

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra profesního a personálního rozvoje



**Česká zemědělská
univerzita v Praze**

Personální práce ve vybrané instituci

Bakalářská práce

Autor: **Daniela Kohoutová**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D.

2024

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daniela Kohoutová

Kariérové poradenství a vzdělávání

Název práce

Personální práce ve vybrané instituci

Název anglicky

Personnel work in the chosen institution

Cíle práce

Na základě analýzy vybrané personální činnosti / vybraných personálních činností ve zvolené instituci navrhnout vlastní doporučení vedoucí ke zlepšení této činnosti/činností.

Metodika

Pozorování, analýza současné situace, individuální/skupinové rozhovory se zaměstnanci, individuální rozhovor s personálním pracovníkem, komparace odpovědí.

Doporučený rozsah práce

35 stran

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personalistika, personální činnosti

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael and TAYLOR, Stephen. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th Edition. New York: Kogan Page Limited, 2017. 726 p. ISBN 978-07-494-7412-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2005. 366 s. ISBN 978-80-726-1033-3.
- KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-7703-0.
- URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – IVP

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra pedagogiky

Elektronicky schváleno dne 30. 5. 2023

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

prof. Ing. Petr Valášek, Ph.D.

Pověřený ředitel

V Praze dne 20. 03. 2024

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma **Personální práce ve vybrané instituci** vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V dne

.....
(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Mé srdečné poděkování patří vedoucí práce Ing. Kateřině Tomšíkové, Ph.D., za lidský přístup, a zároveň profesionální vedení, cenné rady a náměty, které byly velmi nápomocné při psaní mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti, ve které jsem měla možnost plnit odborné praxe, jmenovitě Bc. Adéle Chaloupkové za její vstřícný přístup při mém zapracování. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a partnerovi za velkou podporu, kterou mi nejen při psaní bakalářské práce, ale během celého studia projevovali.

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Personální práce ve vybrané instituci“ se zaměřuje na zvolené personální činnosti ve vybrané instituci a jejím cílem bylo na základě analýzy současného stavu navrhnout doporučení, která by mohla vést k efektivnější realizaci těchto činností.

Cílem teoretické části bylo představit základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, dále popsat vybrané personální činnosti s důrazem na získávání, výběr (včetně průběhu výběrového pohovoru) a adaptaci zaměstnanců. Charakterizována byla také role personalisty v organizaci. Samostatná kapitola byla věnována přístupu organizací ke společenské odpovědnosti.

V praktické části bylo realizováno vlastní šetření ve vybrané společnosti, a to s využitím metody analýzy stávající situace na základě dostupných podkladů a pozorování během odborné praxe. Další metodou, která byla využita, bylo dotazování prostřednictvím individuálních rozhovorů se třemi zaměstnanci a dvěma pracovníky personálního oddělení. Na základě analýzy a komparace odpovědí obou skupin respondentů a výsledků vlastní analýzy byla navržena vlastní doporučení. Ta zahrnovala návrh zajištění poradce do instituce a vytvoření průvodce s cílem zvýšení základních dovedností zaměstnanců.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personalistika, personální činnosti

Abstract

The bachelor's thesis on the topic „Personnel work in a particular company“ concerns personnel activities in the selected institution. The aim was to make an analysis based on the current state of the HR work and propose recommendations for their possible improvement.

The aim of the theoretical part was to introduce essential concepts in the field of HR Management, as well as to describe selected personnel activities with an emphasis on recruitment, selection (including an interview process), and employee adaptation. The role of the personnel specialist in the organization was also described. A separate chapter was dedicated to the approach to corporate social responsibility of organizations.

In the practical part, a study was conducted in a selected company, utilizing the method of analyzing the current situation based on available data and observations during the internship. Another method employed was interviewing through individual discussions with three employees and two personnel department workers. Based on the analysis and comparison of responses from both groups of respondents and the results of my own analysis, specific recommendations were proposed. These included securing a consultant for the institution and creating a tutorial aimed at improving of basic skills level of employees.

Keywords

human resource management, HR, personnel activities

OBSAH

1	ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST		
2	Cíle a metodika	11
2.1	Cíle práce	11
2.2	Metodika práce.....	11
3	Základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů.....	12
3.1	Lidské zdroje a lidský kapitál	12
3.2	Řízení lidských zdrojů.....	12
4	Vybrané personální činnosti	15
4.1	Plánování lidských zdrojů	15
4.2	Získávání a výběr zaměstnanců	15
4.2.1	Výběrový pohovor	16
4.3	Adaptace nových zaměstnanců	19
4.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	19
4.5	Řízení pracovního výkonu	21
4.6	Řízení odměňování.....	22
5	Personalista a jeho role v organizaci.....	24
6	Společenská odpovědnost organizací	26
PRAKTICKÁ ČÁST		
7	Vlastní šetření	29
7.1	Charakteristika místa šetření	29
7.2	Analýza současného stavu personální práce v instituci	29
7.2.1	Vlastní pozorování	30
7.2.2	Realizace individuálních rozhovorů	32

7.2.3	Zhodnocení výsledků individuálních rozhovorů se zaměstnanci	32
7.2.4	Výsledky individuálních rozhovorů s personalistkami.....	34
7.3	Komparace výsledků.....	36
8	Vlastní doporučení	38
9	ZÁVĚR	40
10	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	41
11	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	44
12	SEZNAM PŘÍLOH.....	45

Příloha 1: Otázky pro individuální rozhovor se zaměstnanci

Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovor s personalistkami

1 ÚVOD

Personální práce se zabývá procesy spojenými s řízením lidských zdrojů (tzv. human resources – HR). Je to tedy disciplína věnující se správě pracovní síly v instituci a v rámci ní se jedná o řadu činností a strategií od nábory až po odchod zaměstnance z organizace.

Hlavním důvodem pro vybrání tématu bakalářské práce (BP) „Personální práce ve vybrané instituci“ byl můj zájem o oblast řízení lidských zdrojů a související procesy. Svou profesní dráhu bych chtěla směřovat do právě oblasti HR. Na základě tohoto zájmu o uvedenou oblast jsem si vybrala odpovídající odborné praxe, které jsem absolvovala ve společnosti, která bude z důvodu zachování anonymity pouze částečně představena v praktické části. Tato praxe mi poskytla jedinečnou příležitost, jak lépe proniknout do tematiky řízení HR, což jsem využila a zúročila ve své BP. Získané poznatky z praxe i tvorby bakalářské práce by mohly být prospěšné pro mou budoucí kariéru.

V teoretické části práce byla vytvořena základna pojmů z oblasti personální práce. Byly zde stručně popsány jednotlivé personální činnosti s akcentem na proces získávání a výběru vhodného zaměstnance. Zaměřila jsem se též na charakteristiku role personalisty v instituci.

V praktické části bylo nejprve přestaveno místo šetření – vybrané personální oddělení a byly popsány jeho činnosti, specifika a limitace. Byla provedena vlastní analýza průběhu přijímacího pohovoru s využitím metody pozorování. Dále byly realizovány individuální rozhovory, a to s vybranými zaměstnanci a pracovníky personálního oddělení. Na základě komparace a analýzy poznatků z tohoto vlastního šetření byly předloženy návrhy na možné změny v těchto činnostech, které by měly zajistit zefektivnění práce personalistů.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Cíle a metodika

2.1 Cíle práce

Hlavním cíle BP bylo na základě analýzy vybraných personálních činností ve zvolené instituci navrhnout vlastní doporučení vedoucí k možnému zlepšení těchto činností. Cílem teoretické části práce bylo vytvořit dostatečnou základnu pojmů s tématem souvisejících, z níž bude vycházeno při realizaci části praktické.

2.2 Metodika práce

V teoretické části práce byly použita analýza informací z odborných monografií renomovaných autorů. V praktické části bylo realizováno vlastní šetření ve vybrané společnosti, a to s využitím metody analýzy stávající situace na základě dostupných podkladů, pozorování, a především individuální rozhovory se zaměstnanci a individuálním rozhovorem s pracovníky personálního oddělení. Na základě analýzy a komparace odpovědi obou skupin respondentů byla s využitím metody analýzy vyslovena vlastní doporučení.

