Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky

Personální práce ve vybrané organizaci

Bakalářská práce

Autor: **Kristýna Komárková**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková

2021

Zadávací list

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Personální práce ve vybrané organizaci

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 vědom/a, 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 verzi tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V ……. dne ……

…….
(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřině Tomšíkové za odborné vedení, cenné rady, ochotu a trpělivost, kterou mi při zpracování této práce věnovala.

Abstrakt

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy personální práce ve zvolené organizaci navrhnout vlastní doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení vybraných personálních činností v této organizaci. V teoretické části byly s využitím metody analýzy z odborných monografií nejprve definovány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu. V dalších kapitolách jsou charakterizovány pojmy týkající se personální práce a vybraných personálních činností, jako je získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, jejich adaptace, hodnocení, odměňování a motivace. Samostatná kapitola je věnována podnikovému vzdělávání, jeho účelu, oblastem, cyklu a metodám a personálnímu informačnímu systému. V praktické části práce byla nejprve představena vybraná organizace a následně byla provedena analýza některých personálních činností. Hlavní výzkumnou metodou byly individuální rozhovory, a to s personální manažerkou a ředitelem vybrané organizace. Jako podpůrná metoda bylo použito pozorování a analýza údajů z něj vzešlých. Na základě komparace zjištěných informací byla vyslovena vlastní doporučení, mezi která patří především navýšení počtu vedoucích pracovníků, posílení činností, jako personální plánování a vzdělávání zaměstnanců, rovněž jejich motivace prostřednictvím benefitů. Organizaci bylo doporučeno i zřízení uceleného personálního systému.

Klíčová slova

personální činnosti, motivace, personalistika

Abstract

The main goal of the bachelor's thesis was based on the analysis of personnel work in the selected organization to propose recommendations that could contribute to the improvement of selected personnel activities in this organization. In the theoretical part, using the method of analysis from professional monographs, the basic concepts of human resource management and human capital were first defined. The next chapters characterize the concepts related to personnel work and selected personnel activities, such as recruitment, selection and subsequent recruitment, their adaptation, evaluation, remuneration and motivation. A separate chapter is devoted to business education, its purpose, areas, cycle and methods and personnel information system. In the practical part of the work, a selected organization was first introduced and then an analysis of some personnel activities was performed. The main research method was individual interviews with the personnel manager and director of the selected organization. Observation and analysis of the data derived from it was used as a supporting method. Based on the comparison of the information obtained, recommendations were made, which include, in particular, increasing the number of managers, strengthening activities such as personnel planning and training of employees, as well as their motivation through benefits. The establishment of a comprehensive personnel system was also recommended to the organization.

Keywords

personnel activities, motivation, human resources

OBSAH

ÚVOD 10

TEORETICKÁ VÝCHODISKA 11

1 Cíl a metodika 11

2 Základní pojmy řízení lidských zdrojů 12

2.1 Lidské zdroje 12

2.2 Lidský kapitál 12

2.3 Management 13

3 Personální práce v organizaci 14

3.1 Charakteristika personální práce v organizaci 14

3.2 Hlavní úkoly personální práce 14

3.3 Personální činnosti 16

4 Získávání zaměstnanců 17

4.1 Postup při obsazování volných pracovních míst 17

4.2 Získávání nových zaměstnanců 17

4.3 Výběr zaměstnanců 18

4.4 Přijímání zaměstnanců 19

4.5 Adaptace zaměstnanců 19

5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců 20

6 Podnikové vzdělávání 21

6.1 Účel vzdělávání zaměstnanců 21

6.2 Oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců 22

6.3 Cyklus vzdělávání pracovníků 23

6.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání 23

6.3.2 Plánování vzdělávání 25

6.3.3 Realizace vzdělávání ... 26
6.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání ... 27
6.4 Metody vzdělávání pracovníků ... 28
7 Péče o pracovníky ... 30
7.1 Individuální služby péče o pracovníky ... 30
7.2 Skupinové služby péče o pracovníky ... 31
8 Personální informační systém ... 33
8.1 Výhody personálního informačního systému ... 33
8.2 Problémy personálního informačního systému ... 34
PRAKTICKÁ ČÁST ... 36
9 Charakteristika organizace ... 36
9.1 SWOT analýza organizace ... 36
9.1.1 Silné stránky ... 36
9.1.2 Slabé stránky ... 36
9.1.3 Příležitosti ... 37
9.1.4 Hrozby ... 37
9.2 Personální činnosti ve firmě XY ... 38
9.2.1 Personální plánování ve firmě XY ... 38
9.2.2 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků ve firmě XY ... 38
9.2.3 Odměňování a motivace ve firmě XY ... 38
9.2.4 Vzdělávání a rozvoj ve firmě XY ... 39
9.2.5 Pracovní vztahy ve firmě XY ... 39
9.2.6 Péče o pracovníky ve firmě XY ... 39
9.2.7 Personální informační systém ... 40
10 Individuální rozhovory ... 41
10.1 Realizace individuálních rozhovorů ... 41

10.2 Výsledky individuálních rozhovorů 41
10.3 Zhodnocení výsledků individuálních rozhovorů 43
11 Vlastní doporučení 45
ZÁVĚR 47
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 48
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ 50
SEZNAM PŘÍLOH 50

ÚVOD

Personální práce je nedílnou součástí každé velké i malé organizace. Personální pracovníci mají za úkol zabezpečit v organizaci dostatek schopných a motivovaných pracovníků, díky kterým může organizace lépe dosáhnout stanovených cílů. Požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků na různé pracovní pozice se však neustále mění, a právě personální pracovníci se musí těmto požadavkům stále přizpůsobovat a zajišťovat personální činnosti od plánování a získávání zaměstnanců, přes jejich hodnocení, odměňování a vzdělávání až po propouštění zaměstnanců z pracovního poměru.

Důvodem zvolení tématu bakalářské práce „Personální práce ve vybrané organizaci" byl osobní zájem o problematiku personální práce a její možné využití v budoucí praxi a rovněž fakt, že autorka sama ve vybrané organizaci pracuje a má zájem o zajištění kvalitních personálních služeb.

Cílem práce je analyzovat personální práci ve vybrané organizaci XY zabývající se osobní dopravou a kurýrními službami a posoudit její současný stav pomocí individuálních rozhovorů s personální pracovnicí a jejím nadřízeným pracovníkem.

V teoretické části jsou charakterizovány základní pojmy personální práce na základě odborných monografií odborníků, kteří se těmito tématy zabývají. Problematice personální práce se věnují například díla Armstronga, Šikýře, Kocianové či Bělohlávka.

Praktická část bakalářské práce obsahuje informace o personálním řízení ve vybrané společnosti XY, zaměřené především na přijímání zaměstnanců, ale i další personální činnosti této organizace. Na základě dat získaných z analýzy výsledků z obou individuálních rozhovorů byla vyslovena vlastní doporučení.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy vybraných personálních činností a procesů a posouzení jejich specifik navrhnout vlastní doporučení vedoucí k možnému zlepšení současného stavu.

Teoretická část byla založena na analýze odborné literatury. Definuje pojmy týkající se oblasti lidských zdrojů, lidského kapitálu a managementu. Praktická část je složena z údajů, které byly zjištěny metodou individuálních rozhovorů se zaměstnanci. Jako doplňující metoda bylo použito pozorování a analýza informací z něj vzešlých. Na základě komparace byla vyslovena vlastní doporučení. V teoretické části byly charakterizovány pojmy s tématem související, a to na základě analýzy informací z odborných monografií.

2 Základní pojmy řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka ve spojitosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2007, s. 13).

2.1 Lidské zdroje

Armstrong (2002) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení pracujících lidí, jednotlivců či kolektivu, kteří přispívají k dosažení cílů.

Dle Kocianové (2004) je pojem lidské zdroje kritizován laickou veřejností, ale i některými odborníky, a je přiřazován na stejnou úroveň jako finanční, či materiální zdroje a lze tak s nimi i zacházet. Člověk je ale zdrojem vědomostí, rozhodnutí, a spolupráce, které jsou pro fungování organizace nezbytné.

2.2 Lidský kapitál

Na zrození termínu lidský kapitál se podílel americký ekonom Theodore W. Schulz, který jej použil v publikaci „The Journal of Political Economy“ (1962), pojem více rozpracoval až v knize Investing in People: The Economics of Population Quality (1981) následujícím způsobem: „Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti, které jsou cenné, a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál“.

Bontis a spol. (1999) definují lidský kapitál jako kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci zvláštní charakter. Lidské složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a kreativního úsilí, zabezpečují dlouhodobé přežití organizace (Armstrong, 2002, s. 72).

2.3 Management

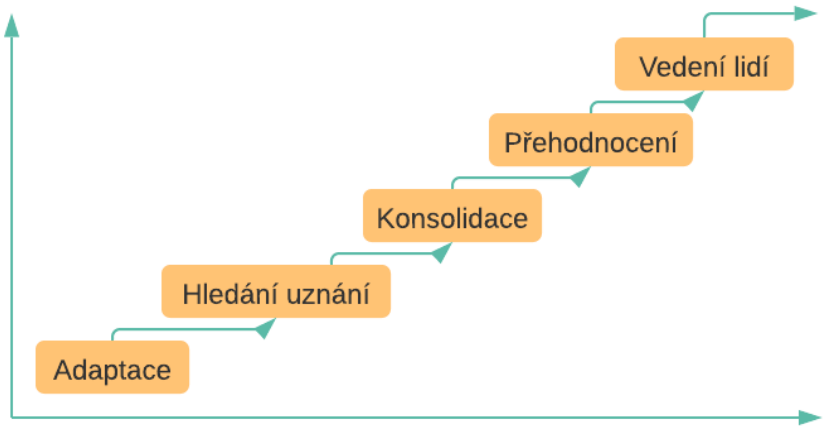
Pojem management dostal za posledních několik desetiletí velmi mnoho definic v české i ve světové manažerské literatuře, rozmanitost tohoto slova vysvětloval již Drucker v první z mnoha publikací „Technology, Management and Society“ z roku 1970. Vysvětluje ho jako americký pojem, jež je obtížné přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Jde podle něj o funkci, disciplínu a návod, který je třeba zvládnout a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují vykonávají funkce a z těchto funkcí vyplývající povinnosti (Vodáček, 2013, s. 11).

