

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jana Pokorná

Metody a činnosti personální práce

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lilla Svatošová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013-2015

BACHELOR THESIS

Jana Pokorná

Methods and activities in HR

Prague 2016

The Bachelor Supervisor: Ing. Lilla Svatošová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorka(y) Jana Pokorná

Anotace

Bakalářská práce se zabývá personálními činnostmi, metodami jejich provádění a jejich účinkem v praxi. Shrnuje teoretické poznatky o personálních činnostech, nejčastěji prováděných v reálném prostředí, analyzuje jejich účel a úlohu jako jednotlivých činností. V praktické části práce autorka analyzuje názory a postoje zaměstnanců ve vybrané společnosti z hlediska loajality, spokojenosti v práci a vhodnosti pracovní pozice. Ve svém závěru práce hodnotí účinek personálních činností, upozorní na slabá místa a doporučuje změny ke zvýšení celkové účinnosti personálních činností.

Klíčová slova

Hodnocení pracovníků, lidské zdroje, motivační programy, personalista, personální činnosti, personální metody, personální práce, pracovní spokojenost.

Annotation

This bachelor publication deals with HR activities, methods of their implementation and their effect in practice. Summarizes theoretical knowledge about personal activities, most often carried out in a real environment, analyzing their purpose and role as individual activities. In the practical part of the thesis analyzes the opinions and attitudes of employees in a given company in terms of loyalty, job satisfaction and job suitability. In its conclusion, the thesis evaluates the effect of HR activities, highlights weaknesses and recommends changes to improve the overall efficiency of HR activities.

Keywords

Evaluate staff, human resources, incentive programs, personnel, personnel activities, personnel work, staffing methods, work satisfaction.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 VYMEZENÍ POJMU PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	10
1.1 Historické pozadí personalistiky.....	11
2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A METODY.....	13
2.1 Analýza pracovních míst.....	14
2.1.1 Metody analýzy pracovních míst.....	15
2.2 Motivace pracovníků.....	17
2.2.1 Motivační teorie.....	18
2.3 Plánování v personální činnosti.....	20
2.3.1 Sběr dat.....	20
2.3.2 Analýza.....	20
2.3.3 Důvody pro plánování lidských zdrojů.....	21
2.4 Získávání zaměstnanců.....	21
2.5 Adaptace pracovníků.....	26
2.6 Odměňování.....	28
2.6.1 Nástroje odměňování.....	28
2.7 Vzdělávání zaměstnanců.....	29
2.8 Uvolňování pracovníků.....	30
2.9 Hodnocení zaměstnanců.....	32
2.9.1 Předměty hodnocení.....	33
2.9.2 Časový průběh hodnocení.....	33
2.9.3 Formy hodnocení.....	33
2.9.4 Metody hodnocení.....	33
2.10 Pracovně právní vztahy v organizaci.....	34
2.10.1 Pracovní smlouva.....	35
PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	36
3.1 Základní informace o společnosti AB, s.r.o.....	36
3.2 Výběr společnosti AB, s.r.o. k provedení výzkumu.....	36
4 VYBRANÉ PARAMETRY PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	38
4.1 Přijímání nových zaměstnanců.....	38
4.2 Zaměstnanecké benefity.....	38
4.3 Motivační program.....	38

4.3.1	Odměny.....	39
4.3.2	Podpora pracovního výkonu	39
4.3.3	Firemní kultura, podpora loajality, vzdělávání	39
4.4	Komunikace se zaměstnanci.....	40
4.5	Hodnocení zaměstnanců	40
5	VÝZKUM	41
5.1	Účel výzkumu.....	41
5.2	Výzkumné otázky	41
5.3	Plán výzkumu	42
5.3.1	Výběr účastníků	42
5.3.2	Data.....	42
5.3.3	Procedury sběru dat.....	43
5.3.4	Triangulace	43
5.3.5	Analýza a vyhodnocení dat	43
5.3.6	Etika a legislativa	43
5.4	Hypotézy.....	44
5.5	Dotazník.....	44
5.6	Vyhodnocení otázek	45
5.6.1	K hypotéze č. 1	45
5.6.2	K hypotéze č. 2	46
5.6.3	K hypotéze č. 3	47
5.7	Ověření platnosti hypotéz	48
5.7.1	Ověření platnosti hypotézy č. 1.....	48
5.7.2	Ověření platnosti hypotézy č. 2.....	49
5.7.3	Ověření platnosti hypotézy č. 3.....	49
5.8	Výsledek výzkumu	50
5.8.1	Odpověď na výzkumné otázky	50
5.9	Shrnutí	51
6	ZHODNOCENÍ.....	52
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Jako téma bakalářské práce si autorka vybrala „Metody a činnosti personální práce“, které jsou důležitou složkou podnikové ekonomiky.

Hlavním cílem bude ověření vlivu personálních činností analýzou praktických zkušeností a postojů náhodně vybraných pracovníků v dané organizaci se zaměřením na dosahování základního cíle, tj. získat a udržet si kvalitní lidské zdroje.

Oblast personální práce se zabývá využitím lidských zdrojů k dosahování cílů organizace a zároveň vytváří předpoklady ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, k jejich motivaci a rozvoji. Personální práce zahrnuje také další aspekty personální politiky každé organizace, jako je plánování a analýza pracovních míst, získávání a přijímání pracovníků do pracovního poměru, systém hodnocení a odměňování pracovníků, jejich rozvoj a vzdělávání, pracovní podmínky a sociální péče o pracovníky, personální poradenství a další.

V první části práce se autorka bude zabývat vymezením pojmu personální práce, etapám jejího vývoje a jednotlivým oblastem personálních činností, působícím na chod organizace.

Autorka se zaměřuje nejdříve na uvedení teoretických poznatků z oblastí souvisejících se získáváním vhodných pracovníků, jako analýza pracovních míst a plánování lidských zdrojů. V dalších kapitolách pak na činnosti získávání pracovníků a jejich adaptaci. Poslední část teoretické práce je věnována hlavně personálním činnostem při hodnocení pracovníků, jejich odměňování a vzdělávání.

Praktická část je zaměřena na ověření účinků způsobu zajištění personálních činností ve společnosti AB, s.r.o. V úvodní části je proveden přehled obsahu personálních činností ve společnosti AB, s.r.o. Ke zjištění, zda provádění personálních činností v uvedené společnosti plní dle autorky nejdůležitější funkce je proveden v další části výzkum. V závěrečné části autorka shrnuje výsledek výzkumu. Výstup z výsledku výzkumu dává autorka do souvislostí s informacemi o personálních činnostech ve zmíněné společnosti z úvodu praktické části a s doplňkovými informacemi, získanými

v průběhu provádění výzkumu. Práci autorka uzavírá zhodnocením personálních prací ve společnosti AB, s.r.o. a uvedením svých doporučení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU PERSONÁLNÍ PRÁCE

V praxi často najdeme ve firmách označení „mzdové oddělení“, „personální oddělení“, „lidské zdroje“ apod. Tato pojmenování jsou často zaměňována a ve výsledku existuje dojem, že personální práce je pouze určitá administrativa spojená s evidencí pracovníků organizace. Pod pojmem personální práce je však třeba si představit obecně práci na ovlivnění podoby veškerých činností a vlivů, kterými organizace působí na člověka, především jako pracovníka. Jednotlivé výše uvedené a jim podobné termíny pak vyjadřují spíše buď rozdělení organizačních jednotek v organizaci, nebo části personální práce, zaměřené na konkrétní oblasti vlivu nebo řízení organizace.

Výsledky personální práce v organizaci v optimálním případě ovlivňují veškeré dění v organizaci a to bez toho, aby narušovaly nároky odborností jednotlivých úseků. Ovlivňují celkovou atmosféru v organizaci, podporují motivaci a loajalitu pracovníků apod. Spokojenost, motivace a loajalita pracovníků jsou klíčovými hodnotami organizace, jelikož významně ovlivňují pracovní výsledky každého kolektivu a organizace jako celku. Čím menší organizace co do počtu pracovníků je, tím více záleží na výkonu každého jednotlivce a tím větší je důležitost personální práce. Paradoxně v praxi čím menší organizace bývá, tím méně mívá kapacit a prostředků na personální práce. Vliv propracované personální strategie v malých organizacích bývá nahrazován především zúžením osobních vazeb mezi vedením a řadovými pracovníky.

Organizace získává konkurenční výhody ve zvyšující se kvalitě své činnosti jako celku, zvyšujícím se know-how, snižováním nákladů způsobovaných vyšší fluktuací a spolu s loajalitou pracovníků získává organizace vyšší úroveň ochrany svého know-how. Personální práce spočívá v tom, aby veškeré dění a vztahy v organizaci směřovaly k získání těchto konkurenčních výhod.

Obecně lze říci, že výsledkem personální práce (tedy práce s člověkem, nebo práce s osobností) je snaha, aby potřebné činnosti v organizaci vykonávali pracovníci k té které činnosti vhodní, aby se ve svých činnostech zlepšovali, nacházeli příležitosti výhodné pro organizaci, aby měli pocit spokojenosti a byli loajální.

„Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).“¹

1.1 Historické pozadí personalistiky

Vývoj personálních činností lze sledovat od II. pol. 19. století, kdy byly pracovní podmínky velmi špatné. Z dnešního pohledu drobná zlepšení sociálních podmínek, jako např. zřizování kantýn na pracovišti mělo významný vliv na produktivitu práce. S poměrně rychlým nástupem nových technologických poznatků a jejich aplikací v praxi se zvyšovala i potřeba organizací zaměstnávat pracovníky, schopné nové technologie používat. Zvýšení kvalifikace stávajícího pracovníka bylo pro organizaci výhodnější, než vyhledávání nového. Současně pro pracovníka bylo zvýšení vlastní kvalifikace leckdy nutností pro udržení pracovního místa.

V průběhu 20. století prošel trh pracovních míst velkými změnami jak co do míry nezaměstnanosti, tak co do potřeby specializace. Zhruba od poloviny 20. století vznikaly personální útvary se širším záběrem. Důležitou roli hrály vztahy na pracovištích, budování firemního image spolu s firemní kulturou již bylo běžnější nejen

¹ KOUBEK Josef – Personální práce v malých a středních firmách 4., aktualizované a doplněné vydání, Grada Publishing, a.s., 2011.281 s. ISBN 978-80-247-3823-9 (str. 14-17)

pro největší společnosti. Od 80. let 20. století nabývá na významu intelektuální kapitál organizace, mezi jehož zdroje patří i know-how, jehož nositeli jsou pracovníci. Stále významnější součástí hodnoty organizace se kromě tradičního majetku stává schopnost získávat a udržet si kvalitní pracovní sílu. Současně, především v závěru 20. století docházelo k legislativním změnám, ve smyslu péče o zaměstnance, vyšším důrazu na sociální politiky apod. Náklady na pracovní síly se nadále zvyšovaly. Organizace byly nuceny k pečlivosti při výběru vhodných pracovníků. Po vynaložení prostředků na jejich zaškolování a integraci do prostředí organizace, jejíž součástí je nutné předání určitého objemu know-how, vyvstala i potřeba takové vhodné pracovníky v organizaci udržet, což byla logická ochrana vlastních investic.

Organizace tak byly více nuceny řešit otázky, jako proč pracovníci odcházejí, proč nechtějí zvyšovat svou kvalifikaci, a jak je motivovat, aby tyto a další negativní jevy organizace eliminovala a navíc aby sama byla pro kvalitní pracovní sílu přitažlivá.

„Personál, který byl ještě před zhruba 30 lety pouze „spravován“, musí být dnes aktivně „řízen“. Platilo-li dříve, že personální oddělení muselo zakládat nebo ukončovat právoplatné pracovní vztahy a správně a přesně vyplácet mzdu, k dnešnímu dni představuje tato činnost pouze menší část práce personálního oddělení. Díky rychlému technologickému pokroku a rychle se měnícím okolním podmínkám se musejí neustále podle potřeby nabírat vhodní pracovníci a dále zvyšovat jejich kvalifikace, nebo naopak podle situace na trhu propouštět, a to při dodržení mnoha právních norem. Už tomu není tak, že zaměstnanec pracuje po celý svůj život na jednom a téže pracovišti. Změny pracovišť nebo pracovních míst, další vzdělávání a s tím spojený další rozvoj pracovníků jsou v současné době běžné a vyžadují rovněž aktivní personální řízení.“²

² KAESLER Clemens, KAESLER-PROBSTOVÁ Frauke – Praktická podniková personalistika, Cornelsen Verlag GmbH, Berlín, 2013.143 s. ISBN 978-80-7357-913-5 (str. 17-18)

2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A METODY

Výčet personálních činností se i v odborné literatuře liší. Mezi ty nejčastěji uváděné personální činnosti patří zejména následující:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- průzkum trhu práce;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- hodnocení;
- rozmisťování pracovníků;
- odměňování;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- pracovní vztahy;
- péče o pracovníky;
- zdravotní a sociální péče o pracovníky;
- uvolňování pracovníků;
- tvorba firemní kultury;
- personální informační systém.