3 Základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů

3.1 Lidské zdroje a lidský kapitál

Každá společnost potřebuje pro své činnosti tzv. výrobní zdroje, či výrobní činitele. Podle Koubka (2005, s. 13) jsou těmito zdroji „zdroje materiální, finanční, informační a lidské“. Pod termínem lidské zdroje myslíme množství práce a také fyzických a psychických sil, které člověk při práci vynakládá. Lidský kapitál Severová (2011, s. 14) charakterizuje jako „ekonomický pojem vyjadřující znalosti a schopnosti pracovníka“. Armstrong a Taylor konstatují, že „lidský kapitál představuje klíčový prvek tržní hodnoty podniku“ (Armstrong, Taylor, 2014, s. 68).

Armstrong (2015, s. 43) upozorňuje na úskalí spjata s používáním termínu „lidský kapitál“, ten totiž evokuje dojem, že lze nakládat s lidmi jako s výrobním faktorem a poukazuje na to, že je častěji používaným termínem „řízení lidských zdrojů“, který definuje jako efektivní využívání lidí v souladu s určitými morálními hodnotami.

3.2 Řízení lidských zdrojů

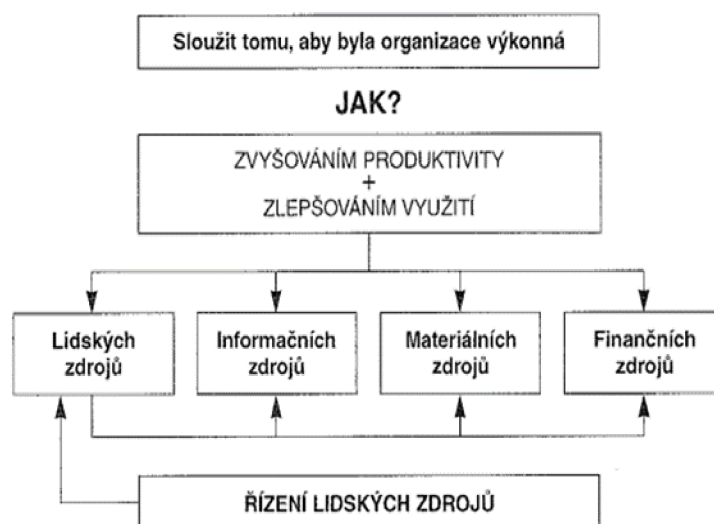
„Řízení lidských zdrojů je zvláště důležitá oblast, která přesahuje všechny primární aktivity organizace. Zabývá se činnostmi spojenými s náborem, řízením, školením a rozvojem a odměňováním lidí v rámci organizace. Toto určuje, zda je organizace rigidní nebo inovativní“ (Johnson and Scholes, 1999, s. 159).

Tomšíková (2014, s. 8) konstatuje, že „personální práce či personalistika se používají spíše jako obecnější označení, zatímco personální řízení či řízení lidských zdrojů považujeme jako určitou vyšší vývojovou úroveň personální práce.“ Armstrong (2015, s. 45) tvrdí, že se řízení lidských zdrojů „zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“

Armstrong (2015, s. 48) definuje řízení lidských zdrojů jako „manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“ Koubek (2005, s. 16) tuto definici doplňuje o myšlenku, že „řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složku a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly, jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.“

Koubek (2005, s. 17) zastává názor, že organizace by měla neustále zlepšovat využívání všech zdrojů, kterými disponuje, to jsou materiální, finanční, informační a lidské, aby dosáhla výkonnosti a docházelo k jejímu neustálému zvyšování. Řízení lidských zdrojů nemá vliv pouze na využití a rozvoj lidských zdrojů, ale i dalších zdrojů organizace. Dále definuje důležité úkoly řízení lidských zdrojů. Prvním úkolem je zajistit odpovídající osobu na odpovídající pozici. Tato osoba by měla být schopna flexibilně reagovat na dynamické požadavky pracovního místa. Druhým úkolem je zajistit efektivní využívání lidských zdrojů v organizaci. Čtvrtým úkolem je budování týmu, produktivní přístup k řízení lidí a kvalitní mezilidské interakce v pracovním prostředí. Pátým úkolem je rozvoj lidských zdrojů a sociálního kapitálu zaměstnanců. Posledním úkolem je obezřetné dodržování všech pracovněprávních předpisů.

Obrázek 1: Řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2005, s. 17

Výše uvedené definice mají společné to, co zmiňuje i Průcha a Veteška (2012, s. 223) a sice to, že cílem řízení lidských zdrojů je to, aby si organizace zajistila a udržela spokojené, kvalifikované pracovníky a je podporovala v rozšiřování jejich kompetencí.

Řízením lidských zdrojů je obvykle pověřen personální útvar. Podle Kleibla (2001, s. 21) „vytváří koncepci činností vycházející z personální politiky a současně zpracovává a řídí metodiku jejich uplatňování. Je zodpovědný za zajišťování, organizaci, koordinaci a kontrolu těchto činností. Vývojové trendy v této oblasti se projevují v tom, že ve stále větší míře přechází realizace personálních metod a postupů na liniový management a těžištěm práce personálního útvaru se stává koncepční, analytická a metodická činnost a na ni navazující poradenství“ (Kleibl, 2001, s. 21).

Podle Koubka (2011, s.17-18) je „k zajištění úkolů personální práce třeba provádět řadu personálních činností:

- Vytváření a analýza pracovních míst;
- Personální plánování;
- Získávání, výběr a následně přijímání pracovníků;
- Hodnocení pracovníků;
- Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- Odměňování;
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- Pracovní vztahy;
- Péče o pracovníky;
- Personální informační systém.“

4 Vybrané personální činnosti

4.1 Plánování lidských zdrojů

Armstrong (2015, s. 262) upozorňuje na důležitost výběru počtu a druhu lidí, říká, že „plánování lidských zdrojů se řadí mezi základní proces řízení lidských zdrojů, který zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.“ Tomšíková (2014, s.15) zmiňuje důležitost plánování jako nástroje při řízení organizace, a tak souhlasí s Armstrongem a doplňuje, že „personální plánování předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření k zajištění úkolů pomocí pracovní síly.“ Koubek (2005, s. 92) hovoří o důležitosti prognózy pro plánování lidských zdrojů a souvislost kvality plánování a kvality prognóz. K vytvoření kvalitních prognóz je třeba detailní znalosti veškerých jevů týkajících se pracovní síly. Dvě jsou nejdůležitější, a to **jaká je potřeba** pracovních sil v organizaci a také **odkud čerpat** pracovní síly.

4.2 Získávání a výběr zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání“ (Armstrong, 2015, s. 272). Švarcová (2020, s. 212) se domnívá, že se při výběru zaměstnanců „manažer snaží vytvořenou organizační strukturu s přidělenými činnostmi obsadit konkrétními lidmi, kteří budou tyto „role“ realizovat, uvádět do praxe, naplňovat životem.“

Další perspektivu přináší Koubek (2011, s. 106), který zastává názor, že nejdůležitějším hlediskem výběru zaměstnanců je pozice, kterou chce organizace obsadit. Je potřeba zohlednit požadovanou úroveň odbornosti práce a to, jak těžké je člověka s nezbytnými kvalifikacemi a vlastnostmi na takovou pozici získat. Do procesu vstupují další faktory, a to nejen kvalifikovanost uchazečů, ale i firemní zvyklosti a kvalifikovanost samotných personalistů.

Podle Koubka (2011, s. 106) je důležité při získávání a výběru zaměstnanců dodržovat tyto postupy, není nezbytné, aby všechny z nich byly zahrnuty; některé jsou spíše doplňkové a měly by sloužit dosažení co nejkvalitnějšího procesu. Jde o:

- „zkoumání dotazníků (nezbytný krok),
- předběžný pohovor,
- testování uchazečů nebo využití služeb assesement centre,
- výběrový pohovor (nezbytný krok),
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření (jen pokud je potřebné a legální),
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí.

V každém z těchto kroků posuzujeme uchazeče nejen z hlediska jeho způsobilosti pro práci na obsazovaném pracovním místě, v pracovní skupině, v organizační jednotce a ve firmě, ale porovnáváme jeho způsobilost se způsobilostí ostatních uchazečů s cílem najít toho nejlepšího.“

4.2.1 Výběrový pohovor

Cílem každého pohovoru by mělo být získat důležité informace o uchazeči, jemu naopak poskytnout podrobnější informace o firmě, kde chce pracovat a na základě rozhovoru s ním posoudit, zda se bude jednat o vhodného uchazeče. Podle Bělohlávka (2017, s. 15) závisí úspěšnost vedení pohovorů na komunikačních a dalších dovednostech člověka, který vede výběrový pohovor. „Dobrý tazatel, hodnotitel a vedoucí by měl zvládat:

- naslouchání,
- kladení otázek,
- prezentování a přesvědčování,
- neverbální komunikaci,
- asertivní komunikaci,
- posuzování.“

Podle Tomšíkové (2014, s. 27) by měl pohovor obsahovat tyto části.

