

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Moderní přístupy v řízení lidských zdrojů

Adéla Holcová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Adéla Holcová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Moderní přístupy v řízení lidských zdrojů

Název anglicky

Modern Approaches in Human Resources Management

Cíle práce

Cílem práce je identifikovat základní interní procesy ve vybraných oblastech řízení lidských zdrojů se zaměřením na využívání moderních technologií a nových přístupů a posouzení jejich přínosů.

Metodika

Bakalářská práce je zaměřena na využívání moderních technologií a nových přístupů v oblasti řízení lidských zdrojů. V teoretické části práce jsou definovány základní pojmy a používané přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů. V praktické části jsou poté analyzovány interní procesy ve zvolené organizaci se zaměřením na vyhledávání potenciálních kandidátů, výběrová řízení a vzdělávání zaměstnanců.

Konkrétní postupy a nástroje používané v organizaci jsou zjišťovány kvalitativní metodou polostrukturovaných rozhovorů se zástupci personálního útvaru a řídicím pracovníkem vybrané organizační jednotky. Pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření je zahrnut také pohled zaměstnanců banky, kteří absolvovali výběrová řízení realizovaná moderními metodami nebo se za pomoci těchto metod vzdělávají.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, výběrová řízení, digitální technologie, e-learning, online vzdělávání

Doporučené zdroje informací

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

KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení : východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUCHARČÍKOVÁ, A. VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

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

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Moderní přístupy v řízení lidských zdrojů" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 21.3.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce paní Ing. Monice Jadrné Ph.D. za odborné vedení, rady a věcné připomínky během konzultací. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům zvolené společnosti za jejich spolupráci při dotazníkovém šetření, specialistům personálního oddělení a vedoucímu pracovníkovi za poskytnuté informace.

Moderní přístupy v řízení lidských zdrojů

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na využití moderních přístupů v oblasti řízení lidských zdrojů. V teoretické části jsou zmíněny vybrané definice, východiska, cíle a metody personálního řízení. Následuje popis a rozbor jednotlivých fází personálních činností, od plánování, přes získávání, výběr, vzdělávání až hodnocení zaměstnanců. Poslední kapitola teoretické části práce je věnována vybraným aktuálním trendům a novým digitálním metodám v oblasti personálního řízení.

V navazující praktické části je na základě kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů se zástupci personálního útvaru a řídicím pracovníkem analyzován stav a podoba současných procesů v oblasti řízení lidských zdrojů ve zvolené organizaci se zaměřením na využití nových přístupů a digitálních technologií. Tyto skutečnosti jsou dále verifikovány prostřednictvím dotazníkového šetření provedeném na vybraném vzorku stávajících zaměstnanců za účelem zjištění jejich spokojenosti s vybranými procesy. Na základě zjištěných výstupů je v závěrečné fázi zhodnocen aktuální stav procesů a navržena případná opatření na jejich zlepšení.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, výběrová řízení, digitální technologie, e-learning, online vzdělávání

Modern Approaches in Human Resources Management

Abstract

This bachelor thesis is focused on using of innovative approaches in human resources management. In the theoretical part are described definitions of key areas, resources, aims and methods. Following part includes description and analysis of individual phases of personal management process such as planning, searching, selection, education and employee evaluation. In the last section are described selected actual trends and innovative methods.

In the following practical part are analyzed current processes used in selected corporation through interviews with HR specialists and manager. Main focus is on analysis of utilization of innovative approaches and digital technology in human resources management. Key findings are then verified through the questionnaire among employees of the company to find out their satisfaction with processes. Based on the final outputs the evaluation is prepared to improve HR processes are suggested.

Key words: human resources management, employee search, interviews, digital technology, e-learning, online education

1 Úvod	7
2 Cíl práce a metodika.....	8
2.1 Cíl práce	8
2.2 Metodika	8
3 Teoretická východiska.....	9
3.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů.....	9
3.1.1 Metody a teoretická východiska řízení lidských zdrojů	11
3.1.2 Strategické řízení lidských zdrojů, personální strategie	11
3.1.3 Útvary a osoby personálního řízení	12
3.1.4 Personální politika	14
3.1.5 Zabezpečování lidských zdrojů	16
3.1.6 Získávání pracovníků	18
3.1.7 Výběr pracovníků	22
3.1.8 Pracovní výkon a hodnocení zaměstnanců.....	24
3.1.9 Motivace a odměňování zaměstnanců.....	27
3.1.10 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů	29
3.1.11 Trendy v řízení lidských zdrojů v 21. století.....	32
4 Vlastní práce.....	36
4.1 Vyhledávání a výběr zaměstnanců	36
4.1.1 Náborová aplikace pro manažery Náborovka	40
4.1.2 Výběrový pohovor.....	41
4.1.3 Aplikace pro nové zaměstnance Nováček	44
4.2 Vzdělávání a rozvoj	45
4.2.1 Aplikace elektronického vzdělávání E-learning	52
4.3 Hodnocení výkonnosti a plánování rozvoje zaměstnanců.....	53
4.3.4 Aplikace Personalista	53
5 Výsledky a diskuse.....	56
6 Závěr	58
7 Seznam použitých zdrojů	59
Přílohy	61

Seznam grafů

Graf 1: Způsoby vyhledávání pracovních pozic zaměstnanci.....	41
Graf 2: Aktivita zaměstnanců na síti LinkedIn	42
Graf 3: Preference elektronického testování	43
Graf 4: Zkušenosti zaměstnanců s videopohovorem	46
Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s průběhem výběrového řízení	48
Graf 6: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou školení.....	54
Graf 7: Spokojenost zaměstnanců s průběhem a podobou školení	55
Graf 8: Preference elektronických forem vzdělávání zaměstnanci	56
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců se způsobem přihlašování na školení	57
Graf 10: Spokojenost zaměstnanců s funkcí aplikace na hodnocení výkonnosti.....	59

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet volných pozic v letech 2015 – 2019.....	42
Tabulka 2: Počet nabízených prezenčních školení v roce 2019.....	53
Tabulka 3: Přehled uskutečněných termínů prezenčních školení v roce 2019	53

1 Úvod

Úspěchy dnešních menších i větších firem jsou determinovány mnoha faktory a každá z nich využívá různých metod a strategií k dosažení vytyčených cílů. Některé si zakládají na konzervativním přístupu a ctí tradici, jiné volí naopak nové a inovativní cesty.

Totéž platí i v oblasti řízení lidí, kteří jsou bezesporu základním a klíčovým determinantem každé úspěšné organizace. Bez spokojených zaměstnanců nebude žádná společnost vykazovat takové výsledky jako v případě, že bude dlouhodobě dbát o spokojenost svých pracovníků, naplňovat jejich potřeby a starat se o jejich neustálý růst a rozvoj.

Společnosti si stejně tak uvědomují, kolik lidí v dnešní rychlé době bojuje s nedostatkem času, pro většinu z nich již navíc není pouze finanční ohodnocení hlavním stimulem, na jehož základě se rozhodují při volbě zaměstnání. Ve většině podniků se tak dnes lze často setkat s možnostmi alternativních úvazků a širokou škálou benefitů sloužící ke zlepšení kvality pracovního i mimopracovního života.

Rovněž digitální technologie dnes čím dál více prostupují všemi oblastmi řízení lidských zdrojů. Jejich největší využití lze zaznamenat nejen v oblasti vzdělávání a rozvoje, ale i samého vyhledávání a výběru zaměstnanců. Nové nástroje, postupy a metody mohou ve firmách při vhodném využití nahradit kapacitně a časově náročné činnosti a ušetřit mnoho času i finančních prostředků, jak na straně personálních pracovníků, tak ostatních výkonných a řídicích zaměstnanců.

Je zřejmé, že každá společnost bude výše zmíněné a mnoho dalších trendů uplatňovat ve svých personálních politikách jinou měrou a jiným způsobem. Obecně lze ovšem říci, že si soudobé firmy více uvědomují cenu a potřebu lidského kapitálu než tomu bylo například před několika desítkami let a nebojí se do něj investovat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je identifikovat základní interní procesy ve vybraných oblastech řízení lidských zdrojů se zaměřením na využívání moderních technologií a nových přístupů a posouzení jejich přínosů ve zvolené společnosti.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je tvořena částí teoretickou a praktickou. V teoretické jsou s použitím odborné literatury definovány základní pojmy a používané přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Navazující praktická část poté analyzuje konkrétní postupy, metody, procesy a nástroje užívané při řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Nejprve je pomocí polostrukturovaného rozhovoru analyzován stav procesů se zástupcem personálního útvaru zodpovědným za oblast vyhledávání a výběru pracovníků. Stejným způsobem je na základě polostrukturovaného rozhovoru se zástupcem oddělení odpovědným za oblast vzdělávání a rozvoje analyzován i proces a nástroje užívané ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Rozhovor proběhl také s jedním z řídicích pracovníků centrálního útvaru, který zhodnotil užívané procesy a postupy z pohledu vedoucího pracovníka a poskytl další informace, týkající se výběrového řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců.

Skutečnosti zjištěné metodou rozhovorů jsou poté pomocí dotazníkového šetření komparovány s názory stávajících zaměstnanců z tohoto vybraného útvaru. Dotazník, který je součástí přílohy obsahuje 13 otázek, z toho 3 nepovinné s možností doplnění libovolného komentáře k otázkám. Z 30ti oslovených pracovníků jich své odpovědi poskytlo 24. Sběr dat z dotazníku probíhal v období od 7. do 14. 2. 2020. Zaměstnancům byl poskytnut v elektronické podobě zasláním internetového odkazu a vytvořen byl pomocí online nástroje pro tvorbu dotazníků Survio. Otázky obsažené v dotazníku se týkají vyhledávání, výběru, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců a mají vést ke zjištění spokojenosti se současným stavem užívaných procesů v těchto oblastech z pohledu stávajících výkonných pracovníků. Na základě odpovědí v dotaznících je poté pomocí syntézy zhodnocen stav současných procesů, metod a užívaných nástrojů ve společnosti. Při zjištěných nedostatcích je navrženo doporučení na zlepšení těchto metod a nástrojů tak, aby vedly ke zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců.

3 Teoretická východiska

3.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

Jednoduchá definice dle Šikýře (2012, s.16) tvrdí, že „*personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí*“. Výklad pojmů personalistika či personální administrativy bývá v praxi často nahrazován pojmem řízení lidských zdrojů. V odborném pojetí je však přistupováno k termínu personalistika nebo personální práce jako k více obecným, zastřešujícím pojmům pro tuto konkrétní část řízení organizace. Naproti tomu řízením lidských zdrojů či personálním řízením je chápána již určitá vývojová fáze či konkrétní postoj personální administrativy v rámci dané společnosti. Z nejstaršího historického hlediska představovala personální agenda jakýsi soubor administrativních procesů a opatření sloužících především k uchovávání informací, potřebných dokumentů a dalších pokladů, které dále sloužily vedoucím složkám k organizaci při řízení daného podniku (Koubek, 2007).

Tato personální administrativy plnila do značné míry však pouze roli podpůrnou a v současné době se tak s tímto přístupem v praxi příliš nesetkáme. Typickým rysem v takových podnicích byla také silně centralizovaná moc v rukou řídicích útvarů a omezená delegace pravomocí směrem k níže postaveným pracovníkům. Nové koncepce v řízení lidí se začaly objevovat ve 30. letech minulého století, a to zejména v podnicích zaměřujících se na expanzi na světové trhy a maximální ovládnutí tehdejšího trhu spolu se snahou o eliminaci dalších konkurentů na trhu. Tyto firmy již aplikovaly dynamičtější a méně centralizované styly řízení.

Změny v přístupech k vedení společností vedly pochopitelně dále také k transformaci stylů dosavadního personálního řízení. Firmy začaly pracovní kolektiv a prostřední vnímat jako silnou zbraň při dosahování stanovených cílů a personální řízení neplnilo již pouze pasivní funkci při řízení podniku a začalo se více formovat po podoby jakou známe dnes. Vznikaly nové personální útvary, s tím spojené nové pozice personálních specialistů, kteří měli za úkol rozvíjet a dohlížet na metody a přístupy v řízení lidí v rámci organizace.

O současné podobě personální práce lze hovořit od 50. – 60. let 20. století, kdy se metody řízení lidských zdrojů dále rozvíjely a stávaly se tak nejvýznamnější složkou v řízení organizace, nejen ze stran personálního útvaru, ale i veškerých řídicích pracovníků. Přístup k zaměstnancům začínal mít více individuální charakter a lidský kapitál začal být považován za nejdůležitější prvek ve fungování celé organizace. Personální činnost od té

doby ztrácela svou původní ryze administrativní podobu a postupně přecházela ke skutečně řídicím činnostem a procesům (Koubek, 2007).

Významnými rozdíly mezi koncepcí původního personálního řízení a řízení lidských zdrojů jsou podle Koubka (2007, s. 15 -16) především:

- „*strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem*“ (včetně zhodnocení a uvažování možných dopadů dlouhodobých rozhodnutí vykonaných v personální oblasti),
- „*orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace*“ (pozornost směřuje k pozorování populačního vývoje, situaci na trhu práce, životnímu stylu obyvatelstva, jejich sociálnímu vývoji apod.),
- „*personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se tak součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků*“ (agenda v personální oblasti se nevztahuje pouze na pracovníky personálního útvaru, ale těmito kompetencemi disponují rovněž řídicí pracovníci všech úrovní, jež mají k zaměstnanci snadnější a rychlejší přístup než personální útvar)

Tyto tři výše popsané charakteristiky odlišují původní historický koncept personální administrativy od dnešní podoby řízení lidských zdrojů. Další rysy moderního přístupu k řízení lidských zdrojů dále vycházejí například ze zvyšující se potřeby rozvoje lidských zdrojů, péče o zaměstnance, snahy o dosažení maximální spokojenosti pracovníků nebo důraz na vznik zdravých vztahů na pracovišti a formování konkrétní firemní kultury.

Úkoly a cíle v řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů rozumíme dosažení co nejvýkonnější chodu organizace s využitím všech svých dostupných zdrojů. Kromě lidských zdrojů pak především zdroji finančními, materiálními či informačními. V konkretizované a užší podobě se pak jedná o úlohy následující:

- Dosažení optimálního stavu při alokaci jednotlivých zaměstnanců v rámci organizace na jednotlivých pozicích s cílem maximalizace efektivnosti a flexibility konkrétního pracovníka na této dané pozici.
- Utváření týmů a snaha o budování zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.

- Rozvoj pracovníků v podniku, konkrétně pak rozvoj osobnosti, silných stránek, sociálních vlastností nebo snaha o prolnutí pracovníkova osobního zájmu se zájmem celé organizace.
- Akceptování a dodržování všech legislativních předpisů v oblasti práce, lidských práv, včetně konkrétních interních opatření s cílem vytvoření a uchování dobrého jména celé organizace (Koubek, 2007).

3.1.1 Metody a teoretická východiska řízení lidských zdrojů

Teorie založená na zdrojích

„*Teorie založená na zdrojích*“ se opírá o předpoklad, že organizace využívá ke své konkurenceschopnosti ceněné, jedinečné a obtížně nahraditelné zdroje a je proto také žádoucí, aby i řízení lidských zdrojů v dané podniku korespondovala s touto skutečností a lidské zdroje vyhovovaly daným podmínkám.

Teorie chování v organizaci

„*Teorie chování v organizaci*“ se zabývá jak chováním jednotlivce, tak chováním skupin v podniku a fungováním organizace jako celku z hlediska firemní „*struktury, procesů a kultury a proto ovlivňuje přístup řízení lidských zdrojů k vytváření a rozvoji organizace*“

Institucionální teorie

„*Institucionální teorie je orientována na fungování organizací v souladu s jejich vnitřními a vnějšími podmínkami s cílem získání legitimacy a dosažení uznání.*“

Teorie lidského kapitálu

Přístupem, kterým podnik dosahuje svých cílů prostřednictvím znalostí a kompetencí svých pracovníků se pak nazývá „*teorie lidského kapitálu*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 49 - 51).

3.1.2 Strategické řízení lidských zdrojů, personální strategie

Ačkoliv se na první pohled zdají pojmy jako totožné, lze mezi nimi shledat určité odlišnosti. Podle Bláhy, Čopíkové a Horváthové (2015, s. 8 - 9) je strategické řízení lidských zdrojů „*proces, soubor činností a rozhodnutí, na jehož základě se definují oblasti, které vytváří konkrétní strategii lidských zdrojů*“, z čehož pak dále vychází „*formulace a implementace personální strategie organizace*“. Výsledkem správného strategického

řízení lidských zdrojů jsou tedy cílevědomí, motivovaní a výkonní zaměstnanci, kteří při své činnosti plní cíle podniku a to v souladu s právními a morálními zásadami.