Dle Vodáčka (2013) mají různé definice společný důraz na orientaci zabezpečení cílů organizace. Pojem management se dle něj stal názorem, který má mezinárodní platnost, a aniž by byl překládán, tak se používá v řadě světových jazyků.

„Chápání a záběr pojmu management se dnes obvykle upřesňuje v následujících směrech:

- Vykonavateli managementu jsou lidé, tj. vedoucí pracovníci (manažeři).
- Management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem.
- Management lze aplikovat na různých organizačních úrovních.
- Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu (Vodáček, 2013, s. 13).

Obrázek 1: Typický průběh kariérového rozvoje manažera



Zdroj: vlastní zpracování dle Kleibla, 2001, s. 58

3 Personální práce v organizaci

3.1 Charakteristika personální práce v organizaci

V dnešní době pro tento obor můžeme použít mnoho termínů jako personální práce, personalistika, personální řízení a také nejnovější termín řízení lidských zdrojů, často tyto termíny ale nerozlišujeme. V praxi tolik nezáleží, jaký termín použijeme, ale v teorii bychom měli dbát na přesné označení. Pojem personální práce (či personalistika) je používán jako obecné označení této činnosti. Termíny personální řízení, řízení lidských zdrojů nebo personální administrativa jsou používány hlavně k charakterizování koncepce personální práce. Dnes pojem personální práce nejlépe vystihuje moderní termín řízení lidských zdrojů.

Hlavním charakteristickým rysem řízení lidských zdrojů je kladení důrazu na strategický aspekt personální práce, tzn. věnuje větší pozornost perspektivě a formuluje dlouhodobé, obecné a souhrnně pojaté cíle personalistiky, hledá a navrhuje způsoby k jejich dosažení. Dalším charakteristickým znakem je to, že je čím dál větší část personální práce zaměřena na vedoucí pracovníky všech úrovní a stává se tak náplní jejich každodenní práce. Firmy musí být také neustále flexibilní a připravené na změny, protože se trh práce neustále mění a globalizuje. Proto se musí klást důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.

Protože si firma potřebuje vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst, musí se zaměřit i na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a spokojenost pracovníků. Věnuje tak velkou pozornost vhodnému stylu řízení, pracovním podmínkám, pracovnímu rozvoji pracovníků a obecně vytváření zdravých pracovních vztahů (Koubek, 2007, s. 13-14).

3.2 Hlavní úkoly personální práce

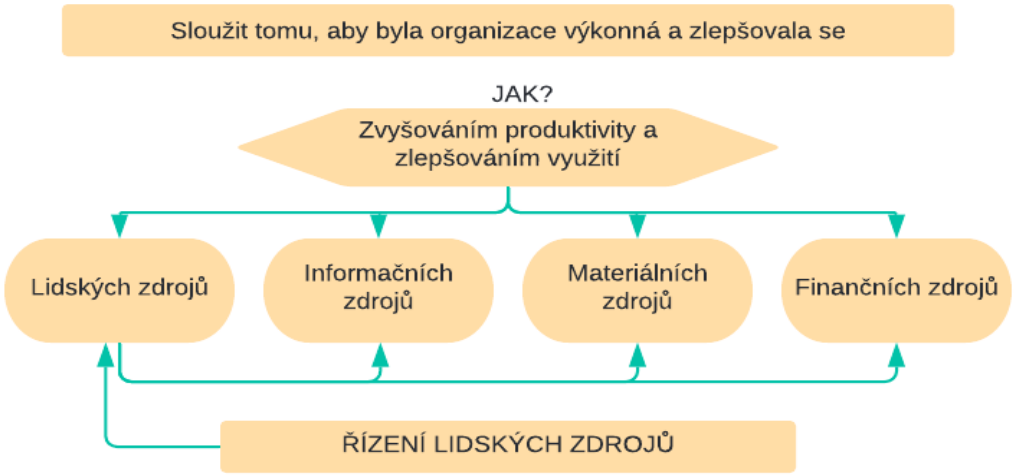
Hlavním úkolem personální práce je usilování o obsazení místa v podniku tím správným člověkem a neustále jej přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa, dále také přispívat k nepřetržitému zvyšování výkonnosti podniku zlepšováním využití všech dostupných zdrojů a rozvojem pracovních schopností lidských zdrojů.

„Mezi tradiční úkoly řízení v personální oblasti patří:

- dosahování souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci;
- optimální využívání pracovníků;
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů;
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace;
- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv“ (Kocianová, 2004, s. 11).

Firma musí být schopna plnit své cíle, být výkonná, konkurenceschopná a měla by dosahovat potřebného zisku, aby se její výkon a pozice na trhu neustále zvyšovaly. Ke splnění těchto požadavku přispívá i personální práce, především tím, že hledá nejvhodnější spojení člověka s prací a neustále toto spojení vylepšuje. Dále usiluje o nejvhodnější využívání pracovníků, formuje pracovní týmy a usiluje o efektivní způsob vedení pracovníků a zdravé pracovní a mezilidské vztahy. V neposlední řadě také zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků, protože musíme mít při řízení lidských zdrojů vždy na paměti, že člověk není jen pracovní silou, ale že má i své vlastní zájmy, potřeby a cíle, které musíme respektovat (Koubek, 2011).

Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka, 2015, s. 17

3.3 Personální činnosti

„Personální útvar vytváří koncepci činností vycházející z personální politiky (nebo se podílí na tvorbě koncepce) a současně zpracovává a řídí metodiku jejich uplatňování. Je zodpovědný za zajišťování, organizaci, koordinaci a kontrolu těchto činností. Progresivní trendy vývoje 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).

K plnění úkolů personální práce je nutno konat řadu personálních činností. Tyto činnosti vymezil Koubek (2011) v přesném pořadí dle jejich důležitosti:

- personální plánování;
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- odměňování a motivace;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- pracovní vztahy;
- péče o pracovníky;
- personální informační systém.

Tyto personální činnosti by správně měla provádět každá firma bez ohledu na její velikost, a to již od okamžiku, kdy se majitel firmy rozhodne zaměstnat prvního člověka.

4 Získávání zaměstnanců

4.1 Postup při obsazování volných pracovních míst

Hlavním záměrem získávání a výběru pracovníků je podle Armstronga (2002) získat s vynaložením co nejnižšího množství nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou potřebné pro dosažení podnikových cílů.

Armstrong (2002) také vymezil získávání a výběr pracovníků do tří fází:

- fáze definování požadavků (příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání);
- fáze přilákání uchazečů (prošetření a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití poradců a agentur);
- fáze vybírání uchazečů (třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, asessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Ve fázi definování požadavků musí organizace přesně popsat počet a kategorii lidí, které potřebuje. Tyto požadavky jsou definovány v personálním plánu. Při potřebě nahrazování pracovníků, nebo obsazování nově vytvořeného pracovního místa (role) musí být tato potřeba řádně prověřena. Je důležité hlavně prověřit požadovanou úroveň a typ pracovníka, nebo zda je tato náhrada nezbytná.

4.2 Získávání nových zaměstnanců

Při plánování způsobu obsazování volných pracovních míst má firma možnost vybrat si buď z vnějších zdrojů skrze nábor a získávání zaměstnanců, nebo z vnitřních zdrojů, a to prostřednictvím zvyšování kvalifikace a rekvalifikace stávajících pracovníků. V první řadě by měla firma uvažovat o pokrytí pozice z vnitřních zdrojů, tím se mimo jiné myslí i zaměstnanci, jejichž pracovní místa se ruší z organizačních důvodů, nebo dokonce ženy, které se do zaměstnání vrací z mateřské dovolené. Některé organizace ovšem trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů měli stejné podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. Pokud by se vhodný kandidát nenašel přímo ve firmě, pak se uchýlí k vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů, to jsou například uchazeči o zaměstnání na trhu práce, absolventy, zaměstnance z konkurenčních firem, nebo

uchazeči nalezení skrze inzerování, internet a další externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby (Armstrong, 2002).

4.3 Výběr zaměstnanců

Existuje mnoho metod výběru pracovníků, nejrozšířenější metodou výběru je pohovor. Pohovor může být jak individuální, tak i skupinový. Nejrozšířenější metodou je individuální pohovor, jenž vede k diskuzi mezi čtyřma očima, která představuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem o práci. Dalším typem pohovoru jsou tzv. pohovorové panely, při kterých se schází dva nebo více lidí s jedním uchazečem, obvykle tento panel tvoří personální pracovník a linioví manažeři. Třetím typem pohovoru je výběrová komise. Jedná se o početnější a více oficiální pohovorový panel svolaný a pověřený orgány podniku, protože je zde více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru (Armstrong, 2002, s. 369-372).

Další z metod používaných k výběru pracovníků s komplexnějším přístupem jsou assessment centre neboli diagnosticko-výcvikový program. Tento program se skládá z organizovaného, standardizovaného a komplexního hodnocení chování na základě více údajů. Provádí ho několik vyškolených hodnotitelů, obvykle z řad vyšších či vrcholových vedoucích pracovníků. Assessment centre nezjišťuje kolik toho někdo o něčem ví, ale spíše to, jak dobře může člověk fungovat v přiřazené roli nebo úkolu (Hale, 2018, s. 4).

Využívanou metodou jsou v neposlední řadě i testy pracovní způsobilosti. Ty slouží k zajištění informací o míře uchazečovy inteligence, charakteristikách osobnosti, vědomostech a dovednostech. Tento nástroj k měření individuálních schopností nebo charakteristik je používán k tomu, aby personálním pracovníkům usnadnil lépe předvídat, jak budou na zvoleném pracovním místě úspěšní.

