

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení lidských zdrojů v organizaci

Human Resource Management in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

Ing. Martin Šikýř Ph.D.

ŠTĚPÁNKOVÁ

VERONIKA

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Štěpánková** Jméno: **Veronika** Osobní číslo: **492811**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Řízení lidských zdrojů v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Human Resource Management in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení vhodných změn řízení lidských zdrojů.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, zásady a postupy řízení lidských zdrojů; 3. Praktická část - představení organizace, posouzení řízení lidských zdrojů, návrhy zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. Praha: Management Press, 2016.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.
VEBER, J. a kol. Management - Základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústav/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

_____ Datum převzetí zadání

_____ Podpis studentky

ŠTĚPÁNKOVÁ, Veronika. *Řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: ČVUT, 2022. Bakalářská práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 12. 04. 2022

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli při zpracování této bakalářské práce. Především vedoucímu této práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za jeho odborné rady a velmi vstřícný přístup. Dále děkuji Společnosti XY za veškeré poskytnuté informace, bez kterých by tato bakalářská práce nemohla být vytvořena, a všem osloveným respondentům z této společnosti. Velké poděkování patří také mé rodině a přátelům za jejich velikou podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce zkoumá řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti působící na tuzemském bankovním trhu s cílem posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část vymezuje cíle, zásady a postupy řízení lidských zdrojů. Praktická část analyzuje řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti v souladu s teoretickými východisky. Výsledkem práce jsou návrhy na zlepšení stávajícího stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, výběr, získávání, přijímání, adaptace, hodnocení, motivování, odměňování, vzdělávání, péče a uvolňování zaměstnanců

Abstract

The bachelor's thesis examines the management of human resources in a selected company operating in the domestic banking market in order to assess the current situation, identify possible opportunities for improvement and propose appropriate solutions. The theoretical part defines the goals, principles and procedures of human resource management. The practical part analyzes the management of human resources in a selected company in accordance with the theoretical basis. The result of the work are proposals to improve the current state of human resources management in the selected company.

Key words

Human resource management, human resource planning, job creation and analysis, selection, recruitment, adaptation, evaluation, motivation, rewarding, training, care and redundancies employees

Obsah

Úvod.....	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	7
1.2 Zabezpečení lidských zdrojů	7
1.2.1 Vedoucí zaměstnanci.....	7
1.2.2 Personální útvar	8
1.2.3 Poskytovatelé personálních služeb	8
2 ZÁSADY A POSTUPY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
2.1 Personální plánování	9
2.2 Vytváření a analýza pracovních míst	11
2.3 Získávání a výběr zaměstnanců	12
2.3.1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	12
2.3.2 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	13
2.3.3 Metody výběru zaměstnanců.....	14
2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců	15
2.4.1 Pracovní poměr	15
2.4.2 Dohoda o provedení práce a dohoda o provedení pracovní činnosti	15
2.4.3 Adaptační programy.....	16
2.5 Hodnocení zaměstnanců	16
2.5.1 Funkce hodnocení zaměstnanců	16
2.5.2 Proces hodnocení zaměstnanců.....	17
2.5.3 Metody hodnocení zaměstnanců.....	17
2.6 Motivování a odměňování zaměstnanců.....	18
2.6.1 Maslowova pyramida potřeb a Teorie X a Y.....	18
2.6.2 Systém odměňování.....	19
2.6.3 Mzdový systém.....	19
2.6.4 Mzdové formy	20
2.7 Vzdělávání zaměstnanců	20
2.7.1 Odborné vzdělávání zaměstnanců	20
2.7.2 Metody vzdělávání zaměstnanců	21

2.8	Péče o zaměstnance	22
2.8.1	Pracovní prostředí	23
2.8.2	Pracovní doba a doba odpočinku	23
2.8.3	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	23
2.8.4	Pracovní vztahy	24
2.9	Uvolňování zaměstnanců	24
2.9.1	Proces propouštění zaměstnanců	24
2.9.2	Způsoby ukončení pracovního poměru	24
3	CÍL A METODIKA ŠETŘENÍ	27
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	28
4.1	Organizační struktura HR oddělení	28
4.2	Požadavky na zaměstnance společnosti	30
5	SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZROJŮ VE SPOLEČNOSTI XY	32
5.1	Personální plánování	32
5.2	Vytváření a analýza pracovních míst	33
5.2.1	Popis čtyř úrovní manažerů ve Společnosti XY	33
5.2.2	Proces vytváření a analýzy pracovního místa	33
5.3	Získávání a výběr zaměstnanců	34
5.3.1	Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů	34
5.3.2	Výběr zaměstnanců	35
5.4	Přijímání a adaptace zaměstnanců	36
5.4.1	Proces přijímání zaměstnanců	36
5.4.2	Pracovní poměr	36
5.4.3	Proces adaptace zaměstnanců	37
5.5	Hodnocení zaměstnanců	37
5.5.1	Proces hodnocení zaměstnanců	37
5.5.2	Metody hodnocení zaměstnanců	38
5.6	Motivace a odměňování zaměstnanců	38
5.6.1	Systém odměňování	39
5.6.2	Mzdové formy	39
5.7	Vzdělávání zaměstnanců	39
5.7.1	Proces vzdělávání zaměstnanců	40

5.7.2	Metody vzdělávání zaměstnanců	40
5.7.3	Firemní pravidlo 70-20-10	41
5.8	Péče o zaměstnance	41
5.8.1	Pracovní prostředí	41
5.8.2	Bezpečnost a ochranu zdraví při práci.....	42
5.8.3	Vztahy na pracovišti	42
5.9	Uvolňování zaměstnanců.....	42
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	44
6.1	Respondenti.....	44
6.2	Výsledky	45
6.3	Shrnutí	52
7	DISKUSE A NÁVRHY ZMĚN	54
	Závěr	64
	Seznam použité literatury.....	65
	Seznam obrázků	67
	Seznam grafů.....	68
	Seznam příloh.....	69

Úvod

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších oblastí každé organizace a každá organizace by řízení lidských zdrojů měla vážně zabývat, ať už je malá nebo velká, výrobní nebo obchodní, soukromá nebo veřejná. Pro dlouhodobou úspěšnou činnost každé organizace je velmi důležitý spolehlivý systém zabezpečování kvalitních lidí, jejichž prostřednictvím organizace dosahuje očekávaných výsledků. Lidé jsou tím nejcennějším, co organizace má, a proto je nutné je neustále rozvíjet. Každý člověk je jiný, a není lehké ho snadno nahradit, proto je velmi zásadní o šikovné a talentované lidi pečovat.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti působící na tuzemském bankovním trhu, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je provedena literární rešerše zaměřená na cíle, zásady a postupy řízení lidských zdrojů týkající se personálního plánování, vytváření a analýzy pracovních míst, získávání a výběru zaměstnanců, přijímání a adaptace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, motivace a odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a uvolňování zaměstnanců.

V praktické části je provedena analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti v souladu s teoretickými východisky. Vybraná společnost si nepřála být v práci jmenována, a proto je označována jako Společnost XY. Analýza je založena na interních dokumentech a webových stránkách společnosti, rozhovoru s personalistkou společnosti a dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci společnosti. Výsledkem práce jsou návrhy opatření, která by měla společnosti pomoci zlepšit stávající stav řízení lidských zdrojů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je komplexní a promyšlený přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v organizaci. Zaměřuje se na zlepšení efektivity organizace prostřednictvím lidí, tedy na to, jak využívat lidi v souladu s dodržováním morálních hodnot. V řízení lidských zdrojů se uplatňuje mnoho rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, vzdělávání a rozvoje, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, zlepšující pohodu a blahobyt zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

Podle Koubka (2011) je řízení lidských zdrojů nejmodernějším pojetím personální práce. Klade důraz na strategický aspekt a věnuje zvýšenou pozornost perspektivě. Formuluje obecné, dlouhodobé a komplexní cíle personální práce, s ostatními cíli firmy, navrhuje a hledá cesty, které vedou k jejich dosažení (Koubek, 2011).

Personální řízení musí zajistit potřebné množství lidí a řídit je tak, aby podnik dosahoval svých stanovených cílů. Základním úkolem personálního řízení je tedy sladění zájmů pracovníků se zájmy organizace, přičemž k dosahování cílů využívá potenciálu lidí a investic do nich. Pracovníci jsou prioritou pro prosperitu podniku a další rozvoj, proto se organizace snaží mít propracované systémy a vytvářet dobré pracovní podmínky, motivovat zaměstnance tak, aby se cítili v organizaci dobře a podávali dobré výkony (Kocianová, 2010).

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace skrz své zaměstnance plnila úspěšně své cíle (Armstrong, 2007). Řízení lidských zdrojů tedy zabezpečuje organizaci kvalifikované a kvalitní zaměstnance, zabezpečuje dobré pracovní vztahy, kulturu a podporuje k dosahování cílů (Armstrong a Taylor, 2015). Řízení lidských zdrojů se snaží vytvářet a udržovat silnou organizační kulturu (Blyton a Turnbull, 1992).

1.2 Zabezpečení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v organizaci zabezpečují především vedoucí zaměstnanci a personální útvar. V některých případech zabezpečují lidské zdroje poskytovatelé personálních služeb (Šikýř, 2016).

1.2.1 Vedoucí zaměstnanci

Vedoucí zaměstnanci neboli manažeři by měli vést a řídit své zaměstnance, aby podávali co nejlepší pracovní výkony. Manažeři jsou dle zákoníku práce povinni vést své zaměstnance. Mají povinnost a oprávnění zaměstnancům dávat pracovní úkoly, řídit je, organizovat a vést. Také by měl manažer zaměstnance hodnotit, odměňovat a vytvářet ideální, a kvalitní podmínky k práci. Vedoucí zaměstnanec odpovídá za práci svých podřízených (Šikýř, 2016).

1.2.2 Personální útvar

Personalisté zabezpečují administrativní činnosti týkající se pracovně právních vztahů. Velikost personálního útvaru závisí na velikosti organizace. V malých organizacích obvykle personální útvar není, ve střední organizaci již je alespoň malý počet personalistů, a ve velkých organizacích již bývají personální útvary velmi rozsáhlé (Dvořáková a kol., 2012, in Šikýř, 2016).

1.2.3 Poskytovatelé personálních služeb

Řízení lidských zdrojů zabezpečují také poskytovatelé personálních služeb. Personální služby se na řízení lidských zdrojů specializují. Jelikož velmi dobře znají oblast lidských zdrojů, dochází tak méně k rizikům (Šikýř, 2016).

2 ZÁSADY A POSTUPY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

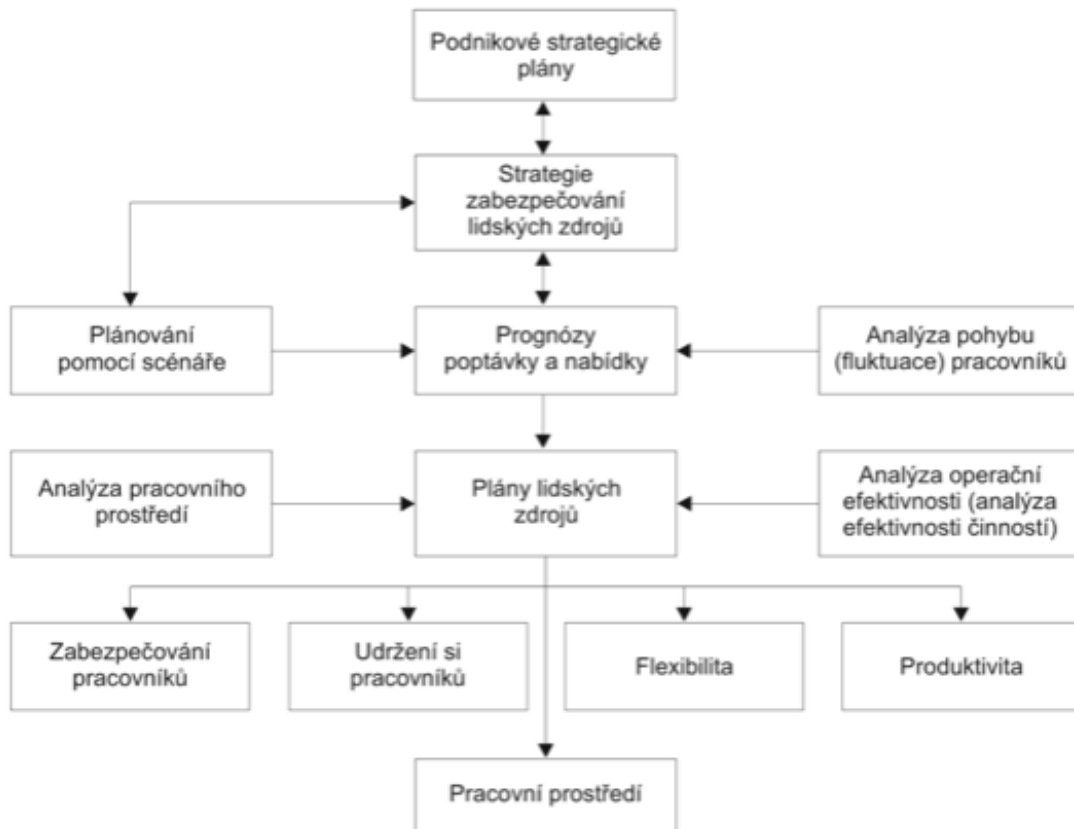
Řízení lidských zdrojů by mělo motivovat, získávat, rozvíjet a využívat schopné lidi k tomu, aby dosahovali výsledků a cílů, které organizace požaduje. Pokud se podniku daří využívat dobře lidské zdroje, má také lepší konkurenceschopnost. Je proto velice důležité, jak má organizace nastavené činnosti řízení lidských zdrojů. Úspěchem organizace jsou lidé. Pod zásady a postupy řízení lidských zdrojů spadá personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, výběr a získávání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování a motivování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a uvolňování zaměstnanců (Šikýř, 2014).

2.1 Personální plánování

Personální plánování je stanovení si budoucích požadavků organizace. Zároveň je to jeden z nejdůležitějších nástrojů pro dosažení organizačních cílů, prosperity a konkurenceschopnosti (Bureš, 2007). Výsledkem personálního plánování je plán neboli dokument, kde jsou stanoveny cíle a postupy (Kocianová, 2010). Organizace by měla vědět, jaké zaměstnance bude potřebovat, kolik a kdy je bude potřebovat, a také s jakou profesí či kvalifikací by měli být. Dále by měla znát, případné řešení přebytku či pokrytí dodatečné lidské práce. Při plánování zaměstnanců máme dvě linie. První linie je odhad a plánování potřeby zaměstnanců, a druhá linie se zabývá odhadem a plánováním pokrytí zaměstnanců (Koubek, 2007). Ať už jsou cíle společnosti jakékoliv, mohou jich dosáhnout pouze využitím dovedností, schopností a úsilím zaměstnanců (Foot a Hook, 2005).

Cíle personálního plánování jsou na základě podmínek v organizaci, mezi cíle personálního plánování patří (Armstrong, 2007):

- Předcházet problémům týkající se přebytku či nedostatku lidí.
- Udržovat a získávat dostatečný počet lidí s odpovídajícími kompetencemi.
- Dobré firemní prostředí, flexibilní, přizpůsobivé a vycvičené pracovníky.
- Rozvíjet a stabilizovat pracovníky, pokud chceme předejít závislosti na vnějších zdrojích.
- Zavádět flexibilní systémy práce.



Obrázek 1 Proces personálního plánování

Zdroj: Armstrong (2007, s. 310)

Popis procesů plánování lidských zdrojů (Armstrong, 2007):

Podnikové strategické plány

Stanovení budoucí úrovně činností a nových potřebných dovedností.

Strategie zabezpečování lidských zdrojů

Snaha o rozvoj intelektuálního kapitálu, tedy zaměstnávání výkonnějších zaměstnanců, než má konkurence. Zaměstnanci by se měli rozvíjet, vymýšlet a neustále zlepšovat. Zároveň chce být organizace dobrým zaměstnavatelem.

Plánování pomocí scénáře

Určitá představa o směru organizace ve svém oboru a prostředí, a jaké to bude mít důsledky ohledně potřeby lidských zdrojů.

Prognóza poptávky a nabídky

Posouzení budoucí potřeby zaměstnanců, kolik zaměstnanců bude k dispozici uvnitř i mimo organizaci.

Analýza pohybu pracovníků

Rozbor současných trendů a ukazatelů mobility, s cílem předpovědět nabídku pracovních sil.

Analýza pracovního prostředí

Snaha analyzovat pracovní prostředí, zjistit, zdali jsou pracovníci spokojeni, a jaký mají prostor pro rozvíjení a využívání dovedností.

Analýza operační efektivnosti

Analýza produktivity, podmínek růstu flexibility a využívání lidí, aby mohla organizace reagovat na změny v požadavcích.

2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je proces, díky kterému jsou získány nejen potřebné informace k tvorbě popisů pracovních míst a k tvorbě profilů kompetencí zaměstnanců, ale také specifikuje nároky na zaměstnance. Analýzu obvykle provádějí pracovníci, kteří jsou na to specializováni, tedy například analytici, psychologové apod. Jedná se o jednu z nejdůležitějších činností v řízení lidských zdrojů. Pracovní místo je tvořeno souborem úkolů, činností a dalších kompetencí, které jsou zaměstnanci určeny (Kocianová, 2010).

Podle Koubka (2007) je výsledkem analýzy popis pracovního místa, odvození požadavků a specifikace pracovního místa. Pokud je tvořena analýza pracovního místa, je nutné umět odpovědět na velké množství otázek, jako například:

- Kde se bude pracovní místo nacházet?
- Jaký bude mít pracovní místo název, pracovní funkce?
- Jaké budou pracovní úkoly a smysl práce?
- Komu bude zaměstnanec odpovědný a za co bude on sám odpovědný?
- Jaké budou pracovní podmínky?
- Jaké fyzické a duševní požadavky pracovní místo vyžaduje?
- Jaká je charakteristika pracovního místa, požadované dovednosti a zkušenosti?
- Jaké je potřebné vzdělání a kvalifikace?

Vytváření pracovních míst je tedy proces, ve kterém se definují pracovní úkoly a veškeré povinnosti, odpovědnosti, podmínky, pravomoci a požadavky. Následkem tvoření pracovních míst vzniká určitá struktura organizace, tedy i strategie organizace. Tvoření pracovních míst je velkou součástí organizování a vytváření organizační struktury podniku, formuje vztahy na pracovišti a také pomáhá k dosažení cílů organizace a požadovaného výkonu (Šikýř, 2016).

Proces vytváření pracovních míst je následující (Koubek, 2007):

- Nejdříve se stanoví výrobní cíle či cíle firmy.
- Tyto cíle se rozdělí do jednotlivých plánů.
- Stanoví se rozsah jednotlivých pracovních úkolů.
- Udělá se potřebný rozbor technických a organizačních podmínek.
- Stanoví se postup, jak plnit dané úkoly.

- Určí se požadavky a náročnost jednotlivých úkolů.
- Stanoví se časová náročnost.
- Porovná se náročnost pracovních úkolů s charakteristikou pracovníků, a přidělí se konkrétní úkol konkrétnímu pracovníkovi.
- Stanoví se potřebné množství pracovních míst.

2.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Koubek (2007) říká, že získávání zaměstnanců by mělo mít strategickou povahu a stanovil **proces získávání zaměstnanců**:

- Identifikace potřeby týkající se získávání zaměstnanců.
- Specifikace požadavků a popis pracovního místa.
- Posouzení, jestli je nutné pracovní místo obsazovat, posouzení i jiných alternativ.
- Charakteristika pracovního místa, a jaký typ zaměstnance požadujeme.
- Identifikace vnitřních a vnějších zdrojů.
- Volba metod získávání zaměstnanců.
- Volba dokumentů, které budou potřeba od uchazečů.
- Definice nabídky zaměstnání.
- Zveřejnění nabídky zaměstnání.
- Shromáždění dokumentů a informací, komunikace s uchazeči.
- Následuje předvýběr uchazečů.
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru.

Mezi nejobvyklejší dokumenty, které jsou požadovány od uchazečů patří především životopis, firemní dotazník, motivační dopis, certifikáty, doklady o vzdělání a pracovní posudky.

Podle Šikýře (2016) můžeme zaměstnance získávat z vnějších či vnitřních zdrojů. K získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se používá především inzerce, spolupráce s personálními agenturami či přímé oslovení zaměstnance. K vnitřním zdrojům patří inzerce, rozeslání nabídky práce elektronickou poštou nebo také přímé oslovení zaměstnance či získání doporučení od známého.