Výběr konkrétních personálních činností, jejich kombinace a způsob provádění jsou individuální a závisí na záměrech organizace, na jejích prioritách, stejně jako na místních podmínkách, mentalitě obyvatelstva spádové oblasti pro získávání pracovníků, jejich aktuálních sociálních potřebách, úrovni konkurence apod.

Metody provádění personálních činností jsou v praxi v jednotlivých organizacích ještě více individuální, než výběr realizovaných činností. Organizace musí působit na pracovníky a i na své okolí určitým způsobem, který si volí sama, a metody provádění personálních činností je zapotřebí tomuto přizpůsobit. Vliv zde mají parametry jako velikost organizace a její možnosti např. z hlediska možných investic do péče o zaměstnance, místní podmínky podpory vzdělávání, míra a politika nezaměstnanosti v oblasti. Svou roli mohou mít i obchodní a marketingové zájmy organizace. Úlohou právě personalistů je zvolit vhodné personální činnosti, které budou vykonávány, vybrat vhodné anebo i vypracovat nové metody, jakými lze dosáhnout žádaného výsledku personálních činností.

2.1 Analýza pracovních míst

„Analýza pracovních míst shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých druzích pracovní činnosti. Výsledkem pracovní analýzy je popis práce (pracovní náplně) konkrétního pracovního místa.

Pro každé pracovní (funkční) místo musí být stanoveny pracovní činnosti a základní pracovní povinnosti zaměstnance. Popis má dále vyjadřovat hlavní úkoly, které musí být na daném místě splněny, očekávané přínosy pracoviště pro útvar (firmu) a způsobilosti (včetně zvláštních), které musí pracovník na daném místě ovládat (např. práce s osobním počítačem, obsluha speciálního zařízení, znalost světového jazyka apod.). Součástí popisu pracovního místa bývají obvykle i vztahy kooperace a spolupráce s ostatními pracovišti.“³

Analýza pracovních míst a popis práce patří mezi klíčové zdroje informací pro další práci personalistů a i vedení organizace. Bez představy, v jakém čase a s jakými

³ D'AMBROSOVÁ Hana - Abeceda personalisty, Nakladatelství ANAG 2014.487 s. ISBN 978-80-7263-869-7 (str. 63)

schopnostmi bude organizace potřebovat určité počty pracovníků, nelze kvalitně zajistit potřebnou pracovní sílu a bez popisu hierarchických vazeb, též závislostí mezi pracovními místy a činnostmi v organizaci, nelze s jistotou spoléhat na funkčnost celku.

2.1.1 Metody analýzy pracovních míst

„Metody analýzy pracovních míst zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance. Výchozí metodou je analýza dokumentů souvisejících s pracovními místy (např. stávajících nebo typových popisů a specifikací pracovních míst, organizačních schémat, organizačních řádů, pracovních řádů, pracovních postupů, právních předpisů apod.). Dalšími metodami jsou pozorování zaměstnanců při vykonávání práce, popřípadě vlastní výkon práce analytikem, dotazník pro zaměstnance nebo rozhovor se zaměstnanci.“⁴

Pro základní představu o pracovních pozicích můžeme nahlédnout do dokumentů souvisejících s pracovními místy. Nejpřesnější informace nám však poskytnou zaměstnanci, kteří danou práci vykonávají a jejich nadřízení.

„Vhodnou kombinaci jednotlivých metod analýzy pracovních míst se dosahuje požadované úplnosti a přesnosti zkoumaných a posuzovaných údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance, čímž se docílí očekávané kvality vytvářených popisů a specifikací pracovních míst.“⁵

Jak je zmíněno v některých částech této práce, personální činnosti i metody jsou významně individuální a personalisté musí způsob jejich vykonávání přizpůsobit podmínkám, možnostem a potřebám dané organizace. Typicky například ve chvílích, kdy organizace rozšiřuje své výrobní kapacity o nové technologie. Na místě je v

^{4,6} ŠIKÝŘ Martin – Personalistika pro manažery a personalisty, Grada Publishing, a.s., 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2 (str. 56-57)

takových případech s dodavatelem technologického vybavení projednat i personální otázky. Kolik pracovníků s jakou kvalifikací bude zapotřebí, jak organizovat vícesměnný provoz, jaká jsou zdravotní rizika, jaké nároky jsou kladeny na kvalifikaci, schopnosti a vlastnosti pracovníků na jednotlivých pracovištích apod. Vrcholové vedení organizace by v takových případech mělo požadovat po personálním úseku vypracování dokumentace o časové náročnosti získávání potřebných pracovníků a o investicích a nákladech potřebných k získání těchto pracovníků, stejně jako o nákladech spojených z personálního hlediska s dalším provozem nové technologie. Tato dokumentace by měla být jedním ze vstupních zdrojů již pro rozhodování, zda a jakou přesně novou technologii pořídit. Činnosti a metody, které personalista použije k vytvoření takového materiálu a zároveň i činnosti a metody, které tímto materiálem doporučí pro zajištění provozu nové technologie, nelze předem univerzálně definovat. Z podstatné části závisí na typu technologie, míře a kvalitě poskytnuté podpory ze strany jejího dodavatele, na typu a náročnosti provozu technologie a na záměrech samotné organizace.

Existuje mnoho parametrů, které lze při analýze pracovních míst sledovat. Které z nich jsou v konkrétních případech klíčové, záleží na potřebách organizace. Provádění analýzy pracovních míst je vždy multioborovou záležitostí. Personalista musí zohlednit efektivitu vykonávaných prací, dodržování legislativních předpisů, hygienických norem, bezpečnost práce, ergonomii, vhodné kombinace kvalifikačních předpokladů, časovou, fyzickou i psychickou náročnost vykonávaných prací, jejich vzájemné závislosti a návaznosti vůči ostatním pracovním místům, atd.

Mezi nejzákladnější metody lze zařadit metody rozboru postupu a metody časové analýzy pracovního postupu. V prvním případě je předmětem analýzy posloupnost procesů, jimiž prochází určitý subjekt (typicky ve výrobní organizaci od naskladnění prochází materiál jakožto subjekt různými procesy obrábění a zpracování až k vyskladnění hotového výrobku). Subjektem však nemusí být jen materiál v rámci výrobního procesu, ale např. soubor projektové dokumentace stavby, resp. cokoliv. V případě metody časové analýzy pracovního postupu je analyzována časová vytíženost jednotlivých zdrojů (pracovníci, stroje, prostory...). Při zachycení termínových závislostí (činnost může být zahájena až po té, co má k dispozici výstup z činnosti jiné),

může být odhaleno, že prostoje na jednom pracovišti nejsou způsobeny nekvalitním pracovníkem, ale závislostí na přetíženém zdroji v jiném oddělení organizace.

Zdrojem dat pro zpracování metody rozboru postupu a metody časové analýzy pracovního postupu mohou být výstupy z rozhovorů, dotazníků a pozorování na pracovištích, nebo popisy pracovního místa samotnými pracovníky. Personalista musí jako zdroj dat využít opět i platnou legislativu, hygienické předpisy, zvláštnosti pracovního prostředí v dané organizaci apod.

Rozbor všech jednotlivých metod sloužících k analýzám pracovních míst přesahuje rámec této práce, nicméně zmínit je třeba i další metody, jako jsou hierarchická analýza úkolu, funkční analýza pracovního místa, metoda PAQ, metoda MPDQ, metoda Hay – Purves, nebo např. metoda AET.⁶

2.2 Motivace pracovníků

„Organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, neboť schopnosti a motivace zaměstnanců (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon zaměstnanců, výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření).“⁷

Chování zaměstnanců ovlivňují vnitřní motivy a vnější stimuly. Základním motivem pracovníků jsou jejich potřeby, které ovlivňují jejich pocity nedostatku nebo přebytku něčeho důležitého. Stimuly mají vliv na chování pracovníků jen tehdy, když se potkají s příslušnými motivy.

Zaměstnanec si prostřednictvím práce uspokojuje sociální a existenční potřeby. Mezi jeho další potřeby uspokojení patří i uspokojování potřeby vysokého výdělku,

⁶ KOCIÁNOVÁ Renata - Personální činnosti a metody personální práce, Grada Publishing a.s., 2010. 159 s. ISBN 978-80-247-2497-3 (str. 44 – 51)

⁷ ŠIKÝŘ Martin – Personalistika pro manažery a personalisty, Grada Publishing, a.s., 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2 (str. 32)

ocenění jeho výkonů, potřeba osobního rozvoje, a upevnění dobrých vztahů s nadřízenými a spolupracovníky.

Vedoucí pracovník by měl najít rovnováhu mezi nedostatečnou motivací a přemotivováním. Pokud je pracovník nedostatečně motivován, jeho výkon je tím postižen. V případě přemotivování (jeho potřeba zvítězit je přespříliš vysoká) ho může motivace limitovat a působit na něj destruktivně.

Dovednosti, vědomosti, zkušenosti a schopnosti člověka nejsou sami o sobě bez motivace cestou k úspěchu.

2.2.1 Motivační teorie

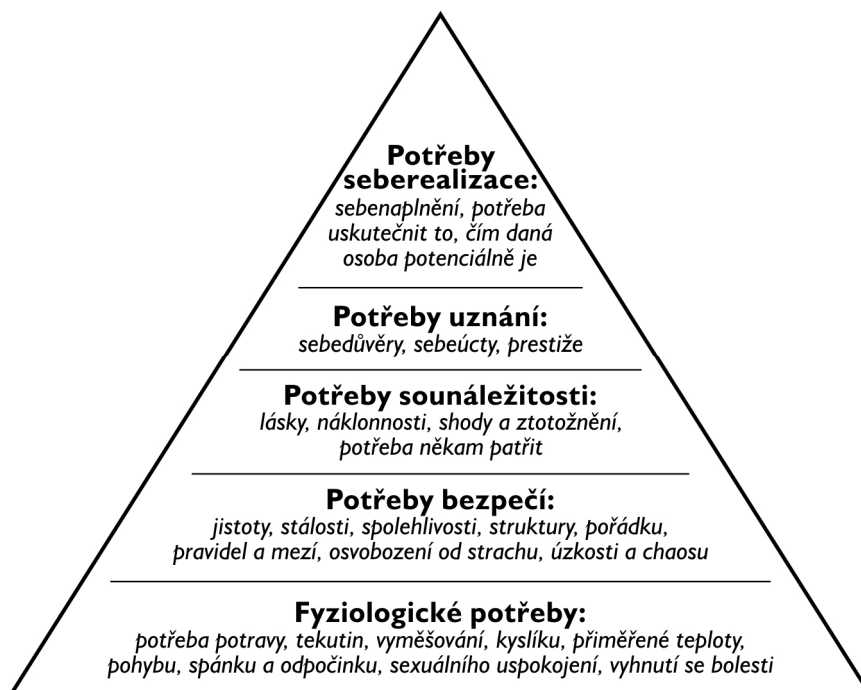
McGregorova teorie X a Y

Americký psycholog Douglas McGregor představuje dva rozdílné typy lidí v modelech X a Y. Zaměstnanec X je líný, neochotný, pasivní, odmítá odpovědnost a do práce není zainteresovaný. Nadřízený ho musí neustále kontrolovat, vést k výkonu a v krajních případech i potrestat. Tato úloha nadřízeného je nezbytná. Zaměstnanec Y je jeho opakem. Je pracovitý, spokojený s náplní své práce, dosahuje pracovních úspěchů, ochotně přebírá odpovědnost, je správně motivován a práce ho baví. Nadřízený ho správně motivuje tím, že ho nechá si stanovit samostatně pracovní cíle a rozšíří jeho odpovědnost.

Maslowova teorie motivace

Americký psycholog Abraham Harold Maslow ve své pyramidě potřeb (Obr. 1) poukazuje na hierarchii potřeb, které jsou podle jeho názoru uspořádány podle naléhavosti jejich uspokojování. Nejdříve se snažíme uspokojit potřeby na nejnižším stupni, než získají na významu stupně další.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj:⁸

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie rozlišuje dva druhy faktorů, které jsou odpovědné za spokojenost nebo nespokojenost zaměstnanců.

Motivátory (možnost postupu, dobrý plat, zajímavé úkoly, odpovědnost) motivují pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu a odpovídají za jeho spokojenost. Pokud pracovník motivátory postrádá, nemusí to vést k jeho nespokojenosti.