1. „Příprava na pohovor

- Zajistit vhodnou místnost na pohovor, vyhradit dostatečný čas, důkladně prostudovat životopis a ostatní dokumenty, srovnat výběrová kritéria atd.

2. Přivítání uchazeče

- Uchazeč by se měl cítit příjemně, měl by ztratit počáteční nervozitu.

3. Navázání kontaktu a program pohovoru

- Uchazeč by měl mít jasno v tom, na co se má v průběhu pohovoru připravit a co ho čeká.

4. Představení společnosti

- Krátce představit společnost, její cíle a záměry.

5. Představení nabízeného pracovního místa

- Podrobněji uchazeči objasnit, o jaké pracovní místo se jedná, jaká je pracovní náplň.

6. Hlavní část pohovoru

- Pomocí vhodně zvolených otázek zjistit, jestli se uchazeč nejlépe hodí na dané pracovní místo.

7. Prostor pro otázky uchazeče

- Uchazeč dostává příležitost zeptat se na doplňující informace.

8. Závěr a rozloučení

- udělat na kandidáta dobrý závěrečný dojem.

9. Zaznamenání pohovoru na hodnotící arch

- Získané informace je třeba zaznamenat na záznamový arch, ujasnit si kandidátovy přednosti a nedostatky.“

V rámci rozhovoru je pokládána řada otázek, které lze rozdělit do různých skupin, např.:

Pracovní typy otázek

- Kde jste se dozvěděl/a o naší společnosti?
- Co víte o výrobku nebo službách, které nabízíme?
- Proč byste u nás chtěl/a pracovat?
- Co Vás nejvíce zaujalo na naší pracovní nabídce?

- Proč si myslíte, že právě Vy jste nejvhodnější kandidát?
- Dáváte přednost práci v týmu nebo samostatné práci?
- Jaký druh práce Vás nejvíce uspokojuje?
- Jaké jsou Vaše finanční představy?
- Jaký je termín možného nástupu?

Otázky o bývalém zaměstnavateli

- Jaké zkušenosti můžete využít z Vaší dosavadní praxe?
- Co se Vám líbilo na Vašem bývalém zaměstnání?

Osobní typy otázek

- Jaké jsou Vaše největší dosažené úspěchy?
- Jaká činnost Vás nejvíce uspokojuje?
- Jste spolehlivý/á, zodpovědný/á, pečlivý/á?
- V jaké společnosti lidí se Vám nejlépe spolupracuje?
- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
- Jak se vidíte v horizontu deseti let?
- Jak hodnotíte své komunikační dovednosti?
- Jaké jsou Vaše zkušenosti s vedením lidí?
- Jak ochotně přebíráte odpovědnost za druhé?
- Jste spolehlivý (spolehlivá)?

Znalostní otázky

- Jaké jsou Vaše jazykové znalosti?
- V jaké oblasti byste se rád něčemu přiučil/a?
- Splnilo studium Vaše očekávání?
- Kdybyste se měl znovu rozhodnout, zvolil byste stejnou školu (obor)?
(Koubek, 2011. s. 253-254)

Při pohovoru by uchazeči neměly být položeny otázky týkající se víry, příslušnosti k politické straně, socioekonomické situace, rodinného stavu. Podle Bělohlávka (2017,

s. 35) je, mimo tyto zakázané otázky, nevhodné pokládat otázky uzavřené a sugestivní¹, naopak je vhodné a žádoucí používat otázky otevřené a situační².

4.3 Adaptace nových zaměstnanců

„Adaptace nových zaměstnanců začíná v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření smlouvy“ (Urban, 2013, s. 31). „Řízená adaptace zaměstnanců znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance. Účelem řízené adaptace je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost. Fluktuace nových zaměstnanců převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců, protože se nový zaměstnanec musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a firemní kultuře“ (Dvořáková, 2012, s. 162).

„Jeden z nástrojů adaptace jsou zpětnovazební rozhovory s nadřízeným. Rozhovor by měl být zaměřen na to, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní úkoly a dovednosti, ale i jak je firma s jeho pracovním chováním spokojena a co by se dalo zlepšit. Vždy by se měl klást důraz na to, aby byly zaměstnanci zodpovězeny všechny otázky, aby byly vysvětleny nejasnosti a nedorozumění, které se týkají jeho pracovního výkonu nebo pozice. Vyvrcholením zpětnovazebních nebo motivačních rozhovorů je právě samotný rozhovor na konci adaptačního období, který se může, ale nemusí, shodovat s ukončením zkušební doby. V tomto rozhovoru jsou zhodnoceny výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období“ (Urban, 2007, s. 32).

4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„Cílem uplatňování strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje je zajistit, aby si lidé v organizaci osvojovali a rozvíjeli znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují k efektivnímu vykonávání svěřené práce i úspěšnému rozvíjení své kariéry, a to ve svůj prospěch, stejně jako ve prospěch organizace“ (Armstrong, 2015, s. 333).

¹ „Vnucují určitou odpověď – „Ale nebojíte se řídit lidi, kteří jsou starší než vy, že ne?“ (Bělohlávek, 2017, s. 35).

² „Navozují určitou situaci a uchazeč je žádán, aby popsal, jak by v takové situaci postupoval: „Jste přednosta stanice. Řidič vysokého kamionu se snažil podjet trať a poškodil most. Blíží se rychlík. Jak budete reagovat?“ (Bělohlávek, 2017, s. 35).

„Plánování rozvoje lidských zdrojů je nedílnou součástí podnikové kultury a musí vycházet jak z cílů podnikové strategie, tak musí být v souladu s dlouhodobými koncepcemi ostatních oblastí (např. interní komunikaci) podnikového řízení. Podniky, které tento přístup akcentují, označujeme za učící se organizace“ (Dvořáková, 2012, s. 286). „Vzdělávání zaměstnanců v organizaci patří k nejdůležitějším personálním činnostem, neboť rozšiřuje nebo zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců a formuje flexibilitu pracovní síly organizace a její připravenost na změny“ (Dvořáková, 2012, s. 556).

„Firemní vzdělávání má za primární úkol vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců, také prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnanců. Představuje část systému formování pracovních schopností člověka. V neposlední řadě zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců. Nejpřesněji řečeno, firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí“ (Bartoňková, 2010, s. 11). „Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace“ (Šikýř, 2014, s. 124). Dle Sporkové (2006, s. 3) se rozvoj lidských zdrojů „chápe jako zdokonalování znalostí, schopností, dovedností a postojů, které probíhá celý život. Na kvalitě tohoto procesu má zájem i zaměstnavatel“. „Úspěšný soustavný rozvoj vyžaduje:

- rychlé a efektivní informování o prvořadých potřebách souvisejících s činnostmi,
- existenci vhodných učebních zařízení a prostředků jako normální součásti pracovního života,
- aby každý pracovník věděl a uznával, že jakékoliv kolektivní plány organizace týkající se učení a vzdělávání jsou tu pro něj a on se na nich podílí,
- aby každý pracovník věděl a uznával, že si může vytvořit nějaký osobní plán rozvoje,
- aby všechny strategické a taktické plány činnosti braly v úvahu hlediska učení pro pracovníky, jichž se tyto plány týkají; aby každý jasně chápal svou odpovědnost za učení“ (Thomson, 2007, s. 162-163).

Moderní organizace si uvědomují význam vzdělávání svých zaměstnanců a investují do této činnosti i své prostředky. V této souvislosti se uvádí termín „učící se organizace“, jejímž jedním z předpokladů je, že kvalifikovaný člověk je konkurenční výhodou pro organizaci samotnou (Tichá, 2005, s. 115).

