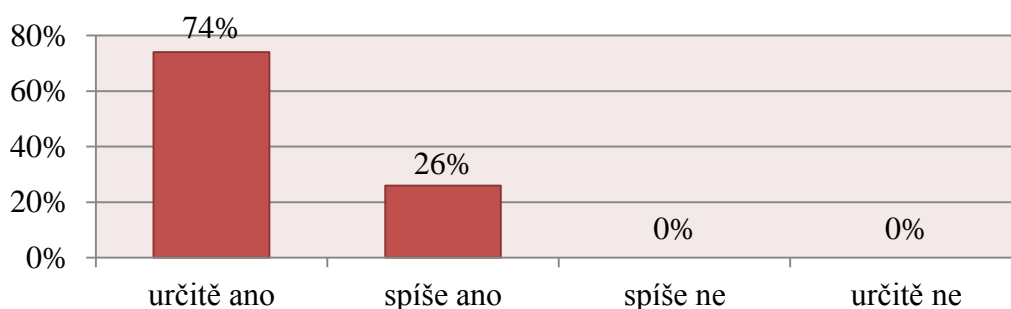
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Délka výběrového řízení od zaslání životopisu až po sdělení výsledku z pohledu řadových pracovníků je hodnocena v 16. grafu. Téměř polovina respondentů, přesněji 21 osob (46 %) se domnívá, že výběrové řízení bylo standardně dlouhé. 12 pracovníků (26 %) se domnívá, že výběrové řízení bylo dlouhé. 17 pracovníků (17 %) se domnívá, že výběrové řízení bylo krátké. Žádný respondent (0 %) nebyl spokojen s velmi krátkým výběrovým řízením.

si myslí, že výběrové řízení bylo dlouhé. Pět respondentů (11 %) se dokonce domnívá, že bylo velmi dlouhé. Pouze 8 osob (17 %) výběrové řízení hodnotí jako krátké. Je zde tedy 17 osob, z nichž 12 vnímá výběrové řízení jako dlouhé a 5 jako velmi dlouhé. To je poměrně významná část z celku. Personalisté by tedy měli učinit kroky, které pomohou výběrová řízení zkrátit, neboť mohou přílišnou délkou výběrových procesů přijít o talentované a vhodné kandidáty. Na druhou stranu výběr uchazeče by měl být uvážený. Tak aby byl co nejvíce kvalitní. Délka výběrového řízení se samozřejmě odvíjí od pozice, která je obsazována. Návrhem na zlepšení je zkracovat všechny činnosti, které vedou k výběru vhodného kandidáta. Z grafu č. 9 vyplynulo, že personalistům trvalo déle než dva týdny reagovat na zaslání životopisu od kandidátů ve 46 %. Během tohoto času se mohou o značnou část kandidátů připravit. Došlé životopisy by měly být postupně sledovány a hodnoceny a uchazeči by měli být průběžně oslovováni. Pokud jsou výběrová řízení dvoukolová, měla by se obě kola po sobě konat v krátkém časovém rozmezí ideálně do jednoho týdne, aby bylo zamezeno, že kandidát přijme nabídku jiného rychlejšího podniku. Po každém pohovoru by měl kandidát získat odezvu o postupu co nejdříve nebo případně zamítací sdělení.

Část zaměřená na přijímání pracovníků

Graf 17: Pozornost a sdělování informací v době přijímání

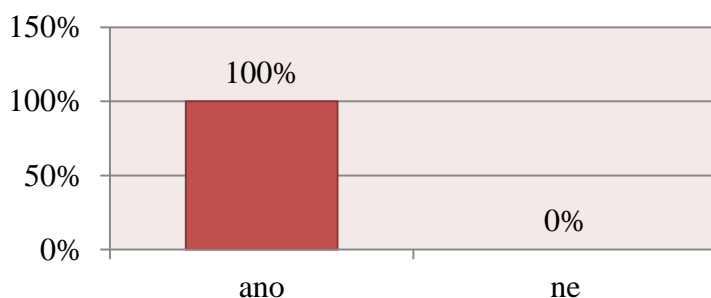


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

17. graf se týká otázky pozornosti vůči nastupujícím pracovníkům a poskytování veškerých informací, které potřebují v době mezi informací o přijetí a termínem jejich nástupu. 34 pracovníků (74 %) mělo mezi informací o přijetí a termínem jejich nástupu pocit, že jim byla určitě věnována dostatečná pozornost. Ostatních 12 (26 %) zvolilo odpověď spíše ano. Nikdo nezvolil spíše ne či určitě ne, personalisté v tomto případě jednají zcela správně a o uchazeče jeví dostatečný zájem, což vyplynulo i z osobních

rozhovorů s nimi. V době od přijetí nabídky uchazečem a jeho nástupem s ním pravidelně komunikují, odpovídají na jeho dotazy, řeší s ním znění pracovněprávních dokumentů či například realizaci vstupní lékařské prohlídky.

Graf 18: Informování o dokumentech požadovaných od pracovníka v den nástupu

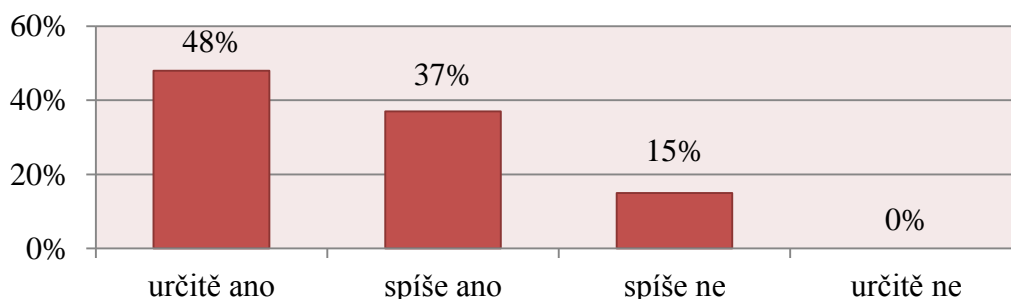


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Dle grafu č. 18 všem 46 řadovým pracovníkům (100 %) personalista řádně a včas sdělil, které dokumenty a materiály si má pracovník v den nástupu přinést, tedy personalisté v této části práce nechybují a nově příchozí pracovníky informují.

Část zaměřená na adaptaci pracovníků

Graf 19: Spokojenost s procesem přijímání na pracoviště a se získanými informacemi

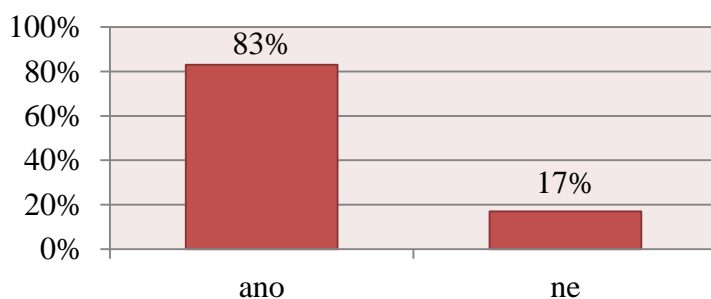


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 19 se zabývá spokojeností s procesem přijímání na pracoviště v den nástupu a získání potřebných informací od personalisty. Téměř polovina respondentů – 22 osob (48 %) byla s procesem určitě spokojena. 17 pracovníků (37 %) bylo s těmito službami personalistů spíše spokojeno. 7 respondentů (15 %) uvedlo, že spíše spokojeno nebylo. Ze sedmi spíše nespokojených respondentů někteří situaci vysvětlili. Bylo uvedeno, že personalista informace sdělil velice stroze a pracovník měl pocit, že o něj nejví dostatečný zájem a chvátá. Personalista by si měl nového pracovníka pozvat vždy na takový čas, aby měl dostatečný prostor pro to, se mu v plné míře věnovat. V dalším

případě byl pracovník nespokojen s tím, že mu nebyl osobně představen každý člen týmu, zároveň však napsal, že chování personalisty v den nástupu bylo vstřícné a milé. Seznámení s kolegy je ovšem v podniku úkolem vedoucího pracovníka nikoli personalisty. Personalista by ale měl nového pracovníka dovést na pracoviště a vybídnout vedoucího pracovníka k představení v týmu. Další výtkou bylo neseznámení s kulturou podniku – konkrétně oslovování kolegů. To by se stávat nemělo, neboť nevědomost o komunikaci v podniku přivede nového pracovníka do velmi nepříjemné situace. Další námitkou byl fakt, že po úvodním slovu nechal personalista nového pracovníka posadit na pracovní místo, přičemž v blízkosti nikdo nebyl a pracovník takto bez povšimnutí seděl delší čas. Musela pravděpodobně selhat komunikace mezi personalistou a oddělením IT, které má vždy po nástupu za úkol zaučit nového pracovníka na veškerou užívanou techniku. Poslední vypsanou námitkou bylo opět neseznámení s kolegy. Problémem může být fakt, že podnik nemá formalizovaný adaptační plán, a proto nejsou nikde sepsané kroky, které jsou potřeba při nástupu pracovníka učinit. Snadno se tak nějaký krok opomene či nesplní přesně. Adaptační plán by tak mohl sloužit jako manuál.

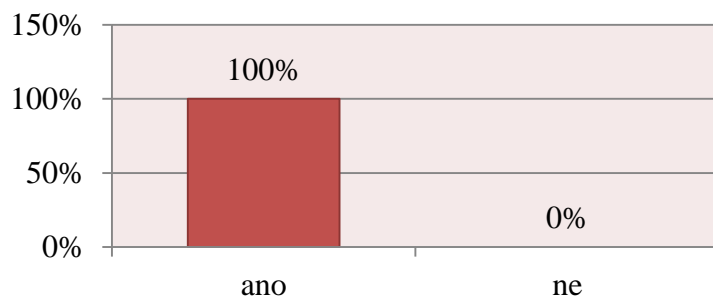
Graf 20: Informování nového pracovníka v den nástupu prostřednictvím brožury



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 20 se týká brožury s informacemi pro nové pracovníky, kterou by měl personalista v den nástupu s tímto pracovníkem podrobně projít. Většina respondentů uvedla, že s nimi personalista podrobně brožuru prošel – přesněji se jedná o 38 osob (83 %). Ostatních 8 osob (17 %) uvedlo, že s nimi personalista brožuru podrobně neprošel. Tato aktivita by měla být součástí adaptačního formuláře navrženého v grafu č. 19 tak, aby se nikdy neopomíjela.

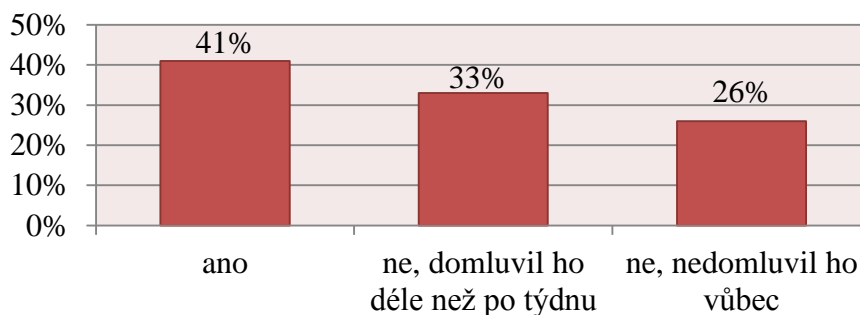
Graf 21: Informace k bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 21 se týká otázky, zda personalista vysvětlil novému pracovníku, jak se lze seznámit s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Z rozhovorů vyplynulo, že všechny nezbytné informace jsou v kurzech, které jsou zmíněny v brožurce pro nového pracovníka. Způsob jejich splnění je ústně sdělen personalistou v den nástupu novému pracovníku a kurzy jsou zasílány online pracovníkům tentýž den, přičemž personalista vysvětlí pracovníku, jak se do systému přihlásí a jak má kurzy správně splnit a zanést podepsané certifikáty o absolvování kurzů na personální oddělení k evidenci. Všech 46 respondentů (100 %) toto potvrdilo.

Graf 22: Domluvení „kolečka“ se zástupci jednotlivých oddělení do týdne od nástupu

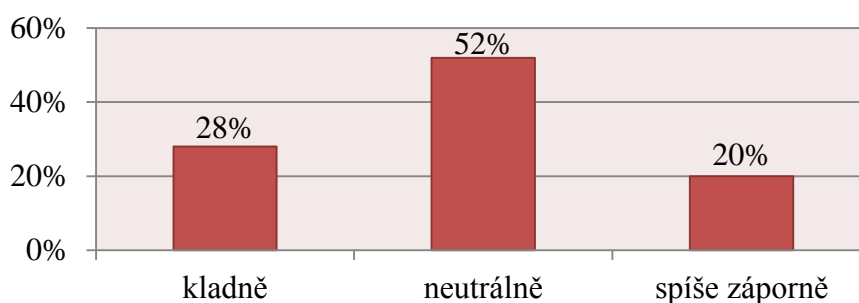


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Otázka setkání se zástupci jednotlivých oddělení do týdne od nástupu, znázorněná v grafu č. 22, ukazuje nepříliš dobrou práci personalistů. Z rozhovorů bylo patrné, že personalisté by měli tzv. „kolečko“ v jednotlivých odděleních se zástupci oddělení domlouvat a pořádat do jednoho týdne od nástupu tak, aby nový pracovník brzy získal informace o fungování podniku jako celku. Toto potvrdilo pouze 19 pracovníků (41 %). 15 pracovníků uvedlo, že „kolečko“ bylo realizováno po déle než jednom týdnu. Nepříliš lichotivý je fakt, že 12 respondentům (26 %) „kolečko“ nikdy nebylo domluveno.

Informace, že „kolečko“ by mělo proběhnout, by měla být uvedena v adaptačním plánu zmíněném v popisu grafu č. 19, aby personalisté jeho důležitost neopomjeli. Dále by bylo vhodné vytvoření formuláře k těmto zaškolovacím rozhovorům. Vhodné by bylo také zapsat všem kolegům, kteří mají informování nového pracovníka o svém oddělení na starost, tuto událost do kalendáře a rezervovat zasedací místnost. Poté tyto kolegy písemně informovat, kdy a kde se bude tato aktivita konat s přesným časovým rozvrhem. Představení jednoho oddělení by mělo trvat přibližně 20 minut. Tuto činnost je vhodné udělat již před nástupem či těsně po nástupu nového pracovníka a ihned mu sdělit termín konání „kolečka“. Personalisté se tak vyhnou opomíjení této velice důležité činnosti a všichni zúčastnění budou s touto aktivitou předem počítat.