Hygienické faktory (pracovní podmínky, stabilní zaměstnání, vztahy na pracovišti, odměňování za práci) považuje pracovník za samozřejmé, proto ho nepodněcují k vyššímu výkonu. Pokud jsou negativně plněny, zaměstnanec je nespokojen.

Podle Herzberga by vedoucí pracovníci měli naplňovat hygienické faktory a doplňovat je o motivační faktory, které zvyšují výkonnost pracovníků.

⁸ <http://stary.rvp.cz/soubor/02214.gif>

2.3 Plánování v personální činnosti

„Plánování je považováno za jednu z klíčových řídicích činností každé organizace. V obecné rovině je plánování činnost, která zahrnuje stanovení cílů a způsobů k jejich dosažení. Cíle znamenají žádoucí stav, ke kterému organizace vždy směřuje.“⁹

Za cíl v personálním plánování považujeme stav, kdy máme potřebný počet zaměstnanců s potřebnými dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi a s optimální motivací k práci. Kromě plánování okolo počtu zaměstnanců potřebujeme i naplánovat zdroje, kde takové zaměstnance vezmeme a rozplánovat schéma, podle kterého bude jednoznačné, který zaměstnanec může zastoupit jiného v případě jeho pracovní neschopnosti.

2.3.1 Sběr dat

Rozlišujeme čtyři typy dat, potřebných pro získávání informací v plánování lidských zdrojů. Prvním typem jsou kvantitativní interní data, která se týkají především pracovní síly, její absence, úrovně schopností a demografického vývoje. Druhý typ nazýváme kvalitativní interní data, která se týkají především vývoje trhu, hlídání zkvalitňování služeb a produktů, změn v organizaci nebo systému vykonávání práce. Třetím typem jsou kvantitativní externí data, která se týkají trhu práce, demografického vývoje a dostupných schopností. A posledním, čtvrtým typem pro sběr dat označujeme kvalitativní externí data, která zachycují ekonomické, technologické, politické, sociální, ekologické a legislativní vlivy v okolí organizace.

2.3.2 Analýza

Prostřednictvím analýzy se dostáváme k informacím o organizaci. Pomáhá nám odhadovat budoucí činnosti a scénáře budoucích situací a je východiskem pro odhady poptávky po práci i nabídky práce.

⁹ SAKSLOVÁ Věra, ŠIMKOVÁ Eva – Základy řízení lidských zdrojů, GAUDEAMUS Univerzita Hradec Králové, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4 (str. 78-79)

2.3.3 Důvody pro plánování lidských zdrojů

Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů poukazuje na Výzkum Institue for Employment Studies (Reilly, 1999), který odhalil tři hlavní důvody, proč se organizace zabývají plánováním lidských zdrojů. Prvním z důvodů uvádí Plánování z praktických důvodů, jehož cílem je optimalizovat využívání lidských zdrojů nebo zvyšovat jejich flexibilitu, získávat a rozvíjet potřebné schopnosti, identifikovat potenciální problémy nebo předcházet špatným rozhodnutím. Druhým je Plánování z pragmatických důvodů, jehož cílem je pochopit současnost, aby bylo možné zvládnout budoucnost, přijímat jasná rozhodnutí a předcházet jejich pozdějšímu zpochybnění, ohlédnout se zpět a získat celkový přehled nebo vyhnout se tomu, aby dlouhodobou perspektivu ovládly krátkodobé záměry. A třetím důvodem je Plánování z organizačních důvodů, které má za cíl komunikovat plány, aby získaly podporu a byly dodržovány, propojit plány lidských zdrojů s plány organizace tak, aby je mohly ovlivňovat, kontrolovat organizační jednotky a koordinovat jejich činnost nebo integrovat přijímání rozhodnutí a provádění akcí v organizaci.¹⁰

2.4 Získávání zaměstnanců

Účelem získávání zaměstnanců je v odpovídajícím čase přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů na volná pracovní místa v naší organizaci a to s přiměřenými náklady.

2.4.1 Modelový postup získávání zaměstnanců

„Modelový postup získávání zaměstnanců zahrnuje:

- *Posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo*
- *Zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa*

¹⁰ ARMSTRONG Michael, TAYLOR Stephen – Řízení lidských zdrojů, 13.vydání, Moderní pojetí a postupy, Grada Publishing, a.s. 2015.920 s. ISBN 978-80-247-5258-7 (str. 264)

- *Identifikaci potenciálních zdrojů zaměstnanců*
- *Stanovení metod získávání zaměstnanců*
- *Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání*
- *Formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání*
- *Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání“¹¹*

2.4.1.1 Posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo

Ať už se nám v organizaci vyskytne uvolněné pracovní místo plánovaně (zaměstnanec odchází do starobního důchodu, zaměstnankyně na mateřskou dovolenou), nebo neplánovaně (ukončení pracovního poměru se zaměstnancem), stojíme před volbou, jak s danou pozicí naložit. Posuzujeme, zda pracovní místo zrušíme, dočasně neobsadíme, sloučíme s jiným pracovním místem, nebo obsadíme novým zaměstnancem.

2.4.1.2 Zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa

Zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa je výsledkem analýzy pracovní pozice. Údaje o volném pracovním místě zahrnují název místa, popis povinností, pravomocí, úkolů, odpovědnosti atd. Údaje o požadavcích volného pracovního místa pak popisují požadované dosažené vzdělání, specifické dovednosti a znalosti, odbornou praxi a očekávané vystupování.

2.4.1.3 Identifikaci potenciálních zdrojů zaměstnanců

Při identifikaci potenciálních zdrojů zaměstnanců odhadujeme kolik a jakých zaměstnanců budeme na jak dlouhou dobu (krátkodobě nebo dlouhodobě) potřebovat na danou pracovní pozici, abychom uspokojili potřebu organizace obsadit všechna volná pracovní místa a realizovali tím strategické cíle organizace.

¹¹ ŠIKÝŘ Martin – Personalistika pro manažery a personalisty, Grada Publishing, a.s., 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2 (str. 72-73)

2.4.1.4 Stanovení metod získávání zaměstnanců

Mezi nejčastěji používané metody pro získávání zaměstnanců patří inzerce v tisku, televizi nebo rozhlas, inzerce na internetu nebo na úřadech práce, spolupráce s personálními agenturami, doporučení současného zaměstnance, prezentace na veletrhu pracovních příležitostí, přímé oslovení vhodného jedince, spolupráce se školami, nebo když se uchazeč přijde o místo ucházet sám. Vhodnou metodu si vybíráme podle toho, jaké pracovní místo obsazujeme, jakou pověst máme jako zaměstnavatel, jaké máme požadavky na kandidáta o volné pracovní místo, jaký je zájem uchazečů o zaměstnání a kolik času a peněz máme k dispozici.

2.4.1.4.1 Vnitřní zdroje

Na uvolněné místo můžeme dosadit zaměstnance, který je připraven k výkonu náročnější práce, než jakou dosud vykonával, nebo zaměstnance, který by rád změnil svou dosavadní pracovní pozici. Výhodou využití vnitřního zdroje zaměstnanců je, že zaměstnanec firmu dobře zná, proto není potřeba sociální a profesionální adaptace, a organizace ušetří čas a náklady spojené s hledáním někoho úplně nového. Nevýhodou je, že zaměstnanec organizaci nemá přinést co nového a je svázaný se známou pracovní skupinou.

2.4.1.4.2 Vnější zdroje

„Mezi vnější zdroje patří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, absolventi škol, ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.

Výhodou využívání vnějších zdrojů je pestrá nabídka práce a zajímavý potenciál schopných a motivovaných lidí mimo podnik, kdy nové zkušenosti, podněty a nápady mohou vést k pozitivním změnám v podniku.

Nevýhodou využívání vnějších zdrojů je určitý nedostatek relevantních informací o aktuální situaci na trhu práce. Zaměstnavatel musí vynaložit více úsilí, času a práce na

získání vhodných uchazečů o zaměstnání, stejně jako na odborné zapracování a sociální začlenění nových zaměstnanců.“¹²

2.4.1.5 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání

Nejběžněji požadovanými dokumenty pro výběrové řízení jsou životopis, žádost o zaměstnání, pracovní posudky, reference, osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání a kopie vysvědčení, diplomů nebo certifikátů. Tyto dokumenty nám pomáhají vybrat vhodného uchazeče na dané pracovní místo a šetří náš čas. Jsou nám k dispozici totiž dříve, než bychom si uchazeče pozvali na vstupní pohovor. Proceděním informací z těchto dokumentů už si pozveme jen ty uchazeče, kteří jsou pro naši organizaci vhodní a lukrativní.

2.4.1.6 Formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání

Uveřejněnou nabídku pracovního místa se snažíme psát vždy srozumitelně, pravdivě, úplně a přesně. Aby byla takováto nabídka srozumitelná, měla by obsahovat označení pracovního místa, místo jeho vykonávání, charakteristiku práce a organizace, požadavky na uchazeče, též specifikaci dokumentů, které budeme po uchazeči vyžadovat (čistý trestní rejstřík, vysokoškolský diplom, certifikát atd.) a kontakt, na který se mají uchazeči obracet.

2.4.1.7 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání

Účelem předběžného výběru je určitá selekce kandidátů z množství obdržených životopisů a výběr takových, kteří jsou podle nás schopni díky své praxi a vzdělání práci dobře zvládnout. Tyto zařadíme do složky „vhodní“ a pro lepší posouzení jejich osobností si je pozveme na následný osobní pohovor, kde z těchto vybereme toho nevhodnějšího. Těm, které jsme zařadili do složky „nevhodní“ díky nedostatku jejich zkušeností pošleme zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o nabízené zaměstnání a dokumenty, které nám zaslali, jim vrátíme, nebo zlikvidujeme.

¹² NĚMEC Otakar, BUCMAN Petr, ŠIKÝŘ Martin – Řízení lidských zdrojů, Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., v edici EUPRESS, 2014.122 s. ISBN 978-80-7408-083-8 (Str. 50)

2.4.1.8 Pracovní pohovor

Pracovní pohovor je osobní setkání uchazeče o práci, který prošel předběžným výběrem na základě hodnocení jeho životopisu s odpovědným zástupcem organizace (manažerem nebo personalistou).

2.4.1.8.1 Zásady vedení přijímacího rozhovoru

Přijímací pohovor konáme v klidném a nerušeném prostředí. Jeho délka by neměla být kratší, než 30 minut. Připravíme si všechna zjištěná fakta o uchazeči z písemných dokumentů (životopisu), a připravíme si otázky, které nám pomohou zjistit scházející údaje o uchazeči. Otázky volíme otevřeně, ideálně tak, aby se uchazeč mohl rozpovídat a neodpovídal pouze ano/ne. K zaznamenávání informací zjištěných z pohovoru použijeme záznamových listů.

2.4.1.8.2 Vedení rozhovoru

Uchazeče bychom měli pozitivně uvítat, představit se, nabídnout mu něco k pití a snažit se nabudit dobrou atmosféru, aby uchazeč nebyl nervózní. Zeptáme se ho na věci, kterých se nedočteme v jeho životopise. Neměli bychom mu skákat do řeči, vždy ho necháme vyslovit svůj názor a až po ukončení jeho myšlenky můžeme připojit další otázky, které zformulujeme podle vývoje rozhovoru. Sledujeme nejen jeho slovní projev, ale i výraz jeho tváře, gesta, držení těla a upravenost. Představíme mu naši organizaci a popis jeho pracovního místa.

2.4.1.8.3 Ukončení rozhovoru

Uchazeči bychom měli poděkovat za rozhovor a sdělit mu, kdy a jakým způsobem bude vyrozuměn o výsledku. Záznamy z pohovoru (jak na nás zájemce působil, jestli je schopen se přizpůsobit pracovnímu prostředí, jaký jeví zájem o práci, jak může probíhat jeho adaptace atd.) srovnáme se záznamy pohovorů s dalšími uchazeči a vybereme toho nejvhodnějšího z nich.

2.5 Adaptace pracovníků

„Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání.“¹³

Adaptací dokončujeme proces získávání zaměstnance. S vybraným jedincem, který úspěšně prošel přijímacím řízením, uzavřeme pracovní poměr. Adaptace pracovníka začíná dnem prvního nástupu do zaměstnání. Je samozřejmé, že pracovník se musí práci naučit tak, aby ji byl schopen vykonávat v požadovaném rozsahu. Rovněž by měl zapadnout mezi své spolupracovníky, aby se při výkonu práce cítil dobře a byl schopen spolupráce.