4.5 Řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu je komplexním přístupem k ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich pracovního chování, rozvoji jejich pracovních schopností. Řízení pracovního výkonu staví na stanovení cílů pracovníka, které společně nadřízený a pracovník formulují“ (Kociánová, 2010, s. 140). Armstrong (2015, s. 390) vysvětluje pojem „řízení pracovního výkonu“ jako proces společného plánování a hodnocení pracovní výkonnosti, který probíhá mezi manažery a zaměstnanci. Tento pojem nahrazuje pojmem „hodnocení pracovního výkonu“, i když usiluje o to, aby nebyl používán, upřednostňuje pojem „přezkoumání pracovního výkonu“. Rozdíl v těchto pojmech spočívá v postavení manažerů vzhledem k zaměstnancům při hodnocení pracovního výkonu. Při hodnocení je manažer nad zaměstnancem, dochází k jednostrannému vyjádření názoru, který lze využít k jeho kontrolování, na druhou stranu u přezkoumání jsou si oba rovni, jde o společnou věc, při které si obě strany vyjádří názor a měli by dojít k vzájemné dohodě.

Tabulka 1: Hodnocení a řízení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
posuzování a hodnocení shora dolů	společný proces založený na dialogu
hodnotící setkání (rozhovor jednou za rok)	soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
používání klasifikace, bodování	klasifikace, bodování méně obvyklé
monolitický systém	flexibilní systém
zaměření na kvantitativní cíle	zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
často propojeno s odměňováním	přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
byrokratický systém – složité papírování	dokumentace udržována na minimální úrovni
záležitost personálního útvaru	záležitost liniových manažerů

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 417

Armstrong (2011, s. 16) specifikuje, že „řízení pracovního výkonu má potenciál zlepšit výkon organizace a působit jako nástroj k dosažení změny kultury. Zaměření na výkon se může organizacím opravdu vyplatit. Řízení pracovního výkonu může být rozhodujícím prostorem nebo mechanismem pro dialog v organizaci. To, co si organizace vybere, na co ve vztahu k řízení pracovního výkonu zaměří svou pozornost, může z části určovat její budoucnost a nepochybně může udávat směr i její kultuře.“

Při řízení pracovního výkonu je důležitá motivace. Tu dělíme na vnitřní a vnější. Dle Kocianové (2010, s. 27) „vnitřní motivace se týká „kvality pracovního života“, jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu ad.), Vnější motivace je záměrným vnějším působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace (odměny – zvýšení platu, povýšení, pochvala, rovněž tresty ad.). V tomto významu se jedná o stimulaci (a to nikoliv o synonymum, i když jsou běžně tyto pojmy jako ekvivalentní používány, např. v případě „motivování pracovníků“ či „motivačního programu organizace“ ve smyslu ovlivňování motivace pracovníků). Stimulaci odlišuje od motivace působení na psychiku zvnějšku, jejím úkolem je změna motivace“ (Kocianová, 2010. s. 27).

4.6 Řízení odměňování

„Řízení odměňování má svou strategii a systém, což představuje plán organizace, jak bude odměňovat v budoucnu, aby to přineslo prospěch jak pro ni, tak pro zaměstnance. Odměňovací systém zahrnuje procesy a postupy, které jsou pro organizaci klíčové, a je nezbytné je dodržovat v určeném časovém rámci“ (Armstrong, 2015, s. 413). Koubek (2005, s. 265) zmiňuje, že „odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní odměňování je mnohem širší.“ Armstrong (2015, s. 219) doplňuje Koubka „odměňování zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky).“ „Kromě více či méně hmatatelných odměnách, o kterých rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací,

s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vyjádřit vůbec nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu“ (Koubek, 2005, s. 265-266).

Systematické hodnocení podle Vebera (2000, s. 183) patří „k základním pilířům personálního managementu firmy. Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jsou povinni hodnotit své podřízené, schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných kompetencí vedoucího pracovníka.“

5 Personalista a jeho role v organizaci

Koubek (2015, s. 32) mluví o moderním personalistovi jako o člověku, který disponuje teoretickými, ale i praktickými dovednostmi na poli personální práce. Personalista musí vědět o překážkách v organizaci, které je třeba překonat a musí s nimi pracovat a promítat je do personálního řízení organizace. Měl by mít přehled o vnějších proměnných, které ovlivňují rozvoj a činnost pracovní síly organizace. Personalista by měl mít dovednosti v práci s moderními technologiemi. „Musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci.“ Koubek (2015, s. 32) zdůrazňuje, že personalista není pouze administrativním pracovníkem, ale jde o manažera, který má tvůrčí schopnosti a komunikuje s pracovníky a jejich problémy v pracovním a osobním prostředí na denní bázi. Dvořáková (2012, s. 13) označuje personalistu jako člověka, který zajišťuje personální činnost a souhlasí s Koubkem, že je manažerem „plní svou řídicí funkci a vykonává operativní personální činnost ve vztahu ke svým podřízeným“. Tomšíková (2014, s. 10) pak připojuje, že mezi předpoklady pro výkon práce personalisty patří:

- „mít dobré teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personálního řízení,
- ovládat jak teorii, tak praxi,
- mít komplexní znalosti o podniku, kde působí,
- umět propojit své znalosti s aktuálním děním,
- mít schopnost jednat s lidmi, ovládat umění motivace a vedení lidí, být flexibilní a na druhou stranu i důsledný v prosazování zájmů“.

Armstrong (2015, s. 87) poukazuje na to, že se objevuje v roli personalisty mnoho proměnných, odráží se tam, zda je generalista nebo specialista, úroveň, na které pracuje, potřeby organizace, názory vrcholového vedení na jeho přínos, podmínky, ve kterých pracuje a v neposlední řadě jeho vlastní schopnosti, „personalisté mohou působit jako stratégové, business partneři, inovátoři, agenti změny, interní konzultanti nebo kouči“. Tomšíková (2014, s. 9-10) pracuje s názorem, a souhlasí tak s Armstrongem, že role personalistů závisí na tom, zda jsou generalisty nebo specialisty, a taktéž zmiňuje, že postavení personalisty v organizaci může být

ovlivněno několika faktory jako přístup managementu, pozice v hierarchii řízení a způsob, jakým organizace uplatňuje politiku v personální oblasti.

6 Společenská odpovědnost organizací

I když se koncept společenské odpovědnosti firem vyvíjí od 70. let, neexistuje dle Trnkové (2024) pro něj žádná jednotná definice. Armstrong (2015, s. 151) hovoří o přístupu „corporate social responsibility“ (CSR) neboli „společenská odpovědnost organizací“, který by měly uplatňovat organizace za cílem, aby fungovaly společensky. „Politika společenské odpovědnosti organizace může být vyjádřena prostřednictvím prohlášení o hodnotách, které vymezuje základní hodnoty organizace v takových oblastech jako:

- péče o zaměstnance,
- schopnosti,
- konkurenceschopnost,
- služby zákazníkům,
- inovace,
- výkon,
- kvalita,
- týmová práce“ (Armstrong, 2015, s. 152).

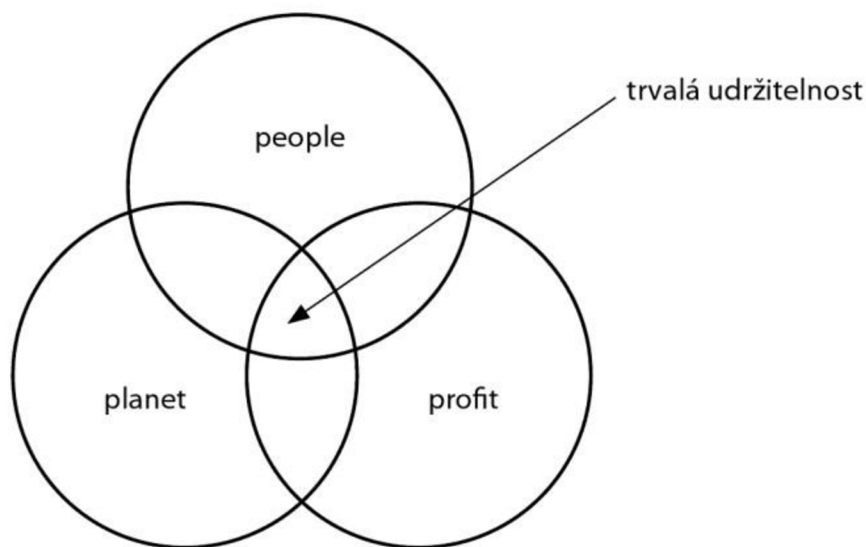
„Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) zařadil společenskou odpovědnost organizací mezi významné a důležité personální činnosti, protože: Společenská odpovědnost musí být součástí kultury organizace, aby došlo ke změně dosavadního jednání a zažitých postojů. Personalisté již prosazují a uskutečňují mnohé změny kultury a chování napříč organizací. Jejich vliv a spolupráce s liniovými i vrcholovými manažery představují ideální východisko k tomu, aby obdobně postupovali také v případě společenské odpovědnosti“ (Armstrong, 2015, s. 151-152).