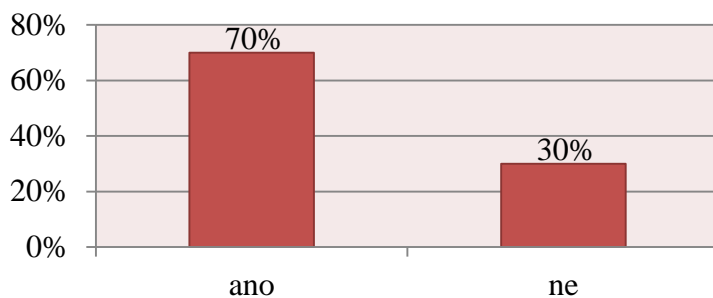
Graf 23: Hodnocení období adaptace v podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Hodnocením období adaptace v podniku se zabývá graf č. 23. Zde 24 osob (52 %) hodnotí první tři měsíce, tedy období adaptace v podniku, neutrálně. Dalo by se tedy říci, že jejich adaptaci nevnímají ani kladně, ale ani záporně. 13 respondentů (28 %) hodnotí toto období kladně. Adaptovali se tedy v podniku bez větších potíží. Alarmující je fakt, že 9 pracovníků (20 %) hodnotí toto období záporně. Důvody tohoto negativního hodnocení jsou nejčastěji pocíťovaný nezájem o jejich osobu a náročné začleňování do kolektivu podniku, těžkosti během zaučování, neochota ze strany kolegů či „hosení do vody“. V dotaznících dokonce zaznělo, že pracovník měl několikrát chuť z práce odejít. To je situace, která by se stávat neměla a která současný neformalizovaný adaptační program bez jasné struktury staví do špatného světla. V ideálním případě by většina pracovníků měla hodnotit adaptaci kladně, takto jí ale hodnotí jen necelá třetina pracovníků. Toto je další z důvodů, proč by podnik měl prostřednictvím personalistů zajistit formalizovanou adaptaci s jasným průběhem a cíli, tak jako je navrženo v komentáři ke grafu č. 19.

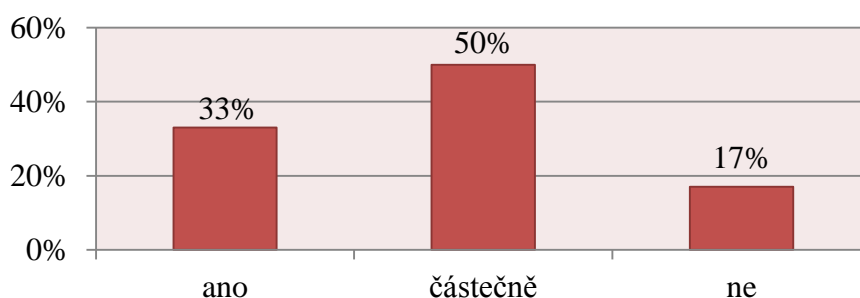
Graf 24: Přidělení kolegy zodpovědného za zaučení



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Přidělením kolegy zodpovědného za zaučení v období několika prvních týdnů se zabývá graf č. 24. Období zaučování je pro nového pracovníka velmi složité. Musí si co nejrychleji osvojit nové pracovní činnosti a seznámit se s kolektivem. 32 pracovníků (70 %) uvedlo, že jim byl přidělen kolega, který byl zodpovědný za zaučení. V takovém případě mohou noví pracovníci zprvu vykonávat práci pod dohledem zkušeného pracovníka a poté se na něj obracet s případnými dotazy. 14 pracovníků (30 %) uvedlo, že jim takový kolega přidělen nebyl. Práci si tedy museli osvojit sami či za pomoci různých osob, což trvá velmi dlouho a může to nového pracovníka odradit od práce v podniku. Zkušenější osoba by měla nového pracovníka vždy zaučovat a být mu nápomocna. Proto by měl v období adaptace být zvolen mentor z řad zkušenějších kolegů, který po celou dobu adaptace bude novému pracovníku nápomocen.

Graf 25: Poskytování zpětné vazby v době adaptace

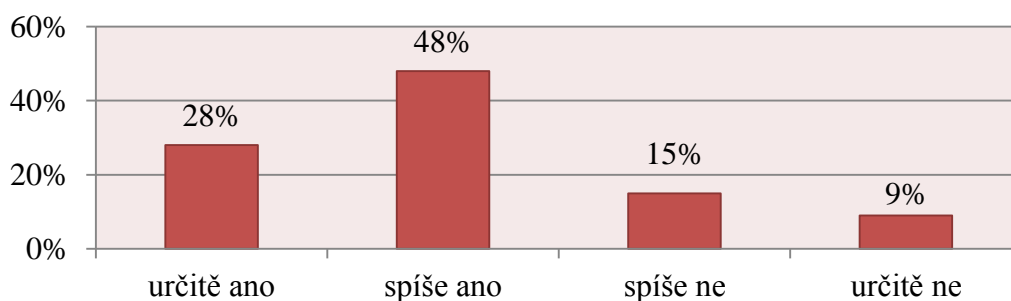


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 25 se zabývá otázkou, zda byla respondentům během doby adaptace poskytována zpětná vazba, jako je pravidelné hodnocení výkonů, sezení s personalistou, celkové zhodnocení zaučení atd. Zpětná vazba – ať už pozitivní či negativní je nesmírně důležitá, obzvláště v době adaptace pracovníka. Polovina respondentů, to je 23 pracovníků, uvedlo, že zpětná vazba byla poskytována pouze částečně. 15 respondentů (33 %) uvedlo,

že zpětná vazba jim byla poskytována. 8 pracovníků (17 %) uvedlo, že zpětná vazba jim nebyla poskytována. Bez ní však pracovník nemůže vědět, jak si v očích zaměstnavatele stojí. Zpětnovazební rozhovory by v podniku měly probíhat s personalisty během zkušební doby, zde je ovšem patrné, že ne vždy tomu tak skutečně je. To opět potvrzuje potřebu vytvoření formalizovaného adaptačního programu, ve kterém by měl při adaptačních pohovorech figurovat personalista a vedoucí pracovník. U odpovědi ne byly uvedeny různé komentáře, nejčastěji že během adaptace si pracovníka nikdo příliš nevěšmal, na nic se ho neptal a vše, co pracovník potřeboval, si musel zařídit sám.

Graf 26: Pozornost personalistů vůči pracovníkům v prvních třech měsících

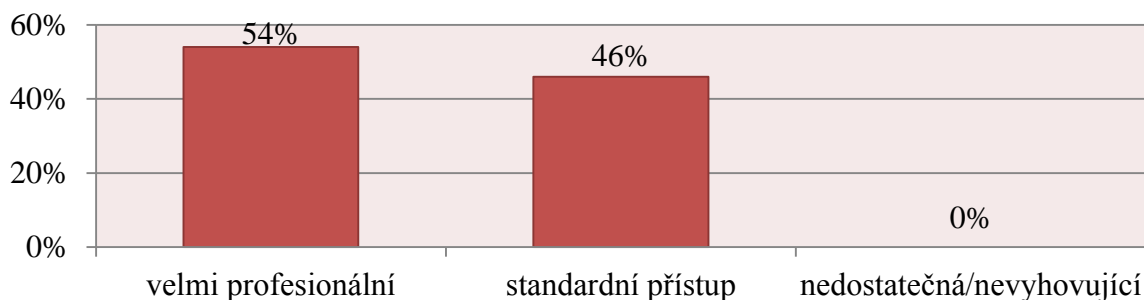


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 26 zkoumá splnění potřeby pozornosti ze strany personalistů vůči respondentům během prvních třech měsíců. Téměř polovina respondentů, tedy 22 pracovníků (48 %) uvedlo, že pozornost personalistů vůči nim spíše splňovala jejich potřeby. 13 respondentů (28 %) uvedlo, že spíše ano. 7 pracovníků (15 %) zvolilo odpověď spíše ne a 4 pracovníci (9 %) určitě ne. Vysvětlení volby negativních odpovědí byla různá, měla však stejnou základní myšlenku, která spočívala v nedostatečném zájmu ze strany personalistů. Nejzajímavější bylo tvrzení, že pracovník s personalistou v podstatě po dni nástupu téměř nebyl v kontaktu. Personalista by tedy měl být přítomen u adaptačních rozhovorů, ale také by měl nového pracovníka pravidelně kontaktovat a navštěvovat na pracovišti. Po dobu adaptace by měl být také v kontaktu s mentorem pracovníka a jeho vedoucím pracovníkem.

Doplňující otázky

Graf 27: Celkové hodnocení práce personalistů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

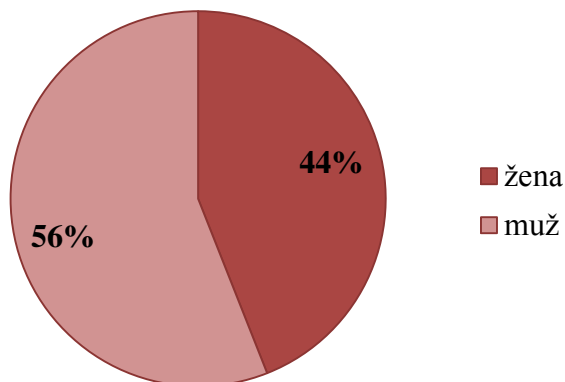
Hodnocení pracovníků personálního oddělení je sumarizováno v grafu č. 27. Nadpoloviční většina řadových pracovníků – 25 (54 %) hodnotí práci kolegů z personálního oddělení jako velmi profesionální. To znamená, že personalisté v očích těchto pracovníků vykonávají svou práci velmi dobře a profesionálně. To je velmi dobrý výsledek. 21 (46 %) pracovníků hodnotí práci personalistů jako standardní. Svou práci tedy dělají dobře, ale nijak nevynikají. Nikdo z respondentů nezvolil možnosti nedostatečná/nevyhovující, což značí dobrou a svědomitou práci personalistů.

Otevřená otázka č. 23 (viz. příloha č. 2), dávající řadovým pracovníkům prostor k vyjádření námětů pro zlepšení jakýchkoli činností personálního oddělení:

Již z rozhovorů s personalisty vyplynulo, že pracovníci obecně nejsou příliš spokojeni s poskytovanými benefičními poukázkami na kulturu či sport. To se odrazilo také v dotaznících, ve kterých 13 pracovníků uvedlo jinými slovy v podstatě to samé, a sice že by uvítalo benefity formou kafeterie, ve které by měli na výběr, někteří se pouze vyjádřili nelibě k současným benefičním poukázkám. Mnozí pracovníci preferují kulturu, mnozí zase tíhnou ke sportu a jiní ke vzdělávání či cestování. Současné poukázky poskytované zaměstnavatelem nemají tak široký rozsah spolupracujících podniků, aby uspokojily všechny. Je tedy na místě zamyslet se nad změnou investovaných peněz a přesunout je k jinému benefitu. 8 pracovníků zmínilo také ve svých vzkazech podobnou myšlenku, tedy že by uvítali více společných aktivit se svými kolegy, kde by mohli ještě více posílit vzájemné vztahy, z toho je patrný zájem o vzájemná setkávání.

4.3.3 Dotazník pro vedoucí pracovníky – charakteristika souboru respondentů

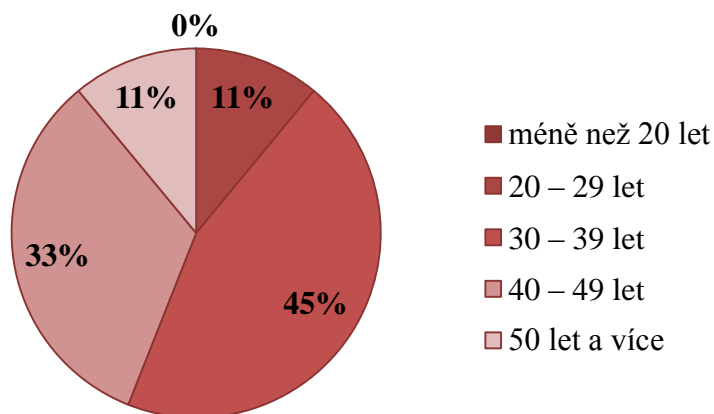
Graf 28: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 28 vymezuje pohlaví druhé skupiny respondentů – vedoucích pracovníků. Dotazník zodpověděli všichni, je tedy zřejmé, že v podniku pracuje na vedoucí pozici celkem 5 mužů, což činí 56 % z celku a 4 ženy, což činí 44 % z celku. Vzhledem k lichému počtu vedoucích pracovníků nemůže být počet obou pohlaví vyrovnaný, ale je možné konstatovat, že vedoucí pozice nejsou ani jedním z pohlaví výrazněji zastoupeny.

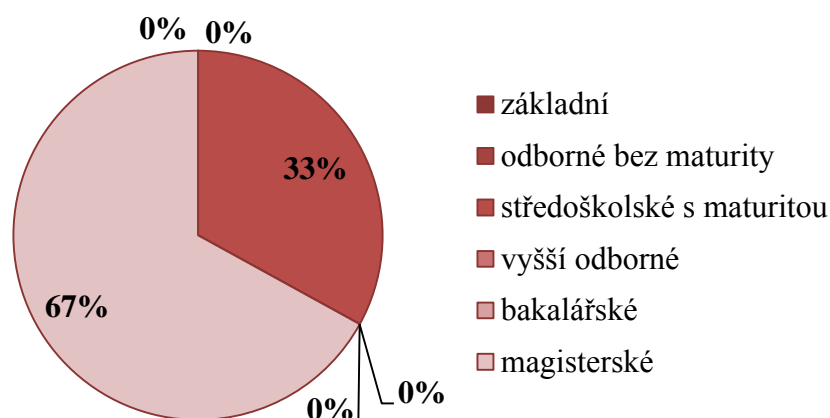
Graf 29: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 29 obsahuje informace o věku vedoucích pracovníků. Největší zastoupení mají vedoucí pracovníci ve věku od 30 do 39 let. Takoví pracovníci jsou 4 (45 %). Tři pracovníci jsou ve věku 40 až 49 let, což činí celkem 33 %. Ve skupině od 20 do 29 let je jeden vedoucí pracovník (11 %) a také ve skupině nad 50 let je jeden vedoucí pracovník (11 %). Mladší 20 let není žádný vedoucí pracovník v podniku.

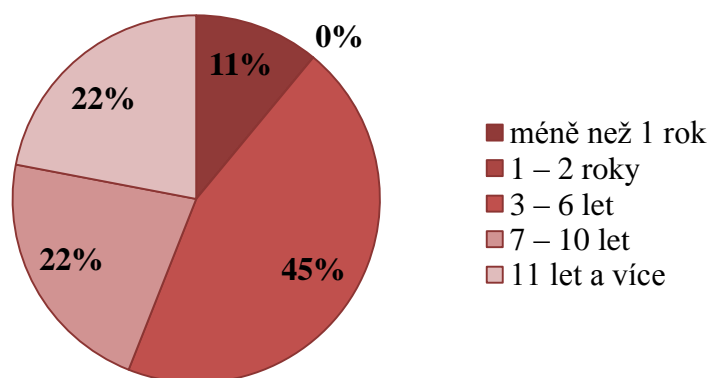
Graf 30: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Mezi vedoucími pracovníky je dle grafu č. 30 osob 6, které jsou vysokoškolsky vzdělané s magisterským stupněm vzdělání, což činí 67 %. Tito pracovníci mají ukončené vysokoškolské vzdělání s titulem Mgr. případně Ing. Ostatních 33 % vedoucích pracovníků má středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, jsou to celkem 3 pracovníci. Vedoucí pozice v podniku záleží nejen na stupni vzdělání jedince, ale v první řadě na zkušenostech, které takový pracovník získal během pracovní kariéry.