„Informování přijatého zaměstnance zahrnuje skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci a výkon práce na pracovním místě, to znamená informování o cílech, zásadách a postupech organizace, o povaze, požadavcích a podmínkách práce, o pracovním řádu, o předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, o vnitřních předpisech, o systému hodnocení a odměňování, o možnostech vzdělávání a rozvoje apod. Informování provádí personalista, manažer nebo pověřený zaměstnanec, a to ústně, například formou rozhovoru, nebo písemně, například formou tzv. orientační brožury, která shrnuje podstatné informace pro nové zaměstnance.“¹⁴

Přímý nadřízený by měl nového pracovníka představit členům týmu a někoho z nich (pokud to nebude dělat on sám) pověřit jeho zaučením. Nejlepším pracovníkem pro zaučení bývá někdo, kdo pro firmu ještě nepracuje příliš dlouho, a dokáže si vzpomenout na své začátky, kdy byl zaučován on sám. Do nového pracovníka se dokáže lépe vcítit.

Adaptace probíhá formálně i neformálně. Během formální adaptace se o nového pracovníka stará pověřená osoba, ta pracovníkovi ukáže, kde se co nachází, co má

^{13,15} ŠIKÝŘ Martin – Personalistika pro manažery a personalisty, Grada Publishing, a.s., 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2 (str. 109)

přesně dělat, práci mu předvede, zodpoví všechny kladené otázky a nového pracovníka zaúkoluje, aby si práci vyzkoušel. Pracovníka může kromě vlastní instruktáže a zadaných úkolů poslat také na odborné školení, nebo pracovní poradou. Za neformální adaptaci považujeme takovou skutečnost, jak nový pracovník vnímá zažité zvyky svých spolupracovníků a postupně se jim přizpůsobuje a bere je za vlastní. Neformální adaptace vzniká spontánně.

Odborné zapracování vzniká ve chvíli, kdy je pracovník plnohodnotně schopen vykonávat svou práci samostatně. Překonal již počáteční nejistotu, začlenil se do kolektivu, a nabil pozitivní vztah ke společnosti, pro kterou začal pracovat.

Adaptace nového zaměstnance bývá podceňována, přitom pokud bude nový pracovník špatně adaptován a rozhodne se firmu v brzké době opustit, firma zpravidla přichází o velké náklady, které do něj již vložila.

„Cílem adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků do firmy, zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit jejich případné nespokojenosti. K jejím nejčastějším zdrojům patří nedostatek informací, nedostatečné zvládnutí pracovních úkolů či nejasná pracovní očekávání. Adaptace zahrnuje jak aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i sociální začlenění do nového pracovního prostředí.“¹⁵

Po ukončení zkušební doby by měl na řadu přijít rozhovor s nadřízeným, který rozhodne, jestli bude nový pracovník ve firmě pokračovat. Pokud ano, měl by se vedoucí pracovník postarat o to, aby novému pracovníkovi byly zodpovězeny všechny jeho dotazy ohledně práce, pokud možno podpořit pracovníkovu seberealizaci, a vynasnažit se, aby nový pracovník do firmy přinesl nové poznatky, byl ve firmě spokojený, tudíž neměl potřebu odcházet časem ke konkurenci a byl loajální. V případě sebemenších nedostatků na straně nového pracovníka by měl nadřízený pracovníka na jeho chyby upozornit, aby byla sjednána jejich náprava a nedocházelo ke zbytečným problémům.

¹⁵ URBAN Jan – Management lidských zdrojů, Ústav práva a právní vědy, o.p.s. 2013.152 s. ISBN 978-80-905247-4-3 (str. 31)

2.6 Odměňování

„Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“¹⁶

Odměňování je jedna z nejdůležitějších motivačních složek. Systém odměňování by se měl přizpůsobovat potřebám organizace, pracovníkům a zároveň sloužit jako správný a spravedlivý motivační nástroj. Jeho úkolem je získat a udržet si kvalitní zaměstnance, podporovat jejich vysoký výkon a současně udržet konkurenceschopnost organizace. Odměna za vykonanou práci výrazně ovlivňuje kvalitu a množství vykonané práce. Odměny mohou mít peněžní (mzda, plat) i nepeněžní (zaměstnanecké benefity, povýšení, veřejné uznání, vzdělávání, zajímavé pracovní úkoly) formu.

2.6.1 Nástroje odměňování

Plat dostávají za práci zaměstnanci veřejné správy a veřejných služeb, jejichž činnost je financována z veřejných zdrojů. Pravidla vyplácení platů se řídí zákoníkem práce.

Mzdu vyplácejí všichni ostatní zaměstnavatelé. Zákoníkem práce je určena pouze její minimální výše, tzv. minimální mzda¹⁷, její povinné navýšení za práci přesčas, v noci, ve svátek, o víkendů a ve ztížených pracovních podmínkách. Jinak její výši nechává zákoník práce na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Mzdové formy odměňování jsou:

- úkolová mzda;
- časová mzda;

¹⁶ ŠIKÝŘ Martin – Personalistika pro manažery a personalisty, Grada Publishing, a.s., 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2 (str. 124)

¹⁷ Její minimální výše v roce 2016 činí 9900 Kč

- prémie;
- provize;
- podíl na výsledcích hospodaření;
- osobní ohodnocení.

Zaměstnanecké výhody patří do složky nepeněžního odměňování. Patří k nim firemní automobil, telefon, služební byt, týden dovolené navíc, příspěvky na rekreaci, kurzy vzdělávání, zaměstnanecké slevy a další.

2.7 Vzdělávání zaměstnanců

„Vzdělání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojovat si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniiovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci.“¹⁸

Vzdělávat se člověk dokáže buď samostatně, nebo se učí z okolního prostředí (spolupracovníci, nadřízení atd.) Nejlépe si činnost osvojí, pokud ji bude sám aktivně provádět (učí se ze zkušeností). Vzdělávání formou pouhého výkladu o nevyzkoušené věci bývá vnímáno spíše pasivně. Způsob, jakým se člověk dokáže činnost naučit, se liší, ale to, co se učí, závisí do značné míry na jeho motivaci. Pokud se zaměstnanci učí dobrovolně, aby si osvojili znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou nezbytné pro efektivní výkon jejich práce, měli bychom je v tom podporovat.

Je nutné, aby si organizace uvědomila, jak důležité je nabídnout svým pracovníkům příležitost ke vzdělávání a rozvoji. Jedinců by mělo být nabídnuto možnosti osobního rozvoje, přičemž by každý z nich měl mít možnost se sám rozhodnout, do jaké míry se

¹⁸ ARMSTRONG Michael, TAYLOR Stephen – Řízení lidských zdrojů, 13.vydání, Moderní pojetí a postupy, Grada Publishing, a.s. 2015.920 s. ISBN 978-80-247-5258-7(str. 335-336)

zapojí do dalšího vzdělávání a rozvoje nad rámec základních požadavků firmy. Aktivní přístup takového zaměstnance by měl být pozitivně ohodnocen. Má-li organizace možnost a je-li zaměstnanec ve svém vzdělávání a zkvalitňování svého know-how úspěšný, měla by organizace uvažovat o rozvoji jeho kariéry.

K rozplánování vzdělávání musíme znát cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, instituci zabezpečující vzdělávání, čas a místo pro vzdělávání, metody vzdělávání, své požadavky na materiální a technické vybavení, lektora (externí/interní), metody hodnocení a náklady, které budeme muset do vzdělávání vynaložit.

Development centra pomáhají účastníkům poznat a pochopit, jaké schopnosti v současnosti potřebují a jaké budou potřebovat v budoucnosti. Účastníci si tak jsou schopni naplánovat svůj osobní rozvoj.

2.8 Uvolňování pracovníků

Jedná se o volbu těch pracovníků, kteří vykonávají profese, jež je společnost nucena z různých důvodů (zpravidla ekonomických) uvolnit, či zcela zrušit. Jako příklad lze zpravidla uvést vnější povahu podniku, tedy jeho hospodářskou situaci, v důsledku snižující se poptávky po jeho výrobcích, či službách. Dalším faktorem ovlivňujícím makrookolí podniku, je například narůstající konkurence podniku v daném odvětví. Negativním jevem je též snižování podnikových zdrojů.

„Platí, že jak při odmítání nabídek při výběru pracovníků, tak i při uvolňování pracovníků jde o záležitost dobrého jména organizace (public relations). Proto je moderní tendencí postarat se, pokud je to možné, o budoucí pracovní (a společenské) zařazení bývalých pracovníků (tzv. outplacement), např. nabídkou rekvalifikačních kurzů, podpory/rozjezdu jejich vlastního podnikání a zákonného nebo i vyššího vyjednaného odstupného. Využívá se rovněž přechod pracovníků na zkrácený pracovní úvazek.“¹⁹

¹⁹ HANZELKOVÁ Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav, KOSTROŇ Lubomír – Personální strategie teorie pro praxi, C. H. Beck v Praze, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3 (str. 33)

V případě, že je rozhodnuto o redukci stavu pracovníků, jsme nuceni rozhodnout, se kterými zaměstnanci se rozloučíme. Výběr těchto osob nesmí být v nesouladu s platnými zákony, též by neměl uškodit organizaci a v neposlední řadě, by měl být spravedlivý.

I tyto postupy výběru/redukce nadbytečných zaměstnanců lze rozčlenit do konkrétních kategorií/metod:

- dobrovolný odchod- jedná se o jednu ze základních možností, kterou následně doprovází peněžní kompenzace ze strany zaměstnavatele;
- LIFO (neboli Last in First Out) v překladu doslova poslední dovnitř, první ven. Tato možnost preferuje přednostní propouštění pracovníků, kteří v organizaci pracují nejkratší dobu;
- výkonnostní metoda- tato je založená na konkrétním výkonu pracovníků, vychází tedy z pracovních hodnocení jednotlivců. Obecně lze konstatovat, že tato metoda je považována za spravedlivou, jelikož propouštíme člověka s nejnižšími pracovními výsledky. Bohužel ji nemůže použít vždy, protože u některých pozic není možné výkon srovnat s ostatními, a mohli bychom v zaměstnancích vyvolat pocity nespravedlnosti a spory.

Dalšími skutečnostmi, kdy dochází k ukončení pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem lze uvést například propuštění pracovníka, rezignace pracovníka, dočasným odchodem na mateřskou dovolenou, do důchodu nebo při úmrtí pracovníka. V případě rezignace zaměstnance bychom měli věnovat dostatečnou pozornost důvodu jeho odchodu. Mohlo by se stát, že by ze stejného důvodu mohli postupně chtít opouštět firmu další. Pokud pracovník rezignuje, je v zájmu společnosti zjistit důvody, kvůli kterým chce daný podnik opustit. Je důležité, aby firma průběžně usilovala o stabilizaci žádoucích pracovníků, neboť náhrada za kvalitní pracovníky se může stát dlouhodobou záležitostí.

2.9 Hodnocení zaměstnanců

Za jeden z nejdůležitějších úkolů manažerů považujeme hodnocení, jež tvoří zpětnou vazbu mezi představou o práci nadřízeného a podřízených. Neslouží k okamžité korekci nebo podpoře chování a výkonu pracovníka, ale jako shrnutí a dokumentace za minulé období. Zaměstnanec i jeho nadřízený jsou si tak oboustranně vědomi svých úspěchů, chyb i možných zlepšení do příštího hodnotícího období.

V rámci hodnocení nehodnotíme zaměstnance jako osobu, ale zaměřujeme se na to, jak si plní své dlouhodobé úkoly a cíle, dodržuje pracovní postupy a standardy, sledujeme, jestli má pro danou práci potenciál a schopnosti a můžeme uvažovat nad jeho případným povýšením.

„K hodnocení pracovníků lze použít různých metod lišících se předmětem hodnocení, hodnotícími nástroji i svým načasováním. Hodnocení ze strany nadřízeného navíc není jediným způsobem, který organizace může k hodnocení svých pracovníků použít. Jednotlivá hodnocení se proto mohou lišit i z hlediska osoby hodnotitele.“²⁰

Hodnocení nemusejí provádět jen přímí nadřízení. K dalším, kteří se na něm mohou podílet, patří:

- vedoucí projektových týmů;
- mentoři;
- kolegové;
- podřízení, kteří hodnotí své nadřízené;
- zaměstnanci samotní;
- interní zákazníci;
- externí zákazníci.

²⁰ URBAN Jan - Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8 (str. 91)

2.9.1 Předměty hodnocení

Předměty hodnocení jsou:

- pracovní chování;
- schopnosti a potenciál pro rozvoj své osobnosti;
- výsledky při plnění zadaných úkolů.

2.9.2 Časový průběh hodnocení

Hodnotit své zaměstnance bychom měli pravidelně a průběžně. Nejčastěji se v praxi setkáváme s hodnocením za uplynulý rok a s měsíčním hodnocením. K dalším nejběžnějším typům hodnocení z hlediska času patří hodnocení během a po skončení zkušební lhůty a hodnocení při ukončení určitého projektu.