Podle CIPD zahrnují přínosy CSR „odlišení se od konkurence, udržení si dobré pověsti, budování důvěryhodnosti a důvěry ve vztahu k zákazníkům a zaměstnancům, redefinování účelu nebo poslání i získání souhlasu k vlastní činnosti organizace“ (Armstrong, 2015, s. 156).

Dle Kunze (2012, s. 20) je společenská odpovědnost organizací „moderním konceptem podnikání, který vede k širšímu pohledu na podnikání a je postaven na třech základních pilířích (tzv. triple-bottom-line):

- ekonomickém (profit),
- sociálním (people),
- a environmentálním (planet)“ (Kunz, 2012, s. 20).

Obrázek 2: Tři pilíře společenské odpovědnosti firem



Zdroj: Kunz, 2012, s. 20

Kunz (2012, s. 22-23) zmiňuje důležitost dodržování všech tří oblastí ekonomické, společenské a enviromentální, tak aby podnikání bylo komplexní a udržitelné. Nejde pouze o získání finančního zisku, ale v sociální oblasti jde o **péči firmy o své zaměstnance a jejich pracovní podmínky**. V závislosti na odpovědném přístupu firem ke svým zaměstnancům roste jejich spokojenost a motivovanost, a to, jak dokazují mnohé výzkumy, vede k mnohým pozitivům a úspěšnosti na trhu práce. Firmy, které se starají o své zaměstnance, mohou být vnímány jako atraktivní zaměstnavatelé, čímž se může zvýšit zájem kvalifikovaných uchazečů o práci v dané firmě. Odpovědný přístup firem tak může vést k vyšší loajalitě zaměstnanců, ti mají tendenci setrvávat ve firmě, která jim poskytuje zázemí a příležitost k růstu, což může přispět k větší stabilitě pracovního týmu a snížení nákladů spojených s hledáním a zaškolováním nových zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří se cítí podporováni a oceněni, jsou motivovanější a angažovanější ve své práci, a to může vést k vyšší produktivitě a výkonnosti celé organizace.

Nutnost vnímat CSR jako problematiku, která je průřezem ekonomického, sociálního a environmentálního aspektu potvrzuje i Rada kvality ČR (2024). Ta rovněž zdůrazňuje dobrovolnost dodržování CSR ze strany organizací a konstatuje i fakt, že v ČR stát CSR výrazně nereguluje. Nicméně národním gestorem v ČR je Ministerstvo průmyslu a obchodu, které nejen, že vypracovává Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR, ale je pověřeno i řízením Rada kvality ČR.

Dle Trnkové (2024) je CSR někdy chybně zaměňováno za filantropii (dárcovství), která je sice jednou z integrálních součástí CSR, ale ne jedinou. Dále dodává, že „na vzestupu je i trend společensky odpovědného investování, tedy investičního rozhodování, které kombinuje finanční faktory s faktory sociálními, environmentálními a etickými.“

PRAKTICKÁ ČÁST

7 Vlastní šetření

7.1 Charakteristika místa šetření

V této části bude popsána společnost, která nebude z důvodu zachování anonymity jmenována. Vzhledem k citlivosti informací budou detaily o společnosti omezeny. Omezenost transparentnosti informací lze považovat za jednu z limitací této práce. Níže uvedené poznatky pomohou porozumět současnému stavu společnosti v kontextu personálních služeb. Zkoumaná společnost má dlouholetou historii na trhu s lidskými zdroji. Globálně se nachází v na předních místech v žebříčku poskytovatelů personálně-poradenských služeb. Specializuje se na oblast lidských zdrojů, zaměřuje se především na nábor, outsourcing a řešení v oblasti pracovních sil. Svým klientům pomáhá prostřednictvím rozsáhlé sítě kandidátů najít vhodné potencionální kandidáty pro konkrétní pracovní pozice, a tím uspokojuje jejich potřeby a obchodní cíle.

7.2 Analýza současného stavu personální práce v instituci

V praktické části popisují personální práci v personální agentuře a její specifika a limitace. Personální agentura je firma, který zprostředkovává zaměstnání mezi zaměstnavateli a potencionálními zaměstnanci. Agentura zprostředkovává nábor a výběr zaměstnanců dle požadavků klienta na pracovní místo. Při svých praxích jsem zjistila, že se na agenturu obrací specifická skupina lidí, která má určité problémy na trhu práce, ať už jde o mladé absolventy bez zaměstnání, cizince, pracovníčně neaktivní. Instituce, ve které jsem působila, nabízí především skladnické pozice, na pracovní dohodu. Správu těchto brigádníků zajišťují personalistky, které se věnují plánování směn, evidenci docházky, sledování výkazů práce a řešení dalších souvisejících záležitostí. Dále jsou odpovědní za nábor zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Na základě požadavků od klienta provádějí průzkum trhu práce a identifikují vhodné kandidáty, kteří odpovídají požadavkům pracovního místa. Následně provedou předvýběr kandidátů, kteří vyhovují stanoveným kritériím, a předají tato data klientovi, který si vybere nejvhodnějšího kandidáta. Jednou z limitací agentury může být závislost na kandidátech dostupných v databázi, což může vést k omezenému

výběru možností pro zaměstnavatele. Další limitací může být nedostatek informací o firmě a nabízené pozici, což by mohlo odradit uchazeče od účasti na pohovoru, když personalista není schopen poskytnout odpovídající informace ohledně pracovních povinností a podmínek spojených s danou pracovní pozicí. Instituce, ve které jsem praxe vykonávala, má tyto limitace velmi pečlivě identifikovány. Nemají problém s omezeným výběrem kandidátů, jelikož disponují opravdu rozsáhlou sítí kandidátů, na kterou jsou náležitě hrdí. Manažerka s personalistkami se pravidelně setkávají s klienty přímo v místě výkonu práce, kde konzultují jejich spolupráci, získávají aktuální informace o firmě i požadavcích na pozici, což je dle mého názoru nejlepší způsob, jak proniknout do jádra práce s personálními zdroji a vede to ke kvalitnějšímu pracovnímu výkonu. Personalistky se v práci střídají, potřebné náležitosti výběrového pohovoru realizuje vždy jen jedna z nich.

7.2.1 Vlastní pozorování

Zúčastnila jsem výběrového pohovoru na pozici kontrolora kvality v organizaci, ve které jsem plnila praxe. Pozorovala jsem, zda byly dodrženy všechny náležitosti osnovy pohovoru zmíněné v teoretické části této práce.

1. Příprava na pohovor

- Personalistka zajistila místnost pro pohovor, vyhradila dostatečný čas, dopředu si důkladně prostudovala životopis.

2. Přivítání uchazeče

- Přivítání proběhlo profesionálně, personalistka byla vřelá, usadila uchazeče ke stolu, nabídla mu kávu a požádala ho o chvíli strpení.

3. Navázání kontaktu a program pohovoru

- V tuto chvíli s ním prohodila pár slov, vytiskla si životopis, vzala si své poznámky, které měla připravené z předvýběru a rychle si oživila s kým mluví, řekla mu, co ho bude čekat v následujících minutách.

4. Představení společnosti

- V tuto chvíli velmi krátce personalistka představila společnost.

5. Představení nabízeného pracovního místa

- Představení pracovního místa proběhlo podrobně, personalistka místo výkonu práce pravidelně navštěvuje, z toho důvodu o nabízené pozici ví prakticky vše.

Seznámila uchazeče s požadovanou kvalifikací, s podmínkami, které zahrnují například třísměnný provoz, odměnou za práci, která zahrnuje třináctý plat atd.

6. Hlavní část pohovoru

- Díky tomu, že je personalistka zkušená vhodnými otázkami zjišťovala, jestli je zájemce vhodným uchazečem o nabízenou pozici. Například se ptala, proč si uchazeč myslí, že je nejvhodnější kandidát, ptala se na to, jestli se považuje spíše za týmového hráče nebo nezávislého pracovníka, jaký druh práce mu nejvíce vyhovuje atd.