Testy pracovní způsobilosti mají několik podob, hlavními typy testů používaných při výběru zaměstnanců jsou testy inteligence, testy osobnosti a testy potenciálních a získaných schopností (Armstrong, 2002, s. 397-399).

4.4 Přijímání zaměstnanců

Přijímání pracovníka probíhá po akceptaci nabídky pracovní pozice vybraným uchazečem, který nejlépe vyhovuje podmínkám obsazované pracovní funkce. Příjem nového zaměstnance je doprovázen procedurami spojenými se založením a vznikem nového pracovního poměru. Ten vzniká podpisem pracovní smlouvy mezi organizací a vybraným pracovníkem. Organizace je povinna pracovníka před uzavřením smlouvy seznámit s právy a povinnostmi, ke kterým se jejím podpisem váže. Smlouva zahrnuje nejen pracovní podmínky a podmínky odměňování, ale také např. délku dovolené, výpovědní dobu, splatnost mzdy nebo platu apod. V neposlední řadě musí pracovní smlouva obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Smlouva musí být vyhotovena písemně a zpracovává se na dobu určitou, či neurčitou. Pracovní poměr vzniká dnem sjednaným v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce (Němec, 2007, s. 120-122).

4.5 Adaptace zaměstnanců

Cílem adaptace nového zaměstnance je urychlit jeho přizpůsobení se novým podmínkám a požadavkům nové pracovní pozice, aby byl schopen co nejdříve dosáhnout očekávaného výkonu a chování a orientovat se v pracovním a sociálním prostředí.

Adaptace zaměstnanců má dvě složky – formální a neformální. Formální adaptace probíhá systematicky pod vedením vedoucího pracovníka a personalisty s předem připraveným adaptačně-vzdělávacím programem. Tento program zahrnuje informování zaměstnance o organizaci, jejich cílů a strategií, a také zabezpečuje odborné a sociální začlenění nového pracovníka. Zatímco neformální adaptace probíhá volně, bez jakékoliv přípravy a pouze vlivem působení sociálního prostředí. Adaptace zaměstnance trvá od doby jeho nástupu až po ukončení jeho zkušební doby, kdy by již měl podávat očekávaný pracovní výkon (Němec, 2007, s. 125).

5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Personální manažeři spolu s jejich podřízenými zaměstnanci vymezují, co se od zaměstnanců v organizaci očekává, čeho mají dosáhnout, a co k tomu potřebují. Dojednávají se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu, čímž určují pracovní a rozvojové cíle a potřebné požadavky na schopnosti a motivaci zaměstnanců. Během roku vyžadují poskytnutí zpětné vazby od zaměstnanců a poskytují výsledky hodnocení zaměstnanců v každodenní práci.

Hodnocení pracovníků má dvě formy, a to neformální hodnocení a formální hodnocení. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance jeho zaměstnavatelem během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je vymezeno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího a jeho momentálním rozpoložením. Na rozdíl od formálního hodnocení nebývá nijak zaznamenáváno a slouží spíš jako motivace a oceňování dobré práce zaměstnance. Zatímco formální hodnocení je racionálnější, standardizované a má pravidelný interval. Je zaznamenáváno v dokumentech, které jsou následně zařazovány do osobních materiálů zaměstnance, ty dále slouží jako podklady pro další personální činnosti. Při personálním rozhodování by se mělo brát ohled spíše na formální hodnocení (Koubek, 2007, s. 126).

Finanční odměňování pracovníků je často považováno za hlavní, či dokonce jediný účel hodnocení. Hodnocení by mělo být zaměřené na rozvoj výkonnosti pracovníka a odstranění nedostatků. Odměna za vykonanou práci sice závisí na pracovním výkonu, ale musí se brát ohled i na řadu jiných faktorů. Často diskutovanou otázkou ohledně mzdy bývá, zda by se její výše měla zveřejňovat, či nikoliv. Pokud by její výše byla zveřejněna, mohla by pracovníky motivovat a povzbudit je k dosahování lepšího výkonu. Na druhou stranu by ale mohla u ostatních pracovníků vyvolat závist a nespokojenost, což by jejich vedoucímu způsobilo řadu problémů (Bělohlávek, 2003, s. 67).

6 Podnikové vzdělávání

Dle Koubka (2007) vzdělávání pracovníků zajišťuje, aby měli zaměstnanci firmy znalosti a dovednosti potřebné k dostačujícímu vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu. Vedoucí pracovníci malých a středních firem často vzdělávání zaměstnanců podceňují a mají za to, že se to týká pouze velkých firem a že vzdělávání je pouze ve vlastním zájmu pracovníka. Ve velkých podnicích se provádí hromadné, kampaňovité a systematické vzdělávání zaměstnanců, zatímco v malém podniku je vzdělávání více zaměřeno na jednotlivce, firma zde tedy místo role organizátora hraje spíše roli usnadňovatele a podporovatele.

Harrisonová (in Armstrong, 2007, s. 461) rozděluje vzdělávání pracovníků na čtyři druhy. Prvním druhem je instrumentální vzdělávání, které spočívá ve zlepšování výkonu práce poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Dále je vzdělávání kognitivní, kde jde hlavně o zlepšení znalostí a pochopení věci. Třetím typem je citové (emoční) vzdělávání, založené víceméně na formování postojů nebo pocitů. Posledním typem je sebereflektující vzdělávání, které je založeno na formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho se vytváří nové znalosti.

6.1 Účel vzdělávání zaměstnanců

Účelem vzdělávání pracovníků je zajištění kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí potřebných pro uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, musí se zajistit, aby byli pracovníci připraveni a ochotni se dále vzdělávat pro svůj profesionální rozvoj a převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou využívat nabízené zdroje vzdělávání, včetně pomoci od svých liniových manažerů.

Aby bylo vzdělávání efektivnější, měl by si každý pracovník stanovit své cíle vzdělávání. Těmito cíli by měly být cíle a standardy výkonu, které budou splnitelné a umožní pracovníkovi sledovat své pokroky ve vzdělávání. Zaměstnanci by měli být vedeni k tomu, aby si své cíle sami stanovili a měl by jim být poskytnut dostatek pomoci. Výsledky vzdělávání musí být jasné (Armstrong, 2007, s. 463).

6.2 Oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců

Odborné vzdělávání zaměstnanců je spojeno se všeobecným vzděláváním člověka během jeho života ve společnosti. Prohlubováním a rozšiřováním znalostí, dovedností a schopností za účelem zlepšování svého pracovního výkonu se vytváří kvalifikace člověka. Právě změny této kvalifikace umožňuje odborné vzdělávání. Odborné vzdělávání pracovníků obvykle zahrnuje zaškolení, doškolování, přeškolování a rozvoj.

Zaškolení neboli adaptace zaměstnance znamená, že si nový zaměstnanec, nebo zaměstnanec přicházející z jiné pozice ve firmě osvojí znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k vykonávání sjednané práce. Například nový personální pracovník se musí naučit pracovat s personálním informačním systémem organizace.

Druhou oblastí vzdělávání zaměstnanců je doškolování neboli prohlubování kvalifikace. Aby zaměstnanci drželi krok s neustále se měnícími požadavky jejich současné práce, musí si průběžně osvojovat nové znalosti, dovednosti a schopnosti pro úspěšné vykonávání této práce. Kupříkladu personální pracovník se stále seznamuje se změnami pracovněprávních předpisů.

Třetí oblastí je přeškolování, či rekvalifikace, kdy se zaměstnanci osvojují znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k vykonávání jiné než současné práce. Například když zaměstnanci hrozí propuštění z důvodu nadbytečnosti, může ho to motivovat k rekvalifikaci na potřebnější pozici.

Poslední oblastí vzdělávání zaměstnanců je rozvoj neboli rozšiřování kvalifikace. Zaměstnanec prohlubuje své znalosti, dovednosti a schopnosti nad rámec požadavků své současné práce za účelem zvýšení své uplatnitelnosti v organizaci nebo mimo ni. Například si personalista doplní dosažené vzdělání se záměrem postupu v organizaci (Šikýř, 2016, s. 138-139).

6.3 Cyklus vzdělávání pracovníků

Dle Koubka (2015) je nejúčinnějším vzděláváním zaměstnanců v organizaci dobře organizované systematické vzdělávání, což je stále se opakující cyklus, který je založen na zásadách politiky vzdělávání, pozoruje cíle strategie vzdělávání a vychází z pečlivě vytvořených organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání.

Obrázek 3: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, dle Koubka, 2015, s. 260

6.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Dle Koubka (2015) je velmi obtížné stanovit kvalifikační požadavky pro individuální pracovní pozice, protože kvalifikace a vzdělání jsou obtížně měřitelné vlastnosti člověka. Jediné způsoby, kterými tyto vlastnosti můžeme měřit jsou např. stupeň nejvyššího dosaženého vzdělání či vyučení v kombinaci s délkou praxe. Nijak už ale nejsme schopni změřit to, co ukazuje, do jaké míry jsme propojili naši školní přípravu s praxí (např. individualita pracovníka, jeho schopnosti, vlastnosti, talent, přístup k řešení úkolů, jeho postoje apod.).

Vodák (2011) popisuje způsob stanovení současných potřeb porovnáváním reálně existující výkonnosti se standardem, kterého je nutné dosáhnout v krátké době. Vzdělávacím standardem je schopnost, kterou pracovník získá v průběhu procesu podnikového vzdělávání. Pokud ale v podniku dochází ke změnám, je naopak možné, že se bude muset vzdělávání realizovat souběžně s probíhající změnou. Vodák vidí jako smysl vzdělávání v překonávání nedostatků výkonnosti a přípravě pracovníků na nové situace a příležitosti, které na ně čekají. Při analýze potřeb musíme jasně definovat a rozeznávat podnikovou výkonnost, výkonnost týmu, individuální chování, individuální výkonnost a kompetence jednotlivce. Pokud si tyto pojmy včas rozlišíme, předejdeme tím zbytečným nedorozuměním. Vodák porovnává při identifikaci potřeb dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (tzn. požadovanou či optimální) výkonnost a současnou (tzn. reálnou neboli existující) výkonnost. Rozdíl mezi těmito úrovněmi představuje výkonnostní mezeru. Příprava pracovníků se vždy zaměřuje na zvýšení výkonnosti a dosažení konkrétních cílů, protože hlavním výsledkem vzdělávání je dosažení nejvyšších cílů podniku.