2.9.3 Formy hodnocení

Podle toho, jak závaznou povahu hodnocení má, ho dělíme na formální a neformální. Zatímco u neformálního jen nadřízený sleduje své podřízené, jestli chodí do práce včas, zda svou práci zvládají podle jeho představ, jak se chovají v kritických situacích a jak vychází se svými kolegy. Naopak u formálního hodnocení je podřízený pozván k předem ohlášenému pohovoru s nadřízeným, který by měl trvat minimálně 30 minut, a oba by na něj měli být dostatečně připraveni. Výsledky z pohovoru si nadřízený zdokumentuje a uloží pro srovnání s hodnocením z dalšího období.

2.9.4 Metody hodnocení

Dotazník – hodnocený vyplní odpovědi na předem předepsané otázky a na základě jeho odpovědí ho hodnotitel posléze hodnotí

Sebehodnocení – může být součástí dotazníku, nebo pohovoru. Hodnocený však musí být předem informován, že proběhne, aby se na něj mohl dostatečně připravit.

Osobní pohovor – je nejosobnější z metod. Zaměstnanec může mluvit o tom, s čím je nespokojen, o svých osobních problémech, co ho baví a dohodnout se, jak by mělo vypadat příští období, aby hodnocený i hodnotitel byli spokojeni.

360 stupňová zpětná vazba (vícezdrojové hodnocení) – formou anonymního dotazníku hodnotí zaměstnance všichni, kteří jsou s ním v kontaktu – jeho nadřízení, podřízení, kolegové, zákazníci a hodnotí se i on sám.

Metoda kritických případů – vedoucí pořizuje záznamy o kritických chvílích zaměstnance, tedy o jeho selhání i úspěších.

Testy – výkonnostní, odborné, psychologické

Check-listy – kontrolní listy kvality práce zaměstnance

2.10 Pracovně právní vztahy v organizaci

„Vztahy vznikající při námezdní práci, které jsou upraveny právními normami, jsou označovány jako pracovněprávní. Souhrn těchto norem tvoří pracovní právo. Pro pracovněprávní vztahy je typické, že jeden z účastníků – zaměstnavatel má řídicí postavení, zatímco druhý – zaměstnanec je řízen. Jejich postavení tak není rovné.“²¹

Závislá práce je konaná ve stanovené nebo dohodnuté pracovní době, zaměstnanec ji vykonává osobně za plat, mzdu nebo odměnu, práce je vykonávána na náklady zaměstnavatele a na jeho zodpovědnost.

V oblasti pracovního práva musíme respektovat principy, jako jsou zákaz diskriminace (ať už z rasových důvodů, náboženských vyznání nebo politickým sympatiím), nebo zásada rovnosti všech zaměstnanců (odměňování za práci, pracovní podmínky, kariéerní postup). Některá základní práva zaměstnanců vyplývají přímo z ústavní Listiny základních práv a svobod.

²¹ SAKSLOVÁ Věra, ŠIMKOVÁ Eva – Základy řízení lidských zdrojů, GAUDEAMUS Univerzita Hradec Králové, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4 (Str. 40)

2.10.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouvu vytváříme písemně ve dvou vyhotoveních, které obě strany (zaměstnavatel i zaměstnanec) před vznikem pracovního poměru podepíší a každý obdrží jedno její podepsané vyhotovení. Lze ji uzavřít na dobu určitou (po jejímž uplynutí pracovní poměr končí), nebo na dobu neurčitou (ve smlouvě není uvedeno, na jak dlouho pracovní poměr sjednáváme). Aby byla považována za platnou, musí obsahovat povinné údaje. Těmi jsou druh práce, místo výkonu práce a den nástupu k výkonu zaměstnání. Ostatní náležitosti (zkušební doba, výše mzdy, termín výplaty mzdy, pracovní doba, sociální výhody, délka dovolené atd.) v pracovní smlouvě uvádět nemusíme, ale zaměstnavatel má povinnost je zaměstnanci předat rovněž písemně.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Kapitola uvádí informace o společnosti AB, s.r.o. z hlediska obecných informací, jako její velikosti, počtu zaměstnanců. Dále jsou v této kapitole informace zdůvodňující výběr této společnosti k provedení výzkumu.

3.1 Základní informace o společnosti AB, s.r.o.

Společnost AB, s.r.o. je součástí mezinárodního koncernu, zaměřeného především na vývoj, výrobu i instalace v oborech průmyslových automatizovaných systémů, digitalizace, elektrifikace, zdrojů a přenosu energie a telekomunikací. Jako koncern působí v téměř 250 zemích, zaměstnává celosvětově téměř 350 tisíc zaměstnanců a dosahuje obratu přes 70 miliard EUR. Skupina společností koncernu v České republice souhrnně zaměstnává 9 tisíc zaměstnanců a dosahuje obratu přes 30 miliard korun. Společnost AB, s.r.o. zaměstnává 2,5 tisíce zaměstnanců a je centrální organizací koncernu v rámci skupiny v ČR.

3.2 Výběr společnosti AB, s.r.o. k provedení výzkumu

Společnost AB, s.r.o. se jako centrální organizace koncernu ze všech organizací ve skupině v rámci ČR nejvíce podílí na aplikaci globálně platných pravidel a koncepcí personální práce. Jako přímá součást koncernu se společnost AB, s.r.o. účastní i na úpravách těchto pravidel a to jak při jejich uzpůsobení lokálními podmínkami v ČR, tak i při jejich vývoji v globálním měřítku. Společnost AB, s.r.o. byla vybrána pro provedení výzkumu dále i proto, že personální práce jsou realizovány vlastními zdroji a je jim věnována velká pozornost v mnoha oblastech. Obecně na trhu roste podíl společností operujících v globálním měřítku a současně se zvyšuje podíl společností, které se snaží prostřednictvím zavedení standardů a koncepcí v rámci personálních činností dosáhnout konkurenčních výhod. Společnost AB, s.r.o. je tak vhodným subjektem výzkumu, protože je součástí globálně působícího koncernu a je i vzorkem společnosti, kde

standards a koncepce personálních činností jsou již aplikovány a reprezentuje tak cílový stav, ke kterému se mnoho jiných společností snaží směřovat.

4 VYBRANÉ PARAMETRY PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

V této kapitole autorka shrnuje poznatky o personálních činnostech ve společnosti AB, s.r.o., důležité pro výzkum. Vybrané parametry personálních činností byly zjištěny z webových stránek, interních materiálů a rozhovorem s pracovníky personálního oddělení společnosti AB, s.r.o.

4.1 Přijímání nových zaměstnanců

Společnost AB, s.r.o. zveřejňuje přehled volných pracovních míst na všech významných pracovních portálech a na svých webových stránkách. Stávající zaměstnanci jsou motivováni, aby sami vyhledávali vhodné adepty na volné pozice. Nábor nových pracovníků je pro předvídatelné situace plánován a přijímání pracovníků má dostatečný časový prostor. Přijímací pohovory jsou prováděny podle potřeb obsazované pozice formou assesment centra (více uchazečů najednou), nebo formou individuálních pohovorů. Již při výběru jsou zohledňovány nejen kvalifikační, ale i osobní předpoklady. K jejich zjišťování jsou užívány různé hry nebo modelové situace, individuálně i týmově.

4.2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnancům společnosti AB, s.r.o. jsou poskytovány výhody jako stravenky nebo příspěvek na stravování ve firemní kantýně, zvýhodněné umístění dětí ve smluvní školce, firemní e-shop s produkty koncernu za speciální ceny pouze pro zaměstnance, slevy u partnerských organizací, další výhody zajišťované externím programem Benefit Plus, zajišťování zdravotní péče smluvními zařízeními a další.

4.3 Motivační program

Motivační program ve společnosti AB, s.r.o. má velmi široký záběr. Z hlediska účelu a forem jej autorka rozděluje do následujících základních skupin:

4.3.1 Odměny

- Pohyblivá složka mzdy, vyplácená jako roční odměna, většinou bývá v rozmezí 80-130% mzdy;
- odměna za doporučení nového zaměstnance;
- bonusy pro čerpání zaměstnaneckých výhod (Benefit Plus);
- poukázky na nákup zboží a odběr služeb u smluvních partnerů.

4.3.2 Podpora pracovního výkonu

- Volná pracovní doba;
- Home Office až dva dny v týdnu s povinným jádrem 10.00 – 14.00;
- 5 týdnů dovolené.

4.3.3 Firemní kultura, podpora loajality, vzdělávání

- Příspěvek na stravování;
- příspěvek na životní a penzijní pojištění;
- organizace a příspěvky na jazykové kurzy;
- organizace a příspěvky na odborné vzdělávací programy;
- bonusy a odměny za zlepšovací návrhy a úsporná opatření;
- vydávání interního časopisu;
- vyhlásování zaměstnance měsíce v interním časopise;
- možnost vydávání vlastních interních časopisů jednotlivými divizemi;
- informování o událostech na firemním intranetu;

- organizace interních workshopů a setkání;
- organizace team-buildingových akcí;
- další akce jako darování krve, dobrovolnický den, sportovní dny, firemní zahrádka, vánoční večírek, fotografické soutěže, apod.

Podstatným prvkem firemní kultury je udržování firemních hodnot, jejich zohlednění ve firemních materiálech i při zdůvodňování některých odměn a benefitů i při výběru dalších aktivit (team-buildingové a další akce). Mezi takto předkládané hlavní firemní hodnoty patří stabilita a tradice koncernu, špičková kvalita jeho produktů a služeb, spokojenost zaměstnanců, vzdělání a inovace, ekologie, bezpečnost práce.

4.4 Komunikace se zaměstnanci

Plošná komunikace se zaměstnanci je ve společnosti AB, s.r.o. realizována dle zaměření informací prostřednictvím intranetu, newsletterů, oběžníků, interních časopisů apod. K cílenějším formám komunikace slouží vývěsky vhodně umístěné podle zacílení (jednotlivá oddělení, chodby, výtahy). Pro tematicky zaměřenou komunikaci jsou pořádána otevřená setkání s manažery a to i z ostatních společností a vedení koncernu. Pro individuální komunikaci ze strany zaměstnance slouží intranet a schránky na vzkazy od zaměstnanců (fyzické i internetové), které mohou být i anonymní. Několikrát ročně jsou shromažďovány informace od zaměstnanců formou dotazníků a průzkumů spokojenosti. Pro řešení těžkostí může zaměstnanec oslovit nadřízeného, pracovníky personálního oddělení, nebo oddělení péče o zaměstnance.

4.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je zpravidla prováděno přímým nadřízeným individuálně na základě interních předpisů. Každý zaměstnanec má možnost vyjádřit své hodnocení práce jiných zaměstnanců a to jak podřízených, tak spolupracovníků nebo i nadřízených. K interním předpisům hodnocení zaměstnanců autorka přístup neměla, konkrétní metody provádění hodnocení proto nejsou uvedeny.

5 VÝZKUM

Provedením výzkumu autorka zjistí názory a postoje zaměstnanců v klíčových parametrech konkurenční výhody kvalitních a stabilních lidských zdrojů. Za takové klíčové parametry autorka považuje získávání zaměstnanců vhodných pro vykonávanou práci, jejich loajalitu a pocit spokojenosti.

5.1 Účel výzkumu

Účelem výzkumu je získat podklad pro porovnání teoreticky očekávaných dopadů vykonávání personálních činností v organizaci na zaměstnance s reálným postojem a názory zaměstnanců. Za konečný účel vykonávání personálních činností a tedy teoreticky očekávané dopady autorka považuje dosažení stavu, kdy současně

- na pracovních místech jsou zaměstnanci právě pro ta pracovní místa vhodní;
- zájem zaměstnance přejít k jinému zaměstnavateli je minimální nebo žádný;
- postupem času se zaměstnanci ve svých výkonech zdokonalují a souběžně jejich zájem či ochota změnit zaměstnavatele klesá, nebo se zcela vytrácí.

5.2 Výzkumné otázky

Jako hlavní výzkumné otázky autorka určuje

1. Jsou na pracovních místech vhodně vybraní zaměstnanci?
2. Jaká je hrozba, že kvalitní zaměstnanci opustí organizaci?
3. Jak se mění hrozba odchodu zaměstnance v čase spolu s délkou zaměstnání?

5.3 Plán výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit postoje zaměstnanců, jejich názory a reakce. Data pro výzkum musí odrážet postoj zaměstnanců, přirozeně utvářený pod vlivem veškerých působení jejich okolního prostředí v organizaci i mimo ní.