10. Prostor pro otázky uchazeče

- Uchazeč se doptával hlavně na náplň práce a možné benefity.

11. Závěr a rozloučení

- Na závěr informovala personalistka uchazeče o tom, jakým způsobem se dozví, že byl vybrán a jaký by byl další postup, v případě, že by uspěl. Následovalo rozloučení.

12. Zaznamenání pohovoru na hodnotící arch

- Personalistka si dělala během pohovoru poznámky, což jí pomohlo si zpětně promítnout průběh výběrového pohovoru a usnadnilo si ujasnit kandidátovy přednosti a nedostatky.

Z mého pozorování vyplývá, že proběhlý pohovor obsahoval všechny náležitosti, které by měl mít a probíhal v příjemné atmosféře. Personalistka dokázala přirozeně navázat vztah s uchazečem díky svým komunikačním dovednostem, projevovala schopnost efektivního naslouchání, pokládala relevantní otázky a prezentovala se jako profesionální a současně přátelská osoba. Z pozice personalistky bylo předáno mnoho informací o nabízeném místě, což dokazuje její dobré povědomí o dané pozici a požadavcích na ni. Personalistka prokázala schopnosti a dovednosti žádoucí pro tuto roli, což ji činí profesionálního pracovníka. Její schopnost adekvátně posoudit, zda je uchazeč vhodným kandidátem pro firmu, je výsledkem i dlouhodobých zkušeností.

To, co jsem vnímala jako nežádoucí, bylo to, že personalistka nebyla po úplně celou dobu koncentrovaná, především z toho důvodu, že se s kolegyní střídají a v případě konkrétního pohovoru je na pobočce sama, takže se stalo, že jí v průběhu pohovoru zvonil telefon a také přišel jiný člověk, který měl zájem o práci. Tyto události

negativně ovlivnily průběh pohovoru, neboť fungovaly jako rušivé prvky, což mohlo být nepříjemné pro uchazeče a mohlo ho vyvést z rovnováhy a koncentrace. Za další drobný nedostatek považuji to, že kandidát nebyl ujištěn o tom, že obdrží informace i v případě, že nebude přijat.

7.2.2 Realizace individuálních rozhovorů

Při rozhovorech jsem využila metodu přímého dotazování, šlo o individuální polostandardizované rozhovory se třemi zaměstnanci a dvěma personalistkami. Připravené jsem měla otázky v určitém pořadí a struktuře a ty jsem respondentům kladla. Dávala jsem však i prostor pro otevřené odpovědi. V případě, že respondentovi otázka nebyla zcela jasná, jsem pokládala další návodné otázky s cílem doplnění či upřesnění obsahu dotazu. Rozhovory jsem realizovala na pobočce v rámci praxe v březnu 2024. Seznam otázek pro individuální rozhovory se zaměstnanci je uveden v Příloze 1, otázky pro individuální rozhovory s personalistkami v Příloze 2.

7.2.3 Zhodnocení výsledků individuálních rozhovorů se zaměstnanci

1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Respondent A: Základní vzdělání
- Respondent B: Základní vzdělání
- Respondent C: Základní vzdělání

2. Jak dlouho pracujete pro společnost?

- Respondent A: 7 měsíců
- Respondent B: rok a 3 měsíce
- Respondent C: 2 roky

3. Jaká byla vaše zkušenost s náborovým procesem? Kladla Vám personalistka přijatelné otázky? Dostal/a jste prostor pro vlastní dotazy?

- Respondent A: Měl jsem pozitivní zkušenost, dostal jsem prostor na mé dotazy, vše, co jsem chtěl vědět, jsem se dozvěděl.
- Respondent B: Proběhlo to tak, jak mělo, paní personalistka mi zodpověděla všechny potřebné otázky.

- Respondent C: Už si to moc nepamatuji, ale myslím, že to bylo vše v pořádku.

4. Měl/a jste jiná očekávání od pohovoru, pokud ano, jaká to byla? Co Vás nejvíce překvapilo mile/nemile?

- Respondent A: Má očekávání byla splněna, mile mě překvapil přístup personalistky, nemile mě nepřekvapilo nic.
- Respondent B: Takhle jsem si to představoval, nic mě nepřekvapilo.
- Respondent C: Očekávání jsem žádná neměl, takže mě nic nepřekvapilo.

5. Když jste nastoupil/a, prošel/prošla jste nějakým adaptačním procesem (zaškolením, seznámením s pracovištěm ...)? Byl dle Vašeho názoru tento proces dostačující? Pokud ne, co byste sám navrhoval/a pro jeho zlepšení?

- Respondent A: Ano prošel, vedoucí mě seznámil s bezpečností práce a zaškolení proběhlo se zaměstnanci, kteří mi vše vysvětlili, bylo to za mě dostačující.
- Respondent B: Ano, zaškolili, ale spíš ostatní zaměstnanci než vedoucí, neberu to jako něco negativního, jsem zvyklý i z jiných firem, že se to takto dělá, zaměstnanci se v tom pohybují nejvíc tedy logicky dokáží nejlépe zaškolit nováčky.
- Respondent C: Prošel jsem seznámením s pracovištěm a bylo to pro mě dostačující. Zaměstnanci mi to tam ještě potřebné dovysvětlili.

6. Jaká je kvalita komunikace a podpora ze strany personalistky, která Vás má na starosti?

- Respondent A: Komunikace mi vyhovuje, personalistka je velice spolehlivá a vstřícná.
- Respondent B: Hodně mi vyhovuje komunikace s personalistkou, jsem rád, že mi dává směny, vždy mi dává vědět, pokud je nějaká změna a vše probíhá na naší domluvě.
- Respondent C: Kvalita komunikace je dobrá, řeším s ní směny a nosím ji docházkový papír, vždycky je s ní dobrá domluva.

7. Jaká je Vaše celková spokojenost s prací pro společnost a proč? Je něco, co by se podle Vás dalo zlepšit?

- Respondent A: Společnost hodnotím pozitivně, nenapadá mě nic, na co bych si stěžoval, takže ani nic, co by se mohlo zlepšit.
- Respondent B: Spolupráce s organizací mi skvěle vyhovuje a nic bych neměnil.
- Respondent C: Je to v pořádku, jsem spokojený. Nemám žádný nápad na změnu.

7.2.4 Výsledky individuálních rozhovorů s personalistkami

1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání a jakém oboru?

- Respondent A: Vysokoškolské, bakalářský titul v oboru Management ochrany podniku a společnosti
- Respondent B: Vysokoškolské, magisterský titul v oboru Veřejná správa a regionální rozvoj

2. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- Respondent A: 2,5 roku
- Respondent B: 7 let

3. Jak v této společnosti probíhá výběrové řízení? Na jaké otázky se nejčastěji ptáte? Dáváte prostor nově přijímanému pracovníkovi pro jeho dotazy?

- Respondent A: Záleží na typu úvazku, pokud jde o hlavní pracovní poměr, či brigádu a úrovni kvalifikace vyžadované na určitou pozici. U brigádníka se ptám na to, na jak dlouho si hledá brigádu, co ho k tomu motivuje, jak často může na brigádu docházet. Kandidáta na hlavní pracovní poměr se ptám hlavně na jeho předešlé zaměstnání, proč z něj odešel, jak dlouho už nepracuje. Prostor na dotazy nechávám po představení pozice a podání všech informací.
- Respondent B: Výběrové řízení probíhá na každou moji pozici. Nejprve si projdu životopisy kandidátů a zhodnotím, zda se hodí na danou pozici a poté si je pozvu na pohovor, kde se doptám na zbylé otázky a nechávám prostor i uchazečům na jejich případně otázky. Otázky, které mě zajímají jsou

například, proč odešel z minulého zaměstnání, jak dlouho tam působil. Proč chce pracovat na této pozici. Jaké jsou jeho silné a slabé stránky.

4. Jaké jsou nejčastější typy pracovních pozic, na které se specializuje tato společnost? Jak se liší strategie náboru těchto zaměstnanců?

- Respondent A: Agentura nabízí mnoho typů pracovních pozic, já nabízím převážně dělnické pozice jako je dělník operátor, skladník, elektrikář.
- Respondent B: Převažují skladnické pozice, dále třeba recepční, kurýři.