Vedle strategické řízení lidských zdrojů lze rozeznat další pojmy, kterými jsou strategie řízení lidských zdrojů a personální strategie. Personální strategie v širokém pojetí má být v souladu s firemní strategií a říká jakým způsobem bude organizace přistupovat k řízení a vedení svých pracovníků. Tedy jakým způsobem je bude získávat, rozmisťovat a vzdělávat (Šikýř 2012, s. 37).

Při tvorbě personální strategie volí personální útvar takové metody a prostředky, aby byl co nejlépe naplněn vytyčený strategický cíl organizace. Na počátku celého procesu stojí zanalyzování stavu současného, zahrnující také analýzu stávající personální strategie. Posuzují se vnější a vnitřní jevy, které působí na chod organizace, k čemuž se dnes často využívá metoda tzv. SWOT analýza. Pomocí té se analyzují silné (S) a slabé (W) stránky, příležitosti (O) a hrozby (T) organizace.

Do silných a slabých stránek se klasicky promítá více či méně uspokojivý stav interních podmínek v organizaci. Pomocí příležitostí a hrozeb je analyzován a vyjádřen stav vnějších okolností působících na organizaci (např. zohlednění nových zákazníků nebo větší konkurence na trhu). Na základě výsledků takového porovnání by mělo být následně možné navrhnout takovou strategii, která by vedla k maximálnímu využití silných stránek a příležitostí a na druhé straně eliminovala slabé stránky a hrozby (Šikýř, 2012, s. 37). Čtyři alternativní strategie popsal následovně:

- strategie SO: směřuje k využití silných stránek a ke zvýšení konkurenceschopnosti
- strategie WO: naopak směřuje svůj cíl k eliminaci slabých stránek a zlepšení konkurenčního postavení
- strategie ST: staví na využití silných stránek a snaží se lépe vyrovnat s hrozbami
- strategie WT: směřuje k eliminaci slabých stránek a hrozeb

3.1.3 Útvary a osoby personálního řízení

Personální útvar

Personalisté ve společnostech zastávají několik funkcí. Jednou z nich je odpovědnost za administrativní úkony a povinnosti vycházející z pracovněprávních vztahů a povinností zaměstnavatele. Druhou poté funkce podpůrná, která se souvisí s poskytováním poradenství vedoucím i výkonným pracovníkům v oblastech personální politiky (Dvořáková, 2012).

Počet personalistů v podniku se odvíjí v první řadě od velikosti podniku – v malých se většinou se samostatným útvarem setkat nelze a veškeré procesy a agendu zajišťují sami vedoucí pracovníci. V organizaci střední velikosti standardně bývá pro personalisty vyčleněno minimálně jedno místo nebo je tento útvar sloučen s jiným. V podnicích velkého rozsahu se přistupuje k personálnímu útvaru jako plně strukturovanému, autonomnímu celku, kde se jednotliví členové specializují na konkrétní činnosti (např. nábor, vzdělávání apod.).

Personální útvar je podřízen nejvyššímu vedoucímu pracovníkovi a sám vedoucí pracovník personálního útvaru je součástí vrcholového managementu (Dvořáková, 2012).

Stejně tak jako vedoucí pracovníci i personalisté provádí v institucích dílčí specifické úkony:

- V první řadě se prosazují a angažují v otázkách personální politiky a strategie firmy.
- Mají poradní funkci směrem k vedoucím pracovníkům, které v případě potřeby usměrňují a poskytují informace při výkonu jejich personálních kompetencí. Především ze stran pracovníků personálního útvaru vychází snaha o zdokonalování metod a technik práce s lidmi, popř. změn ve stylu vedení, způsobů hodnocení pracovníků, jejich odměňování nebo jejich sociální rozvoj.
- Mají právo vystoupit a zasáhnout v případě, kdy by plánované kroky organizace výrazně ovlivnily a měly dopad na personální politiku podniku. Taková opatření typicky vycházejí ze zavádění nových technologií v podniku, což může vést například ke změnám kvalifikačních požadavků kladených na zaměstnance či jiné např. strukturální změny, na které musí v takovém případě útvar reagovat a včas nabídnout vhodné řešení.
- Zajišťují fungování a chod všech procesů, úkolů a metodik včetně koordinace těchto procesů (Dvořáková, 2012).

Vedoucí pracovníci

Aktivity spojené s řízením lidských zdrojů nevykonávají pouze zástupci personálního útvaru, ale také všichni řídicí personál, zahrnující veškeré úrovně manažerských pozic v organizaci. Je proto žádoucí, aby i tito pracovníci přijali svou úlohu v procesu řízení lidských zdrojů. Role, které vedoucí pracovníci zaujímají při řízení lidských v organizaci jsou následující.

- Vedoucí pracovníci se podílí na tvorbě pracovních míst, tak aby došlo k efektivní alokaci zdrojů na zajištění všech potřebných úkonů v podniku.
- Nadřízení pracovníci mají rovněž velkou roli při získávání zaměstnanců, jež sami iniciují a určují požadavky, které budou na případně uchazeče kladeny. Hrají tím pádem zásadní roli v rámci nabírání nových zaměstnanců, které sami iniciují, řídí a mají zpravidla při výběrovém řízení poslední slovo a plnou rozhodovací pravomoc. S tím souvisí i jejich součinnosti při samotném procesu zaučování nových zaměstnanců a jejich dalšího začleňování do kolektivu.
- Při péči o stávající či nové zaměstnance tvoří dále kritéria a podmínky, dle kterých jsou podřízení pracovníci hodnoceni. Formulují podstatné náležitosti hodnocení, závěry hodnocení a dále rozvíjí pracovníkův výkon.
- Vystupují dále také v procesech, při kterých dochází ke změně pracovníka zařazení – ať už se jedná o povýšení nebo změnu pracovního místa, spolu se změnou agendy. Do této oblasti spadá taktéž rozhodování při propouštění zaměstnanců. Velmi zásadní úlohu pak manažeři mají při vzdělávání a rozvoji pracovníků, tvoří individuální plány, které pomáhají s rozvojem jejich kariéry a potenciálu, na něž rovněž dohlíží a v případě potřeby vhodně upravují. Míra pracovníka výkonu a zlepšení jsou jedny z hlavních složek, které se mohou dále zohlednit v jeho odměně. Nadřízený pracovník při rozhodování o výši odměny však musí zohledňovat nejen výkon podřízeného, ale i další faktory jako je náročnost práce, kvalifikační požadavky apod.

Existuje-li nějaká oblast, ve které má řídicí pracovník zcela dominantní roli, pak je to role v rámci tvorby a udržování dobrých vztahů na pracovišti. S tím souvisí dále také péče o zaměstnance, která vychází primárně z přijetí odpovědnosti za dodržování stanovených předpisů a opatření (Dvořáková, 2012)

3.1.4 Personální politika

Personální politika je komplexní souhrn propojených pravidel, metod a nástrojů orientovaných k řízení lidí ve firmě. Personální politika tvoří základ pro firemní filozofii a vyznávané hodnoty, ze kterých vycházejí pravidla pro jednání se zaměstnanci a pro vedoucí pracovníky všech úrovní, kterými se společnost řídí při výkonu personálních činností. (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2015).

Personální politiku lze také rozdělit na dva okruhy, kterými jsou celková personální politika a specifické druhy personálních politik (Armstrong a Taylor, 2015).

Celkovou personální politikou se rozumí takové postoje a pravidla, která je nutné dodržovat při jednání s lidmi v rámci organizace. Některé z nich Armstrong a Taylor (2015) definují jako:

- Spravedlnost – lidé zaměstnaní v organizaci mají právo na poctivé a nezaujaté (nestranné) jednání a k veškerým oblastem jejich aktivit na pracovišti je přístupováno spravedlivě.
- Učení probíhající v organizaci – organizace usiluje o vzdělávání zaměstnanců, ve kterém je plně podporuje.
- Kvalita pracovního života – zaměstnavatel podniká vhodné kroky k tomu, aby se pracovníci cítili na pracovišti a při výkonu práce komfortně, je jim umožněn profesní růst, zvyšovaná odbornost a rozsah znalostí.

Jak již bylo zmíněno, rozlišují Armstrong a Taylor (2015) také specifické druhy personální politiky, které se týkají níže zmíněných oblastí:

- Stejně příležitosti – organizace by měla přistupovat ke všem svým zaměstnancům stejně a bez rozdílu a zaujímat vůči všem stejný postoj bez ohledu na pohlaví, vyznání, rasu, rodinný stav apod.
- Věk a zaměstnání – vzhledem k neustále prodlužující se délce života je nutné, aby tento fakt organizace respektovaly i při tvorbě personální politiky. Ta by měla vhodně popsat přístup k získávání, rozvoji a vhodnému vzdělávání starších zaměstnanců. Věk by u starších pracovníků neměl být překážkou ve výkonu dané pozice, pokud jsou u uchazeče či zaměstnance splněny podstatné kvalifikační náležitosti.
- Rovnováha mezi pracovním a osobním životem – hlavním úkolem této politiky je definice vhodných přístupů, kterými mohou zaměstnanci umožnit být více flexibilním a dosahovat tak co největší rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. V dnešní době se jedná o jeden z hlavních cílů organizací a proto se velmi často lze v praxi setkat s různými formami práce – různé typy zkrácených úvazků, možnost částečné práce z domova apod.
- Šikana – vedení organizace by mělo zaujímat zcela odmítavý postoj vůči šikaně na pracovišti, a to jak směrem k zaměstnancům, tak směrem k zaměstnavatelům.

Zároveň je povinno poskytnout všem dotčeným stranám prostor pro jejich svobodné vyjádření před členy managementu nebo personálního útvaru, jež předložená tvrzení dále posoudí a vyvodí důsledky.

3.1.5 Zabezpečování lidských zdrojů

Personální plánování

Personální plánování nebo také plánování lidských zdrojů hraje významnou roli při dosahování cílů pracovníků s ohledem na současný a budoucí požadovaný stav. Vychází přímo z plánů organizace a zohledňují jaký počet pracovníků bude třeba zaměstnat, aby byly splněny všechny produkční požadavky. Jednoduše řečeno se snaží personální plánování predikovat požadavky kladené na lidské zdroje (Dvořáková, 2012). Hlavním úkolem tohoto plánování je správné užití vhodných prostředků a nástrojů, díky nimž dokáže co nejlépe využít lidský kapitál.

Koubek (2007) popisuje úkoly personálního plánování v následujících bodech:

- zajistit požadovaný počet zaměstnanců,
- kteří budou disponovat žádoucími kvalifikačními požadavky,
- budou splňovat nároky kladené na jejich osobností a povahové rysy,
- s kladným a motivovaný přístupem k práci,
- schopností pružně reagovat na případné změny,
- a kteří budou optimálně alokováni na všech pozicích v rámci organizace jako celku i v rámci konkrétních útvarů a složek organizace.

Dále dle komplexnější definice Dvořákové (2012) zahrnuje:

- Analýzu prostředí, jejímž hlavním cílem je vhodně predikovat potenciální hrozby a naopak uvažovat vhodné příležitosti, k čemuž je nutné identifikovat jak vnější, tak vnitřní podmínky podniku. Mezi vnější podmínky se typicky řadí např. uvažování konkurence nebo respektování právních norem. Vnitřní podmínky mohou vycházet ze strategie firmy nebo firemní kultury.
- Vhodnou predikci vývoje poptávky po práci, k čemuž se v praxi hojně využívají kvantitativní metody jako je Delfská metoda nebo lineární regresní analýza.
- Stejně jako u poptávky je nutné vhodně předpovědět nabídku lidských zdrojů se zaměřením na zhodnocení počtu a kvalifikace stávajících zaměstnanců, včetně zhodnocení jejich budoucího využití.

- Navržení vhodného řešení při případně zjištěných odchylkách mezi plánovanou poptávkou a nabídkou práce.

Východiska personálního plánování

Mezi hlavní východiska personálního plánování patří především firemní strategie, postavení organizace, cíle a způsoby, které volí k jejich dosažení (Koubek, 2007).

Plánování lidských zdrojů by proto mělo poskytnout odpověď na otázky týkající se co nejlepšího využití zaměstnanců, rovněž zahrnout vhodný způsob harmonizace plánovaných personálních činností a v neposlední řadě zohlednit základní rysy a stav místního trhu práce. Z širší perspektivy personální plánování dělí Koubek (2007) na tři hlavní procesy:

- Plánování potřeby pracovníků, při kterém organizace může vycházet z odborných a kvalitativních metod či pracovat s daty postavenými na zkušenostech z minulosti.
- Plánování zdrojů pracovníků, kterými jsou lidské zdroje vně i mimo organizaci a blíže specifikovat a vhodně posoudit jejich schopnosti, osobnostní stránku a rovněž také zohlednění jejich budoucího přínosu organizace.
- Plánování personálního rozvoje, neboli také plánování kariéry, který poskytuje zaměstnancům vhodné podmínky pro jejich další růst v rámci organizace a je založen především na zhodnocení jejich slabých a silných stránek, hodnocení ze stran nadřízených a dalších kompetentních osob. Lidé v organizaci jsou rovněž obeznámeni se všemi možnými způsoby a možnostmi kariérního růstu.

Dělení personálního plánování

K personálnímu plánování lze přistupovat dvěma základními způsoby – rozlišení z časového hlediska a dle druhů plánů. Dlouhodobé (strategické plány) dosahují délky od tří do pěti let, střednědobé (taktické) délky roku až dvou a půl let a krátkodobé plány se pohybují nejčastěji v horizontu šesti měsíců. Dalšími druhy plánování vycházející z povahy plánované činnosti mohou být např. plány pro nábor, výběr a přijímání pracovníků nebo různé typy edukativních plánů. S tím souvisejí také motivační nebo plány hodnocení pracovníků (Barták, 2011).

3.1.6 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků lze označit jako aktivity, vedoucí k zajištění dostatku kandidátů se zájmem o tyto pozice při respektování požadavků na čas a náklady. Jedná se tedy o proces, do kterých se zahrnují především informování možnostech pracovního uplatnění v organizaci, a nabídka těchto pozic veřejnosti. V dalších krocích následuje případné jednání s uchazeči o pracovní místo, na jehož základě firma vybírá nejvhodnějšího z nich (Koubek, 2007).

Vlastní je proces je definován jako soubor na sebe navazujících činností, kterým podle Koubka (2007) jsou:

- stanovení potřeby získávání zaměstnanců
- určení charakteristiky a povahy pracovní pozice, které slouží při následném výběru uchazečů,
- určení zdrojů uchazečů
- určení užitych metod k získávání zaměstnanců
- určení dokumentů a informací, které budou od uchazeče požadovány
- vytvoření nabídky práce
- uveřejnění nabídky
- sběr dokumentů a informací od kandidátů.

V následujících podkapitolách bude věnována větší pozornost popisu a specifikaci volného pracovního místa včetně popisu požadavků na zaměstnance, identifikaci potenciálních zdrojů uchazečů a volbě metod získávání pracovníků.

Specifikace volného pracovního místa a požadavků na uchazeče

V popisu volného pracovního místa by měl být vymezen především „*celkový účel pracovního místa, pracovní role, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a hlavní oblasti výsledků pracovního místa*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 273). Taková specifikace dále slouží k vymezení nároků kladených na uchazeče. Obsahují vymezené požadované znalosti, formulují požadavky na chování a charakteristiky uchazeče, předpoklady pro výkon povolání z hlediska dosaženého stupně vzdělání a konkretizují vyžadované zkušenosti z předešlé praxe (Armstrong a Taylor, 2015).

Koubek (2007) rozděluje zmíněné požadavky podle účelu získávání do tří kategorií. Jsou jimi požadavky nezbytné, které jsou hlavní a nejdůležitější způsobilostní podmínkou pro přijetí uchazeče. Stále podstatnými, avšak ne již nutným kritériem rozumíme požadavky

žádoucí, kterých lze v případě potřeby dosáhnout potřebným vzděláváním nebo výcvikem uchazeče. Vítané požadavky zvyšují zaměstnancovu atraktivitu a flexibilitu v pracovním prostředí, nicméně představují pro organizaci pouze vítaný benefit, ne určující prvek. Požadavky, které nejsou považovány za relevantní nazýváme jako okrajové.

Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Současná moderní koncepce získávání pracovníků se od původní činnosti náboru liší především tím, že organizace dnes nevyhledávají nové pracovní síly pouze na vnějším trhu práce, ale zaměřují svou pozornost v první řadě na stávající pracovníky. Organizace proto dbá na co nejefektivnější hospodaření s pracovními zdroji a na neustálý růst pracovního výkonu. Aby organizace dostala svých vytyčených cílů, nelze k získávání pracovníků přistupovat pouze z hlediska potřeby obsazení pozic určitým počtem pracovníků, ale usilovat o pracovníky sečtělé, motivované, jejichž ideje a osobní postoje co nejlépe zapadají do celkové koncepce řízení firmy a jsou v souladu se všemi interními pravidly a firemní kulturou (Koubek, 2007).

Ve své podstatě je získávání pracovníků procesem, na jehož konci stojí vhodně předané a interpretované informace o volných pozicích směrem od organizace k potenciálním adeptům o práci. Vhodně koncipovaný obsah a forma nabídky volné pracovní pozice je proto pro dosažení takové stavu naprosto stěžejní (Koubek, 2007).

Jak již bylo zmíněno, disponuje společnost při obsazování pozic jak interními, tak externími zdroji pracovních sil. Vnitřní zdroje mohou být tvořeny například pracovníky, kteří byli v důsledku rozvoje a zavádění nových technologií v podniku zcela ve své činnosti zcela nebo částečně nahrazeni stroji. Do dalších skupin jsou řazeni zaměstnanci, kteří ztratili místo v důsledku různých vnitropodnikových strukturálních či jiných změn nebo ti, kteří svou nabytou odborností již přesahují podmínky pro stávající zařazení. Oproti těmto uchazečům pak na druhé straně stojí nejčastěji lidé, přicházející hledat práci z jiné organizace nebo například absolventi různých vzdělávacích zařízení.

Rozhodne-li se organizace hledat uchazeče ve svých vlastních řadách, představuje to pro ni celou řadu výhod vycházející především ze zaměstnancových znalostí konkrétního prostředí a procesů. Stejně tak organizace zná kvality zaměstnanců a ví, jakým způsobem může znalosti, které v předešlých letech na pozici načerpal, dále ještě lépe zúročit (Koubek, 2007).

Jakkoliv je však tento způsob pro firmy finančně výhodný, není vždy v silách personálních pracovníků nalézt vhodného kandidáta uvnitř organizace. Mnohdy mohou noví uchazeči

z jiných institucí či přímo konkurenčních firem přinést nový, neotřelý přístup či cennější zkušenosti než stávající personál. Na jejich získání však musí být vynaloženy zpravidla větší prostředky související s inzercí. Stejně tak samotný proces začleňování do kolektivu a adaptace na nové prostředí trvá přirozeně delší dobu než u zkušenějších osob (Koubek, 2007).

Metody získávání zaměstnanců

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 98-99) ve své publikaci metoda získávání zaměstnanců „*specifickým postupem oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání*“. Ke stanovení vhodné metody nejčastěji přispívají faktory vycházející z charakteru obsazované pozice, zdroj pracovníků, ke kterému je nabídka směřována (vnější nebo vnitřní), posouzení zájmu uchazečů o zaměstnání nebo aktuální finanční a časové možnosti organizace. V praxi se lze setkat hned s více níže uvedenými metodami získávání pracovníků, z nichž každá představuje pro organizaci jiné benefity a záleží spíše na konkrétních individuálních kritériích, dle kterých se k určené metodě společnost dále přikloní (Koubek 2007).

- Kandidát, který osloví společnost sám - zcela pochopitelně tato skupina uchazečů představuje pro daný podnik značně výhodný potenciální zdroj pracovních zdrojů. Nejen, že ušetří organizaci mnoho prostředků vynaložených na oslovování uchazečů jinými a nákladnějšími způsoby, ale zároveň jí vyjadřují své sympatie a náklonnost, vycházející nejčastěji z příznivých platových podmínek, vstřícné personální kultury nebo prestižního a žádaného prostředí. Ne vždy ale svou nabídkou dokáží v konkrétní společnosti uplatnit (především proto, že jejich nabídka a profesní profil je v čase kontinuální, na rozdíl od časově omezenější a charakterem více jednorázové poptávky po pracovnících ze strany firmy) a personalisté nebo další řídicí pracovníci zodpovědní za zajišťování lidských zdrojů musí přistoupit k jinému způsobu získání správného kandidáta.
- Ne méně častým a stále oblíbenějším postupem v získávání se stává doporučení interního pracovníka, kde může stávající zaměstnanec uplatnit veškeré své profesní odborné kvality. Nevýhody v tomto případě obsazování volné pozice mívají spíše charakter etický, někteří ze zaměstnanců by takové jednání mohli považovat za nevhodné a v rozporu s morálními zásadami.
- Směřování nabídky ke konkrétnímu kandidátovi - významnou roli v rámci takových aktivit hrají především vedoucí pracovníci, kteří svou pozornost zaměřují na dobré

a kvalitní pracovníky v požadované oblasti a případně je vyhodnocují uchazeče, vůči kterým je vhodné směřovat nabídku na zaměstnání. Jedná se o metody, při kterých se značně eliminují rizika spojená s případným přijetím nedostatečně kvalifikovaných osob. Na druhé straně zájem ze strany organizace může přirozeně ve vyhlédnutém adeptovi vyvolávat nebo umocňovat pocit vlastní atraktivity a jedinečnosti, což vede k jeho vyšším platovým očekáváním.

- Vhodného kandidáta lze nalézt také pomocí levné a nenáročné metody zveřejňování inzerce na „vývěskách“ a to jak vně tak mimo organizaci. V případě oslovování interních uchazečů touto metodou je díky transparentnosti a v inzerci explicitně vymezeným podmínkám, celkem bezpečně redukován počet nevhodných uchazečů. Zároveň se ale ne vždy tato informace musí dostat k tomu nejvíce žádanému okruhu uchazečů nebo konkrétního kandidáta. Prostředím, kde tento způsob může být naopak poměrně efektivně zúročen, jsou půdy vysokých škol či jiných vzdělávacích institucí.
- Předchozí zmíněný způsob hledání vhodného zaměstnance však v posledních letech spíše ustupuje do pozadí, stejně tak jako další metody získávání pracovníků založené na inzerci v tiskovinách apod. S technickým rozvojem, snahou o úsporu času při administrativních činnostech spojených s náborem, ale i se zvyšující se digitální gramotností populace, volí dnes personalisté čím dál častěji metody využití elektronického způsobu získávání zaměstnanců. V současné době již existuje velké množství profesně zaměřených internetových adres, kde je koncentrována většina nabízených pozic. Stále více také samotné organizace dbají na dobře zpracované a atraktivní nabídky zaměstnání umístěné na svých webových stránkách. Podobně dobře mohou v oslovování uchazečů také sloužit různé profesní sociální sítě, které se stávají v současnosti oblíbeným nástrojem personalistů při hledání a oslovování nových zájemců o práci (Koubek, 2007).

3.1.7 Výběr pracovníků

Kritéria a metody výběru zaměstnanců

Další část v celém procesu obsazování pracovního místem vhodným uchazečem je výběr zaměstnanců, který má za cíl na základě posouzení uchazečových schopností, požadavků pracovního místa a růstového potenciálu uchazeče vybrat jednoho, který se na danou pozici hodí nejvíce (Šikýř, 2014).

Posouzení životopisu představuje pro personalisty obvykle první kontakt s uchazečem a slouží především proto jako nástroj předběžného výběru vhodného kandidáta, kterého na základě vyhodnocení obdržných informací dále doporučí k dalšímu posouzení či nikoliv. Takovým posouzením bývá právě výběrový pohovor, tedy osobní střetnutí kandidáta s kompetentními osobami z řad vedoucích pracovníků a zástupci personálního útvaru. Hlavní úloha dle Šikýře (2014) výběrového pohovoru spočívá v:

- verifikaci a zjištění dalších skutečností o uchazeči, které jsou rozhodující pro pracovní pozici,
- zhodnocení uchazečovy zralosti, povahy a motivace,
- poskytnutí informací o zaměstnání směrem k uchazeči,
- získání informací od uchazeče, týkající se jeho představ a požadavků o práci.

K dosažení takového stavu a získání potřebných informací může vedoucí pracovník přistoupit dvěma možnými způsoby. V prvním případě se uchazeče dotazuje na základě předem připravených seřazených otázek a poté posuzuje jejich správnost či porovnává s dalšími uchazeči. Každá situace ale takový přístup k pohovoru nevyžaduje a manažerovi vedoucímu výběrové řízení stačí rámcově určený okruh dotazů a vytyčený cíl rozhovoru.

V posledních několika letech se uchazeči stále častěji mohou během výběrového procesu setkat s různými formami testování. Konkrétně například s testy zaměřenými na logické, analytické nebo numerické myšlení. Dále pak s testy, které mají podobu dotazníků, a ze kterých lze rozpoznat uchazečovy osobnostní a povahové rysy. A v neposlední řadě testování, uchopené nejčastěji formou simulace modelových situací, vycházejících z povahy pracovní pozice a kladených kritérií (Šikýř, 2014).

Na podobném principu jako testování fungují v praxi hojně využívaná tzv. assessment centra, založená na zhodnocování chování kandidátů a jejich přístupu k řešení úkolů samostatně i ve skupinách. Jeho cílem je v první řadě je prokázání uchazečových kvalit, odhalení slabých a silných stránek a analýza celkových možností směrem k dalšímu

rozvoji. Standardní podoba assessment centra je ve své podstatě neměnná; vybraní uchazeči (maximálně do cca deseti osob) jsou při vykonávaných aktivitách pozorováni určenými interními i externími posuzovateli, kteří pak dále sumarizují a vyhodnocují získané vstupy (Šikýř, 2014).

Poslední možností metody výběru je sběr referencí, které získává personální pracovník či potenciální nadřízený od uvedených referenčních osob. Těmi zpravidla bývají bývalí kolegové nebo zaměstnavatelé, kteří poskytují informace o uchazečově působení v předešlém zaměstnání, hodnotí jeho výkon a pracovní nasazení apod. Po zajištění výše zmíněných činností stojí na konci celého procesu nejhodnější kandidát, přijatý danou organizací na určenou pozici (Šikýř, 2014).

Přijímání pracovníků

Bláha, Čopíková a Horváthová (2015, s. 28-29) o přijímání pracovníků mluví jako o „*personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště*“. Jinak řečeno, jedná se o veškeré úkony spojené se zaměstnancovým nástupem od chvíle jeho přijetí nabídky na zaměstnání k samotnému nástupu. Hlavní pilíř nově vzniklého vztahu zaměstnance a zaměstnavatele tvoří pracovní smlouva, v jejímž obsahu musí být přesně ujednán druh vykonávané práce, místo výkonu a den nástupu. Bez těchto tří tzv. podstatných náležitostí nelze pracovní smlouvu řádně uzavřít.

V rámci adaptace zaměstnanců na nové prostředí organizace podniká kroky k rychlejšímu zařazení do výkonu funkce a dobrému sociálnímu zařazení. Jejím úkolem je zajištění rychlejší a plynulejší adaptace v novém prostředí organizace se snahou zabránit problémům vycházejícím z absence informací nebo nespecifikovaných pracovních úkonů. (Stýblo, Urban, Vysojaková, 2011). K adaptaci nového zaměstnance může organizace přistoupit dvěma způsoby, zatímco při formální adaptaci je nový pracovník začleňován pomocí systematicky vytvořeného programu, na jehož plnění dohlíží vedoucí pracovník nebo jiný zaměstnanec, neformální adaptace obvykle probíhá samovolně s pomocí nových kolegů nebo nadřízených bez konkretizovaného návodu (Šikýř, 2012).

S adaptačním programem se nový zaměstnanec zpravidla setkává již během prvního dne v zaměstnání, kdy mu je plán adaptace představen nadřízeným a který dále spolu s ostatními pracovníky po dobu adaptace dohlíží na plnění vytyčených cílů pracovníka. Během této doby souběžně s tím probíhají mezi zaměstnancem a nadřízeným rozhovory, zaměřené na kvalitu plnění úkolů, přístupu k práci apod. Finální rozhovor, probíhající

na konci adaptační doby zhodnocuje kvalitu dosažených výstupů, splnění vytyčených cílů a určuje cíle pro následující období (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2015).

3.1.8 Pracovní výkon a hodnocení zaměstnanců

Pracovní výkon

Šikýř (2012) pracovním výkonem rozumí konečný stav práce a chování zaměstnance, které lze posoudit jednak množstvím odvedené práce, případně kvalitou a schopností plnit úkoly ve stanovený čas.

Dle Armstronga a Taylora (2015) je cílem řízení pracovního výkonu dbát o zvyšování kvalifikace zaměstnanců, naplňování a překračování vytyčených cílů za účelem zvýšení svého prospěchu i prospěchu celé společnosti.

Úloha vedoucího pracovníka je spojena s předáváním informací a hodnocení pracovníkovi. K dosahování potřebných cílů a úspěšného řízení výkonu je také nutné zaměstnance vhodně motivovat, rozvíjet a obecně mu poskytovat co nejpříjemnější podmínky pro výkon povolání. Samotný cyklus řízení pak probíhá v několika neustále se opakujících fázích. Východiskem takového procesu je správně definovaná role zaměstnance, na kterou navazuje uzavření dohody o pracovním výkonu. Ta vzniká na předem ujednané období mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a obsahuje především „*dohodnuté rozvojové a pracovní cíle, normy a ukazatele pracovního výkonu, předpoklady a požadavky výkonu práce, podmínky a prostředky výkonu práce, základní standardy a hodnoty organizace*“.

Ke stanovení vhodně vytyčených a dosažitelných cílů se v praxi užívá zejména tzv. SMART metoda. Podle ní by měly být cíle především „*specificky zaměřené, měřitelné, dosažitelné, reálné a ohraničené určitým časovým rámcem*“ (Šikýř, 2012, s. 114).

Při samotném řízení pracovního podniku zaměstnanec konkrétní kroky k naplnění takových cílů. K tomu je veden a průběžně hodnocen vedoucím pracovníkem, který na celý proces dohlíží a poskytuje zaměstnanci potřebnou zpětnou vazbu a podporu. Na konci sjednané doby dochází k celkovému zhodnocení pracovníkova výkonu, jehož úkolem je analýza současného stavu oproti stavu výchozímu a návrh budoucích kroků směrem k zaměstnancově následující kariéře.

Hodnocení zaměstnanců

V předchozích odstavcích bylo hodnocení pracovníků definováno v obecné rovině jako závěrečná fáze procesu řízení celého pracovního výkonu. V této části bude detailněji vyložen samotný obsah, proces a užívané metody. Koubek (2007) definuje hodnocení pracovníků jako činnost zabývající se:

- zjištěním informací o způsobu jakým pracovník vykonává své úkoly a plní zadání práce, jaké je chování zaměstnance na pracovišti či jaké vztahy má se svými kolegy a dalšími osobami, se kterými je při výkonu povolání v interakci
- poskytnutím zjištěných výstupů hodnocení pracovníkům a následná diskuze těchto skutečností s pracovníky
- snahou a nalezením řešení vedoucího ke zlepšení pracovního výkonu

V hodnocení pracovníků lze rozlišovat dvě základní formy. Neformální hodnocení má spíše nárazový, průběžný charakter, vycházející spíše z obecné interakce mezi pracovníkem a nadřízeným během dne na pracovišti. Oproti tomu hodnocení formální je již více strukturované, organizované a jeho výstupem zpravidla bývá nějaký záznam o hodnocení, který lze využít v dalších personálních úkonech.

Při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance musí vedoucí pracovník zohledňovat velké množství kritérií a determinantů. Zásadní roli v hodnocení hrají pracovníkovy dosažené výsledky, spojené nejen s objemem vykonané práce, ale i s kvalitou výstupů, dodržováním daných termínů atd. Ty vychází částečně z motivace a celkového přístupu zaměstnance k práci. Při hodnocení však nelze opomenout ani takové faktory jako je pracovní prostředí nebo pracovní doba, jež mohou také do značné míry ovlivňovat pracovníkův výkon (Šikýř, 2012).

Subjekty hodnocení

Nejčastěji se v praxi lze setkat s hodnocením pracovníka ze strany jeho nejbližšího nadřízeného. Takový postup je zcela logický, nadřízený pracovník je nejvíce zainteresován do pracovníkovy agendy, je s ním v úzkém nepřetržitém kontaktu, vypracovává průběžné i celkové hodnocení jeho výkonu a navrhuje případné další kroky a opatření směrem k jeho rozvoji a plnění cílů. V situaci, je-li hodnocení přímého nadřízeného např. kritériem pro další kariérní postup, lze hodnocení vykonávat i z pozice druhého vyššího nadřízeného. V takovém případě je tento způsob dokonce více žádoucí, přímo nadřízený liniový pracovník nemusí mnohdy takovými pravomocemi disponovat.