2.3.1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů podle Kocianové (2010):

- uchazeč zná organizaci a ostatní zaměstnance,
- uvolňování pracovních míst a posilování jistoty u zaměstnanců,
- uchazeče již známe,
- místo bude rychleji obsazeno a za nižší náklady,
- zvyšování motivace a loajality zaměstnanců,
- regulování personálních plánů,
- navrácení investic týkající se zkušeností a vzdělávání zaměstnanců.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů podle Kocianové (2010):

- dlouholetý pracovník nedokáže dělat jinou práci,
- zmenšený výběr,
- vysoké náklady na rozvoj a vzdělávání,
- pokud byl dlouholetý zaměstnanec povýšen, může nastat, že skupina zaměstnanců jako vedoucího nepřijme, nastat může také zklamání, automatické povyšování se či povýšení pracovníka, který nemá kompetence.

2.3.2 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů podle Kocianové (2010):

- větší pracovní nasazení,
- uznání,
- velká nabídka uchazečů s dostatečnými kompetencemi,
- know – how.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů podle Kocianové (2010):

- vysoké náklady a časová náročnost při získávání a obsazování pracovního místa,
- vysoké finanční požadavky,
- fluktuace a omezování již stávajících pracovníků,
- stres z příchodu, neznámosti a přijetí nového pracovníka,
- zaměstnanci musí nového pracovníka zaučovat.

Při výběru zaměstnanců hodnotíme, jestli má uchazeč dostatečné kompetence a zdali odpovídá požadavkům a nárokům na danou pozici. Vybíráme uchazeče, který nejvíce splňuje veškeré požadavky. Vybrat správného uchazeče je velmi důležité a ovlivňuje kvalitu ostatních zaměstnanců ve společnosti. Výběr zaměstnanců je obvykle finančně a časově nákladný. Na výběru se podílí personální a vedoucí pracovníci. Úkolem výběru je získat co nejvíce potřebných informací, které nám řeknou, jak se uchazeč bude chovat, jak bude schopný se přizpůsobit a jak je motivovaný. Ve výběru se stýkají dvě strany, tedy organizace a uchazeč (Kocianová, 2010).

Proces výběru zaměstnanců podle Kociánové (2010) je následující:

- Prostudování veškerých dokumentů od uchazečů, předvýběr.
- První rozhovor s uchazeči.
- Analyzování a testování uchazečů.
- Přijímací pohovor.
- Zjišťování referencí.
- Ukázka pracoviště a kolegy uchazečovi.
- Rozhodování o výběru.
- Přijetí či odmítnutí uchazeče.

2.3.3 Metody výběru zaměstnanců

Metody slouží k posouzení, zdali je zaměstnanec schopný práci vykonávat, jestli má dostatečné schopnosti, dovednosti, vzdělání, kvalifikaci a zkušenosti. Mezi metody výběru zaměstnanců patří pohovory, reference, dotazníky, assessment centra a výběrové testy (Armstrong a Taylor, 2015).

Pohovory

Pohovor je nejobvyklejší metodou výběru zaměstnanců. Jedná se o rozhovor tváří v tvář, a získává se zde o uchazeči co nejvíce informací. Pohovory se dělí na strukturované a nestrukturované. Pohovory bývají lepší a efektivnější, pokud se ho účastní pouze tazatel a uchazeč. V nestrukturovaném pohovoru jsou otázky vymyšleny až při průběhu pohovoru (Armstrong a Taylor, 2015). Pokud je pohovor nestrukturovaný, měl by mít tazatel podle Mikuláščíka (2010) připravené alespoň nějaké otázky či okruhy, na strukturovaný pohovor musí být připraveny otázky.

Assessment centre

Jedná se o skupinovou metodu, kde si uchazeč zkusí různé reálné situace. Účastní se ho nejen kandidáti, ale také nezávislý pozorovatelé (Vajner, 2007). V assessment centru je typické hraní rolí či skupinové úkoly. Pozorovatelé sledují, jak se uchazeči chovají a reagují. Uchazeč či uchazeči jsou pozorováni více hodnotiteli, aby bylo zajištěno dostatečné množství informací a posouzení bylo objektivní. Assessment centra pomáhají obvykle získat mnohem více informací než tradiční pohovory (Armstrong a Taylor, 2015).

Výběrové testy

Výběrové testy slouží k získání spolehlivých informací. Měří úroveň inteligence, schopností, nadání a vědomostí. Do výběrových testů patří například testy osobnosti, testy způsobilosti, testy inteligence a testy schopností. Testy se používají, pokud je na pohovoru velká účast (Armstrong a Taylor, 2015).

Reference

Je možné si uchazeče vybrat a učinit mu předběžnou nabídku. To je na základě referencí, které slouží k získání spolehlivých informací o budoucím zaměstnanci. Uchazeč by měl vždy o referenci vědět. Zjišťuje se, jakou měl zaměstnanec v předešlé zaměstnání mzdu, jak se choval, proč ukončil pracovní poměr a jestli by ho bývalý zaměstnavatel zaměstnal znovu (Armstrong a Taylor, 2015).

Dotazníky

Dotazníky poskytují odpovědi na zásadní otázky a prostřednictvím nich je možné získat fakta a názory. V dotaznících jsou používány různé metody, například otázky s odpověďmi ano nebo ne, uzavřené otázky, Likertova škála či stanovení dle hodnoty nebo požadavků (Armstrong a Taylor, 2015).

Při získávání zaměstnanců je snaha oslovit a přilákat co nejvíce možných pracovníků, kteří odpovídají požadavkům zaměstnavatele, v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady. Jedním z nejdůležitějších faktorů při získávání zaměstnanců je komunikace mezi zaměstnavatelem a uchazeči. Snažíme se s uchazeči komunikovat efektivně, sdělovat jim veškeré požadavky, podmínky a úkoly, které se týkají daného pracovního místa. Výsledkem získávání zaměstnanců je dostat určitý počet

vhodných uchazečů se splňujícími podmínkami a požadavky. Pokud zaměstnanci splňují veškeré potřebné podmínky, pozveme je k výběru zaměstnanců (Šikýř, 2016).

2.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců obsahuje veškeré procesy spojené s uzavíráním pracovněprávních vztahů se zaměstnanci a řídí se zákoníkem práce. Mezi základní pracovněprávní vztahy patří právní vztahy a pracovní poměr (Srpová a kol., 2020).

Koubek (2007) uvádí, že přijímání zaměstnanců je řada procedur, které obsahují právní a administrativní činnosti po nástupu nového pracovníka.

2.4.1 Pracovní poměr

Jedním ze základních pracovních poměrů je pracovní smlouva. Pracovní poměr se zakládá podpisem pracovní smlouvy zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, den nástupu do práce, místo výkonu práce a další jiné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Mezi další jiné dohody spadá například zkušební doba, kratší pracovní doba, mzda či dovolená. Zaměstnavatel je zde povinen seznámit budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi, s pracovním řádem a vnitřními předpisy (Srpová a kol., 2020).

Pracovník je po podpisu pracovní smlouvy zařazen do personální evidence. To znamená, že dostane osobní kartu, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení a průkaz zaměstnance. Personální evidence se může u každé organizace lišit (Kocianová, 2010).

Trvání pracovního poměru je dle Šikýře (2016) na dobu určitou či neurčitou. Ke změnám může dojít pouze na základě dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Pracovní poměr může být ukončen dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením či zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby na dobu určitou, uplynutím povolení k zaměstnání, pobytu či jiného povolení, smrtí zaměstnance nebo zaměstnavatele. Pracovní poměr může být také ukončen na základě soudního rozhodnutí (Šikýř, 2016).

2.4.2 Dohoda o provedení práce a dohoda o provedení pracovní činnosti

Kromě pracovního poměru může zaměstnavatel také uzavřít právní vztahy založené dohodami o pracích, které jsou konány mimo pracovní poměr (Šikýř, 2012). Pokud zaměstnanec uzavře dohodu o provedení práce znamená to, že nesmí překročit 300 hodin za kalendářní rok. Zaměstnanec nemusí platit sociální a zdravotní pojištění, pokud příjem není vyšší než 10 000 Kč. Pokud je zřejmé, že zaměstnanec překročí 300 hodin za kalendářní rok, uzavírá potom dohodu o pracovní činnosti. Zde je podmínka, že se nesmí překročit polovina stanovené týdenní pracovní doby (Srpová a kolektiv, 2020).

2.4.3 Adaptační programy

Adaptační programy slouží jako podpora pro adaptaci nových zaměstnanců. V adaptačních programech podle Kaspera a Mayrhofera (2005, in Kocianová, 2010) jsou tyto prvky:

- seznámení s novým pracovním místem a úkoly,
- manuál pro nového zaměstnance,
- manuál pro nového zaměstnance na pozici nadřízeného či mentora,
- služební cesty,
- setkání nových zaměstnanců.

Adaptace přichází hned po výběru zaměstnanců a je to proces, který se snaží o zařazení zaměstnance do kolektivu a chodu organizace. Aby byla adaptace zaměstnance úspěšná, zaměstnanec by se měl cítit informovaný, motivovaný, socializovaný, je kontrolovaný a má sebereflexi. Výhoda v dobré adaptaci zaměstnanců pro organizaci je vylepšení komunikace, image firmy a týmové práce, rychlé zapracování a zpětná vazba týkající se náboru a výběru zaměstnanců (Vajner, 2007).

Adaptace může být také u každého zaměstnance jiná, závisí nejen na osobnosti a jeho charakteru, ale také na podmínkách ze strany organizace. Zaměstnanec se adaptuje na sociální podmínky, firemní kulturu a pracovní činnost (Kocianová, 2010). Adaptační proces by neměl být opomenut a nechán, aby probíhal samovolně. Zaměstnanci to může ztížit jeho začlenění do pracovního kolektivu (Neščíková a Marelová, 2013).

2.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitá činnost organizace, a dává zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu. Hodnocení zaměstnanců může také působit motivačně, a je velmi důležité v oblasti řízení výkonu práce. Cílem hodnocení je získávání informací pro rozvoj, zlepšování výkonnosti a pracovního nasazení (Kocianová, 2010).

Šikýř (2014) uvádí, že hodnocení zaměstnanců může být formální či neformální. Formálního hodnocení se realizuje periodicky a zkoumá pracovníkův výkon za určité období. Neformální hodnocení zaměstnanců se realizuje průběžně a zkoumá pracovní výkon za určité období.

2.5.1 Funkce hodnocení zaměstnanců

U hodnocení zaměstnanců se hodnotí jak pracovní výkon, tak zaměstnancova osobnost a přístup k ostatním.

Hodnocení zaměstnanců podle Horalíkové (1995, in Kocianová 2010) plní následující funkce:

- Regulační – změny v pracovním zařazení zaměstnanců.
- Poznávací – sledování pracovní výkonnosti zaměstnanců.
- Stimulační – snaha zaměstnanců o dosažení co nejlepšího hodnocení.
- Srovnávací – aplikování principu diferenciacce mezi zaměstnanci.
- Kauzální – pozorování změn v chování zaměstnanců.

- Výběrová – zaměstnanci mají možnost kariérního postupu.

2.5.2 Proces hodnocení zaměstnanců

Popisu procesu hodnocení zaměstnanců je obvykle ve společnosti popsán v interních dokumentech či směrnici.

Popis procesu hodnocení obsahuje následující (Pilařová, 2008):

Interní dokumenty slouží k popisu procesu hodnocení a obsahují důležité informace:

- kdy proběhne hodnocení, aby termín vyhovoval,
- časová posloupnost, tedy jestli bude hodnocení v celé organizaci najednou nebo organizace začne například v top managementu, a poté bude pokračovat na nižší úrovni,
- kdo bude hodnotit, přičemž hodnotitelem je obvykle nadřízený a hodnocený je jeho podřízený,
- personální a hodnotící systémy,
- jak se bude hodnocení zapisovat,
- veškeré pokyny týkající se hodnocení,
- další závazky a povinnosti hodnoceného a hodnotitele.

2.5.3 Metody hodnocení zaměstnanců

Metody hodnocení zaměstnanců posuzují a zkoumají pracovní výkon zaměstnance na základě stanovených požadavků a podmínek, podle Šikýře (2014) se jedná například o:

- **Hodnocení pomocí stupnice**
Zde je pracovní výkon zaměstnance ohodnocen stupněm. Příklad hodnocení pomocí stupnice: stupeň 1 – nedostatečný, stupeň 2 - dostatečný, stupeň 3 - dobrý, stupeň 4 - velmi dobrý a stupeň 5 - výborný.
- **Hodnocení metodou kritických případů**
Toto hodnocení se využívá, pokud chceme zjistit doplňkové údaje. Je to univerzální metoda a hodnotitel zapisuje mezní situace.
- **Hodnocení volným popisem**
Metoda používaná především u specialistů a manažerů. Popisuje pracovní výkon hodnoceného podle stanovených kritérií.
- **Hodnocení podle dohodnutých cílů**
Používá se především, pokud se zjišťuje, zdali je dosaženo dohodnutého cíle u manažera či specialisty. Pracovní a rozvojové cíle jsou SMART. S znamená specific, tedy specifické, M znamená measurable neboli měřitelné, A značí achievable, tedy dosažitelné, R značí relevant neboli relevantní a T označuje timed, v překladu termínované.
- **Hodnocení podle stanovených norem**
Jedná se o hodnocení, kde se řídíme normami a týká se to především dělníků.

2.6 Motivování a odměňování zaměstnanců

Vedoucí by měl své zaměstnance motivovat, vést a odměňovat. Motivovaní zaměstnanci dosahují nejlepších výsledků, jsou vstřícní, sebejistí a působí lepším dojmem. Motivace u zaměstnance nemusí být automatická, vedoucí či zaměstnavatel by se ji měl proto snažit zajistit skrze motivační nástroje. Motivace u zaměstnanců je rozdílná, a každého zaměstnance motivuje něco jiného. Je důležité si stanovit, čím zaměstnance motivovat, a jak s motivačními nástroji naložit (Urban, 2017).

Motivovaný zaměstnanec vyjadřuje svoji snahu, a vykonává požadovaný pracovní výkon. Motivaci ovlivňují vnější a vnitřní faktory (Pauknerová a kol., 2006, in Šikýř 2014).



Obrázek 2 Proces motivace založený na uspokojování potřeb

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 888)

Vnitřní motivace vychází z člověka. Zaměstnanec práci naplňuje, rozvíjí se, cítí se dobře v pracovním kolektivu a nepotřebuje k motivaci vnější podněty (Armstrong a Taylor, 2015).

Vnější motivace je motivování pracovníků pomocí opatření. Do vnější motivace, kdy chceme zaměstnance pochválit a odměnit, patří například mzda, pochvala či povýšení. Motivovat můžeme i tresty, například vyjádřením kritiky či disciplinárním řízením (Armstrong a Taylor, 2015).

Do **nehmotné** motivace patří pochvaly, uznání, získání nových zkušeností či seberealizace. Nejčastější **hmotný** motivační faktor jsou peníze (Urban, 2017).

2.6.1 Maslowova pyramida potřeb a Teorie X a Y

Urban (2017) ve své knize zmiňuje **Maslowovu pyramidu potřeb**. Jedná se o jeden z neznámějších modelů motivace. Autor pyramidy potřeb je Abraham Maslow. V modelu jsou tyto potřeby hierarchicky uspořádány, pokud jsou splněny potřeby nižší, mohou být uspokojeny i potřeby výše. Jedná se o pět motivačních faktorů:

- Fyziologické potřeby, tedy potřeby, kvůli kterým můžeme přežít, například mzda.

- Sociální potřeby se týkají společenského života, přijetí, přátelství a dobrého pracovního prostředí.
- Potřeba bezpečí, jistoty a zdraví.
- Potřeba uznání, sebeúcty, respektu.
- Potřeba seberealizace.

Jednou z dalších známých teorií, jak přistupovat k lidem s určitými charakteristikami, je **Teorie X a Y**. Autorem teorie je Douglas McGregor. V teorii X je zaměstnanec neochotný, do práce nechodí rád, nemá velké ambice či vztahy na pracovišti. Pracuje, jen protože musí, nemotivuje ho ani vyšší mzda. Zaměstnanec pracuje pouze z důvodu obživy. V teorii Y je zaměstnanec naopak velmi ochotný a pracovitý, do práce chodí rád a snaží se rozvíjet. Styl vedení u teorie X bude velmi odlišný od stylu vedení v teorii Y, a je velmi důležité, jak tyto lidi budeme vést (Blažek, 2014).

2.6.2 Systém odměňování

„Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní či nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující.“ (Kocianová, 2010)

Systém odměňování zaměstnanců by podle Koubka (2007) měl:

- Zlepšovat kvalifikaci a schopnosti zaměstnanců.
- Ocenit zaměstnance za loajalitu, pracovní výkon, schopnosti, výsledky a úsilí.
- Zlepšovat konkurenceschopnost na trhu práce.
- Maximálně motivovat zaměstnance, a tím dosahovat nejlepších výsledků.
- Stabilizovat zaměstnance.
- Zajistit více kvalitních uchazečů o zaměstnání.
- Dodržet právní normy.
- Být přijímán zaměstnanci.
- Být kontrolou práce zaměstnanců, především příjmy a náklady.
- Odpovídat zdrojům organizace.

2.6.3 Mzdový systém

Mzdový systém představuje postupy, zásady a formy odměňování mzdou. Zaměstnavatel si mzdový systém může stanovit sám, ale musí respektovat zákoník práce, kde jsou právní předpisy a nařízení. Zaměstnanec, který je v pracovním poměru, dostává mzdu, ta je stanovena podle obtížnosti pracovního místa. Mzda však nesmí být nižší než minimální mzda. Pokud zaměstnanec pracuje ve veřejných službách či státní sféře, dostane plat (Šikýř, 2016).

2.6.4 Mzdové formy

Podle Koubka (2007) **mzdové formy** oceňují výkon pracovníka a je důležité zvolit vhodnou mzdovou formu či kombinaci.

Šikýř (2016) uvádí tyto **mzdové formy**:

- **Časová mzda** je jednou ze základních mzdových forem. Zaměstnanec může mít hodinový tarif, tedy dostává odměnu za odpracované hodiny v práci, či má stanovenou měsíční mzdu.
- **Úkolová mzda** je také jednou ze základních mzdových forem, a uplatňuje se zde norma času či norma množství. Obvykle se využívá při odměňování zaměstnanců ve výrobě. Úkolová mzda může být pro zaměstnance motivační, jelikož ji mohou svým výkonem ovlivnit.
- **Osobní hodnocení** je doplňková forma mzdových forem, a určuje ji manažer či vedoucí.
- **Prémie** jsou doplňková forma mzdových forem, a jsou vypláceny jednorázově či pravidelně. Jsou zde předem stanovená pravidla.
- **Provize** je také doplňková forma mzdových forem, a používá se nejčastěji v obchodě či službách. Motivuje k vysokému pracovnímu výkonu.
- **Podíl** na výsledcích hospodaření za dosažení výsledků.

2.7 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je velmi důležitou složkou organizace. Organizace tím získává schopné, vzdělané a kvalifikované zaměstnance (Armstrong a Taylor, 2015). Systematické vzdělávání má rozšiřovat schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců. Je také součástí řízení talentů, tedy rozvoje a udržování motivovaných a schopných lidí v organizaci (Šikýř, 2016).

Pokud máme nového pracovníka, podle Koubka (2007) by mělo vzdělávání pomoci k lepší adaptaci v organizaci, získání sebedůvěry, zařazení do kolektivu a porozumění své práci. Vzdělávací plán pro zaměstnance by měl být individuální.

2.7.1 Odborné vzdělávání zaměstnanců

V organizaci zahrnuje podle Šikýře (2016) odborné vzdělávání zaměstnanců následující:

- **Adaptace či orientace**, která se týká především nástupu pracovníka na pracovní místo a osvojení si nových dovedností a schopností.
- **Prohlubování kvalifikace**, které je u zaměstnanců, kteří zůstávají na své aktuální pozici, ale na základě měnících se požadavků, si musejí rozšiřovat své znalosti a dovednosti.
- **Rekvalifikace** neboli získávání nových znalostí a dovedností na základě vykonávání jiné než současné práce.
- **Rozvoj či rozšiřování kvalifikace** se týká zaměstnanců, kteří chtějí rozšiřovat své schopnosti nejen v oblasti své práce, ale aby se mohli uplatnit i mimo organizaci.