5. Jaké faktory, z Vaší zkušenosti, ovlivňují zaměstnaneckou motivaci a spokojenost?

- Respondent A: Motivací jsou především finance a podpora ze strany agentury.
- Respondent B: Zaměstnaneckou motivaci a spokojenost ovlivňuje hlavně mzda a benefity.

6. Jaké benefity jsou dostupné pro zaměstnance?

- Respondent A: Liší se to klient od klienta, mezi oblíbené benefity patří týden dovolené navíc, třináctá mzda, příspěvek na dopravu, stravenkový paušál.
- Respondent B: Stravenky, multisport karta, příspěvek na dopravu.

7. Jak řešíte, jako personalistka personální agentury, konflikty zaměstnanců v pracovním prostředí, kde fyzicky nejste přítomna?

- Respondent A: Nedávno jsem konflikt na pracovišti zažila, byla zde potyčka mezi dvěma zaměstnankyněmi, naštěstí nešlo o nic vážného, po obdržení této informace jsem se spojila s dotýčnými, kterých se to týkalo a také vedoucími, abych měla obrázek o situaci, dále jsem kontaktovala klienta, který má v těchto případech hlavní slovo a vše jsme společně vyřešili. Je to složitější řešit takto na dálku, ale rozhodně to jde, vždy se snažím o to, aby se situace rychle a efektivně vyřešila a nikdo se necítil ukřivděn a hlavně, aby byly spokojené všechny strany a nikoho to nepoškodilo.
- Respondent B: Zatím jsem se nesešla s konfliktem na pracovišti. Kdyby taková situace nastala, tak bych si brigádníky pozvala na pobočku a vyslechla si jejich stranu a pak stranu klienta a udělala z toho závěr.

8. Z jakého důvodu podle Vašeho názoru nejčastěji zaměstnanci ukončují pracovní poměr? Dá se tomu podle Vás předejít?

- Respondent A: Polovinu zaměstnanců mám stálých a druhou polovinu zahrnují studenti a lidé, kteří si chtějí přivydělat, tato druhá skupina je dost fluktuální, s čímž se i počítá a předejít se tomu podle mého názoru nedá.
- Respondent B: Nejčastější důvod je nízká mzda, jelikož mnozí mají dost exekucí a nevychází s penězi.

9. Co považujete za nejobtížnější část Vaší práce jako personalistky?

- Respondent A: Za nejobtížnější část považuji dynamiku této oblasti. Musím umět držet krok s měnící se situací jak na straně klienta, tak na straně zaměstnanců. Také práce s jedinci s nižší mírou jejich intelektuálních schopností je velkou výzvou, někdy ani nevědí, co ode mě chtějí a domluvit se s nimi trvá delší dobu, než mi je příjemné, ale i tak usiluji o to pomoci jim nejlépe, jak umím.
- Respondent B: Nejobtížnější část mé práce je komunikace s lidmi. Dost často totiž narazím na cizince, zejména uchazeče z Ukrajiny, kteří nedokáží pochopit, že se s nimi nebudu bavit v ukrajinštině. To je potom pro mě velice těžké.

10. Jaké rady byste dala kandidátům hledajícím práci prostřednictvím Vaší personální agentury?

- Respondent A: Vytvoření kvalitního životopisu, který bude jednoduchý, ale bude obsahovat všechny důležité informace, především zde bude uvedeno nejvyšší dosažené vzdělání, obor, praxe, poslední tři zaměstnavatele.
- Respondent B: Mít kvalitní životopis a číst pořádně inzeráty.

7.3 Komparace výsledků

Obě personalistky mají vysokoškolské vzdělání a několikaletou zkušenost s prací v instituci. Obě si před vlastním výběrových pohovorem procházejí životopisy zájemců, u obou se jedná o pohovory s uchazeči na podobné pozice, především dělnické. U kandidátů je zajímavá jejich předešlé zaměstnání. Shodují se na tom, že největší motivací pro uchazeče je odměna za práci, ale zároveň podle dotazované B je

to na druhé straně i nejčastější důvod, proč zaměstnanci, kteří mají finanční potíže odcházejí, a to proto, že mají podle jejich názoru malou mzdu. Dotazovaná A zmiňuje, že je na práci personalistky je nejtěžší dynamika a vývoj profese a také komunikace s méně vzdělanými lidmi, s tím souhlasí dotazovaná B, i pro ni je výzvou komunikace s lidmi, především s těmi, kteří mají jazykovou bariéru. Obě vyzdvihují důležitost zpracování dobrého životopisu ze strany uchazečů a dotazovaná B ještě doporučuje zájemcům o místo obezřetně číst inzeráty, aby věděli, na jakou pozici se jedná.

Respondenti odpovídali na mnohé otázky obdobně. Všichni tři respondenti uvedli stejné dosažené vzdělání, tedy základní, lišili se v době, po kterou v organizaci působí. Pozitivně lze vnímat, že byli velice spokojeni s přijímacím pohovorem, zaznělo vše, co chtěli vědět a měli i prostor pro své dotazy. Adaptačním procesem prošli na místě výkonu práce, vedoucí je seznámil především s bezpečností práce a ostatní procesy jim byly vysvětleny od kolegů a pro všechny toto bylo dostačující. Respondenti se shodli na spolehlivosti personalistky, která s nimi dobře komunikuje. Jednohlasně se také shodli na tom, že jsou celkově spokojeni se společností, která jim vychází vstříc a nenapadá je nic, co by se mělo změnit.

Na základě vlastního pozorování průběhu výběrového pohovoru lze konstatovat, že byly dodrženy jeho náležitosti, a to hlavně poskytnutí podrobnějších informací o firmě, kde chce uchazeč pracovat a také posoudit na základě otázek, zda jde o vhodného kandidáta. Na druhé straně nebyla dodržena přijatelná atmosféra, neboť personalistka musela v průběhu výběrového řízení řešit i jiné problémy, neboť byla v průběhu pohovoru na pracovišti sama.

8 Vlastní doporučení

Dle komparace odpovědí jsem zjistila, že personalistky odvádí profesionální práci, snaží se dělat pro své zaměstnance maximum a ti si toho všímají a váží. Zaměstnanci personální agentury vyjadřují vysokou spokojenost se všemi vstupními procesy i adaptací.

Během svých praxí jsem pozorovala, že se na agenturu často obrací jedinci, kteří nejenže čelí obtížím na trhu práce, ale často také v osobním životě, především v oblasti finanční gramotnosti. Tito jednotlivci postrádají základní dovednosti³ a mají nedostatečnou znalost fungování pracovního prostředí. Setkala jsem se s lidmi, kteří například nevěděli, že jsou povinni odvádět zdravotní pojištění, díky tomu se dostávají ještě do větších problémů. Při procesu podepisování smluv nedokáží plně porozumět obsahu dokumentů, což vyžaduje důkladné vysvětlení, a to znamená pro personalistky značnou investici času a úsilí.

Personalistky musí poskytovat poradenství i v různých oblastech života zaměstnanců. Z tohoto důvodu bych navrhovala, aby organizace zvažila zajištění dostupnosti kompetentní osoby, která by mohla poskytnout potřebné poradenství buď přímo v rámci organizace nebo prostřednictvím telefonních konzultací. Pro osoby, které nejsou vybaveny technologiemi a postrádají technologické dovednosti, a přesto se ptají na otázky, které jsou snadno dohledatelné na internetu, by mohlo být vhodné vytvořit leták obsahující základní informace a kontakty, informace pro obsah tohoto letáku by mohly být získány prostřednictvím dalšího průzkumu. Na základě mé zkušenosti by měly být na letáku uvedeny kontaktní údaje jako adresa a kontakt na Úřad práce, jakož i kontakty na insolvenčního pracovníka, finančního poradce a další relevantní subjekty. Jedním z dalších témat pro organizaci by mohlo být vytvoření jednoduchého tutoriálu, který by poskytoval užitečné informace a návody týkající se vstupu do pracovního prostředí a jeho procesů.

³ „Základními dovednostmi (anglicky basic skills) jsou schopnost číst, psát a mluvit v rodném jazyce a používat čísla a matematiku v každodenním životě. Dále se jedná o dovednosti potřebné k používání základních technologií, jako jsou telefony, notebooky, tablety nebo počítač, tedy aktivity nezbytné k provádění řady každodenních činností“ (NPI ČR, 2024).