Graf 31: Délka pracovního poměru v podniku



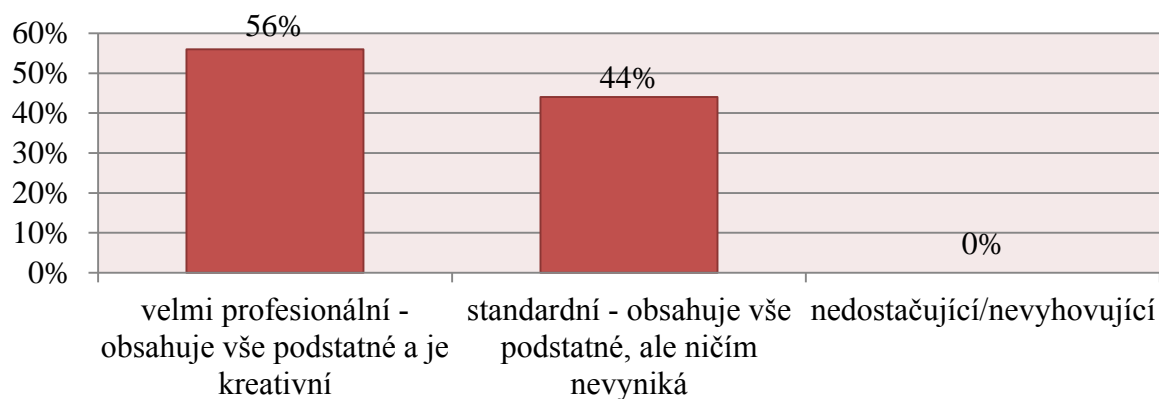
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

V grafu č. 31 jsou uvedeny informace o délce pracovního poměru jednotlivých vedoucích pracovníků. Dva vedoucí pracovníci jsou v podniku již řadu let – 11 a více. Jedná se o 22 % z celého počtu vedoucích pracovníků. Tentýž počet pracovníků zde pracuje 7 až 10 let (22 %). Největší počet vedoucích je činný v podniku 3 až 6 let, jedná se o 45 %, což jsou 4 osoby. Jeden vedoucí pracovník je v podniku poměrně krátce, méně než 1 rok, z celkového počtu je to 11 %.

4.3.4 Dotazník pro vedoucí pracovníky – vyhodnocení otázek

Část zaměřená na získávání pracovníků

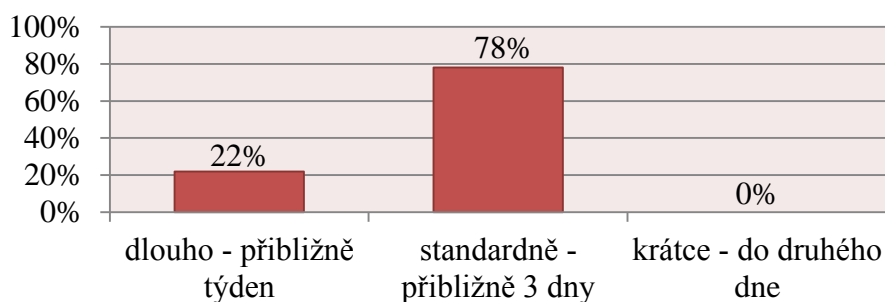
Graf 32: Hodnocení inzerce připravované personalisty



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 32 obsahuje hodnocení inzerce zpracovávané personalisty z pohledu vedoucích pracovníků. Z vedoucích pracovníků 5 uvedlo, že inzerce připravovaná personalisty při obsazování pozice z jejich oddělení je velmi profesionální. To značí značnou spokojenost s prací personalisty v úvodní části hledání nového pracovníka a také to, že personalisté se snaží inzerci kreativně tvořit tak, aby oslovila co nejvyšší počet lidí, kteří hledají zaměstnání. 4 respondenti označili inzerci jako standardní. Obsahuje tedy vše potřebné, ale není nikterak kreativní. Žádnému z respondentů se nezdála nedostačující či nevyhovující, což je velmi pozitivní zjištění. Personalisté by měli čerpat inspiraci, jak tvořit kreativní inzerci, navštěvovat různé semináře, případně využít podpory marketingového oddělení, protože neutřelý inzerát může přilákat nespočet talentů. Znění inzerátů by mělo korespondovat s kulturou podniku a uchazeč by neměl být překvapen prostředím, do kterého přichází, například příliš žviální znění inzerátu nekoresponduje s podnikovou kulturou vyžadující formální oblečení apod.

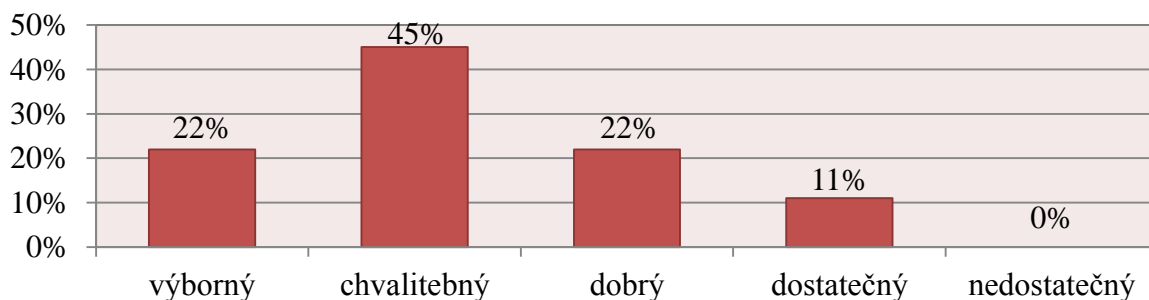
Graf 33: Doba tvorby inzerátu



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 33 se zabývá délkou tvorby inzerce personalistou v případě vzniku potřeby obsadit pracovní pozici. 7 respondentů (78 %), což je většina, zvolila odpověď standardně, což činí přibližně 3 dny. Dva (22 %) zvolili dlouho – přibližně týden. Personalisté by měli v této situaci správně určovat priority a snažit se tento proces časově zefektivnit.

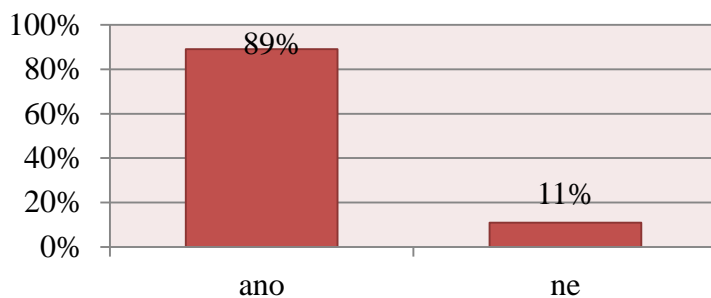
Graf 34: Hodnocení výběru kandidátů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 34 zkoumá z různých úhlů (vhodnost na danou pozici, zkušenosti, vzdělání,...) výběr kandidátů pozvaných personalisty na pohovor. Největší počet vedoucích pracovníků celkem 4 (45 %), hodnotí výběr kandidátů a jejich vhodnost na danou pozici chvalitebně. 2 vedoucí pracovníci (22 %) hodnotí výběr výborně, stejně tak 2 (22 %) hodnotí výběr dobře. Jeden vedoucí pracovník (11 %) zvolil možnost dostatečný. Vzhledem k tomu, že pomyslnou jedničku a dvojku zvolilo 6 pracovníků z 9, výsledek je možné vnímat jako pozitivní. Je nutné brát v úvahu, že ačkoli se personalisté snaží vybírat ty nejvhodnější kandidáty, tak současná situace na trhu práce jim to příliš neulehčuje. Nezaměstnanost je nízká a počet kandidátů na některé pozice je značně omezen, takže někdy není možné vyhledat kandidáta, který ve všech požadovaných bodech obstojí. Je zapotřebí investovat prostředky a čas do rozvoje nového pracovníka a případné rezervy ve znalostech či zkušenostech mu pomoci překonat.

Graf 35: Včasnost zasilání materiálů uchazeče před pohovorem



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 35 se zabývá včasností zasilání materiálů uchazeče před pohovorem a případně komentáře, proč byl daný uchazeč vybrán. Z rozhovorů vyplynulo, že personalisté se snaží vedoucím pracovníkům vždy před pohovorem, který je dvoukolový a při němž první kolo se koná s personalistou samostatně a druhé kolo s potenciálním vedoucím pracovníkem, připravit stručnou charakteristiku uchazeče a sdělit důvody, které vedly personalistu k posouzení kandidáta jako vhodného. Samozřejmostí by mělo být poskytnutí životopisu a případně i motivačního dopisu. Toto potvrdilo 8 vedoucích pracovníků (89 %), jeden to popřel (11 %). Při rozhovorech s personalisty bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci jsou poučeni o zákoně č. 101 a dle instrukcí personalisty a litery zákona nakládají s dodanými materiály velmi obezřetně. Pro zjednodušení procesu výběru pracovníka by měl personalista dbát na včasné sdělování informací, názorů na zkušenosti, vzdělání a chování kandidáta.

Graf 36: Hodnocení způsobu domlouvání pohovorů

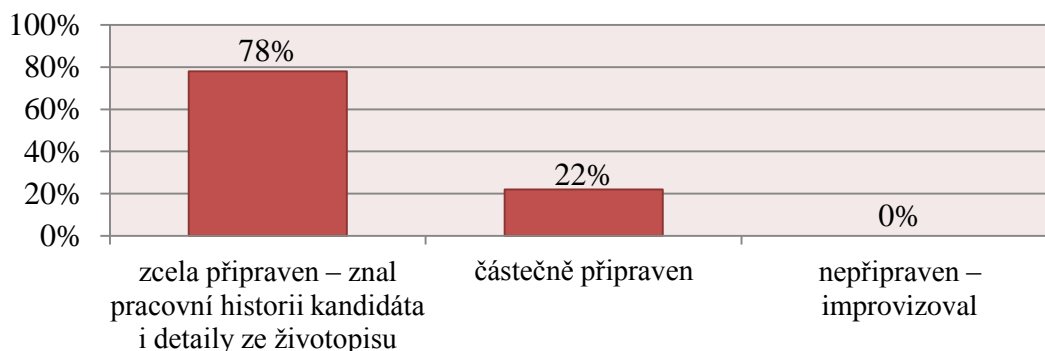


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 36 znázorňuje hodnocení servisu týkajícího se organizace pohovorů, jako je například počet uchazečů za den, časový rámec na jednoho uchazeče, vhodnost termínů atd. Všichni vedoucí pracovníci (100 %) jsou spokojeni s činnostmi, které personalisté provádějí v souvislosti s organizací pohovorů a domlouváním termínů.

Část zaměřená na výběr pracovníků

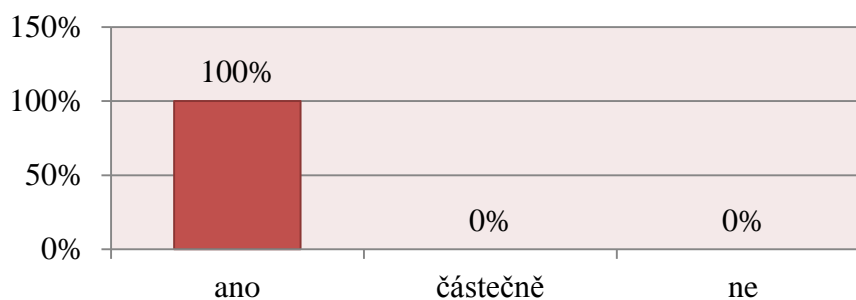
Graf 37: Hodnocení připravenosti personalisty na jím vedené pohovory



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Připravenost personalistů na pohovory zkoumá graf č. 37. Sedm vedoucích pracovníků (78 %) hodnotí připravenost na pohovory svých kolegů z personálního oddělení velice kladně – personalisté jsou dle nich zcela připraveni, znají pracovní historii kandidáta i detaily ze životopisu. Dva vedoucí pracovníci (22 %) hodnotí personalisty jako částečně připravené. Personalisté by se ale měli před každým pohovorem důkladně připravovat a znát životopis kandidáta včetně detailů, aby byli schopni pružně reagovat na tvrzení kandidátů a měli by mít připravené otázky. Neznalost životopisu a nepřipravenost personalisty na pohovor vrhá špatné světlo na celý podnik.

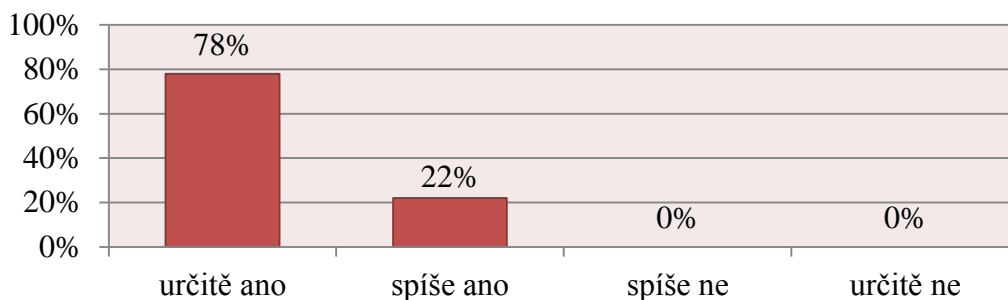
Graf 38: Prostor pro dotazy vůči uchazeči



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Všichni vedoucí pracovníci (100 %) se dle grafu č. 38 shodli, že mají v průběhu pohovorů dostatečný prostor pro dotazy uchazečům. To dokazuje, že pohovor je ze strany personalistů veden správně a má svůj řád.

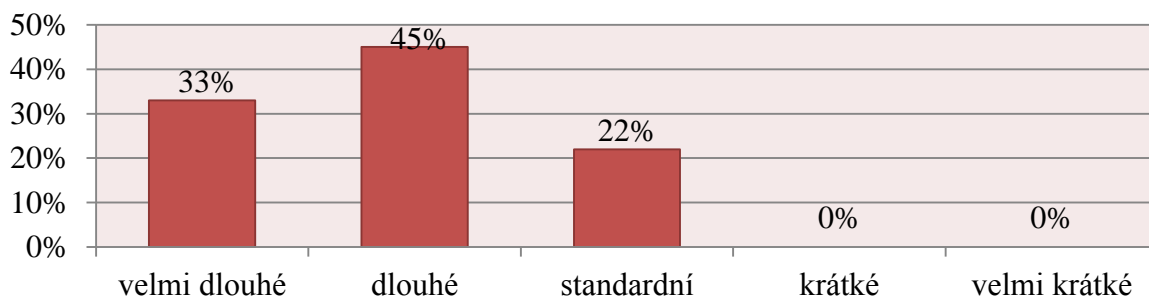
Graf 39: Srozumitelnost dotazů personalisty v průběhu pohovorů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Sedm respondentů (78 %) dle grafu č. 39 zodpovědělo, že personalisté při pohovorech s kandidáty určitě podávají dotazy srozumitelně. Dva tázaní (22 %) uvedli, že spíše ano. Personalisté tedy své dotazy podávají srozumitelně. Existuje řada typických otázek, na které se personalisté v podnicích u pohovorů ptají. Některé jsou velice důležité například dotaz, jaké má uchazeč povědomí o podniku, neboť odpověď nastíní jeho skutečný zájem o práci pro konkrétní podnik. Z rozhovorů vyplynulo, že personalisté otázky obvykle pokládají dle úsudku a zkušeností, neboť nechtějí slyšet nicneřikající předem naučené odpovědi na typické personální otázky, které se u pohovorů používají.