Obrázek 3 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Koubek (2015, s. 260, in Šikýř, 2016)

Identifikace potřeby vzdělávání je jedním z cyklů systematického vzdělávání. Zaměstnanec, který potřebuje vzdělání má nedostatek ve znalostech, dovednostech a požadavcích na dané pracovní místo. V identifikaci potřeby vzdělávání se pracuje s údaji o pracovním místě, tedy jaké jsou na dané pracovní místo požadavky, úkoly, povinnosti a pravomoci, a se zaměstnancem a jeho úrovní způsobilosti či vzdělání (Šikýř, 2016).

Personální plánování vzdělání podle Šikýře (2016)

V plánu vzdělávání je stanovený cíl vzdělávání, na jaký typ zaměstnanců se bude cílit, zdali bude vzdělávání zprostředkovávat zaměstnavatel či jiná instituce, metody vzdělávání, čas a místo, zdali bude instruktor externí či interní, náklady na vzdělávání, metody hodnocení výsledků a celkové potřeby týkající se materiálu a techniky.

2.7.2 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metody vzdělávání jsou používány k zapracování nových zaměstnanců, doškolování či k rozvoji stávajících zaměstnanců (Koubek, 2011).

Mezi nepoužívanější metody vzdělávání zaměstnanců podle Koubka (2011) patří:

Instruktaž při výkonu práce

V této metodě dochází k instruktaži mezi stávajícím zaměstnancem a novým zaměstnancem. Zkušený pracovník předává své zkušenosti a nový pracovník ho pozoruje a napodobuje. Tato metoda je velice efektivní a ušetří spoustu času.

Koučování

Koučování bývá dlouhodobější a nový zaměstnanec je hlídán, zaučován a řízen školitelem.

Counselling

Counselling neboli vzájemné konzultování je další metodou vzdělávání zaměstnanců. Školitel a nový pracovník spolu konzultují a mohou tak ovlivnit celkový proces vzdělávání. Zaměstnanec se tedy může vyjadřovat, říkat své nápady a dochází zde k vzájemné zpětné vazbě.

Asistování

Pracovník je přidělen ke stávajícímu zkušenému zaměstnanci jako asistent a pomocník. Sleduje práci zkušeného zaměstnance, a postupem času se čím dál více zapojuje do chodu, a je samostatnější. Nový pracovník si takto zkusí i praktickou stránku vzdělávání.

Pověření úkolem

Zaměstnanec, který již prošel vzděláním má splnit úkol, a prověří se tak jeho schopnosti a dovednosti, které se měl naučit během vzdělávání.

Rotace práce

Nový pracovník si zkusí práci a úkoly na různých pracovištích ve firmě, na dané období. Zaměstnanec tak pozná organizaci blíže, vymění si názory a zkušenosti. Tato metoda pomáhá k lepší informovanosti a také k motivaci.

Přednášky

Je to velmi rychlé přenesení důležitých informací a znalostí.

Semináře

Rozdíl mezi přednáškou a seminářem je takový, že v semináři se účastníci zapojují do diskuse. Zaměstnanec to stimuluje k aktivitě.

Vzdělávání pomocí počítačů (E-learning)

E-learning se týká vzdělávacích programů, informací a materiálů ve firemní počítačové síti.

2.8 Péče o zaměstnance

Zaměstnavatel by měl umožnit zaměstnanci bezpečný výkon práce na pracovišti (Hruška, 2006). Péče o pracovníky se dělí na povinnou, tedy danou zákonem, a dobrovolnou (Koubek, 2011).

Je velice důležité, aby se zaměstnanec v práci cítil dobře, a proto by měly být dodržovány veškeré pracovní podmínky. Velká část těchto podmínek je dána ze zákona (Kocianová, 2010):

- V zákoníku práce je upravena délka a rozvržení pracovní doby.
- Upravuje také přestávky v práci, bezpečnostní přestávky a práce přesčas.
- Noční práce a pracovní pohotovost.
- Upravuje dny pracovního klidu, tedy doby odpočinku.

2.8.1 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí podle Šikýře (2016)

Pracovní prostředí představují biologické, chemické, fyzikální, sociální a další podmínky, které se týkají pracovního procesu a pracovního výkonu. Jak má vypadat pracovní prostředí, je dáno v zákoníku práce. Mezi hlavní faktory patří:

Osvětlení

Mělo by být kvalitní, jelikož může velmi ovlivnit výkon zaměstnance. Zaměstnavatel by měl dohlížet na intenzitu a rovnoměrnost osvětlení.

Hluk na pracovišti

Velký vliv na práci má také nepříjemný či rušivý hluk. Hluk na pracovišti negativně ovlivňuje pracovní výkon či motivaci zaměstnance.

Mikroklimatické podmínky

Zahrnují tepelnou rovnováhu, je důležité zabezpečit čerstvý vzduch a větrání.

Barevná úprava

Znamená úpravu bezpečnostních, psychologických a orientačních barev.

Řešení prostoru

Pracovní prostor by měl mít odpovídající velikost, rozměry a další odpovídající podmínky.

2.8.2 Pracovní doba a doba odpočinku

Pracovní doba vymezuje rozsah práce a časový úsek. Doba odpočinku je takový časový úsek, kdy zaměstnanec v práci není. Pracovní doba i doba odpočinku by měli být rovnoměrně rozvrženy a jsou upraveny v zákoníku práce. V zákoníku práce je upravena například délka pracovní doby, práce v noci, přestávky či odpočinek mezi směnami (Gogová, Hůrka a Úlehlová, 2012).

2.8.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnavatel je povinen plnit veškeré právní předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Hlavními kontrolními orgány jsou Český úřad bezpečnosti práce a hygienická služba (Dědina a Cejthamr, 2005). Zaměstnavatel musí předcházet ublížení na zdraví či ohrožení života. Pokud zaměstnavatel zanedbá bezpečnost a ochranu zdraví při práci, je větší pravděpodobnost, že dojde k pracovnímu úrazu nebo nemoci z povolání (Šikýř, 2016).

2.8.4 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy mohou být formální či neformální. Formální pracovní vztahy jsou tvořené pracovními předpisy. Neformální pracovní vztahy jsou naopak tvořeny přirozeně a spontánně mezi zaměstnanci organizace. Vedoucí by měli udržovat dobré pracovní vztahy na pracovišti a eliminovat konflikty (Šikýř, 2016).

2.9 Uvolňování zaměstnanců

Uvolňování či propouštění zaměstnanců by mělo být spravedlivé a podle právních předpisů. Zaměstnanec má právo vědět, jaké jsou předpisy a normy, které by měl dodržovat. Pokud se zaměstnanec dopustí nějakého pochybení, je nutné mu vysvětlit, co udělal špatně, a jaká pravidla porušil. Zaměstnanec by měl také dostat příležitost k tomu, aby napravil své chyby. Jestliže dojde k hrubému porušení, dochází k disciplinárnímu řízení. V disciplinárním řízení je nejdříve diskuse o daném problému, poté první písemné varování, poslední písemné varování a následně dochází k disciplinárnímu opatření (Armstrong a Taylor, 2015).

2.9.1 Proces propouštění zaměstnanců

Organizace by měla být vždy velmi opatrná a obezřetná ohledně propouštění zaměstnanců. Může totiž dojít k poškození organizace ze strany zaměstnance (Koubek, 2000, in Kocianová, 2010).

Proces propouštění podle Urbana (2003, in Kocianová, 2010) je následující:

- Stanovení sektorů, kterých se propouštění pracovníků bude týkat.
- Stopnutí přijímání nových zaměstnanců.
- Vytvoření seznamu zaměstnanců, kteří budou propuštěni.
- Zaměstnanci se musí oznámit včas, že bude propuštěn.
- Je důležité také zaměstnanci oznámit z jakého důvodu bude propuštěn.
- Je třeba promyslet jiné další možnosti než propouštění zaměstnanců.
- Vytvoření konečného seznamu zaměstnanců, kteří budou propuštěni.
- Informování zaměstnanců o rozhodnutí, nejlépe při osobním setkání na schůzce.
- Snaha zaměstnanci co nejvíce ulehčit jeho odchod.
- I po odchodu je důležité stále udržovat komunikaci se zaměstnanci.

2.9.2 Způsoby ukončení pracovního poměru

Správný zaměstnavatel by se měl zajímat z jakého důvodu musí zaměstnance propustit, a především, pokud se jedná o odchod ze strany zaměstnance, proč chce organizaci opustit on (Koubek, 2011).

Způsoby ukončení pracovního poměru podle Koubka (2011)

- Dohoda, ze strany pracovníka či zaměstnance.

- Výpověď, ze strany pracovníka či zaměstnance.
- Okamžité zrušení, ze strany pracovníka či zaměstnance.
- Skončení pracovního poměru na dobu určitou.
- Péče o dítě.
- Smrt pracovníka.
- Odchod do důchodu.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CÍL A METODIKA ŠETŘENÍ

Praktická část zkoumá řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti působící na tuzemském bankovním trhu s cílem posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Vybraná společnost si nepřála být v práci jmenována, a proto je označována jako Společnost XY.

Zkoumání řízení lidských zdrojů ve Společnosti XY se týkalo personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, motivace a odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a uvolňování zaměstnanců.

Zkoumání bylo provedeno na základě následujících metod:

- Analýzy interních dokumentů a webových stránek Společnosti XY.
- Rozhovoru s personalistkou Společnosti XY na pozici HR Business Partnera. Rozhovor se týkal stávajícího stavu řízení lidských zdrojů ve Společnosti XY. Rozhovor se uskutečnil 7. března 2022 a jeho přepis je uveden v Příloze 1.
- Dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Společnosti XY zaměřeného na vybranou divizi retailového bankovníctví a hypoték. Jedná se o jednu z nejdůležitějších divizí s nejčastěji obsazovanými pracovními místy. Dotazníkové šetření bylo realizováno v březnu až dubnu 2022 a použitý dotazník je uveden v Příloze 2.

Výsledkem jsou návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů ve Společnosti XY.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY působí na českém bankovním trhu od devadesátých let a patří mezi jednu z největších společností na tuzemském trhu. Jedná se o českou společnost, ale s rakouským vlastníkem. Sídlo je tedy v České republice, a řídí se pravidly a nastavením dle České národní banky. Podnikání společnosti XY je především v České republice a v Evropě. Společnost XY se zaměřuje na poskytování služeb soukromé a firemní klientele (webové stránky společnosti, 2022).

Nabídka produktů zahrnuje osobní a podnikatelské účty, specializované finanční služby, konzultace pro firemní klientelu a velké korporace, úvěrové, spořicí a investiční produkty. Společnost má v síti 106 poboček a klientských center, a zaměstnává nad 3000 zaměstnanců. Historie společnosti sahá až do 19. století (webové stránky společnosti, 2022).

Společnost XY se také angažuje ve veřejně prospěšných aktivitách, jako vzdělávání, charitativní a kulturní projekty. Společenská odpovědnost je součástí firemních hodnot, strategie i kultury (webové stránky společnosti, 2022).

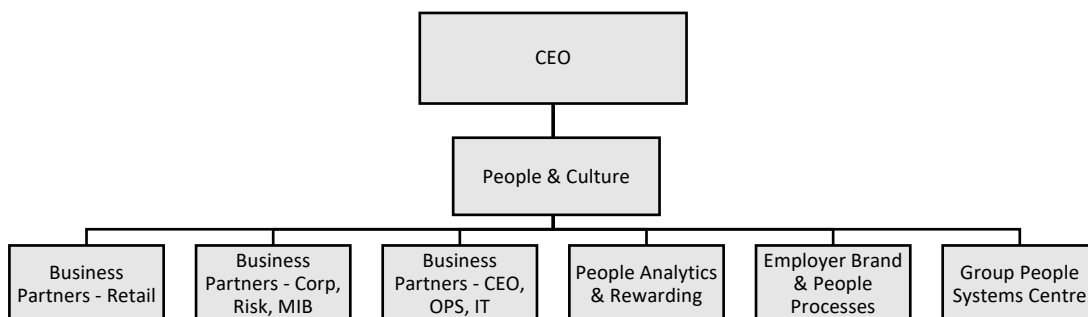
Spokojenost zaměstnanců a zákazníků je pro Společnost XY velmi důležitá. Více než 70 % zaměstnanců si pochvaluje mezilidské vztahy, a více než 21 % zaměstnanců změnilo ročně pozici a dělá práci, která je baví. Zaměstnanci mají flexibilní pracovní dobu, prostor na vzdělání, volno na dovolenou i pro rodinu a často volné vstupenky například na koncert, do divadla, na jazykový kurz, a tak dále (webové stránky společnosti, 2022).

Společnost XY se také velmi stará o zdraví svých zaměstnanců. Nabízí svým zaměstnancům firemního kouče, který pomůže zorganizovat a zlepšit profesi, také nabízí kredity z Cafeterie na nákup léků či pojištění jakéhokoli rázu (webové stránky společnosti, 2022).

Zaměstnanci mají slevy na firemní produkty a společnost jim také nabízí firemní školku. Mezi další velké benefity také patří možnost rozvoje. Společnost má vlastní knihovnu, nabízí workshopy a spoustu přednášek či školení (webové stránky společnosti, 2022).

4.1 Organizační struktura HR oddělení

Organizační struktura HR oddělení společnosti XY je na obrázku 4.



Obrázek 4 Organizační struktura HR oddělení

Zdroj: interní materiály společnosti

CEO řídí a koordinují činnosti jednotlivých organizačních týmů, komunikují také s externími autoritami a spolupracují s ostatními útvary banky. Pod CEO spadá více útvarů, jedním z nich je útvar **People & Culture** (interní materiály společnosti).

People & Culture zaštiťuje veškeré záležitosti týkající se řízení lidských zdrojů ve firmě. Spravují také web, kde mají zaměstnanci možnost vidět informace o kariérním rozvoji, vzdělávání, benefitech, návodech a formulářích, důležitých kontaktech, a dalších. Snaží se také na svém webu informovat o novinkách a aktuálním dění (interní materiály společnosti).

Pod **People & Culture** spadají tyto úseky:

Business Partners - Retail

Tento úsek se stará především o organizaci výběrových řízení, selekci kandidátů, poradenství, jak s manažery, tak se zaměstnanci, kontrolu čerpání rozpočtu, organizaci vzdělávání a plánování rozvoje, koordinaci partnerů a účastníků projektu P&C, dohlíží nad hodnotícími dotazníky, práci s talenty a zpracovávání výstupů P&C projektů. Jeho oblast je Retail (interní materiály společnosti).

Business Partners – Corp, Risk, MIB

Úsek se stará především o organizaci poradenství, jak s manažery, tak se zaměstnanci, kontrolu čerpání rozpočtu, výběrových řízení, selekci kandidátů, organizaci vzdělávání a plánování rozvoje, koordinaci partnerů a účastníků projektu P&C, dohlíží nad hodnotícími dotazníky, práci s talenty a zpracovávání výstupů P&C projektů. Jeho oblast je Corp, Risk a MIB (interní materiály společnosti).

Business Partners – CEO, OPS, IT

Oddělení má na starosti koordinaci partnerů a účastníků projektu P&C, dohlíží nad hodnotícími dotazníky, práci s talenty a zpracovávání výstupů P&C projektů, organizaci poradenství, organizaci vzdělávání a rozvoje, kontrolu čerpání rozpočtu, výběrových řízení a selekci kandidátů. Jeho oblast je CEO, OPS a IT (interní materiály společnosti).

People Analytics & Rewarding

Toto oddělení má na starosti proces odměňování, regulaci odměňování, srovnávací analýzy, hodnocení velikosti pracovních pozic, HR controlling a reporting, nákladovou gesci v oblasti nákladů na zaměstnance, přípravu podkladů pro účetnictví a reporting, podporu ostatních společností skupiny XY, zpracovávání mezd a mzdové účetnictví, pracovní právní vztahy a administrativu osobních dat (interní materiály společnosti).

Employer Brand & People Processes

Employer Brand & People Processes posiluje a rozvíjí atraktivitu zaměstnavatelské značky XY, je zodpovědné za procesní a projektové řízení, a rozvoj streamů s důrazem na zvýšení efektivity a digitalizaci. Také dělá pravidelný reporting v oblasti Employer Brand & People Processes s cílem maximalizovat efektivitu řízení této oblasti, plánuje a dodržuje rozpočet (interní materiály společnosti).

Group People Systems Centre

Oddělení má na starosti řízení, celkový návrh, implementaci, správu a neustálé zlepšování systémů a procesů v oblasti IT. Aktuální rozsah oddělení je řízení výkonnosti, řízení vzdělávání, talent management, plánování nástupnictví a nábor (interní materiály společnosti).

4.2 Požadavky na zaměstnance společnosti

Nejčastěji obsazované pracovní pozice jsou v oblasti ((interní materiály společnosti):

1. retailového bankovníctví a hypoték.
2. administrativy, financí, lidských zdrojů.
3. IT.

Na prvním místě, a i tedy nejvíce obsazované pracovní pozice jsou z oblasti retailového bankovníctví a hypoték. Na druhém místě je oblast administrativy, financí, lidských zdrojů. A na třetím místě jsou pozice z oblasti IT.

Požadavky na zaměstnance se liší především podle typu pracovní pozice.

Pracovní pozice v oblasti retailové bankovníctví a hypotéka

Na této pracovní pozici společnost požaduje především:

- dobrou náladu,
- trpělivost,
- maturitní vysvědčení,
- nemít strach z digitalizace a prací s lidmi.

Pracovní pozice v oblasti administrativa, finance, lidské zdroje

Na této pracovní pozici společnost požaduje především:

- anglický jazyk,
- komunikaci,
- praxi či vystudovaný obor v oblasti řízení lidských zdrojů/ekonomie/práva apod.,
- argumentaci,
- samostatnost.

Pracovní pozice v oblasti IT

Na této pracovní pozici společnost požaduje především:

- minimálně středoškolské vzdělání,
- samostatnost,
- zodpovědnost,
- flexibilitu,
- anglický jazyk,
- znalost IT.

Společnost láká a nabízí budoucím uchazečům:

- osobní, profesní a kariérní rozvoj,
- seberealizaci,
- dobré mezilidské vztahy,
- širokou nabídku benefitů,
- příjemné pracovní prostředí,
- zvýhodněné firemní produkty či slevy u partnerských společností.

Pokud se pracovní pozice týká čerstvých absolventů či brigádníků, společnost je ráda vše naučí. Společnost někdy i cíleně vyhledává absolventy či brigádníky. Je to nejen z finančních důvodů, ale také, že si zaměstnance takzvaně vychová. Společnost také využívá Trainee program. Pozice Trainee je obvykle obsazována studenty posledních ročníků vysoké školy či čerstvými absolventy. Společnost si stážisty na Trainee programu vychovávají tak, jak potřebují (interní materiály společnosti).

5 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZROJŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti XY je provedeno na základě rozhovoru s personalistkou na pozici HR Business Partnera.

5.1 Personální plánování

Ve Společnosti XY je personální plánování velmi důležité. Plánuje se dopředu, jaké zaměstnance a kolik zaměstnanců bude potřeba, kdy budou tito zaměstnanci potřeba apod. Pokud má vzniknout nový tým, manažer musí jasně říct, jak má tým vypadat. Na manažerovi je, aby nadefinoval:

- Proč tým vzniká?
- O čem tým bude?
- Jaké chce v týmu lidi?
- Jaké budou úkoly?
- Kolik lidí do týmu potřebuje?
- Za co budou zaměstnanci zodpovědní?

Pokud jsou všechny tyto otázky zodpovězeny, vzniká popis pracovního místa. V popise pracovního místa personalistka nadefinuje základní požadavky, tedy co bude zaměstnanec na té pozici dělat, a také ukazatele výkonnosti. Následně začíná klasický proces výběrového řízení.

Při sestavování rozpočtu, vždy Společnost XY vychází z toho, jak to bylo v předešlém roce. Zjišťuje se, zdali je někde nějaký problém, kde je to naopak dobré, a celkově se zhodnocuje situace ve společnosti. Pokud nastane problém, kdy manažer zjistí, že danou práci nezvládá s kapacitou lidí, které má, musí se poté hledat prostředky, jak tento problém vyřešit.

V rozhovoru personalistka uvedla, že manažer musí zdůvodnit proč potřebuje nové zaměstnance. Pokud by totiž přišel každý manažer a řekl by, že chce navýšit o zaměstnance či více, náklady by vrostly velmi vysoko. Náklady musí být dvě koruny výnosu na jednu korunu nákladu.

Pokud se vše schválí, spouští se klasické výběrové řízení.