Metody pro identifikaci mezery a potřeb organizace jsou dle Hroníka (2007) především benchmarking a Development Centre. Benchmarking je nástrojem strategického managementu a základní metodou identifikace mezery a potřeb. Je založen na porovnávání a měření výsledků organizačních jednotek a hodnocení kompetenční úrovně. Tímto způsobem se získává srovnání jednotlivých částí firmy, nebo srovnání s jinými firmami (zde ale může být problematické získávání dat). Autory této metody jsou především nadřízení pracovníci či pracovníci najatí pomocí externí organizace. Pro zjištění individuálních potřeb slouží Development Centre, což je komplexní diagnostický program, pomocí kterého vytváříme kompetenční profil definovaných skupin a organizačních celků. Slouží ke zjištění rozvojového potenciálu a na posílení motivace k dalšímu rozvoji pomocí aktivní práce se sebenáhledem. Metodika Development Centre obvykle obsahuje skupinové i individuální práce a osobnostní dotazník. Výstupem těchto metod jsou silné stránky účastníka, rozvojové potřeby účastníka apod. Na základě výsledků potom může být koncipován skupinový rozvoj a v návaznosti na něj individuální plány rozvoje.

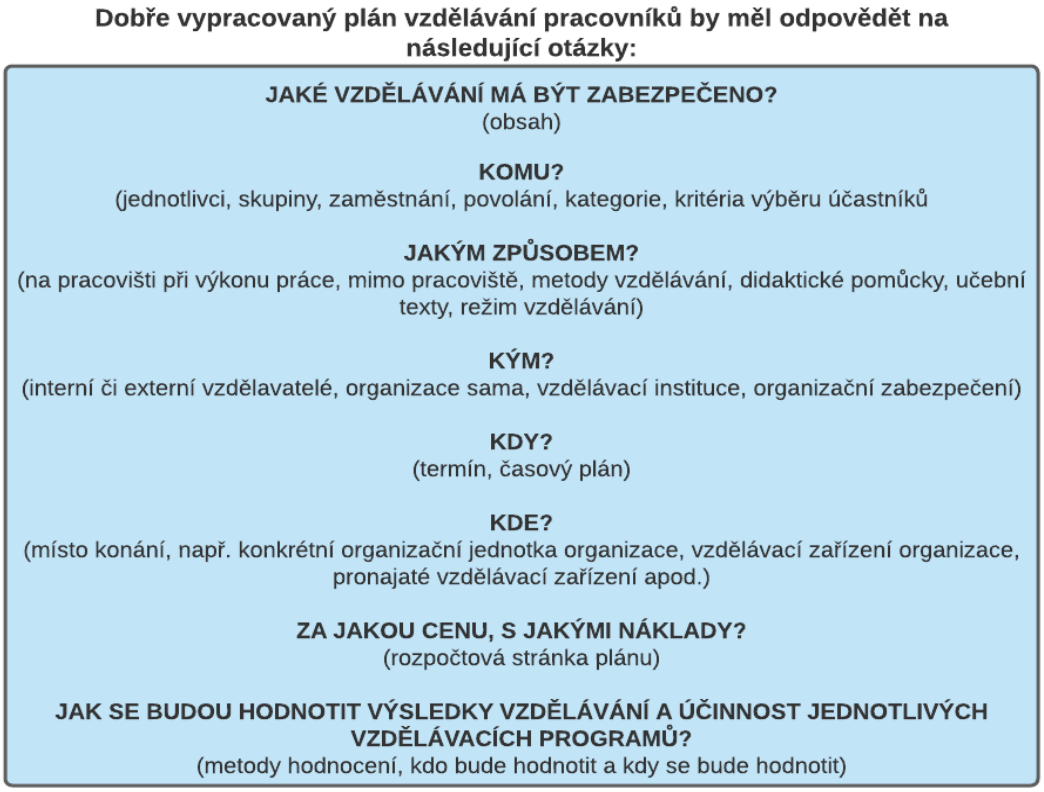
6.3.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání pracovníků je v podobě vypracovaného návrhu vzdělávacího programu či projektu výstupem předchozí fáze identifikace potřeb vzdělávání.

Hroník (2007) rozděluje proces tvorby programu do tří fází:

- přípravná fáze (obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu). U dlouhodobých programů jsou vymezeny i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí. Podstatné je přesně rozlišovat záměry a cíle;
- realizační fáze (popisuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat). Jde o určení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat;
- fáze zdokonalování (představuje část procesu tvorby vzdělávacího plánu, ve které jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům).

Obrázek 4: Plánování vzdělávání pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka, 2015, s. 264

6.3.3 Realizace vzdělávání

Po plánování vzdělávacího procesu je možné přejít do fáze realizování konkrétních vzdělávacích aktivit. Vodák (2011) zmiňuje v realizaci několik důležitých prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.

Cíle vzdělávání vymezíme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Cíle rozdělujeme na dvě kategorie, a to cíle programové (obsahují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu určení potřeb vzdělávání) a cíle kurzu či vzdělávací akce (zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích činností a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle). Vždy je potřeba poznat rozdíl mezi cílem a záměrem. Záměr vyjadřuje, co bude lektor probírat a proč bude vysvětlovat dané téma, zatímco cíle formulují, co budou účastníci vzdělávacího kurzu schopni dělat po jeho absolvování.

Další podstatný prvek, program, musí vždy vést k tomu, že se účastníci opravdu něco naučí. Pro zajištění plynulého naplnění programu je potřeba zajistit, aby měli účastníci kurzu prostor k vlastnímu vyjádření, a to především na začátku kurzu, kdy by měli sdělit svá očekávání od kurzu. Lektoři by měli zajistit dostatečnou časovou rezervu pro uskutečnění závěrečných činností zaměřených na opakování probíraného obsahu a pro dotazy účastníků. Program vzdělávací akce musí vždy obsahovat časový harmonogram, obsah nebo témata a použité metody a pomůcky.

Tabulka 1: Program vzdělávací akce

Den	Čas	Téma	Lektor	Místo	Metoda	Pomůcky
		Téma č. 1 Téma č. 2 …. ….				

Zdroj: vlastní zpracování dle Vodáka, 2007, s. 84

Motivace je dalším důležitým elementem při realizaci vzdělávací akce. Po ujasnění cílů kurzu účastníkům je nezbytné udržet je motivované k učení. Pokud účastníci nejsou k učení dostatečně motivovaní, měli bychom např. vést diskusi o příkladech, kdy mělo učení užitečný dopad nebo si přiznat k diskuzi lidi, kteří v užitečnost učení věří a umějí promluvit o povzbuzujících případech. Motivace k učení neboli ochota zdokonalovat své znalosti, dovednosti a schopnosti ovlivňuje efektivitu vzdělání

a působí na ni především hodnota, kterou účastníci kurzu přikládají učebním činnostem ve vztahu k jejich budoucí kariéře a náročnost těchto činností. Také na motivaci působí okolnost, za které se tento kurz koná – buď program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo se jedná jen o jednorázovou vzdělávací akci bez ohledu na potřeby účastníků. Čím větší je motivace k učení účastníků vzdělávací akce, tím vyšší je míra transformace výstupů vzdělávacích činností do kvantity a kvality výkonnosti podniku. Motivace se pak může projevit na pozitivním vztahu zaměstnanců ke vzdělávání a seberozvoji nebo v pozitivní změně postojů k podniku, jeho zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám (Vodák, 2007, s. 83-89).

6.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Koubek (2015) za největší problém při vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání považuje stanovení kritérií hodnocení, a to především kvůli obtížné určování míry kvalifikace a vzdělání. Jednou z častých metod vyhodnocování je porovnávání výsledků vstupních testů účastníků kurzu s testy závěrečnými, napsanými po ukončení vzdělávacího programu. Tyto testy ale mohou být ovlivněny mnoha aspekty, například momentálním rozpoložením testovaného nebo jinými okolnostmi. Dalším problémem těchto testu bývá to, že příznivé výsledky automaticky připisujeme účinkům vzdělávacího procesu, ale pokud jsou výsledky nepříznivé, tak si s nimi nevíme rady, protože často nebereme na vědomí působení náhody a ostatních vlivů. Stejně, či i více nepřesné výsledky nám může přinést také metoda monitorování vzdělávacího procesu a programu neboli hodnocení práce vzdělavatelů podle výsledků testů změny znalostí a dovedností účastníků. Tato metoda má velmi zavádějící výsledky, protože odborníci mají obvykle sklon hodnotit pozitivně použití metod, které sám preferuje. Ve vyspělých zahraničních zemích se ohledně vyhodnocování výsledků vzdělávání zaměstnanců přiklánějí spíše k neformálním metodám hodnocení, založených na informacích pocházejících přímo od účastníků vzdělávání nebo jejich vedoucích pracovníků. Zatímco nás se stále klade důraz na formální hodnocení, respektive dlouhý proces hodnocení, který je rozčleněn na řadu dalších hodnocení. Toto hodnocení je obvykle zaměřené na různé otázky, např. se zkoumá, zda byly použity vhodné nástroje, také se zkoumá odezva, postoje a názory účastníků nebo míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností a jejich uplatnění v praxi.