Graf 40: Hodnocení délky výběrového řízení

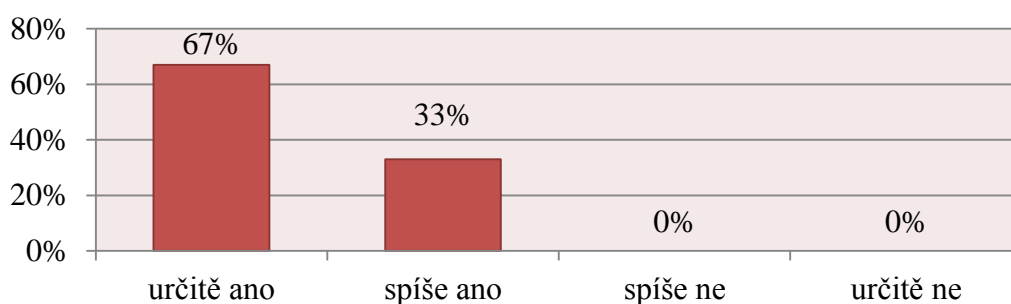


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Názory na kompletní délku výběrového řízení od vzniku potřeby přijmout pracovníka až po jeho nalezení a přijetí jsou znázorněny v grafu č. 40. Pro 4 respondenty (45 %) je délka výběrového řízení, ve smyslu od vzniku potřeby přijmout na jimi vedené oddělení nového pracovníka, až po jeho nalezení a přijetí, dlouhá. 3 respondenti (33 %) dokonce uvedli, že je tato doba velmi dlouhá. Standardní se zdá pouze 2 osobám (22 %). Krátkou a velmi krátkou dobu nevolil nikdo. Tyto výsledky nejsou příliš pozitivní. Touto otázkou jsou potvrzeny výsledky z grafu č. 16, ve kterém byl podobný dotaz zaměřen na řadové pracovníky a jejich vnímání délky výběrového řízení od zaslání životopisu

až po sdělení, že byl kandidát vybrán. 17 řadových pracovníků vnímalo jejich výběrové řízení jako velmi dlouhé nebo dlouhé. Je tedy nezbytné výběrová řízení zefektivnit. Samozřejmostí je, že personalisté se věnují velkému množství činností, nábor je pouze zlomkem jejich práce a podnik není tak veliký, aby přijmul personalistu, který by se zabýval pouze nábořem. Ale rychlosti náboru by měli personalisté dát patřičnou prioritu. Návrhem na zlepšení je časově zefektivnit všechny činnosti, které vedou k výběru vhodného kandidáta. Vhodným zefektivněním by také bylo v období náboru uvolnit jednoho z personalistů od méně prioritních činností a jeho pozornost zaměřit výhradně na náborové činnosti.

Graf 41: Hodnocení podnětů a připomínek personalistů po pohovoru

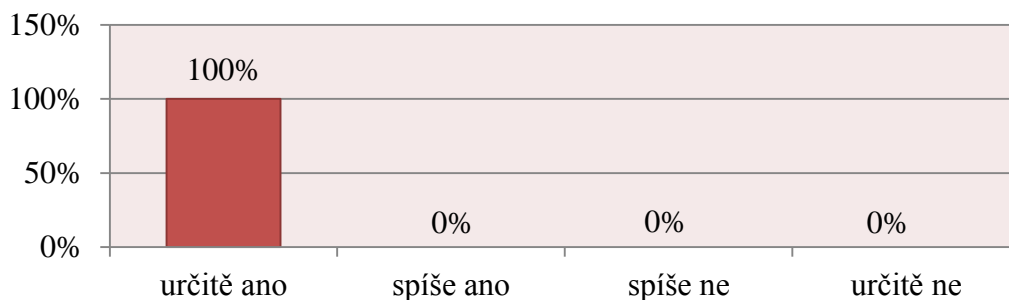


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Podněty a připomínky ze strany personalistů po pohovoru s uchazečem, kterými se zabývá graf č. 41, určitě připadají důležité, věcné či dokonce rozhodující 67 % respondentů, což je 6 osob. Spíše důležité, věcné či rozhodující připadají 33 %, což jsou 3 vedoucí osoby. Při výběru nového pracovníka kladou personalisté v podniku vždy důraz nejen na své osobní hodnocení kandidátů, ale také na hodnocení osob, které jsou při pohovoru účastny, případně se účastní druhého kola pohovoru. Zjištění, že připomínky ze strany personalistů připadají vedoucím pracovníkům důležité je velmi pozitivní a svědčí to o profesionalitě a zkušenostech personalistů.

Část zaměřená na přijímání pracovníků

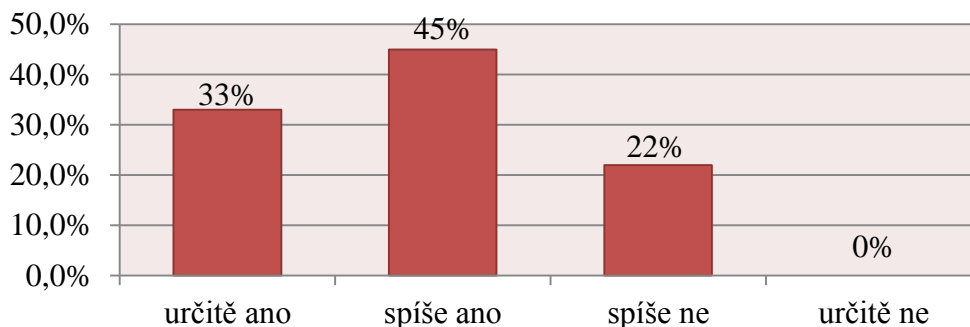
Graf 42: Zajištění procesu přijímání pracovníka personalisty



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Dle grafu č. 42 se 100 % respondentů shodlo na tom, že personalisté určitě vždy v případě nalezení nového pracovníka kompletně zajistí proces jeho přijímání (sepsání pracovněprávních dokumentů, jednání s uchazečem, jeho informování,...). Toto vyplynulo také z osobních rozhovorů s personalistou. Je to známka jejich svědomité práce, neboť komunikace a podpora pracovníka před nástupem do nového zaměstnání je velice důležitá.

Graf 43: Zajištění veškerých nutných náležitostí pro nového pracovníka



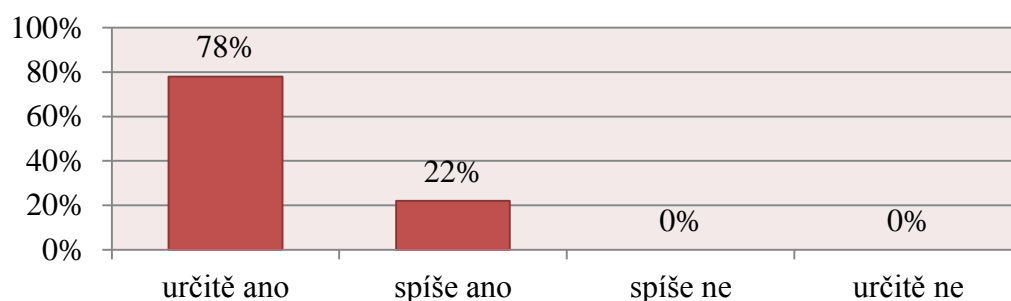
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Dle odpovědí vedoucích pracovníků bylo ve 3 případech (33 %) zaznamenáno, že personalisté určitě vždy zajistili veškeré nutné náležitosti spojené s nástupem pracovníka v čase mezi výběrem a nástupem (zajištění PC, přístupů, docházkové karty, příprava pracovního místa, zajištění klíčů od kanceláře a stolu,...), což je znázorněno v grafu č. 43. Dále je patrné, že ve 4 případech (45 %) respondenti zvolili odpověď spíše ano. 2 vedoucí pracovníci (22 %) ale zvolili spíše ne. První vedoucí odpověď odůvodnil slovy, že se často stane, že personalista něco opomene pro nového pracovníka zařídit. Druhý reagoval slovy, že personalista řeší některé záležitosti až těsně před nástupem nového pracovníka, přičemž někdy se stane, že již není možné vše před nástupem zařídit. Jelikož na pokynech

personalistů závisí další náležitosti s nástupem spojené (např. PC, mobilní telefon,...), může být pozdní řešení či opomenutí situace velmi nepříjemné. Ačkoli jsou to pouze dva případy ze všech, nemělo by se toto personalistům stávat. Návrhem na zlepšení je sepsání podrobných bodů, kterými by se personalisté měli v tomto období před nástupem nového pracovníka řídit. Bude-li tento dokument obsahovat veškeré nutné činnosti spolu s termíny, kdy by se měly tyto činnosti uskutečnit a personalisté se jím budou řídit, nemělo by k těmto nedostatkům více docházet.

Část zaměřená na adaptaci pracovníků

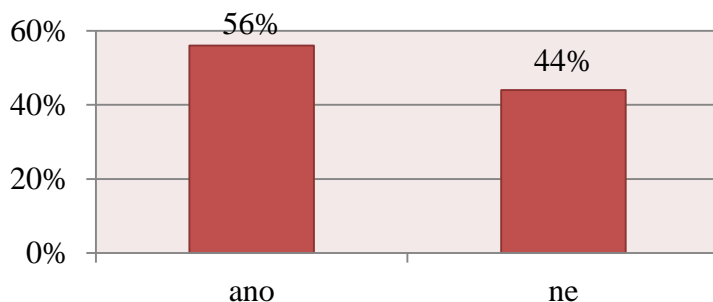
Graf 44: Informování nového pracovníka o důležitých místech a podnikové kultuře



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 44 obsahuje posouzení vedoucích pracovníků, zda personalisté nového pracovníka při jeho nástupu dostatečně informují o důležitých místech v podniku a o podnikové kultuře. 7 vedoucích pracovníků (78 %) míní, že nový pracovník je určitě dostatečně informován o důležitých místech podniku a podnikové kultuře. Nemusí tedy pracovníka provádět a ukazovat mu prostředí podniku a vysvětlovat mu zvyky v podniku. 2 vedoucí pracovníci (22 %) zvolili možnost spíše ano, tedy pravděpodobně museli ještě pracovníku něco vysvětlit, může se ale jednat o situaci, kdy na pracovníka je nových informací příliš mnoho a jednoduše si vše nepamatuje.

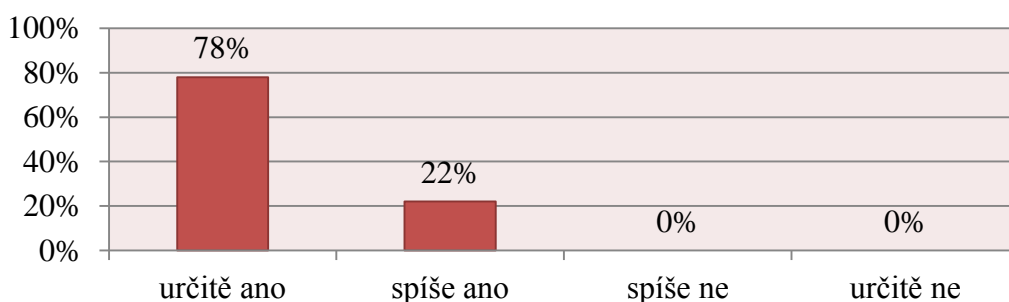
Graf 45: Dostatečnost stávající formy adaptace nových pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Ve 45. grafu hodnotí vedoucí pracovníci současnou formu adaptace. Nadpoloviční většině respondentů, tedy 5 vedoucím pracovníkům (56 %) připadá současná neformalizovaná adaptace nových pracovníků dostačující. Čtyři respondenti (44 %) odpověděli, že není. Svou odpověď zdůvodnili tím, že nový pracovník nemá přehled, jaké činnosti a kdy se od něj očekávají, není dostatečně informován o tom, jaký bude harmonogram všech činností. Dále jeden vedoucí uvedl, že by mu v jeho práci s novým pracovníkem pomohl harmonogram a strukturovaný adaptační plán, což v podstatě nepřímo svou odpovědí „ne“ potvrdili i ostatní tři vedoucí pracovníci. Vedoucím pracovníkům by tedy práci usnadnil adaptační plán včetně termínů tak, aby se zamezilo upozadění adaptace pracovníka, kvůli jiným důležitým pracovním činnostem.

Graf 46: Poskytování poradenství v době adaptace nového pracovníka

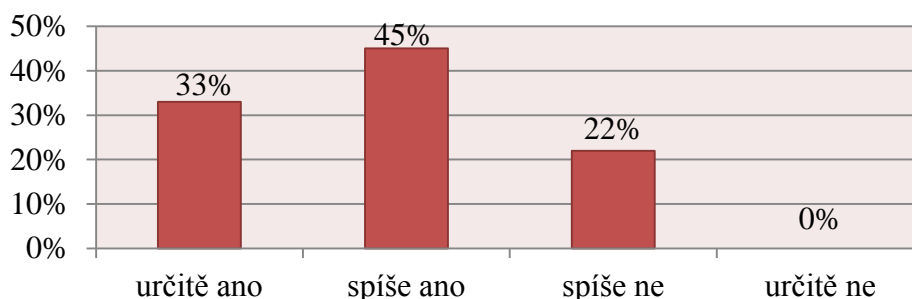


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Poskytování poradenství vedoucím pracovníkům ze strany personalistů v době adaptace hodnotí graf č. 46. Sedm vedoucích pracovníků (78 %) velice kladně ohodnotilo ochotu k poradenství volbou odpovědi určitě ano. Dva pracovníci (22 %) míní, že personalisté jim spíše poskytují poradenství v době adaptace nového podřízeného pracovníka. Personalisté jsou tedy ochotni a schopni vedoucím pracovníkům v tomto

období poradit v situacích, kdy si vedoucí pracovník není jistý či neví, jak postupovat. Personalisté jsou tedy dobrými partnery pro manažery.