Společnost XY sestavuje rozpočet vždy v červnu. Pokud chce tedy manažer nového zaměstnance, ohlásí to personalistům, kteří sestavují rozpočet a personalisté do něj nového zaměstnance zaimplementují. Výsledek rozpočtu musí být schválen financemi. Oddělení financí tedy rozpočet schválí či řekne, že se musí někde uspořít. V případě, že se musí uspořít, hledají personalisté různé cesty, kde by to bylo možné. Personální plánování se vždy dělá s půlročním předstihem pro další rok.

5.2 Vytváření a analýza pracovních míst

V rozhovoru personalistka uvedla, že vytváření pracovních míst velmi souvisí a vychází z personálního plánování. Společnost XY má velmi dynamické prostředí, kde vznikají digitální věci, rostou zde požadavky. Pozice, které ve společnosti fungovali před pěti lety, dnes již tolik nefungují. Manažer musí vždy nadefinovat novou pozici. Je také na něm, aby zhodnotil, zdali pozici dokáže sestavit ze stávajících lidí. Pokud by se pozice sestavovala ze stávajících lidí, nadefinovala by se zaměstnanci nová role, a ten se poté začne věnovat nové práci.

Pokud má být pozice nová, a není možné ji obsadit ze stávajících zaměstnanců, tedy ze stávajícího týmu, personalistka uvedla, že v tu chvíli se musí zažádat o nového zaměstnance. Ve Společnosti XY se v případě žádosti o nového zaměstnance, podává požadavek na Bort. Bort schvaluje žádosti o nové zaměstnance.

5.2.1 Popis čtyř úrovní manažerů ve Společnosti XY

Společnost XY má ve firmě čtyři úrovně manažerů:



Obrázek 5 Úrovně manažerů ve Společnosti XY

Zdroj: interní materiály společnosti

B0 je Bort, a znamená představenstvo, tedy nejvyšší úroveň. B1 jsou jednotlivé úrovně divizí a spadají pod B0. Divizí je ve společnosti čtyřicet. B2 je druhá úroveň manažera, která je pod B1, a týká se útvarů. Pod B2 spadají B3 manažeři, jsou tedy tři úrovně od Bortu.

5.2.2 Proces vytváření a analýzy pracovního místa

Nová místa ve Společnosti XY vznikají neustále, jelikož se mění pracovní náplně, a zároveň se mění trh, na který je třeba reagovat. Je na manažerovi, aby přesně řekl, co potřebuje.

Dalším krokem, který řeší personalisté ve Společnosti XY, je řešení organizační struktury, tedy pod kým bude vytvořený tým, pod jakým manažerem nebo kde jinde ve struktuře.

Při vytváření a analýze pracovního místa se personalista manažera ptá na následující otázky:

- Co od dané pozice očekává?
- Co bude daná pozice vykonávat?
- Jaké schopnosti a dovednosti má mít?
- Vzdělání a kvalifikace nového zaměstnance?
- Jaké úkoly bude zaměstnanec plnit?

Je nutné také stanovit, zdali se bude tvořit jedna pracovní pozice či celý tým. Když manažer nadefinuje personalistce popis pracovního místa, tedy kritéria a veškeré požadavky, které chce, je dalším procesem grading.

Personalistka v rozhovoru uvedla, že grading je stanovení kritérii, podle kterých je poté určena cena dané pozice. Řekne tedy personalistům částku pozice, na kterou budou cílit. Při obsazování pozic díky tomu personalisté vědí, na jakou skupinu cílit, tedy jestli na juniorskou pozici, kde bude částka nižší, či naopak na seniorskou, kde je nutné, aby mzda byla nabídnuta vyšší.

5.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Společnost XY získává zaměstnance jak interně, tak externě. Občas také vyhledávají kandidáty na LinkedIn a sami je oslovují.

Společnost XY má pravidlo, že se pozice vždy musí inzerovat interně, aby se na ni vždy mohli přihlásit již stálí zaměstnanci. Důvod interní inzerce je podle personalistky takový, aby měli zaměstnanci možnost se posouvat, ať už horizontálně či vertikálně. Cílem interní inzerce je tedy kariérní růst, a mělo by tak být obsazeno minimálně 23 % pracovních pozic. Společnost XY si na tomto buduje a zakládá zaměstnavatelskou značku.

Pracovní pozice se inzerují dle především na Jobs.cz, Welcome to the jungle, Práce.cz a na dalších stránkách. Pokud se jedná o specifické pozice, manažeři ji přidávají na LinkedIn. Oblíbený je také v Společnosti XY friend hunting, tedy na základě nějakého doporučení. Zaměstnanec, který doporučí uchazeče, a ten je následně přijat, získává bonus. Bonus obvykle činí 20 000 korun. Pokud se obsazování pracovní pozice týká úrovně B1, používá společnost XY head hunting. Head hunting je ale velice nákladný, proto se používá jen málokdy.

5.3.1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

Personalistka uvedla, že velkou výhodou získávání z vnitřních zdrojů pro zaměstnance je ta, že se mohou naučit spoustu nových věcí. Zaměstnanec vykonává ve Společnosti XY nějakou pozici, a pokud je na ní nespokojený, může se mu vytvořit pozice nová či může jít zaměstnanec na nové oddělení. Vybírat interně je skvělé i v případě, kdy organizace nechce přijít o někoho šikovného, takže pokud se zaměstnanec cítí vyhořelý, nabídne se mu jiná pozice, či se mu jeho práce nějak obohatí.

Společnost XY vidí ale velkou nevýhodu ve finančním ohodnocení, z důvodu, že zaměstnanec nemá na novou pozici tolik zkušeností, je mu tak nabízeno méně peněz. Další velkou nevýhodou je, že zaměstnavatel interním obsazováním pozic přichází o nové myšlenky z venku. Personalistka se k tomu vyjádřila tak, že se spoustu věcí v dnešní době mění, a je velmi důležité mít zaměstnance, který se ve svém oboru vyzná.

Výhodu v externích zdrojích tedy Společnost XY vidí především v know how. Naopak velkou nevýhodou jsou podle Společnosti XY vysoké náklady, externí nábor bývá zpravidla dražší, jelikož uchazeč jakožto odborník si řekne svoji cenu, zatímco interní zaměstnanec je podle personalistky, motivován spíše novou prací než výší mzdy.

5.3.2 Výběr zaměstnanců

V rozhovoru personalistka uvedla, že po nadefinování pracovní pozice a popisu pracovního místa, se zadává požadavek na výběrové řízení. Požadavek ohledně výběrového řízení jde na oddělení People & Culture, které se ve Společnosti XY stará o personální činnosti. Na oddělení tedy podle požadavku manažera vytvoří inzerát. Pokud má manažer již předem vybraného člověka, výběrové řízení není nutné.

Na základě rozhovoru personalistka uvedla tyto způsoby výběrového řízení:

- Individuální pohovor.
- Assessment centrum.
- Případové studie.

Jaké bude výběrové řízení, kolik bude mít kol, a jak bude probíhat, je na základě domluvy s manažerem. Velmi oblíbeným druhem výběrového řízení je dle personalistky assessment centrum.

Personalistka ale uvedla, že je v dnešní době velmi těžké uskutečnit assessment centrum z důvodu malého počtu uchazečů. Nejobvyklejší a nejpoužívanější metodou výběrového řízení je tedy individuální pohovor. Pokud se jedná o specifickou pozici, je k pohovoru ještě případová studie, na ní se ověřuje odborná znalost.

Poté co je pozice inzerovaná, musí manažer nadefinovat další důležité požadavky. Tedy přesně říct, jakého člena chce v týmu, a koho hledá. Manažer uvede, co je pro něj důležité, a jaké mají být uchazečovi vlastnosti a chování.

Pohovory ve Společnosti XY obvykle vede personalista, a manažer občas přispěje nějakou otázkou, či dotazem. Pohovor je sestaven a veden tak, aby byli prověřeny manažerovi požadavky. Je proto velmi důležitá volba otázek. Personalistka uvádí, že také záleží kolika hodinový je pohovor. Je prý také velmi důležité rychle reagovat, jestli uchazeče chceme či nikoliv, z důvodu velmi vysoké poptávky po pracovní síle.

Obvyklý proces ve Společnosti XY je, že si manažeři vyvoleného uchazeče zvou do svého týmu, aby viděli, jak zapadne, a jestli si bude s týmem a pracovním prostředím rozumět. Pokud uchazeč projde úspěšně výběrovým řízením, spouští se náborový proces.

5.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Oddělení People & Culture má na starosti celkový proces přijímání a adaptace zaměstnanců. Velký podíl na přijímání a adaptaci zaměstnanců má také manažer. Manažer nejen stanoví požadavky, jakého zaměstnance chce, na jakou pracovní pozici apod., ale také si zaměstnance vybírá a následně mu pomáhá s jeho adaptací a začleněním do pracovního prostředí.

5.4.1 Proces přijímání zaměstnanců

Ve Společnosti XY je na manažerovi, aby zadal požadavek na přijetí zaměstnance. Je poté potřeba minimálně týden, aby se vše stihlo zpracovat. Celý proces zahrnuje především dokumenty, také žádost o techniku, a celkové řešení pracovně právní agendy.

Poté co přijde požadavek, zaměstnanec Společnost XY zadává do systému a spouští se nástupní proces. Novým zaměstnancům přijde automatický email, ve kterém mají stanovené, co si musí obstarat. Personalistka zmínila například zdravotní prohlídku, která by měla být splněna před nástupem do zaměstnání, výpis z trestního rejstříku, osobní dotazník, prohlášení a další důležité dokumenty. Poté se zaměstnanec dostává do firmy podepsat pracovní smlouvu a všechny důležité dokumenty. Manažer si posléze nového zaměstnance vyzvedne a seznámí ho s kolegy, pracovním prostředím, a tak dále.

5.4.2 Pracovní poměr

Společnost XY má mzdový výměr a za velkou výhodu pokládá možnost úpravy mzdového výměru. Jedná se totiž o jednostranný dokument, kde je možné zaměstnanci mzdu zvýšit či snížit. Ke snižování však dle personalistky dochází málokdy, obvykle z důvodu špatného výkonu nebo pokud jde zaměstnanec na jinou pozici, kde je rozpočet nižší.

Společnost XY uzavírá standardně pracovní poměr na dobu určitou, a to na jeden rok. Obvykle se ale po půl roce domlouvají s manažerem, jestli jsou s novým zaměstnancem spokojeni, a pokud ano, je zaměstnanci nabídnut pracovní poměr na dobu neurčitou. Společnost XY to považuje za velmi motivační. Každý zaměstnanec po roce skládá zkoušku, kde se ověří jeho schopnosti, a přechází také z juniorské pozice na pozici seniorskou, a odchází od něj mentor.

Společnost XY uzavírá klasické pracovní smlouvy, dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti se týkají především brigádníků. Personalistka v rozhovoru uvedla, že společnost má také externisty, především se jedná o zaměstnance z IT, a ti bývají na OSVČ. Tito zaměstnanci obvykle vykonávají práci pouze na nějaký projekt, nejsou to tedy standardní zaměstnanci společnosti.

5.4.3 Proces adaptace zaměstnanců

Společnost XY přiděluje všem novým zaměstnancům mentora. Mentor je obvykle přidělen v rámci ročního programu a měl by být novému zaměstnanci k dispozici po celý rok. Od nového zaměstnance by nemělo nic odejít, dokud to nekontroluje a nezhodnotí mentor. Mentor tedy nového zaměstnance provádí a zaučuje. Mentor by měl také zaměstnanci říct, jak to v organizaci funguje, jak například vykazovat docházku, jak fungují služební cesty, co má zaměstnanec udělat, pokud chce být na home office, a podobně.

Ve Společnosti XY stanoví manažer zaměstnanci cíle a je manažerova povinnost se se zaměstnancem jednou za čtrnáct dní sejít a zjistit, zdali vše funguje, jak má, jestli je zaměstnanec spokojený nebo jestli mu naopak něco chybí.

Personalistka v rozhovoru uvedla, že druhý den nástupu je vstupní školení pro nové zaměstnance, a v této době bývá především online. Obvykle je konáno od devíti hodin do tří hodin. Personalisté na školení představují strategii firmy a kam Společnost XY směřuje. Také se obvykle na školení přihlásí zaměstnanec z představenstva, tedy z úrovně manažera Bort 0. Na školení jsou také představeny benefity a informační bezpečnost.

Společnost XY má zkušební dobu tři měsíce a oddělení People & Culture by mělo být během zkušební doby udržovat neustálý kontakt s novým zaměstnancem, ptát se ho, jak je spokojený, a zdali mu něco nechybí. Manažer by měl na konci zkušební doby podat zpětnou vazbu a hodnocení. Personalistka řekla v rozhovoru, že pokud je vše v pořádku, zaměstnanci se stanoví nové cíle do konce roku. Pokud je však zaměstnanec či manažer nespokojený, což se dle personalistky občas stává, vytvoří se dohoda o zrušení ve zkušební době.

5.5 Hodnocení zaměstnanců

Společnost nařizuje manažerům, aby své zaměstnance hodnotili pravidelně, jelikož pokud by se hodnotilo pouze za jeden rok, na spoustu věcí se zapomene, a dle zkušeností personalistů by se hodnotili maximálně za poslední tři měsíce. Hodnocení je tedy prováděno manažery za každý měsíc, jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Společnost XY považuje zpětnou vazbu za velmi důležitou, a ve svém firemním systému mají možnost dát jakémukoliv zaměstnanci z firmy ocenění neboli odznak.

5.5.1 Proces hodnocení zaměstnanců

Společnost XY má oficiálně dvě setkání za rok, tedy roční a půlroční. Na začátku roku si Společnost XY nadefinuje společné cíle, po půl roce, tedy v červenci, je setkání, kde je řečeno, jak se společnosti daří či nedaří, zdali je něco potřeba či není. Na konci roku je hodnocení, kde se hodnotí, jak se povedlo splnit stanovené cíle.

Ve společnosti musí po roce každý zaměstnanec vyplnit hodnocení, kde vyplňuje, jak se mu dané cíle povedlo splnit, také vyplní tři nejsilnější kompetence, tři nejslabší kompetence, a obvykle

i zanechává nějaký komentář, kterým ohodnotí práci. Hodnocení je posláno dál k manažerovi, který také hodnotí silné a slabé kompetence zaměstnance. Z důvodu možnosti rozdílných názorů, se zaměstnanec s manažerem sejdou a diskutují.

Na konci ročního hodnocení manažer získá informace od zaměstnanců, kde zjistí, jak jsou spokojeni, kam se chtějí posouvat a podobně. Následně je porada s B1 manažery, kteří schvalují rozpočet na každý rok. Rozpočet je ve firmě daný velikostí divize či senioritou zaměstnanců. Při sestavování rozpočtu manažer řekne, co by chtěl pro své zaměstnance.

„Manažer by měl tedy nastínit situaci a říct, co by pro své zaměstnance chtěl, například školení. Minulý rok například jeden manažer udělal školení, které bylo s psychologem, a mělo to velmi pozitivní vliv na zaměstnance. Zaměstnancům to nepomohlo sice v pracovním životě, ale velmi jim to pomohlo v životě osobním.“ Uvedla personalistka Michaela Frayerová v rozhovoru.

Společnost XY pořádá průběžně odborná školení na základě neustálých změn. Zaměstnanci tedy musí mít aktuální informace o dění. Každé oddělení má jiné typy školení, a školení vždy odpovídají dané pozici.

5.5.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Ve Společnosti XY se po uzavření hodnocení tvoří bonusy, tedy bonusové kalkulačky. A je úkolem každého manažera, aby bonusy rozdělil mezi zaměstnance.

Hodnocení ve Společnosti XY je na základě krátkodobých a dlouhodobých cílů. Krátkodobé cíle značí krátkodobé peníze a dlouhodobé cíle značí dlouhodobé peníze. Zaměstnanci, kteří jsou na dlouhých penězích, jsou na ročních bonusech. Naopak zaměstnanci, kteří jsou na krátkých penězích mají měsíční či kvartální cíle. Dlouhodobé cíle neboli roční, jsou zadávány do systému, kam se zadává název cíle, jak by to mělo na konci vypadat, a jakou váhu daný cíl má. Dohromady by měly všechny cíle dávat 100 %.

5.6 Motivace a odměňování zaměstnanců

Ve Společnosti XY říkají, že motivace zaměstnanců je pouze vnitřní a vše ostatní je stimulace.

„Člověk se může pouze sám motivovat a peníze jsou pouze stimul. Manažer by měl poznat co jeho zaměstnance motivuje, a co je pro něj důležité. Někteří zaměstnanci mají například bohatého partnera, a proto je pro ně motivace chodit do práce jen pro dobrý pocit. Je pro něj velmi motivační, když je slovně pochválen před nastoupenou jednotkou. Pokud máte zaměstnance, který je introvert, je dobré si ho vzít stranou a pochválit ho mezi čtyřma očima. Někteří zaměstnanci potřebují, jak odpovídající finanční ohodnocení, tak pochvalu před ostatními. Každý manažer by měl vědět, co jeho zaměstnanec potřebuje, měl by s tím umět pracovat, a upravovat styl řízení.“ Uvedla personalistka Michaela Frayerová v rozhovoru.

Společnost XY používá Průzkum spokojenosti Promluv. Zaměstnanci zde odpovídají, jak jsou ve společnosti a celkově s prací spokojeni. Průzkum spokojenosti Promluv je anonymní dotazník, kde je

dvacet pět otázek. Zaměstnanci zde odpovídají na šále od 1 do 10 a mohou zanechat i komentář. Otázky v anonymním dotazníku se týkají pracovního prostředí, práce na dálku, pracovní náplně, práce v týmu, pracovního vytížení a celkově veškerých činností, které se týkají jejich práce. Průzkum spokojenosti Promluv je pro společnost velmi důležitý, vyplývá z něj totiž co zaměstnanci motivuje, co o od manažera a své práce očekávají.

5.6.1 Systém odměňování

K navýšování mzdy dochází v průběhu roku. Manažeři zadávají požadavky na oddělení People & Culture kdykoliv a ti jen podle požadavků mění mzdový výměr. Každá pozice má ve společnosti odměňovací schéma. Společnost XY má tedy roční bonusy neboli stanovené cíle, které se zapisují do systému, a krátké bonusy, které jsou měsíční a kvartální, a zapisují se do Excelu, tedy to hromadného souboru oddělení. Roční bonusy jsou vypláceny na konci roku. Mimořádné odměny může zaměstnanec dostat kdykoliv v průběhu roku za dobře odvedenou práci.

„Každá pozice má tedy odměňovací schéma, například může být pozice, která má cílový bonus ve výši dvou cílových mezd, nebo pozice, kde máme cílový bonus i šest platů. Takže opravdu velmi záleží, co je to za pozici, a jak daná pozice přispívá k lepšímu hospodářskému výsledku.“ Říká personalistka Michaela Frayerová.

5.6.2 Mzdové formy

Společnost XY má zavedený hodinový tarif pro zaměstnance, kteří jsou na dohodu o pracovní činnosti a na dohodu o provedení práce. Výše tarifu se pohybuje různě, záleží na pracovní náplni a vytíženosti. Nejvíce obvyklý je hodinový tarif 120 korun či 130 korun na hodinu. Společnost také využívá úkolovou mzdu, ta se vztahuje především na externisty, kteří pracují ve společnosti z důvodu projektu. Zaměstnanci, kteří jsou na hlavní pracovní poměru mají stanovenou měsíční mzdu. Juniorská měsíční mzda začíná na 40 000 korunách. Mzda se poté postupně zvyšuje, například když zaměstnanec přechází z juniorské pozice na pozici seniorskou.

5.7 Vzdělávání zaměstnanců

Společnost XY plánuje vzdělávání zaměstnanců na základě toho, v čem na sobě chtějí zaměstnanci zapracovat. Společnost se drží pravidla 70-20-10. Manažer rozhoduje, jaký tým školení či vzdělávání svým zaměstnancům poskytne.

Pro společnost je velmi důležitý osobní rozvoj zaměstnanců.

5.7.1 Proces vzdělávání zaměstnanců

Proces vzdělávání ve Společnosti XY je následující:

1. Manažer zjistí a identifikuje potřeby vzdělávání zaměstnanců.
2. Podá požadavek na vzdělávání oddělení People & Culture.
3. Zvolí se metoda a způsob vzdělávání.
4. Realizace vzdělávání zaměstnanců.
5. Identifikace přínosu vzdělávání zaměstnanců.

5.7.2 Metody vzdělávání zaměstnanců

Společnost XY využívá řadu metod vzdělávání:

- školení,
- mentoring,
- koučink,
- konzultace,
- e-learning,
- přednášky,
- semináře,
- konference,
- rotace práce.