6.4 Metody vzdělávání pracovníků

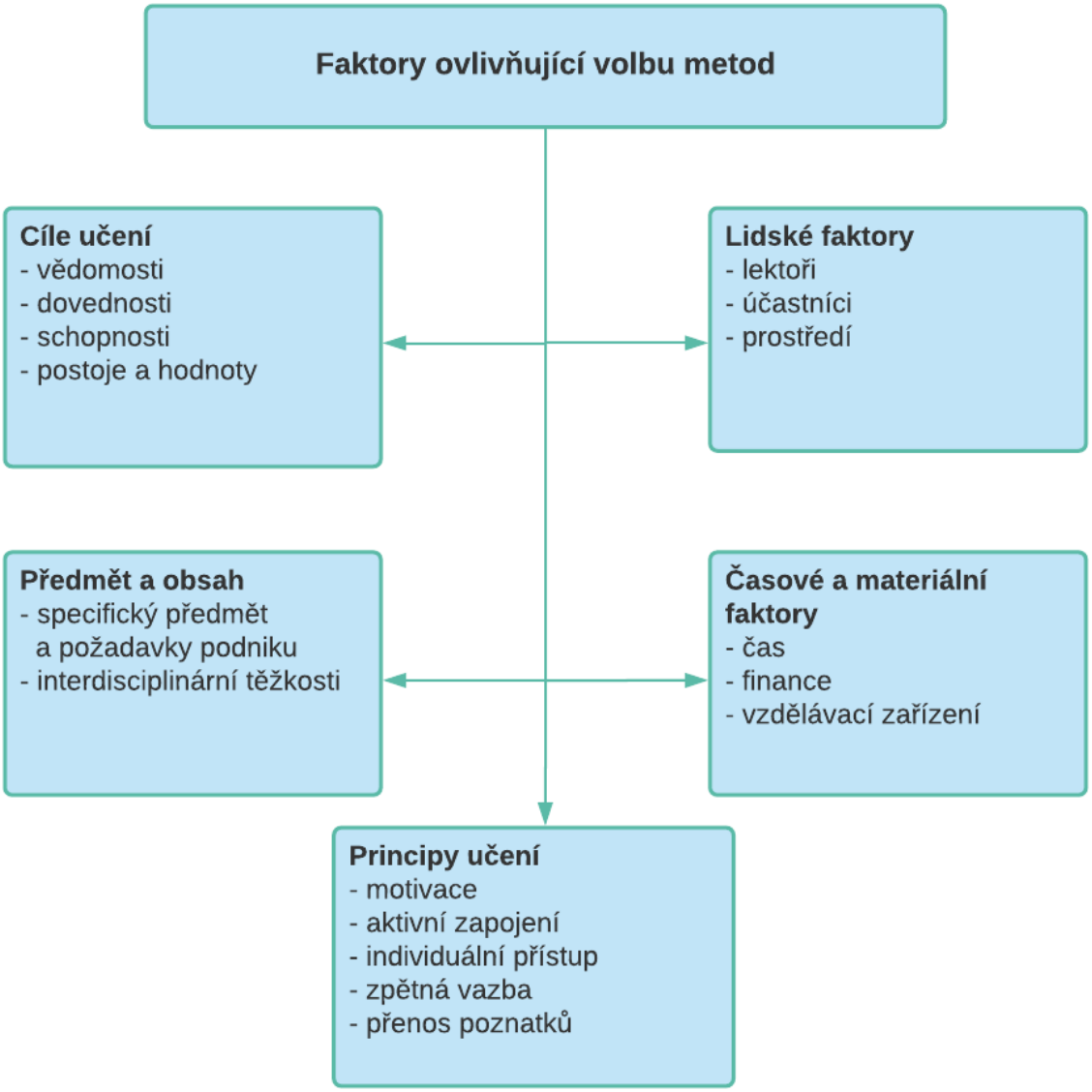
Ke zjištění vhodné metody vzdělávání pracovníků pomáhají stanovené cíle a pochopení individuálních potřeb. Obvykle nestačí pouze jedna metoda. K dosažení lepších výsledků vzdělávání poslouží kombinace více metod. Tyto metody umožňují zaměstnancům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k vykonávání sjednané práce a dosahování stanoveného výkonu.

Rozlišujeme metody vzdělávání na pracovišti (např. instruktáž pří výkonu práce, rotace práce, pověření úkolem, koučování, mentorování apod.) a mimo pracoviště (např. přednáška, seminář, demonstrování, workshopy, případová studie, outdoorové aktivity apod.). Zda je zvolená metoda vzdělávání na pracovišti správná posuzujeme s ohledem na potřebu vzdělávání, cíl vzdělávání, cílovou skupinu vzdělávaných, organizační předpoklady vzdělávání apod. Aby uplatnění těchto metod bylo účinné, musí se dohlížet na správné dodržování plánu vzdělávání. Dále je důležité posoudit u jednotlivých zaměstnanců kvalitu dosažených výsledků vzdělávání, osvojení si nových schopností a jejich uplatnění při výkonu práce (Šikýř, 2016, s. 141).

Vodák (2007) uvádí, že k výběru vhodné metody neexistuje jednoznačný návod. Výběr nejúčinnější metody se odvíjí od podmínek podniku, jednotlivých pracovníků a učebních cílů. Dalším z výchozích bodů je zaběhnutá kultura a styl učení. Je nezbytné také brát ohled na individuální učební styl účastníků. Vhodný výběr a použití metody vzdělávání by měly reflektovat individuální potřeby a požadavky podniku. Také by měly jít s dobou a reagovat na současné trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodné metody vzdělávání zohledňuje tyto faktory:

- věk účastníků;
- současná a požadovaná úroveň vědomostí a dovedností;
- motivace k učení;
- zastávaná pozice;
- programové cíle;
- druh podnikání, jímž se podnik zabývá.

Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: vlastní zpracování dle Vodáka, 2007, s. 96

7 Péče o pracovníky

Armstrong (2002) vysvětluje, že se již roky vedou spory o poskytování služeb péče o pracovníky. Existuje nespočet názorů toho typu, že péče o pracovníky by neměla být poskytována, protože soukromé a mimopracovní záležitosti se nijak netýkají a neměly by se týkat zaměstnavatele. Spousta problémů v osobním životě zaměstnanců přitom vzniká právě v souvislosti s prací, a právě proto by zaměstnancům měla být poskytována péče v podobě konzultací o osobních či zdravotních problémech, nebo zabezpečit společenské a sportovní aktivity. Armstrong dělí služby péče o pracovníky do dvou kategorií – individuální a skupinové.

7.1 Individuální služby péče o pracovníky

Tato služba se zabývá sociální prací zaměřenou na pomoc jedincům v případě potřeby, např. při nemoci, úmrtí blízké osoby, rodinných problémech, problémech v zaměstnání nebo při odchodu do penze.

V případě **nemoci** jde o poskytnutí pomoci nebo rady pracovníkům, kteří jsou dlouhodobě nepřítomni v práci ze zdravotních důvodů. Při poskytování těchto služeb pracovníkům ovšem není jediným záměrem umožnit jim poradenství a podporu, ale jde i to, aby se jedinec byl schopný co nejdříve vrátit zpět do práce, a právě díky této podpoře to lze urychlit. Potřeba této služby vzniká pouze ve chvíli, kdy pomoc není schopna zajistit státní zdravotní a sociální služba nebo ani vlastní rodina. Tuto pomoc by měl nabídnout liniový manažer pracovníka po více jak deseti dnech jeho nepřítomnosti, ideálně jako součást písemného přání k rychlému zotavení a může ji poskytnout on sám, personalista nebo osoba, která se na návštěvy nemocných specializuje.

Pokud jde o **úmrtí blízké osoby** pracovníka, bude potřebovat veškerou možnou pomoc, a protože státní sociální péče takovou pomoc není schopna zajistit a rodina často nemůže nebo neexistuje, tak by tuto službu mělo zajistit jeho pracoviště. Organizace se zavedenou péčí o zaměstnance přikládají této službě velký význam. Někdy se tato forma pomoci poskytuje pouze spojením pracovníka s příslušnou organizací, někdy ale poskytuje pomoc spojenou se zařízením pohřbu a záležitostmi poslední vůle.

Při **problémech v zaměstnání** je běžným řešením pouhý rozhovor pracovníka s jeho nadřízeným nebo vedoucím týmu. Může ale dojít k situaci, kdy mají jedinci problémy se spolupracovníky, nebo mají pocit neschopnosti, o kterém mají potřebu si promluvit. Takový rozhovor jako nástroj pomoci pracovníkům může pomoci, ale pouze při maximální opatrnosti všech zapojených stran. Nesmějí narušit autoritu vedoucího pracovníka a musí respektovat důvěrnou povahu rozhovoru. Pokud se jedná o záležitost, kdy poskytnutí rady může být nepříjemné nebo nebezpečné, měl by vedoucí pracovník zajistit konzultanta, který je nestranný, umožní pracovníkovi vypovídat se ze svých problémů a poskytne mu patřičné rady a kroky. Konzultant ale nesmí v žádném případě kritizovat postup a chování kohokoliv, kdo je do záležitosti zapleten. Může komentovat pouze to, co by měl dělat pracovník, který si přišel pro jeho pomoc.

Služby **starším a penzionovaným pracovníkům** souvisejí především s přípravou na odchod do důchodu a s problémy, se kterými se starší zaměstnanci setkávají v práci. Mnoho firem nabízí přípravu na odchod do důchodu a život v důchodu jako službu. Firmy buď mohou zaměstnance odkázat na konající se kurzy, které se tímto tématem zabývají, nebo si pořádají vlastní kurzy v pracovní době. Některé firmy mají naopak z vyhrazené zvláštní pracovní pozice, určené pro pracovníky před odchodem do důchodu. To ale většinou nepřináší mnoho dobra, protože tito pracovníci si začínají uvědomovat, že je s nimi zvláště zacházeno a mohou si připadat ve firmě nadbyteční. Penzionovaní pracovníci si zaslouží trvalý zájem svých bývalých zaměstnavatelů, doporučuje se je například navštěvovat při nemoci, nebo pořádat společenské akce pro penzionované pracovníky, klidně i s přítomností stávajících zaměstnanců (Armstrong, 2002, s. 744-747).