5.3.1 Výběr účastníků

Společnost AB, s.r.o. má více pracovišť, která se liší zaměřením činností, počty zaměstnanců i lokalitou. Jednotlivé provozy zohledňují rozdílnosti a liší se tak nejen svým zaměřením a velikostí, ale rovněž i v možnostech aplikování personálních činností. Pro zjištění celkového stavu by tak bylo zapotřebí přizpůsobit provádění výzkumu lokálním podmínkám různým sestavením souborů otázek a zvolením vhodné kombinace metod a technik sběru dat pro konkrétní provozy. Sebraná data by dále bylo nutné analyzovat i z hlediska eliminace zkreslení, které by přizpůsobením výzkumu lokálním podmínkám vzniklo. Pro potřeby této bakalářské práce a udržení rozsahu výzkumu v použitelné velikosti se výzkum omezuje na jeden provoz s náplní činností administrativního a organizačního charakteru. Účastníci budou vybráni náhodně v počtu alespoň dvaceti účastníků, aby bylo zajištěno, že jednotliví účastníci nebudou na pracovních místech pouze v rámci jedné úzké skupiny spolupracujících sdílejících podobné názory díky trvalému vzájemnému kontaktu.

5.3.2 Data

Sbíraná data musí být konkrétní a hromadně zpracovatelná. Pro zajištění cílenosti a hlavně konkrétnosti dat je zvolena metoda dotazování, konkrétně technika strukturovaného dotazníku s uzavřenými otázkami. Takto získaná data jsou dobře zpracovatelná a nesou konkrétní požadované informace. Pro zjištění dalších souvislostí s prostředím, které názory zaměstnanců utváří, jsou uzavřené otázky nevhodné, protože nedávají prostor pro vyjádření se vlastními slovy. Proto je do dotazníku zařazena i otázka otevřená, dávající příležitost vyjádřit se v širokém rozsahu oblastí a některé otázky jsou doplněny o možnost přidání doplňujících informací. Úlohou otevřené otázky a možnosti přidání volně formulovaných informací je zároveň iniciovat u účastníků uvolnění vlastních myšlenek, aby vlastní odpovědi v závěru dotazníku

nezačaly být ovlivňovány vlastní strukturou dotazníku, účastníci se vyjadřovali co nejpřirozeněji a byla udržena jejich pozornost. Pro další zpracování dat jsou klíčová data z odpovědí na uzavřené otázky. Odpovědi na otevřenou otázku a data z doplňujících informací budou analyzována v závislosti na jejich obsahu a závažnosti.

5.3.3 Procedury sběru dat

Dotazníky k vyplnění budou distribuovány hromadně elektronicky. Vyplnění dotazníků je požadováno ručně po jejich vytištění. Účastníkům je ponechán čas několika dní na vyplnění dotazníku, a jelikož je vyplňován ručně, účastníci ho mohou vyplnit i mimo pracoviště v čase dle svých možností. Odevzdání vyplněných dotazníků je požadováno v zalepené obálce. Celkově je zajištěna naprostá anonymita účastníků.

5.3.4 Triangulace

Výzkum využívá pouze jednoho souboru otázek, ve formě dotazníku distribuovaného účastníkům jednotným způsobem, v rámci jedné lokality a ve stejném čase. V tomto případě nejsou kombinovány odlišné metody a techniky ani výzkum není prováděn v různém čase či za odlišných podmínek.

5.3.5 Analýza a vyhodnocení dat

U dat z uzavřených otázek bude zjištěna jejich četnost. V případě výskytu doplňujících informací a odpovědí na otevřenou otázku bude zhodnoceno, zda s ohledem na tyto údaje lze pro další použití odpovědi na uzavřené otázky konkrétního účastníka použít. Data takového účastníka budou buď použita, upravena nebo vyloučena z dalšího zpracování. Změna dat z uzavřených otázek přitom musí být odůvodněna významem informací z odpovědí na otevřenou otázku a doplňující informace a zdokumentována. Data budou následně kombinována do skupin otázek pro jejich vyhodnocení ve vzájemných souvislostech.

5.3.6 Etika a legislativa

Sbíraná data neobsahují žádné identifikační údaje ani údaje, splňující definici osobních údajů. Sbíraná data rovněž neobsahují žádné údaje diskriminační povahy. Účastníci nejsou dotazováni na věk, pohlaví, národnost, bydliště apod. Veškeré

dotazníky jsou odevzdávány ve zcela anonymní formě, ze strany autorky nejsou zpřístupněny žádným třetím osobám, a autorkou bude zajištěno znemožnění rozpoznání účastníků podle rukopisu.

5.4 Hypotézy

Autorka sestavila tři hypotézy, které na základě vyhodnocení sebraných dat potvrdí, nebo vyvrátí.

1. **Hypotéza č. 1:** většina zaměstnanců mění pracovní pozice a na nových pozicích mají špatné výsledky;
2. **Hypotéza č. 2:** v případě problémů je zaměstnanec s dobrými výsledky ochoten změnit zaměstnavatele;
3. **Hypotéza č. 3:** s délkou zaměstnání se zvyšuje pravděpodobnost odchodu zaměstnance.

5.5 Dotazník

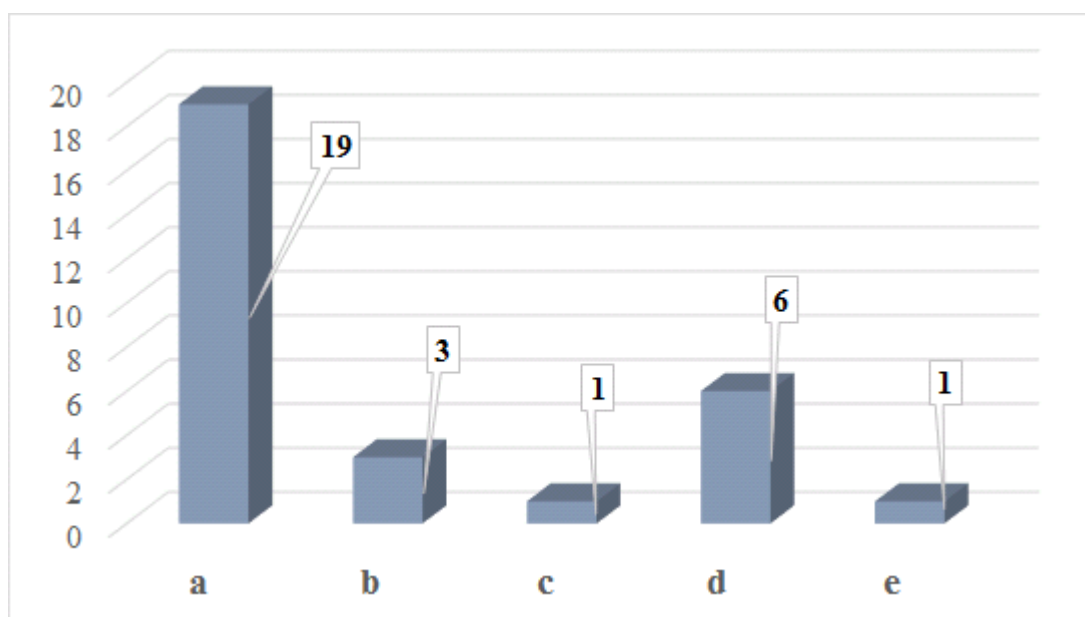
Pro zajištění sběru dat autorka sestavila dotazník se souborem 18 otázek. Dotazník je obsahem Přílohy I. Otázky jsou zvoleny tak, aby odpovědi poskytovaly data pro potvrzení nebo vyvrácení hypotéz a poskytovaly i doplňková data pro přehled o dalších souvislostech pro potřeby závěrečného doporučení autorky. Do dotazníku bylo zařazeno i několik obecně častých otázek a možnosti doplnění volně formulovaných dodatečných informací. Otevřená otázka slouží autorce pro případné zpřesnění doplňkových informací a vyhodnocována bude podle potřeby konkrétních případů. Společnost AB, s.r.o. realizuje svou činnost ve více závodech různého zaměření, výzkum byl proveden v rámci administrativních oddělení jednoho závodu. Dotazník byl rozeslán 42 pracovníkům. Vyplněný dotazník byl odevzdán 30 pracovníky, tedy 71%. Otázky byly sestaveny s ohledem na potřeby potvrzení, nebo vyvrácení stanovených hypotéz. Z tohoto důvodu nebyly v dotazníku obsaženy otázky týkající se věku, pohlaví, dosaženého vzdělání, rodinného stavu, občanství apod.

5.6 Vyhodnocení otázek

5.6.1 K hypotéze č. 1

Vyhodnocení četností odpovědí na otázku č. 2 dotazníku.

Graf 1: Otázka č. 2 dotazníku



Zdroj:²²

Otázka č. 2: Pracoval(a) jste pro tohoto zaměstnavatele i na jiných pozicích, než aktuálně?

- Ne
- Ano, aktuální pozice mi více vyhovuje a mám i dobré pracovní výsledky
- Ano, aktuální pozice mi méně vyhovuje, ale mám lepší pracovní výsledky
- Ano, aktuální pozice mi více vyhovuje, nejsem si jist(a), že mám lepší pracovní výsledky

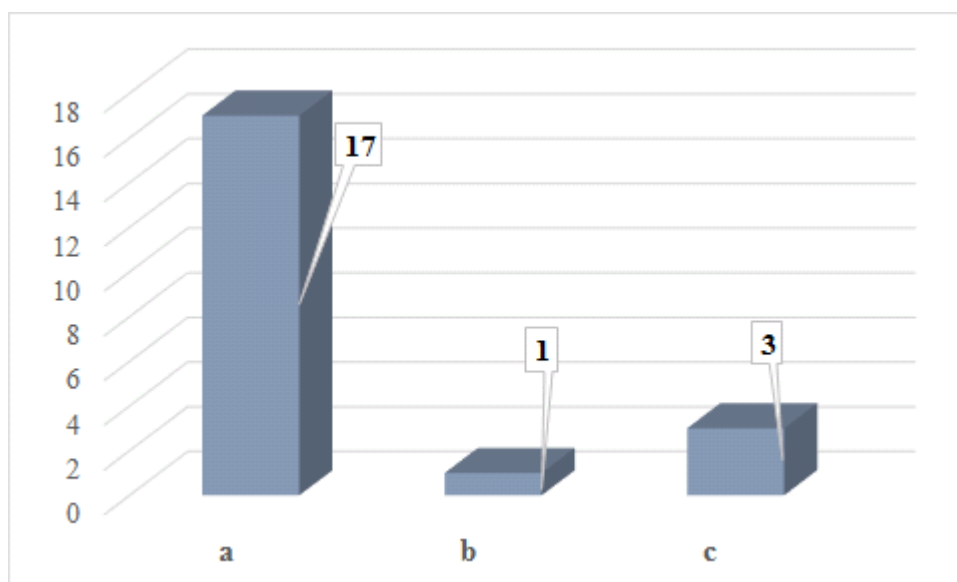
²² autorka práce, 2016

- e. Ano, aktuální pozice mi méně vyhovuje a nemám lepší pracovní výsledky

5.6.2 K hypotéze č. 2

Vyhodnocení četností odpovědí na otázku č. 13 dotazníku účastníků, kteří byli pochváleni (na otázku č. 9 dotazníku odpověď a.)

Graf 2: Otázka č. 13 dotazníku při současné odpovědi a. na otázku č. 9



Zdroj:²³

Otázka č. 13: V případě snížení mzdy, nebo jiných problémů v aktuálním zaměstnání

- Snažil(a) bych se zvýšit svůj výkon, nebo situaci řešit, nechci měnit zaměstnavatele
- Ukončil(a) bych pracovní poměr (mám kam jít, nebo jakmile bych měl(a) kam nastoupit)

²³ autorka práce, 2016

- c. Snažil(a) bych se zvýšit svůj výkon, nebo situaci řešit, ale zároveň bych hledal(a) jiné zaměstnání

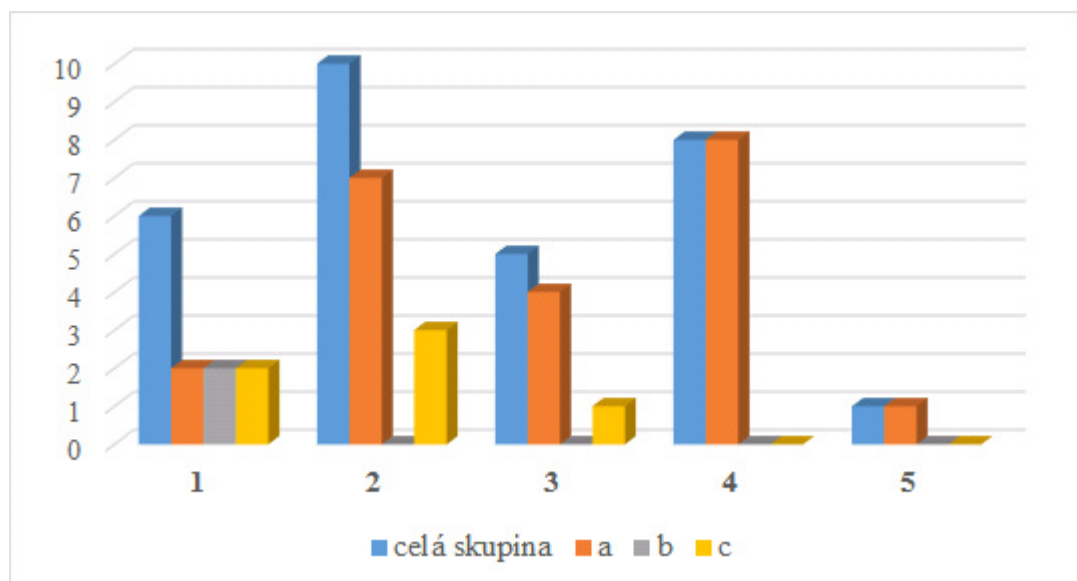
Otázka č. 9: Byl(a) jste vícekrát pochválen(a) nadřízeným?