Graf 47: Dostatečnost pozornosti personalistů věnovaná novým pracovníkům

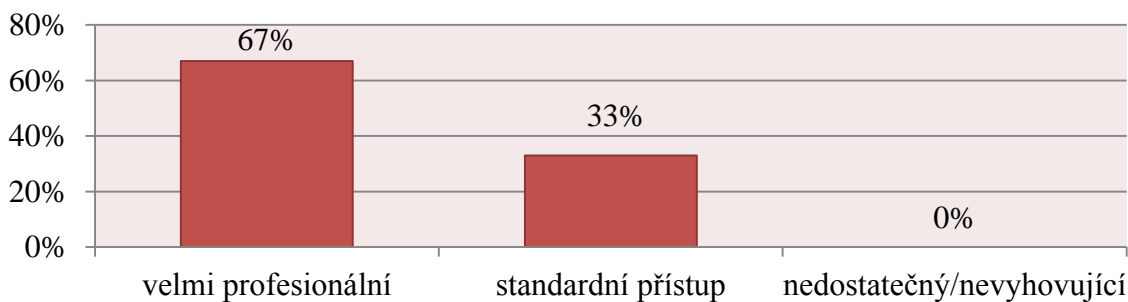


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Tři respondenti (33 %) si dle grafu č. 47 myslí, že pozornost věnovaná novým pracovníkům ze strany personalistů je určitě dostačující. Čtyři vedoucí pracovníci (45 %) si myslí, že je tato pozornost spíše dostačující. Dva respondenti (22 %) odpověděli, že tato pozornost spíše dostačující není. Jeden respondent svou odpověď okomentoval slovy, že neviděl zvláštní zájem o nové pracovníky ze strany personalisty, druhý nic nevyplnil.

Doplňující otázky

Graf 48: Hodnocení práce personalistů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 48 se zabývá hodnocením práce personalistů. Výsledky této otázky dopadly lépe než u řadových pracovníků. Šest vedoucích pracovníků (67 %) vnímá práci personalistů jako velmi profesionální, zbylí 3 vedoucí (33 %) ji vnímají jako standardní.

Otevřená otázka č. 18 (viz. příloha č. 3), dávající prostor vedoucím pracovníkům k vyjádření námětů pro zlepšení jakýchkoli činností personálního oddělení:

Poslední otázku dotazníku vyplnili 2 vedoucí pracovníci. První zdůraznil nedostatek, kterým je skutečnost, že uchazeči nejsou při pohovorech testováni na potřebné znalosti. Konkrétně si postěžoval na neznalost základních funkcí v programu MS Excel u nového pracovníka, což vedlo k jeho náročnému zaučování. Vedoucí pracovník uvedl, že by se měli uchazeči testovat během pohovorů. Hodnotil tím tedy personální činnost výběr pracovníků. Stejnou personální činnost hodnotil i druhý vedoucí pracovník, který ve své odpovědi doporučil, aby personalisté kromě studia životopisu a motivačního dopisu také ověřovali reference na uchazeče a jejich aktivitu na sociálních sítích.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V následující kapitole jsou v první podkapitole sumarizovány nejdůležitější výsledky výzkumu. Ve druhé podkapitole jsou podrobně rozpracovány návrhy na zlepšení činností, u nichž byl výzkumem zjištěn nedostatek.

5.1 Zhodnocení výsledků výzkumu

K vyhodnocení výsledků personálních činností ve vybraném podniku byly využity výsledky z dotazníkových šetření, rozhovorů s personalisty, pozorování a studia vnitropodnikových dokumentů. Celkově lze činnosti personálního oddělení v podniku hodnotit kladně, přesto bylo nalezeno množství nedostatků, které jsou zapotřebí v rámci zlepšení spokojenosti pracovníků změnit.

V oblasti získávání pracovníků byly nalezeny následující nedostatky:

- 15 % řadových pracovníků postrádalo v inzerátu dostatečný popis práce;
- 50 % řadových pracovníků uvedlo, že v inzerátu chybělo představení podniku;
- 17 % řadových pracovníků preferuje v inzerátu informaci o výši mzdy;
- 33 % řadových pracovníků čekalo na odpověď na zasláný životopis do 3 týdnů, 13 % déle než 3 týdny;
- 35 % řadových pracovníků bylo k pohovoru pozváno formou e-mailu, přičemž 89 % preferuje telefonickou formu;
- 44 % vedoucích pracovníků považuje zveřejňovanou inzerci za standardní, nikoli velmi profesionální.

Z vyplněných dotazníků je zřejmé, že práce personalistů v oblasti získávání pracovníků má několik slabin, které je ale možné velmi snadno odstranit. Tyto nedostatky se týkají především informací zveřejňovaných v inzerátech na obsazované pracovní pozice, rychlosti dávání zpětné vazby uchazečům o zaměstnání, kteří zaslali svůj životopis, způsobu pozvání uchazečů k pohovorům a úrovně kreativity tvořených inzerátů.

V oblasti výběru pracovníků byly nalezeny následující nedostatky:

- 13 % řadových pracovníků vnímalo připravenost personalisty na pohovor jako částečnou, 1 člověk vnímal personalistu jako nepřipraveného;

- 22 % řadových pracovníků uvedlo, že jim náplň práce u pohovoru byla objasněna částečně;
- 26 % řadových pracovníků vnímalo celé výběrové řízení na jejich pozici jako dlouhé, 11 % jako velmi dlouhé;
- 22 % vedoucích pracovníků vnímá personalisty během pohovorů jako částečně připravené;
- 45 % vedoucích pracovníků vnímá délku výběrového řízení při potřebě obsadit pozici ve svém oddělení jako dlouhé, 33 % jako velmi dlouhé;
- jeden vedoucí pracovník postrádá testování uchazečů na znalosti a vědomosti během pohovorů;
- jeden vedoucí pracovník postrádá ověřování referencí a aktivity na sociálních sítích uchazečů.

Několik nedostatků bylo nalezeno i v druhé zkoumané personální činnosti. Ačkoli většina respondentů z obou zkoumaných skupin míní, že personalisté jsou u pohovorů zcela připraveni, přesto se našlo několik pracovníků, kteří vnímají personalisty jako částečně připravené, jeden respondent dokonce jako nepřipravené. Personalisté by si měli vždy před pohovorem vymežit dostatek času k nastudování materiálů uchazeče a také uchazeči umět správně a věcně popsat náplň práce obsazované pozice. Vedoucí pracovník v poslední otevřené otázce doporučil ověřování referencí a aktivity uchazečů na sociálních sítích. V dotazníku se také objevila stížnost jednoho vedoucího pracovníka na chybějící testování vědomostí uchazečů u pohovoru a s tím spojené problémy s pracovním výkonem nového pracovníka. Citelnou slabinou personalistů je vnímání délky výběrových řízení obou zkoumaných skupin, přestože v současné době není snadné pozice obsazovat téměř ve všech oborech.

V oblasti přijímání pracovníků byly nalezeny následující nedostatky:

- 2 vedoucí pracovníci (22 %) uvedli, že personalista spíše nezajišťuje veškeré nutné náležitosti spojené s nástupem nového pracovníka v čase mezi výběrem a nástupem, 45 % uvedlo, že spíše ano.

Personalisté ve zkoumaném podniku před nástupem nového pracovníka dávají pokyny k zajištění, či sami zajišťují všechny náležitosti, které jsou nutné před nástupem nového pracovníka tak, aby mohl tento pracovník ihned začít vykonávat práci a současně

nabyl pocitu, že je s ním počítáno. Z dotazníků pro vedoucí pracovníky je zřejmé, že nejsou vždy o tomto přesvědčení.

V oblasti adaptace pracovníků byly nalezeny následující nedostatky:

- 15 % řadových pracovníků v den nástupu spíše nebylo spokojeno s procesem přijímání na pracoviště a získáváním informací od personalisty;
- 17 % řadových pracovníků uvedlo, že s nimi personalista neprošel podrobně brožuru pro nového pracovníka;
- 26 % řadových pracovníků nikdy neabsolvovalo seznamovací informační „kolečko“ se zástupci ostatních oddělení, 33 % ho absolvovalo až více než týden po nástupu;
- 20 % řadových pracovníků hodnotí období prvních 3 měsíců v podniku z pohledu adaptace záporně, 52 % neutrálně;
- 30 % řadových pracovníků nebyl přidělen kolega zodpovědný za zaučení;
- 17 % řadových pracovníků v době adaptace nemělo zpětnou vazbu, 50 % pouze částečně;
- 15 % řadových pracovníků uvedlo, že pozornost personalistů v době adaptace spíše nesplnila jejich očekávání; 9 % míní, že určitě ne;
- 44 % vedoucích pracovníků považuje současnou adaptaci za nedostačující;
- 22 % vedoucích pracovníků vnímá pozornost personalistů vůči pracovníkům v době adaptace jako spíše nedostačující.

Nejvíce nedostatků bylo objeveno v adaptaci. Personalisté při rozhovorech zmínili, že adaptace v podniku není nijak formalizovaná. Nový pracovník při nástupu tráví čas s personalistou, který by mu měl za pomoci brožury představit podnik, povinné kurzy, ukázat stěžejní místa v podniku a přivést na pracoviště. Několik pracovníků tuto práci personalistů kritizovalo. Dále probíhá do týdne od nástupu tzv. „kolečko“, kde nový pracovník získá informace z jiných oddělení o jejich fungování, možnostech vzájemné spolupráce atp. Z dotazníkových šetření vyplynulo, že ne vždy se „kolečko“ koná. Neexistence formalizované adaptace pravděpodobně zapříčinila nespokojenost množství pracovníků v prvních měsících v podniku. Několik pracovníků zkritizovalo také pozornost personalistů vůči nim v době zaučování.

V otevřené otázce, která dávala možnost vyjádřit se i k ostatním činnostem personálního oddělení, byly nalezeny tyto připomínky:

- 13 řadových pracovníků se v otevřené otázce zmínilo o nespokojenosti v benefítními poukázkami na kulturu či sport;
- 8 řadových pracovníků by uvítalo větší množství společných aktivit s kolegy;
- 2 vedoucí pracovníci doporučili zavedení konkrétních aktivit v oblasti výběru pracovníků.

Již při rozhovorech s personalisty bylo objasněno, že všeobecně nepanuje v podniku spokojenost se současnými benefity. V otevřené otázce, týkající se jakékoli činnosti personalistů, byl pracovníkům dán prostor pro vlastní názor a bylo potvrzeno tvrzení personalistů ohledně benefítů. Vřelým zjištěním je fakt, že pracovníci si přejí více společných mimopracovních aktivit, které umožní jejich setkávání.

5.2 Doporučení ke zlepšení činností personálního oddělení v ABC, a.s.

Získávání pracovníků

- Rozšíření informací v inzercích

Dotazníková šetření odhalila tři pochybení v inzercích, přičemž všechna je možné jednoduše napravit. Každý inzerát by měl obsahovat několik stručných informací o podniku, které dokáží uchazeče zaujmout. Je nezbytně nutné tyto informace dávat do všech inzerátů. Popis práce v několika inzerátech nevyhovoval – neměl by být příliš dlouhý, ale zároveň by měl potenciálním kandidátům napomoci k utvoření představy o vykonávané práci. Doporučením je jeho obsah vždy raději před zveřejněním konzultovat s vedoucím pracovníkem obsazované pozice. Inzeráty podniku neobsahují informace o mzdě, což odpovídá podnikové kultuře, ve které si pracovníci vzájemně vyšší mzdy nesdělují. Bylo by ovšem možné do inzerátů uvádět alespoň rozpětí hrubé mzdy, kterou podnik nabízí. Zamezí to tak ztrátě času obou zúčastněných stran, pokud se jejich představy diametrálně odlišují. Zmíněné činnosti podnik nebudou stát žádné náklady, kromě zanedbatelného času personalisty, ale mohou přivést do podniku více uchazečů o zaměstnání.

- Zrychlení a zefektivnění komunikace s uchazeči

Zrychlení komunikace s uchazeči by mělo být zavedeno již od vystavení inzerátu tak, aby uchazeči na reakci na svůj životopis čekali maximálně 14 dní a ideálně kratší dobu. V dnešní době velkého množství pracovních nabídek může podniku každý den čekání na odpověď sebrat značné množství talentovaných kandidátů, kteří přijmou jinou nabídku práce. Oslovování uchazečů by tedy mělo probíhat průběžně na základě stanoveného harmonogramu. V době hledání nového pracovníka stačí nastavit pravidelné intervaly kontroly došlých životopisů. Po každém výběrovém pohovoru by měl být uchazeči sdělen termín, do kdy se mu z podniku personalista ozve a tento termín by měl být vždy dodržen. Náklady může podnik tímto způsobem ušetřit a to pomocí včasného oslovení vhodného kandidáta, který nebude muset být po krátké době nahrazen.

Zefektivnění komunikace s uchazeči by mělo spočívat v jejich telefonickém oslovování. Je možné konstatovat, že e-mail není vhodným oslovením uchazeče. Pozvání k výběrovému pohovoru bývá většinou prvním kontaktem uchazeče s podnikem a je důležité, aby uchazeč vnímal určitý osobnější přístup a zájem o jeho osobu. Nákladově vyjde oslovování formou e-mailu stejně jako formou telefonu vzhledem k tarifům užívaným podnikem. Přidanou hodnotou je fakt, že personalista získá zpětnou vazbu zájmu uchazeče o podnik v podstatě ihned.

- Vzdělávání personalistů v oblasti nábory

Profesionalita personalistů nejen ve tvorbě inzerce, ale také v celém náborovém procesu se v posledních letech stává stěžejní charakteristikou dobrého personalisty. Vzhledem k rezervám, které byly objeveny v těchto činnostech u personalistů podniku ABC, a.s., je doporučením investice času, úsilí a finančních prostředků do jejich vzdělávání v této oblasti. Čerpat inspiraci pro náborů mohou personalisté na různých seminářích, které mohou být i zcela zdarma, jako například podzimní HR days, tedy v tomto případě by podnik musel personalistu uvolnit z práce a zaplatit mu mzdu, jako by byl přítomen. V průměru pětihodinový seminář stojí cca 2 500 – 4 000 Kč, v případě jednoho placeného školení za rok by náklady na školení pro oba personalisty činily cca 5 000 – 8 000 Kč a bylo by opět nutné personalistovi zaplatit mzdu za hodiny školení. Jelikož je v podniku marketingové oddělení, je možné využít služeb marketingových specialistů, kteří mohou pomoci vytvořit neotřelý inzerát.

Výběr pracovníků

- Zkrácení trvání výběrových řízení

Stejně tak jako oslovování kandidátů po zaslání životopisu je doporučeno zefektivnit, mělo by se časově zefektivnit i celé výběrové řízení, které někteří řadoví i vedoucí pracovníci vnímají jako dlouhé či velmi dlouhé. Návrhem na zlepšení je zkracovat všechny činnosti, které vedou k výběru vhodného kandidáta. Došlé životopisy by měly být postupně sledovány a hodnoceny a uchazeči by měli být průběžně oslovováni. Pokud jsou výběrová řízení dvoukolová, měla by se obě kola po sobě konat v krátkém časovém rozmezí, ideálně do jednoho týdne, aby bylo zamezeno tomu, že kandidát přijme nabídku jiného podniku, který bude rychlejší. Po každém absolvovaném pohovoru by měl kandidát získat odezvu o postupu co nejdříve a o časovém horizontu, kdy tuto informaci obdrží, by měl být předem informován. Vhodným zefektivněním by také bylo v období nábory uvolnění jednoho z personalistů od méně prioritních činností na náborové činnosti.