7.2 Skupinové služby péče o pracovníky

Dle Armstronga (2002) tyto služby tvoří stravovací zařízení, sportovní a společenské kluby, zařízení péče o předškolní děti apod. Stravování poskytují především organizace, ve kterých je to s ohledem na její velikost a polohu možné, především pokud v okolí není dostatek stravovacích možností. Pokud jsou zde podmínky pro vlastní stravovací zařízení ztížené, tak jsou alternativním řešením stravenky.

Investovat do **sportovních a tělovýchovných zařízení** je velmi složité. Pokud jsou přístupné pouze zaměstnancům, ne vždy jsou dostatečně využívány. Výjimkou je situace, kdy v okolí žádné podobné zařízení není a podnik se může domluvit na společné správě zařízení s lokálními orgány, aby mohlo být zařízení za poplatek využíváno i širší veřejností. Hitem posledních let v oblasti péče o zaměstnance je tzv. Multisport karta. Vlastníci této karty mohou využívat partnerská sportovní či wellness zařízení po celé republice. Kartu hradí zaměstnanci zaměstnavatel buď v plné výši, nebo na ní může (ale nemusí) alespoň přispět. Pro zaměstnavatele je tato možnost samozřejmě příhodnější než si stavět vlastní sportovní zařízení. Pro zaměstnance je to navíc příjemný benefit, který slouží i jako motivace. Dnes Multisport kartu v naší zemi poskytuje svým zaměstnancům přes pět tisíc organizací.

Jesle a ostatní **zařízení péče o děti pracovníků** jsou ve firmách zřizovány spíše za tím účelem, aby přilákali a udrželi zaměstnance s malými dětmi, kteří by jinak neměli možnost zde pracovat na plný či částečný úvazek (Armstrong, 2002, s. 748).

8 Personální informační systém

Personální informační systém je počítačový systém pro sběr, uchovávání a poskytování informací o pracovnících, pracovních místech, personálních činnostech a o vnějších podmínkách. Tento systém zahrnuje formalizovaný soubor postupů potřebný právě k získávání informací a jejich aktualizaci, vyhotovení a analýze.

Nezbytné personální údaje může zaměstnavatel zpracovávat i písemně (např. pracovní smlouvy) či elektronicky. Personální informační systém obsahuje především osobní údaje zaměstnanců, které zaměstnavatel zpracovává v souladu s právními předpisy před vznikem, při vzniku, v průběhu a při skončení pracovněprávního vztahu. Dnešní systém mívá podobu samostatné počítačové aplikace, nebo bývá součástí systému plánování lidských zdrojů (tzv. enterprise resource planning systému), který bývá základem podnikového informačního systému a obsahuje aplikace z odvětví logistiky, financí a personalistiky. Klasické aplikace podporují personální administrativu (zpracování osobní a mzdové evidence), ale pokročilejší aplikace podporují také personální rozvoj (plánování, získávání, výběr, hodnocení, odměňování i vzdělávání zaměstnanců). Další rozšíření možností personálního informačního systému je uskutečnitelné díky propojení s dalšími informačními systémy pomocí internetu, to umožňuje provozovat tzv. on-line personalistiku (Šikýř, 2016, s. 166).

8.1 Výhody personálního informačního systému

Šikýř (2016) uvádí, že personální informační systém by měl být používán s ohledem na podmínky organizace a v souladu s jejími strategickými cíli. Měl by být vnímán nejen jako nástroj automatizace, ale hlavně jako nástroj strategického řízení organizace. Za jeho hlavní přednosti považuje zabezpečení jedinečnosti pořizovaných personálních údajů, zdokonalení personálních údajů, sdílení potřebných znalostí a hodnot, zlepšení komunikace apod.

Armstrong (2002) považuje za výhody počítačových personálních systémů to, že mohou:

- umožnit personálnímu útvaru poskytovat lepší služby liniovým manažerům;

- propojovat personální politiku a personální procesy v celé organizaci a tím usnadňovat formování a rozvíjení integrovaného přístupu k personálnímu řízení;
- poskytovat nezbytné informace pro strategické personální rozhodování a umožňovat personálním pracovníkům rychlý přenos a analýzu informací;
- snížit náklady personální práce eliminováním málo hodnotných úkolů, na druhou stranu tak umožňuje účinně zabezpečovat administrativní služby personálnímu útvaru.

8.2 Problémy personálního informačního systému

Nejčastějším problémem při využívání těchto systémů bývá neschopnost nebo neochota personalistů, či jiných uživatelů, aby ho aktivně využívali a rozvíjeli pro potřeby každodenní práce. Dalším problémem je nevyjasněná odpovědnost nebo nenaplnění očekávání ze zavedení, využívání a rozvoje personálního informačního systému. A v neposlední řadě také spousta technických problémů, jako častá poruchovost, dlouhá časová odezva nebo obtížná spolupráce s ostatními informačními systémy (Šikýř, 2016, s. 167).

Tabulka 2: Problémy počítačového systému a jejich řešení

Problémy	Řešení
Špatná kvalita údajů	Věnovat zvláštní pozornost získávání přesných údajů do systému a použít k tomu účelu vzdělávání a monitorování
Nedostatečná znalost systému jeho uživateli	Zabezpečit vzdělávání zaměřené na: • zdroje údajů (kdo poskytuje údaje a v jaké podobě) • proč jsou shromažďovány různé druhy údajů • vazba na ostatní systémy
Neadekvátní / nedostatečné třídění údajů mající za následek neužitečné zprávy	Věnovat péči vytváření způsobu třídění údajů a proškolit uživatele, jak tříděné údaje používat
Nevyjasněná odpovědnost za vytváření informací o tom, jak systém využívat k vytváření užitečných informací	Zabezpečit vyjasnění odpovědnosti a jasně stanovit, jak je možné informace využívat a použít k tomu vzdělávání nebo poradenské služby
Nedostatečná schopnost systému poskytovat zprávy	• Předem pečlivě definovat specifikace zprávy a věnovat péči vytváření její podoby a obsahu • Zkoumat názory na kvalitu zpráv a podle potřeby ji zlepšovat
Liniový manažeři nechtějí přispívat informacemi do systému nebo je aktualizovat (udržovat)	• Minimalizovat vyplňování formulářů • Zajistit manažerům snazší přístup do systému (možná prostřednictvím intranetu) a radit jim, jak ho využívat k jejich prospěchu

Zdroj: vlastní zpracování, dle Armstronga, 2002, s. 781

PRAKTICKÁ ČÁST

9 Charakteristika organizace

Vybranou organizací je společnost, která si nepřeje zmiňovat název, proto bude v práci označována jako firma XY. Tato společnost působí na českém trhu teprve od roku 2019 a zabývá se zprostředkováním kurýrů známým rozvozovým společnostem na rozvoz jídla či poskytujícím alternativní taxi služby. Velká část náplně práce v této společnosti je získávání zaměstnanců (převážně na pozice profesionálních řidičů).

9.1 SWOT analýza organizace

9.1.1 Silné stránky

Za své silné stránky považuje firma například to, že nabízí kurýrům vysokou hodinovou mzdu, dá se říct, že i jednu z nejvyšších v Praze mezi dopravci. Také nechávají zaměstnance, aby si sestavovali směny podle svých časových možností. Protože je to poměrně malá organizace, je zde možný rychlý kariérní růst a zvyšování platu, a to i v případě kurýrů – čím více si berou zakázek, tím lépe jsou finančně ohodnoceni.

9.1.2 Slabé stránky

Protože je tato firma na trhu teprve krátce, má ještě spoustu slabin, na kterých ale usilovně pracuje. Personální manažerka této firmy považuje za největší slabinu nedostatek vedoucích pracovníků, jsou zde jen dva a každý má na starost téměř stovku zaměstnanců, převážně kurýrů, a tak se jim nestíhají individuálně věnovat. Zaměstnanci by také uvítali firemní stravování nebo zaměstnanecké benefity v podobě stravenek, sick days, teambuildingy, třináctý plat nebo možnost nějaké volnočasové aktivity v zázemí firmy. Další nevýhodou je neautomatizovaný systém pro sběr dat, personální informační systém by při tak velkém počtu zaměstnanců určitě firmě prospěl.

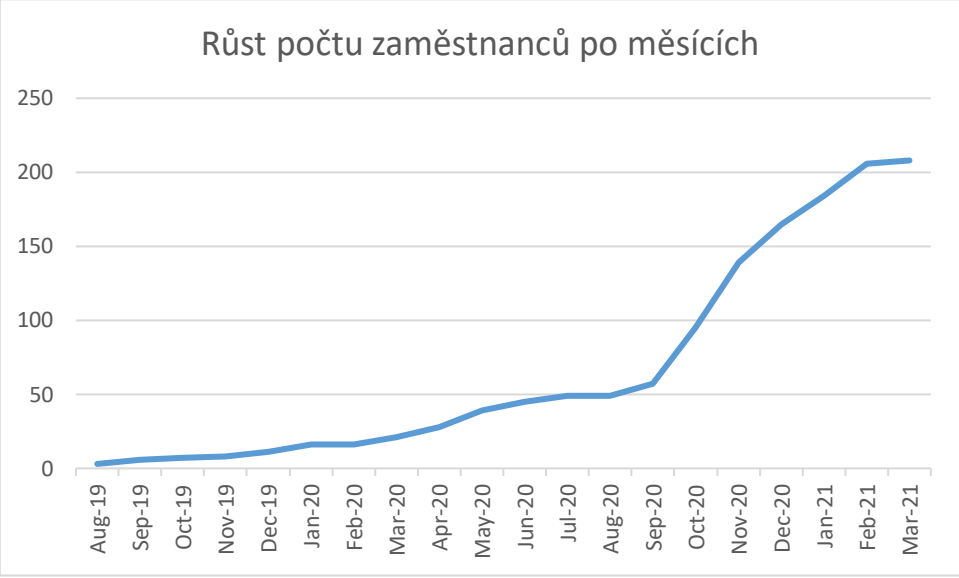
9.1.3 Příležitosti

Jako příležitost lze brát aktuální situace, protože kvůli pandemii přišla spousta lidí o svá zaměstnání, nebo museli pozastavit podnikání, tak se probudil velký zájem o práci u dopravců. Lidé byli více doma a obchody byly zavřené, takže si více lidí objednává nákupy a hotová jídla domů, což přineslo těmto společnostem velké tržby a potřebovali více zaměstnanců. Firma XY během pandemie počet zaměstnanců více než zečtyřnásobila.