- a. Ano
b. Ne, nevím o tom

5.6.3 K hypotéze č. 3

Vyhodnocení četností odpovědí na otázku č. 13 dotazníku účastníků ve skupinách podle délky zaměstnání (odpověď na otázku č. 1)

Graf 3: Otázka č. 13 ve skupinách podle odpovědi na otázku č. 1



Zdroj:²⁴

²⁴ autorka práce, 2016

Otázka č. 13: V případě snížení mzdy, nebo jiných problémů v aktuálním zaměstnání

- a. Snažil(a) bych se zvýšit svůj výkon, nebo situaci řešit, nechci měnit zaměstnavatele
- b. Ukončil(a) bych pracovní poměr (mám kam jít, nebo jakmile bych měl(a) kam nastoupit)
- c. Snažil(a) bych se zvýšit svůj výkon, nebo situaci řešit, ale zároveň bych hledal(a) jiné zaměstnání

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete pro stávajícího zaměstnavatele?

5.7 Ověření platnosti hypotéz

5.7.1 Ověření platnosti hypotézy č. 1

Platnost tvrzení hypotézy: většina zaměstnanců mění pracovní pozice a na nových pozicích mají špatné výsledky, lze ověřit zjištěním četnosti odpovědí na otázku č. 2, která se dotazuje, zda byla změněna pracovní pozice zaměstnance a současně zda na nové pozici došlo ke zlepšení nebo zhoršení pracovních výsledků.

Z celkových 30 účastníků 19 pracovní pozici nezměnilo. Z 11 účastníků, kteří pracovní pozici změnili, 3 mají dobré pracovní výsledky, 1 účastníkovi nová práce méně vyhovuje ale přesto má lepší výsledky, 6 účastníků si není jisto, zda došlo ke zlepšení a pouze u 1 nedošlo ke zlepšení.

Není pravdou, že většina zaměstnanců mění pracovní pozice. Není pravdou, že po změně pracovní pozice mají tito zaměstnanci špatné výsledky. Hypotéza č. 1 je vyvrácena.

5.7.2 Ověření platnosti hypotézy č. 2

Platnost tvrzení hypotézy: v případě problémů je zaměstnanec s dobrými výsledky ochoten změnit zaměstnavatele, lze ověřit 2. stupňovým vyhodnocením. Ze všech účastníků jsou k dalšímu vyhodnocení vybráni pouze ti, kterým byla vyslovena pochvala nadřízeným. Všichni ve vybrané skupině tak mají dobré pracovní výsledky. V této skupině je vyhodnocena ochota změnit zaměstnavatele v případě problémů zjištěním četnosti odpovědí na otázku č. 13, která obsahuje dotaz na ochotu změnit zaměstnavatele v případě problémů. Otázka přímo zmiňuje snížení mzdy, což je zásah do uspokojování základních potřeb zaměstnance.

Z celkového počtu 30 účastníků byla izolována skupina 21 účastníků, kterým byla vyslovena pochvala. Z těchto 21 účastníků není ochotno změnit zaměstnavatele 17 účastníků a situaci by se snažili řešit zvýšením svého výkonu, 3 účastníci by se snažili situaci řešit zvýšením svého výkonu, ale zároveň by byli ochotni zaměstnavatele změnit a pouze 1 účastník by se přikláněl ke změně zaměstnavatele.

Podílem u 95% zaměstnanců s dobrými výsledky není pravdou, že v případě problémů je zaměstnanec s dobrými výsledky ochoten změnit zaměstnavatele. Pro potřeby této práce lze považovat hypotézu č. 2 za vyvrácenou.

5.7.3 Ověření platnosti hypotézy č. 3

Platnost tvrzení hypotézy: s délkou zaměstnání se zvyšuje pravděpodobnost odchodu zaměstnance lze ověřit 2. stupňovým vyhodnocením. Všichni účastníci jsou rozříděni do skupin se stejnou dobou trvání zaměstnání pro stávajícího zaměstnavatele. Údaj o době trvání zaměstnání je uváděn v jednotkách let. Doba trvání 1 rok zahrnuje i doby trvání do jednoho roku. Pravděpodobnost odchodu zaměstnance je hodnocena podle vyjádření účastníka v otázce jeho ochoty změnit zaměstnavatele, tedy zjištěním četností odpovědí na otázku č. 13 samostatně pro každou vytvořenou skupinu účastníků. Hodnotu pravděpodobnosti autorka označuje pro odpovědi a. jako velmi malou, pro odpovědi b. jako vysokou a pro odpovědi c. jako střední.

Účastníci byli rozděleni do 5 skupin podle doby trvání zaměstnání u stávajícího zaměstnavatele od 1 roku do 5 let. U 6 účastníků s dobou trvání zaměstnání do 1 roku je

pravděpodobnost odchodu rozložena stejnoměrně po 2 účastnících pro každou ze tří stanovených pravděpodobností. Z 10 účastníků do 2 let doby trvání zaměstnání vykazuje 7 účastníků velmi malou pravděpodobnost odchodu a 3 účastníci střední pravděpodobnost odchodu. Pravděpodobnost vysoká není vyhodnocena u žádného z nich. Z 5 účastníků s dobou trvání zaměstnání do 3 let nevykazuje vysokou pravděpodobnost odchodu žádný. V případě 4 účastníků je pravděpodobnost velmi malá a u 1 účastníka je vyhodnocena pravděpodobnost střední. Ve skupinách s dobou trvání do 4 let (8 účastníků) a do 5 let (1 účastník) je již vyhodnocena u všech pouze pravděpodobnost velmi malá.

Pravděpodobnost odchodu zaměstnanců je v prvním roce doby trvání zaměstnání vyrovnaná. V průběhu druhého roku doby trvání zaměstnání u žádného účastníka nebyla vyhodnocena vysoká pravděpodobnost odchodu. Počínaje druhým rokem doby trvání zaměstnání se mění poměr pravděpodobností mezi střední pravděpodobností odchodu a velmi malou pravděpodobností odchodu každý další rok ve prospěch velmi malé pravděpodobnosti.

Není pravdou, že se s délkou zaměstnání se zvyšuje pravděpodobnost odchodu zaměstnance. Hypotéza č. 3 je vyvrácena.

5.8 Výsledek výzkumu

Provedením výzkumu a vyhodnocením sebraných dat byly vyvráceny tři stanovené hypotézy. Na základě zjištění neplatnosti tvrzení obsažených ve všech třech hypotézách je možné odpovědět na výzkumné otázky.

5.8.1 Odpověď na výzkumné otázky

1. Jsou na pracovních místech vhodně vybraní zaměstnanci? Odpověď: ano, na pracovních místech jsou vhodně vybraní zaměstnanci.

2. Jaká je hrozba, že kvalitní zaměstnanci opustí organizaci? Odpověď: hrozba, že kvalitní zaměstnanci opustí organizaci je nízká, odpovídající pravděpodobnosti 5%.
3. Jak se mění hrozba odchodu zaměstnance v čase spolu s délkou zaměstnání? Odpověď: hrozba odchodu zaměstnance v čase spolu s délkou zaměstnání se snižuje.

5.9 Shrnutí

Účelem výzkumu bylo získat podklad pro porovnání teoreticky očekávaných dopadů vykonávání personálních činností v organizaci na zaměstnance s reálným postojem a názory zaměstnanců.

Jako hlavní účel vykonávání personálních činností v organizaci autorka práce označila v teoretické i praktické části této práce získání konkurenční výhody, kdy organizace má pracovníky vhodné pro svou činnost a tyto zaměstnance si udrží. V průběhu zaměstnání postupně narůstá objem investic organizací do pracovníků vložených, pracovníci získávají know-how a součástí konkurenčních výhod je i snižování rizika odchodu pracovníků s delší dobou trvání zaměstnání.

Podle názoru autorky práce výsledky průzkumu prokazují, že vykonávání personálních prací ve společnosti AB, s.r.o. v uvedených klíčových parametrech splňuje svůj účel.

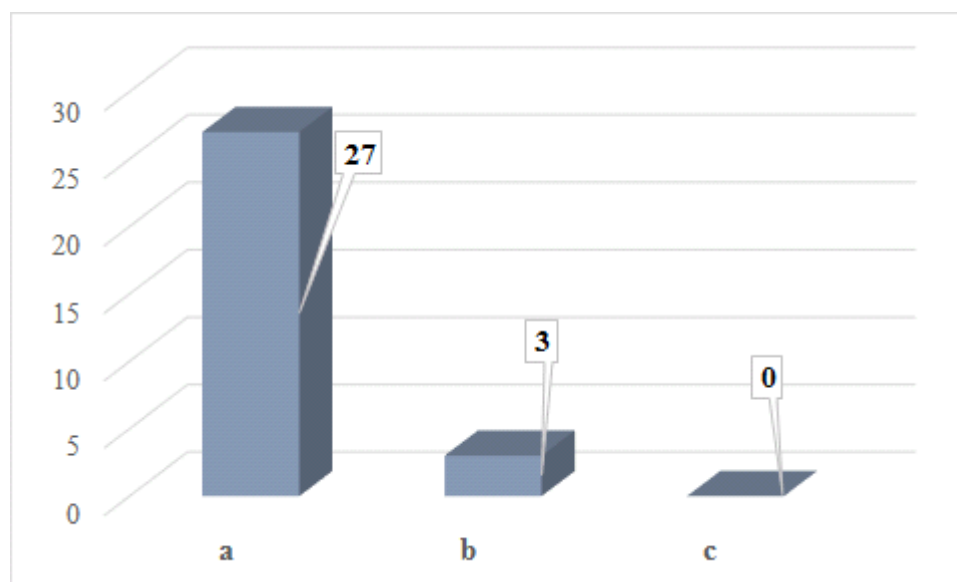
6 ZHODNOCENÍ

Výsledky výzkumu potvrzují, že společnost AB, s.r.o. vnímá hodnotu lidského kapitálu. Informace získané sběrem dat dotazníkem korespondují s informacemi obdrženy autorkou na personálním oddělení společnosti.

Velká pozornost je věnována již fázi výběru a přijímání zaměstnanců a tím je eliminována pravděpodobnost fluktuace na minimum. Autorka toto úsilí chápe jako nutnost v souvislosti s výraznou orientací společnosti na vzdělávání vlastních zaměstnanců, snahou o zvyšování a udržení know-how ve společnosti a tedy v souvislosti s ochranou svých investic.