Ojedinele se lze v praxi setkat také například s hodnocením pracovníkem personálního oddělení nebo vybraným externím hodnotitelem; vzhledem k jejich omezené znalosti povahy pracovního místa a charakteru vykonávané práce není tento způsob příliš efektivní (Koubek, 2007).

Naopak o mnoho více se v dnešní době společnosti přiklání k systému sebehodnocení zaměstnanců, které má za úkol vhodně zmonitorovat pracovníkovu vnímání sebe sama a dále sloužit jako výchozí materiál pro jejich další rozvoj. K dosažení takového stavu je však ze strany zaměstnance nutné přistupovat k takovému hodnocení maximálně objektivně a konstruktivně. Pouze takové informace mohou vést ke kvalitním výsledkům s žádoucí vypovídající hodnotou (Koubek, 2007).

Metody hodnocení pracovníků

Metod využívaných při hodnocení zaměstnanců existuje celá škála, z nichž bude podle Koubka (2007) následně vyloženo několik v praxi nejvíce užívanějších.

- Hodnocení podle stanovených cílů se typicky užívá při řízení specialistů či manažerů a postup zahrnuje: specifikaci cílů a způsobu jejich dosažení, vytvoření vhodných podmínek pro jejich uskutečnění a určení dalších kroků vedoucích k jejich zlepšení.
- V hodnocení dělnických profesí se lze častěji setkat s metodou hodnocení na základě plnění norem, které má za úkol určit vhodnou úroveň výkonu, seznámit zaměstnance s těmito požadavky a výsledně posoudit pracovníkův výkon se stanovenými normami.
- Volný popis představuje metodu dobře aplikovatelnou u manažerských či tvůrčích povolání a na hodnotitele neklade žádné specifické požadavky. O to více zde ale hrozí, že hodnotitelé budou inklinovat k příliš subjektivnímu a zaujatému hodnocení vycházející z osobních vztahů a sympatií k zaměstnanci.
- Hodnocení pomocí stupnice vychází z předpokladu, kdy každé kritérium pracovního výkonu je posuzováno separátně pomocí vhodných slovních, číselných nebo grafických stupnic.
- Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) zastupuje metody, hodnotící pracovníkovu chování. Necílí tedy přímo na pracovníkovy výsledky, ale spíše na celkový přístup k práci.

- Metoda hodnocení na základě kritických případů klade největší důraz na hodnotitele, jehož úkolem je pravidelné vypracování písemných záznamů o pracovníkových aktivitách, sloužící jako východisko pro další vyhodnocování jeho výkonu. Taková činnost je nejen časově náročná, ale také riziková z hlediska případného nabourání dobrých vztahů na pracovišti. V zaměstnanci tato metoda může časem vyvolávat nepříjemné pocity z neustálého pozorování.
- Hodnocení metodou AC/DC (Assessment Centre / Development Centre) je posledním zmíněným typem, který organizace využívá při plánování rozvoje svých zaměstnanců, zpravidla na výše postavených pozicích. Hodnocení pracovníků probíhá formou skupinového a individuálního řešení úkolů a případových studií, při kterých se posuzuje zejména jejich kvalifikace, výkon, orientace na výsledek nebo růstový potenciál

3.1.9 Motivace a odměňování zaměstnanců

Odměňování

Odměňování zaměstnanců je způsob ocenění pracovního výkonu zaměstnanců s cílem podpořit zaměstnancovu pracovní aktivitu. Odměňování lze považovat za zcela zásadní determinant pracovní motivace a pro řídicí a personální pracovníky v organizaci představuje realizace žádoucího, efektivního a spravedlivého systému odměňování jeden ze základních úkolů (Šikýř, 2014).

V posledních letech navíc dochází ke zdatnému oslabování významu typicky peněžních forem odměňování ve prospěch jiných způsobů oceňování kvalit zaměstnanců.

Každá organizace při tvorbě vlastní politiky odměňování směřuje k následujícím úkolům.

- Důležitou složkou personální činností všech vedoucích pracovníků je snaha o získání a udržení kvalitních pracovníků, kteří svou činností budou přispívat a vhodně se podílet na naplnění cílů organizace jako celku.
- Organizace usiluje o udržení nákladů vynaložených na mzdové/platové závazky v přijatelném rozsahu. Zvyšování mzdových nákladů nemusí vždy vést nutně k získání lepšího postavení na trhu, právě z důvodu možných změn v objemu produkce, cenách lidského kapitálu apod., které je podnik nucen uvažovat.
- V neposlední řadě by měl být systém odměňování postaven na principech spravedlnosti a transparentnosti a být v souladu s konkrétními právními předpisy a kulturou organizace (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2015).

System odměňování

Mzdový systém, který není přímo upraven v žádném legislativním předpisu, tvoří zásady a postupy v odměňování mzdou (Šikýř, 2014). Principy odměňování, které daný podnik zvolí však nesmí být v rozporu se zákoníkem práce a vybranými předpisy, týkající se například stanovení povinné hranice minimální mzdy. Mzdou se rozumí odměnu peněžité formy směrem od zaměstnavatelem k zaměstnavateli za provedenou práci. Osoby, zaměstnané v oborech, které jsou úplně či do velké míry financovány z veřejných zdrojů, pak jsou místo mzdy odměňovány platem.

Faktory, které nejvíce ovlivňují výši a podobu mzdy se týkají především jak psychické tak fyzické náročnosti práce, míře odpovědnosti a dosavadních dosažených výsledků v zaměstnání. Samotná mzda se pak skládá z několika složek, z nichž mezi obvyklé řadíme:

- základní složku mzdy – vychází ze základní mzdové formy, nejčastěji z časové mzdy nebo mzdového tarifu
- příplatky, které zaměstnanec odměňují za nestandardní např. rizikové podmínky při práci
- doplňkovou složku mzdy, kterou pracovník může získat za přístup a výsledky nad rámec svých povinností (Šikýř, 2014).

Další doplňkovou formou peněžitého plnění mohou být pro pracovníky různé zaměstnanecké výhody, které mohou mít různé podoby. Koubek (2007) je dělí do tří skupin; první benefity mající sociální charakter, kterými mohou být například pojištění, zaměstnanecké půjčky nebo příspěvky na dovolenou. Druhým typem jsou takové výhody, které může zaměstnanec užívat přímo při výkonu povolání (příspěvky na stravování, dopravu apod.) a poslední zmíněné jsou spojeny s pozicí zaměstnanec ve společnosti (automobil, kvalitnější technologie).

3.1.10 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Ke správnému definování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je nutné nejprve vyložit rozdíly mezi pojmy učení a vzdělávání, jejichž význam se v praxi příliš často nerozlišuje. Dvořáková (2012, s. 284) však říká, že „vzdělávání je aktivita, která vede k učení.“ Samotné učení pak chápe jako rozvoj dalších znalostí a dovedností. Koubek (2007) ve své literatuře o vzdělávání hovoří jako o personální činnosti, která zahrnuje mnoho aktivit a mezi něž patří např.:

- rozšiřování a prohlubování znalostí a dovedností v závislosti na měnících se požadavcích pracovního místa,
- rozšiřování znalostí pracovníků i mimo oblast jejich pracovního zařazení tak, aby byli schopni alespoň částečně zastoupit zaměstnance na jiných pozicích.

Základní předpoklad pro to, aby zaměstnanec byl schopen vykonávat určené povolání je dosažení určité požadované odbornosti a kvalifikace, které lze rovněž nahradit synonymem anglického původu kompetence. V obecném pojetí lze tento termín chápat jako „*soubor chování pracovníka, který musí použít, aby úspěšně zvládl úkoly své pracovní pozice*“ (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 71).

K takovému chování zaměstnanec potřebuje nejen disponovat potřebnými znalostmi a dovednostmi, ale i motivací, vedoucí k takovému chování. Stejně tak důležitým požadavkem je možnost v rámci organizace toto chování použít. Jak již bylo zmíněno výše, rozumí se kompetenci schopnost člověka určitým způsobem se chovat. Toto chování a jednání však jsou dále determinovány několika složkami osobnosti, mezi které Kucharčíková a Vodák (2011) řadí:

- stimuly a motivy, které zajišťují pracovníkovo nasazení a honbu za lepšími výsledky
- temperament člověka, ze kterého lze usuzovat pracovníkovo chování v určitých situacích
- způsob vnímání sebe samého, ze kterého vychází pracovníkův přístup k úkolům a práci obecně
- souhrn znalostí a dovedností, potřebných k vykonávání povolání.

Podnikové vzdělávání

Koubek (2007) tvrdí, že „*podnikové vzdělávání se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru*“. Vzdělání v podniku a všeobecné životní vzdělávání lze považovat za spojené nádoby, které společně vytvářejí a formují pracovníkovu kvalifikaci. Vzdělávání v rámci organizace zpravidla zahrnuje činnosti.

- související se zaškolováním při nástupu na konkrétní pozici, kdy je nutné, aby zaměstnanec přijal za své všechny potřebné znalosti a dovednosti, které toto pracovní místo vyžaduje
 - rozšiřující a prohlubující jeho odbornost v průběhu výkonu povolání
 - rekvalifikační, potřebné pro výkon jiné než stávající činnosti
 - rozvojové, směřující ke zvýšení své atraktivity v rámci podniku nebo trhu práce.
- (Šikýř, 2014)

Identifikace potřeby vzdělávání

Klíčovou činností při procesech firemního vzdělání je vhodná identifikace potřeby vzdělávání, jejímž cílem je pomocí informací o pracovních pozicích a zaměstnancích dosažení rovnováhy mezi schopnostmi pracovníka a požadavkem, kladeným na pracovní místo. Právě zde hrají zásadní roli analýzy pracovních pozic a hodnocení zaměstnanců.

Plánování vzdělávání

Samotnému vzdělávání předchází tvorba samotného plánu vzdělávacího plánu, který má za úkol určit cíle vzdělávání, dotčené skupiny zaměstnanců, vůči kterým plán směřuje a poskytnout informace o společnosti, zajišťující vzdělávací činnosti. Stejně tak důležité je zhodnocení nákladové náročnosti a možností, včetně vymezení požadavků směrem k technickému vybavení a dalších služeb (Kucharčíková a Vodák, 2011).

Realizace vzdělávání

Po sestavení plánu přichází na řadu již aplikace vybrané metody s cílem osvojení si žádoucích dovedností. Způsoby, jakými lze k podnikovému vzdělávání přistupovat můžeme rozlišovat i na základě toho, zda - li probíhá vně či uvnitř organizace. Při rozhodování mezi jedním či druhým způsobem jsou zvažovány například vzdělávací

cíle, charakter vzdělávání skupiny či organizační východiska vzdělávání. Během vzdělávacích činností probíhajících přímo na pracovišti se nejčastěji může zaměstnanec setkat s několika situacemi. Jednou z takových jsou různé typy instruktáží nebo asistování, kdy zaměstnanec napodobuje nebo pouze pozoruje chování školitelů.

Osoba, odpovědná za vzdělávání může rovněž pracovníka přímo pověřit vykonáním určitého úkolu. Jednou z často užívaných metod je také rotace, čili pohyb mezi několika pracovními místy, který podporuje zaměstnancovu flexibilitu a zvyšuje jeho odbornost. Se stále větší oblibou dnes firmy užívají služeb koučů nebo mentorů. Jedná se typicky o osoby s výbornými komunikačními a motivačními schopnostmi, v případě mentoringu o vysoce kvalifikované pracovníky v dané oblasti, kteří tímto způsobem vhodně využijí nabitých znalostí a zkušeností (Kucharčíková a Vodák, 2011).

Rozhodne-li se organizace přistoupit ke vzdělávání svých zaměstnanců některým z jiných dostupných způsobů, volí nejčastěji mezi některými z níže uvedených alternativ, probíhajících již mimo pracoviště. Typickými zástupci takového vzdělávání jsou přednášky a semináře, které však příliš nepodněcují zaměstnancovu aktivitu a přístup k informacím. Právě proto jsou dnes častěji nahrazovány například případovými studii, které vyžadují větší aktivitu školených osob, směřující k vyřešení zadané úlohy (Kucharčíková a Vodák, 2011).

Metody, kterými lze dnes vzdělávat své zaměstnance na pracovišti i mimo něj se dnes těší stále větší oblibě, vycházející především ze snadné dostupnosti a nižších nákladů spojených se zabezpečením lidí. Tzv. e-learningy (elektronické vzdělávací systémy), představují pro pracovníky často lepší a transparentnější způsob vzdělávání než jiné zmíněné typy. Pracovníka díky možným podpůrným grafickým či jiným složkám dokážou upoutat více než pouze stroze podané informace a definice. Výhodu spatřují rovněž v možnosti (a často takové povinnosti) nové znalosti podrobit závěrečnému testování (Kucharčíková a Vodák, 2011).

Vyhodnocování výsledků

Poslední, avšak ne příliš dobře uchopitelnou částí vzdělávacího cyklu tvoří vyhodnocování výsledků. Úskalí spočívá v obtížnosti měřitelnosti samotného vzdělávání, které je proto posuzováno spíše během následujícího pracovního procesu zaměstnance, jeho chování a aplikace osvojených znalostí v praxi (Kucharčíková a Vodák, 2011).

3.1.11 Trendy v řízení lidských zdrojů v 21. století

Stejně jako v dalších oborech a odvětvích i oblast lidských zdrojů prochází za poslední desítky let vývojem a nově vznikající trendy souvisí s nejen rozvojem moderních technologií, ale také zohledňují specifické požadavky zaměstnanců na rovné zacházení či rozdělení mužských a ženských rolí na pracovišti. Problematickým tématem může v několika následujících letech může být také specifický demografický vývoj, spojený se stárnutím populace, kterému se firmy i personalisté budou také nuceni přizpůsobit (Kocianová, 2012).

Typické směry a přístupy, které se za posledních dvacet let v řízení lidí uplatňují, jsou následující.

Work-life balance

Problematika, kterou se zaměstnavatelé i zaměstnanci zabývají čím dál častěji reaguje na fakt, že dnešní mladí lidé se již příliš neztotožňují s přesvědčením, že k úspěchu v pracovním životě je nutné obětovat veškerý svůj volný čas na úkor jiných osobních potřeb a aktivit. Naopak hledají možné způsoby jak skloubit profesní i osobní aktivity a organizace se jejich požadavkům snaží vycházet vstříc. Dosažení tohoto vyváženého stavu však představuje pro každého člověka něco jiného.

Na jedné straně tak často stojí lidské sny, přání týkající se pracovního úspěchu a seberealizace a na straně druhé představy směřující k osobnímu a rodinnému životu, zálibám a dalšímu osobnímu rozvoji.

Ve většině organizací se proto dnes lze setkat s různými alternativními formami pracovních úvazků, zkrácenou pracovní dobou (týkající se například matek s menšími dětmi) nebo možností práce z domova. V souvislosti s rovnými příležitostmi pro muže a ženy vznikají v mnohých podnicích firemní školky, zaměstnanci mohou na pracovišti rovněž využívat různých sportovních aktivit apod. (Kocianová, 2012).

Age management

Požadavkům a očekáváním dnešní generace mileniálů¹ se zaměstnavatelé i odborníci věnují posledních několik let a ačkoliv je toto téma stále aktuální, do popředí se stále více dostává problematika z opačného konce spektra, a to konkrétně zaměstnávání a využití potenciálů starších osob. Problematickými tématy je dnes neustále stárnutí populace, problematika důchodů nebo věkové diskriminace na pracovišti.

Proto firmy obrací svou pozornost i k této víceméně stále ohrožené, avšak přínosné skupině pracovníků. Age management se zabývá vytvářením souhrnných postupů, podporujících věkovou diverzitu mezi pracovníky a směřujících k vyváženému a spravedlivému přístupu ke starším i mladším zaměstnancům a jejich vzájemné kooperaci v rámci jednoho pracovního prostředí (Kocianová, 2012).

Při tvorbě zásad politiky age managementu jsou klíčové aktivity spojené s bouráním stereotypů a věkovou diskriminací. Dle zásad age managementu by společnost měla oceňovat a rozvíjet zkušenosti starších zaměstnanců a vhodně řídit předávání těchto znalostí směrem k mladší generaci. Naprosto nevhodné jsou jakékoliv předsudky, týkající se často jejich zdravotního stavu nebo omezené flexibility a přístupu k novým technologiím. Cílem organizace by naopak mělo být maximální využití kapacit napříč všemi věkovými kategoriemi a dbát o jejich oboustranný rozvoj (Kocianová, 2012).