9.1.4 Hrozby

Aktuálně největší hrozbou je konkurence. Přibývá stále více společností, které se zabývají rozvozem a v České republice vede mezi dopravci několik velkých nadnárodních společností, kvůli kterým hrozí zánik těch menších. Další hrozbou je také nízká míra nezaměstnanosti, díky pandemii měla společnost dostatek zaměstnanců, ale protože je situace dočasná, může se nezaměstnanost ještě snížit a nebude tak opět dostatek kurýrů.

Graf 1: Počty zaměstnanců od vzniku firmy



Zdroj: vlastní zpracování, z interních zdrojů firmy, 2021

9.2 Personální činnosti ve firmě XY

9.2.1 Personální plánování ve firmě XY

Personální plánování v této organizaci neprobíhá moc často. Řeší se pouze odhadem a v případě blížící se nouze o zaměstnance. Pokud se například firma rozhodne rozšířit pole působení nebo začne působit i v jiných městech než doposud, tak se začne odhadovat kolik zaměstnanců bude potřeba v daném místě.

9.2.2 Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků ve firmě XY

Prvním krokem personální pracovnice je umístění inzerátu na známých portálech, ve kterém požaduje zaslání strukturovaného životopisu v českém jazyce, další podmínky jsou např. vlastní automobil (popřípadě skútr či motorku, pokud nemá ani jedno, může rozvážet na kole či chodit pěšky a využívat veřejnou dopravu), dále musí dodat výpis z rejstříku trestů a potravinářský průkaz, protože se většinou jedná o práci, kde se manipuluje s jídlem. Personální pracovnice většinou kontaktuje kandidáty o práci nejpozději do druhého dne od jejich reakce na inzerát, kdy je po telefonu seznámí s pracovní náplní, podmínkami i přibližným platovým ohodnocením a následně si domluví osobní schůzi v kanceláři. Při osobním setkání musí uchazeč předložit všechny potřebné doklady spolu s malým a velkým technickým průkazem a zelenou kartou od auta, které bude k rozvozu používat. Po rozhovoru se také zajímá o to, jakého dojmu uchazeči během rozhovoru nabyli. Pokud vše vyjde a rozhodne se kandidáta přijmout, tak ho do druhého dne kontaktuje, domluví se na zaškolení a předání firemního oděvu a boxu na převoz jídla.

9.2.3 Odměňování a motivace ve firmě XY

Výši mzdy má každý zaměstnanec uvedenou ve smlouvě. Personální pracovnice navíc dostává finanční odměnu za každého nově získaného kurýra, což pro ni zároveň slouží jako motivace pro další nabírání zaměstnanců.

Kurýři jsou zase motivováni tím, že dostávají k hodinové mzdě navíc finanční odměnu za každý včas dokončený rozvoz a čím více objednávek rozvezou, tím lépe finančně ohodnocené objednávky budou dostávat na starost. Také je motivuje soutěž

o zaměstnance měsíce, tj. soupeření o co největší počet objednávek za měsíc. Kurýr, který vyhraje tuto soutěž je odměněn výhrou v podobě nemalého finančního bonusu.

9.2.4 Vzdělávání a rozvoj ve firmě XY

Vzdělávání nebo jakékoliv prohlubování znalostí, dovedností a schopností pracovníků ve firmě XY spíše neprobíhá. Personální pracovnice se vzdělává sama ve svém vlastním zájmu, vyhledává si různou odbornou literaturu z oblasti lidských zdrojů a pomocí té se realizuje ve svém volném čase.

Zaměstnancům v rozvozu je na osobní schůzce s personalistkou představena snadná mobilní aplikace, se kterou po celou svou směnu pracuje. Dále už podstoupí pouze vstupní školení, tzv. kodex kurýra (jak mají se zákazníky komunikovat, jak se chovat či naopak nechovat v autě, jak se starat o zapůjčené vybavení apod.), a potom už se učí jen praxí. Pokud se dostane do situace, na kterou nebyl předem připraven, tak je mu vždy k dispozici pracovnice dispečinku po telefonu.

9.2.5 Pracovní vztahy ve firmě XY

Na základě vlastního pozorování mohu podotknout, že kolektiv ve firmě je velmi přátelský a panuje zde spíše rodinná atmosféra. I kurýři jsou se svými nadřízenými pracovníky velmi spokojení, vždy jsou k sobě navzájem upřímní a dokážou si vyjít se vším vstříc. Personální manažerka se vždy snaží zaměstnancům se vším vyhovět a udělat maximum pro to, aby byli spokojení. Vždy když nastoupí nový zaměstnanec, rychle a bez problému se adaptuje. Mezi vedoucími pracovníky a kurýry jsou tím pádem vřelé vztahy. Kurýři navzájem se bohužel moc neznají, protože spolu nemají kdy trávit čas.

9.2.6 Péče o pracovníky ve firmě XY

V současné době jsou benefity v podobě Multisport karet, či parkovacích karet dostupné pouze pro vedoucí pracovníky. Ředitel firmy ale naznačil, že usiluje o zavedení stravenek a jiných výhod, a to i pro kurýry. Velkým nedostatkem firmy XY je to, že svým zaměstnancům (a to ani těm vedoucím) neobstarává stravování či finanční příspěvek na stravování. Z rozhovoru s personální pracovnicí plynulo, že ona

i další zaměstnanci by měli zájem o proplácené obědy, ale že i stravenky, či Benefit Plus karta na stravování by velmi pomohly.

9.2.7 Personální informační systém

V organizaci neexistuje žádný automatizovaný systém pro zpracovávání údajů.

Veškeré údaje (o zaměstnancích, financích apod.) zapisují do MS Excel, což je velmi časově náročné, nepřehledné a trvá velmi dlouho najít nebo vyfiltrovat to, co potřebujete.

10 Individuální rozhovory

10.1 Realizace individuálních rozhovorů

Hlavní metodou pro zjištění potřebných údajů jsou dva individuální rozhovory se zaměstnanci firmy XY. Prvním respondentem (A) byla personální manažerka zvolené organizace, která má na starost všechny personální činnosti ve firmě. Druhým respondentem (B) byl ředitel firmy XY, který si nepřál zveřejňovat své jméno. Rozhovor probíhal v zázemí firmy XY v Praze. Znění otázek je umístěno v Příloze 1. Oba rozhovory se velmi lišily jak délkou odpovědí, tak i jejich obsahem. Personální manažerka vše vysvětlila do detailu, zatímco její nadřízený odpovídal spíše stručněji. Autentické přepisy rozhovorů jsou uvedeny v Příloze 2 a Příloze 3.

10.2 Výsledky individuálních rozhovorů

1) **Do jaké věkové kategorie patříte?**
   - Respondent A: 21-30 let
   - Respondent B: 21-30 let

Oba respondenti se nachází ve stejné věkové kategorii.

2) **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání a jakého je zaměření?**
   - Respondent A: středoškolské s maturitní zkouškou, obor „Obchodní akademie“
   - Respondent B: středoškolské s maturitní zkouškou, obor „Energetika“

Oba respondenti mají ukončené středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou.

3) **Jak dlouho ve společnosti pracujete? Jak dlouho pracujete na této pozici?**
   - Respondent A: od srpna 2020, od této doby pracuje na této pozici
   - Respondent B: od jejího vzniku je ředitelem firmy.

Oba respondenti jsou na stejné pozici již od svého nástupu do organizace.

4) **Jak probíhá nábor zaměstnanců ve Vaší společnosti? Jaké volíte nejčastěji metody? Jak probíhá výběrový pohovor?**

- Respondent A: nejprve zveřejní inzerát na internetu, dále si se zájemci domluví osobní pohovor a do druhého dne se zájemci ozve s výsledkem pohovoru, v případě přijetí zájemce se domluví na zaškolení a směnách.
- Respondent B: nábor má na starosti personální pracovnice, u pohovoru je občas přítomný, ale rozhodování nechává na ní.

Respondent B do výběru zaměstnanců téměř nezasahuje, vše nechává na personální pracovnici.

5) **Co všechno po zájemcích o místo požadujete? Jaké doklady? Využíváte v rámci výběrového řízení testování zájemců?**
   - Respondent A: po zájemcích požaduje občanský průkaz, řidičský průkaz, malý technický průkaz, potravinářský průkaz a fotodokumentaci vozidla. Testování neprovádí, neboť má dojem, že by to zájemci bylo nepříjemné.
   - Respondent B: platné doklady vč. řidičského průkazu sk. B, popřípadě výpis ze živnostenského listu.

Oba respondenti uvádějí, že jsou potřebné především platné doklady.

6) **Za jak dlouho dáte úspěšnému kandidátovi vědět? Informujete o výsledcích výběrového řízení i neúspěšné kandidáty?**
   - Respondent A: nejpozději do druhého dne od pohovoru, neúspěšné kandidáty také informuje.
   - Respondent B: do druhého dne, informují i neúspěšné kandidáty.

Oba respondenti se shodují, že výsledky pohovoru dávají kandidátům vědět do druhého dne, a to i těm neúspěšným.