- Testování a zjišťování bližších informací o uchazečích

Vhodným prostředkem ověřování znalostí a vědomostí uchazečů jsou různé testy prováděné při pohovorech. Testováno může být množství znalostí, volba testu záleží především na potřebných znalostech. Testován může být ústně anglický jazyk, písemně účetnictví či různé programy na počítači. Vhodné je také vyžádat si od uchazeče kontakty na reference a ověřit jejich aktivitu na sociálních sítích.

Přijímání pracovníků

- Manuál činností před nástupem nového pracovníka

Nástup nového pracovníka se pojí s celou řadou činností, které personalista musí zařídit, což se občas neobejde bez problémů. Efektivním řešením je vytvoření seznamu těchto činností, včetně časového harmonogramu, jak dlouho před nástupem pracovníka je tyto činnosti nutné zařídit. Personalista tak bude mít vodítka a s jistotou již nic neopomene. V podstatě bude stačit mít tyto body k nahlédnutí v PC, náklady jsou tedy nulové. Vzor takového manuálu byl vytvořen a je k nahlédnutí v příloze č. 6.

Adaptace pracovníků

- Vytvoření formalizovaného adaptačního plánu

Adaptace pracovníků v podniku v podstatě neexistuje, v současné době se jedná o sled aktivit, které nejsou nikým a ničím řádně korigovány, což zapříčiňuje její časté opomíjení. Vytvoření formalizovaného adaptačního plánu by mělo být pro podnik prioritou a personalista by měl v průběhu adaptace zjišťovat spokojenost či nespokojenost nového pracovníka a dohlížet na dodržování plánu. Dále budou personalisté vedoucí pracovníky metodicky vést při adaptaci nového pracovníka a poskytovat poradenství vedoucím pracovníkům. Personalista bude zodpovědný za představení nového pracovníka při pravidelných setkání pracovníků podniku s vedením.

Koncepce adaptace, která bude sloužit jako vodítko pro vedoucí pracovníky, byla navržena následovně:

V první řadě by měl být zvolen mentor pracovníka, který bude zodpovědný za jeho zaučení a bude pravidelně o vývoji nového pracovníka podávat informace vedoucímu pracovníku, neboť vedoucí pracovník bude vést hodnotící pohovory, které je také nutné zavést na pravidelné bázi. Mentor by měl být volen z řad starších a zkušenějších řadových pracovníků. Mentor by měl být novému pracovníku v prvních několika týdnech velmi často nápomocen a usnadňovat mu adaptaci na práci a také seznamování kolegy.

Návrh formalizovaného adaptačního plánu je uveden v příloze č. 7. Vytisknutý ho dostane nový pracovník od personalisty v den nástupu při podpisu smlouvy a odevzdaný a kompletně vyplněný by ho měl předat personalistovi na posledním hodnotícím pohovoru, poté bude adaptační plán vložen do osobní složky pracovníka pro případné další využití.

Na úvodním listu bude specifikován pracovník, oddělení, do kterého spadá, termín nástupu a konce zkušební doby, čili adaptační doba a osoba vedoucího pracovníka a mentora. Následně budou vypsány adaptační kroky tak, jak by měli jít po sobě, včetně zodpovědné osoby, místa konání a termínů. Splnění dané činnosti potvrdí zodpovědná osoba svým podpisem. Tak se zamezí opomíjení mnoha činností a vše dostane řád. Mentor, zvolený vedoucí pracovníkem se na posledním listu adaptační karty na konci adaptační doby vyjádří k výkonům pracovníka a shrne veškeré své poznatky. Připojí svůj podpis

a datum. To samé udělá i nový pracovník, tedy vyhodnotí svou adaptaci a také práci mentora.

Adaptační materiál bude obsahovat dvě přílohy.

První příloha se bude týkat adaptačních rozhovorů, kdy opět na prvním listu bude specifikován pracovník, oddělení, do kterého spadá, termín nástupu a konce zkušební doby, čili adaptační doba a osoba vedoucího pracovníka a mentora. Vyznačeny zde budou celkem tři adaptační rozhovory – do 14 dní od nástupu, 1,5 měsíce od nástupu a 3 měsíce od nástupu, přičemž každý adaptační rozhovor má v úvodu uvedeno, jaké jsou jeho cíle. Cíle prvního adaptačního rozhovoru jsou projednání adaptačního plánu, nastavení prvních adaptačních cílů, vyjasnění vzájemných očekávání. Cíle druhého rozhovoru jsou průběžné hodnocení plnění adaptačních cílů, doplnění adaptačních cílů, možnost vyjádření jakýchkoli zjištěných kladů a záporů adaptace či práce a cíle třetího rozhovoru jsou zhodnocení výsledků adaptačního programu, návrhy, doporučení a dohoda o cílech práce na blízké období. Třetí rozhovor je poměrně rozsáhlý a obsahuje několik okruhů témat. Prvním je průběh samotné adaptace, kdy bude hodnocen časový harmonogram adaptace, přístup mentora, způsob zaškolování atp. Dalším tématem bude hodnocení náplně práce a dosažených odborných znalostí. Diskutovat se bude o hodnocení pracovní náplně, schopnosti samostatně pracovat, odbornosti, práci se systémy podniku, pracovním výkonu, iniciativě, aktivitě a flexibilitě. Následovat bude poslední poměrně různorodé téma, týkat se bude připomínek či výhrad k čemukoli, doporučení, zařazení do kolektivu či komunikace. Poslední tabulka bude sloužit pro dohodu o cílech na nejbližší období, kam budou cíle vypsány a řádně termínovány. U každého z rozhovorů je prostor pro vyjádření vedoucího pracovníka i hodnoceného pracovníka. U každého z rozhovorů se setkají nový pracovník, vedoucí pracovník a personalista, který bude vše zapisovat a bude sloužit jako třetí nezávislá strana – pozorovatel. Všichni vždy vše uvedené stvrdí svými podpisy včetně data konání rozhovoru. Na posledním rozhovoru může být v případě potřeby přítomen na vyžádání jakékoli strany mentor.

Druhá příloha bude formalizovat v rozhovorech s personalistami zmíněná a v dotaznicích zkoumaná „kolečka“, která ne všichni pracovníci absolvovali. Personalista předem domluví termíny se zástupci všech oddělení, včetně zasedací místnosti a nový pracovník se na kolečko dostaví spolu s touto přílohou. Je v ní uvedeno jeho jméno,

příjmení, termín nástupu, pracovní pozice a oddělení. Vypsána jsou zde všechna oddělení podniku, obsah sdělovaných informací, zodpovědné osoby a místo na datum a podpis zodpovědné osoby potvrzující konání této aktivity. Zodpovědnost za organizaci této činnosti ponese personalista.

Náklady pro podnik v případě interního tisku adaptačních materiálů dosáhnou max. 10 Kč na jednoho nového pracovníka. Celková délka jednoho adaptačního rozhovoru činí přibližně 30 až 45 minut, délka jedné části „kolečka“ cca 20 minut. Čas investovaný ze strany zástupců ostatních oddělení, vedoucího i personalisty do adaptačního procesu sice nelze opomíjet, ale nemůže závratně ovlivnit pracovní výkony všech zúčastněných a zaručeně přinese velký užitek. Mentor by měl za tuto činnost dostat odměnu, která bude činit 5 000 Kč za jednoho zaučovaného pracovníka, neboť jeho činnost bude výrazně nad rámec pracovní náplně.

Ostatní činnosti personálního oddělení

- Vyhledání vhodnějšího dodavatele benefitů

Pracovníci v otevřené otázce vyjádřili touhu obměnit stávající benefiční poukázky na kulturu či sport za benefit, který by byl využitelný ve větší šíři. Personalisté sami při rozhovorech potvrdili, že tyto benefity jsou už dlouhou dobu stejné a situace a možnosti na trhu se mezitím změnily. Doporučením pro podnik je vyhledat vhodnějšího dodavatele, který zajistí benefity formou kafeterie. Ideální by byl systém, kdy podnik nahraje určitý obnos do systému dodavatele benefitů a pracovník poté pouze hradí vybrané benefity, ať je to sport, kultura, vzdělání, relaxace či volná zábava, benefiční kartou, kterou obdrží od zaměstnavatele. Takových dodavatelů je na trhu několik. Nákladově tyto benefity vyjdou přibližně stejně jako současné benefiční poukázky, pokud bude zaměstnavatel nahrávat stejnou částku, kterou nyní platí za poukázky.

- Vytvoření benefičních balíčků s aktivitami pro pracovníky

Pracovníci podniku v dotaznících zmínili touhu setkávat se více s kolegy na různých podnikových aktivitách. Poslední doporučení pro podnik bude spojeno s vyššími náklady, které jsou nutné investovat. V podniku je během roku pořádána řada teambuildingových aktivit, zmíněných v kapitole 4.2.10. Proto je vhodné doporučit spojení příjemného s užitečným, a sice navrhnout možnosti, jak se setkávat s kolegy a přitom se

vzdělávat v praktické rovině činnostmi, které jsou zábavné a vhodné pro běžný život. Návrhem je vytvoření benefičních balíčků, které by obsahovaly kurzy a aktivity v rozdílném množství a hodnotě, z nichž by si pracovník mohl vybrat. Existovaly by dva druhy balíčků – balíček Premium a Klasik, přičemž Premium by obsahoval tři aktivity ročně v hodnotě do výše 2 500 Kč a Klasik by obsahoval dvě aktivity ročně v hodnotě do výše 1 500 Kč. Možnost zvolit si určitý balíček, by se odvíjela od ročního hodnocení pracovníků konkrétně od plnění individuálních cílů. V případě plnění cílů na 0 % – 50 % by nebyl podnikem hrazený žádný balíček. V případě plnění 51 % – 75 % by se jednalo o variantu Klasik a při 76 % – 100 % o Premium. Ze zkušeností z předchozích let se zhruba 40 % pracovníků pohybuje v rozmezí 51 % – 75 % a 60 % pracovníků v rozmezí 76 % – 100 % plnění cílů, odhadnuté náklady jsou tedy 130 000 Kč. Do personálního rozpočtu podniku bude potřeba připočítat částku 155 000 Kč, což je maximální částka, kterou bude podnik muset vydat v případě, že by všichni pracovníci podniku plnili cíle v rozmezí 76 % – 100 %. Samozřejmostí je také uvolnění pracovníků z práce a zaplacení mzdy, jako by byli přítomni. V níže uvedené tabulce č. 1 jsou specifikovány návrhy na balíčky Premium. Tabulka č. 1 obsahuje dva návrhy, aby si pracovník mohl vybrat jemu bližší činnosti. V tabulce č. 2 jsou specifikovány taktéž dva návrhy na balíčky Klasik. Po ročním zhodnocení výsledků, které probíhá v lednu, by si pracovníci mohli zvolit balíček dle zájmu a poté by byl vypracován harmonogram aktivit.

Tabulka 1: Benefity Premium

Benefity Premium			
Balíček A		Balíček B	
Aktivita/čas	Cena/osoba	Aktivita/čas	Cena/osoba
Praktický kurz první pomoci vč. technik záchrany života/8 hodin	900 Kč	Školení etikety vč. praktických ukázek/5 hodin	1000 Kč
Seminář: Jak neodkládat povinnosti /4 hodiny	700 Kč	Cvičení v kanceláři – 5 x 1 hodina	600 Kč
Péče o zdraví – seminář o zdravém životním stylu a stravování/6 hodin	900 Kč	Sebeobrana – teorie a praktické techniky sebeobrany/6 hodin	900 Kč
CELKEM ZA BALÍČEK A	2 500 Kč	CELKEM ZA BALÍČEK B	2 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Benefity Klasik

Benefity Klasik			
Balíček C		Balíček D	
Aktivita/čas	Cena/ osoba	Aktivita/čas	Cena/ osoba
Praktický kurz první pomoci vč. technik záchrany života/8 hodin	900 Kč	Školení etikety vč. praktických ukázek/5 hodin	1000 Kč
Cvičení v kanceláři – 5 x 1 hodina	600 Kč	Péče o zdraví – seminář o zdravém životním stylu a stravování/3 hodiny	500 Kč
CELKEM ZA BALÍČEK C	1 500 Kč	CELKEM ZA BALÍČEK D	1 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6 Závěr

Trh práce v současnosti umožňuje lidem vybírat si a velmi dobře zvážit, jakou nabídku práce přijmou. Pracovních nabídek je mnoho a kvalifikovaných pracovníků příliš není. Záleží tedy více než dříve na práci personalistů, kteří o pracovníky v první řadě pečují. Komunikace s uchazeči před pohovorem, samotný průběh pohovoru, vystupování personalisty, který je v očích uchazeče vizitkou podniku a mnohdy také prvním kontaktem s podnikem, ale i první týdny a měsíce strávené v podniku mohou rozhodnout, zda budou talentovaní pracovníci v podniku pracovat a přinášet mu tak prosperitu.

Cílem diplomové práce bylo identifikovat a zhodnotit činnosti personálního oddělení s bližším zaměřením na získávání, výběr, přijímání a adaptaci pracovníků v podniku ABC, a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení stávající situace.

Za účelem identifikace činností personálního oddělení byly použity dotazníky zvlášť tvořené pro vedoucí a pro řadové pracovníky, které byly klíčovou výzkumnou metodou. Dotazníky zkoumaly vykonávání činností personalistů a spokojenost pracovníků s jejich službami. Pro bližší popis činností personálního oddělení byly provedeny polořízené rozhovory s personalisty a pro doplnění dalších nezbytných informací byla provedena obsahová analýza vnitropodnikových dokumentů a pozorování. V úvodu praktické části je uvedeno několik informací o podniku ABC, a.s., které byly získány v průběhu studia vnitropodnikových dokumentů a z informací zveřejněných na webových stránkách podniku. Další kapitola se zabývá všemi vykonávanými činnostmi personálního oddělení. Na základě osobních rozhovorů s personalisty, studia vnitropodnikových dokumentů a pozorování byly objasněny a stručně popsány postupy a procesy zajišťování personálních činností. Nejrozsáhlejší část výzkumu se věnuje dotazníkovým šetřením, jimiž byly zjišťovány další informace o vykonávání vybraných činností personálního oddělení z hlediska názorů a potřeb řadových a vedoucích pracovníků. Vybranými činnostmi pro dotazníkový výzkum byly na základě dohody s vedením podniku získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků. Po vyhodnocení výzkumu bylo zjištěno několik nedostatků.