Diversity management

V obecném pojetí vychází koncepce diverzity z požadavků na rovné podmínky a zacházení v podniku, bez ohledu na případné odlišnosti. O úspěchu člověka by v žádné míře neměla rozhodovat barva pleti, věk, pohlaví či náboženské vyznání.

Z dlouhodobého hlediska lze říci, že vhodně aplikovaná politika diverzity zlepšuje v podnicích vyznávání kulturních hodnot, zvyšuje výkonnost zaměstnanců, snižuje fluktuaci a pomáhá předcházet a řešit nedostatek pracovníků. Mezi nejčastější nevýhody lze zařadit nedostatečnou komunikaci a problematičtější spolupráci mezi některými členy rozmanitých týmů, na jejichž eliminaci by se měl podílet primárně nadřízený pracovník (Kocianová, 2012).

Digitální technologie v řízení lidských zdrojů

Při řízení lidských zdrojů musí podniky zohledňovat jednak výše zmíněné problémy a trendy, ale především velmi rychle reagovat na současný technologický rozmach, který výrazně ovlivňuje a prostupuje i touto oblastí.

Konkrétně v oblasti nábory mohou firmy při vhodně zapojených nástrojích ušetřit až třetinu času. Mezi nové technologie v této oblasti lze zařadit například využití online kanálů v rámci výběrového řízení. Absence mezilidské interakce zde může být nahrazena technologií na zhodnocení lidských emocí, která pomáhá vedoucímu pracovníkovi zhodnotit uchazečovy reakce v méně komfortních situacích. (Barták, 2017).

Automatizovat činnosti při výběru zaměstnanců mohou také komunikační softwary tzv. chat boti, kteří nahrazují pomocí počítače nebo mobilního telefonu práci lidí zodpovědných za vyhledávání a nábor zaměstnanců. Na základě umělé inteligence a předem definovaných otázek je tento přístroj schopen vyhodnotit uchazečovu pracovní způsobilost. Chat boti se dají rovněž využít i ve vzdělávání, právě proto, že jsou schopni sami účastníkům vzdělávání zadávat úkoly, dotazníky či zasílat různé studijní online materiály (Frk, 2019).

Stejně tak mohou firmy dnes již vhodně využívat pro přilákání nových kandidátů sociální sítě. Kromě nejznámější profesní platformy LinkedIn mohou narazit na některé vhodné uchazeče i jiných stránkách (např. Facebook), kde dochází ke tvoření pracovních komunit a sdílení nabídek práce mezi uživateli. K účelu sdílení informací, rozšiřování a podpoře firemní identity a účinnějšímu řešení problémů využívají dnes některé firmy pro své zaměstnance podnikové sociální sítě. V mnohých případech jsou navíc navrženy tak, aby lidem připomínali běžné sociální sítě typu Facebook, které užívají i ke svým osobním účelům. Patří mezi ně např. IBM Connections nebo Yammer, sloužící jako interní komunikační kanál pro zaměstnance s cílem zlepšení sdílení informací, znalostí a rozhodování ve společnostech.

Zvyšuje se rovněž také počet specializovaných firem, které pro své klienty nabízí a pomáhají s digitálním řešením v oblastech personálního řízení. Jednou z nich je například společnost Saba, která prostřednictvím svých produktů klientům pomáhá v řízení činností spojených s náborem, učením a rozvojem zaměstnanců nebo plánováním nástupnictví s použitím speciálních digitálních platform. (Manuti a de Palma, 2018)

Rovněž využití formy videopohovoru se ve stále více dnešních firmách osvědčuje, především se pak jedná o společnosti, nabírající zahraniční zaměstnance. Pro kandidáty přináší tento způsob výběrového pohovoru výhody spojené s dopravou za potenciálním zaměstnavatelem (Prášilová, 2017).

I vzdělávání prochází v posledních několika letech digitální transformací. Prezenční kurzy nahrazují elektronické alternativy, i ty jsou mohou být časem nahrazeny ještě víc interaktivními aktivitami, využívajícími herních prvků (tzv. gamifikace) například v prostřední virtuální reality. Takové kurzy, které svými vlastnosti připomínají spíš trenažéry nebo simulátory některých činností na pracovišti, dokážou díky audiovizuální, nástrojům, umělé inteligenci a dalším prvkům v účastnících zanechat velkou emocionální i znalostní stopu. Podobně se také populárním nástrojem pro vzdělávání stávají

tzv. videotréninky, jejichž hlavní benefit pro firmy spočívá v nižší finanční náročnosti, protože není nutné využívat v tomto případě drahých služeb externích dodavatelů. Takový videotrénink si totiž zvládne společnost po technické i lektorské stránce zajistit sama. Při tvorbě takových řešení je však nutné, aby firmy respektovaly dva klíčové požadavky. První z nich je možnost užití těchto nástrojů z mobilního zařízení. Druhou pak délka jednotlivých vzdělávacích částí. Zaměstnanci spíše ocení kratší vzdělávací videa (v rozmezí 3-7 minut), které pro ně neznamenaají takovou časovou újmu a nenaruší zásadně jejich běžný pracovní den (Turčan, 2017).

Tento nový koncept vzdělávání, založený na metodě krátkých videí nebo grafických instrukcí, dostupných z mobilu i internetu, vyhovujících přímo potřebám uživatele, se rozumí jako microlearning. Díky menšímu objemu informací účastníci lépe udrží pozornost a rychleji pochopí danou problematiku, což je motivuje k dalšímu studiu (Frk, 2017).

Automatizace a simplifikace procesů v podnikové praxi se netýká pouze procesů spojených s nábořem a vzděláváním zaměstnanců, ačkoliv zde mají nové a digitální prvky největší potenciál. Velký rozmach lze pozorovat také v řešení systémů na evidenci docházky, které dnešní společnosti rozšiřují o nové funkce a propojují je s jinými interními systémy (např. účetním systémem nebo kalendáři zaměstnanců), což umožňuje integrovat více činností do jednoho propojeného celku.

Celý systém je tvořen těmito technologiemi – chytrým dotykovým zařizemí při příchodu do práce (tzv. píchací hodiny), mobilní aplikací a klasickým webovým rozhraním. Z mobilní aplikace nebo webu může zaměstnanec přímo zažádat o dovolenou nebo změnu směny, proto je důležité napojení i na jiné podnikové systémy.

Ne všechny obory však zaměstnancům umožňují využít k evidenci docházky obilní telefon (např. ve stavebnictví). Ty jsou v těchto případech nahrazeny tzv. IoT píchacími hodinami, které nepotřebují ani připojení k WiFi a po načtení čipu k této malé krabičce jsou data o docházce zaměstnance ihned odeslána na příslušnou adresu. Některé společnosti využívají také možnosti podrobit své zaměstnance při příchodu nebo odchodu z pracoviště dechové zkoušce a nechají tak zaměstnancům k píchacím hodinám připojit také přístroj na měření hladiny alkoholu v krvi (Gřeš, 2019).

4 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce analyzuje současnou podobu vybraných procesů v řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti se zaměřením na využití moderních a inovativních přístupů. V následující části je provedena analýza procesů, metod a nástrojů užívaných při vyhledávání, výběru, vzdělávání, rozvoji zaměstnanců a jejich hodnocení. Prostřednictvím rozhovorů se zástupci personální útvaru a řídicího pracovníka je identifikován pohled a názor na stávající stav užitých nástrojů a procesů. Stejně tak je pomocí dotazníkového šetření zjištěna spokojenost stávajících zaměstnanců s aktuální podobou užitých procesů a nástrojů. (Z důvodu zachování obchodního tajemství analyzované společnosti byly originální názvy aplikací objevující se v této části nahrazeny smyšlenými).

Na základě získaných informací a dat z prováděného průzkumu a rozhovorů je zhodnocena současná podoba užívaných prostředků a navržena opatření na zlepšení současného stavu v souladu se zájmy výkonných i řídicích pracovníků.

4.1 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

Samotný proces vyhledávání pracovníků probíhá v několika fázích za použití standardních metod náborového procesu. S ohledem na nižší náklady a lepší dostupnost potenciálního zaměstnance volí společnost primárně vyhledávání v řadách interních zaměstnanců. První týden až dva týdny po uvolnění pracovního místa inzeruje nabídku na tuto pozici na svých kariérních stránkách firemního intranetu. Podle dostupných dat z personálního útvaru bývá v celé společnosti až třetina volných pozic obsazovaných z interních zdrojů, v případě řídicích pozic tato hodnota dosahuje až 80 %.

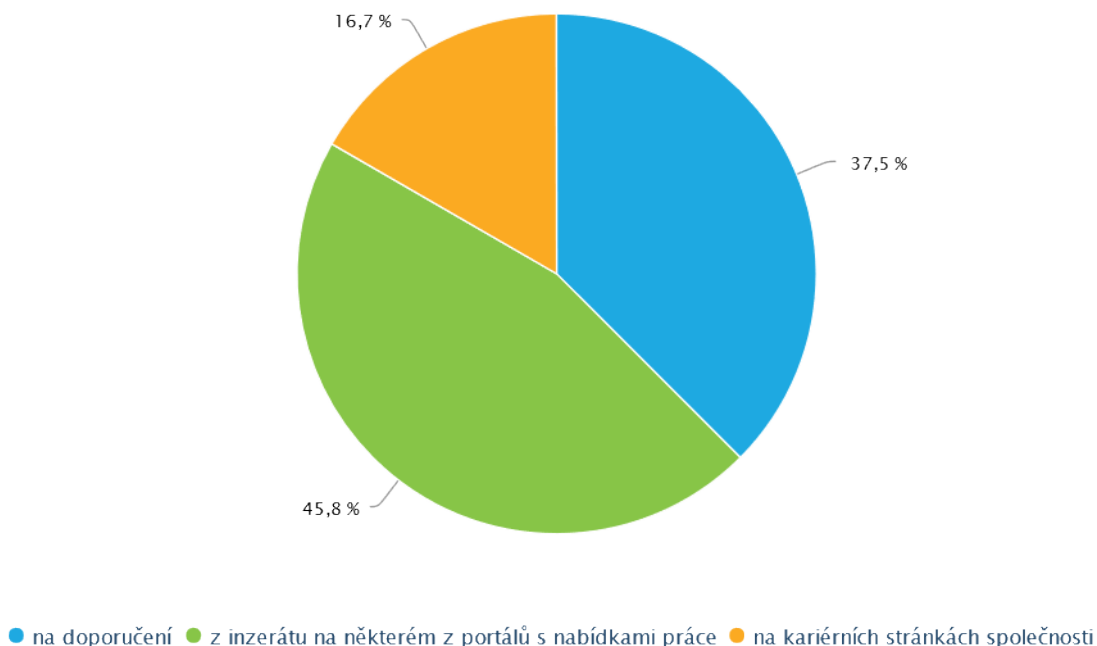
Největší mírou se na obsazení volné pracovní pozice podílí především externí inzerce, ke které společnost využívá dva neznámější portály s nabídkou pracovních příležitostí, kterými jsou jobs. cz a práce. cz. Uchazeč o zaměstnání, který na tuto nabídku reaguje zasláním svého strukturovaného životopisu, případně i motivačního dopisu na adresu e-mailovou adresu, je v případě, že splní základní kvalifikační a jiné požadavky, zpravidla do týdne až dvou kontaktován v rámci předvýběru po telefonu jednou ze dvou personálních agentur, které organizace k tomuto účelu využívá.

Využití agentur se společnosti vyplácí, na základě výsledků dotazníkového šetření na internetové stránky s nabídkami prací při hledání své pracovní pozice zavítala větší část

uchazečů než přímo na stránky firmy. Velkou část představuje také skupina zaměstnanců, kterým byla volná pozice doporučena kolegy či známými.

Graf 1: Způsoby vyhledávání pracovních pozic zaměstnanci

O volné pozici ve společnosti jsem se dozvěděl(a)?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2020

Zaměstnanec agentury uchazeči v krátkém telefonním hovoru položí několik jednoduchých otázek, směřujících především k ověření informací uvedených v zaslaných materiálech a na základě zjištěných informací doporučí či nikoliv tohoto kandidáta k dalšímu kolu výběrového řízení již konkrétnímu vedoucímu zaměstnanci a personalistovi. Primárním cílem práce agentury je eliminace nevhodných kandidátů, což představuje pro samotný podnik značné ušetření času a prostředků.

Tento způsob kandidátů je vhodný a užíván primárně právě velkými firmami, které z důvodu velkého množství zaslaných životopisů nemají kapacity na vyhodnocování každého z nich. Kandidáti, které agentura vyhodnotí jako nevhodné často nesplňují ani základní požadavky jako je například vzdělání či obor a společnost je tak v dalším posuzování nemusí brát v úvahu. Časovou i finanční náročnost, kterou by pro společnost tato činnost představovala mohou deklarovat i níže vyčíslené počty pozic, které se ročně uvolní.

Tabulka 1: Počet volných pozic v letech 2015 – 2019

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Celkem	667	839	681	739	498

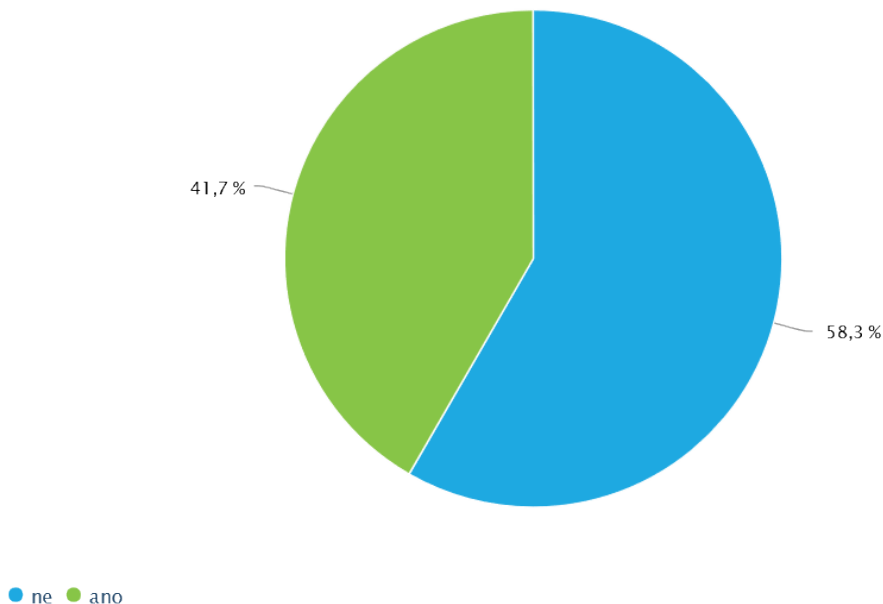
Zdroj: interní informace poskytnuté personálním oddělením, 2020

Celkový počet reakcí všech uchazečů na vypsané volné pozice v roce 2018 činil **14 555**, což v průměru představuje **20** zaslaných životopisů na jednu nabídku práce.

Další zdroj potenciálních zaměstnanců by v dnešní době, kdy neustále roste význam sociálních sítí a začíná pomalu postupovat i do oblastí řízení lidí, mohli představovat právě lidé aktivně využívající a pohybující se na profesních sociálních sítích. To částečně potvrzují i výsledky znázorněné v grafu níže, LinkedIn využívá téměř 42 % respondentů. Společnost se nicméně tímto směrem zatím neorientuje a vyhledávání zaměstnanců řeší pouze výše zmíněnými způsoby.

Graf 2: Aktivita zaměstnanců na síti LinkedIn

Máte pravidelně aktualizovaný profil na profesní síti LinkedIn?