7) **Považujete proces přijímání zaměstnanců za ideální? Případně – co byste změnil/a?**
   - Respondent A: vždy je na čem pracovat, pohovory jsou vedeny v souladu se zákoníkem práce, občanským zákoníkem i aktuálními protiepidemickými opatřeními, které ale pohovory značně zkracují.
   - Respondent B: nyní jsou ztížené podmínky pro vedení pohovorů kvůli vládním nařízením, jinak je vše v pořádku.

Oba respondenti poukazují na ztížené podmínky kvůli protiepidemickým opatřením. Respondentovi B se zdá vše ostatní být v pořádku, zatímco respondent A uvedl, že je vždy na čem pracovat.

8) **Nabízíte novým zaměstnancům při zapracování nějaký speciální postup či adaptační program?**
   - Respondent A: pouštějí si online přednášku o správném kodexu kurýra, která je zakončena testem, ale za normálních podmínek by jim vše bylo vysvětleno osobně.
   - Respondent B: videoškolení na doma.

Oba respondenti uvádějí, že mají noví zaměstnanci kvůli aktuální situaci školení online.

9) **Domníváte se, že jsou noví zaměstnanci spokojení s procesem přijímání?**
   - Respondent A: uvádí, že než bylo školení online, tak byli spokojení.
   - Respondent B: domnívá se, že ano.

Respondentka A naznačuje, že s nynějším online školením nemusí být zaměstnanci spokojení, zatímco respondent B si myslí, že jsou.

10) **Zjišťujete nějakým způsobem, zda jsou vaši noví zaměstnanci s procesem spokojení?**
   - Respondent A: vždy po pohovoru zjišťuje zájemcův názor, dále o spokojenosti diskutuje u výplat po prvním měsíci jejich práce.
   - Respondent B: kdyby nebyli spokojení, tak by se ozvali. Nespokojení by mohli být s příliš dlouhým videoškolením, které mají ale proplacené.

Respondent A se zajímá o spokojenost zaměstnanců po pohovoru a po prvním měsíci v práci, zatímco respondent B spoléhá, že by zaměstnanci vyjádřili nespokojenost sami od sebe.

10.3 Zhodnocení výsledků individuálních rozhovorů

Z rozhovorů, především z odpovědí personální manažerky, je zřejmé, že firma XY má velmi málo vedoucích zaměstnanců na tak velký počet kurýrů a dalších pracovníků. Firma nemá žádné personální oddělení či útvar, má pouze jednu personální pracovnici,

která by se ráda zaměstnancům věnovala individuálně, ale vzhledem k počtu zaměstnanců to téměř není možné. Z interních dat a na základě rozhovorů jsem se dozvěděla, že více než polovina zaměstnanců (především kurýři) pracují ve společnosti na dohodu. To však může způsobovat náhlé ukončení pracovního poměru, což vede k nečekanému nedostatku zaměstnanců a vysoké fluktuaci ve firmě. Dále jsem pomocí rozhovoru zjistila, že firma postrádá některé benefity pro zaměstnance, které ale inzeruje na svých stránkách. Na stránkách a v inzerátech poptávajících se po kurýrech uvádí, že mají zaměstnanci této firmy nárok na Multisport kartu a další benefitní karty, ve skutečnosti však tento nárok mají pouze vedoucí pracovníci.

Novým zaměstnancům je poskytováno školení formou videa, což nemusí být úplně ideální, protože zde chybí kontakt s někým, kdo by mohl okamžitě reagovat na dotazy a vysvětlit nejasnosti. Video je zakončeno kontrolními otázkami, čímž se alespoň dá ověřit, zda dávali účastníci školení pozor.

V současné době, tj. 28.2.2021, firma XY zaměstnává 208 osob. Důvodem prudkého nárustu počtu zaměstnanců v posledních měsících byla nejen aktuální situace související s pandemií, ale také zaměstnání nové personální pracovnice, která má se získáváním zaměstnanců bohaté zkušenosti a ví, kde je hledat a jak je nejlépe zaujmout. Tato pracovnice je mezi zaměstnanci velmi oblíbená, protože se zajímá i o jejich osobní život a o to, jak ho co nejlépe skloubit s prací. Její kladný a téměř přátelský vztah se zaměstnanci také může být důvodem lehkého snížení fluktuace zaměstnanců v této firmě od doby jejího nástupu. Do té doby měl na starosti získávání zaměstnanců pouze pan ředitel společnosti, ten měl však mnoho dalších jiných povinností a nemohl se této činnosti plně věnovat.

11 Vlastní doporučení

Na základě analýzy informací, které jsem získala s využitím metod pozorování a individuálních rozhovorů, dedukuji, že jedním z největších problémů firmy je to, že disponuje pouze dvěma vedoucími pracovníky na všech 208 zaměstnanců. To téměř znemožňuje, aby se věnovali zaměstnancům individuálně, neboť sama administrativa je velmi náročná a je obtížné ji zvládat při tak velkém množství zaměstnanců. Dle výsledků šetření by bylo velmi žádoucí, kdyby byla vytvořena nejméně ještě jedna pozice personalisty, či asistenta personální manažerky. Nemuselo by jít o zcela nového a nezapracovaného zaměstnance, protože je ve firmě například několik dispečerů, kteří zaměstnance dobře znají a ve firmě a jejím chodu se skvěle orientují. Pro jejich vhled do problematiky by postačilo školení v prostředí firmy, nebo adekvátní rekvalifikační kurz. To by navíc mohlo sloužit jako motivace pro zaměstnance, jako vidina možného kariérního růstu.

Jaký vyplývá z výsledků, některé personální činnosti jsou ve firmě XY poměrně zanedbávány, například vzdělávání zaměstnanců. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že personální manažerka se vzdělává sama, ve svém volném čase a na vlastní náklady. Vzhledem k tomu, že se jedná o prohlubování jejích znalostí, schopností a dovedností potřebných k vykonávání této pozice, měl by jí v tomto ohledu pomoct její zaměstnavatel. Mohl by zařídit pro svou personální pracovnici alespoň online kurz personalistiky, seminář pro HR manažery nebo finančně přispět na odbornou literaturu v rámci profesního rozvoje.

V neposlední řadě bych doporučila zaměstnavateli, aby nenabízel v inzerátech pro kurýry benefity, které jim nakonec nemůže poskytnout, nebo aby zapracoval na jejich získání. Pokud bude zaměstnancům slibováno něco, na co nemají nárok, může to vést ke zklamání a i ke konfliktům. Zaměstnanci by také do budoucna určitě uvítali více firemních benefitů nebo odměn. Doporučila bych tedy malou odměnu například k narozeninám zaměstnance nebo po určité odpracované době ve firmě. Odměna by mohla být finanční, v podobě slevových kódů na využití služeb partnerských firem, nebo v podobě voucheru na jiné služby či produkty. Věřím, že by to pro ně byla příjemná motivace.

Za závěr bych doporučila také k zavedení personálního informačního systému. Během rozhovoru s ředitelem firmy XY mi sdělil, že žádný takový systém nemají, protože je jich mnoho a neví, který by byl vhodný pro tuto firmu. Takový systém by snížil administrativní náročnost práce, zpřístupnily by se potřebné informace vedoucím pracovníkům pro jejich lepší zapojení do personální práce a usnadnil by zpracování analýz a report potřebných pro efektivní řízení a rozhodování. Doporučila jsem tedy personální manažerce několik personálních informačních systémů, které by pro tuto firmu byly nejvhodnější a pevně věřím, že zde do budoucna některý z nich zavedou.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářská práce na téma „Personální práce ve vybrané organizaci“ bylo zhodnocení oblasti personální práce se zaměřením na konkrétní personální činnosti a vytvoření vlastních návrhů na zlepšení současné situace ve vybrané organizaci.

V teoretické části byly charakterizovány základní pojmy oblasti personální práce na základě analýzy informací odborných monografií renomovaných autorů, kteří se tímto tématem zabývají a byly zde podrobněji představeny vybrané personální činnosti.

V praktické části byla na základě individuálních rozhovorů analyzována situace vybrané organizace, především personální činnosti v této organizaci od plánování zaměstnanců přes firemní vzdělávání až po péči o zaměstnance. Metoda individuálních rozhovorů byla doplněna metodou pozorování a analýzy informací z něj vzešlých. Na základě těchto rozhovorů bylo zjištěno, že organizace nemá dostatek vedoucích zaměstnanců pro řízení tak velkého množství podřízených pracovníků. Organizace také nerealizuje některé personální činnosti, například plánování zaměstnanců nebo jejich vzdělávání, především těch vedoucích zaměstnanců, u kterých je to potřeba. Také bylo organizaci doporučeno, aby byli zaměstnanci motivováni větším množstvím odměn či firemních benefitů. Jako poslední z doporučeních bylo navrženo zřízení personálního informačního systému, který by ušetřil práci i čas personální pracovnici a usnadnil práci i ostatním vedoucím pracovníkům.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-840-6.

DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing, 2018. ISBN 978-80-7418-290-7.

HALE, Charles D. *The Assessment Center Handbook for Police and Fire Personnel*. 4. Springfield, Illinois: Charles C Thomas Publisher, 2018, ISBN 978-0398092535.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2472202-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-27-1.

SCHULTZ, Theodore W. *Investing in People: The Economics of Population Quality*. Berkerley, United States: University of California Press, 1981. ISBN 978-0520044371.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

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

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

MOPS – *Modulární personální systém*. Úvodní stránka - SilnePracoviste.cz [online]. [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-6.html

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Typický průběh kariérového rozvoje manažera 13
Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů 15
Obrázek 3: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců 23
Obrázek 4: Plánování vzdělávání pracovníků 25
Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod 29

Tabulka 1: Program vzdělávací akce 26
Tabulka 2: Problémy počítačového systému a jejich řešení 35

Graf 1: Počty zaměstnanců od vzniku firmy 37

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Otázky pro individuální rozhovory

Příloha 2: Autentický přepis rozhovoru s HR managerkou

Příloha 3: Autentický přepis rozhovoru s ředitelem organizace