Nedostatky v oblasti získávání pracovníků se týkají především chybějících informací zveřejňovaných v inzerátech na obsazované pracovní pozice, dlouhým časovým

intervalem mezi tím, kdy uchazeč o zaměstnání zašle svůj životopis a tím, kdy se mu dostane odpovědi, nevhodné neosobní formy zvaní uchazečů k pohovorům a nízké úrovně kreativity tvořených inzerátů. Slabinami ve výběru pracovníků jsou především přílišná doba trvání výběrových řízení a zřídka i méně kvalitní připravenost personalistů na pohovor. Vedoucí pracovníci dále doporučili testování uchazečů a ověřování jejich referencí a aktivity na sociálních sítích. Přijímání pracovníka má jeden nedostatek, který spočívá v občasném opomenutí zajištění náležitostí nutných před nástupem nového pracovníka. V oblasti adaptace pracovníků byly nalezeny nejzávažnější nedostatky, přičemž největším problémem je neexistence formalizované adaptace. Následkem toho dochází k opomíjení některých neformálně nastavených pravidel, jako je úvodní školení s kolegy z jiných oddělení, kteří mají za úkol nového pracovníka seznámit s fungováním svého oddělení, neexistence zpětné vazby a k dalším nepříjemným situacím, které mohou nového pracovníka odradit. V otevřené otázce, která dávala respondentům možnost vyjádřit se k jakýmkoli ostatním činnostem personalistů, pracovníci zmínili nespokojenost se současnými benefitními poukázkami na kulturu či sport a vyjádřili přání účastnit se více společných aktivit se svými kolegy.

V souvislosti se zjištěnými nedostatky bylo navrženo několik řešení. Prvním je rozšíření informací v inzercích, konkrétně o několik stručných informací o podniku a rozpětí mzdového ohodnocení, dále je nutné zaměřit se na co nejkvalitnější popis práce. Dalším doporučením je zrychlení a zefektivnění komunikace s uchazeči. Je nutné, aby uchazeč o zaměstnání získal odpověď na životopis maximálně do 14 dnů, tedy uchazeče je třeba oslovovat průběžně, aby bylo zamezeno jejich ztrátě. Zefektivnění se týká upřednostnění osobnějšího komunikátoru s uchazeči, a sice telefonu oproti e-mailu. Posledním doporučením v oblasti získávání pracovníků je vzdělávání personalistů v oblasti nábory se zaměřením na tvorbu inzerce, přičemž využít lze různé semináře nebo podporu kolegů z marketingového oddělení. U činnosti výběr pracovníků bylo doporučeno zkrátit trvání výběrových řízení zefektivněním všech činností, ze kterých se skládá a bylo doporučeno testování a zjišťování bližších informací o uchazečích. Přijímání pracovníků by mohl ulehčit manuál činností před nástupem nového pracovníka, který ve stručných bodech sumarizuje veškeré nutné činnosti včetně termínů, které je potřeba v tomto období zařídit. Tento manuál byl navržen a je v příloze č. 6. Adaptace v podstatě v podniku dosud není formálně nastavená, jsou zde pouze zažité činnosti, které by se s nástupem nového

pracovníka měli uskutečňovat, ovšem bez nastavení jasného adaptačního plánu jsou tyto činnosti často opomíjeny. Doporučený adaptační plán obsahuje seznam adaptačních kroků včetně osob zodpovědných za jednotlivé kroky a termíny plnění těchto kroků. Dále obsahuje dvě přílohy, přičemž příloha č. 1 formalizuje adaptační rozhovory za účelem nastavení cílů a zpětné vazby a příloha č. 2 formalizuje často opomíjené úvodní školení s kolegy z jiných oddělení. Adaptační plán včetně příloh byl navržen a k nahlédnutí je v příloze č. 7. U ostatních činností již během rozhovorů s personalisty vyplynula obecná nespokojenost s benefítními poukázkami, což se projevilo také v dotaznících. Doporučením je vyhledání vhodnějšího dodavatele benefitů, který umožní systém kafeterie tak, aby si každý pracovník mohl vybrat, co mu nejvíce vyhovuje. Posledním doporučením je vytvoření benefítních balíčků s aktivitami pro pracovníky. Tyto balíčky naplní potřebu pracovníků více se setkávat, ale zároveň jim poskytnou praktické informace do osobního života.

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

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

ARMSTRONG, Michael. *How to Manage People*. London: Kogan Page Limited, 2008. ISBN 978-0-7494-5241-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-0469-2.

ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press), 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BUŠINA, Filip. *Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-807-4784-552.

D'AMBROSOVÁ, Hana a kol. *Abeceda personalisty*. 4. vydání. Olomouc: ANAG, 2011. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DONNELLY, James H., GIBSON James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 80-7169-422-3.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87255-14-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.

HENDRY, Chris. *Human resource management: a strategic approach to employment*. 1. vydání. Oxford: Butterworth Heinemann, 1995. ISBN 07-506-0994-X.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KASPER, Helmut a MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-861-3157-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-864-3297-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

LUSSIER, Robert N. a HENDON, John R. *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN 14-129-9242-7.

MATĚJKA, Marek a VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

MÜLLER, David a kol. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.

SNELL, Scott a BOHLANDER, George W. *Managing Human Resources*. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4003-363.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-802-4731-766.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. Management (Grada). ISBN 978-802-4736-518.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

Zákony

Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*.

Elektronické zdroje

ABC, a.s. 2017. *O ABC*. [online]. [cit. 2017-11-19]. Dostupné z: <http://www.abc.cz/o-abc/>

Český statistický úřad. 2017a. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - říjen 2017*. [online]. [cit. 2017-12-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-rijen-2017>

Český statistický úřad. 2017b. Krajská správa ČŠÚ v hl. m. Praze. *Nejnovější údaje o kraji*. [online]. [cit. 2017-12-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/>

Interní zdroje podniku:

ABC, a.s. *Výroční zpráva za rok 2016*. 2017a. vyd. Praha, 2017.

ABC, a.s. *Interní materiál podniku*. 2017b. vyd. Praha, 2017.

ABC, a.s. *Pracovní řád*. 2017c. vyd. Praha, 2017.

ABC, a.s. *Směrnice – systém hodnocení*. 2017d. vyd. Praha, 2017.

8 Přílohy

Příloha č. 1: Otázky k rozhovorům

Příloha č. 2: Dotazník pro řadové pracovníky

Příloha č. 3: Dotazník pro vedoucí pracovníky

Příloha č. 4: Záporná odpověď uchazeči o zaměstnání

Příloha č. 5: Nabídkový dopis

Příloha č. 6: Manuál činností před nástupem nového pracovníka

Příloha č. 7: Návrh adaptačního plánu nového pracovníka

Příloha č. 1: Otázky k rozhovorům

- 1) Jakým způsobem jsou ve Vašem podniku vytvářena a analyzována pracovní místa?
- 2) Jak často vznikají nová pracovní místa?
- 3) Jak probíhá personální plánování?
- 4) Jak odhadujete poptávku po pracovnících?
- 5) Jakými způsoby oslovujete potenciální uchazeče o volná pracovní místa?
- 6) Co obsahují zveřejněné inzeráty?
- 7) Volíte spíše vnější či vnitřní zdroje pracovníků?
- 8) Po jaké době od zveřejnění inzerátu poprvé vyhodnocujete došlé životopisy?
- 9) Odpovídáte vždy všem kandidátům, kteří zaslali životopis?
- 10) Jakou formou probíhá výběr pracovníků? Jaké činnosti výběr obsahuje?
- 11) Jaké aktivity jsou spojeny s přijímáním pracovníků?
- 12) Jak probíhá první den nového pracovníka?
- 13) Jakým způsobem je zajišťována adaptace pracovníků a z jakých kroků se skládá?
- 14) Máte v podniku zavedený hodnotící systém, případně jak často a jakým způsobem hodnocení probíhá?
- 15) Je plánovaný kariérní růst ve Vašem podniku?
- 16) Jaké způsoby ukončení pracovního poměru jsou ve Vašem podniku obvyklé?
- 17) Jak funguje systém odměňování? Jaké nabízíte pracovníkům nepeněžní formy odměňování a benefity?
- 18) Plánujete vzdělávání pracovníků?
- 19) Jaké vzdělávací aktivity či školení poskytujete pracovníkům?
- 20) Panují v podniku formální nebo neformální vztahy?
- 21) Pořádáte pro pracovníky teambuildingové aktivity?
- 22) Jakým způsobem je pečováno o pracovníky?
- 23) Jak často chodí pracovníci na lékařské prohlídky?
- 24) Používáte nějaký personální informační systém, případně jakou evidenci vedete?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 2: Dotazník pro řadové pracovníky

Dobrý den,

jmenuji se Johana Štachová a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. V souvislosti s výzkumem v praktické části mé diplomové práce si Vás dovoluji požádat o vyplnění anonymního dotazníku. Věnuje se vybraným činnostem personálního oddělení ve Vašem podniku. U uzavřených otázek prosím křížkem označte Vám nejbližší odpověď. Na otevřené otázky prosím odpovězte dle Vašeho uvážení, případně napište nevím/nechci odpovídat.

Děkuji za součinnost.

Hezký den.

Johana Štachová

I. Identifikační otázky

1. Vaše pohlaví:

žena muž

2. Váš věk:

< 20 let 20 – 29 let 30 – 39 let 40 – 49 let > 50 let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

základní odborné bez maturity středoškolské s maturitou
 vyšší odborné bakalářské magisterské

4. Jak dlouho pracujete ve Vašem podniku?

< 1 rok 1 – 2 roky 3 – 6 let 7 – 10 let > 11 let

5. V jakém oddělení pracujete?

Finanční IT Marketingové Personální
 Obchodní Office Vnitřní audit

II. Otázky zaměřené na vybrané činnosti personálního oddělení

II. A. Část zaměřená na získávání pracovníků

1. Které informace byly uveřejněny v inzerátu na Vaši pozici?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> název pracovního místa | <input type="checkbox"/> dostatečný popis práce | <input type="checkbox"/> představení podniku |
| <input type="checkbox"/> místo výkonu práce | <input type="checkbox"/> potřebné znalosti, dovednosti | <input type="checkbox"/> podmínky přijetí |
| <input type="checkbox"/> způsob, jakým je možné se o pracovní pozici ucházet | <input type="checkbox"/> termín nástupu | |

2. Byly pro Vás informace uvedené v inzerátu dostačující?

- ano
- ne, tyto chyběly: _____
-

3. Jak hodnotíte pravdivost informací zveřejněných v inzerátu na Vaši pozici?

- zcela pravdivé částečně pravdivé lživé/klamně

4. Po jak dlouhé době od zaslání životopisu do podniku jste byl/a kontaktován/a personalistou?

- do 1 týdne do 2 týdnů do 3 týdnů po 3 týdnech a více

5. Jakým způsobem jste byl/a pozvána na pohovor?

- e-mailem telefonicky

6. Jaký způsob oslovení je dle Vašeho názoru lepší?

- e-mailem telefonicky

II. B. Část zaměřená na výběr pracovníků

7. Jak hodnotíte připravenost personalisty na pohovor? (znalost CV,...)

- zcela připraven částečně připraven nepřípraven – improvizoval

8. Byla Vám v průběhu pohovoru dostatečně objasněna náplň práce?

- ano částečně ne

V případě výběru ne, popište prosím situaci: _____

9. Měl/a jste v průběhu pohovoru dostatečný prostor pro dotazy?

- ano částečně ne

10. Byly Vám ze strany personalisty v průběhu pohovoru podávány dotazy srozumitelně?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

*V případě výběru **spíše ne/ určitě ne**, vysvětlete prosím proč:* _____

11. Jak byste celkově hodnotil/a délku výběrového řízení (od zaslání životopisu až po sdělení, že jste vybrán/a)?

- velmi dlouhé dlouhé standartní krátké velmi krátké

II. C. Část zaměřená na přijímání pracovníků

12. Byla Vám v době mezi informací o přijetí a termínem nástupu věnována dostatečná pozornost a sdělovány veškeré informace týkající se nástupu?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

*V případě výběru **spíše ne/ určitě ne**, vysvětlete prosím situaci konkrétně:* _____

13. Sdělil Vám personalista řádně a včas, které dokumenty a materiály máte v den svého nástupu do nového zaměstnání přinést?

- ano ne

II. D. Část zaměřená na adaptaci pracovníků

14. Byl/a jste spokojen/a s procesem přijímání na pracoviště v den nástupu a získal/a jste od personalisty veškeré potřebné informace?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

*V případě výběru **spíše ne/ určitě ne**, vysvětlete prosím situaci konkrétně:* _____

15. Prošel s Vámi personalista v den nástupu podrobně brožuru s informacemi pro nové pracovníky?

ano ne

16. Vysvětlil Vám personalista, jak se lze seznámit s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany?

ano ne

17. Domluvil pro Vás personalista „kolečko“ se zástupci jednotlivých oddělení do týdne od nástupu?

ano ne, domluvil ho déle než po týdnu ne, nedomluvil ho vůbec

18. Jak hodnotíte období Vaší adaptace v podniku, tj. první tři měsíce?

kladně

neutrálně

spíše záporně, důvod: _____

19. Byl Vám v období několika prvních týdnů přidělen kolega zodpovědný za zaučení?

ano ne

20. Byla Vám během doby adaptace poskytována zpětná vazba? (pravidelné hodnocení Vašich výkonů, sezení s personalistou, celkové zhodnocení zaučení,...)

ano částečně ne

*V případě výběru **ne**, popište prosím Váš pohled na tuto situaci:* _____

21. Splňovala pozornost personalistů vůči Vám během prvních třech měsíců Vaše potřeby?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

*V případě výběru **spíše ne/ určitě ne**, vysvětlete prosím situaci konkrétně:* _____

II. E. Doplňující otázky

22. Jak hodnotíte práci kolegů z personálního oddělení?

velmi profesionální standardní přístup nedostatečná/nevyhovující

*V případě výběru **nedostatečná/nevyhovující**, uveďte prosím důvod:* _____

23. Máte nějaký námět pro zlepšení jakýchkoli činností Vašeho personálního oddělení?

Příloha č. 3: Dotazník pro vedoucí pracovníky

Dobrý den,

jmenuji se Johana Štachová a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. V souvislosti s výzkumem v praktické části mé diplomové práce si Vás dovoluji požádat o vyplnění anonymního dotazníku. Věnuje se vybraným činnostem personálního oddělení ve Vašem podniku. U uzavřených otázek prosím křížkem označte Vám nejbližší odpověď. Na otevřené otázky prosím odpovězte dle Vašeho uvážení, případně napište nevím/nechci odpovídat.

Děkuji za součinnost.

Hezký den.

Johana Štachová

I. Identifikační otázky

1. Vaše pohlaví:

žena muž

2. Váš věk:

< 20 let 20 – 29 let 30 – 39 let 40 – 49 let > 50 let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

základní odborné bez maturity středoškolské s maturitou
 vyšší odborné bakalářské magisterské

4. Jak dlouho pracujete ve Vašem podniku?

< 1 rok 1 – 2 roky 3 – 6 let 7 – 10 let > 11 let

II. Otázky zaměřené na vybrané činnosti personálního oddělení

II. A. Část zaměřená na získávání pracovníků

1. Jak hodnotíte inzerci, kterou personalista připravuje v případě, že je nutné obsadit pracovní pozici na Vámi vedeném oddělení?