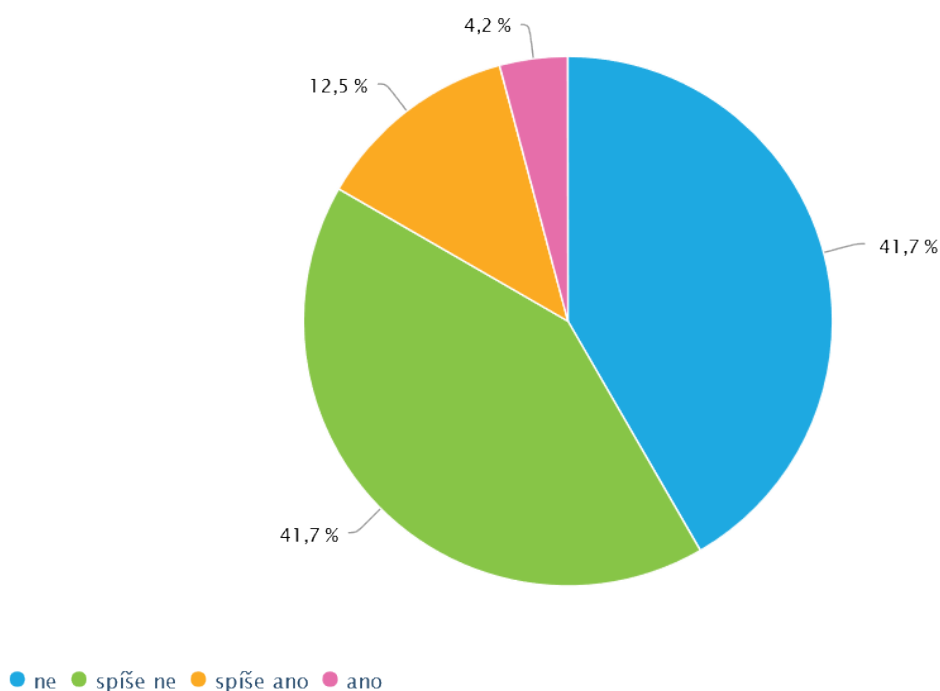
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2020

Mnoho firem se dnes ve fázi prvního předvýběru přiklání taktéž k užití různých forem elektronických testů, jejichž úkol je prověření stěžejních znalostí a dovedností kandidáta. Tyto metody se dají považovat za přínosné spíše v případech, kdy je po uchazeči

vyžadovaná např. již pokročilá znalost určité problematiky, popřípadě jazyka. K určitému zjednodušení a zrychlení procesů by užití těchto nástrojů nejspíše vedlo, ale sami zaměstnanci se stále spíše přiklánějí k prvotnímu kontaktu prostřednictvím telefonického hovoru.

Graf 3: Preference elektronického testování

Uvítali byste možnost vyplnění online testu místo telefonického prescreeningu nebo osobního pohovoru?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2020

V současné době také probíhá jednání mezi vybranými zástupci společnosti a externím dodavatelem, týkající se postupného nahrazení činností agenturního pracovníka automatickým programem pro mezilidskou komunikaci (tzv. chatbot).

Ten by měl být schopen na základě odpovědí uchazeče na předem vymezené otázky posoudit jeho kvalifikační způsobilost k případnému postupu do další fáze výběrového řízení.

Cílem najaté společnosti je v první řadě pochopit, co je důležité pro manažery jednotlivých pozic, na čem naopak záleží zaměstnancům a pomoci firmě tyto požadavky spojit do jednotné komunikace, která bude atraktivní pro nové kandidáty a zároveň umožní správné posouzení uchazečů a jejich dosazení na vhodné pozice.

4.1.1 Náborová aplikace pro manažery Náborovka

U vybraných uchazečů, které agentura vyhodnotí jako vhodné pro zařazení do dalšího kola výběrového řízení, poskytne společnosti všechny dostupné dokumenty včetně telefonického prescreeningu a tímto její úloha v procesu vyhledávání kandidátů končí.

Následující aktivity, které souvisí s dalším výběrem již zajišťuje sama firma, jejíž personální pracovníci úzce spolupracují s konkrétními manažery, kteří do svých týmů nové členy poptávají. Ke zrychlení jejich komunikace a simplifikaci procesu výběru má přispět nová aplikace Náborovka, kterou k účelům výběru manažeri užívají od listopadu loňského roku. Výhodou aplikace je její dostupnost jak v mobilní tak standardní počítačové verzi.

V té manažeri kompletně spravují údaje poskytnuté ke každému uchazeči doporučeného agenturou a slouží nejen jako komunikační nástroj manažera s některým z pracovníků personální sekce ale i ke komunikaci s kandidátem, kterého pomocí ní v případě zájmu mohou pozvat přímo k výběrovému pohovoru.

Samotný nástroj je přehledně a návodně rozdělený do pěti částí: pozice, odpovědi, feedback, pohovory a další. Na první zmíněné záložce, kterou uživatel vidí jako první po přihlášení, má k dispozici přehled všech svých otevřených pozic. Každá složka pak obsahuje již seznam uchazečů, kteří se na dané místo přihlásili a v největším detailu mají možnost nahlédnout na profil jednoho konkrétního zájemce. Kromě jeho jména je zde uvedena rovněž informace, ve které fázi výběrového procesu se uchazeč nachází nebo informace o tom na jaké jiné pozici se již v minulosti hlásil. Uloženy jsou zde dále veškeré jeho dokumenty jako je životopis, motivační dopis, případně úkoly nebo studie, které uchazeč vypracoval. Složka může obsahovat také dotazník včetně jeho vyhodnocení, byl-li kandidátem vypracován.

Manažer zde také vybírá jeden ze způsobů komunikace, kterým bude s osobou ve spojení (e-mailem, přes textové zprávy nebo telefonicky), stejně jako může ve fulltextovém poli doplňovat a ukládat své osobní poznámky.

Ve druhé zmíněné sekce – odpovědi – vedoucí pracovník nalezne přehled všech kandidátů bez ohledu na jakou pozici se hlásí. V záložce feedback probíhá komunikace a sdílení manažerovy zpětné vazby na uchazeče směrem k personálnímu úseku. Stejně tak může nadřízený pracovník ohodnotit uchazečovy kvality ohodnocením na bodovací škále od jedné do pěti.

Má-li již manažer sjednané s někým z uchazečů osobní setkání, tuto informaci včetně data a času uvidí v části nazvané pohovor. Poslední pak již obsahuje pouze informace o pozici vedoucího pracovníka a jeho zařazení.

Zkušenosti řídicích pracovníků, kteří již aplikaci využili v rámci výběru nového kolegy do svých týmů, jsou zatím velmi kladné. Oceňují především přehlednost a přívětivost platformy, kterou mohou zároveň využít i jako komunikační kanál se všemi potenciálními uchazeči a pracovníky personálního oddělení. Uložení všech důležitých materiálů a informací na jednom místě představuje značné ušetření času a usnadnění výběru vhodného kandidáta.

4.1.2 Výběrový pohovor

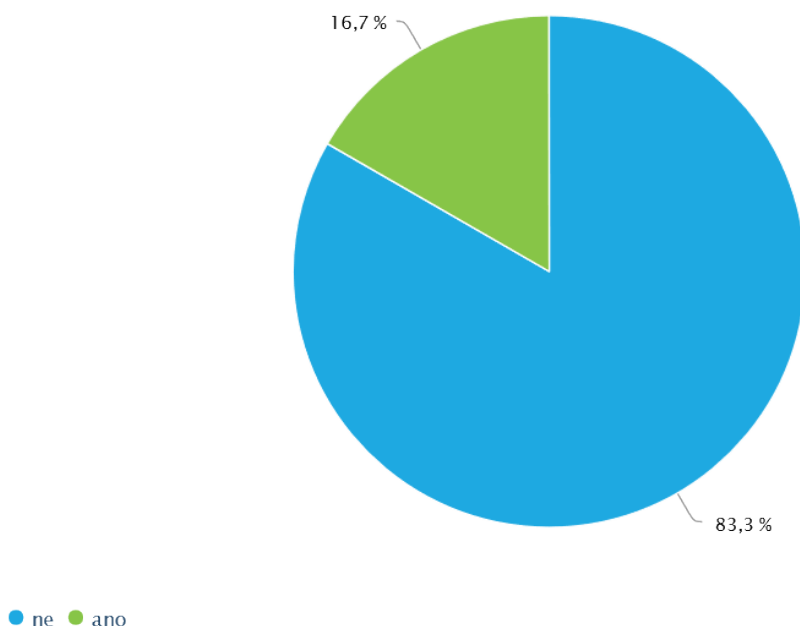
Z nástrojů, které lze k výběru pracovníků v praxi využít, se společnost ve většině případů přiklání k výběrovému pohovoru, kterého se standardně účastní odpovědný vedoucí zaměstnanec a uchazeč, ve většině případů také personální pracovník.

Interakce mezi zúčastněnými probíhá ve většině případů na základě přímého osobního setkání. V ojedinělých případech, kdy se uchazeč o pracovní místo však nemůže z různých důvodů pohovoru účastnit přímo, lze pro tyto situace využít pohovoru přes nějaký jiný kanál (např. Skype). Toto rozhodnutí však vychází primárně z rozhodnutí kompetentního manažera a není tedy nijak plošně upraveno.

Dle průzkumu se však jedná o metodu obecně spíše méně častou a většina zaměstnanců se s ní během své kariéry nesešla. Úloha takového nástroje při výběru zaměstnanců totiž v některých ohledech značně ovlivňuje či přímo znemožňuje naplno posoudit uchazečovy kvality a nároky a v mnoha ohledech znevýhodňuje obě strany výběrového procesu.

Graf 4: Zkušenosti zaměstnanců s videopohovorem

Absolvovali jste někdy pohovor přes video?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2020

Příprava vedoucího pracovníka na pohovor spočívá ve studiu zaslaného strukturovaného životopisu, případně motivačního dopisu a dalších doplňujících podkladů týkající se například dalšího vzdělání zájemce o pozici. Poskytnuty mu jsou případně i výstupy od agentury. Po úvodním představení všech zúčastněných stran je uchazeč vyzván, aby sám sebe stručně charakterizoval. Poté již následují rámcově vymezené otázky od vedoucího a personálního pracovníka s účelem ověření odborné úrovně i sociální zralosti.

Na odborných pozicích, jejichž povaha vyžaduje po uchazeči splnění některých klíčových dovedností, lze jeho kvalifikaci posoudit také na základě předloženého testu.

Ty bývají nejčastěji zaměřeny na posouzení jeho logických a analytických schopností. Otestovat lze rovněž jeho jazykovou vybavenost – u některých pozic je zcela klíčové ovládat cizí jazyk na pokročilé úrovni a především v této otázce se manažeři nejčastěji setkávají s nepravdivými nebo zavádějícími informacemi uvedenými v životopisech.

Kromě běžného výběrového pohovoru se mohou uchazeči setkat s dnes poměrně oblíbenou metodou výběru pomocí tzv. assesment centra, k němuž se společnost v některých případech přiklání. Obvykle se vybírají kandidáti, kteří jsou nastupují do organizace jako čerství

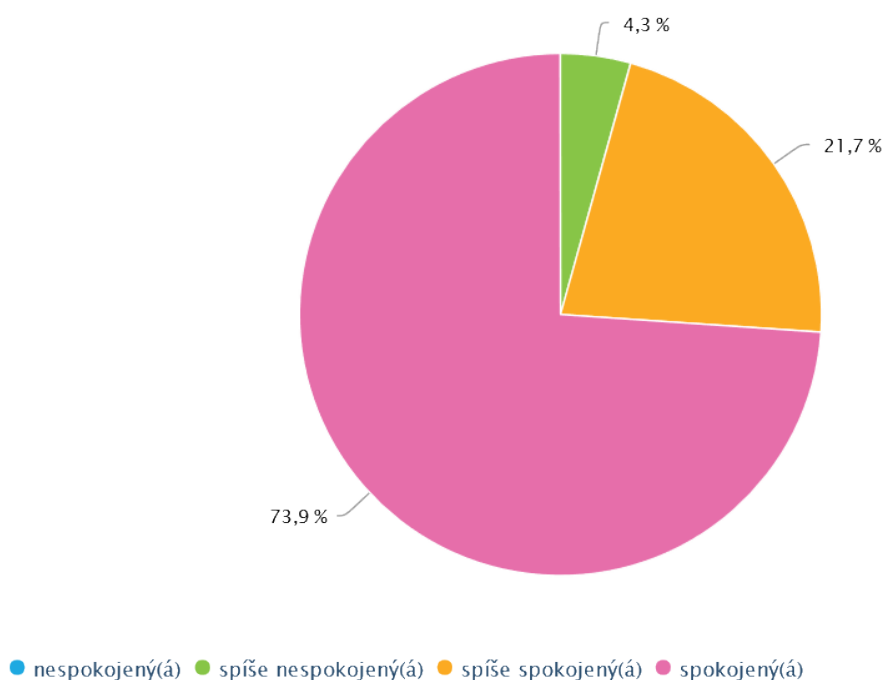
absolventi či studenti v rámci tzv. trainee programů. Podstatou takového programu je nabytí znalostí a dovedností z vybraných oblastí nebo celých týmů v rámci konkrétního útvaru, které obvykle trvá kolem jednoho roku a bývá nepsaným pravidlem, že takový zaměstnanec pak na některé z konkrétních pozic zůstává již jako plnohodnotný pracovník. Tento způsob výběru se však dá efektivně uplatnit pouze za předpokladu, že se do výběrového řízení zapojí dostatek zájemců.

S touto překážkou se zaměstnavatelé setkávají v posledních letech, kdy se úroveň nezaměstnanosti pohybuje na hranici přirozené míry, poměrně často. Jinak ale lze považovat tento způsob výběru za celkově transparentní a pro některé z pozic jako důležitý identifikátor uchazečových schopností a znalostí. Správně zorganizované assesment centrum představuje z pohledu řídicího pracovníka mnoho výhod. Jednou z hlavních je možnost vidět uchazeče nejen při řešení individuálních úkolů, ale i v rámci interakce s ostatními kandidáty. Díky tomu lze lépe odhadnout, jak bude jedinec kooperovat jednak v rámci týmu, tak zároveň jak bude aktivní nebo neaktivní při pracovních jednání.

Podoba výběrového řízení a užitých metod, které společnost v současné době využívá, se jeví dle výstupů provedeného šetření mezi zaměstnanci jako adekvátní a uspokojivá.

Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s průběhem výběrového řízení

Celkově jsem s průběhem výběrového řízení byl(a)?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2020

Po posouzení všech uchazečových kvalifikačních požadavků a zhodnocení ostatních faktorů, je vybrán jeden finální kandidát, vůči kterému je kompetentním pracovníkem směřována nabídka na uzavření pracovněprávního vztahu a ten tuto nabídku buď přijme či nikoliv. V případě uchazečova odmítnutí, je nutné mít připravené záložní řešení, kterým obvykle bývá jiný vhodný kandidát, mezi kterým se zaměstnavatel rozhodoval nebo prodloužení výběrového procesu, dokud se nenajde vhodný adept na dané místo.

4.1.3 Aplikace pro nové zaměstnance Nováček

Po akceptaci pracovní nabídky opět přejímá hlavní úlohu v procesu oddělení lidských zdrojů, které je spolu ve spolupráci s budoucím nadřazeným pracovníkem, plně odpovědné za veškeré administrativní činnosti a procesy zajišťující zaměstnancův nástup na danou pozici. Podobně jako u manažerů, kterým při výběru nového zaměstnanec pomáhají nové technologie, se společnost snaží usnadnit přechod do nového prostředí. K tomu slouží aplikace Nováček pro nově příchozí zaměstnance.

Hlavní výhodou nástroje nespočívá pouze v jeho technickém řešení, ale také v tom, že budoucí zaměstnanec se může tímto způsobem připravovat a pomalu seznamovat s novým prostředím ještě před samotným podpisem pracovní smlouvy. Z pohledu zaměstnavatele lze tímto krokem zaznamenat snahu o překlenutí mnohdy kritického období, kdy uchazeč stále nemá podepsané smluvní dokumenty a může tak stále pracovní nabídku odmítnout či přijmout nějakou jinou.

Celá aplikace je rozdělena přehledně do tří modulů, které mají za úkol provést a usnadnit nového zaměstnance během prvního měsíce v organizaci.

Nástroj obsahuje základní informace o zaměstnavateli, jeho organizační a řídicí strukturu, informace o pracovišti. Dále zde nový pracovník nalezne důležité údaje týkající se jeho přístupů do firemní sítě či informace k využití vzdáleného přístupu do interního systému pro účely práce z domova. Zaměstnanec má tak všechny klíčové indicie k dispozici ihned při příchodu na pracoviště.

Stejně tak nový zaměstnavatel požaduje od přijatého kandidáta doložení velkého množství dokumentů a splnění mnoha povinností, jejichž seznam je rovněž evidován a spravován v rámci aplikace. Obvykle se jedná o potvrzení zaměstnání předchozího zaměstnavatele, výpis z rejstříku trestů, doložení dosaženého vzdělání či potvrzení o studiu. Zaměstnanec vidí jaké kroky a jaké dokumenty je nutné doložit během prvního týdne, dvou týdnů a prvního měsíce ve společnosti stejně jako může kontrolovat stav těchto úkolů.

4.2 Vzdělávání a rozvoj

Proces a problematika vzdělávání zaměstnanců je široká a komplexní oblast, na jejíž rozvoj se obecně v podnikové praxi klade v posledních letech čím dál větší důraz. Ani tato společnost není výjimkou a rovněž se snaží poskytnout svým zaměstnancům co nejlepší podmínky pro jejich profesní i osobní růst.