Povědomí zaměstnanců o vzdělávacích aktivitách společnosti a podpoře inovativnosti je zřetelné z odpovědí na otázky č. 15 a č. 16 dotazníku:

Graf 4: Odpovědi na otázku č. 15



Zdroj:²⁵

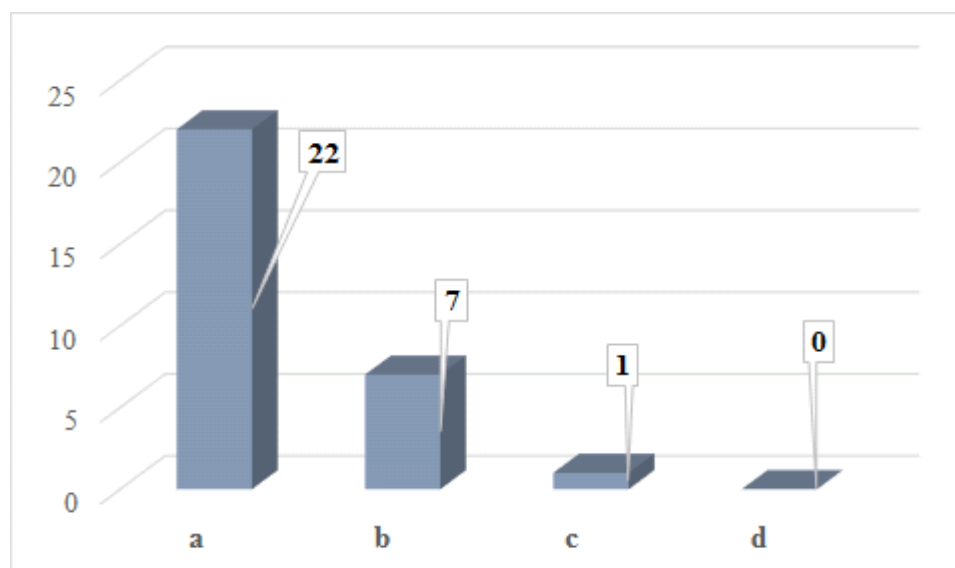
²⁵ autorka práce, 2016

Otázka č. 15: Víte o nějakých možnostech vzdělávání (studium, školení, kurzy), podporovaných (jakkoli) zaměstnavatelem?

- a) Ano, je to zde běžné
- b) Ano, ale byla to výjimka
- c) Ne

Podle odpovědí není žádný účastník, který by neměl povědomost o možnostech vzdělávání podporovaných zaměstnavatelem a 90% účastníků považuje jejich existenci u společnosti za běžnou.

Graf 5: Odpovědi na otázku č. 16



Zdroj:²⁶

Otázka č. 16: Jsou Vaším zaměstnavatelem podporovány inovativní návrhy, zlepšovací návrhy apod.?

- a. Ano, zaměstnavatel chce, aby zaměstnanci přicházeli s vlastními návrhy
- b. Ano, když zaměstnanec napadne nějaké zlepšení, zaměstnavatel ho vždy vyslechne a prodiskutuje s ním možnosti

²⁶ autorka práce, 2016

- c. Ne, zaměstnavatel má daná pravidla
- d. Vůbec nemám představu, jak by se zaměstnavatel k nějakému návrhu ke zlepšení čehokoli stavěl

Podpora inovací je zřetelná i z přehledu v úvodní části, když za zlepšovacích a úsporných návrhů jsou společnostmi vypláceny odměny.

Podobný přístup aplikuje společnost i v dalších oblastech, jako při získávání nových zaměstnanců, za jejichž doporučení vyplácí rovněž zaměstnancům odměny.

Souhrnně je ve společnosti AB, s.r.o. věnována vzdělávání a veškeré péči o zaměstnance vysoká pozornost. Tato strategie je i dostatečně zaměstnancům komunikována, což dále snižuje riziko odchodu kvalitních zaměstnanců. Způsob provádění personálních činností ve společnosti AB, s.r.o. podporuje zvyšování hodnoty lidského kapitálu společnosti vzděláváním a podporou inovací a souběžně zvyšováním loajality zaměstnanců chrání společnost velmi účinně před jeho úbytkem.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnotit způsob provádění personálních činností ve společnosti AB, s.r.o. se zaměřením na dosahování základního cíle, tj. získat a udržet si kvalitní lidské zdroje.

Autorka práce považuje rozsah a způsob prováděných personálních činností ve společnosti AB, s.r.o. za velmi kvalitní a propracovaný. Pro detailnější prozkoumání by bylo zapotřebí připravit výzkum se záběrem na jednotlivá pracoviště, vyžadující dlouhodobou přípravu a plánování, jelikož jednotlivá pracoviště svými činnostmi pokrývají záběr od vědecky zaměřených divizí, přes administrativu až po výrobní provozy.

I z výzkumu provedeného autorkou je však zjevné, že základní cíle, tj. získat si a udržet kvalitní lidské zdroje jsou s jistotou splněny.

Péče o zaměstnance je ve společnosti AB, s.r.o. natolik rozsáhlá, že autorka spatřuje možnost zlepšení ve vytvoření návodných zjednodušených popisů kroků pro dosažení některých konkrétních potřeb nebo cílů, sestavených z pohledu zaměstnance. Typickým návodem by mohlo být např. jak zvýšit šanci na mimořádné odměny, jak dosáhnout povolení Home Office, jak požádat o specifické školení, apod.

Jelikož rozsah péče a podpory je nestandardně široký a její standardizace vyžaduje rovněž odpovídající objem dokumentace, obzvláště pro nové pracovníky může být příliš složité pochopit přímé cesty k dosažení své konkrétní potřeby. Podle autorky může být právě to spolučinitelem způsobujícím relativní disproporce v míře ochoty zaměstnance změnit zaměstnavatele v průběhu prvního roku doby trvání zaměstnání, oproti rokům následujícím, jelikož zaměstnanec vnímá celý rozsah péče o zaměstnance jako nezvykle široký, ale současně nedokáže identifikovat jednoduché příležitosti, které tak nevyužije.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ŠIKÝŘ Martin – Personalistika pro manažery a personalisty, Grada Publishing, a.s., 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2

ARMSTRONG Michael, TAYLOR Stephen – Řízení lidských zdrojů, 13.vydání, Moderní pojetí a postupy, Grada Publishing, a.s. 2015.920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

KOUBEK Josef – Personální práce v malých a středních firmách 4., aktualizované a doplněné vydání, Grada Publishing, a.s., 2011.281 s. ISBN 978-80-247-3823-9

KAESLER Clemens, KAESLER-PROBSTOVÁ Frauke – Praktická podniková personalistika, Cornelsen Verlag GmbH, Berlín, 2013.143 s. ISBN 978-80-7357-913-5

D'AMBROSOVÁ Hana - Abeceda personalisty, Nakladatelství ANAG 2014.487 s. ISBN 978-80-7263-869-7

KOCIÁNOVÁ Renata - Personální činnosti a metody personální práce, Grada Publishing a.s., 2010.159 s. ISBN 978-80-247-2497-3

SAKSLOVÁ Věra, ŠIMKOVÁ Eva – Základy řízení lidských zdrojů, GAUDEAMUS Univerzita Hradec Králové, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4

NĚMEC Otakar, BUCMAN Petr, ŠIKÝŘ Martin – Řízení lidských zdrojů, Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., v edici EUPRESS, 2014.122 s. ISBN 978-80-7408-083-8

URBAN Jan – Management lidských zdrojů, Ústav práva a právní vědy, o.p.s. 2013.152 s. ISBN 978-80-905247-4-3

HANZELKOVÁ Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav, KOSTROŇ Lubomír – Personální strategie teorie pro praxi, C. H. Beck v Praze, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3

URBAN Jan - Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8

.....

Seznam použitých zahraničních zdrojů

.....

Seznam použitých internetových zdrojů

<http://stary.rvp.cz/soubor/02214.gif>

SEZNAM ZKRATEK

ATIC - Asociace turistických informačních center

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	19
--------------------------------------	----

Seznam tabulek

Nenalezena položka seznamu obrázků.

Seznam grafů

Graf 1: Otázka č. 2 dotazníku	45
Graf 2: Otázka č. 13 dotazníku při současné odpovědi a. na otázku č. 9	46
Graf 3: Otázka č. 13 ve skupinách podle odpovědi na otázku č. 1	47
Graf 4: Odpovědi na otázku č. 15	52
Graf 5: Odpovědi na otázku č. 16	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Příloha A - Dotazník

Otázky dotazníku

- 1) Jak dlouho pracujete pro stávajícího zaměstnavatele?
- 2) Pracoval(a) jste pro tohoto zaměstnavatele i na jiných pozicích, než aktuálně?
 - a. Ne
 - b. Ano, aktuální pozice mi více vyhovuje a mám i dobré pracovní výsledky
 - c. Ano, aktuální pozice mi méně vyhovuje, ale mám lepší pracovní výsledky
 - d. Ano, aktuální pozice mi více vyhovuje, nejsem si jist(a), že mám lepší pracovní výsledky
 - e. Ano, aktuální pozice mi méně vyhovuje a nemám lepší pracovní výsledky
- 3) Máte dostatek informací ke své práci?
 - a. Ano, vždy
 - b. Ne, nikdy
 - c. Ano, ale musím se občas zajímat a zažádat o upřesnění
 - d. Ne, ale když se dožaduji, získám je, i když s těžkostmi
- 4) Jste spokojen(a) s výší mzdy (včetně odměn a pohyblivých složek)?
 - a. Ne, určitě bych jinde měl(a) za takovou práci lepší mzdu
 - b. Ne, ale za tuto práci je to normální mzda
 - c. Ano, v mnohých firmách za podobnou práci mají nižší mzdy
 - d. Ano, za podobnou práci je to myslím obvyklá mzda
- 5) Rozumíte dobře systému hodnocení – odměňování?
 - a. Ano, rozumím
 - b. Vcelku ano, základním věcem rozumím, ale jsou i věci, které mi tak jasné nejsou

- c. Ne, nerozumím
- 6) Víte, jak pracovat, aby jste měl(a) získal(a) vyšší mzdu a více výhod a odměn?
- a. Ano
 - b. Ne
- 7) Víte o nějakých odměnách, výhodách, službách, které zaměstnancům poskytuje Váš zaměstnavatel, nad rámec zákonných povinností?
- a. Ano, vím o těchto:
 - b. Ne
- 8) Byla by Vaše mzda přiměřená i bez odměn?
- a. Ano
 - b. Ne
- 9) Byl(a) jste vícekrát pochválen(a) nadřízeným?
- a. Ano
 - b. Ne, nevím o tom
- 10) Změnil(a) byste něco na systému hodnocení, odměňování?
- a. Ne
 - b. Ano (zkuste svými slovy stručně popsat co)
- 11) Dozvídáte se průběžně o novinkách a dění ve společnosti, pro kterou pracujete?
- a. Ne, protože mne to nezajímá nebo na to nemám čas
 - b. Ne, nikdo mi to nesděljuje, musel(a) bych se ptát
 - c. Ano, říkají nám je na průběžných poradách/setkáních
 - d. Ano, mohu si to kdykoli zjistit, novinky a události jsou dostupně přes počítač
 - e. Ano, dostáváme interní časopis
 - f. Ano, jiným způsobem (uveďte jakým)
- 12) Jak je zajišťována zpětná vazba od zaměstnanců?
- a. stížnosti, stesky

- b. zlepšovací návrhy
- c. hodnocení nadřízených
- d. účast zaměstnanců v rámci programů firemní kultury (příspěvky do firemních časopisů, blogy, návrhy nebo zajišťování aktivit, ...)
- e. ostatní návrhy a nápady

13) V případě snížení mzdy, nebo jiných problémů v aktuálním zaměstnání

- a. Snažil(a) bych se zvýšit svůj výkon, nebo situaci řešit, nechci měnit zaměstnavatele
- b. Ukončil(a) bych pracovní poměr (mám kam jít, nebo jakmile bych měl(a) kam nastoupit)
- c. Snažil(a) bych se zvýšit svůj výkon, nebo situaci řešit, ale zároveň bych hledal(a) jiné zaměstnání

14) Jaká je atmosféra ve společnosti, pro kterou pracujete? (Zkuste stručně popsat vlastními slovy)

15) Víte o nějakých možnostech vzdělávání (studium, školení, kurzy), podporovaných (jakkoli) zaměstnavatelem?

- a. Ano, je to zde běžné
- b. Ano, ale byla to výjimka
- c. Ne

16) Jsou Vaším zaměstnavatelem podporovány inovativní návrhy, zlepšovací návrhy apod.?

- a. Ano, zaměstnavatel chce, aby zaměstnanci přicházeli s vlastními návrhy
- b. Ano, když zaměstnanec napadne nějaké zlepšení, zaměstnavatel ho vždy vyslechne a prodiskutuje s ním možnosti
- c. Ne, zaměstnavatel má daná pravidla
- d. Vůbec nemám představu, jak by se zaměstnavatel k nějakému návrhu ke zlepšení čehokoli stavěl

17) Jsou pořádány nebo podporovány zaměstnavatelem nějaké mimopracovní společné aktivity pro zaměstnance? (sport, výlety, exkurze, divadla, večírky, ...)

- a. Ne
- b. Ano (uveďte prosím o jakých víte)

18) Máte možnost podílet se na hodnocení jiných zaměstnanců?

- a. Ne
- b. Ano, v rámci oddělení, mohu se podílet na hodnocení spolupracovníků na podobné úrovni
- c. Ano, spolupracovníků, podřízených i nadřízených
- d. Ano, pouze podřízených pracovníků (pokud bych je měl(a))

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Pokorná

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Bakalářské kombinované studium

Název práce: Metody a činnosti personální práce

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 48

Celkový počet stran příloh:4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Lilla Svatošová