Školení mohou být ve společnosti v týmech, odborného rázu nebo s psychologem. Školení jsou pořádána prezenčně i online. Velmi oblíbeným školením jsou simulace, které jsou zhruba ve dvanácti zaměstnancích. Těchto dvanáct zaměstnanců je rozděleno do tří týmů a školitel jim zadává různé situace k řešení. Školitel různě upravuje zadání, tudíž to zaměstnance učí pracovat a reagovat na určité typy situací. Dalším velmi oblíbeným typem vzdělávání ve společnosti je školení, kam je vyslán pouze jeden zaměstnanec. Má velkou zodpovědnost, a je velmi důležité, aby na školení dával pozor, a předal vše svým kolegům.

Společnost XY také využívá odborná školení jako mentoring. Zkušený pracovník neboli mentor, předává zaměstnanci veškeré zkušenosti a zaměstnanec ho napodobuje. Koučink je dalším způsobem vzdělávání ve společnosti. Zaměstnanec je takzvaně koučován a kouč hlídá, analyzuje a identifikuje problémy. Koučink se obvykle týká zaměstnanců z vyšší úrovně.

Dalším oblíbeným způsobem vzdělávání je formou konzultace. Zaměstnanci si radí a říkají své nápady, názory a navzájem si pomůžou a dají zpětnou vazbu. Velmi efektivní a prospěšné vzdělávání je také rotací, kde si zaměstnanci zkusí práci na jiných odděleních.

Vzdělávání je pak také samozřejmě klasicky formou seminářů, přednášek, E-learningu či konferencí.

5.7.3 Firemní pravidlo 70-20-10

Společnost XY má firemní pravidlo 70-20-10. Pravidlo 70 %, říká, že nejvíce zaměstnance posouvá on the job training. Zaměstnance tedy nejvíce rozvíjí a posouvá, pokud dostává těžší a náročnější úkoly. Monotónní práce zaměstnance moc neposouvá a nerozvíjí, bude ji sice dokonale zvládat, ale neposune to zaměstnance nikam dál.

Pravidlo 20 % tedy říká, že pokud se chce zaměstnanec rozvíjet, měl by dostávat od manažera různé úkoly. Pravidlo 20 % zahrnují projektové věci, jako mentoring či koučink. Ve společnosti je sestavený seznam mentorů a koučů. Zaměstnanci ve společnosti mají možnost využít interního mentora nebo interního kouče, či externího mentora nebo externího kouče.

Ve společnosti také využívají mezifiremní mentoring. Jedná se o burzu, kde má každá firma k poskytnutí deset mentorů. To znamená, že mentoři ze Společnosti XY mohou jít dělat mentory do jiné firmy.

Pravidlo 10 % jsou školení. Dle společnosti školení posouvá zaměstnance nejméně. Školení je totiž vždy těžší využít v praxi.

5.8 Péče o zaměstnance

Pro Společnost XY je velmi důležité, aby se zaměstnanci v práci cítili dobře, zaměstnanci pak podávají lepší pracovní výkony.

5.8.1 Pracovní prostředí

O pracovní prostředí se ve Společnosti XY stará oddělení Facility. Oddělení Facility zabezpečuje ergonomické podmínky:

- mikroklimatické podmínky,
- hluk na pracovišti,
- osvětlení,
- barevná úprava,
- řešení prostoru.

„Pokud se stěhuje nějaké oddělení, měří, kolik lidí se kde vejde, jak vyřešit zasedací pořádek, hluk na pracovišti, aby bylo příjemné osvětlení, samozřejmě čerstvý vzduch a celkově aby byly dodrženy hygienické normy. Z hlediska tedy fyzická se stará oddělení Facility.“ Uvedla v rozhovoru personalistka Michaela Frayerová.

Společnost XY ví, že zaměstnance může cokoliv rozptýlit od práce, velmi si tedy zakládá na tom, aby na pracovišti bylo dostatečné světlo, tepelná rovnováha, rovnoměrnost osvětlení, a další odpovídající podmínky.

5.8.2 Bezpečnost a ochranu zdraví při práci

Ve společnosti řeší bezpečnost a ochranu zdraví při práci pomocí E-learningů, zaměstnanci mají povinnost si je projít a prostudovat. Je samozřejmě také stanovena doba odpočinku, jak by měli zaměstnanci pracovat a nepřepínat se.

5.8.3 Vztahy na pracovišti

Vztahy jsou obvykle řešeny manažerem a je na něm, aby udržoval harmonický vztah mezi zaměstnanci. Pokud něco nefunguje, řeší to manažer se zaměstnanci z People & Culture. People & Culture poté řeší jak s danou situací či problémem naložit, a jak ho vyřešit. Jak fungují vztahy na pracovišti, Společnost XY zjišťuje prostřednictvím anonymního průzkumu spokojení Promluv. Společnosti se tato metoda osvědčila a zaměstnanci si velmi pochvalují vztahy na pracovišti.

5.9 Uvolňování zaměstnanců

Společnost XY si velmi zakládá na spokojenosti svých zaměstnanců, a proto se snaží, aby i uvolňování zaměstnanců bylo prováděno co nejšetrněji, a velmi ohleduplně. Společnost si chce na trhu udržet dobré jméno, a také chce, aby se zaměstnanci rádi vraceli.

Společnost XY má následující způsoby ukončení pracovního poměru:

- Dohoda, ze strany zaměstnance či zaměstnavatele.
- Výpověď, ze strany zaměstnance či zaměstnavatele.
- Okamžité zrušení, ze strany zaměstnance či zaměstnavatele.
- Skončení pracovního poměru na dobu určitou.
- Smrt zaměstnance.
- Odchod do důchodu.

Společnost XY uvedla, že nejobvyklejším způsobem ukončení pracovního poměru je dohodou, a to ze strany zaměstnance či zaměstnavatele. Obvykle se manažer se zaměstnancem dohodnou, jak bude pracovní poměr ukončen, tedy jestli zaměstnanec skončí za týden, či později. Pokud zaměstnanec podá výpověď ve zkušební době, je ukončení pracovního poměru ihned. Mimo zkušební dobu je výpovědní lhůta dva měsíce. Ukončení ve zkušební době může být také samozřejmě ze strany zaměstnavatele.

Společnost XY používá takzvané překážky. Zaměstnanec na překážkách je placen průměrem, a měl by být kdykoliv k dispozici, pokud ho bude manažer potřebovat. Překážky jsou obvykle zavedeny, pokud zaměstnanec hrubě poruší pracovní řád. Zaměstnanci jsou odebrány veškeré přístupy a nechodí do práce.

Dalším způsobem ukončování pracovního poměru ve společnosti jsou organizační důvody. Organizační důvody zahrnují především:

- zrušení útvaru,
- přesun z Prahy do Olomouce, jelikož Společnost XY má hlavní sídla v Praze a Olomouci,

- velký počet zaměstnanců na určitý počet míst,
- zrušení pozice.

Výše odstupného ve společnosti závisí na počtu odpracovaných let. Zaměstnanci, kteří odpracovali méně než jeden rok, mají nárok na jeden plat. Zaměstnanci, kteří odpracovali dva roky, mají nárok na dva platy, a nad tři roky, mají zaměstnanci nárok na tři platy. K tomu mají ještě ze zákona stanovenou dvouměsíční výpovědní lhůtu.

Pokud chce společnost ukončit pracovní poměr z důvodu nespokojenosti, tedy výpovědí, dává zaměstnanci takzvané výtky. Manažer má povinnost zaměstnanci dávat najevo, a komunikovat s ním, že dělá svoji práci špatně. Výpověď pro porušení hrubých předpisů se ve společnosti dává málokdy, jelikož je to velmi nepříjemné pro zaměstnance i pro společnost. Společnost XY si chce zachovat dobrou tvář, a proto i k zaměstnancům, kteří porušili hrubě pracovní řád, rozvazují pracovní poměr s bolestným, například s jedním platem, a zaměstnanec je dán po dobu výpovědní lhůty na překážky a je placen průměrem.

Společnost XY se také vyhýbá hromadnému propouštění, jelikož by to společnost musela oznamovat na Úřadu práce, a je to celkově náročnější proces.

Společnost tedy ukončuje pracovní poměr ve zkušební době ze strany zaměstnance či zaměstnavatele, dohodou ze strany zaměstnance či zaměstnavatele, výpovědí ze strany zaměstnance či zaměstnavatele, z organizačních důvodů či nespokojenosti, tedy porušením pracovního řádu. Pracovní poměr ve společnosti je také ukončen odchodem do důchodu či smrtí, a uplynutím smlouvy na dobu určitou.

Společnost XY po ukončení pracovního poměru zasílá zaměstnancům výstupní dotazník. Výstupní dotazník je pro společnost velmi důležitý, jelikož tak dostávají od zaměstnanců zpětnou vazbu. Personalisté po každém rozvázání pracovního poměru, komunikují a spojují se s bývalými zaměstnanci, a ptají se na tyto otázky:

- Co se bývalým zaměstnancům líbilo či nelíbilo?
- S čím byli spokojeni a s čím nebyli spokojení?
- Zda by se vrátili zpět pracovat do společnosti?
- Jaký byl důvod odchodu, a jak se bývalým zaměstnancům daří?

Výstupní dotazník poskytuje flukuační report, kde personalisté vidí důvody odchodu zaměstnanců. Společnost ve flukuačních reportech vidí, zdali byli důvodem odchodu finance, rodinné důvody, pracovní náplň apod.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

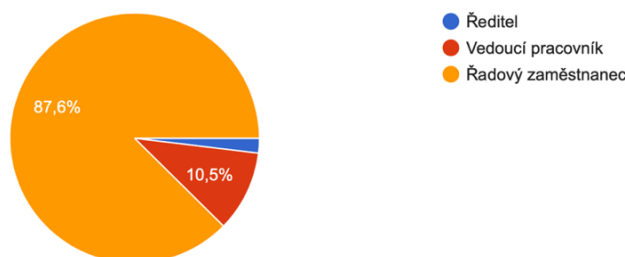
Dotazníkové šetření proběhlo od 10. března 2022 do 10. dubna 2022 na oddělení retailového bankovníctví a hypoték. Oddělení retailového bankovníctví a hypoték je jednou z nejvíce obsazovaných a nejdůležitějších divizí ve společnosti. Celkově je na oddělení 350 zaměstnanců, a zpět jich odpovědělo 210. Dotazník se skládal z celkem 21 otázek (viz příloha 2). Šetření bylo provedeno za účelem zjištění názorů u zaměstnanců na oblast řízení lidských zdrojů ve Společnosti XY.

6.1 Respondenti

Otázka 1: Jakou pracovní pozici ve společnosti zastáváte?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce respondentů, kteří se zúčastnili dotazníku, byli řadoví zaměstnanci. Dotazníku se účastnilo 183 řadových zaměstnanců (87,6 %), vedoucích pracovníků bylo 22 (10,5 %) a ředitelé byli 4 (1,9 %).

Jakou pracovní pozici ve společnosti zastáváte?
210 odpovědí



Graf 1 Pracovní pozice ve společnosti

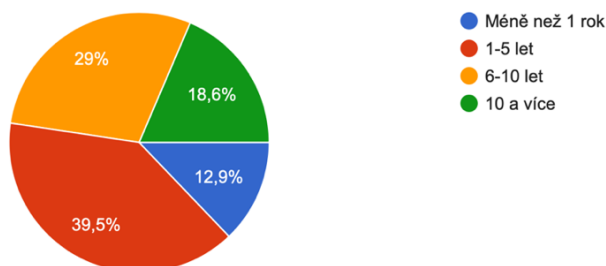
Zdroj: vlastní šetření

Otázka 2: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Největší procento zaujímá skupina, která je ve společnosti 1–5 let a jedná se o 83 respondentů (39,7 %). Hned za nimi je 61 (29,2 %) zaměstnanců, kteří odpověděli, že ve společnosti pracují 6–10 let. Nejnižší procento zahrnují zaměstnanci pracující méně než jeden rok, jedná se o 27 zaměstnanců (12,9 %), a přesně 39 zaměstnanců je ve společnosti 10 a více let (18,2 %).

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

210 odpovědí



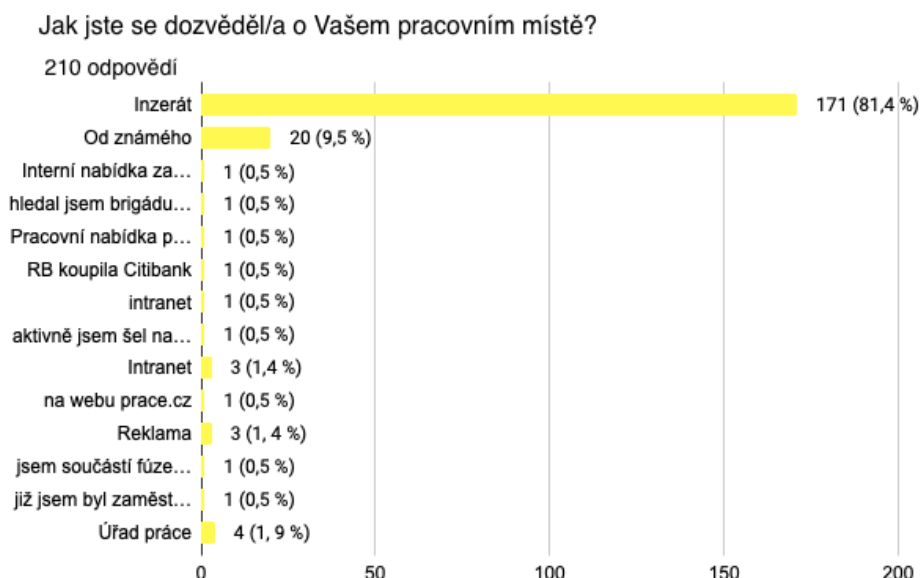
Graf 2 Doba zaměstnání zaměstnanců ve společnosti

Zdroj: vlastní šetření

6.2 Výsledky

Otázka 3: Jak jste se dozvěděl/a o Vašem pracovním místě?

Nejvyšší procento (81,4 %) zde zaujímá jednoznačně inzerát. Pro inzerát hlasovalo 171 respondentů. Přesně 20 (9,5 %) respondentů odpovědělo, že se o práci dozvěděli od svého známého, 4 (1,9 %) zaměstnanci uvedli, jako zdroj jejich zjištění o pracovním místě, Úřad práce. Pro reklamu hlasovali 3 (1,4 %) respondenti a pro Intranet také 3 (1,4 %). Další varianty, které zmínilo 9 respondentů, byly po jedné odpovědi a každá odpověď má 0,5 %.



Graf 3 Způsoby zjištění o pracovní pozici zaměstnanců

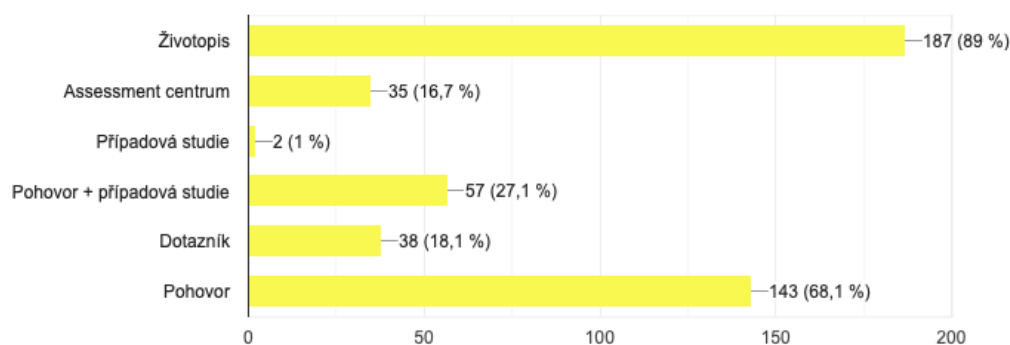
Zdroj: vlastní šetření

Otázka 4: Jakým způsobem probíhalo Vaše výběrové řízení?

Na znění otázky, jakým způsobem probíhalo výběrové řízení, byla nejčastější odpověď životopis. Respondenti zde mohli zvolit více možností. Tudíž jsou vidět výsledky, kolik zaměstnanců hlasovalo pro jednu z metod. Životopis měl 187 (89 %) hlasů, hned za ním byl pohovor se 143 (68,1 %) hlasy, 57 (27,1 %) hlasů bylo pro pohovor + případovou studii, 38 (18,1 %) pro dotazník, 35 (16,7 %) hlasů (16,7 %) bylo zvoleno pro assessment centrum a následně byly 2 (1 %) hlasy pro případovou studii.

Jakým způsobem probíhalo Vaše výběrové řízení?

210 odpovědí



Graf 4 Výběrové řízení ve společnosti

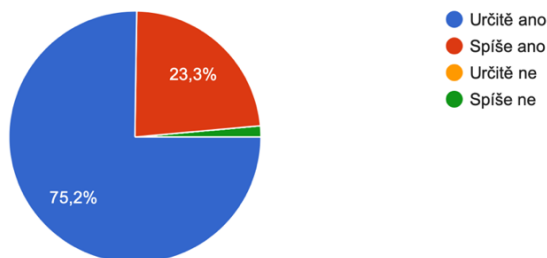
Zdroj: vlastní šetření

Otázka 5: Byl/a jste spokojen/a s adaptačním procesem? Pokud ne, v následující otázce odpovzte proč.

Na otázku ohledně spokojenosti s adaptačním procesem vynechali zaměstnanci jednu odpověď. Nikdo z respondentů neodpověděl určitě ne. Největší počet respondentů, přesně 158 (75,2 %), odpovědělo určitě ano. Spíše ano odpovědělo 49 (23,3 %) respondentů a spíše ne pouze 3 (1,4 %).

Byl/a jste spokojen/a s adaptačním procesem? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.

210 odpovědí



Graf 5 Adaptační proces ve společnosti

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 6: Proč jste nebyl/a spokojen/a s adaptačním procesem? Pokud jste byl/a, neodpovídejte.

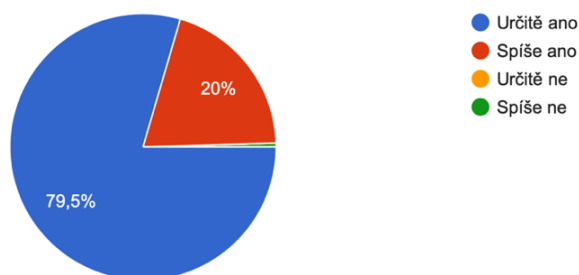
Tři zaměstnanci, kteří odpověděli spíše ne, uvedli jako důvod nedostatečné zaškolení, požadovaný dřívější nástup, i přesto, že zaměstnanci ještě neskončila výpovědní lhůta v bývalém zaměstnání, a posledním důvodem byla pandemie, tedy zaškolování přes home office, které bylo pro zaměstnance velmi obtížné.

Otázka 7: Jste pravidelně hodnocen/a a dostáváte zpětnou vazbu ohledně své práce?

Ohledně pravidelného hodnocení odpověděl pouze 1 (0,5 %) respondent spíše ne. Nejvíce hlasů bylo u určitě ano, přesněji 167 (79,5 %) a 42 (20 %) respondentů odpovědělo spíše ano.

Jste pravidelně hodnocen/a a dostáváte zpětnou vazbu ohledně své práce?

210 odpovědí



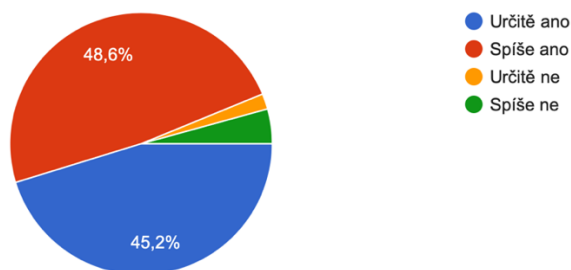
Graf 6 Hodnocení a zpětná vazba

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 8: Jste v organizaci dostatečně motivován/a? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.

V otázce týkající se motivace odpovědělo 102 (48,6 %) respondentů spíše ano a 95 (45,2 %) zvolilo určitě ano. Pro spíše ne hlasovalo 9 (4,3 %) respondentů a 4 (1,9 %) hlasovali pro určitě ne.