- velmi profesionální - obsahuje vše podstatné a je kreativní
- standardní - obsahuje vše podstatné, ale ničím nevyniká
- nedostačující/nevyhovující

2. Jak dlouho trvá personalistovi vytvořit inzerát a zaslat Vám ho k revizi, poté, co se dozvěděl o nutnosti začít vyhledávat vhodného uchazeče?

- dlouho – přibližně týden
- standardně – přibližně 3 dny
- krátce – do druhého dne

3. Jak hodnotíte výběr kandidátů, kteří jsou pozvaní na pohovor, ze strany personalisty? (vhodnost na danou pozici, zkušenosti, vzdělání,...)

- výborný
- chvalitebný
- dobrý
- dostatečný
- nedostatečný

4. Zasílá Vám obvykle personalista materiály uchazeče před pohovorem včas, případně komentář, proč byl daný uchazeč vybrán?

- ano
- ne

5. Jak hodnotíte způsob domlouvání pohovorů? (počet uchazečů za den, časový rámec na jednoho uchazeče, vhodnost termínů,...)

- kladně

- záporně, uveďte prosím důvod: _____
-
-

II. B. Část zaměřená na výběr pracovníků

6. Jak hodnotíte připravenost personalisty na jím vedené pohovory?

- zcela připraven – znal pracovní historii kandidáta i detaily ze životopisu
- částečně připraven
- nepřípraven – improvizoval

7. Máte v průběhu pohovoru dostatečný prostor pro dotazy uchazeči?

ano částečně ne

8. Máte při pohovorech pocit, že jsou dotazy ze strany personalisty podávány uchazeči srozumitelně?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

*V případě výběru **spíše ne/ určitě ne**, vysvětlete prosím proč:* _____

9. Jak byste celkově hodnotil/a obvyklou délku výběrového řízení (od vzniku potřeby přijmout na Vaše oddělení nového pracovníka, až po jeho nalezení a přijmutí)?

velmi dlouhé dlouhé standartní krátké velmi krátké

10. Připadají Vám po pohovoru s uchazečem podněty a připomínky ze strany personalisty důležité, věcné či dokonce rozhodující?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

*V případě výběru **spíše ne/ určitě ne**, vysvětlete prosím proč:* _____

II. C. Část zaměřená na přijímání pracovníků

11. Byl vždy v případě nalezení nového pracovníka od personálního oddělení kompletně zajištěn proces jeho přijímání (sepsání pracovněprávních dokumentů, jednání s uchazečem, jeho informování,...)

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

*V případě výběru **spíše ne/ určitě ne**, vysvětlete prosím situaci konkrétně:* _____

12. Byly v čase mezi výběrem a nástupem pracovníka vždy personalistou zajištěny veškeré nutné náležitosti? (zajištění PC, přístupů, docházkové karty, příprava pracovního místa, zajištění klíčů od kanceláře a stolu,...)

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

*V případě výběru **spíše ne/ určitě ne**, vysvětlete prosím situaci konkrétně:* _____

II. D. Část zaměřená na adaptaci pracovníků

13. Bývá nový pracovník po přivedení personalistou na Vaše oddělení dostatečně informován o důležitých místech podniku a podnikové kultuře?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

*V případě výběru **spíše ne/ určitě ne**, vysvětlete prosím situaci konkrétně:* _____

14. Připadá Vám koncepce stávajícího adaptačního plánu tvořeného personalisty dostačující?

ano

ne, co byste prosím změnil/a: _____

15. Poskytují Vám personalisté v době adaptace Vašeho nového pracovníka v případě potřeby poradenství?

určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

*V případě výběru **spíše ne/ určitě ne**, popište prosím situaci konkrétně:* _____

16. Připadá Vám pozornost věnovaná novým pracovníkům ze strany personalistů dostačující?

- určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

*V případě výběru **spíše ne/ určitě ne**, vysvětlete prosím situaci konkrétně:* _____

II. E. Doplnující otázky

17. Jak hodnotíte práci kolegů z personálního oddělení?

- velmi profesionální standardní přístup nedostatečná/nevyhovující

*V případě výběru **nedostatečná/nevyhovující**, uveďte prosím důvod:* _____

18. Máte nějaký námět pro zlepšení jakýchkoli činností Vašeho personálního oddělení?

Příloha č. 4

Záporná odpověď uchazeči o zaměstnání – pro účastníky pohovoru

Vážená paní/ Vážený pane

velmi Vám děkujeme za Vaši přihlášku do výběrového řízení, za Váš zájem pracovat pro nás a čas, který jste věnoval/a pohovoru v našem podniku.

Velice si vážíme Vašich profesionálních úspěchů a zkušeností, nicméně rozhodli jsme se dát přednost uchazeči, který více vyhovoval našim požadavkům.

Pokud budete mít i nadále zájem o volná místa v našem podniku, je nejvhodnější sledovat pravidelně aktualizované webové stránky www.abc.cz. V sekci "Kariéra u nás" jsou uvedeny všechny právě obsazované pracovní pozice.

S Vašimi osobními údaji bude nakládáno v souladu s ustanovením zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.

Děkujeme Vám za pochopení a přejeme Vám mnoho úspěchů v osobním i pracovním životě.

S pozdravem a přáním příjemného dne

Zdroj: vlastní zpracování dle ABC, a.s. (2017b)

Záporná odpověď uchazeči o zaměstnání – zamítnutí po posouzení životopisu

Vážená paní/ Vážený pane

velmi děkujeme za Váš zájem pracovat pro podnik ABC, a.s. na pozici

S politováním Vám oznamujeme, že po důkladném posouzení Vašeho profilu z hlediska požadavků obsazované pozice, byli do dalšího kola výběrového řízení přizváni jiní uchazeči, jejichž profil lépe vyhovuje zadaným požadavkům na tuto pozici. Toto odmítnutí neznamená v žádném případě posuzování Vašich osobních a profesních kvalit, pouze v tuto chvíli nemáme pro Vaše zkušenosti a kvalifikaci vhodné uplatnění.

Pokud budete mít i nadále zájem o volná místa v našem podniku, je nejvhodnější sledovat pravidelně aktualizované webové stránky www.abc.cz. V sekci „Kariéra u nás“ jsou uvedeny všechny právě obsazované pracovní pozice.

S Vašimi osobními údaji bude nakládáno v souladu s ustanovením zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.

Děkujeme Vám za pochopení a přejeme Vám mnoho úspěchů v osobním i pracovním životě.

S pozdravem a přáním příjemného dne

Zdroj: vlastní zpracování dle ABC, a.s. (2017b)

Příloha č. 5: Nabídkový dopis

Vážená paní/Vážený pan

Jméno příjmení

V Praze dne DD. MM. YY

Věc: Nabídka zaměstnání

Vážená paní/Vážený pane,

s odvoláním na předcházející jednání Vám touto cestou nabízím zaměstnání v našem podniku:

Pracovní pozice: název pracovní pozice

Přímý nadřízený: jméno a příjmení

Pracovní poměr: Pracovní poměr na dobu neurčitou, se zkušební dobou v délce trvání 3 kalendářní měsíce

Nabídka: 1) hrubá měsíční mzda ve výši x,- Kč
 2) mobilní telefon s příslušným paušálem dle dané pozice určený také k soukromým účelům

Benefity po zkušební době: 3) 3 x sick days
 4) stravenky v hodnotě x,- Kč na každý pracovní den

5) školení

6) poukázky na kulturu či sport v hodnotě x Kč/kvartál

Věříme, že Vás naše nabídka osloví.

Považujeme Vaše schopnosti za vynikající předpoklad k dalšímu rozvoji našeho podniku.

Zároveň jsme přesvědčeni, že zázemí a možnosti, které náš podnik svým pracovníkům nabízí, Vám představí nové perspektivy osobní i pracovní realizace.

Ve smyslu výše uvedené pracovní nabídky Vám předkládáme návrh pracovní smlouvy;
v případě Vašeho souhlasu s jeho zněním Vás prosíme o odsouhlasení a podpis.

podpis

.....

Jméno příjmení

Generální ředitel

podpis

.....

Jméno příjmení

Výkonný ředitel

Souhlasím a pracovní nabídku přijímám.

Podpis:

Zdroj: vlastní zpracování dle ABC, a.s. (2017b)

Příloha č. 6: Manuál činností před nástupem nového pracovníka

NÁSTUP PRACOVNÍKA - POSTUP

	ČINNOST	TERMÍN
1.	Zaslání nabídky zaměstnání	Ihned po vybrání uchazeče
2.	Sjednání termínu nástupu	Ihned po přijetí nabídky
3.	Zajištění osobního dotazníku	
4.	Zaslání formuláře pro lékařskou prohlídku vč. pokynů	
5.	Zaslání žádosti na IT oddělení <ul style="list-style-type: none">- Zajištění PC- Zajištění interních systémů- Zajištění mobilního telefonu- Zajištění e-mailové adresy- Informace o termínu vstupního školení	14 dní před nástupem
6.	Zaslání žádosti na Office oddělení <ul style="list-style-type: none">- Klíče od kanceláří a stolu- Zajištění základního kancelářského vybavení	
7.	Zaslání žádosti na marketingové oddělení <ul style="list-style-type: none">- Příprava vizitek	
8.	Nastavení docházky v systému a příprava docházkového čipu	1 týden před nástupem
9.	Aktualizace organizační struktury	
10.	Příprava veškerých smluv a zajištění podpisu vedení podniku	
11.	Zajištění osob zodpovědných za adaptační proces (tzv. „kolečko“) v jednotlivých odděleních + domluva termínů konání	2-3 dny před nástupem
12.	Zajištění přípravy pracovního místa	
13.	Příprava adaptační karty a její tisk + tisk brožury pro nové pracovníky	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 7: Návrh adaptačního plánu nového pracovníka

ADAPTAČNÍ PLÁN NOVÉHO PRACOVNÍKA

JMÉNO:		PŘÍJMENÍ:	
Oddělení:		Pracovní pozice:	
Termín nástupu:		Konec zkušební doby:	
Jméno a příjmení vedoucího pracovníka:		Jméno a příjmení mentora:	

Adaptační kroky

Popis adaptační činnosti	Zodpovědná osoba	Místo konání	Termín konání	Datum a podpis zodpovědné osoby
Seznámení s podnikem a jeho kulturou a představení brožury pro nového pracovníka	Personalista	Kancelář HR	1. den	
Provedení po důležitých místech podniku (kuchyňka, recepce, toalety, ...)	Personalista	Prostory kanceláří podniku	1. den	
Seznámení s kolegy a pracovním místem	Vedoucí pracovník	Pracoviště	1. den	

Školení IT – užívání PC, podnikových systémů, příslušenství	IT technik	Pracoviště + okolní IT příslušenství	1. den	
Seznámení s pracovní adaptací – příloha č. 1	Vedoucí pracovník	Pracoviště	1. den	
Představení ostatních oddělení jejich zástupci – tzv. „kolečko“ – příloha č. 2	Personalista	Zasedací místnost	1. týden	
Absolvování kurzů BOZP, PO a první pomoci	Personalista	Pracoviště	1. týden	
Studium a seznámení se se všemi vnitropodnikovými směrnici	Personalista	Pracoviště	1. týden	
Základní seznámení s pracovními činnostmi – bližší představení náplně práce	Mentor	Pracoviště	1. -2. týden	
Podrobný postup při plnění pracovních činností a jejich aplikace – činnosti konané pod plným dohledem mentora, později v průběhu adaptace za pomoci či využití rad mentora samostatně	Mentor	Pracoviště	1. -12. týden	

<p>Hodnocení mentora na konci adaptační doby, případná doporučení pro pracovníka:</p>	<p>Hodnocení pracovníka na konci adaptační doby:</p>
<p>Datum a podpis mentora</p>	<p>Datum a podpis pracovníka</p>

Příloha č. 1 k ADAPTAČNÍMU PLÁNU

ADAPTAČNÍ ROZHOVORY

JMÉNO:		PŘÍJMENÍ:	
Oddělení:		Pracovní pozice:	
Termín nástupu:		Konec zkušební doby:	
Jméno a příjmení vedoucího pracovníka:		Jméno a příjmení mentora:	

1. ADAPTAČNÍ ROZHOVOR – do 14 dní od nástupu

Cíle: projednání adaptačního plánu, nastavení prvních adaptačních cílů, vyjasnění vzájemných očekávání

Vyjádření vedoucího pracovníka (hodnotitel):	Vyjádření pracovníka (hodnocený):
---	--

Datum a podpis hodnotitele:	Datum a podpis hodnoceného:
Datum a podpis personalisty:	

2. ADAPTAČNÍ ROZHOVOR – 1,5 měsíce od nástupu

Cíle: průběžné hodnocení plnění adaptačních cílů, doplnění adaptačních cílů, možnost vyjádření jakýchkoli zjištěných kladů a záporů adaptace či práce

Vyjádření vedoucího pracovníka (hodnotitel):	Vyjádření pracovníka (hodnocený):
Datum a podpis hodnotitele:	Datum a podpis hodnoceného:

Datum a podpis personalisty:

3. ADAPTAČNÍ ROZHOVOR – 3 měsíce od nástupu

Cíle: zhodnocení výsledků adaptačního programu, návrhy, doporučení, dohody o cílech práce na blízké období

Průběh adaptace Časový harmonogram adaptace Přístup mentora Množství informací a způsob zaškolování	
Vyjádření vedoucího pracovníka (hodnotitel):	Vyjádření pracovníka (hodnocený):

Náplň práce/dosažené odborné znalosti

Hodnocení pracovní náplně

Zhodnocení schopnosti samostatné práce

Odborné znalosti a schopnosti

Práce se systémy

Pracovní výkon

Aktivita, iniciativa, flexibilita

**Vyjádření vedoucího pracovníka
(hodnotitel):**

Vyjádření pracovníka (hodnocený):

Ostatní Připomínky Výhrady Doporučení Zařazení do kolektivu Komunikace v kolektivu	
Vyjádření vedoucího pracovníka (hodnotitel):	Vyjádření pracovníka (hodnocený):

Cíle

Dohoda o cílech na nebližší období

Druh/název cíle:

Termín splnění:

Datum a podpis hodnotitele:

Datum a podpis hodnoceného:

Datum a podpis personalisty:

Příloha č. 2 k ADAPTAČNÍMU PLÁNU

„KOLEČKO“

JMÉNO A PŘÍJMENÍ		Pracovní pozice	
Oddělení:		Termín nástupu	
ODDĚLENÍ	PŘEDANÉ INFORMACE	ZODPOVĚDNÁ OSOBA	DATUM A PODPIS ZODPOVĚDNÉ OSOBY
FINANČNÍ	- předání základních informací o fungování a procesech daného oddělení - předání informací o možnostech spolupráce pracovníka s daným oddělení - základní přestavení pozic v daném oddělení - zodpovězení dotazů pracovníka	Specialista finančního oddělení	
PERSONÁLNÍ		Personalista	
MARKETINGOVÉ		Specialista marketingu	
IT		IT technik	
OFFICE		Recepční	
OBCHODNÍ		Asistent obchodního oddělení	
VNITŘNÍ AUDIT		Specialista vnitřního auditu	

Zdroj: vlastní zpracování