Hlavním poznatkem, který vyplývá z mého vlastního pozorování během výběrového pohovoru, je obtížnost zajištění klidného prostředí na pracovišti. Tato situace vzniká zejména kvůli tomu, že personalisty se na pracovišti střídají a v době výběrového pohovoru je každá z nich na pracovišti sama a musí zvládat široké spektrum úkolů. Tento nedostatek by dal vyřešit přijetím dalšího zaměstnance (např. i na dohodu o provedení práce, či dohodu o pracovní činnosti), který by se během probíhajících pohovorů staral o plynulý chod pobočky organizace.

Doporučuji v organizaci zavést následující opatření:

1. Zavedení systému poskytování služeb kompetentního poradce, který by zaměstnancům poskytoval informace týkající se základů pracovně-právních vztahů. V případě, že by se klientův problém jevil jako závažnější a vyžadoval by komplexnější intervenční opatření, poradce by klienta přesměroval na další odborníky nebo specializované služby. Tento poradce by byl dostupný na pobočce několik dní v týdnu a poskytoval by konzultace také prostřednictvím telefonu.
2. Vytvoření informačního letáku, který by obsahoval kontaktní údaje na relevantní instituce, odpovědné jednotlivce a poradce. Tento leták by byl distribuován na pobočce a poskytován klientům při jejich nástupu.
3. Vytvoření tutoriálu, který by poskytoval užitečné informace a pokyny týkající se adaptace na pracovní prostředí a jeho procesy.
4. Zajištění dalšího pracovníka, který by prováděl v organizaci činnosti směřující ke zlepšování efektivity, produktivity a kvality práce.

Navrhovaná opatření jsou spojena s významnými náklady a vyžadují značné úsilí a finanční prostředky pro jejich realizaci, ale na základě mé analýzy mohu konstatovat, že navrhovaná opatření by přinesla větší příležitosti zaměstnancům k plnohodnotnému profesnímu rozvoji a měla by pozitivní vliv na fungování instituce. Snížení zátěže personalistek by uvolnilo jejich kapacity, zatímco zvýšená podpora zaměstnanců ze strany instituce by přispěla k posílení jejich důvěry a loajality vůči pracovnímu prostředí. Zlepšení základních dovedností zaměstnanců by následně usnadnilo jejich adaptaci na dynamické podmínky pracovního trhu.

9 ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Personální práce ve vybrané instituci“ se soustředila na vybrané činnosti, kterými byly především výběr a adaptace zaměstnanců.

V teoretické části byly představeny základní pojmy z oblasti personální práce, byl vysvětlen rozdíl mezi termínem lidské zdroje a lidský kapitál a představeno, co znamená řízení lidských zdrojů. Dále byly popsány vybrané personální činnosti, a to plánování lidských zdrojů, získávání výběr a adaptace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, řízení odměňování. Byla charakterizována role personalisty a jaké předpoklady by měl splňovat. Samostatná kapitola byla věnována dodržování společenské odpovědnosti organizací.

V praktické části bylo nejprve představeno místo šetření. Dále byla využita metoda analýzy stávající situace na základě dostupných podkladů a pozorování při výběrovém pohovoru. Hlavní metodou použitou v této části práce bylo dotazování, a to formou individuálních rozhovorů se zaměstnanci a s pracovníci personálního oddělení.

Na základě komparace odpovědí obou skupin respondentů a vlastního pozorování byla navržena vlastní doporučení, v rámci kterých bylo navrženo zajištění poradce, který by poskytoval zaměstnancům instituce konzultace buď osobně nebo telefonicky. Vzhledem ke specifické skupině žadatelů o práci (převážně se základním vzděláním) by bylo vhodné vytvoření jednoduchého letáku, který by obdrželi při nástupu do práce. Leták by obsahoval především kontakty na Úřad práce a instituce, které by mohly poskytnou potřebné informace lidem, kteří by se ocitli ve finančních problémech, a to i přesto, že pracují. Dalším návrhem bylo vytvoření krátkého tutoriálu, který by poskytoval informace a pokyny týkající se adaptace nových pracovníků na pracovní prostředí. Pro zlepšení průběhu pohovoru bylo doporučeno zvážit možnost přijetí další osoby, která by zajistila, aby se personalista v průběhu pohovoru mohl věnovat pouze žadateli a která by obstarala běžný chod organizace.

Tato navržená doporučení by mohla přispět ke zkvalitnění vybraných personálních procesů a vést k jejich efektivnější implementaci, což bylo hlavním cílem této bakalářské práce.

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael and TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th Edition. New Yourk: Kogan Page Limited, 2017. 726 p. ISBN 978-07-494-7412-6.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 2. vydání. Praha: Grada, 2017. 192 s. ISBN: 978-80-271-0433-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

JOHNSON, Gerry and SCHOLLES, Kevan. *Exploring Corporate Strategy*. 5th Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 1999. 972 p. ISBN 0-13-080740-0.

KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 218 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2005. 366 s. ISBN 978-80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-7703-0.

SEVEROVÁ, Lucie. *Znalostní ekonomika a vzdělávání v mezinárodním kontextu*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2011. 224 s. ISBN 978-80-87168-16-5.

SPORKOVÁ, Jaroslava Barbara. *Moderní strategie rozvoje a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2006. 63 s.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie – stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice*. Zlín: CEED, 2020. 304 s. ISBN 978-80-87301-28-8.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Praha: Wolters Kluwer, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TICHÁ, Ivana. *Učíci se organizace*. Praha: Alva Publishing, s. r. o., 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávání*. Textová studijní opora. 1. vydání. Praha: ČZU, IVP, 2014. 90 s. ISBN 978-80-21-2458-9.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 304 s. ISBN 978-80-247-1069-2.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

NPI ČR – Národní pedagogický institut České republiky. *Basic skills*. [online]. [cit. 18.03.2024] Dostupné z: https://www.npi.cz/images/EAAL/Basic_skills_FV_u%CC%81nor_2022_s.6.pdf

RADA KVALITY ČR – národní portál. *Společenská odpovědnost organizací*. [online]. [cit. 18.03.2024] Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/csr-v-cr/>

TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnosti firem*. [online]. [cit. 18.03.2024] Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20070206021239/http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>

11 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Řízení lidských zdrojů.....	13
Obrázek 2: Tři pilíře společenské odpovědnosti firem	27
Tabulka 1: Hodnocení a řízení pracovního výkonu	21

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Otázky pro individuální rozhovor se zaměstnanci

Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovor s personalistkami

Příloha 1: Otázky pro individuální rozhovory se zaměstnanci

1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
2. Jak dlouho pracujete pro společnost?
3. Jaká byla vaše zkušenost s náborovým procesem? Kladla Vám personalistka přijatelné otázky? Dostal/a jste prostor pro vlastní dotazy?
4. Měl/a jste jiná očekávání od pohovoru, pokud ano, jaká to byla? Co Vás nejvíce překvapilo mile/nemile?
5. Když jste nastoupil/a, prošel/prošla jste nějakým adaptačním procesem (zaškolením, seznámením s pracovištěm ...)? Byl dle Vašeho názoru tento proces dostačující? Pokud ne, co byste sám navrhoval/a pro jeho zlepšení?
6. Jaká je kvalita komunikace a podpora ze strany personalistky, která Vás má na starosti?
7. Jaká je Vaše celková spokojenost s prací pro společnost a proč? Je něco, co by se podle Vás dalo zlepšit?

Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovor s personalistkami

1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání a jakém oboru?
2. Jak dlouhou pracujete v této společnosti?
3. Jak v této společnosti probíhá výběrové řízení? Na jaké otázky se nejčastěji ptáte?
Dáváte prostor nově přijímanému pracovníkovi pro jeho dotazy?
4. Jaké jsou nejčastější typy pracovních pozic, na které se specializuje tato společnost? Jak se liší strategie nábory těchto zaměstnanců?
5. Jaké faktory, z Vaší zkušenosti, ovlivňují zaměstnaneckou motivaci a spokojenost?
6. Jaké benefity jsou dostupné pro zaměstnance?
7. Jak řešíte, jako personalistka personální agentury, konflikty zaměstnanců v pracovním prostředí, kde fyzicky nejste přítomna?
8. Z jakého důvodu podle Vašeho názoru nejčastěji zaměstnanci ukončují pracovní poměr? Dá se tomu podle Vás předejít?
9. Co považujete za nejobtížnější část Vaší práce jako personalistky?
10. Jaké rady byste dala kandidátům hledajícím práci prostřednictvím Vaší personální agentury?