Jste v organizaci dostatečně motivován/a? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.
210 odpovědí



Graf 7 Motivace ve společnosti

Zdroj: vlastní šetření

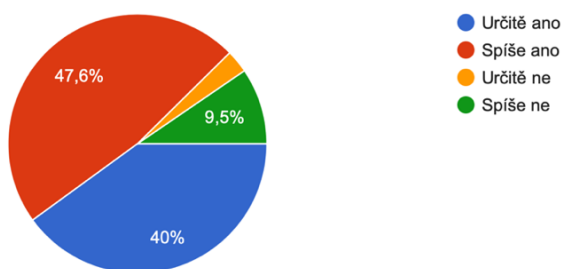
Otázka 9: Proč nejste dostatečně motivován/a? Pokud jste, neodpovídejte.

Zaměstnanci, kteří hlasovali pro určitě ne či spíše ne, si stěžovali na nízkou mzdu a malé odměny.

Otázka 10: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.

Pro spíše ano hlasovali 100 (47,6 %) respondentů a pro určitě ano 84 (40 %). Pro spíše ne hlasovalo 20 zaměstnanců (9,5 %) a určitě ne odpovědělo 6 (2,9 %) zaměstnanců. Zde lze vidět větší míra nespokojenosti oproti jiným otázkám.

Jste spokojen/a s finančním ohodnocením? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.
210 odpovědí



Graf 8 Finanční ohodnocení ve společnosti

Zdroj: vlastní šetření

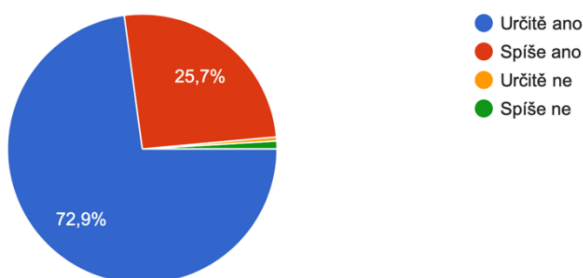
Otázka 11: Proč nejste spokojen/a s finančním hodnocením? Pokud jste, neodpovídejte.

Zaměstnanci, kteří odpověděli určitě ne či spíše ne, si stěžovali na velmi nízké finanční ohodnocení, na vyšší mzdu u konkurence, a také na rozdíly mezi mzdou podřízených a nadřízených.

Otázka 12: Jste spokojen/a na své aktuální pozici?

Ohledně spokojenosti na aktuální pozici odpovědělo 153 (72,9 %) zaměstnanců určitě ano, spíše ano 54 (25,7 %), pouze 2 (1 %) odpovědi byly spíše ne, a určitě ne 1 respondent (0,5 %).

Jste spokojen/a na své aktuální pozici?
210 odpovědí



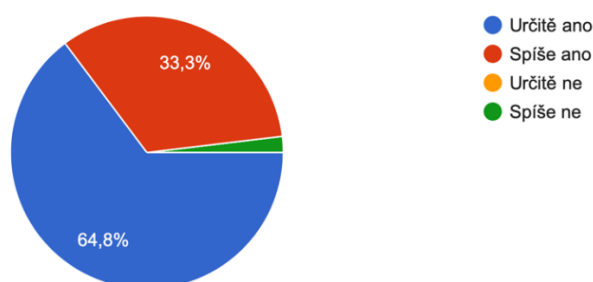
Graf 9 Spokojenost ohledně aktuální pracovní pozice

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 13: Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.

U kariérního růstu odpovědělo 136 zaměstnanců (64,8 %) určitě ano, 70 (33,3 %) odpovědí bylo u spíše ano, spíše ne zvolili pouze 4 (1,9 %) a určitě ne neodpověděl nikdo.

Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.
210 odpovědí



Graf 10 Spokojenost s kariérním růstem ve společnosti

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 14: Proč nejste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu? Pokud jste, neodpovídejte.

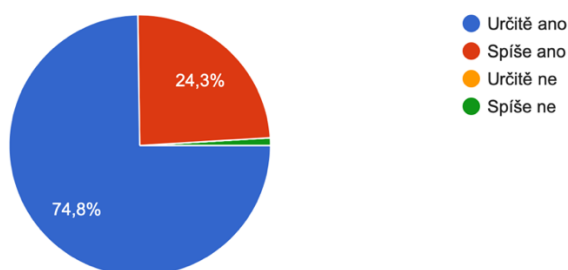
Respondenti, kteří odpověděli spíše ne uvedli, že nedostali možnost kariérního růstu nebo není kam se posouvat.

Otázka 15: Jste spokojen/a s možnostmi a kvalitou vzdělávání, které Vám organizace nabízí? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.

Většina respondentů zde odpověděla velmi kladně. 157 (74,8 %) respondentů hlasovalo pro určité ano, spíše ano zvolilo 51 (24,3 %) zaměstnanců, a pouze 2 (1 %) odpovědi byly pro spíše ne. Určitě ne nikdo nezodpověděl.

Jste spokojen/a s možnostmi a kvalitou vzdělávání, které Vám organizace nabízí? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.

210 odpovědí



Graf 11 Spokojenost s možnostmi a kvalitou vzdělávání ve společnosti

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 16: Proč nejste spokojen/a s možnostmi a kvalitou vzdělání? Pokud jste, neodpovídejte.

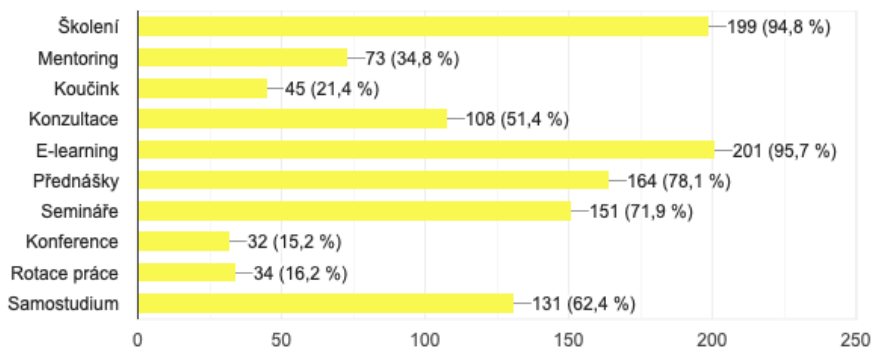
Dva respondenti, kteří hlasovali pro spíše ne, si stěžovali na nedostatek času.

Otázka 17: Jaké metody vzdělávání Vám společnost nabízí?

V otázce ohledně metod vzdělávání ve společnosti mohli respondenti zvolit více možností. Tudiž jsou zde vidět výsledky, kolik zaměstnanců hlasovalo pro jednu z metod. Nejvíce hlasů měl E-learning. E-learning měl 201 (95,7 %) hlasů, hned za ním bylo školení se 199 (94,8 %) hlasy, přednášky 164 (78,1 %), semináře 151 (71,9 %), samostudium 131 (62,4 %), konzultace 108 (51,4 %), mentoring 73 (34,8 %), koučink 45 (21,4 %), rotace práce 34 (16,2 %) a konference měla 32 (15,2 %) hlasů.

Jaké metody vzdělávání Vám společnost nabízí?

210 odpovědí



Graf 12 Metody vzdělávání ve společnosti

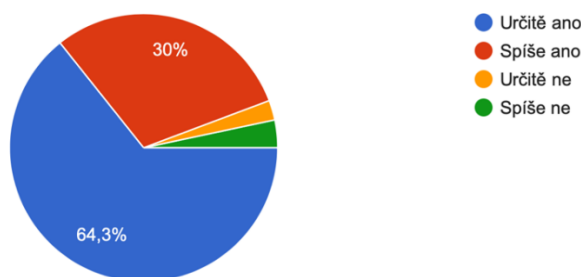
Zdroj: vlastní šetření

Otázka 18: Jste spokojen/a s pracovním prostředím? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.

Pracovní prostředí mělo 5 (2,4 %) hlasů pro určitě ne a spíše ne zvolilo 7 (3,3 %) respondentů. Největší procento mělo určitě ano s 135 (64,3 %) hlasy a spíše ano zvolilo 63 (30 %) zaměstnanců.

Jste spokojen/a s pracovním prostředím? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.

210 odpovědí



Graf 13 Spokojenost s pracovním prostředím

Zdroj: vlastní šetření

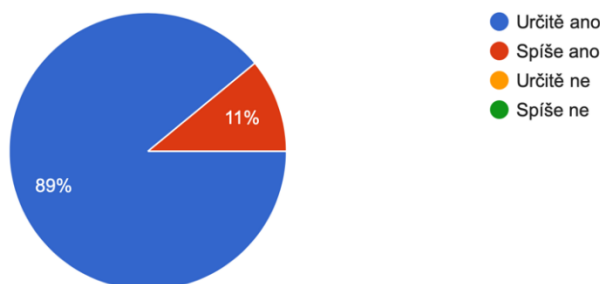
Otázka 19: Proč nejste spokojen/a s pracovním prostředím? Pokud jste, neodpovídejte.

Respondenti, kteří si stěžovali na pracovní prostředí, tedy zvolili spíše ne či určitě ne, jako důvod uváděli především open space, tedy sdílenou kancelář. Dalšími důvody bylo špatné osvětlení, rušivé elementy, vzduch či nedostatečná vybavenost kuchyněk a pracovního místa.

Otázka 20: Jste spokojen/a s pracovním kolektivem? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.

Odpovědi na tuto otázku byly velmi pozitivní. Určitě ano zvolilo 187 (89 %) respondentů a spíše ano 23 (11 %).

Jste spokojen/a s pracovním kolektivem? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.
210 odpovědí



Graf 14 Spokojenost s pracovním kolektivem

Zdroj: vlastní šetření

Otázka 21: Proč nejste spokojen/a s pracovním kolektivem? Pokud jste, neodpovídejte.

Na tuto otázku nebyla žádná odpověď.

6.3 Shrnutí

Spokojenost zaměstnanců ve společnosti je velmi zásadní, neboť zaměstnanci jsou důležitou složkou pro úspěšné fungování společnosti. Dotazníkového šetření se účastnili řadoví zaměstnanci, vedoucí a ředitelé. Dotazníkového šetření se účastnili jak noví zaměstnanci, tak i dlouholetí zaměstnanci společnosti.

Zaměstnanci se o své pracovní pozici dozvěděli především prostřednictvím inzerátu, a způsob výběru byl nejčastěji pomocí životopisu a pohovoru. Ve výběrovém řízení také někteří museli řešit případovou studii, dotazník či se účastnili assessment centra. Dotazovaní zaměstnanci byli převážně spokojeni s adaptačním procesem, ti kteří nebyli, udali jako důvod nedostatečné zaškolení či požadovaný dřívější nástup.

Dotazovaní byli velmi spokojeni s hodnocením a zpětnou vazbou ohledně jejich pracovního výkonu. Větší míra nespokojenosti ale byla u finančního ohodnocení a motivace. Dotazovaní zaměstnanci si stěžovali především na nízkou mzdu a špatný systém odměňování, které je demotivuje, a tudíž podávají horší pracovní výsledky.

S možnostmi kariérního růstu byla většina spokojena. Ti, kteří nebyli, uvedli jako důvod, že nemají možnost se někam dále posouvat. Společnost vzdělává formou E-learningu, školení, přednášek

a seminářů. Zaměstnanci pro vzdělávání využívají také samostudium, mentoring, koučink, rotaci práce, konzultace a konference.

Dotazovaní si ale více stěžovali na pracovní prostředí, a jako důvod uváděli sdílenou kancelář, špatné osvětlení, rušivé elementy či nevybavenost kuchyněk a kanceláře. Pracovní vztahy byly hodnoceny velmi kladně.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že jsou zaměstnanci, až na pár nedostatků, ve své práci spokojeni.

7 DISKUSE A NÁVRHY ZMĚN

V kapitole 5 a 6 byl popsán současný stav Společnosti XY v oblasti řízení lidských zdrojů. Ve společnosti jsou aplikovány moderní metody a inovativní přístupy k řízení lidských zdrojů. Společnost se snaží mít dobré jméno nejen na trhu práce, ale i mezi zaměstnanci, tudíž je pro něj velice důležité, aby byla oblast řízení lidských zdrojů kvalitní a efektivní. Na základě získaných informací budou navrženy opatření v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti ve snaze přispět ke zvýšení efektivity.

Při personálním plánování se společnost vždy snaží vyjít manažerům vstříc. Pokud tedy manažer podá požadavek o jednoho či více zaměstnanců, je mu vždy vyhověno. Rozpočet ve společnosti schvalují finance. Pokud rozpočet finance neschválí, personalisté se i tak snaží najít určité cesty, kde vzít potřebné finance, a manažerovi tak vyhovět. Společnost by se měla více zaměřit na personální plány a pomoci si kontrolním seznamem ohledně zabezpečování lidských zdrojů.

V analýze a vytváření pracovních míst je společnost velmi zkušená, z důvodu neustálých změn a rekce na trh. Celý proces jak analýzy, tak vytváření pracovního místa je velmi kvalitní. Nedostatek je ve specifikaci a popisu pracovního místa. Popis a specifikace je vytvořena pouze na základě komunikace manažera s personalistou. To zdržuje celý proces a není to pro společnost efektivní.

Ve výběru a získávání zaměstnanců je nedostatek v tom, že se společnost snaží více získávat zaměstnance prostřednictvím interních zdrojů. Společnost tvrdí, že tak svým stálým zaměstnancům poskytuje kariéerní růst a zároveň nemusí vynaložit náklady na výběrové řízení. Získávání a výběr uchazečů jsou prováděny klasickými a ověřenými způsoby. Společnost by se měla více zaměřit i na výběr zaměstnanců prostřednictvím externích zdrojů.

V přijímání a adaptaci nových zaměstnanců je každému zaměstnanci přidělen mentor. Nový zaměstnanec se tak mnohem lépe adaptuje do pracovního prostředí. Mentor mu pomáhá s úkoly a společnost si tak i ohlídá kvalitu práce. Dle nastudované literatury zde společnost dělá vše kvalitně a efektivně.

Hodnocení zaměstnanců je ve společnosti na základě krátkodobých a dlouhodobých cílů. Manažer má povinnost své zaměstnance hodnotit průběžně. Jinak má Společnost XY oficiálně dvě setkání za rok. Společnost v hodnocení zaměstnanců dělá maximum.

Společnost se v motivaci a odměňování spoléhá především na Průzkum spokojenosti promluv. Jedná se o dotazník, kde zaměstnanci vyplňují, jak jsou spokojeni s pracovním prostředím a pracovní náplní. Společnost používá bonusy roční a krátké bonusy. Každá pozice má určité odměňovací schéma, a manažer má pravomoc měnit zaměstnancům mzdový výměr. Dle dotazníku ale vyplývá, že zaměstnanci nejsou dostatečně odměňováni, a to může snižovat jejich pracovní výkon a pracovní nasazení.

Ve společnosti uplatňují různé metody vzdělávání zaměstnanců. Záleží, o jaké se jedná oddělení, zaměstnance, a jaká je situace na trhu či v organizaci. Společnost uplatňuje firemní pravidlo 70-20-10, které jasně definuje, co zaměstnance vzdělává a posouvá nejvíce.

Pro společnost je velmi důležité, aby se zaměstnanci v práci cítili dobře. Péči o zaměstnance spravuje a řeší oddělení People & Culture a oddělení Facility. Oddělení People & Culture se stará

o psychickou stránku zaměstnanců a oddělení Facility se stará o fyzickou stránku zaměstnanců. Dle dotazníku má společnost nedostatek ohledně pracovního prostředí. Pracovní prostředí je ve společnosti sdílené, tudíž je velice důležité ho uspořádat tak, aby se v něm zaměstnanci cítili komfortně a dobře.

Pokud společnost musí uvolnit zaměstnance, snaží se vždy řešit vše po dobrém, a aby z toho obě strany vyšly dobře. Společnost dává zaměstnancům odstupné. Ukončení pracovního poměru je obvykle dohodou či výpovědí. Po rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem, společnost zasílá výstupní dotazník. Společnost se v uvolňování zaměstnanců snaží dělat maximum.

Návrh 1 – Personální plánování

Společnost XY v personálním plánování vždy vyjde manažerům vstříc ohledně žádosti na nového zaměstnance. Společnost ale již tolik neřeší, zdali je opravdu potřeba nabírat velké množství nových zaměstnanců, a zdali je dokáže udržet.

Společnost by neměla podceňovat **plán personálního plánování**, tedy kolik lidí bude potřeba v určitém časovém horizontu. Měla by zlepšit definování potřeby zaměstnanců, odhadovat přebytek a nedostatek, a na to reagovat personálními plány. Personální plán slouží k realizaci cílů organizace, stanovuje cíle, předvídá vývoj a realizuje opatření.

Pro Společnost XY by to mohlo být velmi efektivní a nápomocné. Nemusela by poté řešit přebytek zaměstnanců a následné propouštění, ke kterému občasně dochází.

Příklad personálního plánu pro Společnost XY

PLÁN PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ
<p>Plán personálního stavu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Řešení potřeby lidských zdrojů v jednotlivých organizačních jednotkách.
<p>Plán personálních rezerv</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výběr a rozvoj personálních rezerv, řešení výpadku některého ze zaměstnanců.
<p>Plán přijímání nových zaměstnanců</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odhad budoucí potřeby zaměstnanců.
<p>Plán vzdělávání</p> <ul style="list-style-type: none"> • Příprava plánu v oblasti vzdělávacích programů, to znamená, kde a koho bude třeba vzdělávat.
<p>Plán řízení znalosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytváření, sdílení, používání a správa znalostí a informací o podniku za účelem konkurenční výhody, ponaučení a zlepšení.

<p>Plán stimulace zaměstnanců</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jak usměrňovat jednání pracovníků a přispívat k jejich motivaci.
<p>Plán hodnocení zaměstnanců</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roční a čtvrtletní hodnocení, systém hodnocení.

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost by také mohla vytvořit kontrolní seznam neboli checklist, který by se týkal zabezpečování lidských zdrojů.

Příklad checklistu v oblasti personálního plánování na zabezpečování lidských zdrojů

CHECKLIST V OBLASTI ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
Kolik zaměstnanců bude potřeba ve všech odděleních v krátkém a dlouhém období?
Bude možné je pokrýt z vnitřních zdrojů?
Jaké dovednosti a schopnosti budou potřeba?
Je problém s udržením stálých zaměstnanců?
Má společnost dobré jméno na trhu?
Jsou obavy ze snižování počtu zaměstnanců?
Rozvíjet a stabilizovat pracovníky, pokud chce společnost předejít závislosti na vnějších zdrojích
Bude možné sehnat zaměstnance z vnějších zdrojů?

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh 2 – Analýza a vytváření pracovních míst

Z důvodu růstu a měnící se pracovní náplně, Společnost XY vytváří a analyzuje pracovní místa. Společnost s tím má tedy velkou zkušenost a není to pro ni nic neobvyklého. K nedostatku ale dochází u specifikace a popisu pracovního místa, který je vytvořen pouze na základě komunikace manažera s personalistou.

Společnost by měla u **analýzy a vytváření pracovního místa**, vytvořit podrobný popis a specifikaci. Vytvořením dokumentu, ve kterém bude muset manažer podrobně odpovědět na velké množství otázek týkající se pracovního místa, by společnost zefektivnila a zrychlila celkový proces. Pro společnost to tedy bude efektivnější a časově výhodnější.

Společnost by mohla vytvořit formulář pro manažery. Ve formuláři by manažer rychle nadefinoval požadavky.

Příklad formuláře popisu a specifikace pracovního místa

FORMULÁŘ POPISU A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA	
Pracovní místo:	
Název funkce nadřízeného:	
Jméno nadřízeného:	
Kvalifikační třída:	
Útvar:	
Pracovní doba:	
Charakteristika práce:	
Povinnosti:	
Vybavení:	
Vztah k ostatním místům v pracovním prostředí:	
Pracovní podmínky:	
Fyzické, psychické, a další požadavky:	
Rizika:	
Praxe:	
Vzdělání:	

Zdroj: vlastní zpracování podle Koubek (2011)

Manažer by po vyplnění tohoto dokumentu nejen ulehčil práci personálnímu úseku, ale také by předešel případným nedorozuměním.

Návrh 3 – Výběr a získávání zaměstnanců

Společnost XY má firemní pravidlo, ve kterém musí každou pracovní pozici nabízet interně, někdy pouze interně, a dávat přednost především svým stálým zaměstnancům. Je to z důvodu kariérního růstu. Pro stálé zaměstnance ve firmě je to velký benefit, avšak pro společnost je to benefit pouze po finanční stránce. Bohužel společnost se takto ochuzuje o know-how, či zajímavé pracovní nabídky nebo motivovanější zaměstnance. Pokud společnost XY shání zaměstnance skrz externí zdroje používá nejvíce Jobs.cz, Welcome to the jungle, Práce.cz či LinkedIn. Tyto pracovní portály stojí společnost větší peníze, proto dalším důvodem, proč organizace používá interní zdroj raději, je takový, že výběrová řízení externě jsou nákladnější a časově náročná.