Podstata vzdělávání a rozvoje ve firmě vychází z principu **70:20:10**, který znázorňuje, jakým způsobem a v jakém poměru by se zaměstnanci měli efektivně vzdělávat a učit. Nejeftektivnější a tím pádem největší podíl na rozvoji má ze 70 % forma tzv. on the job aktivit. Jedná se například o plnění standardních úkolů, překonávání překážek nebo účast na náročných projektech. Zaměstnanci mají pro tento účel k dispozici katalog aktivit realizovatelných na pracovišti, ze kterého mohou čerpat při sebevzdělávání a rozvoji.

Příručka obsahuje přehled 136 aktivit rozdělených do 14ti skupin, mezi něž patří například aktivity zaměřené na vedení lidí a týmů, aktivity pro zlepšení spolupráce v týmu, práci s méně zkušenými kolegy, aktivity spojené s plánováním a organizací nebo činnosti týkající se práce s klienty. Z povahy nabídky činností je zřejmé, že se snaží cílit na veškeré skupiny zaměstnanců, od pracovníků na centrále až po členy obchodních týmů na všech úrovních řízení.

Dalších 20 % části vzdělávání lze označit jako učení od druhých a myslí se tím především učení od přímého nadřízeného ale i od kolegů a dalších autorit. Znalosti a dovednosti tak nabývají pracovníci především formou interakce s druhými lidmi. Do takových aktivit lze zahrnout například mentoring, stínování, rotaci nebo zpětnou vazbu. Právě význam těchto činností v posledních letech stoupá a zaměstnanci ho poptávají čím dál častěji.

- Mentoring – mentoringem rozumíme proces, ve kterém na jedné straně mentor (odborně kvalifikovaný a proškolený pracovník) radí a dává doporučení týkající se kariéry mentorovaného pracovníka. Tato aktivita trvá obvykle půl roku a aby se dala považovat za efektivní, mělo by během této doby dojít k minimálně pěti setkání obou stran.
- Stínování – stínování je rozvojová činnost, při které může zaměstnanec (stínující) strávit 3 – 5 dní profesionálem (tzv. stínovaným), který vykonává činnost spadající do oblasti zájmu stínujícího. Stínující má tak unikátní možnost zažít jaká je práce na dané pracovní pozici a sledovat jeho každodenní aktivity. Této metody se užívá především při přípravě na manažerské pozice nebo pozice typické větším rozsahem aktivit. Stínujícímu se tak naskytne příležitost pohledu do pracovního života seniorního manažera a sebeuvědomění vlastních manažerských dovedností a potřeb rozvoje. Stínovaný naopak získává tímto způsobem zpětnou vazbu a přichází do styku s mladšími avšak talentovanými kolegy.
- Rotace – rotace spočívá v tom, že daný pracovník stráví 3-5 dní v jiné divizi či oddělení, jejíž cílem je trénink a vyzkoušení práce, práce s informací, účast na projektech v jiném prostředí než na které je zvyklý. Aktivita tak přispívá ke zvětšení jeho rozhledu a rozvoje a vzájemnému sdílení zkušeností, znalostí a dovedností napříč celou společností.
- Zpětná vazba – zpětná vazba představuje metodu, při které je hodnocená osoba posuzován z pohledu pracovníků na různých pozicích a úrovních. Díky tomu může

získat informace o tom jakým způsobem ho jeho neblíží pracovní okolí vnímá. Výstup tak slouží především pro zaměstnancovu vlastní analýzu potřeb dalšího rozvoje. Nárok na zpětnou vazbu má jednou ročně každý zaměstnanec, který pracuje ve společnosti minimálně půl roku. Dále si vyberu z řad svých kolegů 4 -15 hodnotitelů, které osloví ke spolupráci prostřednictvím e-mailu a do měsíce od nich obdrží v PDF formátu výstupní zprávu.

Veškeré aktivity založené na principu učení se od druhých spadají do plánů osobního rozvoje a jejich schvalování spadá do aplikace Personalista, která je nejen pro tyto účely využívána a podrobněji bude popsána v další části práce. Organizace procesů aktivit učení od druhých je závislá primárně na spolupráci přímého nadřízeného s podřízeným zaměstnancem, který má o některou z uvedených činností v rámci svého rozvoje zájem. Společně vybírají osoby, od kterých se bude daný pracovník učit, sjednocují svá očekávání spolu s očekáváním druhé strany a prostřednictvím rozhovorů vyhodnocují průběh aktivity. Zúčastněný zaměstnanec poskytuje zpětnou vazbu nadřízenému, zhodnocuje výhody, nevýhody a celkový přínos.

Posledních 10 % obsahuje formální vzdělávání, kam se řadí trénink tvrdých i měkkých dovedností, e-learningy, workshopy, přednášky či povinná školení. Společnost nabízí zaměstnancům nespočet kurzů a školení, spadajících do několika kategorií podle toho na jakou cílovou skupinu zaměstnanců míří. Přehled těchto vzdělávacích možností naleznou zaměstnanci v katalogu rozvoje, jehož podoba se aktualizuje každým rokem a pro zaměstnance je lehce dostupný na intranetových stránkách personálního útvaru.

Skupiny, do kterých jsou rozděleny interní školení jsou následující:

- Všeobecné – sem patří kurzy určené všem zaměstnancům a jsou zaměřeny především na oblast osobního rozvoje nebo online samostudium. Do oblasti osobního rozvoje lze zahrnout například zaměstnanci oblíbené inspirativní přednášky a školení zaměřené na aktuální témata týkající se například motivace, sebmotivace, time managementu, práce pod tlakem emoční inteligence zaměstnanců a mnohých dalších. Kurzy probíhající v rámci lektorského klubu jsou již více profesně zaměřené patří sem například školení na MS Excel, VBA nebo tvorbu prezentací.
- Manažerské – taktéž vedoucí pracovníci mohou čerpat z široké škály rozvojových aktivit, mezi něž patří kurzy zaměřené na hodnocení pomocí metody 360, age management, řízení zaměstnanců na dálku či hodnotící pohovory.

- Školení pro tzv. sucesory. Sucesorem označujeme pracovníka, který je považován za nástupce některého z řad vedoucích pracovníků a na základě jeho návrhu zařazen do tzv. succession planning programu neboli tzv. procesu plánování nástupnictví. Při něm dochází k plánování a obsazování důležitých manažerských pozic a pozic klíčových specialistů zaměstnanci, kteří jsou v tomto směru soustavně rozvíjeni.

Plánování probíhá standardně jednou ročně a klíčoví zaměstnanci mají za úkol identifikaci takových nástupců, kteří by byli schopni dosáhnout nástupnictví ihned (do jednoho roku), ve střednědobém horizontu (od jednoho roku do tří let) a v dlouhodobém horizontu (od tří do pěti let). Není podmínkou, aby vybraný nástupce byl pouze z daného týmu, ale manažer může navrhnout kteréhokoliv zaměstnance, jehož považuje za vhodného adepta napříč celou firmou. A právě tito vybraní pracovníci mají k dispozici odborná školení zajišťující jejich rozvoj.

- Poslední nabídka rozvoje je tvořena odbornými kurzy, které se zaměřují již na specifické potřeby zaměstnanců v rámci všech divizí. Nalézt zde lze mnoho vzdělávacích aktivit jak pro pracovníky v retailové i korporátní divizi či kurzy týkající se právní oblasti a regulací. Vybrané z nich lze rovněž absolvovat i v anglickém jazyce.

Kromě výše zmíněných možností vzdělávání, mohou zaměstnanci také čerpat z nabídky aktivit, poskytovaných externími školiteli nebo si nechat vytvořit kurz přímo dle vlastních požadavků a preferencí. O šířce a rozsahu vzdělávacích a rozvojových aktivit vypovídají i statistiky za minulý rok, znázorňující počty celkových realizovaných kurzů a počet vypsání termínů kurzů. Celkově se alespoň jednoho prezenčního kurzu zúčastnilo celkem 2 711 pracovníků, což téměř odpovídá celkovému počtu zaměstnanců v organizaci a lze tak říci, že každý zaměstnanec absolvoval v loňském roce minimálně jedno z dostupných školení.

Tabulka 2: Počet nabízených prezenčních školení v roce 2019

Počet nabízených prezenčních školení v roce 2019	
Počet školení pro zaměstnance retailové divize	59
Počet školení pro zaměstnance korporátní divize	19
Počet školení určených pro všechny zaměstnance	49
Počet školení pro řídicí pracovníky	23
Počet školení pro nástupce na vedoucí pozice	7

Zdroj: interní informace poskytnuté personálním oddělením, 2020

Tabulka 3: Přehled uskutečněných termínů prezenčních školení v roce 2019

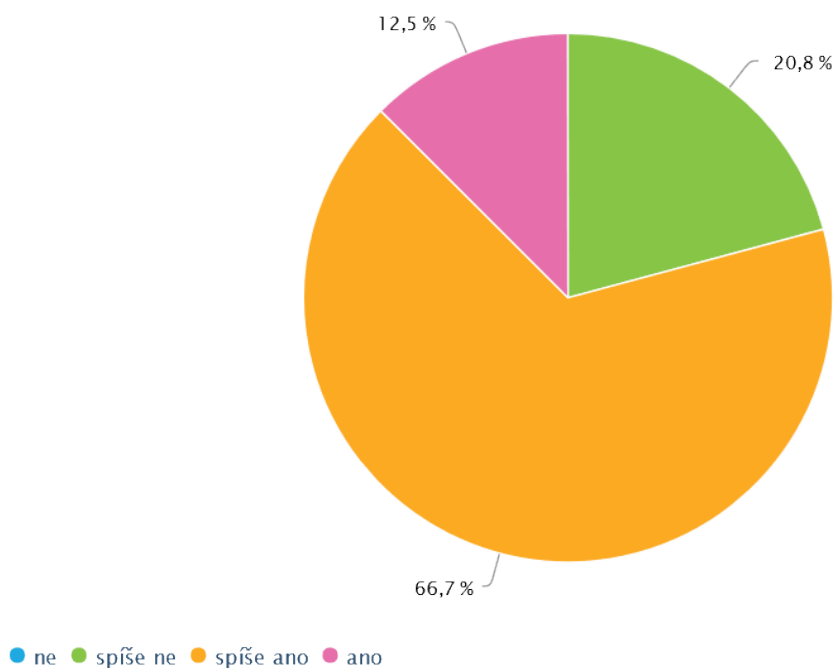
Přehled uskutečněných termínů prezenčních školení v roce 2019	
Počet termínů školení pro zaměstnance retailové divize	410
Počet termínů školení pro zaměstnance korporátní divize	60
Počet termínů školení určených pro všechny zaměstnance	142
Počet termínů školení pro řídicí pracovníky	77
Počet termínů školení pro nástupce na vedoucí pozice	9

Zdroj: interní informace poskytnuté personálním oddělením, 2020

Rozsah a nabídka portfolia z pohledu zaměstnanců, stejně tak jako průběh vzdělávacích aktivit se také dá považovat za uspokojivou, což potvrzují i výsledky v rámci prováděného průzkumu.

Graf 6: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou školení

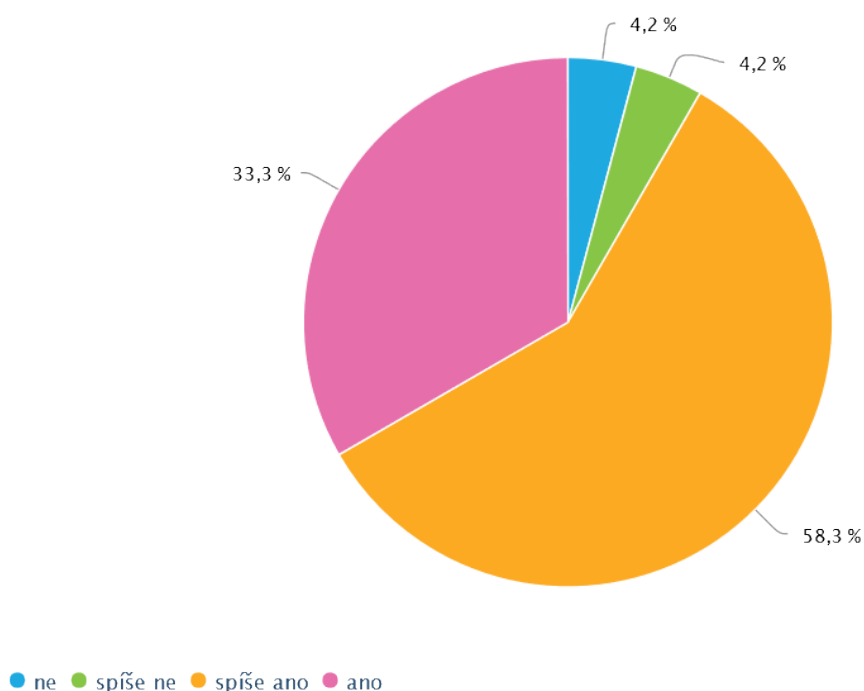
Jste spokojeni s aktuální nabídkou školení pro zaměstnance?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2020

Graf 7: Spokojenost zaměstnanců s průběhem a podobou školení

Pokud jste v posledním roce absolvovali některé z dostupných školení, byli jste s jeho průběhem a podobou spokojeni?

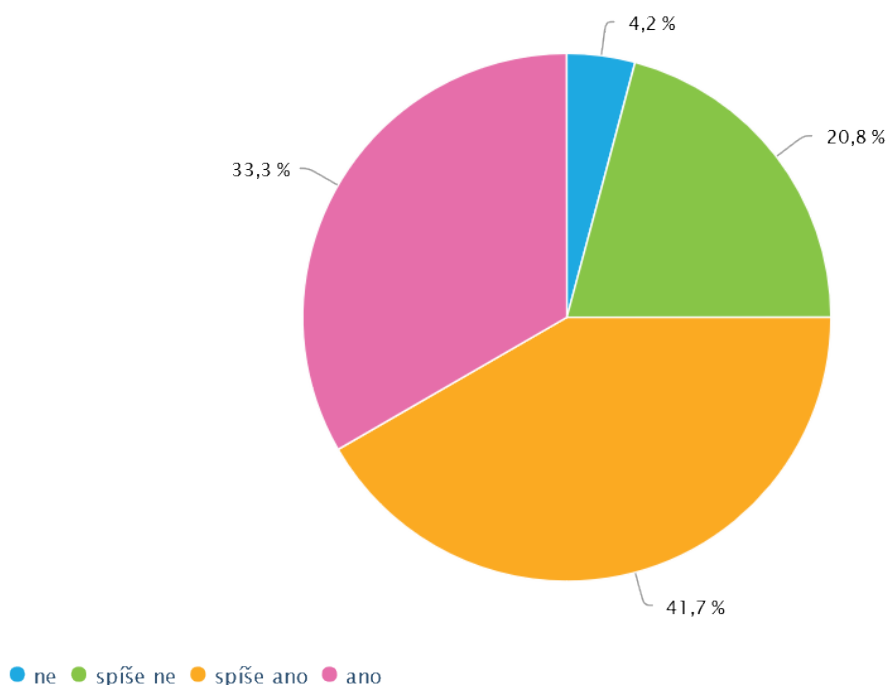


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2020

Většina nabízených kurzů v rámci dobrovolného vzdělávání a rozvoje mají prezenční podobu, pouze tzv. e-learning kurzy, které však nelze do této kategorie jednoznačně zařadit (většina z nich je pro zaměstnance povinná a tvoří jej jednak kurzy, které jsou součástí adaptace nového zaměstnance, tak kurzy, jež musí všichni zaměstnanci absolvovat na pravidelné bázi), jsou elektronické. Ačkoliv jsou stávající zaměstnanci s nabídkou školení spokojeni, část z nich by ocenila i větší podíl právě online forem vzdělávání.

Graf 8: Preference elektronických forem vzdělávání zaměstnanci

Ocenili byste více možností online vzdělávání kromě klasických prezenčních kurzů?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2020

4.2.1 Aplikace elektronického vzdělávání E-learning

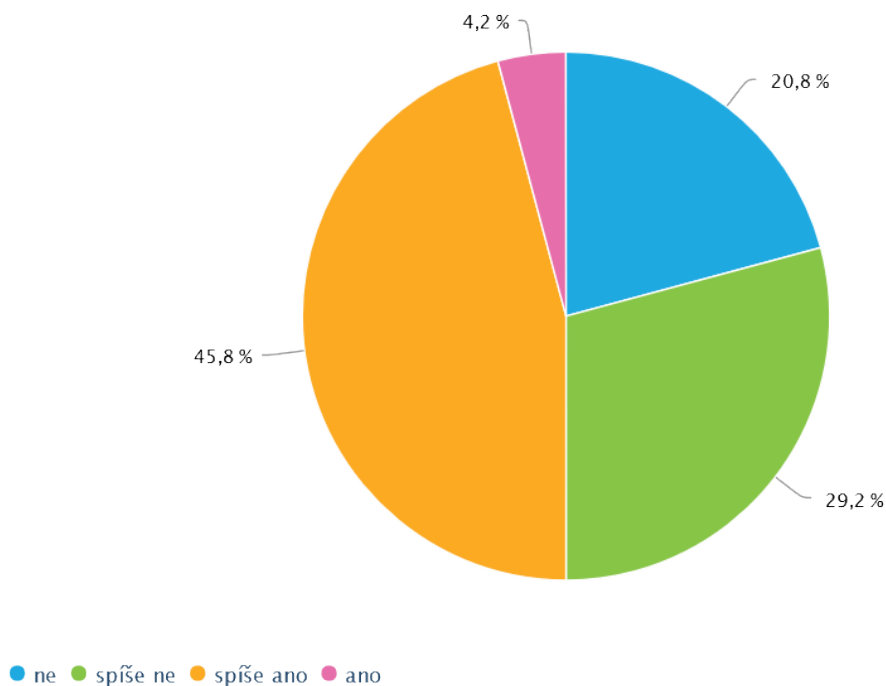
Přihlašování na jednotlivá školení probíhá stejně tak jako vypracovávání e-learningových kurzů ve stejnojmenné aplikaci. Pro všechny zaměstnance je běžně dostupná na intranetových stránkách a orientace je poměrně jednoduchá, avšak v některých ohledech o něco méně uživatelsky přívětivá. Přihlašování se zde označuje jako nominace a zaměstnanci si vyberou z typů školení (všeobecné, manažerské apod.), kterého se chtějí účastnit poté vyberou aktuální termín, na který se chtějí přihlásit. Taková žádost je pak odeslána na nadřízeného pracovníka, který ji buď schválí či nikoliv.

Jak je zřejmé z výsledků dotazníku, nejsou s aktuálním řešením přihlašování na školení zaměstnanci jednoznačně spokojeni, čehož si je vědoma taktéž společnost a v procesu je v tuto chvíli již implementace dílčích změn v této oblasti. Dnes je například možné, aby se řadový zaměstnanec, jenž nevykonává žádnou řídicí funkci přihlásil na školení určené pouze pro manažerské pozice, což představuje pro personalisty další úkony a manuální zásahy související s opravami chyb a odhlašování zaměstnanců.

Dále zde budou zaměstnanci mít možnost přihlásit se i na externí kurzy, v tuto chvíli mají k dispozici pouze interní. Logika celého procesu tak zůstane stejná, cílem je především zvýšení transparentnosti a uživatelské přívětivosti nástroje.

Graf 9: Spokojenost zaměstnanců se způsobem přihlašování na školení

Považujete současný způsob přihlašování na školení za efektivní a dobře řešený?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2020

4.3 Hodnocení výkonnosti a plánování rozvoje zaměstnanců

4.3.4 Aplikace Personalista

Plánování kapacit a vhodná skladba školení, která se budou v daném roce realizovat vyžaduje v první řadě výchozí analýzu potřeb a poptávky zaměstnanců po konkrétních rozvojových aktivitách. K tomu pracovníkům HR slouží zaměstnanecké rozvojové plány, které jsou součástí jejich každoročně stanovovaných profesních cílů. A právě tyto cíle zaměstnanci nastavují a spolu s nadřízenými vyhodnocují ve druhé zmíněné aplikaci Personalista, sloužící pro správu dat a další zaměstnanecké úkony spojené s osobní administrativou.

Kromě plánování cílů a hodnocení výkonnosti zde probíhá schvalování práce z domova, vyúčtování služebních cest nebo například administrativní úkony spojené s odchodem

ze zaměstnání. Hlavní účel však tento nástroj plní již při zmíněném plánování rozvoje zaměstnanců na každý rok.

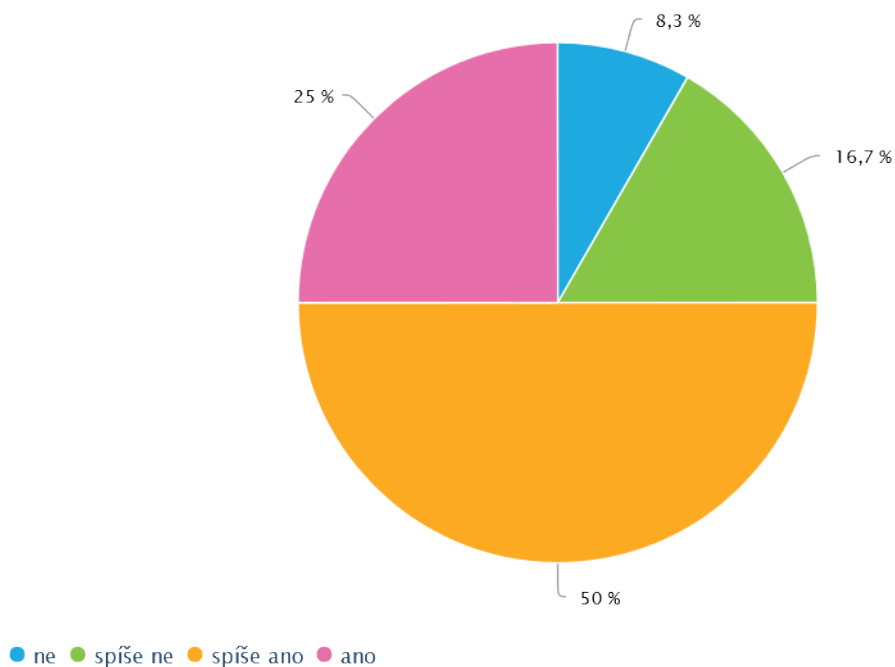
Pracovníci jednak nastavují cíle kvantitativního charakteru (např. dosažení požadovaného objemu výnosů apod.) a kvalitativního, které již více specifikují konkrétní oblasti v rámci jejich profesního zařazení, na které se chtějí v daném roce zaměřit. Každému cíli je přiřazena určitá váha, tedy jakési vyjádření míry priority konkrétní aktivity, jejichž součet je v relativní hodnotě roven jedné. Nad rámec těchto vytyčených cílů zde také zaměstnanci rámcově plánují, kterým vzdělávacím a rozvojovým aktivitám by se chtěli věnovat. Právě na základě těchto zjištěných informací je schopné personální oddělení lépe uspokojit potřeby vzdělávání svých zaměstnanců a přizpůsobit nabídku školení poptávce zaměstnanců.

Po uplynutí období dochází následně ke zhodnocení dosažených výsledků úkolů, ke kterým se zaměstnanci zavázali. Nejprve ohodnotí svůj výkon sami pracovníci a následně poté nadřízený manažer, který každému výsledku přiřadí hodnoty na škále od jedné do pěti. Ohodnocení, které bylo zaměstnanci uděleno následně ovlivňuje i výši bonusů; odměnu finančního charakteru udělované jednou ročně právě na základě plnění cílů.

Řídící i výkonní pracovníci považují tento nástroj a řešení stanovování svých cílů a rozvojových aktivit za poměrně zdařilé a funkční. Aplikace je návodná, přehledná, pravidelně generuje a zasílá zaměstnancům upozornění na zadání nebo vyhodnocení aktivit.

Graf 10: Spokojenost zaměstnanců s funkcí aplikace na hodnocení výkonnosti

Považujete současnou podobu zadávání cílů vč. hodnocení v aplikaci Personalista za efektivní a uživatelsky přívětivou?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2020

5 Výsledky a diskuse

Na základě analýzy vybraných interních procesů v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti prostřednictvím rozhovorů s pracovníky personálního útvaru, řídicími pracovníky a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci byly zjištěny následující skutečnosti.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců

V oblastech vyhledávání a výběru zaměstnanců jsou využívány jak interní, tak externí způsoby vyhledávání uchazečů. V případě externího vyhledávání pracovníků užívá organizace inzerce na portálech s nabídkami práce – jobs.cz a práce.cz. Dle výsledků dotazníkového průzkumu se tento způsob osvědčuje, na tyto stránky zaměřilo při hledání zaměstnání 45, 8 % dotázaných respondentů. Společnost plánuje rovněž zavést další digitální prvky ve výběru zaměstnanců – zaměstnance personálních agentur, které společnost využívá v prvním předvýběru zaměstnanců, nahradí robotická zařízení, která budou na základě předem určených otázek vyhodnocovat, zda uchazeč postoupí k osobnímu pohovoru. Při výběrovém pohovoru se lze rovněž setkat i s alternativou pohovoru přes video (např. přes Skype), nejčastěji v případech, kdy uchazeč pracuje v době nebo studuje v době pohovoru mimo Českou republiku.

Dalším digitálním nástrojem je náborová aplikace pro vedoucí zaměstnance, sloužící jako úložiště všech potřebných dokumentů a informací o uchazečích o zaměstnání, lze považovat za zdařilý a progresivní nástroj, usnadňující práci a čas personálním i řídicím pracovníkům. Podobně jako pro vedoucí zaměstnanci i nově nastupující výkonní pracovníci mají k dispozici mobilní aplikaci Nováček, usnadňující jejich první orientaci a seznamování s pracovištěm.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

S rozsahem a nabídkou různorodých vzdělávacích aktivit je většina zaměstnanců spokojená. Dle dat z provedeného šetření je s aktuální nabídkou školení pro zaměstnance spokojena téměř 80 % dotázaných. Většina školení má však prezenční podobu, která je poměrně časově náročná. Podle zjištěných skutečností by celých 75 % dotazovaných zaměstnanců ocenilo i online alternativy školení. Přihlašování na školení, které probíhá v aplikaci e-learning v současné podobě zaměstnancům příliš nevyhovuje, konkrétně s jeho podobou není spokojena rovna polovina pracovníků. Společnost v letošním roce plánuje změny v prostřední tohoto nástroje, které by měly vést ke zvýšení uživatelské přívětivosti a spokojenosti zaměstnanců.

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců

Způsob hodnocení výkonnosti a plánování rozvoje zaměstnanců, které probíhají v rámci aplikace Personalista zaměstnanci považují za přehledný a přívětivý. S podobou nástroje je spokojeno 75 % dotazovaných zaměstnanců. Tento nástroj vhodně nahradil dřívější evidenci zaměstnaneckých cílů a rozvojových plánů v tabulkovém procesoru MS Excel. Ze jedinou nevýhodu nástroje lze považovat absence mobilní verze, kterou by ocenili především vedoucí pracovníci.

Stanoviska a doporučení

V oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců doporučuji zvážit využití profesních sociálních sítí (např. LinkedIn). Z dotázaných zaměstnanců má aktivní profil na síti LinkedIn 41,7 % respondentů. I tato část populace by mohla pro společnost představovat dodatečný zdroj potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Portfolio prezenčních vzdělávacích aktivit by bylo vhodné doplnit i o elektronické kurzy, které pro zaměstnance představují výhodu v neomezené dostupnosti odkudkoliv a nebývají tak časově náročné. Zejména všeobecné kurzy (např. na některý z programů MS Office) bývají často touto formou prezentovány. Obecně je struktura a rozsah vzdělávacích aktivit a dalších rozvojových programů ve společnosti naprosto vyčerpávající a odpovídá požadavkům personální strategie. Způsob hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a plánování rozvoje v užívané aplikaci Personalita lze považovat za uspokojivý a dobře řešený.

6 Závěr

Řízení lidských zdrojů se stalo jedním z klíčových faktorů rozhodujícím o úspěchu a dlouhodobě udržitelném růstu každé společnosti. Jak ukazují metody a procesy popsané v rámci této práce, čím dál více dochází k využívání nejrůznějších digitálních technologií a moderních přístupů k řízení lidského kapitálu. Cílem je přitom jak ušetření nákladů souvisejícím s digitalizací a automatizací procesů, tak zároveň zvýšení spokojenosti zaměstnanců a snížení jejich fluktuace.

Digitální technologie vstupují v dnešní době již do všech částí personální politiky. V rámci výběrového řízení začínají hrát čím dál větší roli profesní sociální sítě, které na jednom místě propojují potenciální kandidáty s firmami napříč všemi sektory a lokální i mezinárodní působností.

Při výběru nových zaměstnanců mají firmy možnost využít různé druhy elektronických dotazníků a testů, pro některé pozice se osvědčil moderní model tzv. assessment centra. Také oblast rozvoje a vzdělávání pracovníků nabízí prostor pro nahrazení klasických prezenčních aktivit elektronickými alternativami, které nemusí být pro jejich účastníky zdaleka tak časově náročné a velkou výhodou je jejich neomezená dostupnost nejen z kanceláře, ale i z pohodlí domova.

Cílem práce byla identifikace základních interní procesů ve vybraných oblastech řízení lidských zdrojů se zaměřením na využívání moderních technologií a nových přístupů a posouzení jejich přínosů ve zvolené společnosti.

V prostředí této analyzované společnosti lze již zaznamenat řadu digitálních řešení a nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů. Týká se to zejména moderních aplikací využívaných v rámci výběrového řízení, hodnocení zaměstnanců nebo přípravy rozvojových plánů. V oblastech využití sociálních sítích nebo rozsáhlejší nabídky vzdělávacích aktivit elektronickou formou zůstává však stále prostor pro zlepšení. Při pohledu na vývoj v posledních době a plány do budoucna je však jasná snaha o dosažení maximální spokojenosti zaměstnanců, spojená s širokou nabídkou nových forem rozvojových aktivit a programů, stejně jako zlepšení procesů výběru zaměstnanců.

7 Seznam použitých zdrojů

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

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, Pavel. Využití nových technologií v HR a budoucnost digitalizovaného pracoviště. *IT Systems*, 12, 2017, s. 32-33. ISSN 1802-002x

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

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

FRK, Braňo. MICROLEARNING. Firemní vzdělávání [online]. 2017, (4), 11 [cit. 2020-02-20]. ISSN 2533-6479.

FRK, Braňo. CO JSOU CHATBOTI A JAK JE VYUŽÍT VE VZDĚLÁVÁNÍ. Firemní vzdělávání [online]. 2019, (3), 15 [cit. 2020-02-20]. ISSN 2533-6479.

GŘEŠ, Jan. Moderní technologie v docházkových systémech. *IT Systems* [online]. 2019,(9), 44-45 [cit. 2020-02-20]. ISSN 1802-002x.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MANUTI, Amelia a Pasquale Davide DE PALMA. Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitilization of Organizations [online]. Palgrave Macmillan, 2018 [cit. 2020-02-20]. ISBN 978-3-319-60210-3.

PRÁŠILOVÁ, Kateřina. Přijímací pohovor 21. století. *IT Systems* [online]. 2017, (7-8), 30-32 [cit. 2020-02-20]. ISSN 1802-002x.

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita. Meritum Personalistika. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357627-1

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-2474151-2.

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

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Přílohy

Dotazník

Otázky k BP

Otázky k BP

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. O volné pozici ve společnosti jsem se dozvěděl(a)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- na doporučení
- z inzerátu na některém z portálů s nabídkami práce
- na kariérních stránkách společnosti

2. Celkově jsem s průběhem výběrového řízení byl(a)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- nespokojený(á)
- spíše nespokojený(á)
- spíše spokojený(á)
- spokojený(á)

3. Uvítali byste možnost vyplnění online testu místo telefonického prescreeningu nebo osobního pohovoru?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano

4. Máte pravidelně aktualizovaný profil na profesní síti LinkedIn?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ne
 ano

5. Absolvovali jste někdy pohovor přes video?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ne
 ano

6. Dobrovolný komentář: připomínky, návrhy na zlepšení

7. Jste spokojeni s aktuální nabídkou školení pro zaměstnance?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ne
 spíše ne
 spíše ano
 ano

8. Považujete současný způsob přihlašování na školení za efektivní a dobře řešený?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ne
 spíše ne
 spíše ano
 ano

9. Ocenili byste více možností online vzdělávání kromě klasických prezenčních kurzů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano

10. Pokud jste v posledním roce absolvovali některé z dostupných školení, byli jste s jeho průběhem a podobou spokojeni?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano

11. Dobrovolný komentář: připomínky, návrhy na zlepšení

12. Považujete současnou podobu zadávání cílů vč. hodnocení v aplikaci Personalista za efektivní a uživatelsky přívětivou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano

13. Dobrovolný komentář: připomínky, návrhy na zlepšení