Organizace by měla každou pracovní nabídku inzerovat jak interně, tak externě. Všem uchazečům, kteří by projevíli o pozici zájem, jak z interních, tak externích zdrojů, by mohla společnost zaslat online formulář, kde by noví uchazeči vyplnili podrobné otázky, které by prověřily jejich osobnost a dovednosti, zároveň by ve formuláři byly také otázky, týkající se osobních údajů, kontaktů či vzdělání a praxe. Společnost by tak vyseletovala velkou řadu uchazečů z externích i interních zdrojů, a ušetřila by na výběrových řízeních.

Příklad formuláře pro online výběrové řízení

FORMULÁŘ PRO ONLINE VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ				
Příjmení	Jméno	Rodné příjmení	Titul	Fotografie (dobrovolné)
Rodné číslo	Datum narození	Místo narození	Okres/kraj/stát/	
Číslo občanského průkazu	Vydal dne	Číslo pasu	Platný do	
Rodinný stav	Národnost	Státní příslušnost	Řidičský průkaz	
Adresa trvalého bydliště		Telefon		Datum nástupu
Adresa přechodného bydliště		e-mail		Datum odchodu
Změněná pracovní schopnost	Důchod (druh)	Od (datum výměru)	Kč	Pracoviště
Zdravotní pojistivna	Peněžní ústav	Číslo účtu		Zařazení
RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI				Snížení daně základu na vyživované osoby

Jméno, příjmení	Rodné číslo	Adresa	Zaměstnání, zaměstnavatel, škola	
Děti				
Ostatní vyživované osoby				
VZDĚLÁNÍ				
Stupeň	Název školy	Obor	Rok ukončení	Druh zkoušky, diplom
Základní				
Střední				
Vysokoškolské bak.				
Vysokoškolské mgr.				
Postgraduální ost.				
Postgraduální dokt.				
Jiné (rekvalifikace apod.)				
OSTATNÍ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI				
Cizí jazyky				
Jazyk	Úroveň znalosti (1 = výborná, 5 = špatná)		Absolvovaný kurz, druh školy	

Práce s počítačem			
Program	Úroveň znalosti (1 = výborná, 5 = špatná)		Absolvovaný kurz, druh školy
Jiné znalosti a dovednosti			
Další absolvované kurzy			
DOSAVADNÍ ZAMĚSTNÁNÍ			
Zaměstnavatel, adresa	Pracovní zařazení	Od	Do
Uveďte datum možného nástupu, budete – li přijat/a			
Ve dne		Podpis	

Zdroj: vlastní zpracování podle Koubek (2011)

K online formuláři by společnost mohla přidat ještě **osobní dotazník**, který by lépe posoudil a zhodnotil osobnost uchazeče.

Osobní dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK
Mohl/a byste nám něco říct o sobě?
Co se Vám poslední dobou povedlo?
Co se Vám poslední dobou nepovedlo?
Byl jste někdy za výsledek své práce zkritizován/a? Jak jste na to reagoval/a?
Co Vás motivuje?

Co Vás demotivuje?
Jaké jsou Vaše slabé stránky?
Jaké jsou Vaše silné stránky?
Máte zkušenosti s prací ve skupině či vedením lidí? Jste týmový hráč?
Jaké máte záliby? Jak rád/a trávíte volný čas?
Proč se ucházíte o toto pracovní místo? Co vás na něm láká?
Jak na Vás působí stres? Motivuje Vás či spíše demotivuje?
Komunikujete rád/a s lidmi?

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh 4 – Odměňování zaměstnanců

Dle dotazníkového šetření vyplývá, že by se Společnost XY měla zaměřit na lepší finanční ohodnocení a odměňování zaměstnanců. Pokud si Společnost XY nemůže dovolit navýšování mezd, mohla by alespoň vylepšit systém odměňování. Zaměstnanci by tak ke mzdě měli dobrý systém odměňování, které by je motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu, a zároveň by z části pokrylo, a vyřešilo jejich nespokojenost s finančním ohodnocením. Odměny by spravedlivě přiděloval manažer. Ve společnosti dle výzkumu dochází k odměňování velmi zřídka a pouze na základě bonusů.

Příklad systému odměňování inspirované odměňováním a příplatky státních zaměstnanců

Osobní příplatek	Pokud zaměstnanec dlouhodobě dosahuje dobrých výsledků, může dostat až 50 % ze své mzdy
Příplatek za vedení	Pokud zaměstnanec řídí a vede další, dostává příplatek za vedení, například 10 % ze své mzdy
Odměna za plnění mimořádných pracovních úkolů	Až 25 %, záleží na pracovní pozici
Příplatek za přesčas či ve svátek	5 % ze mzdy či náhradní volno, záleží na počtu odpracovaných hodin
Příplatek za zástupce vedoucího	Nejvíce 15 % ze mzdy
Zvláštní příplatek	Od 500 Kč do 10 000 Kč, záleží na pracovní pozici
Příplatek za noční práci	20 % ze mzdy
Příplatek za práci v sobotu a v neděli	10 % až 25 % ze mzdy
Příplatek za práci ve ztíženém prostředí	Nejméně 5 % ze mzdy

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh 5 – Pracovní prostředí

Společnost XY se velmi zajímá o spokojenost svých zaměstnanců. Pracovní prostředí má ve společnosti na starost oddělení Facility. Z dotazníku ale vyplývá, že zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovním prostředím. Společnost by se tak více měla zaměřit na to, aby měli zaměstnanci klid na práci, soukromí a cítili se ve své kanceláři dobře. Pracovní prostředí velice ovlivňuje jejich pracovní výkon. Ve Společnosti XY mají oddělení především sdílenou kancelář bez příček.

Příklady, jak vylepšit pracovní prostředí ve sdílené kanceláři

Velký, polohovatelný a prostorný stůl
Maximálně dva pracovníci u stolu vedle sebe
Rostliny živé i umělé
Osobní uzamykatelný prostor pro každého zaměstnance

Klimatizace
Dostatek denního světla
Dobré osvětlení a lampičky u každého stolu
Velká kuchyňka
Kancelářské potřeby
Relaxační zóna
Stoly oddělit deskami, aby měli zaměstnanci pocit soukromí
Místnosti by měly být prostorné a barevně sladěné
Polohovatelné a ergonomické židle
Nástěnky, tabule, motivační citáty, obrazy
Barevné prostředí
Zdravé svačiny, zaměstnanci to velmi ocení, pokud bude k dispozici čerstvé ovoce

Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo v teoretické části získat poznatky z odborné literatury v oblasti řízení lidských zdrojů a v praktické části analyzovat tento proces v organizaci a následně formulovat opatření a jeho optimalizaci.

Vybraná společnost si nepřála být v práci jmenována, a proto je označována jako Společnost XY. Proces zabezpečování lidských zdrojů obstarává personální oddělení. Analýza je založena na interních dokumentech a webových stránkách společnosti, rozhovoru s personalistkou společnosti a dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Prostřednictvím rozhovoru bylo možné zjistit fungování společnosti. Rozhovor se týkal zabezpečování a celkového chodu organizace v oblasti řízení lidských zdrojů. V rozhovoru byly zaznamenány určité nedostatky, například v oblasti personálního plánování, kde se to týkalo zabezpečování lidských zdrojů a možného přebytku zaměstnanců. Nedostatek byl také ve výběru a získávání zaměstnanců, a v popisu a specifikaci pracovního místa, který je pouze na základě komunikace manažera a personalistky. Prvním navrženým doporučením je vytvoření propracovaného personálního plánu a checklistu v oblasti zabezpečování lidských zdrojů. Následující navržené opatření je vytvoření formuláře popisu a specifikace pracovního místa, kterým by mohla společnost zefektivnit a zrychlit celkový proces. Další navržené doporučení se týkalo výběru a získávání zaměstnanců, kde by mohla společnost vytvořit formulář pro online výběrová řízení společně s osobním dotazníkem. Je to jeden z dalších způsobů, jak urychlit a zefektivnit proces.

Dotazníkového šetření se účastnilo oddělení retailového bankovníctví a hypoték, které je jednou z nejvíce obsazovaných a nejdůležitějších divizí ve společnosti. Celkově je na oddělení 350 zaměstnanců, a zpět jich odpovědělo 210. Z dotazníkového šetření vyplývá, že jsou zaměstnanci ve společnosti, až na pár nedostatků, spokojeni. Nespokojenost byla především v oblasti finančního ohodnocení, motivace a pracovního prostředí. Zaměstnanci se cítí málo odměňováni a finančně ohodnoceni, což vede k jejich nižšímu pracovnímu výkonu. Jejich pracovní výkon také velmi ovlivňuje pracovní prostředí, které je v kanceláři sdílené, a může přinášet spoustu rušivých elementů, a nepříznivých podmínek. Společnost by tak mohla zlepšit systém odměňování, a inspirovat se například odměňováním a příplatky státních zaměstnanců. Dalším navrženým opatřením jsou také příklady, jak by mohla společnost zlepšit pracovní prostředí.

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších oblastí každé organizace a pro dlouhodobou úspěšnou činnost každé organizace je velmi důležitý spolehlivý systém zabezpečování kvalitních lidí, jejichž prostřednictvím organizace dosahuje očekávaných výsledků.

Seznam použité literatury

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

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

BLAŽEK Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.

BLYTON Paul a Peter TURNBULL, 1992. *Reassessing Human Resource Management*. Londýn: SAGE Publications. ISBN 9780803986985.

BUREŠ Vladimír, 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1978-8.

CEJTHAMR Václav a Jiří DĚDINA, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1300-7.

FOOT Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Introducing Human Resource Management*. Edinburgh: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-68174-8.

GOGOŤÁ Radana, Petr HŮRKA a Helena ÚLEHLOVÁ, 2012. *Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů 2012*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7263-759-1.

HRUŠKA Vladimír, 2006. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1987-0.

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

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

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

MARELOVÁ Lucie a Libuše NEŠČÁKOVÁ, 2013. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovní právní úkony*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-88012.

MIKULÁŠTÍK Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2339-6.

PILAŘOVÁ Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.

SERGEJ Vojtovič. 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3948-9.

SRPOVÁ Jitka a kolektiv, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.

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

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

ULRICH David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

VAJNER Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1739-5.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces personálního plánování.....	10
Obrázek 2 Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	18
Obrázek 3 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....	21
Obrázek 4 Organizační struktura HR oddělení.....	28
Obrázek 5 Úrovně manažerů ve Společnosti XY.....	33

Seznam grafů

Graf 1 Pracovní pozice ve společnosti.....	44
Graf 2 Doba zaměstnaní zaměstnanců ve společnosti.....	45
Graf 3 Způsoby zjištění o pracovní pozici zaměstnanců.....	45
Graf 4 Výběrové řízení ve společnost.....	46
Graf 5 Adaptační proces ve společnosti.....	47
Graf 6 Hodnocení a zpětná vazba	47
Graf 7 Motivace ve společnosti.....	48
Graf 8 Finanční ohodnocení ve společnosti	48
Graf 9 Spokojenost ohledně aktuální pracovní pozice.....	49
Graf 10 Spokojenost s kariérním růstem ve společnosti.....	49
Graf 11 Spokojenost s možnostmi a kvalitou vzdělávání ve společnosti	50
Graf 12 Metody vzdělávání ve společnosti	51
Graf 13 Spokojenost s pracovním prostředím	51
Graf 14 Spokojenost s pracovním kolektivem.....	52

Seznam příloh

Příloha 1 – Rozhovor s personalistkou společnosti XY

Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance společnosti XY

Příloha 1 – Rozhovor s personalistkou společnosti XY

Rozhovor byl uskutečněn s personální pracovnící ve Společnosti XY dne 7. března 2022.

Otázka 1: Jak probíhá proces personálního plánování, a jak podnik stanovuje cíle?

„Když má vzniknout nějaký nový tým, je to o tom, že by měl manažer nadefinovat, o čem ten tým bude. Říct, jaké budou úkoly týmu, proč tým vzniká, určit, zdali bude jedna pozice v týmu, či vícero, a popsat jednotlivé pozice, tedy za co budou zaměstnanci zodpovědní. Poté vytvoříme popis pracovního místa, kde se nadefinují základní požadavky, tedy co ta pozice bude dělat, případně i ukazatele výkonnosti. Po naplánování začíná klasický proces výběrového řízení.“

„Když se sestavuje rozpočet na celou banku, tak se vždy vychází z toho, jak to bylo v předešlém roce. Zde může docházet k problému, kdy manažer zjistí, že danou práci nezvládá s kapacitou, jakou má, tedy s počtem lidí, a v tom případě my musíme hledat prostředky. Pokud by totiž přišel každý manažer s tím, že chce navýšit o tři lidi, náklady narostou šíleně. Například minulý týden si žádali z jednoho úseku o navýšení počtu lidí, kde právě kvůli covidu bylo před dvěma lety rušeno více pozic. Manažer musí zdůvodnit, proč ty lidi potřebuje, a zjišťují se náklady. Musí být dvě koruny výnosu na jednu korunu nákladu. Pokud se vše schválí, spouští se klasické výběrové řízení.“

„Takto tedy probíhá personální plánování. Rozpočet se sestavuje vždy v červnu. Pokud manažer bude chtít nějakého zaměstnance, ohlásí to personalistům, kteří sestavují rozpočet, a personalisté to do něj zaimplementují. Výsledek rozpočtu nám musí schválit finance. Oddělení financí řekne, zdali rozpočet schvaluje, nebo jestli musíme někde uspořit. V případě, že musíme uspořit, hledáme různé cesty. Vždy se plánuje s půlročním předstihem pro ten další rok.“

Otázka 2: Jaký je proces vytváření a analýza pracovních míst?

„Vytváření pracovních míst vychází i z předchozí otázky, kdy manažer řekne, že potřebuje nějakou pozici. Prostředí je u nás velmi dynamické, vznikají digitální věci, rostou požadavky, to znamená, že pozice, které u nás fungovaly před pěti lety, dnes již tolik fungovat nemusí. Na manažerovi je, aby si nadefinoval tu novou pozici. Poté se řeší, jestli manažer dokáže sestavit pozici ze stávajících lidí. Stávajícímu zaměstnanci by se tak pouze nadefinovala nová role a začne se věnovat nové práci. Naopak pokud to má být nějaká nová pozice, a není možné ji obsadit ze stávajícího týmu, manažer musí jít takzvaně na Bort a zažádat o nového zaměstnance, a o schválení. Nová místa ale samozřejmě pořád průběžně vznikají, protože jednak se pracovní náplně mění, a zároveň se mění trh, a na to my musíme reagovat. Takže většinou je to tedy o tom, že manažer řekne, potřebuji to a to.“

„Poté tedy manažer vytvoří popis pracovního místa, kde je na něm, aby nadefinoval, co od té pozice očekává, co daná pozice bude vykonávat, a co vlastně musí člověk splňovat za požadavky. Musí říct co potřebuje za expertízu, a jaké úkoly bude zaměstnanec plnit. Je také otázka, zdali se tvoří jedna pracovní pozice, či například digitální tým. Pokud se tvoří digitální tým, ptáme se, jestli má být pod manažerem nebo někde jinde ve struktuře.“

„U nás ve firmě máme úroveň B1, B2 a B3 manažer. Bort je tedy B0, to znamená představenstvo. B1 úroveň jsou jednotlivé divize. Divizí je v naší bance zhruba 40. B2 je druhá úroveň manažera, to jsou útvary. A pod B2 spadají ještě B3 manažeři, tedy tři úrovně od Bordu.“

„Když vznikne nová pozice, manažer si nadefinuje, co od té pozice chce, napíše popis pracovního místa, a dalším procesem je grading. Grading je o tom, že na základě nějakých kritérií, my určujeme,

jaká je cena té pozice. Řekne nám to tedy částku pozice, na kterou my poté cílíme. Víme potom při obsazování pozic, na jakou skupinu cílit. Pokud máme juniorskou pozici, můžeme mít částku nižší, naopak u seniorské zase musíme nabídnout mzdu vyšší.“

Otázka 3: Jak získáváte a vybíráte zaměstnance?

„Pokud máme nadefinovanou potřebu člověka, tedy co od něj chceme, co on bude dělat. Poté se zadává požadavek na výběrové řízení. Požadavek dojde na HR, a my podle něj vytvoříme inzerát. Může se ale také stát, že má manažer někoho vybraného předem, v tom případě není nutné výběrové řízení. Pozice se poté nabízí interně či externě. Vždy musí být pozice inzerovaná interně, aby měli naši zaměstnanci možnost se na ni přihlásit. V naší bance bychom měli obsazovat minimálně 23% pracovních pozic interně. Cílem je kariérní růst, budujeme na tom naši zaměstnavatelskou značku. Zaměstnanci mají možnost se posouvat horizontálně či vertikálně.“

„Práci inzerujeme především na Jobs.cz, Welcome to the Jungle, Prace.cz a dalších stránkách. Specifické pozice manažeři přidávají na LinkedIn, používáme také friend hunting, to se týká doporučení, kde dostane zaměstnanec, který doporučil, nějaký bonus. Pokud jsou prostředky a týká se to B1 pozic, používáme například head hunting. Používání agentur je ale velice nákladné. Podle celkového počtu uchazečů, s manažerem řešíme, jaký bude způsob výběrového řízení. Může to být assessment centrum, individuální pohovor, můžou tam být případové studie, či klasický pohovor. Je to vždy o dohodě s manažerem. Dříve se velmi používali assessment centra, ale tím, že uchazečů chodí v této chvíli málo, není dostatečný počet lidí, aby mohlo být skutečně.“

„Dnes je tedy obvyklé dělat individuální pohovory. Pokud je to specifická pozice, kolegové dávají případovou studii, kde si ověřují odbornou znalost. Definujeme si také, co je pro manažera důležité. Pozice se nainzeruje, my stanovíme způsob výběrového řízení, a manažer poté řekne, jaké jsou jeho požadavky, a co je pro něj důležité, například samostatnost, týmovost, argumentace, a další.“

„Pohovor je obvykle veden personalistou, a manažeři občas přispějí nějakou otázkou. Otázky kládeme tak, abychom ověřili manažerovi požadavky. Záleží také kolika hodinový pohovor je. Poptávka po lidech je v dnešní době obrovská, musíme tedy rychle reagovat. Manažeři si rádi zvou uchazeče do svého týmu, aby viděli, jak by zapadl. Pokud uchazeč projde tímto výběrovým procesem úspěšně, spouští se náborový proces.“

Otázka 4: Získáváte zaměstnance z vnitřních či spíše z vnějších zdrojů? Jaké jsou výhody a nevýhody?

„Zaměstnanci se získávají pomocí interních či externích zdrojů, občas také vyhledáváme kandidáty na LinkedIn a oslovujeme je. Velkou výhodou získávání z vnitřních zdrojů pro zaměstnance je ta, že se zaměstnanec může naučit spoustu nových věcí. Zaměstnanec u nás začíná na nějaké pozici, pokud je zde nespokojený, může se mu vytvořit nová pozice či může jít na jiné oddělení. Například já jsem z náboráře šla na HR manažera, a následně na HR Business partnera. Vybírat interně je skvělé z toho důvodu, že než abychom přišli o někoho šikovného, který se cítí vyhořelý, nabídneme mu pozici jinou či mu jeho práci nějak obohatíme.“

„Nevýhoda se může týkat finančního ohodnocení, jelikož zaměstnanec nemá tolik zkušeností na nové pozici, a tak je mu nabízeno méně peněz. Nevýhoda je také, že zaměstnavateli nepřijdou nové

myšlenky z venku. Doba a věci se mění, pokud se zavede digitalizace, je lepší vzít někoho z vnějších zdrojů, který přivede i nové nápady a procesy, a ve svém oboru se vyzná.“

„Výhoda externích zdrojů je tedy skvělé pro know-how. Externí nábor bývá ale zpravidla dražší, což je velká nevýhoda. Jelikož uchazeč jakožto odborník si řekne svoji cenu, zatímco interní zaměstnanec je spíše motivován novou prací, než výší mzdy.“

Otázka 5: Přijímání a adaptace zaměstnanců, co všechno to obnáší a jaký je proces?

„Když vybereme člověka, je na manažerovi, aby zadal požadavek na přijetí zaměstnance. My potřebujeme minimálně týden, aby se stihlo vše zpracovat, to znamená dokumenty, aby manažer požádal o techniku, řešíme tedy pracovně právní agendu. Když přijde požadavek, jde to elektronicky, tudíž se zaměstnanec zadává do systému a spouští se nástupní proces. Novým zaměstnancům chodí automatický email, ve kterém je, co všechno si mají obstarat, tedy zdravotní prohlídku, která by měla být před nástupem do zaměstnání, poté výpis z trestního rejstříku, osobní dotazníky, prohlášení a další důležité dokumenty. Zaměstnanec se dostaví do firmy podepsat smlouvu a všechny důležité dokumenty. Manažer si poté zaměstnance vyzvedne a měl by ho seznámit s kolegy, pracovním prostředím, kde je toaleta, kuchyň, a tak dále.“

„Nový zaměstnanec u nás dostane mentora. Mentor je obvykle přidělen v rámci ročního programu, je mu po celý rok k ruce, od nového zaměstnance nic neodejde, aniž by to neviděl mentor. Mentor ho vychovává. Mentor by mu měl říct, kde může všechno najít, a jak to v organizaci funguje, jak fungují služební cesty, jak vykazovat docházku, pokud chce jít na home office, co pro to má udělat, a tak dále. Novému zaměstnanci jsou nastaveny cíle a manažer by si s ním měl jednou za čtrnáct dní sednout, a zjistit, zdali vše funguje, jestli je zaměstnanec spokojený, nebo jestli něco zaměstnanci chybí. Druhý den nástupu je vstupní školení pro nováčky, v této době je online. Většinou se koná od devíti do tří hodin, kde kolegyně představuje strategii firmy, kam banka směřuje. Také se většinou na online školení přihlásí někdo z BO, tedy z nejvyšších, jsou představeny benefity. V odpolední části je probírána informační bezpečnost.“

„Zkušební doba je tři měsíce a na nás na HR je, abychom během zkušební doby udržovali se zaměstnancem kontakt, ptali se ho, jak je spokojen a jestli mu něco nechybí. Manažer by měl na konci vyhodnotit zkušební dobu. Stává se občas, že po uplynutí zkušební doby jedna strana či obě nechtějí pokračovat, a tak se připravuje dohoda o zrušení ve zkušební době. Pokud je vše v pořádku, tak se stanoví další cíle do konce roku a zaměstnanec pokračuje dál.“

„U nás ve firmě máme mzdový výměr a výhodou pro zaměstnavatele je to, že ho můžeme měnit, jelikož je to jednostranný dokument, můžeme zaměstnanci mzdu zvýšit či snížit. Ke snižování dochází málokdy, obvykle z důvodu špatného výkonu, nebo pokud zaměstnanec jde na jinou pozici, kde je rozpočet nižší.“

„Standardně uzavíráme pracovní poměr na dobu určitou, a to na jeden rok, s tím, že po půl roce se ptáme manažerů, jak jsou s člověkem spokojeni a obvykle jim je nabídnuto uzavřít pracovní poměr na dobu neurčitou. Pro zaměstnance je to velmi motivační. Každý zaměstnanec po roce skládá zkoušku, kde se takzvaně ověří jeho schopnosti, přechází také z juniorské pozice na seniorskou a odchází od něj mentor.“

„Uzavíráme klasické pracovní smlouvy, poté dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti, dohody se týkají především brigádníků. Máme také externisty, to jsou především zaměstnanci z IT, a ti bývají na OSVČ. Je to z toho důvodu, že přijdou pouze na nějaký projekt a naprogramují ho, ale nejsou to naši standardní zaměstnanci.“

Otázka 6: Jak hodnotíte zaměstnance? Jaké jsou metody a proces hodnocení zaměstnanců?

„Dříve to probíhalo tak, že jsme měli dvě oficiální setkání v roce, tedy roční a půlroční. Na začátku roku si nadefinujeme cíle, po půl roce, tedy v červenci, se setkáme a řekneme si, jak se nám daří, nedaří, potřebuješ něco, nepotřebuješ. Poté tedy na konci roku, když se sejdeme, hodnotíme, jak se nám povedlo dané cíle splnit. Manažeři by však měli hodnotit své zaměstnance pravidelně, jelikož kdyby se hodnotilo pouze za jeden rok, na spoustu věcí se zapomene, a hodnotí se pak obvykle poslední tři měsíce. Je tedy dobré si po každém měsíci udělat hodnocení, jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Průběžná zpětná vazba je velmi důležitá. U nás ve firemním systému je možné dát někomu ocenění, dát mu odznak.“

„U nás máme hodnocení na základě krátkodobých či dlouhodobých cílů, tedy krátkodobých či dlouhodobých peněz. Ti, co jsou na dlouhých penězích, tak jsou na ročních bonusech, a ti co jsou na krátkých penězích, mají měsíční či kvartální cíle. Krátké peníze se týkají zaměstnanců, kteří dělají například vymáhání, jsou na pobočkách, v call centru, apod. Dlouhodobé cíle neboli roční, jsou zadávány jsou zadávány do systému, do systému zadáváme název cíle, jak by to mělo na konci vypadat a jakou má váhu ten cíl. Dohromady by všechny cíle měli mít 100%.“

„Po roce tedy máme zase hodnocení, zde vyplňuje zaměstnanec, jak se mu dané cíle povedlo splnit, vyplňuje tři nejsilnější kompetence, slabší kompetence, a obvykle se zde zanechává i nějaký komentář. Hodnocení pošle dál k manažerovi, manažer také hodnotí slabé a silné kompetence zaměstnance. Jejich názory se samozřejmě můžou rozcházet, proto po vyplnění hodnocení se manažer se zaměstnancem sejdou a diskutují. Po uzavření hodnocení se dělají bonusy, tedy bonusové kalkulčky. Na každém manažerovi je, aby rozdělil bonusy mezi zaměstnance.“

„Když proběhne roční hodnocení, každý manažer by si měl sednout se svým zaměstnancem a probrat s ním rok, co se povedlo, nepovedlo, na čem pracovat, a tak dále. Měli by si také říct, v čem by se chtěl zaměstnanec rozvíjet. Máme u nás ve firmě pravidlo 70-20-10. Znamená to, že to, co nás nejvíc posouvá, je on the job training, což je pravidlo 70%, a spočívá v tom, že se nejvíce rozvíjíme, pokud dostáváme těžší a těžší úkoly. Monotónní práce nás moc neposouvá a nerozvíjí, budu v ní sice expert, ale nikam se neposunu dál. Pravidlo 70 tedy říká, že pokud se chce zaměstnanec rozvíjet, má mu dávat manažer různé úkoly. Pravidlo 20 jsou nějaké projektové věci, jako mentoring či koučing. Máme v rámci banky sestavený seznam mentorů a koučů. Zaměstnanec může buď v rámci banky využít interního mentora a interního kouče nebo externího mentora či externího kouče. Jinak zde také probíhá mezifiremní mentoring. Je to taková burza, kde si každá firma vydefinuje 10 mentorů. Tedy je možné, že náš mentor, z naší firmy, půjde dělat mentora do firmy jiné. Pravidlo 10 jsou školení. Školení nás posouvají nejméně, jelikož tam jdeme, něco si poslechneme a v praxi už je to poté horší použít.“

„Na jaře je období, kdy se končí roční hodnocení zaměstnanců. Manažer by měl tedy vysbírat veškeré informace od zaměstnanců, kam se chtějí posunout, jak jsou spokojeni, a tak dále. Měli by si sednout, a mezi čtyřma očima si říct své názory, na čem se shodnou, a v čem se naopak rozcházejí. My

si poté sedáme s B1 manažery, jelikož je na ně alokovaný rozvojový rozpočet na každý rok. Ten je daný velikostí divize, senioritou lidí, a podobně. Manažer by měl tedy nastínit situaci a říct, co by pro své zaměstnance chtěl, například školení. Minulý rok například jeden manažer udělal školení, které bylo s psychologem, a mělo to velmi pozitivní vliv na zaměstnance. Zaměstnancům to nepomohlo sice v pracovním životě, ale velmi jim to pomohlo v životě osobním. Je to tedy vždy na manažerovi, aby se zamyslel nad tím, co je důležité a na co se zaměřit.“

„Odborná školení samozřejmě probíhají průběžně, jelikož se vše pořád mění, a zaměstnanci musí mít vždy aktuální informace. Každé oddělení má také jiné typy školení, a vždy se snažíme dávat taková školení, která se jim na dané pozice hodí. Například zaměstnanci, kteří vymáhají po telefonu, mají často školení ohledně komunikačních dovedností.“

Otázka 7: Jak motivujete své zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu? Jaké máte odměny?

„Říká se, že motivace je pouze vnitřní, a to ostatní je stimulace. Člověk se může pouze sám motivovat a peníze jsou pouze stimul. Manažer by měl poznat co jeho zaměstnance motivuje, a co je pro něj důležité. Někteří zaměstnanci mají například bohatého partnera, a proto je pro ně motivace chodit do práce jen pro dobrý pocit. Je pro něj velmi motivační, když je slovně pochválen před nastoupenou jednotkou. Pokud máte zaměstnance, který je introvert, je dobré si ho vzít stranou a pochválit ho mezi čtyřma očima. Někteří zaměstnanci potřebují, jak odpovídající finanční ohodnocení, tak pochvalu před ostatními. Každý manažer by měl vědět, co jeho zaměstnanec potřebuje, měl by s tím umět pracovat, a upravovat styl řízení.“

„V rámci průzkumu spokojenosti Promluv, mají zaměstnanci možnost odpovědět, jak jsou s čím spokojeni. Průzkum spokojenosti Promluv je anonymní dotazník, kde je 25 otázek. Zaměstnanci zde mají možnost odpovědět na škále 1-10 a mohou i zanechat komentář. Otázky se týkají například pracovního prostředí, práce na dálku, práce v týmu, a tak dále. Z dotazníku by mělo vyplynout, co zaměstnance motivuje, co očekávají od manažera a své práce. Záleží ale na tom, jak to zaměstnanci pečlivě vyplňují, jestli je na to čas, zdali to manažera zajímá a je to pro něj důležité, a tak dále. Je zde tedy spousta věcí, které hrají pro i proti.“

„U nás dochází k navyšování mzdy v průběhu roku. Manažer může zadat požadavek na HR kdykoliv, a my jen změníme mzdový výměr. Každá pozice u nás má na sebe navázané odměňovací schéma. Jsou zde tedy roční bonusy, ty stanovené cíle, které zapisujeme do systému. Krátké bonusy, neboli kvartální a měsíční, jsou zapsány v Excelu, tedy v nějakém hromadném souboru oddělení. Každá pozice má tedy odměňovací schéma, například může být pozice, která má cílový bonus ve výši dvou cílových mezd, a nebo pozice, kde máme cílový bonus i šest platů. Takže opravdu velmi záleží, co je to za pozici, a jak daná pozice přispívá k lepšímu hospodářskému výsledku.“

„Máme tedy roční bonusy, které se vždy vyplácí na konci roku a mimořádné odměny, které může zaměstnanec dostat kdykoliv v průběhu roku za dobře odvedenou práci.“

Otázka 8: Jaké jsou ve firmě mzdové formy?

„Máme zde hodinový tarif, to se týká zaměstnanců, kteří jsou na dohodu o pracovní činnosti a na dohodu o provedení práce. Občas používáme také úkolovou mzdu, ta se vztahuje především na externisty, kteří přijdou vždy jen z důvodu nějakého projektu. Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr mají stanovenou měsíční mzdu.“

Otázka 9: Jaké máte metody vzdělávání zaměstnanců?

„Vzdělávání vychází především z toho, v čem by na sobě chtěli zaměstnanci zapracovat. Snažíme se o pravidlo 70-20-10. Na manažerovi pak záleží, aby řekl, jestli chce školení v týmech, školení odborného rázu či s psychologem. Školení v týmu mohou být online či prezenčně, často jsou také simulace, kde je cca 12 lidí. Těchto dvanáct lidí se rozdělí do tří týmu a školitel jim zadává různé situace k řešení. Školitel různě upravuje zadání, tudíž se zaměstnanci učí pracovat a reagovat na nějaké situace. Člověka také rozvíjí školení, kdy je vybrán pouze jeden zaměstnanec, a musí tak na školení dávat pozor, a předat ho poté dál ostatním. Dále máme odborná školení, mentoring, kde zkušený pracovník předává zkušenosti a zaměstnanec ho napodobuje, a samozřejmě také koučing. Často máme také vzdělávání formou konzultace, kdy si zaměstnanci radí a říkají své nápady. Před covidem jsme chtěli spustit i vzdělávání formou rotace, zaměstnanci by si tak zkusili pracovat i na jiných odděleních. Myslíme si, že by to mohlo být pro zaměstnance velmi prospěšné, efektivní a zajímavé. Bohužel v době covidu to nelze a doteď není situace úplně stabilní. Vzdělávání máme samozřejmě také klasicky formou seminářů, přednášek, E-learningu či konferencí.“

Otázka 10: Jak pečujete o své zaměstnance? Co vše zahrnuje Vaše péče o zaměstnance?

„O pracovní prostředí se u nás stará oddělení Facility, to tedy nespadá úplně pod HR. Oddělení Facility se stará o ergonomické podmínky, tedy pokud se stěhuje nějaké oddělení, měří kolik lidí se kde vejde, jak vyřešit zasedací pořádek, hluk na pracovišti, aby bylo příjemné osvětlení, samozřejmě čerstvý vzduch a celkově aby byly dodrženy hygienické normy. Z hlediska tedy fyzická se stará oddělení Facility. Z hlediska psychická se už staráme my z HR.“

„Zaměstnanci by měli samozřejmě dodržovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zasíláme jim proto často E-learningy, zaměstnanci mají povinnost si je prostudovat. Je zde taky stanovená doba odpočinku, jak by měli zaměstnanci pracovat a nepřepínat se. Snažíme se také řešit vztahy na pracovišti, obvykle přijde manažer a řekne, že něco nefunguje. V tu chvíli my potom jako HR řešíme, co je špatně a jak s danou věcí naložit. Vztahovost by měla vycházet z průzkumu spokojenosti Promluv. Velmi se nám tato metoda osvědčila a lidé si opravdu pochvalují vztahy na pracovišti u nás ve firmě.“

Otázka 11: Jak postupujete při uvolňování zaměstnanců?

„Jsou tedy dvě možnosti, buď za námi přijde zaměstnanec, že chce ukončit pracovní poměr nebo za ním přijdeme my jako zaměstnavatel, že ukončujeme pracovní poměr. Pokud je to ještě v rámci zkušební doby, dá zaměstnanec výpověď a končí. Mimo zkušební dobu máme výpovědní lhůtu 2 měsíce, také je možnost, že zaměstnanec přijde za manažerem a dohodnou se, jak bude pracovní poměr ukončen. V tomto případě je i možné, že zaměstnanec skončí třeba za týden, je to tedy na nich, jak se dohodnou. Na manažerovi je, zdali dá člověka na překážky či ne. Pokud je zaměstnanec na překážkách znamená to, že je zaměstnanec placený průměrem, měl by být kdykoliv k dispozici, pokud ho bude manažer potřebovat. Většinou se to dělá z důvodu, že zaměstnanec udělal nějaký průšvih, jsou mu odebrány veškeré přístupy, je doma.“

„Ukončení ve zkušební době může být samozřejmě také ze strany zaměstnavatele. Dalším důvodem ukončení ze strany zaměstnavatele je z organizačních důvodů. Je to například zrušení útvaru, přesun z Prahy do Olomouce, rušení pracovní pozice z důvodu, že pozici nepotřebuje či je moc lidí na nějaký

počet míst. Zaměstnanci dostanou odstupné a výše odstupného závisí na počtu odpracovaných let. Zaměstnanec, který u nás odpracoval méně než jeden rok, má nárok na jeden plat, zaměstnanec, který odpracoval dva roky, má nárok na dva, a nad tři roky, má nárok na tři platy. K tomu mají ještě ze zákona dvouměsíční výpovědní lhůtu.“

„Pokud chceme ukončit pracovní poměr z důvodu nespokojenosti se zaměstnancem, musíme postupovat pomocí výtek. Manažer by měl zaměstnanci dávat najevo a komunikovat s ním o tom, že je něco špatně. Pokud to manažer nedělá, a pro zaměstnance je to překvapení, že má být vyhozen, je to velmi těžké s ním pracovní poměr ukončit. Ale vždy se dá najít cesta. Málokdy dáváme výpověď pro porušení hrubých předpisů, je to pak velmi nepříjemné pro zaměstnance, a i když se zachoval jakkoliv blbě, chceme si stále zachovat dobrou tvář na trhu. Většinou když je s ním nějaká dlouhodobá nespokojenost, snažíme se to ukončit dohodou s bolestným, například jeden plat, a poté ho dáme na překážky placené průměrem.“

„Teď se u nás hodně řeší hromadné propouštění, jelikož jsme se spojili s jinou firmou. Hromadné propouštění se musí oznamovat na Úřad práce. Naší snahou je uhrát to na dohodu z organizačních důvodů, zaměstnanec na tom většinou i vydělá, jelikož jim dáváme plat navíc.“

„Ukončujeme tedy ve zkušební době ze strany zaměstnance či zaměstnavatele, výpovědí ze strany zaměstnance či zaměstnavatele, z organizačních důvodů či nespokojenosti, porušení. Pracovní poměr také končí odchodem do důchodu či smrtí, a samozřejmě je také ukončen uplynutím na dobu určitou.“

„Po ukončení dostane zaměstnanec výstupní dotazník, aby podal zpětnou vazbu. Se zaměstnanci se snažíme spojovat, komunikovat s nimi, jak se jim u nás ve firmě líbilo, jak byli či nebyli spokojeni, a zdali by se sem ještě vrátili. Děláme také flukтуаční reporty, ve kterých se zachycuje proč zaměstnanec odešel. Ve flukтуаčních reportech vidíme, proč nám lidé odcházejí, jestli je to z rodinných důvodů, či jsou problémem finance, a tak dále.“

Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance společnosti XY

1. **Jakou pracovní pozici ve společnosti zastáváte?**
 - Ředitel
 - Vedoucí pracovník
 - Řadový zaměstnanec
2. **Jak dlouho ve společnosti pracujete?**
 - Méně než 1 rok
 - 1-5 let
 - 6-10 let
 - 10 a více
3. **Jak jste se dozvěděl/a o Vašem pracovním místě?**
 - Inzerát
 - Úřad práce
 - Reklama
 - Od známého
 - Jiné
4. **Jakým způsobem probíhalo Vaše výběrové řízení?**
 - Životopis
 - Assessment centrum
 - Případová studie
 - Pohovor + případová studie
 - Dotazník
 - Pohovor
5. **Byl/a jste spokojen/a s adaptačním procesem? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.**
 - Určitě ano
 - Spíše ano
 - Určitě ne
 - Spíše ne
6. **Proč jste nebyl/a spokojen/a s adaptačním procesem? Pokud jste byl/a neodpovídejte.**
7. **Jste pravidelně hodnocen/a a dostáváte zpětnou vazbu ohledně své práce?**
 - Určitě ano
 - Spíše ano
 - Určitě ne
 - Spíše ne
8. **Jste v organizaci dostatečně motivován/a? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.**
 - Určitě ano
 - Spíše ano
 - Určitě ne
 - Spíše ne
9. **Proč nejste dostatečně motivován/a? Pokud jste, neodpovídejte.**
10. **Jste spokojen/a s finančním ohodnocením? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.**

- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Určitě ne
 - Spíše ne
- 11. Proč nejste spokojen/a s finančním hodnocením? Pokud jste, neodpovídejte.**
- 12. Jste spokojen/a na své aktuální pozici?**
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Určitě ne
 - Spíše ne
- 13. Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.**
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Určitě ne
 - Spíše ne
- 14. Proč nejste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu?**
- 15. Jste spokojen/a s možnostmi a kvalitou vzdělávání, které Vám organizace nabízí? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.**
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Určitě ne
 - Spíše ne
- 16. Proč nejste spokojen/a s možnostmi a kvalitou vzdělání? Pokud jste, neodpovídejte.**
- 17. Jaké metody vzdělávání Vám společnost nabízí?**
- Školení
 - Mentoring
 - Koučink
 - Konzultace
 - E-learning
 - Přednášky
 - Semináře
 - Konference
 - Rotace práce
 - Samostudium
- 18. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.**
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Určitě ne
 - Spíše ne
- 19. Proč nejste spokojen/a s pracovním prostředím? Pokud jste, neodpovídejte.**
- 20. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem? Pokud ne, v následující otázce odpovězte proč.**
- Určitě ano

- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne

21. Proč nejste spokojen/a s pracovním kolektivem? Pokud jste, neodpovídejte.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Veronika Štěpánková

V Praze dne: 12. 04. 2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis