

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Návrh optimalizace personální práce

The Proposal for Optimization of Personnel Work

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

DOSEDĚLOVÁ

JANA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Dosedělová	Jméno:	Jana	Osobní číslo:	460764
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Návrh optimalizace personální práce		
Název diplomové práce anglicky:	The Proposal for Optimization of Personnel Work		
Požádky pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je prozkoumat personální procesy ve vybrané společnosti a navrhnout změny personálních činností, které povedou ke zlepšení personální práce a zvýšení spokojenosti zaměstnanců s personálními službami.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh nového strategického nástroje k hodnocení personální práce v organizaci.</p> <p>OBSAH: (1) Úvod; (2) Teoretická část - význam a vývoj personální práce, personální útvar a role personalistů, personální činnosti; (3) Praktická část - charakteristika organizace, analýza personálních činností, výzkumné šetření, návrhy opatření, plán implementace opatření; (4) Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada, 2015.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.</p> <p>HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea Čopíková. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016.</p> <p>KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Martin Šikjř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	07.05.2020	Termín odevzdání diplomové práce:	07.01.2021
Platnost zadání diplomové práce:	15.02.2022		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

1. 11. 2020	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

DOSEDĚLOVÁ, Jana. *Návrh optimalizace personální práce*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou 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 zpřístupňování 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: 07. 01. 2021

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Martinu Šikýřovi, PhD. za cenné rady a odbornou pomoc při pravidelných konzultacích. Mé poděkování patří také všem respondentům, kteří mi věnovali svůj čas při poskytování rozhovorů, nebo se účastnili dotazníkových šetření a podíleli se tak na praktické části diplomové práce.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je prozkoumat personální procesy ve vybrané organizaci a navrhnout změny personálních činností, jež povedou ke zlepšení personální práce a zvýšení spokojenosti zaměstnanců s personálními službami. Teoretická část představuje základní principy zlepšování procesů, obecný význam personální práce a vymezuje jednotlivé personální činnosti. Praktická část obsahuje představení organizace, analýzu personálních činností a výzkumné šetření. Výsledkem práce jsou návrhy opatření k odstranění zjištěných nedostatků a plán implementace těchto opatření.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální procesy, personální činnosti, personální informační systém, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců.

Abstract

The aim of the diploma thesis is to examine personnel processes in a selected organization, and to propose changes in personnel activities that will lead to the improvement of personnel work and increase employee satisfaction with personnel services. The theory of the thesis presents the basic principles of process improvement, the general meaning of personnel work and defines individual personnel activities. The practical applications demonstrate an overview of the organization, analysis of personnel activities and the research undertaken. The results of the thesis are two-fold: proposals for measures to eliminate the identified deficiencies; and presentation of a plan for the implementation the proposals.

Key words

Human Resource Management, Personnel Processes, Personnel Activities, Human Resource Information System, Recruitment and Selection of Employees, Education of Employees.

OBSAH

ÚVOD	5
1 ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	7
2 VÝZNAM A VÝVOJ PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	8
2.1 VÝVOJ PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	8
2.2 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	10
2.3 AKTUÁLNÍ TRENDY V OBLASTI PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	10
2.4 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A ROLE PERSONALISTŮ V ORGANIZACI	11
3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A SLUŽBY	15
3.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	15
3.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	20
3.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	24
3.4 PERSONÁLNÍ CONTROLLING A REPORTING	28
3.5 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉMY	33
4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	39
4.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE XY, S. R. O.....	39
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	41
4.3 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	41
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍCH PROCESŮ	44
5.1 USPOŘÁDÁNÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU A JOB DESCRIPTIONS	45
5.2 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PROCESŮ NA ZÁKLADĚ ROZHOVORŮ	47
5.3 ROZLOŽENÍ FTE MEZI PROCESY	62
5.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	63
6 NÁVRHY OPATŘENÍ.....	78
6.1 SHRNUTÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU	78
6.2 NÁVRHY OPATŘENÍ	81
6.3 PLÁN IMPLEMENTACE OPATŘENÍ	91
ZÁVĚR.....	93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	96
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	98
SEZNAM TABULEK.....	99
SEZNAM GRAFŮ.....	101
SEZNAM PŘÍLOH	102

ÚVOD

Dynamicky se rozvíjející vnější prostředí organizace vyvolává nezbytnou realizaci změn také uvnitř organizace. K tomu, aby byla organizace schopná udržet si dlouhodobou konkurenceschopnost na trhu, musí sledovat aktuální trendy, vyhledávat příležitosti k inovaci a optimalizaci, implementovat efektivní přístupy do procesů a vytvářet vhodné podmínky pro realizaci interních změn. Stejně tak oblast personální práce, o které pojednává tato diplomová práce, se od jejího vzniku neustále vyvíjí.

V souvislosti s vývojem personální práce se mění role personalistů v organizaci, postavení personálního útvaru, vznikají nové modely a také se mění jednotlivé personální procesy a činnosti. Do procesů se vnáší automatizace a digitalizace, vznikají nová nařízení a zaměstnanci i manažeři žádají od interních služeb co největší podporu. Samotná organizace rozhoduje o tom, jaké postavení bude personální útvar v organizační struktuře zaujímat, jaké služby bude zajišťovat interně, a které bude využívat formou outsourcingu. K tomu, aby byli zaměstnanci organizace schopni dostatečně naplňovat strategické cíle organizace, musí mít dostatečnou podporu od personálního oddělení.

Cílem diplomové práce je prozkoumat personální procesy ve vybrané společnosti a navrhnout změny personálních činností, které povedou ke zlepšení personální práce a zvýšení spokojenosti zaměstnanců s personálními službami.

Teoretická část vychází z odborné literatury a představuje základní principy zlepšování procesů, obecný význam personální práce a vymezuje jednotlivé personální činnosti. Praktická část obsahuje představení vybrané společnosti, analýzu personálních činností a výzkumné šetření. Vybranou organizací je dceřiná společnost mezinárodní společnosti se sídlem v Praze. Důvodem realizace šetření zaměřeného na optimalizaci personálních procesů byl zvyšující se počet nedopatření, šíření nerelevantních informací, růst počtu nedodržovaných termínů a stížností na fungování personálního útvaru. Dalším podnětem byl nárůst manažerské agendy, který zapříčinil snížení časových kapacit na vykonávání dalších pracovních činností. Do výzkumného šetření jsou zapojeny veškeré zainteresované strany – zaměstnanci personálního útvaru, zaměstnanci a linioví manažeři. Výsledkem práce jsou návrhy opatření k odstranění zjištěných nedostatků a plán implementace těchto opatření.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ

Pro úspěch na konkurenčních trzích je nutné soustavně podnikat kroky k zajištění větší efektivity a návaznosti podnikových procesů. V praxi můžeme vidět stále zvyšující se nároky na automatizaci, digitalizaci a řízení návaznosti jednotlivých činností v procesech. Vedoucí pracovníci, tak zaměstnanci se často zaslouhují o návrhy změn, jak současné systematické procesy optimalizovat s cílem zvýšit spokojenost externích a interních zákazníků a zvýšit podíl na trhu. Nízká produktivita, špatná kvalita a nesouvislý chod procesů se staly podněty pro zlepšování podnikových procesů. Abychom mohli proces nazývat procesem je důležité splnit podmínku výstupu neboli produktu. Každý proces nejprve přijímá vstupy, z nich následně za pomoci účastníků procesu generuje výstupy – produkty (Svozilová, 2011, s. 9–16).

Dle Cardy a kol. (2003, s. 23) změny podnikových procesů podněcují i nutnost změn organizačního uspořádání organizace. Rychlost zavedení organizačních změn bývá rozdílná a odráží se zpravidla na velikosti organizace. Zlepšování podnikových procesů může být vyvoláno změnou podnikové strategie, zavedením technologických změn, zavedením nových projektů a nástrojů nebo přechodem na efektivnější řízenou týmovou práci. Pomocí metodiky řízení změn lze systematicky realizovat změny technických složek v procesu a správně alokovat potřebné lidské zdroje.

O samotné realizaci zlepšování podnikových procesů rozhoduje vedení organizace dle finančních úvah v rámci zkoumání úspor. Finanční úvahy lze v některých případech vyčíslit. Například pokud je výsledkem, o kolik se sníží počet pracovníků zapojených do procesu, o kolik se sníží počet nákupů od subdodavatelů, úspory energie a úspory časových i materiálních zdrojů na administrativní činnosti. Po vyčíslení nákladů na plnění požadavků kvality je nutné posuzovat ekonomickou návratnost realizace změn procesů a jejich ziskovost. K tomu používáme matematické nástroje jako výpočet doby návratnosti projektu, čisté současné hodnoty, cash-flow, vnitřní dobu návratnosti, nebo dobu návratnosti investic. Výpočty ziskovosti a návratnosti investic probíhají ve fázi zahájení projektu (Svozilová, 2011, s. 63–66).

2 VÝZNAM A VÝVOJ PERSONÁLNÍ PRÁCE

Pro zajištění fungování prosperující organizace je potřebné efektivně zformovat a využívat veškeré podnikové zdroje, jako jsou materiální zdroje, lidské zdroje, peněžní zdroje a informační zdroje. Lidské zdroje představují jednu ze čtyř klíčových složek, jež jsou nezbytné k úspěšnému fungování každé organizace. Lidské zdroje jsou hnací silou, která uvádí do pohybu ostatní výrobní faktory a udržují tak organizaci v pohybu. Lidé vstupují do všech ostatních oblastí v organizaci, jako například do prodeje, nákupu, investic, výroby a zaručují se za splnění úkolů z jejich oblasti. Jedná se obvykle také o nejdražší zdroj, který zajišťuje konkurenceschopnost na trhu (Koubek, 2015, s. 13).

Podle Wrighta, McMahana a McWilliamse (1994) zaručují lidské zdroje konkurenční výhodu pro organizaci, jelikož jsou hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné. Pod podmínkou, že osobní předpoklady k vykonávané činnosti, jako je motivace a způsobilost, jsou v souladu s určitými požadavky a cíli organizace, můžeme považovat lidské zdroje za hodnotné. Za vzácné považujeme takové lidské zdroje, které jsou na trhu práce k nalezení ojediněle a v omezeném množství. Za nenapodobitelné považujeme lidské zdroje právě tehdy, není-li možnost využít osobní předpoklady zaměstnance v jiné organizaci, bez předchozího uzpůsobení novým požadavkům a cílům organizace. V případě, že lidský zdroj na konkrétním pracovním místě je v organizaci nezastupitelný bez provádění dalších činností, jako například dodatečné školení, implementace nových technologií, považujeme ho za nenahraditelný.

Obor ekonomické teorie – personalistika neboli personální práce se zabývá zajištěním a správným využíváním lidského zdroje. Personální práce zahrnuje řadu personálních činností (služeb či funkcí), u kterých je zvláště důležité, při jejich realizaci, aby jejich dílčí cíle a zásady byly propojeny a navzájem se podporovaly (Koubek, 2015, s. 14).

2.1 Vývoj personální práce

Ve spojitosti s personální prací se v odborné literatuře i v praxi setkáváme s termíny podobného významu, jako je řízení lidí v organizaci, řízení lidských zdrojů, personalistika, personální administrativa. Tyto termíny odrážejí různé vývojové fáze v oblasti řízení organizace.

Personální administrativa (správa)

Jedná se o první podobu personální práce, kdy hlavním úkolem administrativních pracovníků bylo především dodržování legislativy v oblasti zaměstnávání lidí. Činnosti zahrnovaly přijetí zaměstnance, vytvoření a správu pracovních smluv, zákonná školení, sociální zabezpečení, odvod daní a poskytování servisu pro ostatní řídicí složky organizace nebo vedoucí pracovníky. Tuto podobu personální práce nalezneme i u některých organizacích dodnes.

Personální řízení

Tato koncepce se začíná objevovat od 30. let 20. století v pokrokovějších organizacích se silným vedením. Organizace si začaly uvědomovat, že lidské zdroje mají velký vliv na úspěch organizace a dokáží podporovat konkurenceschopnost na trhu. Personalisté se již nesoustředili pouze na administrativní činnosti spojené se zaměstnáváním lidí, ale také na další činnosti personální práce. Začaly vznikat samostatné personální útvary a byli najímáni specialisté na jednotlivé personální činnosti – specialista odměňování, specialista hodnocení, získávání a výběru. Personální útvar v této koncepci také získává větší autoritu a kompetence. I přes velký pokrok, zůstalo personální řízení zaměřeno převážně na interní procesy.

Řízení lidských zdrojů

Jedná se prozatím o nejnovější koncepci personální práce, která se rozvíjí od 50. až 60. letech 20. století. Personální útvar se stává významnou složkou řízení organizace a také podstatnou rolí všech vedoucích pozic. Přístup k lidským zdrojům se mění, organizace si uvědomuje, že lidé jsou vzácní a měla by jim být věnována větší pozornost. Personální útvar se zaměřuje na maximální efektivitu práce, strategické plánování lidských zdrojů a propojení strategických plánů organizace, rozvoj lidských zdrojů, formování zdravých pracovních vztahů, vlivy vnějších faktorů a zapojení liniových manažerů (Koubek, 2015, s. 13–14).

Řízení lidských zdrojů definoval výstižně Armstrong a Taylor (2015, s. 47) jako: „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci*“.

Podle Dvořákové a kol., (2012, s. 10) je většina rysů z koncepce řízení lidských zdrojů doposud organizacemi uplatňována, avšak se objevují pochyby, zda lze koncepci plně realizovat. Některé organizace nahlíží na své zaměstnance jinak a považují je za

prostředek tvorby nových hodnot a unikátní kapitál. Neustále vznikají nové metody a nástroje sloužící ke zvýšení pracovní motivace a pracovní spokojenosti.

2.2 Význam personální práce

Podle Koubka (2012, s. 40–41) je personální práce klíčovým nástrojem k dosahování požadované konkurenceschopnosti na trhu a uspokojování ekonomických výsledků. Pozitivní dopady na hospodářské výsledky může organizace zaznamenat díky těmto úkonům:

- minimalizace práce přesčas díky zvyšování produktivity práce zaměstnanců;
- snížení plýtvání času díky správnému popisu pracovních postupů;
- snížení fluktuace zaměstnanců a s tím snížení nákladů vynaložených při činnostech získávání a výběru zaměstnanců, administrativní práce, vytváření optimálních mezilidských vztahů;
- uzavírání pracovních poměrů s nejvhodnějšími uchazeči s požadovanou kvalifikací;
- prosazováním konkurenceschopného systému odměňování;
- správným personálním plánováním, tedy zajištěním optimálního počtu zaměstnanců;
- vytvořením kariérních plánů a plánů následnictví;
- zavedením dostačujících vzdělávacích a rozvojových programů;
- vytvářením efektivních pracovních týmů, ve kterých panuje vyšší produktivita práce;
- formováním firemní kultury a zavádění kultury vysokého výkonu;
- zaměřením se na work-life balance.

2.3 Aktuální trendy v oblasti personální práce

Ulrich (2014, s. 847–850) dle sledování best practices ve velkých a globálních organizacích uvádí, že ke správnému směřování personální práce je potřebné věnovat péči zejména inovacím, talent managementu neboli řízení talentů, zastoupení žen v řídicích orgánech, podpoře motivace a věnování pozornosti generaci Y, formování efektivních organizačních struktur, řízení odměňování nejvyššímu vedení a restrukturalizaci pracovních týmů. Důležité je také klást důraz na propojování personálního útvaru

s ostatními podpůrnými útvary v organizaci, jako je například marketingový útvar, IT, útvar logistiky a s útvarem zabývající se štíhlou výrobou. Určitá změna probíhá také v tradičních administrativních činnostech, které se přesouvají pod správu jiného oddělení. Naopak, se čím dál více dostává do popředí interní komunikace se zaměstnanci a příprava strategií ohledně organizačního uspořádání. Personální práce musí sledovat trendy v oblasti informačních technologií a vyhledávat možnosti jejich využití při analýze dat, komunikaci přes sociální sítě a při další komunikaci.

2.4 Personální útvar a role personalistů v organizaci

Personální útvar je pracoviště, které se zaměřuje na poskytování odborných služeb pro zaměstnance a pro vedoucí pracovníky. Nabízí systematické poradenství, usměrňování a kontrolování personálních činností. Podoba personálního útvaru se odvíjí dle velikosti organizace, organizační struktury, druhu podnikání, jeho významnosti a postavení. V personálním útvaru, stejně jako na jiných oddělení v organizaci, by se měla zaměřovat pozornost na soulad mezi počtem a strukturou zaměstnanců a také mezi počtem a strukturou pracovních míst (Lochmannová, 2017, s. 16–17).

Dle Koubka (2012, s. 33–37) je nutné vzít v potaz také činnosti, které se organizace rozhodne vykonávat, a které se rozhodne využívat pomocí externích služeb (outsorcovat). Existence personálního útvaru není však vždy podmínkou. Především v malých organizacích zastává funkce personálního oddělení sám majitel či vyšší vedoucí pracovníci. Ve středních organizacích bývají již najímání specialisté a ve velkých především dynamických organizacích již můžeme najít personální útvar rozčleněný do několika menších oddělení. Personální útvar bývá v organizacích podhodnocován, musí se domáhat svého vlivu a pracovat na své důvěryhodnosti. Vhodným nástrojem, který mohou organizace použít k zviditelnění a získávání moci je personální marketing neboli marketing celého personálního útvaru, pomocí něhož má možnost upozorňovat na své personální činnosti a vytvářet přiměřené vazby s liniiovými manažery. Personální útvar má možnost zvýšit vliv propagováním nabízených služeb, dokazováním významnosti své práce, vytvářením zaměstnaneckých skupin, angažováním se při projektech a ve výbo-
rech a upevňováním vztahů se zaměstnanci.

Možné organizační uspořádání personálního útvaru

Podle Ulricha (2014, s. 806–814) existují čtyři základní modely organizačního uspořádání personálního útvaru. Při výběru správného modelu by mělo být bráno v potaz samotné organizační uspořádání organizace.

A) Centralizovaný personální útvar

Centralizovaný útvar je veden personálním ředitelem, který přímo řídí specialisty jednotlivých oblastí, jako například specialisty odměňování, specialisty na recruiting, specialisty vzdělávání. Centralizovaný útvar je odpovědný za nastavení a následnou implementaci personální politiky v organizaci.

B) Decentralizovaný personální útvar

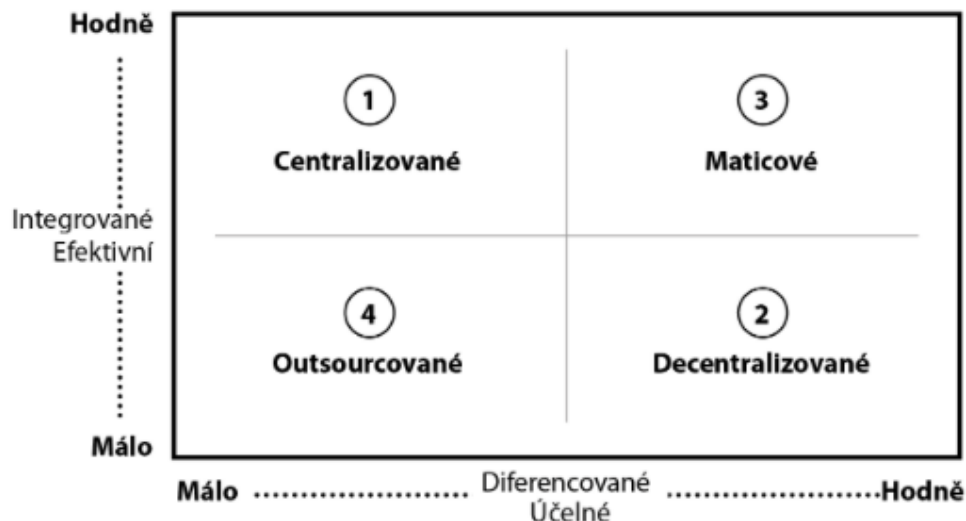
Decentralizovaný personální útvar je typický pro holdingové společnosti, kdy každá společnost má svůj vlastní personální útvar se svými pracovníky. Velmi zřídka je kontrolován z mateřské společnosti. Rozhodovací pravomoci v oblasti personální politiky jsou předány jednotlivým útvarům.

C) Maticový personální útvar

Maticový personální útvar využívá sdílení služeb a best practise z centralizovaného a decentralizovaného organizačního uspořádání. Setkáváme se zpravidla s těmito funkcemi: střediska služeb – administrativní a další standardizované činnosti, centra odbornosti – odborné a specializované činnosti, distribuované služby – činnosti HR business partnerů.

D) Outsourcovaný personální útvar

V případě, že společnost využívá outsourcovaný personální útvar, předává správu svých činností na externí poskytovatele služeb.



Obrázek 1 - Možnosti organizačního uspořádání personálního útvaru
 Zdroj: Ulrich (2014, s. 808)

Organizace musí pečovat o své personalisty, rozvíjet jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti. Personalista by měl mít obzvláště dobré teoretické znalosti a praktické zkušenosti z oblasti personální práce, ale měl by být schopen i jednat s lidmi, být flexibilní, mít schopnost naslouchat a podporovat, mít přehled v oblasti trhu práce a právní legislativy a být informovaný o aktuálních trendech. Z nejnovějších modelů poskytování personální práce představil v původní podobě Ulrich (1998, s. 124), který uvedl že: „*personalisté by neměli být hodnoceni podle toho, co dělají, ale podle toho, co přinášejí, podle výsledků, které vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníky, investory a zaměstnance*“.

Formuloval základní role řízení lidských zdrojů, které později roku 2005 přepracovali spolu s Brockbankem (Armstrong a Taylor, 2015, s. 80). Personální funkce by měly být ve velkých organizacích rozděleny do čtyř segmentů:

- A) strategic partner (strategický partner);
- B) change agent (agent změny);
- C) administrative expert (expert v oblasti administrativních procesů);
- D) employee champion (advokát zaměstnanců).

Hlavní myšlenkou bylo vytvoření HRBP (HR Business Partnera), který má postavení na pomezí liniového manažera a personálního útvaru a zprostředkovává personální poradenství manažerům (Shingal, 2020).



Obrázek 2 - HR Model podle Davida Ulricha
Zdroj: Shingal (2020)

3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A SLUŽBY

Personální práce je realizovaná pomocí personálních činností. Samotná organizace rozhoduje, jaké činnosti jsou nezbytné pro zajištění správného chodu organizace. Rozhoduje o tom, jaké činnosti bude provádět interně, a na které si najme externí služby (Koubek, 2015, s. 20).

3.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Podle Bělohlávka (2016, s. 30–31) je proces získávání a výběr zaměstnanců úspěšný právě tehdy, pokud je konkrétní pracovní místo obsazené motivovaným zaměstnancem, který splňuje požadavky pracovního místa, vyplývající z popisu pracovního místa. Cílem procesu je nalézt takového člověka, který bude schopen docílit stanovených cílů a ukazatelů. Proces je neúspěšný v případě, že se nepodaří vyřadit nekompetentní uchazeče, kteří se nedokáží přizpůsobit pracovnímu místu.

K efektivnímu získávání a výběru je nutné projít následujícími kroky (Bělohlávek, 2016, s. 30–31):

- A) stanovení požadavků;
- B) získání dostatečného počtu uchazečů;
- C) určení nástrojů získávání a výběru;
- D) vlastní diagnostika;
- E) rozhodování o uchazečích.

Podstatným krokem je určení přesných požadavků na pracovní místo. Tyto požadavky by měly být v souladu s firemní kulturou a hodnotami organizace, měly by odpovídat nárokům na vykonávané činnosti a kompetence.

Zároveň je nezbytné identifikovat samotnou potřebu získávání pracovníků, čili vymezit počet potřebné síly a požadované datum obsazení pozice. Tuto činnost nazýváme personální plánování neboli plánování lidských zdrojů (Dvořáková a kol., 2012, s. 146).

Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců definoval Koubek (2015, s. 126) jako: „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato pracovní místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu“.

V procesu získávání zaměstnanců proti sobě stojí navzájem si konkurující organizace, na straně druhé potenciální zájemci o pracovní místo, uchazeči, kteří hledají nové uplatnění. Do procesu vstupují proměnné jako je načasování a současná situace na trhu práce. Personální útvar následně rozhoduje o získávání zaměstnanců z vnitřních či vnějších zdrojů. Rozhodnutí získávat zaměstnance z vnitřních zdrojů přináší zaměstnavateli výhody v podobě lepší informovanosti o uchazečích, jelikož zná jejich silné a slabé stránky, zvyšuje motivaci současných zaměstnanců, pracovní morálku a spokojenost, probouzí v zaměstnancích naději na možné povýšení, snižuje nutnost na reorganizaci a fluktuaci (Dvořáková a kol., 2012, s. 145–149).

Koubek (2015, s. 130) rozšířil možné výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů dále o návratnost investice, využití peněžních prostředků, jež organizace vložila do rozvoje zaměstnance. Na druhou stranu organizace může přijít o nové schopnosti a dovednosti, jež mohl do organizace vnést zaměstnanec získaný z vnějších zdrojů. Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů mohou být nižší náklady na získání vysoce kompetentních zaměstnanců v porovnání s náklady vynaložených při vychovávání a vzdělávání zaměstnance v organizaci. Organizace má možnost získat přístup k novým schopnostem, názorům, poznatkům a zkušenostem. Personalista však musí vzít v úvahu možný vznik konfliktů mezi současnými zaměstnanci, kteří se cítí dotčeni, že pracovní místo nebylo nabídnuto právě jim a také čas vynaložený na adaptaci nového zaměstnance.

Metody získávání zaměstnanců

Při výběru vhodné metody pro získávání zaměstnanců musí organizace zohlednit, zda chce zaměstnance získávat z vnitřních zdrojů či z vnějších zdrojů.

Mezi tradiční metody získávání zaměstnanců patří (Koubek, 2015, s. 135):

A) Uchazeči sami poptávají pracovní pozice

Tento způsob můžeme vidět u společností, které mají na trhu dobrou reputaci. Potenciální uchazeči ví, že zaměstnavatel nabízí nadprůměrné finanční ohodnocení, nabízí práci s moderními technologiemi, má požadovanou personální a sociální politiku či nabízí takovou náplň práce, kterou má uchazeč zájem vykonávat. Přínosem této metody jsou nulové náklady na inzerci (Koubek, 2015, s. 135). Dle názorů autorky Dvořákové a kol. (2012, s. 148) je však tento způsob ve většině případech neúspěšný pro uchazeče kvůli špatnému načasování zaslání žádosti, žádost má příliš obecnou podobu a široký

záběr znalostí a dovedností či zaměstnavatel nemá otevřenou odpovídající pracovní pozici.

B) Veletrhy pracovních příležitostí

Veletrhy pracovních příležitostí jsou organizovány pro budoucí absolventy vysokých škol, kde se velké a známé organizace představují a snaží se nalákat uchazeče. Mezi výhody veletrhů na vysokých školách jsou možnost vytipování vhodného uchazeče na těžko obsaditelná pracovní místa a nabídka práce na dohodu či spolupráce na studentských projektech. Organizace nabízejí možnost kariérního rozvoje, nadprůměrné finanční ohodnocení a další zaměstnanecké benefity (Koubek, 2015, s. 135).

C) Spolupráce s úřady práce

Spolupráce s úřady práce přichází nejvíce v úvahu při obsazování manuálních pozic, nebo pozic u kterých se vyžaduje nižší dosažené vzdělání. Jedná se o méně nákladnou metodu (Koubek, 2015, s. 135).

D) Spolupráce s personálními agenturami či agenturami práce

Na trhu existují personální agentury, které se zaměřují na jednotlivé pracovní obory obzvláště ve středním managementu. Zabývají se vyhledáváním a výběrem, outplacementem a headhuntingem. Organizace osloví personální agenturu ohledně hledané pozice a ta jim doporučí uchazeče, kteří odpovídají požadavkům konkrétního pracovního místa. Cena služby je zpravidla vypočtena z podílu roční mzdy zaměstnance, nebo násobku měsíční mzdy. Agentury práce shromažďují uchazeče o zaměstnání, kteří k nim dorazí. Jedná se zpravidla pouze o pronájem pracovní síly zprostředkovatele (Koubek, 2015, s. 135).

E) Doporučení současným zaměstnancem

Při této metodě doporučí současný zaměstnanec svého známého, který je z neformálního kontaktu již částečně seznámen s organizační kulturou a hodnotami organizace. V některých organizacích dostává i současný zaměstnanec odměnu za doporučení při splnění tří měsíční zkušební doby. Jedná se o velmi účinnou metodu s nízkými náklady (Koubek, 2015, s. 135).

Mezi moderní metody získávání zaměstnanců patří:

A) E-recruitment

On-line získávání (e-recruitment) patří v současné době mezi upřednostňované metody, a to především díky tomu, že umožňuje přilákat největší počet uchazečů z odlišných lokalit (Dvořáková a kol., 2012, s. 147–150).

B) Sociální sítě

V posledních letech se čím dál více dostávají do popředí před inzertními portály právě sociální sítě. Oslovování uchazečů na sociálních sítích je výrazně méně nákladné, než při používání inzertních portálů, usnadňuje a urychluje výměnu informací pomocí chatu, dokáže lépe zacílit a eliminuje potřebu analýzy přijatých životopisů. Sociální síť byla založena za účelem utváření pracovních kontaktů, dále rozšířila svoje služby o nabízení práce. Na sociální síti Facebook byly již dříve zakládány skupiny k nabízení práce, nyní však Facebook přidal funkci Kariéra, kde lze cílit na konkrétní skupinu. Další sítí, která je vhodná k oslovení generace Y je Instagram. Instagram je ideální příležitost pro ty organizace, které chtějí oslovovat čerstvé absolventy, kteří se chystají vstoupit na trh práce. V případě, že má organizace vytvořený profil, má možnost lákat potenciální uchazeče na zajímavé příspěvky z firemních akcí (Grófová, 2018).

Tegze (2018, s. 145) tvrzení Grófové potvrzuje a ještě zmiňuje vyhledávání podle takzvaných hashtagů, tedy zadávání klíčových slov, pod kterými mohou snadno šířit dobré povědomí o firmě a rozšiřovat síť sledujících.

C) On-line nabídka na webových stránkách organizace

Mnohé organizace mají vlastní webové stránky, na kterých uveřejňují své aktuálně volné pracovní pozice v sekci kariéra. Výhodou je zaslání elektronických dotazníků a formulářů uchazeči, zařazování uchazečů do personálního informačního systému organizace (Koubek, 2015, s. 142).

D) Mobilní aplikace

Na trhu můžeme pozorovat růst počtu mobilních aplikací, které spojují organizaci s potenciálními uchazeči o zaměstnání. Aplikace slouží k inzerci pracovních nabídek na plné úvazky i práci na dohodu. Mezi nejznámější patří mobilní aplikace Práce za rohem, kterou lze využít v různých segmentech trhu, či Grason, která se zaměřuje na

gastronomii. Tato metoda však zatím láká především uchazeče hledající manuální práci (Kladivová, 2019).

Výběr zaměstnanců

Úkolem výběru zaměstnanců je dle Koubka (2012, s. 166): „rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých výběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů“.

Při fázi výběru zaměstnanců se doporučuje využívat kriteriální validitu metody, což nám zaručí vyvarování se chyb při výběrovém řízení. Metoda je validní právě pokud vybírá vhodné uchazeče o zaměstnání a zamítá ty špatné (Bělohlávek, 2016, s. 40).

V praxi lze využít mnoho metod výběru zaměstnanců:

A) Pohovor/rozhovor

Pohovor bývá zpravidla rozhodující metodou při výběru zaměstnanců. Dává příležitost představiteli organizace sledovat vyjadřovací schopnosti a neverbální komunikaci uchazeče. Pohovor umožňuje získat podrobné informace od uchazeče ohledně jeho dosažené praxe, vzdělání a ověřit si informace uvedených v životopise. Uchazeč má prostor na otázky týkající se organizace a práci v ní. Pohovory mohou být vedeny formou 1+1, kdy je účastníkem představitel organizace a uchazeč. Před komisí se k zúčastněným přidává přímý nadřízený či psycholog. Další formou pohovorů je skupinový pohovor, kdy je možné posoudit osobnostní rysy chování a vlastnosti uchazeče ve skupině (Koubek, 2015, s. 180). V současné době však roste zájem organizací o online pohovor. Online pohovory šetří čas i náklady. Mezi nejvyužívanější nástroje pro uskutečnění online pohovoru patří FaceTime, Zoom, Skype, Webex (Hanáček, 2019).

B) Assessment centra a development centra (AC/DC)

Tyto metody jsou vysoce oblíbené hlavně díky jejich vysoké konkurenční validitě. V assessment centrech se posuzují kompetence a v development centru se zaměřují na posouzení potenciálu uchazeče. Hlavním principem metod je hodnocení účastníků při řešení případových studií. Zpravidla se účastní skupina o čtyř až osmi uchazečích. Ti jsou hodnoceni skupinou pozorovatelů z organizace a dalšími konzultanty. Pozorovatelé si následně sdělují své postřehy o uchazečích při plnění zadaných úkolů a následně sepisují jejich hodnocení (Bělohlávek, 2016, s. 146).

C) Zjišťování referencí

Metoda zjišťování referencí je využívána hlavně v USA. Zjišťování, zkoumání referencí (písemných vyjádřeních neboli pracovních posudků) od předchozích zaměstnavatelů, spolužáků či kolegů (Koubek, 2015, s. 183). Bělohlávek (2016, s. 33) však vytýká, že reference nemusí být vždy zcela pravdivá, vzhledem k tomu, že referující může být osoba známá anebo nemá zájem nikoho poškozovat.

ATS systém (Applicant Tracking System)

Náborový proces se neustále vyvíjí. V současné době patří mezi nejvíce efektivní využívat takzvané ATS elektronické informační systémy, které soustřeďují proces náboru a výběru zaměstnanců do jednoho místa. Náboráři tak mají celkový přehled o otevřených pracovních pozicích, potencionálních uchazečích, přijatých životopisech, naplánovaných pohovorech a výsledném hodnocení. Systém je vhodné používat i v případě, že v organizaci nepůsobí pouze jeden náborář, jelikož se do systému může přihlásit více uživatelů najednou a vidí celou historii komunikace s uchazečem. Implementace ATS systémů do organizace přináší ulehčení práce náborářům, zkrácení procesu workflow, kvalitnější uchazeče a zvýšení spokojenosti vedoucích pracovníků. V dnešní době nalezneme na trhu systémy ATS, které poskytují základní funkcionality – přesnou strukturu procesu náboru, filtrování v databázi uchazečů o pracovní místo a jejich označování dle hodnocení, přehled, o jaké pozice se ucházejí a veškeré přijaté dokumenty od uchazeče, jako například životopis, motivační dopis, dotazník. Systémy často bývají propojeny s e-mailovou schránkou. Při plánování pohovoru se událost rovnou zapíše do kalendáře. Pro efektivnější komunikaci s uchazeči je možné připravit šablony e-mailů, jako jsou zamítací zprávy, postupy do dalších kol a podobně. Modernější ATS systémy mívají vloženy i nástroj pro online pohovory a automatickou selekci přijatých životopisů. Díky implementaci systému mají náboráři více času na samotný výběr zaměstnanců, což vede ke snížení fluktuace a zvýšení produktivity práce a k příznivému naplňování cílů organizace (Landovský a Bartyzal, 2016).

3.2 Odměňování zaměstnanců

Personální útvar hraje podstatnou roli při utváření systému odměňování a jeho zlepšování. K tomu neodmyslitelně patří dohled nad dodržováním zákonů a rovnocenným zacházením se zaměstnanci v oblasti odměňování. Má zpravidla na starost administrativní činnosti spojené s archivací smluv a dodatků a dále se starají o přenos

informací uvnitř organizace a organizací a státními institucemi. Na činnosti odměňování se podílejí také nadřízení neboli vedoucí pracovníci. Vedoucí pracovníci mají přehled o požadavcích na pracovní místa a samotném výkonu zaměstnance. Jejich úkolem je předávání informací personálnímu útvaru v případě, že se pracovní výkon podřízeného zaměstnance zvýší, či sníží a měli by iniciovat požadavek na změnu (Koubek, 2015, s. 313).

Dle Koubka (2015, s. 283) nezahrnuje odměňování jen mzdu či plat, ale také povýšení, zaměstnanecké výhody, které jsou nezávislé na výkonu zaměstnance, možnost vzdělávání, možnost využívat služební automobil a zařazení na pracoviště. Jistou odměnou pro zaměstnance mohou být také pocit radosti z vykonávání činnosti, zvýšená odpovědnost za svěřené úkoly a dalších činností, které vedou k naplňování jeho kariérních cílů.

Úkolem odměňování je zajistit organizaci schopné zaměstnance, kteří budou pozitivně přispívat k dosažení podnikových cílů, naplnění strategie a zajišťovat konkurenceschopnosti (Lochmannová, 2017, s. 80).

Ačkoli se odměňování zaměstnanců v každé organizaci liší, Armstrong (2006, s. 224) stanovil hlavní úkoly a principy odměňování:

- transparentnost, otevřenost, srozumitelnost pro zaměstnance;
- organizace musí zajistit spravedlivé odměňování pro zaměstnance;
- zásadovost, musí být dodržováno dle nastavených pravidel;
- odměňování musí navazovat a být propojeno s cíli organizace a hodnotami zaměstnanců;
- propojovat peněžení, tak i nepeněžní formy odměňování;
- schopnost zajistit dostatečný počet uchazečů o pracovní místo;
- schopnost zachovat kvalitní zaměstnance;
- zajistit konkurenceschopnost na pracovním trhu;
- vyplácet zaměstnanci za odvedenou práci a dle dosažených výsledků.

Motivace

Pokud práce zaměstnanci vyhovuje, je tím nejsilnějším motivátorem. Motivovaní zaměstnanci mají vysoké pracovní nasazení, cítí se zodpovědní a jsou schopni se sami rozhodovat dle vnitřních či vnějších podnětů. Pro některé zaměstnance neexistuje nástroj, který by je motivoval, nicméně se jedná o velmi malou skupinu. Mnoho

zaměstnanců lze motivovat k lepším pracovním výkonům a vyšší produktivitě, právě proto je důležité zvolit správný motivační přístup a nalézt tak odpověď na otázku, co zaměstnanci za jeho zvýšení pracovní vůle nabídnout. Vedoucí pracovníci mají za úkol motivovat své podřízené zaměstnance. Herzbergerova dvoufaktorová teorie potřeb rozlišuje motivační faktory na takzvané motivátory a hygienické faktory. Motivátory přispívají ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, vyššímu pracovnímu nasazení a odpovědnosti. Mezi motivátory řadíme bonusy, provize a prémie, dosahování vlastních cílů, postupné delegování vyšší pravomoci, možnost kariérního rozvoje, slovní ocenění od nadřízeného, zájem o názor zaměstnanců, pochvaly a uznání, zpětnou vazbu, možnost získávat nové znalosti a zkušenosti. Hygienické faktory nezvyšují pracovní výkon, ale mohou vést k vnitřní nespokojenosti zaměstnance. Mezi hygienické faktory řadíme mzdu či plat, work-life balance, vztahy s kolegy, možnost pracovat v moderním pracovním prostředí, nebo i práci s moderním technickým vybavením, zaměstnanecké výhody, tělocvičny, oddychové zóny, politika organizace a její předpisy (Urban, 2017, s. 9–21).

Mzdové faktory a formy

Mzdové faktory se dělí do dvou skupin – vnitřní mzdovotvorné faktory organizace a vnější mzdovotvorné faktory organizace.

Mezi vnitřní faktory spadají (Koubek, 2015, s. 289–290):

- Faktory, které souvisejí s povinnostmi a nutnými předpoklady na výkon práce konkrétního pracovního místa a jeho začleněním do organizační struktury organizace. Pro definování tohoto faktoru čerpáme z popisu pracovního místa a hodnocení práce. Hodnocení práce slouží ke zjištění požadavků na pracovní výkon, náročnost vykonávaných činností, resp. určování hodnoty v porovnání s jinými pracovními místy v organizaci. Správně nastavené hodnocení práce je základním předpokladem ke spravedlivému odměňování.
- Faktory, které odrážejí výsledky práce, stupeň plnění pracovních povinností, vystupování zaměstnance v organizaci.
- Faktory pracovního prostředí na určitém pracovním místě. Posouzení rizikových faktorů pracovního prostředí, které mohou mít negativní dopady.

Mezi vnější faktory spadají (Koubek, 2015, s. 290):

- Faktory, které se odrážejí od aktuální situace na trhu práce, jako například demografické změny, ekonomická politika státu, sociální podmínky a podobně. K zjištění vývoje a predikci vývoje získáváme informace na základě mzdových šetření.
- Faktory plynoucí z činnosti státních institucí, tedy zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní předpisy v platném znění. Tento faktor zahrnuje například zákonné příplatky za práci přesčas, ve svátek, o víkendech.

Při tvorbě mzdového systému musí však organizace vzít společně se mzdovými faktory i další rozhodující činitele – výši životních nákladů v regionu/zemi, objem finančních prostředků, jež může organizace do systému odměňování vložit, vliv odborových organizací na tvorbu mzdového systému, zákony platné v dané zemi, systémy odměňování u konkurenčních firem a výjimečnost zaměstnance na trhu práce (Koubek, 2015, s. 290).

Při aplikaci mzdového systému v organizaci a vytváření mzdových forem musí zaměstnavatel brát v potaz zákoník práce a další právní předpisy, jež se týkají odměňování. V praxi rozlišujeme základní mzdové formy – časovou, podílovou a úkolovou mzdu a dále doplňkové složky mzdy jako prémie a provize. Časová mzda je vypočtena součinem reálně odpracovaných hodin zaměstnance za měsíc a mzdovým tarifem za měsíc. Uplatňovat časovou mzdu v praxi je vcelku jednoduché. Úkolová mzda motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu, který však v některých případech bývá na úkor kvality. Úkolová mzda se vypočte pomocí normy času či normy produkce. Podílová mzda je závislá na výsledcích hospodaření organizace, čímž stimuluje zaměstnance k dosažení organizačních cílů. Osobní ohodnocení získává zaměstnanec na základě procent z jeho mzdového tarifu (Šikýř, 2016, s. 130–132).

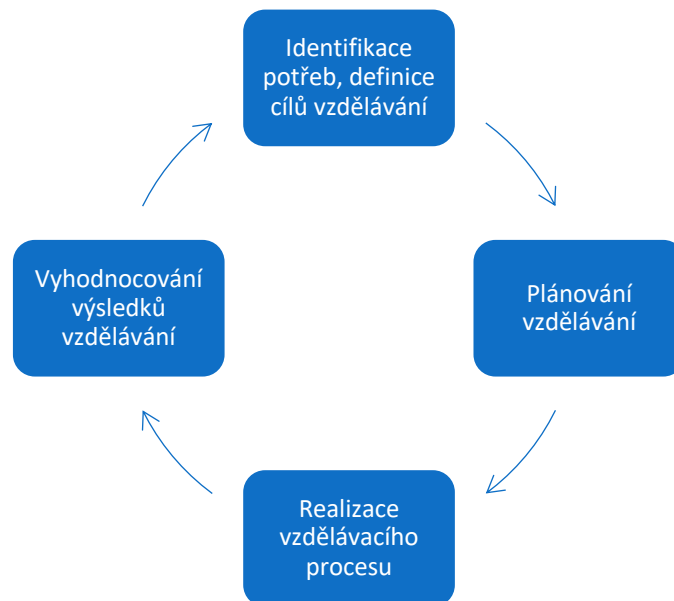
Zaměstnanecké benefity

Pravidla poskytovaných benefitů zaměstnanci jsou obvykle upraveny v kolektivní smlouvě či směrnici. Benefity se neodvíjí dle výkonu zaměstnance, jsou poskytovány v souvislosti se zaměstnáním. Mezi klasické benefity patří možnost občerstvení na pracovišti, nápoje zdarma, možnost vzdělávání a rozvoje, zvýhodněné vstupné a slevy do sportovních zařízení, připojištění, kulturní akce, půjčky a rekreace. Známým benefitem je takzvaná kafeterie, kdy zaměstnanec uplatňuje své body dle vlastního uvážení.

Tento benefit je dán na základě smlouvy s poskytovatelem, který se také stará o správu benefitního programu a administrativu (Šikýř, 2016, s. 135–137).

3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Další podstatnou úlohou personálního útvaru je definování politiky a strategie vzdělávání zaměstnanců, které se musí neustále přizpůsobovat dynamicky rozvíjejícím se požadavkům na pracovní místa, a tím zaručovat zaměstnavateli dlouhodobou prosperitu a konkurenční výhodu na trhu. Cyklus systematického vzdělávání zahrnuje fázi identifikace potřeby vzdělávání, plánování programu a rozpočtu na vzdělávání, samotnou realizaci a kontrolu vzdělávání. Podstatnou roli v oblasti vzdělávání mají také samotní vedoucí pracovníci, jelikož předávají vstupy personálnímu útvaru. Sledují, zda pracovní schopnosti jejich podřízených odpovídají požadavkům pracovního místa a hodnotí jejich pracovní výkon. Vedoucí pracovníci pak zodpovídají za správné načasování, obsah i průběh. Po ukončení vzdělávacího programu vyhodnocují výsledky vzdělávání a efektivitu zvoleného vzdělávacího programu. Personální útvar na základě těchto výsledků následně podniká další kroky (Koubek, 2015, s. 281).



Obrázek 2 - Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců
Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, s. 84)

Řízením znalostí v organizaci se zabývá koncept knowledge management (management znalostí/řízení znalostí), jehož cílem je zajistit, aby organizace disponovala zaměstnanci se správnými znalostmi v konkrétní dobu. Základem knowlegde

managementu je předávání znalostí mezi zaměstnanci, přičemž v praxi rozeznáváme dva přístupy – trh znalostí, na kterém probíhá výměna znalostí mezi jedinci, kteří znalost vlastní a jedinci, kteří znalost přijímají. Na trhu znalostí dále figuruje zprostředkovatel, který výměnu zabezpečuje. Druhým přístupem jsou znalostní účty, které sledují transformaci informací, aby informace nezůstala pasivní, ale stala se znalostí podniku (Lochmannová, 2017, s. 92).

Dle společnosti Deloitte (2020) není problémem při řízení znalostí nedostatek informačních platforem pro zaměstnance, ale předání správné a relevantní informace správnému zaměstnanci z důvodu přesycenosti informací. Zaměstnanec není schopen efektivně informaci vyhledat a zpracovat ji. Pro správné řízení znalostí je také nezbytný výběr správné technologické platformy. Je důležité brát v úvahu fluktuaci zaměstnanců, přesuny zaměstnanců mezi různými týmy a zahraniční mobilitu, což může mít za následek ztrátu znalostí pro tým či pro celou organizaci.

Oblasti vzdělávání

Při formování pracovních schopností rozeznáváme tři oblasti (Koubek, 2015, s. 255):

- A) Všeobecné vzdělávání, které se zaměřuje převážně na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. Tato oblast však není řízená organizací, ale je kontrolovaná státem.

- B) Odborné vzdělávání je oblastí, do které se zapojuje organizace, a to formou orientace, doškolování a přeškolování (rekvalifikace), jež jsou nezbytné při přizpůsobování zaměstnance měnícím se požadavkům pracovního místa. Cílem orientace pracovníka je rychlá a efektivní adaptace zaměstnance při nástupu či změně pracovního týmu. Zahrnuje seznámení se s pracovním prostředím, předáním všech potřebných informací, znalostí a dovedností nutných pro výkon práce. Prohlubování odborné kvalifikace zaměstnance je nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti podniku. Jedná se o činnosti, jež pomáhají formovat znalosti a dovednosti zaměstnance v souvislosti s novými objevy v oboru, vývojem techniky a technologie a požadavkům trhu. Rekvalifikace pracovních schopností se zaměřuje na získávání nové kvalifikace, jež prozatím zaměstnanec doposud nevykonával. Může být plná, nebo částečná. Rekvalifikaci zpravidla nabízejí úřady práce či jiné instituce, kdy zapojení iniciují samotní jednotlivci, jež chtějí najít nové pracovní uplatnění v jiném oboru.

- C) Rozvoj pracovních schopností zahrnuje rozsáhlý okruh vzdělávacích aktivit a zvyšování kvalifikace, které nejsou nutné k vykonávání současného pracovního místa zaměstnance. Zaměřují se na rozvoj kariéry, formování osobnosti zaměstnance, jazykové schopnosti, manažerské dovednosti, komunikaci a technologie. Mezi těmito aktivitami lze nalézt i takové, které nepřinášejí užitek organizaci, ale především zaměstnanci samotnému, i přesto, že je organizace hradí v plné či částečné výši a pracovníci se těchto aktivit účastní v pracovní době.

Metody vzdělávání

Dle Lochmannové (2017, s. 93) je nezbytné při výběru konkrétní metody vzdělávání zohlednit potřeby a požadavky organizace, a také sledovat směřování ekonomického a technického trendu. Metody vzdělávání lze rozdělit do dvou skupin – vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Metody lze však společně kombinovat.

Metody vzdělávání na pracovišti (Lochmannová, 2017, s. 94):

A) Koučing

Koučing je metoda dlouhodobějšího charakteru. Kouč se stává takzvaným patronem koučovaného zaměstnance a pomocí soustavného směřování ho vede k dosažení požadovaného výkonu práce z vlastního podnětu. Koučovaný zaměstnanec získává pravidelné zpětné hodnocení, a to mu napomáhá při dosahování cíle. Kouč nedává přesné instrukce, jak cíle dosáhnout, ale snaží se zaměstnance navést k řešení.

B) Mentoring

Mentoring se velmi podobá koučingu s tím rozdílem, že mentor je vzdělán v oboru, má praktické zkušenosti, které předává zaměstnanci, učí příkladem a názorně.

C) Rotace práce

Zaměstnanec je pověřován různými úkoly v různých útvarech organizace. Díky této metodě získá komplexní pohled na organizaci a získá širokou paletu znalostí a dovedností, které jsou navzájem provázány. Zaměstnanec se tak stává flexibilnější.

D) Asistování

Vzdělávaný zaměstnanec je přidělen již ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu s vykonáváním pracovních úkolů. Tato metoda je úspěšně zakončena v okamžiku, kdy vzdělávaný zaměstnanec si osvojí úkoly natolik, že je schopen je vykonávat sám bez

pomoci. Tuto metodu lze využít na téměř všech úrovních, jak u manuálních prací, tak při výchově manažerských pozic.

E) Pracovní porady

Při pracovních poradách se otevírá zpravidla mnoho témat, které je třeba vyřešit, vydat stanovisko. Zaměstnanci zde prezentují své myšlenky a argumentují.

Metody vzdělávání mimo pracoviště (Lochmannová, 2013, s. 95):

A) Přednášky

Na přednáškách se zpravidla předávají fakta a teoretické znalosti. Jedná se spíše o předávání informací z jedné strany a je zde menší prostor k diskusi. Účastníci prezentovaný obsah jen pasivně přijímají.

B) Semináře

Semináře doplňují přednášky o diskusi mezi účastníky, při níž vznikají nové nápady a řeší se překážky.

C) E-learning

Je v současné době velmi moderní metoda, kdy je zaměstnanec vzděláván s využitím informačních technologií. Organizacemi je velmi oblíbená, a to díky nižším nákladům na realizaci a časové flexibilitě. Účastník se má možnost zapojit do kurzu dle jeho kalendáře (Lochmannová, 2017 s. 95). Mezi novinku na trhu v oblasti vzdělávání je webová platforma od profesní sociální sítě LinkedIn, kde nalezneme několik oblastí k rozvoji zaměstnance. Kurzy jsou přiřazovány dle osobního profilu. Platforma LinkedIn Learning je zpoplatněna, nicméně zde působí velmi profesionální instruktoři poskytující širokou škálu odborných kurzů. V současné době platforma nabízí více než 16 000 online kurů z oblasti obchodu, techniky a leadershipu (LinkedIn, 2020).

Vzhledem k dynamicky rozvíjejícímu se pracovnímu prostředí je nutností, aby se organizace dívala dopředu a vzdělávání zaměstnanců se stalo pravidelnou součástí výkonu práce zaměstnance. Organizace by si měly vyčlenit finanční prostředky na investování do lidského kapitálu. Plánovat potřebné znalosti a dovednosti v nadcházejících letech doporučuje společnost Deloitte (2020) v následujících pěti krocích:

1. Zaměřit se prvně na zdokonalování širokých kompetencí a následně konkrétních dovedností – kritické myšlení, kreativita, komunikace.

2. Získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců, a zvídat, v jakých oblastech by zaměstnanci rádi prohlubovali své dovednosti.
3. Zaměřovat se na učení „za pochodu“, rotaci práce, spoluúčasti v projektových týmech.
4. Zahrnout snahu a úsilí zaměstnanců se naučit něco nového do systému odměňování.
5. Při plánování vzdělávacích aktivit brát v potaz cíle organizace, ale i zájmy jednotlivců o konkrétní oblasti vzdělávání. To následně povede ke zvýšení motivace.

3.4 Personální controlling a reporting

Bláha a kol. (2016, s. 324) definují personální controlling jako: „*řídící proces, jehož úkolem je stanovit standardy, sledovat a vyhodnocovat jejich plnění a upozorňovat na jejich odchylky v oblasti řízení lidských zdrojů*“. Reporting je oblast, která se zabývá podnikovým výkaznictvím. Pouze na základě předávání správných informací a vypočtených dat je možné činit správná manažerská rozhodnutí. Cílem personálního controllingu a reportingu je předávání vyššímu vedení informace pro oblast plánování, rozhodování a kontrolu personálních nastavených procesů. Tato data se týkají personálních nákladů a efektivitě vykonávaných činností. Podstatné je předat relevantní informace těm správným příjemcům, kteří budou s informacemi umět pracovat. K ulehčení výkaznictví slouží v dnešní době propracované personální informační systémy (Bláha a kol., 2016, s. 321).

Personální controlling

Díky nástroji personálního controllingu může organizace ověřovat správnou realizaci zadaných cílů a HR business partneři mohou být součástí při důležitých strategických rozhodnutích. Controlling monitoruje, měří a posuzuje výsledky klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), jako jsou personální náklady, návratnost investic vložených do personální práce a výkonnost samotného personálního útvaru. Personálních ukazatelů (HR Metrics) existuje řada. Slouží k porovnání výkonu s jinými organizacemi (takzvaný benchmarking), a to zpravidla s organizacemi působícími ve stejném či podobném odvětví. Personální ukazatele dělíme na tvrdé, tedy objektivně měřitelné a měkké, které pomáhají k vyhodnocení míry plnění výkonnosti (Bláha a kol., 2016, s. 321–332).

Mezi základní ukazatele personálního controllingu zahrnujeme míru fluktuace, přidanou hodnotu zaměstnance, počet zaměstnanců ve vedení k celkovému počtu zaměstnanců, procento výstupů zaměstnanců v prvním roce, procento vedoucích pozic obsazených z vnitřních zdrojů, procento uchazečů o vedoucí pozice, počty dní uvolněných na vzdělávání zaměstnanců, odborná školení ku rozvoji manažerských dovedností, využívání personálních rezerv a podobně (Váchal a kol., 2013, s. 327).

Autoři Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 386) rozdělili proces zavedení personálního controllingu do následujících kroků:

1. volba personálních ukazatelů, které jsou v souladu s personální strategií organizace;
2. stanovení postupu výpočtů každého z personálního ukazatele ideálně pomocí informačních technologií;
3. získávání dat potřebných pro výpočet, zpravidla velmi nákladný krok;
4. rozbor ukazatelů dle vzájemných souvislostí, například dle času;
5. náprava ukazatelů (podněcování k nápravě), u nichž byly naměřeny vysoké odchylky.

Poradenská společnost PwC (2013) rozdělila personální ukazatele do dvou skupin – kvalitativní a kvantitativní.

Tabulka 1 - Skupiny personálních ukazatelů

Kvantitativní	Kvalitativní
Demografie pracovní síly	Průzkumy spokojenosti s personálním útvarům
Finanční data	Průzkumy spokojenosti zaměstnanců
Odměňování a benefity/mzdové průzkumy	Spokojenost zákazníků
Provozní ukazatele	Pohovory s novými pracovníky
Výsledky hodnocení výkonu	Výstupní pohovory
Data o schopnostech a dovednostech zaměstnanců	Výsledky hodnocení výkonu

Zdroj: PwC, HR Controlling (2013)

Kvantitativní personální ukazatele – při jejich měření a vyhodnocování vycházíme z klíčových ukazatelů organizace. Měříme ukazatele dopadu řízení lidského kapitálu na finanční výsledky organizace, zapojení a chování zaměstnanců, strukturu pracovní síly a organizace (PwC, 2013).

Tabulka 2 - Typy ukazatelů dopadu řízení lidského kapitálu na finanční výsledky organizace

Finanční ukazatele	Ukazatele produktivity ROI
Ekonomická přidaná hodnota na zaměstnance	HC ROI
Výnosy na jednoho zaměstnance	Celkové náklady na odměňování / Výnosy
Náklady na jednoho zaměstnance	Celkové náklady na odměňování / Celkové náklady

Zdroj: PwC, HR Controlling (2013)

Tabulka 3 - Ukazatele zapojení zaměstnanců

Ukazatele angažovanosti a chování	
Akceptační poměr	Hodiny školení na jednoho zaměstnance
Průměrné náklady na odměňování	Penetrace školení
Výkonnostní složka	Míra absence
Časové příplatky	Dobrovolná fluktuace

Zdroj: PwC, HR Controlling (2013)

Tabulka 4 - Ukazatele struktury organizace a pracovní síly

Ukazatele struktury organizace a pracovní síly	
Počet zaměstnanců v daném procesu	Procento manažerů
Náklady daného procesu na jednoho zaměstnance	Procento pracovníků, jež jsou ve společnosti méně než dva roky
Náklady daného procesu / celkové náklady	Struktura pracovní síly dle věku a vzdělání
Míra personálního outsourcingu	Zastoupení žen

Zdroj: PwC, HR Controlling (2013)

Některé z výpočtů kvantitativních ukazatelů (PwC, 2013):¹

Struktura pracovní síly:

- **% zastoupení žen** = $HC \text{ žen} / HC * 100$
- **% složení zaměstnanců dle vzdělání** = $HC \text{ s daným počtem vzdělání} / HC * 100$
- **Rozsah řízení** = průměrný počet zaměstnanců/průměrný počet zaměstnanců ve vedení

Produktivita a přidaná hodnota:

- **Výnosy na zaměstnance** = $V / PPÚ$
- **Celkové náklady na jednoho zaměstnance** = $TC / PPÚ$
- **Ekonomická přidaná hodnota na jednoho zaměstnance** = $(zisk \text{ po zdanění} - 10\% \text{ VK}) / PPÚ$
- **Návratnost investic do lidského kapitálu** = $(V - (N - N \text{ na odměňování})) / PPÚ * \text{průměrná odměna}$

Mzdy a zaměstnanecké výhody:

- **Mzdové N na jednoho zaměstnance** = $\text{mzdové N} / HC$
- **N na odměňování na jednoho zaměstnance** = $(\text{mzdové N} + N \text{ na zaměstnanecké výhody}) / HC$
- **% N na zaměstnanecké výhody ke mzdovým N** = $N \text{ na zaměstnanecké výhody} / \text{mzdové N} * 100$

Fluktuace:

- **% míra fluktuace** = $\text{celkový počet odchodů} / HC$
- **% míra nedobrovolné fluktuace** = $\text{počet nedobrovolných odchodů} / HC * 100$
- **% míra dobrovolné fluktuace ve zkušební době** = $\text{počet dobrovolných odchodů v ZD} / HC * 100$

¹ HC – počet zaměstnanců
PPÚ – počet pracovních úvazků
V – výnosy
N – náklady
TC – celkové náklady
VK – vlastní kapitál

Získávání a výběr zaměstnanců:

- **% míra externího výběru** = počet externě přijatých zaměstnanců/HC*100
- **Akceptační poměr** = počet akceptovaných nabídek/počet ukončených pracovních nabídek

Pro výpočet kvalitativních ukazatelů používáme nástroje jako strukturované dotazníky, rozhovory, ankety a audity, nebo jejich kombinaci. Vyhodnocování bývá zpravidla obtížnější než u kvantitativních ukazatelů.

Personální reporting

Personální reporting je proces shromažďování, uspořádávání a předávání těchto dat cílovému uživateli, který na základě těchto dat vybírá nejlepší možné řešení a rozhoduje o následném jednání. Podstatné je přehledné utřídění těchto dat dle požadavků uživatele, aby jim rychle porozuměl. Předávání dat a informací bývá zpravidla pomocí informačních technologií, ale také v papírové podobě či může proběhnout verbálně. U personálního reportingu je důležité se vyvarovat nesprávnému zpracování dat a následnému zatajování informací, což může vést ke komplikacím. V případě odchylek musí odpovědná osoba neprodleně reagovat nápravou (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 466–670).

Jeho hlavní úlohy jsou (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 466–670):

- poskytování informací;
- vytváření propojení a návazností těchto informací;
- organizování struktury informací;
- podpůrné činnosti při interpretaci informací;
- koordinace přístupu k informacím.

Dle Bláhy a kol. (2016, s. 348–355) čerpá personální reporting zejména z týdenních výkazů práce, personálního informačního systému (PIS) a z ostatní dokumentace. Reporty se zpracovávají do přehledných tabulek, grafů s komentáři. Výhodou je možné vyčíslení ukazatele profitability investic, neboli Return On Investments (ROI), což může sloužit jako podklad při rozhodování o výběru nejvhodnější metody způsobu řešení personálního problému.

$$\text{ROI} = (\text{výnos z investice} - \text{investiční náklady}) / \text{investiční náklady} * 100$$

3.5 Personální informační systémy

Personální útvar je hlavním správcem personálního informačního systému v organizaci. Zodpovídá za minimalizaci rizik spojených se ztrátou dat, nebo jejich zneužití. Personální útvar se podílí při implementaci a úpravách systému. Na základě vložených dat a informací do systému, jež útvar získal od vedoucích pracovníků nebo zaměstnanců samotných, zpracovává veškeré výstupy, jež si vyžádalo vedení organizace či manažeři (Koubek, 2015, s. 374).

Personální informační systém definoval Šikýř (2014, s. 143) jako: „*souhrn personálních údajů o jednotlivých zaměstnancích, pracovních místech i personálních činnostech, které zaměstnavatel potřebuje k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci*“.

Některé informace o zaměstnancích musí zaměstnavatel uchovávat v jejich osobních složkách fyzicky, ale některé údaje stačí evidovat pouze v elektronické podobě. Doklady, jež jsou zpracovány písemně, bývají přepisovány do ERP systému z anglického názvu Enterprise Resource Planning, což usnadňuje následnou správu a výkaznictví. Správně nastavený personální informační systém postavený na základě ERP systému dokáže zaznamenávat informace o odměňování, hodnocení, vzdělávání, získávání a výběrů a osobních údajích zaměstnance (Šikýř, 2014, s. 143–144).

Implementace personálního informačního systému v počítačové podobě přináší řadu výhod:

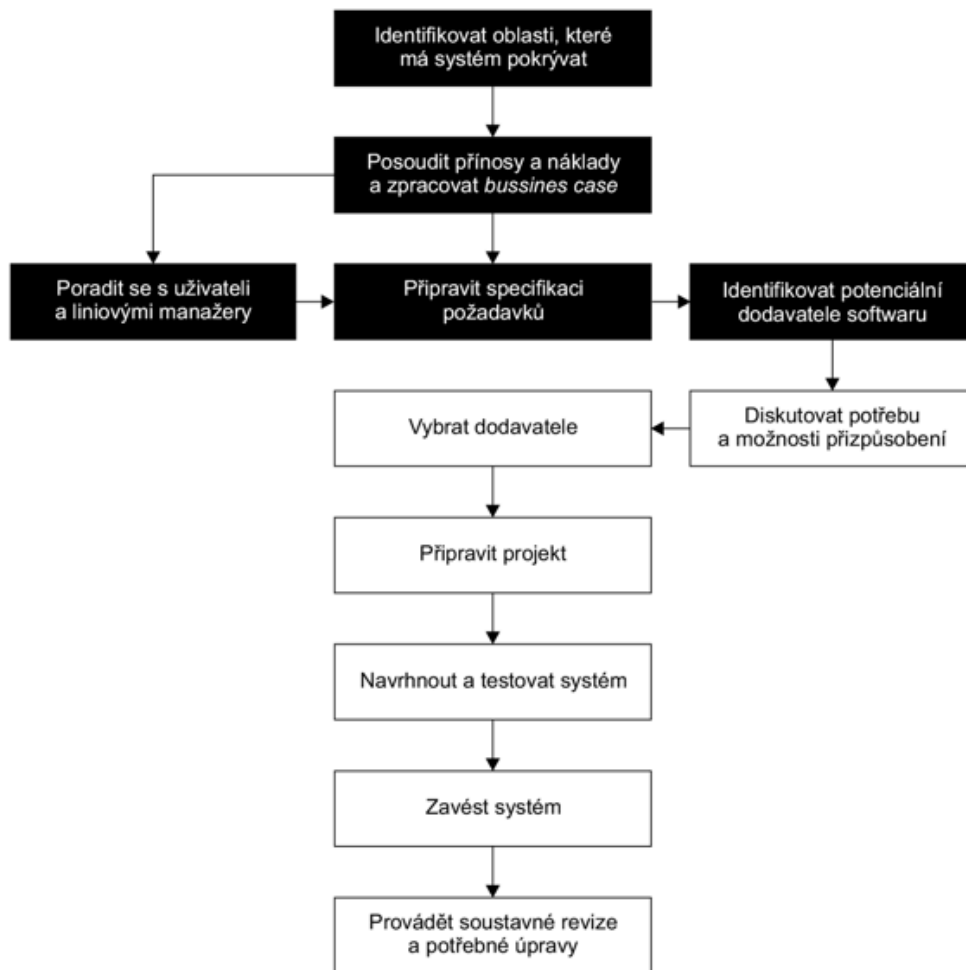
- redukce finančních nákladů spojených s personální administrativou;
- časové úspory spojené s personální prací;
- dochází ke zlepšení komunikace mezi vedoucími pracovníky a personálním útvarem;
- vylepšení personálního controllingu a reportingu;
- ulehčení personálních činností personalistům, zaměstnancům a vedoucím pracovníkům;
- poskytuje ucelené informace, přehledně a rychle dostupné;
- zaručuje vyšší bezpečnost uchovaných dat (Koubek, 2015, s. 364).

Dle Šikýře (2014, s. 145) může však dojít ke špatnému delegování odpovědnosti za správu a uchování dat v informačním systému. Problémem může být i špatná implementace, kdy systém v konečné podobě neslouží personálnímu útvaru, tak jak

by měl, což může způsobit neochotu zaměstnanců personálního útvaru systém využívat. Systém může také špatně kooperovat s ostatními systémy, jež společnost využívá, může mít technické výpadky či může nastat situace, kdy data ze současného systému nelze přeměnit do systému nového, poté je nutný manuální zásah.

Proces výběru a zavádění personálního informačního systému

Před samotným implementováním personálního informačního systému musí organizace zvážit mnoho kritérií. O výběru poskytovatele rozhoduje ředitel personálního útvaru a ředitel úseku informačních technologií. Ředitel personálního útvaru zná podrobně veškeré požadavky, které by měl implementovaný software splňovat a zodpovídá za správnou implementaci. Ředitel úseku informačních technologií se podílí na výběru nejlepšího technického řešení pro organizaci. Výběr správného dodavatele je úspěšný, pokud se podaří implementovat informační systém, který bude dlouhodobě ulehčovat práci personalistům, vedoucím pracovníkům a zaměstnancům organizace. Dodavatel se bude podílet na pravidelné aktualizaci systému a vylepšeních, které zefektivní práci personálnímu útvaru. Postup výběru zpravidla začíná analýzou potřeb a možností organizace a budoucích uživatelů systémů. V prvním kroku dochází k analýze současného stavu správy personálních údajů a stavu informačních technologií. Následně dochází k definování výhod a nedostatků jež může přinést nově zavedený systém. Jsou zvažovány možnosti zavedení v návaznosti na současné technologické vybavení organizace. Nově zavedený systém musí umožnit správu všech zaměstnanců v organizaci, musí odpovídat požadavkům na jednotlivé funkce, jež budou napomáhat personalistům a mzdovým účetním. Měl by umožnit transfer informací ze současného systému do nového, bez ztráty dat, musí odpovídat rozpočtovému omezení a náklady na jeho správu musí být předem odsouhlaseny oběma stranami, které jsou zpravidla definovány v implementační smlouvě. Doba implementace systému se odvíjí od počtu funkcí, počtu zaměstnanců, technického řešení. Vedením procesu implementace je většinou pověřen projektový tým, který zodpovídá za dodržování termínů, komunikaci s personálním útvarem, úsekem informačních technologií a dodavatelem, dohlíží nad čerpáním rozpočtu a rozhoduje o změnách týkajících se projektu (Šikýř, 2014, s. 145–150).



Obrázek 3 - Proces výběru a implementace PIS
Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 598)

Vedoucím pracovníkům a zaměstnancům slouží takzvané samoobslužné portály, které zvyšují produktivitu práce a přináší lepší tok informací, méně administrativních úkonů ze strany vedoucích pracovníků, zaměstnanců a zaměstnancům personálního útvaru. V samoobslužném portálu naleznou vedoucí pracovníci informace o svých podřízených, jež jim napomohou při správě jejich agendy. Zaměstnanec má v portále možnost aktualizovat svůj osobní profil, získávat informace o dostupných vzdělávacích programech nebo o benefitech, jež organizace nabízí. Implementace takového portálu přináší všem zapojeným úsporu časových kapacit vynaložených do personální agendy a prostor pro vykonávání dalších podstatných činností vyplývajících z jejich náplně práce (Šikýř, 2014, s. 149).

Příklady dostupných personálních informačních systémů v ČR

SAP SuccessFactors, produkt nabízený společností SAP od roku 2012, je jedním z předních poskytovatelů systému pro správu zaměstnanců. Je vhodný pro podniky různých velikostí, jež mají zájem o rozšiřování personální strategie. Systém HXM (Human Experience Management) propojuje provozní data s ostatními personálními činnostmi vše v cloudovém řešení, k datům se lze připojit vzdáleně online z jakéhokoliv zařízení (SAP, 2020).

SAP SuccessFactors nabízí celkem jedenáct modulů, které si organizace vybere dle jejich interní potřeby a propojí je s ostatními systémy, jež používá. Poskytuje vhodnou náhradu současné nejednotné struktury personálních činností, jako je administrativa, vzdělávání zaměstnanců, školení, analytika, nastavování cílů a podobně, tedy sloučení do jednotné platformy, která nabízí koncepčně řešený reporting od jednotlivých organizačních jednotek i napříč zeměmi. Platforma nabízí organizační přehledy, zasílání upozornění do e-mailových schránek. První modul, který nabízí, je jádro, základní přehled profilu zaměstnance, jeho zaražení do organizační struktury, úvazek, nadřízeného a kolegy. Řízení výkonnosti a nastavování cílů zaměstnance v souladu s cíli celé organizace nabízí modul Performance & Goals. Plánování odměňování, rozpočty a vyhodnocování bonusů se zabývá modul Compensation. Proces onboardingu se stává rychlejší díky modulu Adaptace, který pomáhá přizpůsobit se novému zaměstnanci v týmu, seznámit se s firemní kulturou a kolegy a dozvědět se informace o jejich působení v organizaci. Modul LMS – Learning Management System nabízí vedoucím zaměstnancům přehled o absolvovaných školeních jejich podřízených a zaměstnanci nabízí komplexní přehled o všech vzdělávacích aktivitách v organizaci. Další modul je pro správu Talent managementu a plánování následnictví. Výhodou modulu pro personální plánování (Workforce Planning) je predikce potřeby pracovní síly a její propojení s potřebnými náklady a požadavky na obsazení těchto pozic. Modul pro komplexní tvorbu analytických výkazů nabízí modul Workforce Analytics, který nabízí velké množství přednastavených sestav a vyhodnocování klíčových výkonnostních ukazatelů. Modul sbírá data od ostatních modulů, je schopný vytvářet analýzy z několika oblastí současně. Společnost SAP SuccessFactors také neopomenula vývoj mobilní aplikace, aby měl vedoucí pracovník i zaměstnanci personálního útvaru potřebná data ihned po ruce (Páleník, 2019).

OKbase od společnosti OKsystem je personální systém, který nabízí personálnímu oddělení celkovou správu všech zaměstnanců v takzvaném tlustém klientovi. Navíc nabízí propojení pro mzdové účetní, které mohou zpracovávat mzdy kompletně v systému a rychle si dohledat data o zaměstnanci, která potřebují. OKbase umožňuje elektronickou evidenci zaměstnanců, jejich hodnocení, pracovně-lékařské prohlídky, kontrolu úvazků, zadávání a hromadný tisk dodatků, hromadné uzavírání docházky, změny a vytváření pracovních pozic a správu přehledné organizační struktury organizace. Uživateli nabízí kontrolu dle platné legislativy. HR specialisté mají možnost využívat řadu přednastavených sestav, ale mohou si také vytvořit sestavu dle vlastních potřeb a převést do požadovaného formátu. Vedoucí pracovníci mají přehled v samoobslužném portálu, takzvaném tenkém klientovi, o svých podřízených, jelikož jim chodí automaticky e-mailové notifikace v případě, že jejich podřízený zaměstnanec vloží údaj do docházkového systému - čerpání Sick-day, zašle žádost o služební cestu či má zájem o proplacení náhrad za služební cestu. Vedoucí pracovníci také zadávají variabilní složky mzdy přímo přes webové rozhraní, kontrolují stav výběrových řízení a hodnocení uchazečů. Zaměstnanci také pracují v tenkém klientovi, což usnadní práci manažerům a samotní zaměstnanci mají přehled o docházce členů v jejich týmu, o vlastní docházce, čerpání dovolené, přesčasech a také kontrolují své výplatní pásky. Mzdovým účetním poskytuje kontrolu chyb při uzavření mezd, dohled nad zákonnými limity, sledování exekucí a insolvenčí a vkládání platebních příkazů (OKsystem, 2020).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Vedení konkrétní organizace, v níž byl prováděn výzkum pro praktickou část diplomové práce, si vyžádalo zachování anonymity. Proto je název organizace nahrazen XY, s. r. o.

Praktická část diplomové práce zkoumá současný stav personálních procesů v organizaci XY, s. r. o. s cílem navrhnout změny personálních činností, jež povedou ke zlepšení personální práce a zvýšení spokojenosti zaměstnanců s personálními službami.

K rozboru současného stavu jsou použita interní data organizace, teoretické znalosti, praktické zkušenosti autorky s danou problematikou, expertní odhady při zjišťování rozložení FTE mezi procesy, dotazníková šetření mezi zaměstnanci a liniovými manažery a rozhovory se zaměstnanci personálního oddělení.

4.1 Představení organizace XY, s. r. o.

K základní charakteristice organizace, organizační struktury a struktury zaměstnanců byly použity interní data, dokumenty organizace a rozhovory s ředitelem resortu COO a HR Generalist.

Organizace XY, s. r. o. je dceřinou společností mezinárodní organizace působící na evropském a americkém trhu. Od založení v roce 2001 se organizace XY, s. r. o. vypracovala mezi pět největších organizací na světě a získala tak stabilní postavení na trhu. Organizace vyvíjí a poskytuje softwarové a cloudové řešení sjednocené internetové komunikace pro velké firemní sítě. Mezi přední produkty patří e-mailová schránka s kalendářem, komunikační síť ve formě chatu, nástroj pro pořádání videokonferencí, práce s dokumenty v online prostředí a mobilní aplikace. V České republice probíhá prodej a veškerá technická podpora pro zákazníky, kterými jsou obzvláště velké organizace. V zahraničí probíhá nabídka a prodej produktů a zálohování dat.

Vzhledem k citlivosti finančních dat se organizace XY, s. r. o. rozhodla poskytnout pouze informace týkající se realizovaných investičních rozhodnutí v letech 2019 a 2020. V roce 2019 došlo k odkoupení konkurenční organizace a převzetí jejich klientů, proto bylo nezbytné zvýšit počet data center a počet zaměstnanců, kteří budou

pečovat o externí a interní zákazníky. Rozšiřování data center je jednorázová záležitost, na které se finančně podílejí také partneři.

Vlivem vnějších faktorů bylo nutné v roce 2020 přizpůsobit strategii organizace. V souvislosti s pandemií vyvolanou novým koronavirem se změnila poptávka po technologických produktech. Organizace XY, s. r. o. věnovala pozornost rozšiřování produktového portfolia o online produkty a nástroje umožňující videokonference. V roce 2020 byly zrušeny plánované účasti na zahraničních veletrzích a marketingová strategie se přeorientovala na aktivity týkající se online kampaní. Úspory se získaly zrušením zaměstnaneckých akcí, jako jsou firemní teambuildingy, snídaně pro zaměstnance a byly dočasně pozastaveny jazykové kurzy. Pandemie se významně dotkla amerického trhu, což zapříčinilo zpožděné platby za vystavené faktury. Na konci prvního kvartálu 2020 organizace zavedla prozatímní snížení mezd o dvacet procent. Přesto mzdy zaměstnanců stále patří mezi nejvyšší měsíční náklad organizace.

Organizace XY, s. r. o. investovala do podpory zobrazování webových stránek a kontaktů na všech známých vyhledávačích. Zvýšila se aktivita na sociálních sítích především na LinkedIn.

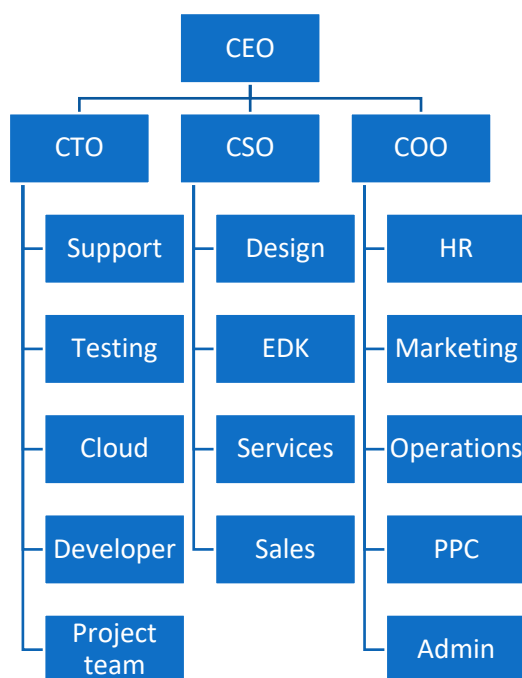
Vize: Vizí organizace XY, s. r. o. je poskytovat zákazníkům sjednocené e-mailové nástroje, které jim usnadní komunikaci napříč organizací. Neustále se zaměřovat na vývoj technologických řešení a prohlubovat zabezpečení dat zákazníků. Přilákat dostatek zákazníků, jež budou přecházet do cloudové infrastruktury. Poskytovat produkty rychleji a jednodušeji než konkurence.

Mise: Přinášet zákazníkům dokonalý servis nejenom při poskytování cloudových řešení, ale také se zaměřovat na rozšiřování produktového portfolia. Zvýšení tržního podílu a zajištění pokrytí mezi osmi až deseti procenty z celkového trhu. Zaměřovat se především na zvýšení tržního podílu na konkrétních trzích, jako je Střední Amerika a získávání nových partnerů po celém světě.

Strategie: Strategie organizace XY, s. r. o. je rozšiřování produktového portfolia zároveň však i jeho zjednodušování, aby veškeré produkty byly pro zákazníka co nejsrozumitelnější a přizpůsobovaly se jeho požadavkům. Organizace bude zákazníkovi poskytovat nástroj pro videokonference, vystavovat další datová centra v zahraničí pro rozšiřování kapacity datových úložišť, a přitom dodržovat legislativní požadavky v jednotlivých zemích. Dosahování vize bude podporováno digitalizací interních procesů.

4.2 Organizační struktura

V čele organizace XY, s. r. o. stojí generální ředitel společnosti, který je z malé části jejím vlastníkem. Ostatní vlastníci do řízení společnosti zcela nezasahují, sledují pouze své výnosy z vlastnictví a spolurozhodují o realizovaných investičních rozhodnutích. Generální ředitel CEO zodpovídá za finanční výsledky, správný chod, dodržování strategie organizace a její rozvoj. Generálnímu řediteli přímo reportuje ze stejné organizační úrovně technický ředitel resortu CTO, ředitel resortu COO a ředitel resortu CSO. Nejvyšší počet zaměstnanců sedí na resortu CTO, dále na CSO a nejméně zaměstnanců je posazeno v resortu COO, který se věnuje podpoře interních zákazníků. Téměř každá z podřízených organizačních jednotek má svého vlastního liniového manažera, který je zodpovědný za vedení týmů a plnění úkolů organizační jednotky.



Obrázek 4 - Organizační struktura společnosti k 30. září 2020
Zdroj: z interních dat organizace, 2020

4.3 Struktura zaměstnanců

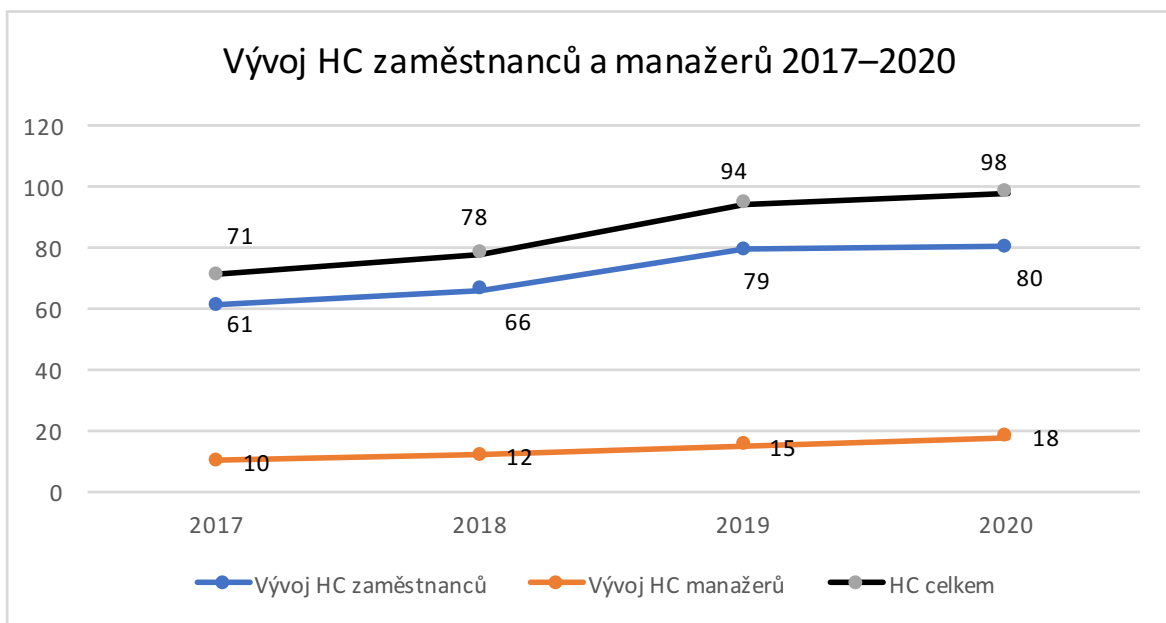
Organizace XY, s. r. o. si je vědoma toho, že zaměstnanci jsou klíčem k prosperitě, proto se snaží vytvářet co nejoptimálnější prostředí pro práci. Organizace se snaží, aby zaměstnanci měli možnost kariérního růstu. Zároveň jim poskytovat kvalitní vzdělávání s ohledem na rychlý technologický vývoj. Zaměstnanci jsou motivováni finančním ohodnocením, ale také benefity, které jsou uzpůsobeny tak, aby organizace byla

schopná konkurovat na trhu práce. Pro zaměstnance se snaží vytvářet rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Důsledkem koronavirové pandemie byla nutná částečná změna strategie organizace, které se musela přizpůsobit personální strategie. V rámci vládních opatření se v prvním kvartálu roku 2020 organizace rozhodla přesunout zaměstnance v nejvyšší možné míře do režimu dočasného home office a došlo ke zrušení jedné mimopražské pobočky, kdy zaměstnanci byli převedeni do režimu stálého home office. Organizace se rozhodla investovat do zlepšení pracovního prostředí v domácích kancelářích, a proto zařídila nákup hardwarového zařízení, logistický přesun zařízení do domovů zaměstnanců a jejich instalaci. Organizace se snažila zaměstnanců zajistit dodržování zásad ergonomie práce. V některých odděleních byl pracovní výkon ještě silnější a zaměstnanci poskytovali kvalitnější služby zákazníkům. V některých odděleních došlo ke snížení pracovního výkonu, tudíž vedení zavedlo prozatímní flexibilní návrat zaměstnanců do kanceláří na začátku třetího kvartálu roku 2020. Zaměstnanci stále preferují práci z kanceláří kvůli kooperaci mezi jednotlivými odděleními. V současné době organizace cílí na nábor IT specialistů, programátorů, testerů, aplikačních specialistů a specialistů v oblasti cloudové infrastruktury. V návaznosti na změnu strategie bylo nutné posílit nábor do partnerských prodejních týmů. V organizaci panuje otevřená firemní kultura s podporou diverzity a genderové vyváženosti ve vedení. Přibližně patnáct procent zaměstnanců tvoří cizinci, a to především v jednotce globálního obchodu a business analytiků. U cizinců probíhá podpora při zařizování víz a aklimatizace. Cizinci mají možnost spolupráce s lektorem českého jazyka.

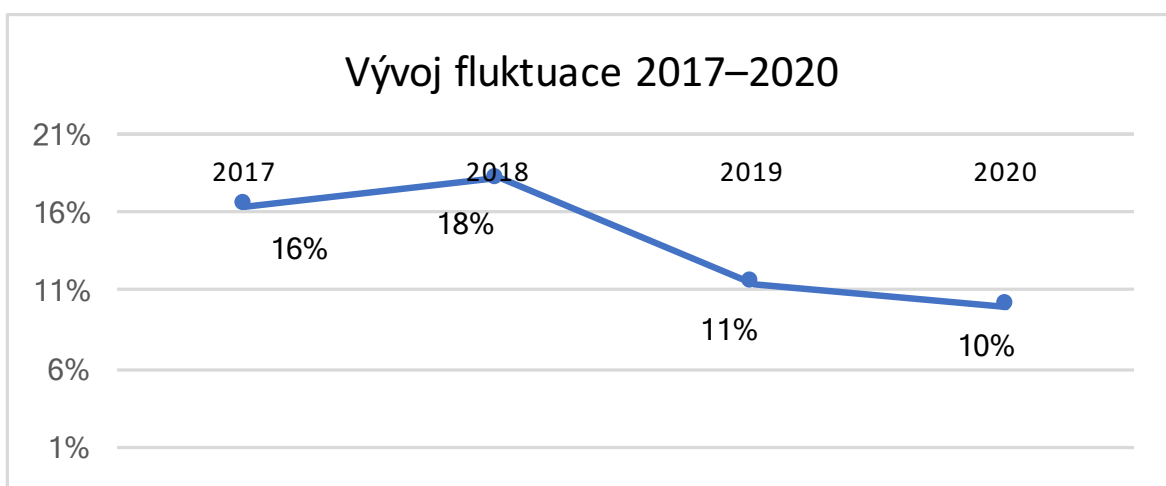
V této diplomové práci je analyzována struktura zaměstnanců, personální procesy a služby poskytované zaměstnancům působících v České republice.

Následující graf 1 zobrazuje vývoj celkového počtu HeadCount (dále jen HC) zaměstnanců. Graf znázorňuje vývoj poměrného počtu HC manažerských pozic k zaměstnancům za období 2017 až 2020. Data jsou uvedena vždy k poslednímu dni v roce. Počty HC mají stoupající tendenci, organizace se rozrůstá. Nejvyšší nárůst počtu zaměstnanců lze sledovat během roku 2019, kdy došlo k odkoupení konkurenční organizace. K 31. 12. 2020 měla organizace 98 zaměstnanců z nichž 18 liniových manažerů.



Graf 1 - Vývoj HC zaměstnanců a liniových manažerů v období 2017–2020
Zdroj: z interních dat organizace, 2020

Graf 2 znázorňuje míru fluktuace v období 2017 až 2020. Míra fluktuace je vypočtena podílem odchozích zaměstnanců za určité časové období a počtem zaměstnanců v témže období. Počty jsou získávány vždy k poslednímu dni v roce. Míra fluktuace má od roku 2017 klesající tendenci, což značí zlepšení procesu nábory a získávání zaměstnanců, vzdělávání, řízení pracovního výkonu, ale také větší motivovanost zaměstnanců a postavení organizace na trhu práce. V roce 2020 byla míra fluktuace zaměstnance ve výši 10 %.



Graf 2 - Vývoj fluktuace v období 2017–2020
Zdroj: z interních dat organizace, 2020

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍCH PROCESŮ

Ke sběru dat sloužící k analýze současného stavu byly použity dva nástroje. Prvním nástrojem byly polostrukturované rozhovory se zaměstnanci personálního útvaru. Na základě polostrukturovaných rozhovorů byly identifikovány personální procesy neboli soubory činností, jež jsou plně v kompetenci personálního útvaru (**Px**), jejich detailní rozbor a popisy pracovních míst zaměstnanců personálního útvaru. Základní témata a otázky rozhovorů jsou v **příloze 1**. V závislosti na reakci dotazovaných byly položeny otázky dodatečné a zkoumavé.

Druhým nástrojem sběru dat byla dotazníková šetření směřována k zaměstnancům a liniovým manažerům, která byla realizována od 1. října 2020 do 15. října 2020. Pomocí dotazníkových šetření byla zjišťována spokojenost zaměstnanců s personálními službami a spokojenost spolupráce v oblasti HR business partnerství. Kapitola zahrnuje SWOT analýzy současného stavu personálních procesů k 1. září 2020. SWOT analýzy byly vytvořeny na základě poznatků studia odborné literatury v teoretické části a praktických dovedností autorky.

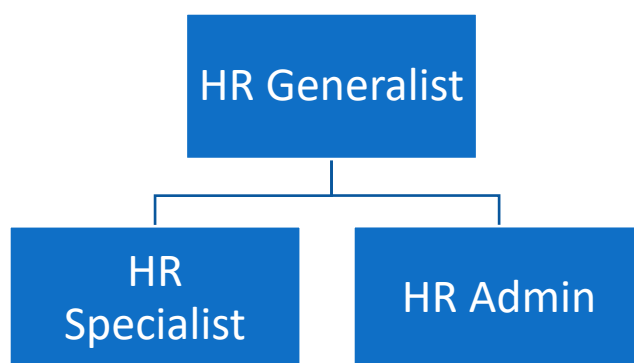
- **P1:** personální a mzdové plánování;
- **P2:** získávání a výběr zaměstnanců;
- **P3:** vzdělávání zaměstnanců;
- **P4:** odměňování zaměstnanců;
- **P5:** hodnocení zaměstnanců;
- **P6:** HR controlling a reporting;
- **P7:** onboarding zaměstnanců;
- **P8:** administrativa, komunikace a další činnosti.

Personální útvar nevyužívá spolupráci ve formě outsourcingu v žádných typicky personálních činnostech, kromě consultingu při změně nebo nejasnostech v oblasti pracovního práva a ochraně osobních údajů.

5.1 Uspořádání personálního útvaru a Job

Descriptions

Personální útvar sídlící v České republice reportuje řediteli resortu COO. V čele personálního útvaru stojí HR Generalist, který napřímo vede dva zaměstnance – HR Specialist a administrativní podporu HR oddělní. HR Generalist a HR Specialist pracují na plný úvazek, tedy 40 hodin týdně. Administrativní podpora HR má poloviční úvazek ve výši dvaceti hodin týdně. Při vykonávání personálních činností společně kooperují a jejich práce se navzájem prolíná. Zodpovědnou osobou za správné vykonávání jednotlivých personálních činností nelze přesně určit, jelikož na většině vykonávaných personálních činností se zpravidla podílejí všichni zaměstnanci personálního útvaru.



Obrázek 5 - Organizační struktura personálního útvaru k 30. září 2020

Zdroj: z interních dat organizace, 2020

HR Generalist je zodpovědný za tvorbu personální politiky a strategie a dohlíží na jejich naplňování. Určuje postupy vykonávání personálních činností. Spolurozhoduje v oblasti personálního plánování. Jelikož je pro společnost velmi podstatný výběr kvalitních uchazečů a tato činnost je velmi náročná, vzhledem k obtížnosti hledaných pozic, podílí se HR Generalist na výběru zaměstnanců. Má na starosti náborů všech pozic ve společnosti. Z této pozice reportuje řediteli resortu COO statistiky, které se týkají výkonu zaměstnanců v resortech, dále počty otevřených pracovních pozic, počty oslovených uchazečů, počty zaslaných pracovních nabídek a v jakých fázích náborového procesu se aktuálně nacházejí, což bývá na týdenní bázi. Poskytuje přehledy ostatním manažerům ohledně končících zkušebních dob zaměstnanců a ohledně dob určitých a připravuje podklady pro mzdovou účetní, schvaluje navýšení mezd, změny pozic a mobilitu v rámci organizace. Podílí se při hodnocení jednotlivých zaměstnanců

a zpracovává výše přiznaných bonusů. Zastupuje funkci HR Business partnera pro zaměstnance a manažery. Zadává úkoly pro HR Specialist a HR Admin.

HR Specialist je podporou HR Generalist v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Má na starosti inzerci volných pracovních pozic a prvotní selekci přijatých životopisů, zároveň aktivně vyhledává na portálech a databázích. Na základě prescreeningu předává potencionální uchazeče k oslovení HR Generalist, který se účastní osobních pohovorů. Další náplní jeho práce je obstarávání procesu vzdělávání zaměstnanců, aktivně spolupracuje s manažery a získává informace ohledně potřebného školení a doškolování zaměstnanců. Následně vyhledává vhodná školící centra a lektory.

Zodpovídá za dodržování zákonných školení, jako je bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO), dále školení první pomoci a školení řidičů. Má na starosti komunikaci s úřady, cizineckou policií a dalšími finančními institucemi v otázkách zaměstnávání cizinců. Sbírá údaje k vyhotovení a aktualizaci popisů pracovních míst. Předává podklady ke zpracování HR Adminovi.

HR Admin má na starosti téměř celý onboardingový proces - podpisy pracovních smluv, seznámení s firemní kulturou a organizační strukturou, podpisy předávacích protokolů. Jeho úkolem je kompletní správa zaměstnaneckých složek. Zakládá smlouvy, dodatky, změny osobních údajů a zdravotní prohlídky. Zajišťuje elektronickou podobu potřebných pracovněprávních dokumentů. Podílí se na přípravě smluv a dodatků. Zadává požadavky na založení přístupů pro nové zaměstnance a žádá o techniku. Spolupracuje při pořádání firemní meetingů a akcí. Má na starosti pochůzky spojené s úřady a sociální státní správou.

Tabulka 5 - Počty zaměstnanců HC a FTE v personálním útvaru

	2019	2020
HeadCount (HC)	2	3
Full Time Equivalent (FTE)	2	2,5

Zdroj: z interních dat organizace, 2020

5.2 Analýza personálních procesů na základě rozhovorů

P1: Personální a mzdové plánování

Proces plánování začíná ideálně na konci předchozího kvartálu. Personální plánování probíhá vždy v horizontu tří měsíců. Proces plánování získávání, propouštění či přemísťování zaměstnanců se odvíjí dle počtu nově prodaných služeb, nových projektů a ukončených projektů, končících dob určitých, odchodů na mateřskou dovolenou, návratů z mateřské dovolené, odchodů do penze, končících zkušebních dob, změn úvazků a povýšení.

Na tvorbě plánování potřebného počtu zaměstnanců, počtu Full Time Equivalent (dále jen FTE) a rozpočtu na jednotlivé pozice v jednotlivých týmech se podílí HR Generalist, příslušný liniový manažer a finanční manažer. FTE (představuje jednotku, kterou se vyjadřuje míra zapojení či kapacita vytížení zaměstnance přepočtena na 100 %). HR Generalist koordinuje proces plánování. Ve chvíli, kdy je plán a rozpočet na následující kvartál hotový, předkládá se k nahlédnutí řediteli resortu COO a CEO. Vedení organizace plán a rozpočet buďto vrátí k přepracování či schválí.

Proces personálního plánování v horizontu tří měsíců se však nedaří vždy plnit a jsou nutné dodatečné úpravy. To je důsledkem špatné komunikace od liniových manažerů převážně z obchodu. Získané akvizice jsou uzavřeny ve velmi krátkém termínu a nelze plánovat na několik měsíců či rok dopředu. Personální útvar získává informace o novém projektu či uzavření nového obchodu se zpožděním, a právě proto řeší získávání a rozmísťování zaměstnanců často operativně. Ve chvíli, kdy je stanovena potřeba, tedy počet FTE a struktura zaměstnanců, jež je potřeba na zajištění chodu organizace, přichází nutnost odpovědět na otázky z jakých zdrojů se bude pracovní síla čerpat a zda nebude nadbytek či nedostatek pracovní síly v organizaci. V případě přebytku pracovní síly je nutno řešit dočasné snížení úvazku, převedení na jinou pozici či propouštění zaměstnance. Ve většině případech však nastává situace nedostatku pracovní síly, a je nutné řešit získávání zaměstnanců. V prvním kroku HR Generalist a liniový manažer ověřují, zda není zaměstnanec z jiného týmu uspořen, či zda je možné pokrýt nedostatek pracovní síly doškolováním a zvýšením kvalifikace současného zaměstnance. Pokud nelze pokrýt potřebu zaměstnanců z vnitřních zdrojů, ověřuje HR Generalist dostupné prostředky pro obsazení nové pozice spolu s finančním

manažerem. HR Generalist následně zadává úkol HR Specialist ohledně nové otevřené pracovní pozice a informaci, kdy je nutno pracovní pozici nejpozději obsadit. Při sestavování plánu mzdových ohodnocení vstupují vnitřní a vnější faktory. Mezi vnější faktory patří: inflace, informace o očekávaných mzdách získané při procesu získávání a výběru zaměstnanců, medián mezd. Mezi vnitřní faktory patří: současné mzdové ohodnocení zaměstnanců v týmu, dosahování finančních cílů organizace, výkon zaměstnance, odpracované roky v organizaci, požadovaná změna technických znalostí na pozici a plánované odchody. V organizaci nedochází k tvorbě plánu nástupnictví, plánu vzdělávání a kariérního plánu.

Tabulka 6 - SWOT analýza procesu P1: Personální a mzdové plánování

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> · Vysoký počet sledovaných vnitřních a vnějších faktorů, které mohou mít vliv na tvorbu plánů. · Přepočty HC na FTE. · Zapojení všech klíčových zaměstnanců do procesu. · Plán podléhá schválení ředitelů resortů COO a CEO. · Efektivní komunikace mezi HR Generalist a finančním manažerem. · Tvorba rezervy ve výši až 10 %. 	<ul style="list-style-type: none"> · Plánování v horizontu pouze tří měsíců. · Špatná komunikace mezi HR Generalist a manažery z resortu CSO. · Pozdě odhadnutá budoucí potřeba zaměstnanců. · Pro manažery z resortu CSO je přednější rychlé uzavření obchodu (akvizice), než jeho zabezpečení lidskými zdroji. · Nedochází k tvorbě plánu nástupnictví. · Nedochází k tvorbě plánu rozvoje zaměstnanců a pracovní kariéry. · Časová náročnost při sestavování plánu manuálně.
Příležitosti:	Hrozby:
<ul style="list-style-type: none"> · Automatizace, digitalizace procesu, a tím docílit jeho zrychlení. · Aktivní zjišťování budoucí potřeby zaměstnanců v organizačních jednotkách. · Nastavení efektivnější komunikace s manažery, např. pravidelné porady / videokonference. · Sestavení ročního plánu s jeho kvartální aktualizací. · Tvorba plánů nástupnictví, plánů rozvoje a pracovní kariéry. · Využití metod manažerských odhadů, analýzu vývojových trendů, bilanční metody aj. 	<ul style="list-style-type: none"> · Podhodnocení nebo nadhodnocení plánu. · Organizace nebude mít následníka na pozici ve správnou chvíli. · Odchod kvalitních zaměstnanců důsledkem absence rozvojového plánu. · Odchod kvalitních zaměstnanců důsledkem nejasného kariérního plánu.

Zdroj: autorka

Proces personálního a mzdového plánování obsahuje řadu pozitivních interních faktorů, které je třeba udržovat, budovat a rozvíjet. Na druhou stranu proces obsahuje i řadu negativních vnitřních faktorů, které vyžadují změnu. Nejvíce kritické slabé stránky v procesu jsou pozdě odhadnutá budoucí potřeba zaměstnanců, která je zapříčiněná zpožděnou komunikací ze strany manažerů a časová náročnost při sestavování plánu. Příležitosti jsou pozitivní vnější faktory, které má možnost organizace využít

ke konkurenční výhodě. K optimalizaci procesu je nutno zvolit obrannou strategii. Analýzou byly identifikovány příležitosti, jež dokáží eliminovat slabé stránky, a to zrychlení procesu zavedením automatizace PIS a aktivním zjišťováním budoucí potřeby zaměstnanců na pravidelných poradách či online konferencích. Nejsilnější hrozbou v procesu je podhodnocení či nadhodnocení plánu. Této hrozbě se dá vyhnout také pořádáním pravidelných porad, kde bude zjišťována přesná budoucí potřeba zaměstnanců a tím se docílí přesnější a důvěryhodnější tvorby plánu. Plán bude možné tvořit i na delší časové období.

P2: Získávání a výběr zaměstnanců

Cílem systému získávání a výběru zaměstnanců je zabezpečit v organizaci přísun kvalitních zaměstnanců s adekvátními dovednostmi, v přiměřeném čase, při přiměřených nákladech, a to vše v souladu s etickými a právními normami. Získávání a výběr zaměstnanců je jedním z klíčových procesů personální práce a úzce souvisí s dalšími procesy například s personálním plánováním. Zaměstnanci personálního útvaru musí zabezpečit rovné zacházení se všemi uchazeči a zákaz diskriminace. Personální činnost získávání a výběru zaměstnanců řadí HR Generalist mezi klíčové, vzhledem k náročnosti hledaných pozic – IT specialistů a vývojářů. Této činnosti je věnována velká část časové dotace. Celý proces získávání a výběru zaměstnanců začíná výběrem vhodného zdroje získávání. Pro zajištění potřebné pracovní síly personální útvar nejdříve ověřuje možnost obsazení pracovní pozice z vnitřních zdrojů. V případě, že je to možné, bývá zaměstnanec přesunut z jiného týmu, kde byl uspořádan dokončením projektu pomocí mobility, nebo povýšením. Pokud je to nezbytné, zaměstnanec se účastní doškolování na novou pracovní pozici. Zpravidla se však nedaří pozice obsazovat z vnitřních zdrojů, a proto je nutné začít se získáváním z vnějších zdrojů. HR Generalist získá schválení plánovaného rozpočtu od ředitelů resortů CEO a COO a dále sestavuje s příslušným liniovým manažerem Job Description (popis pracovní pozice) hledané pozice. Ve chvíli, kdy zná veškeré podrobné informace ohledně požadovaného data nástupu a potřebné kvalifikace, předává ideální profil nového zaměstnance HR Specialistovi. HR Specialist vybírá vhodné kanály pro inzerování pozice. Personální útvar pro získávání zaměstnanců využívá zdroje:

- pracovní portály – Jobs.cz, StartupJobs.cz, Indeed.cz;
- sociální síť – LinkedIn.cz;

- vyhledávání v databázích, speciální databáze především u složitých IT vývojářských pozic;
- doporučení současným zaměstnancem.

Potenciální uchazeči o zaměstnání nemají možnost přímo na webových stránkách organizace prohlédnout si aktuálně otevřené pracovní pozice či najít kontakt na zaměstnance personálního útvaru. Současný zaměstnanec se dozví o otevřené pracovní pozici pouze pomocí neformální interní komunikace. V organizaci není nastaven personální marketing.

Každého osloveného uchazeče, od kterého získá souhlas GDPR, zakládá HR Specialist do systému CRM. Prescreening uchazečů, čili ověřování informací ze životopisu a zjišťování informací ohledně očekávaného mzdového rozpětí a možném nástupu, má na starost HR Specialist, který následně s nejvhodnějšími uchazeči domlouvá termín pohovorů a plánuje schůzku v kalendáři s liniovým manažerem a HR Generalist. Osobní pohovory probíhají ve třech kolech:

1. Prvního kola se účastní HR Generalist, liniový manažer a potenciální uchazeč. Jsou zjišťovány informace ohledně pracovních zkušeností, vzdělání, absolvovaných kurzech, hard skills a soft skills.
2. Ve druhém kole jsou uchazeči hodnoceni dle zpracování konkrétní technické úlohy.
3. Na třetím kole je předložena pracovní nabídka. Třetího kola se účastní ředitel resortu COO a HR Generalist.

Mezi jednotlivými koly probíhají schůzky nebo telefonické konzultace liniového manažera s HR Generalist (případně s vedením společnosti), kde jsou uchazeči hodnoceni. V případě obsazování pozice do zahraničí jsou pohovory uskutečněny pomocí videokonferencí a úlohu vypracovává kandidát online. Expatriant absolvuje čtyřtýdenní školení na centrále organizace. Proces získávání a výběru zaměstnanců je úspěšně dokončen podepsáním předložené nabídky a pracovní smlouvy.

Tabulka 7 - SWOT analýza procesu P2: Získávání a výběr zaměstnanců

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> · Dostatek časové dotace na proces. · Prioritizace procesu. · Jasná politika rovného zacházení s uchazeči a zákazů diskriminace. · Zkoumání využití získání zaměstnance z vnitřních zdrojů. · Forma spolupráce HR Generalisty a liniového manažera. · Dodržování GDPR v procesu. · Více kolové výběrové pohovory. · Test ve formě vypracování technické úlohy. · Pravidelný reporting řediteli COO ohledně stavu otevřených pracovních pozic. · Struktura inzerátů. 	<ul style="list-style-type: none"> · Pomalý schvalovací proces ze strany managementu. · Složitost segmentu hledaných pozic. · Dostupnost kariérních stránek na webových stránkách organizace. · Nízký počet nástrojů k získávání uchazečů. · Složitost segmentu hledaných pozic. · Organizace nepožaduje trestní bezúhonnost. · Časová náročnost výběrových pohovorů. · Práce v několika systémech současně, nepropojenost systémů.
Příležitosti:	Hrozby:
<ul style="list-style-type: none"> · Tvorba kariérních stránek. · Účast na pracovních veletrzích a spolupráce se středními a vysokými školami. · Implementace systému ATS. · Rozšíření působnosti na další sociální sítě - Facebook, Instagram. · Inzerce na dalších pracovních portálech. · Přístup do dalších externích databází s uchazeči - ZipRecruiter, Amazinghiring. · Spolupráce s personální společností - např. PŘEDVÝBĚR.CZ. · První kolo pohovorů pomocí videokonference. · Přilákat vyšší počet uchazečů novými benefity. · Komunikovat interně otevřené pozice - intranet/newsletter. · Benchmarking trhu, sledování trhu práce a následné přizpůsobování. · Získávání z vnějších zdrojů a tím přisun know-how do organizace. · Implementace PIS s modulem nábor. 	<ul style="list-style-type: none"> · Riziko ztráty kandidáta. · Kandidát nebude mít čistý trestní rejstřík. · Trh nedokáže dodat kandidáta v požadované kvalitě. · Trh nedokáže dodat kandidáty v dostatečném počtu. · Špatně sestavený Job Description pozice. · Ztráta vhodného kandidáta již ve fázi prescreeningu. · Změna legislativních podmínek např. GDPR. · Lepší nabídka od konkurence. · Porušení GDPR a následné pokuty za nedodržení.

Zdroj: autorka

V procesu získávání a výběru zaměstnanců převládají pozitivní faktory nad slabými. Organizace si je vědoma podstaty prioritizace a možných negativních dopadů při snížení aktivity v tomto procesu. Analýzou bylo zjištěno, že významné slabé stránky se potkávají s příležitostmi. Optimalizovat proces lze obrannou strategií. Organizace musí být schopná zajistit dostatek vhodných kandidátů, které bude možno oslovit na hledanou pozici, což je kvůli složitosti segmentu náročné. Tomu však nepříspěvá nízký počet využívaných nástrojů v procesu získávání zaměstnanců. Organizace má možnost se bránit využitím řady dalších nástrojů, které jsou zaznamenané ve SWOT

analýze - přístupu do dalších externích databází, spolupráci s budoucími absolventy škol, spolupráci s personálními společnostmi a rozšíření působnosti na sociálních sítích. Časovou náročnost na proces výběru zaměstnanců lze eliminovat online pohovory.

P3: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Na pozice jsou vybíráni uchazeči s takovými kompetencemi, jež vyžaduje konkrétní pracovní pozice. Proces plánování vzdělávání v organizaci nastavený není, zaměstnanci nejsou průběžně vzděláváni v technické oblasti. Zaměstnavatel však přispívá na kurzy anglického jazyka ve výši 50 %. Zaměstnanci jsou vzděláváni dle potřeby a často operativně při změně pracovní pozice, či zavedení nové technologie. Informace o nutném doškolení nebo přeškolení získává HR Specialist od liniového manažera. HR Specialist následně zkoumá školitele pomocí internetu a poptává možnosti a ceny školení. Následně je zaměstnanec objednan na potřebné školení. V organizaci je běžná rotace práce a mobilita mezi týmy, zaměstnanci se často vzdělávají pomocí metody mentoringu. Kariérní plány a plány nástupnictví nejsou tvořeny. Organizace se nevěnuje znalostnímu managementu. Nedochozí k řízení znalostí, tedy k přesunu explicitní formy znalostí na tacitní formu a naopak, tudíž organizace často přichází o znalosti společně s odchodem zaměstnance.

Tabulka 8 - SWOT analýza procesu P3: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> · Kurzy anglického jazyka. · Ochota zaměstnanců vzdělávat ostatní pomocí mentoringu. · Mobilita mezi týmy a rotace práce. · Spolupráce liniového manažera a HR Specialisty. · Průzkum trhu v oblasti dostupných školení. · Nízká aktivita v procesu ze strany personálního útvaru. · LMS pro zákonná školení. 	<ul style="list-style-type: none"> · Není nastaven plán vzdělávání. · Není nastaven plán rozvoje. · Není zavedena identifikace a řízení talentů. · Nedostatečná alokace finančních zdrojů do procesu vzdělávání. · Nedostatek manuálů, žádná aktualizace manuálů. · Chybí evidence uskutečněných kurzů a získaných certifikátů mimo zákonných školení. · Školení pouze v případě zavedení nové technologie. · Není získávána zpětná vazba po uskutečnění školení.
Příležitosti:	Hrozby:
<ul style="list-style-type: none"> · Implementace PIS s modulem vzdělávání, pro tvorbu přehledů absolvovaných školení. · Nastavení plánu rozvoje soft skills školení dle pracovních pozic. · Nastavení plánu rozvoje soft hard skills školení dle pracovních míst. · Zaměřit se na identifikaci potřeby školení. · Získávat informace od zaměstnanců, o které školení mají zájem. · Vytvoření mentoringového programu pro zaměstnance. · Zakoupení a propagace nástroje LinkedIn Learning na zkušební dobu. · Každý zaměstnanec bude mít svého mentora, který bude i trochu coachem. · Školení manažerských dovedností. · Propagovat příspěvek na kurzy anglického jazyka. · Evidovat certifikáty ze zákonných školení s podpisem zaměstnance v kartotéce. · Pořádání workshopů. · Účast na Assessment Center/Development centre 	<ul style="list-style-type: none"> · Ztráta know-how s odchodem zaměstnance. · Nedostatek finančních zdrojů na proces vzdělávání. · Konkurenční firmy mají nastavený proces vzdělávání, zaměřují se na řízení talentů a jejich rozvoj. · Udělení pokuty za nedodržení BOZP a PO. · Propadá školení řidičů, zaměstnanec vyjede na pracovní cestu bez tohoto školení.

Zdroj: autorka

V procesu vzdělávání zaměstnanců převažují slabé stránky nad silnými. Za nejvíce kritické oblasti lze určit absenci plánu vzdělávání a rozvoje, nedostatečná alokace finančních zdrojů do procesu a ztráta znalostí při odchodu zaměstnance z organizace. Z analýzy lze vyčíst, že slabé stránky se střetávají s hrozbami. Je nutné optimalizovat proces zavedením strategie přežití. Organizace musí předcházet možným škodám a musí věnovat maximální pozornost ke zvládnutí současné situace. V organizaci je nutné věnovat pozornost průběžnému rozvoji a vzdělávání zaměstnanců, dodržovat pravidla v oblasti zákonných školení a tím zamezit riziku pokut a zabezpečit přesun znalostí.

P4: Odměňování zaměstnanců

System odměňování zaměstnanců je transparentní pro všechny zaměstnance a vlastníky organizace. Odměňování podléhá tržnímu benchmarkingu – srovnání základních mezd a bonusů dané pozice na trhu a tím organizace zajišťuje přiměřené odměňování. Všichni zaměstnanci mají určenou výši základní mzdy, která je upravena v pracovní smlouvě. Měsíční mzda se přepočítává dle odpracovaných hodin v měsíci a dále je tvořena individuálním ohodnocením, dle výkonu.

V organizaci jsou zaměstnanci rozděleni do dvou bonusových schémat – měsíční a roční. Rozdělení je v souladu s klasifikací pozic dle vykonávaných činností – manažeri, specialisté, obchod a administrativa. Organizace se nezavázala k roční valorizaci mezd kolektivní smlouvou. Individuální úpravy základních mezd musí schválit HR Generalist a ředitele resortu COO a musí vycházet z tržního benchmarkingu a pracovního hodnocení výkonu zaměstnance. Návrhy na úpravu základních mezd, které jsou nad rámec mzdových nákladů také musí schválit HR Generalist, ředitelé resortů COO a CEO. Další nárokové složky mzdy se řídí Zákoníkem práce. Zaměstnanci s měsíčním bonusovým schématem mají nárok na vyplacení bonusů i ve výpovědní lhůtě, pokud přímý nadřízený nestanoví jinak. Měsíční bonusy se vyplácejí dle prodaných produktů, počtu vyřešených požadavků a ukončených projektů, které jsou nad rámec povinností zaměstnance.

Nejpozději čtvrtý den v měsíci zasílá liniový manažer výši přiznaných měsíčních bonusů finančnímu manažerovi a HR Generalist. Po jejich schválení zasílá přehled bonusů HR Generalist společně s informacemi ohledně čerpání dovolených, přesčasů a práce v noci mzdové účetní, která zpracovává výplatu mezd. HR Generalist také zpracovává náhrady za pracovní cesty, srážky za výuku anglického jazyka a další. Zaměstnanec má nárok požádat o sdělení výše přiznaného měsíčního bonusu před vyplacením mzdy. Výše ročních bonusů se odvíjí dle výkonu zaměstnance a dosahování celofiremních cílů. Informace ohledně ročních bonusů se zaměstnanec dozví při individuálních hodnotících schůzkách. Zaměstnanci mohou získat odměnu za nadstandardní výkon jedenkrát ročně od ředitele resortu CEO ve výši 10 000 – 20 000 Kč, která jsou přiznávána na konci roku. Rozdělování je zcela v kompetenci ředitele CEO. Zaměstnavatel nabízí následující benefity: možnost home office, občerstvení a nápoje na pracovišti zdarma, příspěvek na kurzy anglického jazyka a SickDays. Home office má zaměstnanec za běžné situace možnost využívat 1x týdně předem schválený přímým nadřízeným.

Využívání benefitu ve formě SickDay má zaměstnanec možno ve výši dva dny za půl roku, bez ohledu čerpání jdoucích dnů po sobě.

Tabulka 9 - SWOT analýza procesu P4: Odměňování zaměstnanců

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> · Výše mezd srovnatelná s trhem. · Transparentnost systému odměňování. · 2 dostupná bonusová schémata. · Správně nastavený proces schvalování navyšování mezd. · Odměna za nadstandartní výkon od CEO jedenkrát ročně. · HO, SickDays, příspěvek na kurzy AJ, občerstvení a pití na pracovišti zdarma. · Transparentní proces výpočtu bonusů. 	<ul style="list-style-type: none"> · Manuální zpracování srážek a náhrad do podkladu pro výpočet mezd. · Složitý a zdouhavý výpočet cestovních náhrad. · Složitost a zdouhavý proces evidence čerpaných dovolených, SickDays, NV apod. pro HR Generalist. · Absence valorizace mezd.
Příležitosti:	Hrozby:
<ul style="list-style-type: none"> · Implementace PIS a tím zrychlení a automatizace procesu. · Elektronické podepisování dodatků, pracovních smluv a dalších pracovních formulářů. · Nové benefity - stravenky, více SickDay, více dnů HO za týden, Cafeterie, slevy na firemní výrobky, vyjednání slev a zvýhodněných cen pro zaměstnance. · Zavedení daňově uznatelných benefitů. · Publikace podnikové směrnice týkající se pravidel odměňování na firemním intranetu. 	<ul style="list-style-type: none"> · Chybovost lidského faktoru. · Chybně vyplacená mzda. · Nerovné zacházení se zaměstnanci při procesu odměňování. · Není zde zastupitelnost v procesu.

Zdroj: autorka

V procesu odměňování zaměstnanců převládají silné stránky nad slabými. Zároveň hrozby nepředstavují silné kritické oblasti. Optimalizovat proces lze implementací PIS a tím docílit automatizace a efektivity procesu a zkrácení potřebného času na jednotlivé činnosti, jež jsou součástí procesu. Organizace má možnost zavést daňově uznatelné benefity a tím zvýšit spokojenost zaměstnanců s nižšími finančními náklady. Prostor se nabízí i v oblasti zavedení nových benefitů, jako je více dnů na home office, SickDays a zavedení Cafeterie.

P5: Hodnocení zaměstnanců

Na začátku každého roku v organizaci začíná proces hodnocení zaměstnanců za uplynulý rok, kterého se účastní přímý nadřízený a HR Generalist či HR Specialist. Za koordinaci hodnotících pohovorů je zodpovědný personální útvar.

Při hodnocení nejprve sděluje přímý nadřízený pozitiva, která u zaměstnance vypozařoval a následně hodnotí nedostatky a domlouvají se příležitosti ke zlepšení a nastavení optimálního stavu výkonu práce. Zástupce za personální útvar spíše plní roli

dohledu nad správným procesem hodnocení. Posuzuje, zda jsou dodržována pravidla jako pravidelnost, připravenost, objektivita, spravedlnost a srozumitelnost. U zaměstnanců s ročním bonusovým schématem jsou sdělovány informace o výši vyplaceného bonusu. Hodnotící pohovory za uplynulý rok jsou zpravidla naplánované na půl hodiny čistého času na zaměstnance, avšak tato časové rozvržení se v praxi jeví jako nedostatečné.

Další hodnocení, které je v organizaci nastaveno, tak je hodnocení zkušební doby. Při hodnocení zkušební doby se rozhoduje o tom, zda bude zaměstnanec pokračovat a případně o tom, zda mu bude navýšena základní mzda po ukončení zkušební doby. Hodnocení zkušební doby zaměstnance bývá zpravidla čtrnáct dní před jejím ukončením. Hodnocení jsou zaznamenávána do formulářů, které jsou ve fyzické podobě zakládány do složek zaměstnanců.

Tabulka 10 - SWOT analýza procesu P5: Hodnocení zaměstnanců

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> · Pravidelné hodnocení zkušební doby a zaznamenávání a zakládání výsledného hodnocení do osobní složky zaměstnance. · Správný postup při hodnocení. · Pečlivý dohled zástupce personálního útvaru. · Nízká časová náročnost. 	<ul style="list-style-type: none"> · Manažer nezískává hodnocení a zpětnou vazbu od svých podřízených. · Časová náročnost procesu.
Příležitosti:	Hrozby:
<ul style="list-style-type: none"> · Zavedení 360ti stupňové vazby pro liniové manažery. · Školit manažery na podávání zpětné vazby. · Zpracování hodnocení zaměstnanců v elektronické podobě. · Vyhodnocování výkonu zaměstnanců na základě stanovených cílů. 	<ul style="list-style-type: none"> · Manažer nebude mít znalosti ani praktické zkušenosti v hodnocení zaměstnanců.

Zdroj: autorka

Proces hodnocení zaměstnanců obsahuje řadu pozitivních vnitřních faktorů, avšak nejvíce kritickým negativním faktorem v procesu je časová náročnost na plánování a realizaci hodnotících pohovorů. Proces lze optimalizovat zahrnutím elektronických nástrojů pro zrychlení procesu pravidelného ročního hodnocení. Do postupu hodnocení zaměstnanců s ročním bonusovým schématem by měly vstupovat další faktory, například stanovené roční cíle. Následně by při ročním hodnocení by manažer hodnotil zaměstnance na základě míry jejich plnění.

P6: HR controlling a reporting

Zaměstnanci jsou rozřazeni dle organizační jednotky do takzvaných cost center. HR Generalist po skončení měsíce zasílá podklady mzdové účetní k výplatě mezd – vybrané dovolené, neplaceného volna, přesčasy, přiznané bonusy, vyúčtování pracovních cest, srážky za výuku anglického jazyka.

Personální controlling probíhá po uzavření výplatního období. HR Generalist zasílá výši odeslaných mezd a bonusů finančnímu manažerovi. HR Generalist a finanční manažer následně kontrolují čerpání kvartálního rozpočtu v jednotlivých cost centrech. V rozpočtu mezd je naplánovaná rezerva ve výši osmi až deseti procent. Tato rezerva je použita v případě operativní potřeby alokace dalšího zaměstnance, či špatného odhadu rozpočtu. Organizace nemá sjednanou pravidelnou roční valorizaci mezd, tudíž neprobíhá navyšování mezd zaměstnanců plošně, ale pouze v případě potřeby.

HR Generalist reportuje výše odeslaných mezd a bonusů řediteli resortu COO, tedy měsíční výkony zaměstnanců. HR Generalist reportuje vedení na týdenní bázi statistiky získané z činnosti získávání a výběru zaměstnanců. Jedná se o počty otevřených pozic a jejich fáze náborového procesu, počty oslovených uchazečů, počet úspěšně obsazených pozic. HR Generalist reportuje liniovým manažerům přehledy týkající se blížícího se konce dob určitých a konce zkušebních dob a očekávané návraty z mateřských dovolených. Další reporty jsou připravovány ad-hoc dle požadavků vedení, nebo liniových manažerů. Veškeré reporty jsou zpracovávány ručně v MS Excel. Jednou ročně připravuje HR Generalist report pro Český statistický úřad s údaji o počtech zaměstnanců, technickém vybavení a možnostech připojení k síti.

Tabulka 11 - SWOT analýza procesu P6: HR controlling a reporting

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> · Spolupráce finančního manažera a HR Generalist. · Report statistik z procesu získávání a výběru zaměstnanců na týdenní bázi. · Přehledy liniovým manažerům - doby určité, konce zkušebních dob, návraty z mateřské. · Možnost tvorby Ad-hoc reportu na vyžádání. · Sledování a kontrola mzdových nákladů. 	<ul style="list-style-type: none"> · Manuální práce v MS Excel. · Časová náročnost zpracování reportů. · Absence vhodného nástroje pro zpracování reportů.
Příležitosti:	Hrozby:
<ul style="list-style-type: none"> · Implementace PIS s modulem sestavy a přehledy, který bude schopný tvořit rychlé reporty a analýzy - vývoj fluktuace, nemocnost, navyšování platů a úvazku v jednotlivých odděleních. · Možnost rychlého vyhodnocování KPIs v PIS. · Tvorba rychlých přehledů v PIS jako podklad pro zaslání mezd. 	<ul style="list-style-type: none"> · Chybovost lidského faktoru. · Možnost neúmyslného zaslání dat někomu jinému a úniku dat.

Zdroj: autorka

I přesto, že počet silných stránek převyšuje nad slabými, slabé stránky představují silné riziko pro organizaci. V proces HR controllingu a reportingu je možné eliminovat slabé stránky pomocí obranné strategie, jelikož se slabé stránky potkávají s příležitostmi. Kritické negativní faktory jako je časově náročná manuální práce a absence vhodného nástroje pro zpracování reportů lze odstranit implementací vhodného personálního systému, který zjednoduší práci personálního útvaru, přinese nové možnosti reportování, umožní rychlé porovnání dat.

P7: Onboarding zaměstnanců

Tvorbu a podepisování pracovněprávních dokumentů s novým zaměstnancem má na starosti HR Specialist, kterého zastupuje v době velkého pracovního vytížení HR Admin. Na pracovní smlouvě musí být vždy podpis jednatele a nově nastupujícího zaměstnance. Podpis od člena personálního útvaru není nutný.

K tvorbě pracovní smlouvy je nezbytné zjistit od kandidáta osobní údaje, které je nutné uvést do pracovní smlouvy, jako místo trvalého bydliště, datum narození a jméno a příjmení. Z přijaté nabídky vypisuje další náležitosti pracovní smlouvy. Při podepisování pracovní smlouvy, které je naplánováno nejpozději čtrnáct dní před začátkem pracovněprávního vztahu, nový zaměstnanec překládá svůj občanský průkaz a kartu zdravotní pojišťovny, z nichž se tvoří následně elektronické záznamy – scany. Dále překládá doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, zápočtový list a podepisuje doklad o proškolení BOZP a PO v papírové podobě. Podepsaná pracovní smlouva se naskenuje a posílá

se mzdové účetní. Ostatní dokumenty fyzicky zakládá HR Admin do osobní složky zaměstnance, která je založena v zabezpečené kartotéce na personálním útvaru. Do těchto složek mají přístup pouze zaměstnanci personálního oddělení.

Týden před nástupem zaměstnance musí HR Admin zajistit přístupy. Jedná se o čipovou kartu pro vstup do budovy, tvorbu e-mailové adresy, základní přístupy do systémů a docházky. O individuální přístupy dle pracovního zařazení žádá vždy přímý nadřízený interního systémového administrátora a také zařizuje vybavení pracovního místa – pracovní deska, židle, HW. První den nástupu do zaměstnání HR Admin seznamuje zaměstnance s firemní kulturou, organizační strukturou, s kolegy v týmu a provádí zaměstnance interními prostory. Zpravidla první den nástupu podepisuje zaměstnanec předávací protokol, ve kterém je uveden veškerý hmotný a nehmotný majetek, který byl zaměstnanci poskytnut k výkonu práce – telefon, HW, SW, čipová karta. Na předávacím protokole jsou uvedeny veškeré přístupy do systémů, které IT zaměstnanci přidělilo. Tím organizace hlídá při odchodu možný únik dat. Předávací protokol je zakládán do složky zaměstnance. Celý tento proces trvá maximálně půl dne. Následně si zaměstnanec již plně přebírá nadřízený a věnuje se zaškolování. Po nástupu do zaměstnání v prvním týdnu jsou zaměstnanci zaregistrováni u externího dodavatele zákonných školení, kde absolvují online školení BOZP, PO, školení první pomoci a školení řidičů.

Tabulka 12 - SWOT analýza procesu P7: Onboarding zaměstnanců

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> · Možnost zastoupení se v procesu. · Provedení nového zaměstnance po organizaci. · Seznámení s organizační strukturou. · Zařízení potřebných přístupů. · Příprava kancelářského vybavení. · Evidence předávacích protokolů. · Seznámení s týmem. 	<ul style="list-style-type: none"> · Tvorba kopií dokladů a jejich zakládání ve složkách (OP a karta zdravotní pojišťovny). · Organizační struktura není vytvořena v elektronické podobě. · Nástup zaměstnance je často řešen "na poslední chvíli". · Absence předání informací ohledně politiky organizace. · Nově přijímaný zaměstnanec nemá připravený vstupní balíček.
Příležitosti:	Hrozby:
<ul style="list-style-type: none"> · Tvorba Buddy programu. · Vyslat zaměstnance před nástupem na pracovně lékařskou prohlídku. · Tvorba osobního dotazníku a jeho vyplnění při podpisu smlouvy, kde zaměstnanec uvede potřebné osobní údaje. 	<ul style="list-style-type: none"> · Organizace nevyžaduje výpis z trestního rejstříku. · Pokuta za nedodržení pracovně lékařských prohlídek. · Pokuty za porušení GDPR.

Zdroj: autorka

Z provedené SWOT analýzy procesu onboardingu zaměstnanců je patrné, že převládají silné stránky nad slabými. Proces obsahuje správně nastavený postup činností, avšak jednotlivé činnosti obsahují nedostatky, které je třeba eliminovat. V procesu se slabé stránky potkávají s hrozbami, proto je nutné zavést strategii přežití. Největší hrozbu představují pokuty za nedodržení GDPR a za nedodržení pracovně lékařské prohlídky před nástupem zaměstnance. Organizace tvoří a uchovává kopii dokumentů, jež nesmí vlastnit v elektronické ani fyzické podobě. Optimalizovat tento proces je nezbytné zejména v těchto dvou bodech. Velkou příležitostí pro organizaci je tvorba řízené adaptace pomocí takzvaného buddy programu, při které se nový zaměstnanec dokáže rychleji zorientovat v organizační struktuře, naváže vztahy s kolegy a osvojí si zvyky a tradice organizace. Ke každému nově přichozímu zaměstnanci je třeba se chovat individuálně, přesto může organizace získat potřebné údaje o zaměstnanci jednodušší formou pomocí osobního dotazníku.

P8: Administrativa, komunikace a další činnosti

Administrativní činnost je spojena s každou personální činností a většina administrativních úkonů je předávána zaměstnanci na pozici HR Admin. HR Admin spravuje složky zaměstnanců, zakládá pracovní smlouvy, dodatky k pracovní smlouvě, změny osobních údajů a další změny, hodnocení zaměstnance. Po odchodu zaměstnance z organizace se osobní složka archivuje. Při archivaci však nedochází k jejímu „vyčištění“ od pracovněprávních údajů, které nesmějí v souvislosti s GDPR ve složce zůstat. Archiv se také nachází v kartotéce personálním oddělení. HR Admin také zařizuje přihlašování na akce, veletrhy a rezervuje termíny. Mezi další činnosti zařazujeme pochůzky, zpravidla návštěvy státních institucí a odesílání pošty. Komunikace uvnitř organizace ke všem zaměstnancům není nastavena. Personální útvar nemá nástěnku, nerozesílá a nevyvěšuje newslettery. Firemní intranet k propagaci personálních služeb nevyužívá, jelikož zaměstnanci nejsou naučeni intranet používat. Komunikace probíhá pouze přes e-mail.

Tabulka 13 - SWOT analýza procesu P8: Administrativa, komunikace a ostatní

Silné stránky:	Slabé stránky:
<ul style="list-style-type: none"> · Evidence všech potřebných pracovněprávních dokumentů v kartotéce. · Archivace zaměstnaneckých složek odchodů. · Zabezpečení kartotéky s omezeným přístupem. · Možnost zastoupení zaměstnanců v procesu administrativy, komunikace a dalších činností. 	<ul style="list-style-type: none"> · Administrativní náročnost. · Absence komunikace přes datové schránky. · Časová náročnost při pochůzkách. · Absence komunikace od personálního útvaru. · Nevyužívání firemního intranetu ani nástěnky uvnitř organizace. · Špatná archivace dokumentů.
Příležitosti:	Hrozby:
<ul style="list-style-type: none"> · Dobrovolnické dny a CSR aktivity. · Aktivita na firemním intranetu, vložení formulářů a aktualizace novinek z oblasti HR. · Zasílání pravidelného HR Newsletteru z aktuálního dění v organizaci. · Nástěnka na centrále s aktualitami. · Paperless work. · Digitalizace, personální práce v oblasti administrativy. · Založení e-mailové adresy (HR INFORMACE), kam budou zaměstnanci zasílat otázky. · Vložení na přední stranu složky zaměstnanec tzv. Checklist, kde bude zaznamenaný obsah složky. · Tvorba pracovního řádu, který objasní komplikované situace. 	<ul style="list-style-type: none"> · Přístup neoprávněné osoby do kartotéky. · Pokuty za porušení GDPR.

Zdroj: autorka

Procesy administrace, komunikace a ostatní v organizaci obsahují řadu pozitivních interních faktorů, které je třeba udržet. Na druhou stranu proces obsahuje i řadu negativních vnitřních faktorů, které vyžadují změnu. K nejvýraznějšími slabými stránkám patří komunikace a špatná archivace osobních složek zaměstnanců po skončení pracovněprávního vztahu v celém rozsahu. Kritickým faktorem je pokuta za nedodržení nařízeních týkající se GDPR. Organizace by měla jmenovat zodpovědnou osobu v oblasti ochrany osobních údajů, tedy správce. Organizaci se nabízí ke zlepšení komunikace se zaměstnanci několik komunikačních nástrojů. Vhodné je použít firemní intranet, firemní nástěnky, pravidelné firemní e-mailové newslettery nebo sdílenou poštovní schránku.

Personální informační systémy

V současné době pro práci využívá personální útvar základní balíček MS Office. Pro kontrolu absolvovaných školení, která jsou povinná ze zákona, má k dispozici webovou aplikaci LMS, ve které má založený profil každý zaměstnanec. Aplikace zasílá upozornění přímo do e-mailové schránky zaměstnance a jeho nadřízeného ohledně blížícího

se vypršení platnosti školení. Uchazeče o pracovní pozici eviduje v souladu s GDPR v systému CRM, kam je možné vkládat souhlasy s evidencí od uchazečů a poznámky o uchazeči. Mzdová účetní má k dispozici mzdový program.

Personální informační systém pro správu zaměstnanců a tvorbu rychlých reportů chybí. Současně personální útvar nenabízí zaměstnancům ani manažerům samoobslužné systémy. Pokud zaměstnanec žádá o dovolenou, čerpání home office, neplacené volno SickDay, nebo další druh volna, vždy kontaktuje svého přímého nadřízeného. Ti však nestíhají reagovat včas písemně a u zaměstnance dochází k čerpání i bez písemného souhlasu.

5.3 Rozložení FTE mezi procesy

Po rozboru jednotlivých personálních procesů bylo stanoveno rozložení FTE mezi procesy v současném stavu expertním odhadem. Z následující tabulky 14 lze vyčíst, že zaměstnanci na pozici HR Specialist a HR Admin nevyužívají dostatečně svoji pracovní kapacitu, za kterou jsou finančně ohodnoceni.

Tabulka 14 - Rozložení FTE mezi procesy

Proces	HR Generalist	HR Specialist	HR Admin	Celkem v procesu
P1	0,3	0	0	0,3
P2	0,2	0,4	0	0,6
P3	0	0,1	0	0,1
P4	0,2	0	0	0,2
P5	0,1	0,1	0	0,2
P6	0,2	0,1	0	0,3
P7	0	0,1	0,2	0,3
P8	0	0,1	0,15	0,25
Celková výše FTE	1	0,9	0,35	

Zdroj: expertní odhad zaměstnance personálního útvaru

5.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo vyhotoveno v návaznosti na poznané personální procesy v kapitole 5.1. a probíhalo v období od 1. října 2020 do 15. října 2020. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do dvou částí. Části A se mohli účastnit všichni zaměstnanci. Část B byla rozšířena o otázky týkající se spolupráce ve formě HR Business Partneringu. Části B se účastnili pouze manažeři jednotlivých organizačních jednotek. Celkem dotazníkové šetření dosáhla 15. října 2020 83% response rate z části A a 89% response rate z části B.

5.4.1 Návrh dotazníkového šetření

Části A se mohli účastnit všichni zaměstnanci. Část A byla zaměřena primárně na získání zpětné vazby k poskytovaným službám personálního útvaru směrem k zaměstnancům. Dotazníkové šetření se dále dělilo do devíti hlavních oblastí (níže). Úplná podoba šetření je zahrnuta v **příloze 2**.

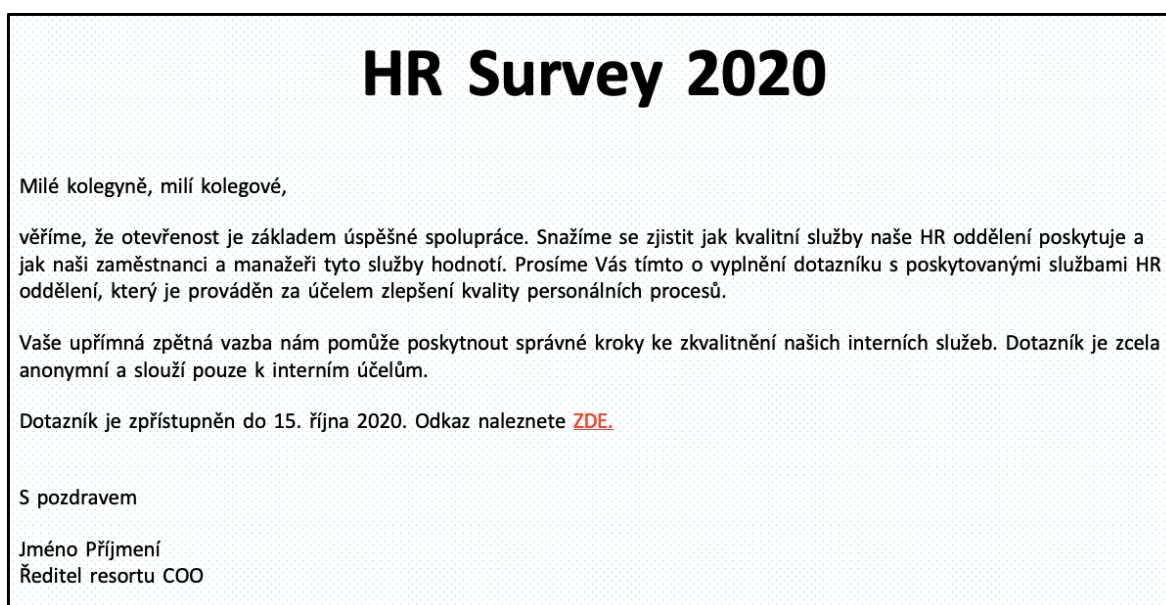
1. Obecné informace
2. Spokojenost zaměstnanců
3. Získávání a výběr zaměstnanců
4. Onboarding (přijímání zaměstnance)
5. Odměňování a hodnocení zaměstnanců
6. Vzdělávání, rozvoj a řízení výkonu zaměstnanců
7. Personální informační systémy
8. Komunikace
9. Návrhy na zlepšení

Druhé části se mohli účastnit pouze linioví manažeři a jeho cílem bylo zjištění kvality poskytovaných sužeb ve formě HR Business partneringu. Dotazníkové šetření se dělilo do šesti oblastí (níže). Úplná podoba šetření je zahrnuta v **příloze 3**.

1. Obecné informace
2. Pracovní právo a pracovněprávní vztahy
3. Získávání a výběr zaměstnanců
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
5. HR reporting
6. Time management

5.4.2 Realizace dotazníkového šetření

Sběr dat z dotazníkového šetření probíhalo od 1. října 2020 do 15. října 2020. Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec má vlastní e-mailovou adresu, bylo možné zasílat pozvánku každému z nich, a tak zpracování probíhalo plně elektronicky. Nebylo nutné předkládat dotazníkové šetření v papírové formě. Odesílatelem pozvánky k dotazníkovému šetření byl pro zvýšení váhy průzkumu ředitel resortu COO. Organizace nevlastní žádnou licenci na SW umožňující provádění průzkumů, proto byly dotazníky vytvořeny v nástroji Google Dotazníky. Pozvánka na první část průzkumu byla odeslaná celkem 96 zaměstnancům. Pozvánka na druhou část průzkumu byla odeslaná celkem 18 liniovým manažerům. Pro zvýšení response rate byla v polovině období zaslána připomínka. Response rate bylo pečlivě sledováno v průběhu průzkumu.



Obrázek 6 - Text komunikace zasláné 1. října 2020 jménem ředitele resortu COO
Zdroj: autorka

5.4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření – část A

V této kapitole je vyhodnoceno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Dotazník byl zaslán všem 96 zaměstnancům. Dotazník vyplnilo 80 zaměstnanců.

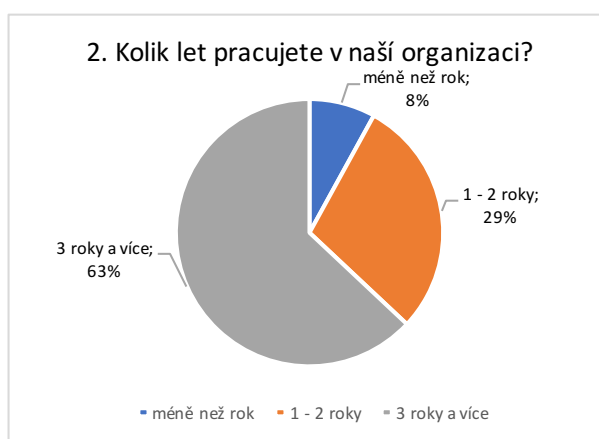
1. Obecné informace

První dvě otázky zjišťovaly strukturu respondentů. Dotazníkového šetření se účastnilo nejvíce respondentů z resortu CTO (43 %), poté z resortu CSO (30 %) a nejméně z resortu COO (27 %). Toto rozložení odpovídá také poměru počtu zaměstnanců v jednotlivých resortech.



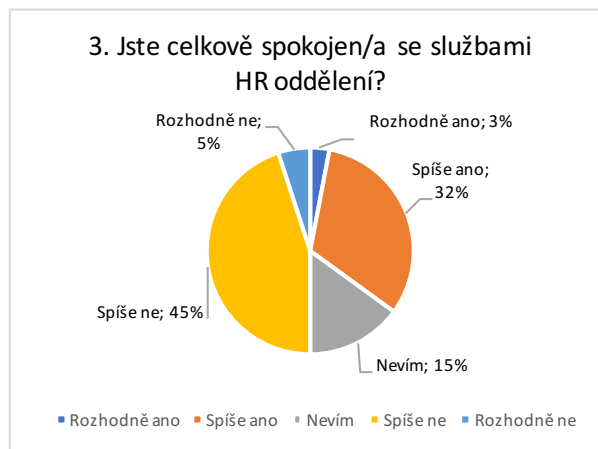
Graf 3 - Rozdělení respondentů dle resortů
Zdroj: autorka

Druhá otázka zjišťovala poměr respondentů dle odpracovaných let v organizaci. 63 % respondentů působí v organizaci déle než 3 roky, 29 % respondentů působí v organizaci mezi jedním a druhým rokem a nejmenší procento respondentů působí v organizaci méně než 1 rok.



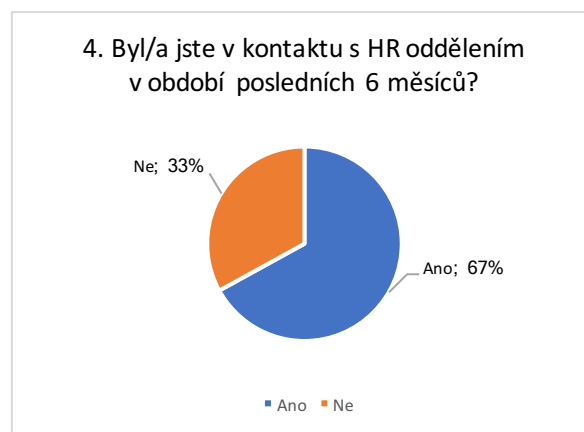
Graf 4 - Rozdělení respondentů dle odpracovaných let v organizaci
Zdroj: autorka

Další otázky se již zabývaly interakcí respondentů s personálním útvarem. 35 % respondentů je spokojeno s poskytovanými službami personálního útvaru, 50 % respondentů však zaznamenalo negativní odpověď (graf 5).



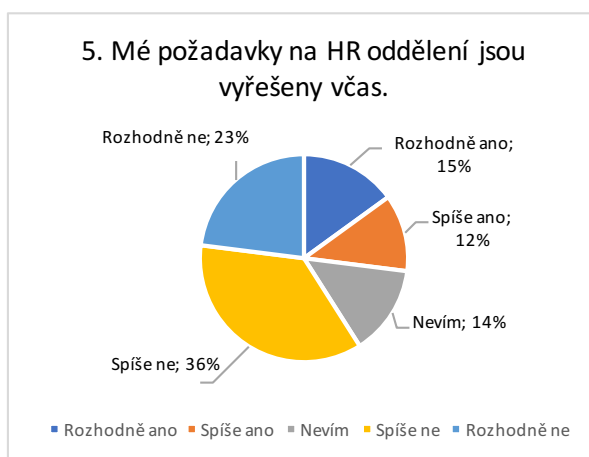
Graf 5 - Celková spokojenost respondentů s personálními službami
Zdroj: autorka

Z výsledků otázky 4 vyplývá, že 67 % respondentů bylo v kontaktu s personálním útvarem v posledních 6-ti měsících (graf 6). Tento ukazatel mohl být ovlivněn koronavirovou pandemií, kdy personální útvar řešil přesun zaměstnanců do režimu stálého home office.



Graf 6 - Interakce respondentů s personálním útvarem
Zdroj: autorka

Otázka 5 zjišťovala časové kapacity personálního útvaru při řešení požadavků od zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že 59 % respondentů má negativní zkušenost s časovou odezvou při řešení požadavku s personálním útvarem. Pouhých 27 % respondentů uvedlo, že požadavky směřované na personální útvar byly vyřešeny včas. Přesné výsledky jsou k dispozici v grafu 7.



Graf 7 – Časová odezva na zadané požadavky
Zdroj: autorka

2. Spokojenost zaměstnanců

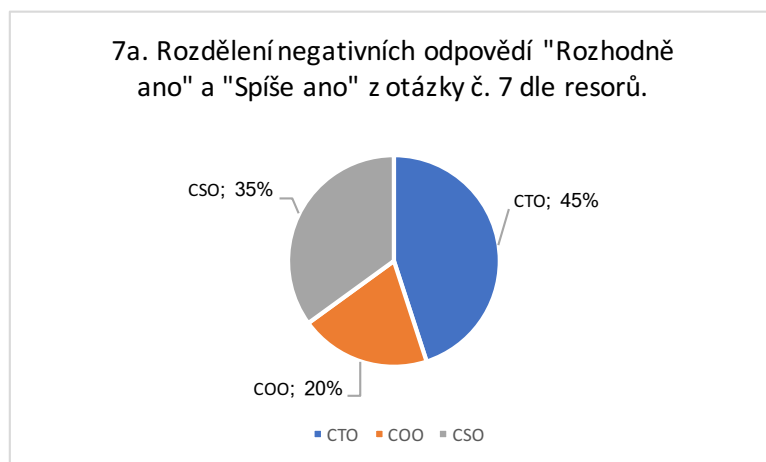
Otázky 6 a 7 (tabulka 15) zjišťovaly spokojenost s organizací XY, s. r. o, jako zaměstnavatelem. 85 % dotazovaných respondentů by doporučilo organizaci známému, jako místo, kde se dobře pracuje. 78 % respondentů by v současné době organizaci neopustilo, v případě, že by jim bylo nabídnuto místo v jiné organizaci za stejných podmínek. Z otázek vyplývá že zaměstnanci jsou se zaměstnavatelem převážně spokojeni.

Tabulka 15 – Vyhodnocení otázek v oblasti spokojenosti zaměstnanců

	Rozhodně ano (%)	Spíše ano (%)	Nevím (%)	Spíše ne (%)	Rozhodně ne (%)
6. Doporučil/a bych naši organizaci známému, jako místo, kde se dobře pracuje.	13	72	10	2	3
7. Naši organizaci bych v současné době neopustil/a, i kdyby mi bylo nabídnuto místo v jiné organizaci za stejných podmínek.	5	15	2	65	13

Zdroj: autorka

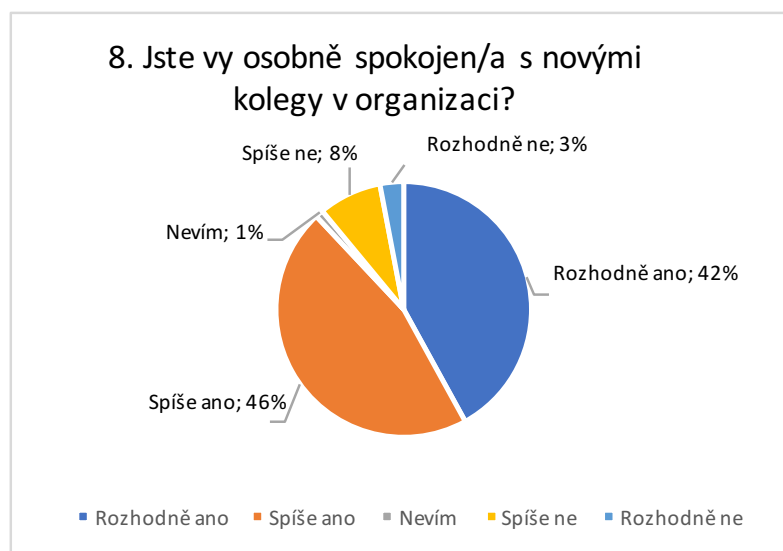
Celkem 20 % respondentů uvedlo negativní odpověď, tedy že by společnost opustilo. Negativní odpověď bylo vhodné rozdělit dle resortů. Z výsledků vyplývá, že nejvíce nespokojených zaměstnanců působí v resortu CTO.



Graf 8 – Rozdělení potenciálních odchodů zaměstnanců dle resortů
Zdroj: autorka

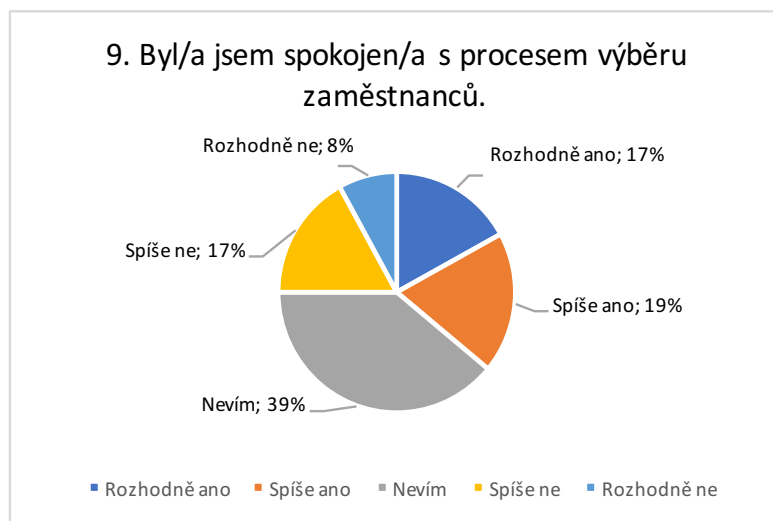
3. Získávání a výběr zaměstnanců

Otázky 8 a 9 zjišťovaly spokojenost s procesem získávání a výběrů zaměstnanců. Přesné výsledky jsou k dispozici v grafech 9 a 10. 88 % respondentů je spokojeno s výběrem nových kolegů do organizace. Což dokazuje kvalitu přijímaných zaměstnanců do organizace, tedy osobnostní charakteristiky a kvalifikaci.



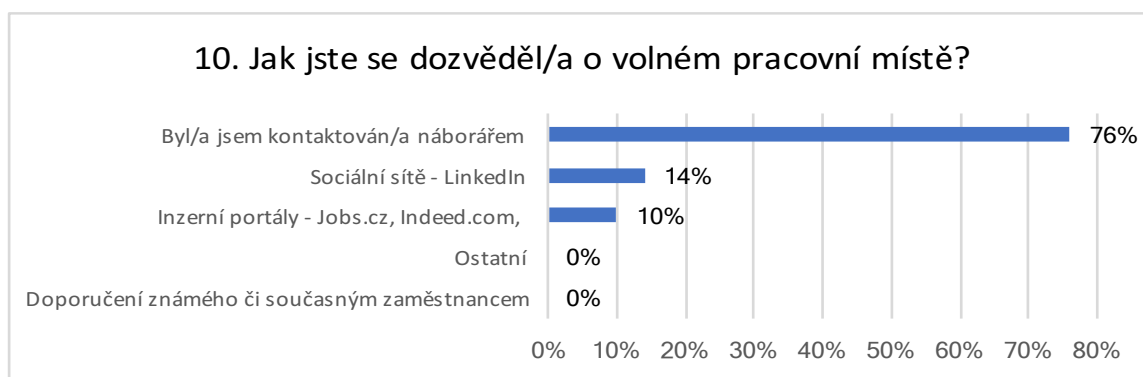
Graf 9 – Spokojenost respondentů s novými kolegy
Zdroj: autorka

Otázka 9 zjišťovala osobní spokojenost s procesem výběru zaměstnanců do organizace. Nejvíce respondentů (39 %) uvedlo neutrální odpověď. 36 % respondentů mělo pozitivní zkušenost při procesu výběru.



Graf 10 – Spokojenost respondentů s procesem výběru zaměstnanců
Zdroj: autorka

Otázka 10 zjišťovala účinnost inzerovaných pozic na inzertních portálech a sociálních sítích. Z výsledků vyplývá, že 76 % respondentů bylo oslovených přímo personálním útvarem z databází. 24 % respondentů reagovalo na vystavený inzerát. Je zde možné uvažovat alokaci finančních prostředků do dalších databází, kde poptávají práci vhodnější uchazeči. Z výsledků lze také vyčíst, že současní zaměstnanci nemají přehled o otevřených pracovních pozicích v organizaci a nemohou doporučit vhodného uchazeče. Konkrétní výsledky na otázku 10 jsou k dispozici v grafu 11.



Graf 11 – Efektivita nástrojů získávání zaměstnanců
Zdroj: autorka

4. Onboarding (přijímání zaměstnance)

Otevřená otázka 11 – „Co byste zlepšil/a v procesu onboardingu (začlenění nového zaměstnance)?“ zjišťovala, jaké změny by zaměstnanci uvítali v procesu onboardingu při nástupu, nebo změně pracovního místa. Mezi nejčtenější odpovědi respondentů patřilo: delší čas na zaškolení, efektivnější komunikace s personálním útvarem, aktualizované pracovní manuály, informace o poskytovaných benefitech, dostupná

organizační struktura, telefonní kontakty a fotografie zaměstnanců na intranetu a buddy program.

5. Odměňování a hodnocení zaměstnanců

Tabulka 16 zahrnuje výsledky otázek 12–14. Cílem těchto otázek bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s nastaveným systémem odměňování a hodnocení.

Z výsledků je patrné, že organizace má správně a spravedlivě nastavený systém odměňování. 79 % respondentů zaznamenalo pozitivní odpověď v otázce 12 a 93 % zaznamenalo pozitivní odpověď v otázce 13. Zaměstnance motivuje bonusový systém k vykonávání vyššího pracovního výkonu. Zaměstnancům za stejně vykonanou práci je vyplácena stejná mzda a bonus. Zaměstnanci se cítí také spravedlivě odměňováni v porovnání s konkurencí, což je docíleno sledováním trhu a tržním benchmarkingem. Organizace je konkurenceschopná na trhu práce, což přispívá ke stabilizaci zaměstnanců a nižší fluktuaci.

U otázky 14 však 57 % respondentů uvedlo negativní odpověď. V organizaci neprobíhá dostatečné hodnocení zaměstnanců, které by mělo pozitivní vliv na pracovní výkon. Zaměstnanci tímto jednáním mohou usuzovat, že se o ně organizace nestará, což může vést k demotivaci.

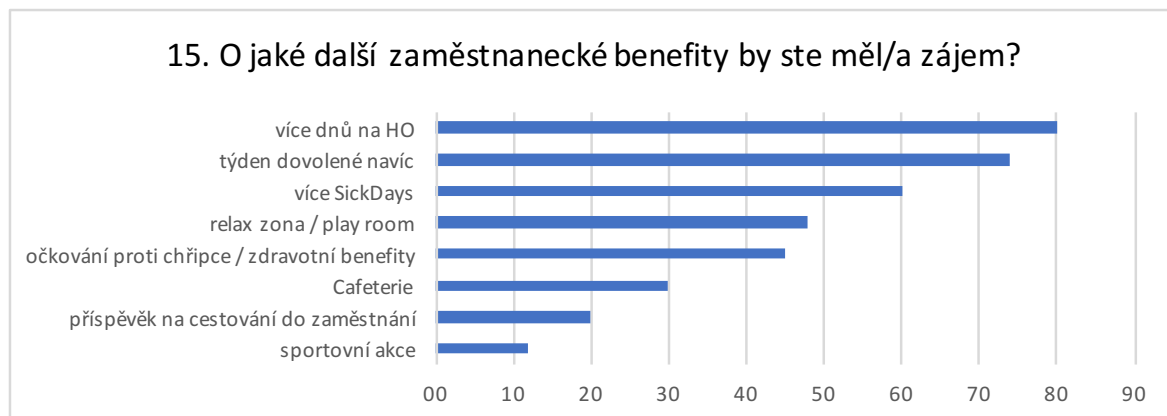
Tabulka 16 - Vyhodnocení otázek v oblasti odměňování a hodnocení zaměstnanců

	Rozhodně ano (%)	Spíše ano (%)	Ne-vím (%)	Spíše ne (%)	Rozhodně ne (%)
12. V naší organizaci má pracovní výkon vliv na výši odměňování.	56	23	2	11	8
13. Cítím se za svůj pracovní výkon ohodnocen spravedlivě.	62	31	0	7	0
14. Můj přímý nadřízený mi pravidelně poskytuje zpětnou vazbu, která mi pomáhá zlepšovat můj pracovní výkon.	14	26	3	43	14

Zdroj: autorka

Otevřená otázka 15 zjišťovala preference zaměstnanců v oblasti benefitů. Mezi nejčastější odpovědi patřilo rozšíření možnosti využívat home office. V současné době poskytuje organizace zaměstnanci možnost využívat home office jedenkrát týdně se souhlasem přímého nadřízeného. Vzhledem k pandemii koronaviru si zaměstnanci měli možnost vyzkoušet práci v částečném či stálém home office. Mnoho respondentů by mělo zájem o týden dovolené navíc, více dnů SickDay, zařízení oddechové zóny

nebo hrací zóny na odreagování, očkování proti chřipce. Detailnější rozbor odpovědi je k dispozici v grafu 12.



Graf 12 – Preference respondentů týkající se dalších benefitů
Zdroj: autorka

6. Vzdělávání, rozvoj a řízení výkonu zaměstnanců

Následující tabulka 17 zahrnuje výsledky odpovědí respondentů na otázky 16, 17 a 19, které ověřovaly nastavení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. 60 % respondentů odpovědělo negativně, tedy že nemají dostatek příležitostí k rozvoji svých schopností a dovedností. 58 % respondentů není dostatečně školen, aby mohlo vykonávat práci efektivně. Otázka týkající se možnosti kariérního růstu vyšla neutrálně, jelikož 48 % respondentů zaznamenalo pozitivní odpověď a 46 % respondentů zaznamenalo negativní odpověď. Z těchto výsledků vyplývá, že organizace nemá správně nastavený proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Otázka 20 zjišťovala, zda vedoucí zaměstnanci správně rozkládají zadanou práci v rámci týmu. Nedostatek časových kapacit na dokončení zadané práce bývá důvod odchodu zaměstnance z organizace. Z výzkumu plyne, že 30 % respondentů má převážně čas na dokončení zadané práce. 69 % respondentů uvedlo negativní odpověď. Zaměstnanci si nejsou převážně schopni zorganizovat čas strávený v práci tak, aby zadané úkoly stíhali plnit. Důvodem může být špatné rozdělení práce v týmu od vedoucího zaměstnance, nedostatek manuálů a podkladů k práci, špatný time management, špatná komunikace či nedostatek zaměstnanců v organizaci.

Tabulka 17 - Vyhodnocení otázek v oblasti vzdělávání, rozvoje zaměstnanců

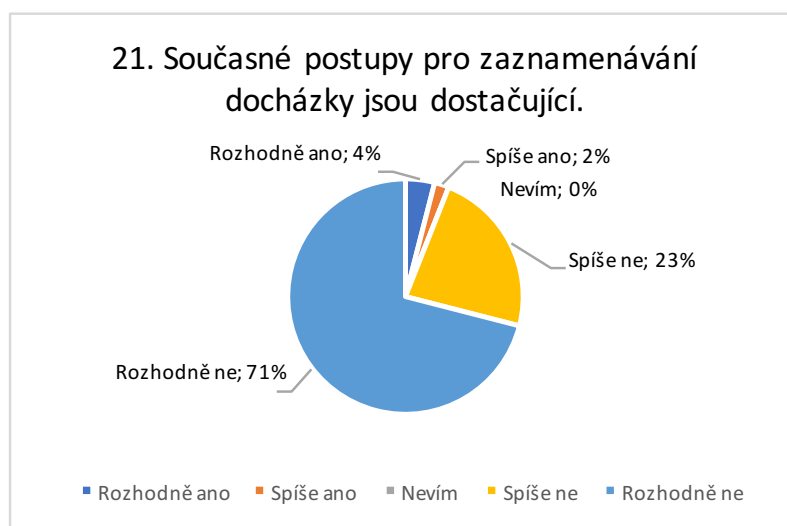
	Rozhodně ano (%)	Spíše ano (%)	Nevím (%)	Spíše ne (%)	Rozhodně ne (%)
16. Mám příležitost k rozvoji svých schopností a dovedností.	11	26	3	40	20
17. Jsem dostatečně školen/a, abych mohl/a vykonávat práci efektivně.	12	29	1	31	27
19. Mám možnost kariérního růstu.	23	25	6	30	16
20. Mám dostatek času na dokončení zadané práce.	14	16	1	29	40

Zdroj: autorka

Otevřená otázka 18. – „O jaké školení byste měl/a zájem?“ zjišťovala preference zaměstnanců v oblasti osobního rozvoje. Mezi nejčtenější odpovědi respondentů patřilo: školení manažerských dovedností, Unixové operační systémy, LINUX, VMware, vCenter, automatizované testování, time management, komunikační a prezentační dovednosti, řízení vztahu se zákazníky CRM – Salesforce.

7. Personální informační systémy

Z výše provedené analýzy PIS vyplývá, že současné postupy pro správu docházky a zaznamenávání dat pro správnou výplatu mezd je velmi časově náročné pro personální útvar a vedoucí zaměstnance. Otázka 21 ověřovala, zda jsou současné postupy vyhovující pro zaměstnance při zpracování žádosti a evidenci svých odpracovaných hodin. Z výsledků plyne, že současné postupy pro zaznamenávání docházky nejsou pro zaměstnance dostačující. Negativní odpověď zaznamenalo 94 % respondentů.



Graf 13 – Spokojenost respondentů s procesem docházky
Zdroj: autorka

8. Komunikace

Vzhledem k tomu, že organizace nevyužívá ke komunikaci se zaměstnanci interní newslettery, nástěnky a jiné komunikační prostředky kromě e-mailové schránky, další otázky se týkaly spokojenosti zaměstnanců s interní komunikací.

Z výsledků plyne, že 85 % respondentů nemá přehled o aktuálně otevřených interních pozicích. Zaměstnanci nemohou přihlásit do interního výběrového řízení, pokud jim nebude pracovní místo nabídnuto. Zároveň organizace přichází o nástroj získávání zaměstnanců doporučením.

64 % respondentů uvedlo negativní odpověď. Zaměstnanci nejsou spokojeni s interní komunikací směřovanou od personálního útvaru. Detailní přehled odpovědí je zobrazen v tabulce 18.

Tabulka 18 - Vyhodnocení otázek v oblasti komunikace od personálního útvaru

	Rozhodně ano (%)	Spíše ano (%)	Ne-vím (%)	Spíše ne (%)	Rozhodně ne (%)
22. Mám přehled o volných pracovních pozicích v organizaci.	3	12	0	15	70
23. Jsem spokojen/a s komunikací HR oddělení směrem k interním zákazníkům.	11	22	3	35	29

Zdroj: autorka

9. Návrhy na zlepšení

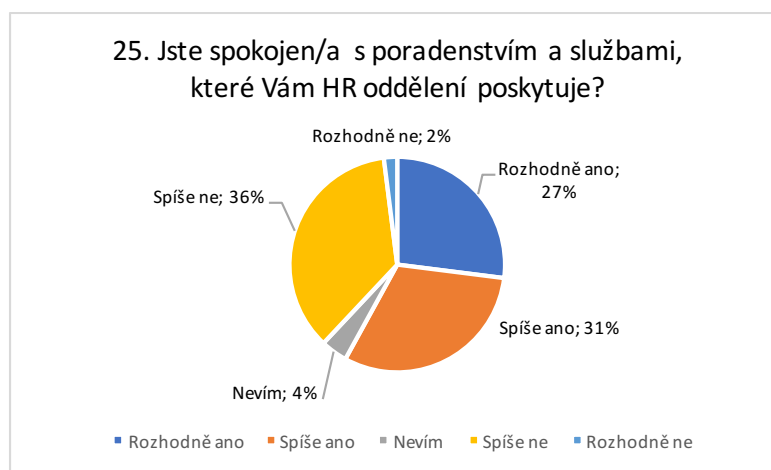
Poslední otevřená otázka šetření části A 24. - „V čem jiném by se Vaše HR oddělení mohlo zlepšit?“, které se mohli účastnit všichni zaměstnanci, měla za cíl zjistit, co by si zaměstnanci přáli dalšího změnit od personálního útvaru. Na tuto odpovědělo mnoho respondentů, kteří děkovali za zvládnutí koronavirové pandemie a rychlé přesunutí do režimu stálého či částečného home office. Mezi další nejčtenější odpovědi patřilo: time-management, odezva, dostupné personální a mzdové informace na intranetu, dostupné personální a mzdové informace na intranetu, pořádat více workshopů, přisun nových zaměstnanců s novým know-how, zaměstnanecké akce, elektronické podpisy, veřejné organigramy, hygienické potřeby, pravidelné zpětné vazby, setkání se zaměstnanci online a docházkový systém.

5.4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření – část B

V této kapitole je vyhodnoceno dotazníkové šetření mezi liniovými manažery. Dotazník byl zaslán všem 18 liniovým manažerům. Dotazník vyplnilo 16 liniových manažerů.

Obecné informace

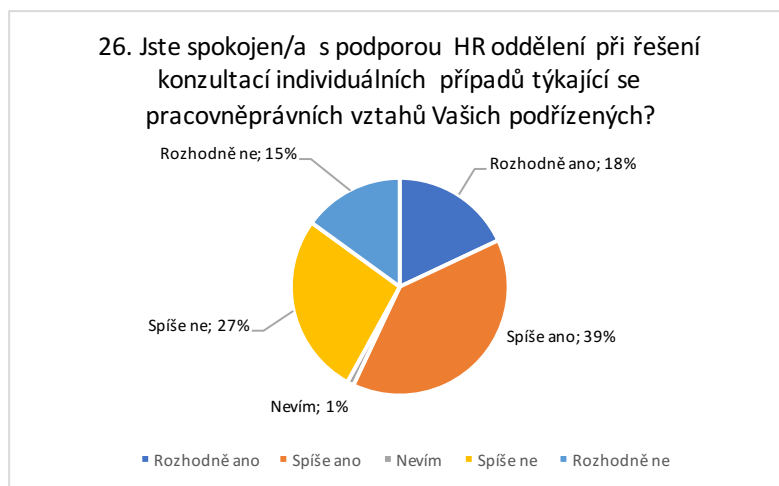
První otázka, pro liniové manažery, 25 zjišťovala celkovou spokojenost s poskytovanými službami od personálního útvaru v oblasti HR Business partneringu. Výsledky v grafu 14 ukazují, že 58 % respondentů zaznamenalo pozitivní odpověď. 38 % respondentů zaznamenalo negativní odpověď. Linioví manažeři jsou převážně spokojeni s podporou personálního útvaru.



Graf 14 – Spokojenost respondentů s HR Business partneringem
Zdroj: autorka

1. Pracovní právo a pracovněprávní vztahy

Otázka 26 měřila spokojenost liniových manažerů s poskytováním poradenství v oblasti pracovního práva týkající se jejich podřízených od personálního útvaru. 57 % respondentů je spokojeno s individuálními konzultacemi týkajícími se pracovně právních vztahů. 42 % respondentů zaznamenalo negativní odpověď.



Graf 15 – Spokojenost respondentů s poradenstvím v oblasti práva
Zdroj: autorka

2. Získávání a výběr zaměstnanců

Další okruh otázek měřil spokojenost liniových manažerů s procesem získávání a výběru zaměstnanců. Tabulka 19 znázorňuje detailní výsledky spokojenosti liniových manažerů s kandidáty jež jsou pozváni na výběrový pohovor. 72 % respondentů uvedlo, že jsou s uchazeči spokojený, což je velmi pozitivní výsledek.

Tabulka 19 - Vyhodnocení otázky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců

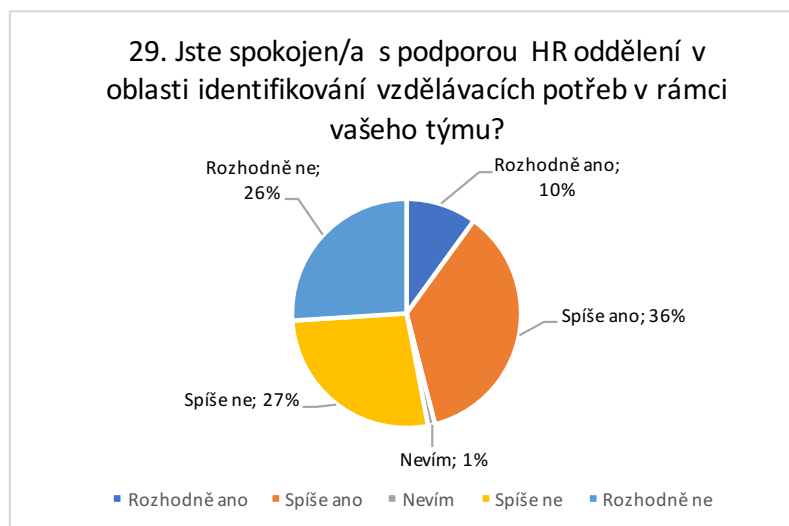
	Rozhodně ano (%)	Spíše ano (%)	Nevím (%)	Spíše ne (%)	Rozhodně ne (%)
27. Jste spokojen/a s kvalitou uchazečů, kteří jsou pozváni na výběrový pohovor?	44	28	0	15	13

Zdroj: autorka

V polootevřené otázce 28 – „Jste spokojen s procesem výběru zaměstnanců? Pokud ne, co byste na něm změnil?“ respondent vybíral odpověď „Ano, jsem.“, „Ne.“. V případě, odpovědi ne, mohl respondent uvést návrhy na změnu v procesu. Celkem 69 % respondentů zaznamenalo pozitivní odpověď. Mezi nejčtenější negativní odpovědi liniových manažerů patřilo: komunikace s HR Generalist, plánování pohovorů, vypracování zadané úlohy online.

3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Otázka 29 zjišťovala spokojenost liniových manažerů s identifikováním vzdělávacích potřeb v jejich týmu. 53 % respondentů zaznamenalo negativní odpověď. S procesem vzdělávání je spokojeno 46 % respondentů.



Graf 16 – Spokojenost respondentů v oblasti vzdělávacích potřeb podřízených
Zdroj: autorka

4. HR reporting

V současné době nemá organizace k dispozici žádný reportovací nástroj. Veškeré reporty zpracovává v programu MS Excel. Otázky 30 a 31 měřily spokojenost liniových manažerů se servisem v oblasti personálního reportingu. 60 % respondentů uvedlo, že nejsou spokojeni s reporty a přehledy, které potřebují ke svému rozhodování. V případě vyžádání reportu ad-hoc jsou dodány většinou s dlouhým časovým odstupem. Nedodání reportu včas komplikuje liniovému manažerovi správné rozhodnutí. Kromě toho se může stát, že dodaný report již nebude v danou chvíli pro liniového manažera relevantní.

Tabulka 20 - Vyhodnocení otázek v oblasti HR reportingu

	Rozhodně ano (%)	Spíše ano (%)	Nevím (%)	Spíše ne (%)	Rozhodně ne (%)
30. Jste spokojen/a s HR oddělením a poskytováním dat / reportů, které Vám mohou být nápomocné při rozhodování?	3	37	0	15	45
31. Jsou Vám ad-hoc HR reporty dodávány dostatečně včas?	11	22	3	35	29

Zdroj: autorka

5. Time management

Poslední polo uzavřená otázka dotazníkového šetření 32 – „Stíháte svou manažerskou agendu? Co by Vám mohlo pomoci?“ zjišťovala schopnost time managementu u manažerských pozic. Respondent mohl zaznamenat „Ano, stíhám“ či doplnit návrhy, které by mohly manažerskou agendu usnadnit. 44 % respondentů uvedlo, že manažerskou agendu stíhají. Mezi nejčtenější návrhy patřilo: systém pro zaznamenávání docházky podřízených, školení na time management, elektronické zpracování pracovních cest, eliminace e-mailových žádostí, kontrola docházky v systému, sledování docházky podřízených v systému, pravidelné přehledy týkající se podřízených.

6 NÁVRHY OPATŘENÍ

V kapitole je shrnut současný stav personálních procesů na základě výsledků analýzy personálních procesů a dotazníkových šetření. Dále jsou vymezena pozitiva a negativa personálních procesů v organizaci a preference zaměstnanců a liniových manažerů. Na základě výsledků jsou vypracovány návrhy opatření, které povedou k optimalizaci vybraných personálních procesů, zvýšení spokojenosti zaměstnanců s personálními službami a spolupráce liniových manažerů s personálním útvarem. Pro návrhy opatření je následně navrhnut plán implementace těchto opatření.

6.1 Shrnutí stávajícího stavu

Obecně lze konstatovat, že v současné době personální útvar zajišťuje většinu procesů, služeb a poradenství na dostatečné úrovni. Procesy jsou propojené a navzájem na sebe navazují. Ve vybraných procesech však bylo identifikováno plýtvání časovými zdroji, nedostatečná komunikace a nedodržení legislativních požadavků.

P1: Personální a mzdové plánování

Proces personálního a mzdového plánování je v kompetenci HR Generalist a zabírá 0,3 FTE. Správnost tvorby plánu je ovlivněna tokem informací od liniových manažerů k personálnímu útvaru a naopak. Budoucí potřeba však bývá špatně odhadnuta a nábor potřebné pracovní síly se řeší v krátkém termínu. Ke zlepšení procesu je nutno nastavit deadline manažerům pro zaslání informací, které mají vliv na tvorbu plánu. K docílení přesnějšího plánu je vhodné zorganizovat pravidelné schůzky nebo online porady. Aktualizace dat v programu MS Excel je časově náročná. Příležitostí ke zlepšení je zadávání těchto změn do systému, který umožní stáhnout přehled dle požadovaných parametrů. Vhodné je sestavit plány na další časové období než v intervalu tří měsíců.

P2: Získávání a výběr zaměstnanců

Na proces získávání zaměstnanců je vyčleněno dostatečné množství času vzhledem k obtížnosti obsazovaného segmentu zaměstnanců a návaznost jednotlivých činností probíhá v souladu s doporučenými postupy v kapitole 3.1. Personální útvar vyčleňuje na proces získávání zaměstnanců FTE ve výši 0,4. Současní zaměstnanci jsou ve velké míře spokojeni s novými kolegy, jež jsou do organizace najímáni. Manažeři jsou spokojeni s kandidáty, kteří jsou pozváni k výběrovému pohovoru. Většina zaměstnanců

však uvedla, že se o volné pracovní pozici dozvěděli přímým oslovením náboráře. Minimum respondentů uvedlo, že pracovní pozici vyhledali přes sociální síť LinkedIn či na inzertním portále. Je zde prostor k úvaze, zda má význam investovat finanční prostředky do těchto dvou nástrojů. Finanční prostředky lze alokovat do nákupu přístupů do dalších externích databází, které rozšíří okruh potenciálních uchazečů. Nabízí se také spolupráce s vysokými a středními školami v IT oborech. Na dotaz týkající se spokojenosti zaměstnanců s procesem výběru převládala neutrální odpověď. Do procesu výběru zaměstnanců vyčleňuje personální útvar 0,2 FTE. Manažeři jsou převážně spokojeni s procesem, ale k výtkám patřila nedostatečná komunikace s personálním oddělením, plánováním pohovorů a časová náročnost výběrových pohovorů. Optimalizovat proces výběru zaměstnanců lze využitím online komunikačních nástrojů.

P3: Vzdělávání zaměstnanců

Na proces vzdělávání zaměstnanců vyčlenil personální útvar 0,1 FTE a vzdělávání zaměstnanců probíhá pouze v krajní nezbytnosti. Z provedené analýzy a dotazníkových šetření vyplývá, že je toto vyčlenění nedostatečné, jen 53 % manažerů uvedlo, že je s prací personálního útvaru v oblasti vzdělávání spokojeno. V organizaci chybí programy věnující se průběžnému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Zaměstnanci nejsou dostatečně doškolení v oblasti informačních technologií a manažerských dovednostech, a tím vzniká nedostatek časových kapacit na dokončení zadané práce. Nejvyšší deficit zaznamenali zaměstnanci v odborném vzdělávání v oblasti IT a manažerských dovednostech. Optimalizovat proces lze vytvořením vzdělávacího plánu pro různé pracovní pozice. Spravovat plány vzdělávání lze pomocí personálního informačního systému.

P4: Odměňování zaměstnanců

Personální útvar vyčlenil na proces odměňování zaměstnanců 0,3 FTE. Na základě průzkumu lze konstatovat, že zaměstnanci jsou spokojeni se současným systémem hodnocení. Současný systém motivuje zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu a mzdový benchmarking probíhá správně. Zaměstnanci se cítí odměňováni spravedlivě, avšak projeví zájem o vyšší počet home office za týden, více SickDays a více dnů dovolené. Nedostatky vyplynuly z analýzy rozhovorů, která zaznamenala složitost, manuální a časovou náročnost při zpracování podkladů pro zaslání mezd, kterou vykonává HR Generalist. Tento nedostatek lze vyřešit implementováním personálního

informačního systému, který propojí personální útvar, liniové manažery a mzdovou účetní.

P5: Hodnocení zaměstnanců

I přesto, že proces hodnocení zaměstnanců je realizován personálním útvarem jednou ročně, jedná se o velmi časově náročný proces. Personální útvar na proces hodnocení vyčlenil 0,2 FTE, a to z toho důvodu, že zaměstnanci personálního útvaru provádí dohled nad uskutečněnými ročními hodnotícími pohovory a plánují hodnotící schůzky. Zaměstnanci se domnívají, že manažeři jim neposkytují dostatečnou zpětnou vazbu, která by pomáhala zlepšovat jejich pracovní výkon. Optimalizovat proces hodnocení lze pomocí elektronických nástrojů a hodnocení výkonu zaměstnanců přímo v personálním informačním systému, ve kterém mohou manažeři společně se zaměstnanci odsouhlasovat, spravovat a hodnotit jejich stanovené cíle na následující období pomocí online formulářů. Vhodné je nastavit jednotný systém hodnocení pomocí alespoň 4 klíčových ukazatelů pro všechny zaměstnance.

P6: HR controlling a reporting

Personální útvar vkládá do procesu celkem 0,3 FTE. Probíhá sledování a kontrola čerpání mzdových nákladů a do procesu vstupuje také finanční manažer. Personální útvar poskytuje pravidelné reporty z oblasti získávání a výběru zaměstnanců, avšak poskytované přehledy manažerům ohledně jejich podřízených hodnotí jako nedostatečné. I přesto, že má manažer možnost vyžádat ad-hoc report, není mu zpravidla dodán včas a není nápomocný při jeho rozhodování. Personálnímu útvaru chybí nástroj na efektivní stahování dat a veškeré reporty zpracovává v MS Excel, což je časově náročné. Příležitost k optimalizaci procesu představuje implementace nástroje reportingu pro rychlou tvorbu sestav a zajištění komplexně řešeného reportingu.

P7: Onboarding zaměstnanců

Proces onboardingu zaměstnanců je v kompetenci HR Specialisty a HR Admina, dále do procesu vstupují manažeři a další členové týmu. Proces obsahuje nedostatky v oblasti ochrany osobních údajů, nově přijímaný zaměstnanec není plně podporován personálním útvarem. Personální útvar by měl s přijímaným zaměstnancem lépe komunikovat, důkladněji poskytovat podklady týkající se organizace, základních manuálů a školení. Optimalizovat proces lze vytvořením buddy programu, kompletních

nástupních balíčků a tvorbou osobních dotazníků, které budou uchovány ve složkách zaměstnanců.

P8: Administrativa, komunikace a ostatní činnosti

V organizaci převládá celková spokojenost zaměstnanců a nastavené pracovní podmínky by podnítily stávající zaměstnance k doporučení organizace svým známým. Dle názorů zaměstnanců a manažerů čelí personální útvar špatnému řízení time managementu. Zaměstnanci i manažeři nedostávají odpovědi na své požadavky včas. Personální útvar by měl posílit svou interní komunikaci například použitím firemního intranetu, zasíláním newsletteru, nástěnek a sdílenou poštovní schránkou pro dotazy. Manažeři jsou převážně spokojeni se službami ve formě HRBP, avšak je zde nutné zabezpečit rychlejší tok informací. Personální útvar má nedostatky v oblasti administrativy, uchováním osobních údajů a archivací, jež porušují evropské nařízení GDPR.

Personální informační systémy

V současné době nepoužívá personální útvar komplexní PIS, který by byl propojen se mzdovou účtárnou. Přehledy o zaměstnancích jsou tvořeny v MS Excel. Pro evidenci uchazečů slouží systém CRM a ke správě školení LMS. Ze sběru dat plyne, že žádná ze tří stran není spokojená s procesem evidence docházky zaměstnanců. Implementace systému pro řízení docházky (samoobslužný systém) ušetří zaměstnancům i manažerům čas a veškeré informace budou k dostání v přehledné formě s auditním záznamem. Implementace systému zajistí propojenost mezi zaměstnanci, manažery, personálním útvarem a mzdovou účtárnou. Personálnímu útvaru chybí komplexní personální systém pro evidenci zaměstnanců, tvorbu přehledů, controlling, evidenci školení a vzdělávání a mzdové agendy.

6.2 Návrhy opatření

Vedení společnosti se průběžně zapojovalo do sledování výsledků dotazníkových šetření a SWOT analýz. Celková analýza současného stavu s obecnými návrhy na zlepšení byly konzultovány s ředitelem resortu COO a HR Generalist. Na základě diskuze bylo požádáno o zpracování návrhu implementace personálního informačního systému, který byl často uváděn jako příležitost optimalizace personální práce.

6.2.1 Implementace personálního informačního systému

Návrh implementace personálního informačního systému je vyhotoven dle doporučeného postupu, který je k dispozici v kapitole 3.5. Proces výběru a zavádění personálního informačního systému zahrnuje celkem 11 činností. První tři činnosti jako je identifikace oblastí, posouzení přínosů a zjišťování preferencí od uživatelů a liniových manažerů proběhly v kapitolách výše.

1. Identifikace oblastí, které by měl systém pokrývat

Systém by měl sloužit zaměstnancům personálního útvaru pro evidenci veškerých informací o zaměstnancích v elektronické podobě, které se budou snadno zadávat, aktualizovat a stahovat. Každý zaměstnanec bude mít vytvořenou svoji vlastní kartu s údaji o pracovněprávním vztahu – mzdě, úvazku, docházce, pracovním místě, hodnocení výkonu, vzdělávání, lékařské prohlídek, pracovních cest atp. Zaměstnancům personálního útvaru systém umožní stahovat rychlé reporty nových nástupů, výstupů, vývoje mezd, vývoji fluktuace, nákladů, dle zadaných parametrů. Do systému bude možno vložit modul personalistika (evidence zaměstnanců), docházka, vzdělávání, hodnocení, služební cesty, mzdy a odměňování, tvorba reportů a statistik a organizační struktura. Systém umožní propojenost dat se mzdovou účetní, která bude zpracovávat mzdy komplexně v systému.

Liniovým manažerům a zaměstnancům bude dostupný samoobslužný systém, ve kterém budou spravovat svoji docházku a budou moci sledovat plán docházky v rámci svého týmu, pracovní cesty a hodnocení.

2. Posouzení přínosů

Systém přinese zefektivnění personálních činností a usnadní personální práci. Procesy budou vykonávány rychleji a uvolní se prostor pro opomíjené personální procesy. Zlepší se kooperace mezi zainteresovanými stranami a zlepší se tok informací. Sníží se administrativní náročnost a s tím spojené náklady. Manažeři budou mít přehled o svých podřízených a sníží se potřeba ad-hoc reportů. Reporty a analýzy budou zpracovávány rychleji a poslouží manažerům při jejich rozhodování. Sníží se časová náročnost manažerské agendy, jelikož budou mít veškerá data dostupná v systému. Docházka, pracovní cesty a měsíční bonusy již nebudou řešeny přes e-mailovou

komunikaci. Zlepší se komunikace s externími subjekty jako jsou zdravotní pojišťovny a státní správa. Další přínosy zavedení PIS jsou k dispozici v kapitole 3.5.

3. Zkoumaní preferencí zainteresovaných stran (uživatelé a linioví manažeři)

Preference byly zkoumány v páté kapitole, kde byl zkoumán současný stav personálních procesů a spokojenost zaměstnanců a liniových manažerů se současnými procesy a postupy.

4. Příprava specifikace požadavků

Čtvrtým krokem je příprava specifikace požadavků PIS. Základním požadavkem je poskytnutí nepřenositelné licence na užití programového systému, zajištění jeho implementace a zaškolení vybraných osob v daném časovém harmonogramu. Dalším požadavkem je zaručení pravidelných aktualizací systému, vylepšování systémového řešení a aktualizace dle právní legislativy. Je nutno zajistit podporu od dodavatele při řešení technických problémů a zajištění patřičného zabezpečení, zálohování dat a ochrany důvěrných informací. Dodavatel musí být schopen poskytnout řešení, které bude vyžadovat minimální konfiguraci současného HW zařízení u klienta.

Personální informační systém musí být schopný propojit veškeré zainteresované strany – zaměstnance, liniové manažery, zaměstnance personálního útvaru a mzdovou účetní. Systému bude schopný evidovat minimálně 100 zaměstnanců v evidenčním stavu. Vzhledem k tomu, že se počet zaměstnanců každý rok zvyšuje, musí být systém schopný pokrýt až 150 zaměstnanců v evidenčním stavu a musí uchovávat informace o ukončených pracovních poměrech.

Systém se bude skládat z tlustého klienta, který bude dostupný zaměstnancům personálního útvaru s možností přiřazení jednotlivých modulů dle vykonávaných personálních činností a dále tenkého klienta (samoobslužný systém) pro zaměstnance a liniové manažery. Systém bude automaticky zasílat upomínky s žádostmi o schválení liniovým manažerům. Zaměstnanci personálního útvaru budou systémem upozorňováni na chyby a blížící se vypršení termínů. Tabulka 21 obsahuje moduly, které musí PIS zahrnovat.

Organizace musí brát v potaz časovou náročnost zavedení nového personálního informačního systému. Vzhledem k tomu, že v současné době nevyužívá žádný personální informační systém nelze data vložit pomocí migrace. Z počátku bude nutné používat

současné postupy současně s novým systémem dokud nebudou všechny zainteresované strany dostatečně zaškoleni a nové postupy ověřeny.

Tabulka 21 - Požadavky na PIS, moduly

Modul	Obsah
Personalistika	Přijímání a ukončování PP, informace o PPV, dodatky, role a práva, vztahy, pracovní místo.
Mzdy a odměňování	Propojení na mzdovou účetní, výplatní pásky, navyšování mezd, vyplacené bonusy, kompletní zpracování mezd.
Docházka	Zaznamenávání docházky včetně HO, SickDays, přesčasů, dovolených.
Pracovní cesty	Zpracování pracovních cest tuzemských i zahraničních.
Hodnocení	Hodnocení zkušební doby, roční hodnocení výkonu.
Vzdělávání	Vstupní školení, plán vzdělávání, kariérní rozvoj, zákonná školení.
Organizační struktura	Členění dle resortů, organizačních jednotek, CostCenter, pracovních míst, organizační změny.
Oprávnění a přístupy	System zajistí přístup k informacím pouze na základě přidělených práv.
Reporting	Tvorba reportů dle zadaných parametrů.

Zdroj: autorka

5. Identifikace potenciálních dodavatelů SW

Na českém trhu působí řada dodavatelů poskytující personální informační systémy. V kapitole 3.5 jsou popsány dva nejznámější poskytovatelé. Správný výběr záleží na zvládnutí pokrytí oblastí. Tabulka 22 představuje přehledný seznam dodavatelů se základními popisy jejich produktu.

Tabulka 22 - Přehled vybraných dodavatelů PIS

Název dodavatele	Webové stránky	Popis produktu	Specifické výhody produktu
P&I Personal&Informatik, s.r.o.	www.pi-ag.com www.pi-ag.sk	P&I LOGA: mzdy, cestovní náhrady, organizace a lidé, plánování nákladů, nábor, hodnocení a rozvoj, vzdělávání, docházka, plánování personál, self Service, el. archiv a osobní složky	Multilegislativnost (11 zemí EU), Mnohojazyčnost, komplexní reporting, Schvalovací procesy, Batch Jobs, morkflow, archivace
KELOC CS, s.r.o.	www.keloc-software.cz	KelSQL: kompletní zpracování mzdové agendy, evidence vzdělání, znalostí, školení, lékařských prohlídek aj.	Plnohodnotné propojení se systémem KelSQL (komplexní řešení pro firmu), možnost volby modulů podle potřeb
MMI, s.r.o.	www.mmi.cz	HR plus: webový HR portál, se kterým udržíte HR procesy pod kontrolou, sdílíte bezpečně informace s manažery a zaměstnanci	Funguje samostatně i nad vaší personalistikou, volné moduly i celé řešení, nastavitelný podle požadavků
OKsystem s.r.o.	www.oksystem.cz www.okbase.cz	OKbase: software pro řízení lidských zdrojů, personalistika, docházka, mzdy a platy, pracovní cesty, sestavy a další	Jednoduché ovládaní, přístup přes internet, trvalý soulad s legislativou, rozšiřitelnost, bezpečnost
LMC	www.lmc.eu	Lídr českého elektronického trhu práce, provozatel nejznámějších portálů Jobs.cz a Prace.cz	Poskytovatel řešení a poradenství v HR, systém pro správu nábory LMC G2, psychometrie on-line
Microsoft ČR	www.microsoft.cz	Microsoft SharePoint: modulární systém, v řádu hodin se přizpůsobí požadavkům organizace	Zabezpečená komunikace pro každého zaměstnance prostřednictvím svých osobních webových stránek
Flux, spol. s r.o.	www.flux.cz	FLUXPAM 5: personalistika, organizační struktura, vzdělávání, výběrové řízení, hodnocení zaměstnanců	Splňuje požadavky tzv. velké personalistiky a využívá standardizovaných číselníků
Nugget SW s.r.o.	www.nuggetsw.cz	NUGGET: kompletní HR systém, moduly HR, personalistika, mzdy, zaměstnanecký portál	Individuální péče o naše zákazníky, možnost outsourcingu mezd, Nugget SW s připojením on-line
ARC Consulting Czech Republic, s.r.o.	www.arc-consulting.cz	Oracle PeopleSoft HCM: komplexní HR systém vč. českých mezd Oracle Fusion HCM: nástupce všech HR řešení Oracle	Kompletní HR agenda, pro velké organizace i s působností v zahraničí, lokalizační balíčky pro různé země
Elanor spol. s r.o.	www.elanor.cz	Elanor Global Java Edition: základní personalistika a mzdy, kvalifikace, nábor, benefity, docházka	Webový přístup, multilanguage, přístup pro managery, elektronická výplatní páska

Zdroj: HRforum, 2012 (upraveno)

6. Diskutování potřeby a možnosti přizpůsobení s potenciálními dodavateli

Z přehledu dodavatelů splňuje požadavky na produkt organizace OKsystem, a. s., poskytující personální informační systém OKbase. Tabulka 23 zobrazuje hrubou cenovou kalkulaci zavedení a správu systému. Cenu často navyšují požadavky na integrace se systémy třetích stran a požadavky na speciální reporty. Přesné podmínky a náklady jsou sjednány až v implementační smlouvě po potvrzení nabídky od všech stran.

Tabulka 23 - Hrubý odhad cen licencí a implementačních nákladů

Počet zaměstnanců v evidenčním stavu		100	
Modul OKbase	Typ licence	Součást nabídky	Cena Licencí
OKbase Správa systému	Zaměstnanec	Ano	0,00 Kč
OKbase Personalistika	Zaměstnanec	Ano	20 000 Kč
└ Organizační schémata	Zaměstnanec	Ano	7 500 Kč
└ Hodnocení zaměstnanců	Zaměstnanec	Ano	7 500 Kč
└ Pracovní cesty tuzemské	Zaměstnanec	Ano	5 000 Kč
└ Pracovní cesty zahraniční	Zaměstnanec	Ano	4 000 Kč
└ Vzdělávání	Zaměstnanec	Ano	7 500 Kč
OKbase Mzdy a platy	Zaměstnanec	Ano	30 000 Kč
└ Elektronická distribuce výplatních lístků	Modul	Ano	10 000 Kč
└ Schvalování mzdových složek přes WEB	Zaměstnanec	Ano	3 500 Kč
OKbase Docházka	Zaměstnanec	Ano	15 000 Kč
└ Plánování nepřítomnosti (dovolené)	Zaměstnanec	Ano	9 500 Kč
OKbase Sestavy a přehledy	Modul	Ano	10 000 Kč
CELKOVÁ CENA ZA MODULY			129 500 Kč
Roční servis a podpora			33 300 Kč
Implementace (hrubý a obecný odhad):			
Instalace	1 MD		10 000 Kč
Analýza	6 MD		60 000 Kč
Konfigurace dle analýzy	8 MD		80 000 Kč
Školení (personalistika, mzdy, docházka, správa systému)	6 MD		60 000 Kč
Podpora při testovacím/pilotním provozu	5 MD		50 000 Kč
CELKEM			422 800 Kč

Zdroj: OKsystem, 2020

Další činnosti procesu (7 až 11) jsou součástí realizace, ukončení a poprojektové fáze implementace personálního informačního systému.

7. Výběr dodavatele
8. Příprava projektu
9. Navržení a testování systému
10. Zavedení systému
11. Provedení revizí a potřebných úprav

6.2.2 Konzistentní administrativa zaměstnaneckých složek a plnění požadavků GDPR

V procesu administrace zaměstnaneckých složek je nutné zavést úplnost a jednotnou strukturu. V prvé řadě je doporučeno provést kontrolu všech zaměstnaneckých složek ve fyzické podobě a doložit chybějící povinné dokumenty. Každá zaměstnanecká složka bude obsahovat níže uvedené body ve stejném pořadí:

1. kontrolní seznam doložených dokumentů ve složce či k nahlédnutí;
2. pracovní smlouvu s dodatky;
3. popis pracovní pozice;
4. životopis, bez poznámek z pohovoru;
5. osobní dotazník + souhlas se zpracováním osobních údajů;
6. potvrzení o pracovně-lékařské kontrole;
7. kopii nejvyššího dosaženého vzdělání – očištěno o známky.

Návrh na kontrolní seznam vložených dokumentů do zaměstnanecké složky je v **příloze 4**. Zaměstnanecké složky je nutno očistit o dokumenty, jejichž uchování porušuje požadavky GDPR. Doporučeno je odstranit kopie občanských průkazů, kopie karet zdravotních pojišťoven, kopie trestních rejstříků, kopie oddacích listů, kopie rodných listů, kopie pasu a kopie dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání s čitelnými výslednými známkami za studia, a to jak ve fyzické, tak elektronické podobě. Zaměstnavatel tím odvrátí riziko sankcí a pokut za porušování ochrany osobních údajů.

6.2.3 Automatizace procesu získávání a výběru zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců je pro organizaci relativně časově náročný a podílí se na něm dva zaměstnanci personálního útvaru společně s příslušným nadřízeným. S rozvojem organizace a nutností obsazovat náročné technické pozice je doporučeno investovat nebo alokovat finanční zdroje do automatizace náboru. V současné době se zvyšuje nabídka uchazečů a díky moderním systémům, je možno vyhledávat profily uchazečů z několika zdrojů dle zadaných kritérií rychleji.

Pro organizaci působící v segmentu informačních technologií je vhodné zakoupit přístup do externích databází. Zde se nabízí využít službu od společnosti AmazingHiring, která se zaměřuje na vyhledávání technických talentů. Pomocí umělé inteligence vyhledává z více než 50ti zdrojů. Cena tohoto nástroje se pohybuje okolo 80 000 Kč za rok (AmazingHiring.com, 2020).

Jako další portál využívající umělou inteligenci se nabízí ZipRecruiter. Výhodou platformy ZipRecruiter je, že vytvořený inzerát vystaví na více než 100 portálů jedním kliknutím. Cena za vystavení inzerátů je přibližně 2 900 Kč, 99 britských liber (ZipRecruiter, 2020).

Automatizovat celá proces získávání a výběru zaměstnanců lze pomocí ATS systému, který je definovaný v kapitole 3.1, či implementací modulu pro správu získávání a výběru zaměstnanců přímo do personálního informačního systému.

Optimalizovat proces výběru kandidátů je vhodné využitím online nástrojů pro video-konference (viz kapitola 3.1) a tím ušetřit čas pořádáním osobních schůzek a nákladů na dopravu.

6.2.4 Zjišťování zpětné vazby od interních zákazníků

Neustále zvyšování kvality poskytovaných interních služeb lze pomocí pravidelného zjišťování zpětné vazby. Organizace by měla zapojit všechny zainteresované strany do hodnocení současného stavu personálních procesů. Případným doporučením pro organizaci je umožnit interním zákazníkům hodnotit, co se za uplynulý rok zlepšilo a kde vidí prostor ke změně. Organizace však musí zajistit důvěrnost, bezpečnost a anonymitu informací. Organizace má možnost využít dotazníkové šetření HR Survey 2020,

kteře bylo součástí kapitoly 5.4. Celé znění dotazníkového šetření je k dispozici v **příloze 2 a 3**. Doporučená perioda opakování je 1 rok.

Kromě zjišťování spokojenosti zaměstnanců s konkrétními službami jednotlivých oddělení je vhodné nastavit pravidelné zjišťování obecné spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Průzkum spokojenosti zaměstnanců zpravidla sleduje spokojenost se spoluprací v rámci týmu a v celé organizaci, vedením, realizací organizační strategie, komunikací, důvěrou, pracovním nasazením a zlepšováním procesů. Navržená hodnotící škála takového dotazníku je od „rozhodně nesouhlasím“ až po „rozhodně souhlasím“ k jednoduché analýze výsledků.

Organizace má možnost využívat nástroje k zjišťování zpětné vazby, které jsou dostupné zdarma online. Jediným nákladem organizace je využití časových kapacit zaměstnanců.

6.2.5 Tvorba vzdělávacího plánu

Organizaci je doporučeno nastavit systematické vzdělávání pro zaměstnance. V kapitole 3.3 teoretické části je znázorněn cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců, dle kterého by měla organizace postupovat. Organizaci je doporučeno vytvořit vzdělávací plán pro každou konkrétní pozici a vedoucím zaměstnancům umožnit rozvoj v oblasti manažerských dovedností. Jako vhodná alternativa se nabízí online kurzy v platformě LinkedIn Learning, která je představena v kapitole 3.3 teoretické části, a vyčlenění minimálně jedné hodiny týdně pro individuální vzdělávací aktivity dle vlastního uvážení zaměstnance.

V útvaru CTO chybí dostatečné doškolení v oblasti výpočetní techniky. Zaměstnanci, jejichž know-how je pro organizaci klíčové, uvedli, že pociťují nedostatky zejména v doškolení na Unixové operační systémy, LINUX, VMware, vCenter a automatizované testování. Na základě průzkumu trhu bylo identifikováno vhodné školicí centrum GOPAS, a.s., které nabízí vyhotovení vzdělávacího systému na míru se zaměřením na výpočetní techniku. Školicí centrum nejprve analyzuje současné znalosti zaměstnanců a identifikuje potřebu vzdělávání. Na základě analýzy vytvoří pro zaměstnance individuální plány vzdělávání v souladu s jejich pracovním místem.

Školicí centrum nabízí kurzy v oblasti unixových a linuxových operačních systémů, automatizovaného testování a softwaru VMware. Školicí centrum poskytuje studijní

materiály, které by organizace mohla využít při zaučování nebo vzdělávání v podobě mentoringu, na které jsou zaměstnanci v současné době zvyklí. Ceny školení se pohybují mezi 10 000 až 15 000 Kč za individuální kurz (Gopas, a. s., 2020).

6.2.6 Zavedení nového procesu HR PR a nastavení interní komunikace

Dalším doporučením je nastavit proces HR komunikace se zaměstnanci a tím lépe propagovat služby personálního útvaru a snížit časové kapacity vložené do individuální komunikace. Organizaci se nabízejí 4 komunikační kanály, které má možnost využít – firemní pravidelné e-mailové newslettery, firemní intranet, nástěnky na chodbách a sdílenou e-mailovou schránku.

V současné době má organizace vytvořený firemní intranet, avšak zaměstnanci nejsou zvyklí jej používat. Personálnímu útvaru se sníží počet obdržených individuálních dotazů od interních zákazníků, pokud budou poskytovat relevantní a přehledné informace na jednom dostupném místě. Na firemním intranetu je vhodné vytvořit záložku **HR oddělení**, kde se zaměstnanec dozví veškeré informace, které by měl znát. Jedná se o informace týkající se mezd, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrany osobních údajů, poskytovaných benefitech, otevřených pracovních pozicích, zpracování daní, nadcházejících firemních akcích a postupech. Zaměstnanec by si dále mohl stahovat potřebné formuláře a návody, organizační struktury a vyhledat si důležité kontaktní údaje.

Personálnímu útvaru je vhodné vytvořit sdílenou e-mailovou adresu, odkud bude zasílat hromadné e-maily a zároveň na něj zaměstnanci mohou zasílat obecné dotazy, v případě, kdy si nejsou jisti na koho se s požadavkem obrátit. Díky firemním newsletterům budou mít zaměstnanci přehled o aktuálním dění v organizaci. Vhodné je informovat zaměstnance o organizačních změnách, o změnách procesů nebo zaměstnance seznamovat s novými kolegy. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci nemají přehled o otevřených pracovních pozicích, lze vložit i tuto položku do firemního newsletteru.

Zaměstnancům personálního útvaru je doporučeno zavést pravidelné (měsíční) porady nebo videokonference pro jednotlivé resorty. Měsíčních porad se budou účastnit liniový manažeři, ředitelé resortů a HR Generalist. Na těchto resortních poradách se budou projednávat organizační změny, získávat vstupy pro tvorbu plánu a plánu mzdových nákladů. Tím organizace docílí přesnější tvorby plánu a vyvaruje se nadhodnocení

či podhodnocení plánu. Personální útvar bude mít více časových kapacit na obsazení pracovního místa.

6.2.7 Optimalizace počtu zaměstnanců personálního útvaru

Z celkové alokace počtu 2,5 FTE na personálním útvaru je využito pouze 2,25 FTE. Tento počet byl stanoven expertním odhadem. Organizaci se nabízí následující možnosti: optimalizace počtu zaměstnanců na personálním útvaru, využití volné pracovní kapacity k vyšší aktivitě v některých procesech, nebo snížení úvazku zaměstnanců a tím snížení nákladů organizace.

V případě, že se organizace rozhodne realizovat některá z doporučení viz kapitola 6.2.1 až 6.2.6 není vhodné počty zaměstnanců snižovat. Nevyužité pracovní kapacity zaměstnanců bude nutné využít zejména při implementaci personálního informačního systému, při tvorbě a vkládání informací na firemní intranet a kompletování zaměstnaneckých složek. Snížit stavy zaměstnanců na personálním útvaru je možné až ve chvíli, kdy proběhne digitalizace procesů.

Tabulka 24 - Využití pracovních kapacit na personálním útvaru

	HR Generalist	HR Specialist	HR Admin	Celkem
Celková výše FTE	1	1	0,5	2,5
Využitelnost	1	0,9	0,35	2,25

Zdroj: expertní odhad zaměstnanců personálního útvaru

6.3 Plán implementace opatření

Tabulka 25 zobrazuje doporučený plán implementace opatření včetně jejich gestorů a hodnocení rizika pro organizaci. Červeným bodem jsou označena ta opatření, u nichž je realizace nutná neprodleně. V případě nerealizace těchto opatření mohou pro personální útvar nastat kritické situace, jako například pokuty a sankce, přetížení zaměstnanců, šíření dezinformací, zvýšení chybovosti, nebo i ztráta kvalitních pracovních sil. Oranžový bod značí střední riziko. Pokud organizace nebude dlouhodobě realizovat tato opatření může nastat nespokojenost interních zákazníků a snížení významu personálního útvaru v jejich podvědomí. Zelený bod nepředstavuje pro organizaci velké riziko. Jedná se o doporučení, jeho realizaci je možno diskutovat. Optimalizovat počet

zaměstnanců personálního útvaru je možné po zavedení personálního informačního systému a zavedení procesu HR PR (komunikace), pročištění zaměstnaneckých složek a následném přerozdělení práce na personálním útvaru.

Tabulka 25 - Plán implementace opatření

Číslo opatření	Opatření	Hodnocení rizika	Gestor	Deadline
6.2.1	Implementace personálního informačního systému	●	HR, IT, Ředitel resortu COO	31.08.21
6.2.2	Konzistentní administrativa zaměstnaneckých složek a plnění požadavků GDPR	●	HR Admin	31.03.21
6.2.3	Automatizace procesu získávání a výběru zaměstnanců	●	HR Generalist, HR Specialist	01.04.21
6.2.4	Zjišťování zpětné vazby od interních zákazníků	●	HR oddělení	30.09.21
6.2.5	Tvorba vzdělávacího plánu	●	HR Generalist, HR Specialist	31.03.21
6.2.6	Zavedení nového procesu HR PR a nastavení interní komunikace	●	GR Generalist, HR Specialist	31.05.21
6.2.7	Optimalizace počtu zaměstnanců personálního útvaru	●	Ředitel COO, HR Generalist	30.09.21

Zdroj: autorka

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo prozkoumat personální procesy ve vybrané společnosti a navrhnout změny personálních činností, které povedou ke zlepšení personální práce a zvýšení spokojenosti zaměstnanců s personálními službami.

V teoretické části diplomové práce byly popsány základní principy zlepšování podnikových procesů, vývoj a význam personální práce, dále byly představeny aktuální trendy v oblasti personální práce, možnosti začlenění personálního útvaru do organizační struktury a role personalistů v organizaci. Autorka věnovala podstatnou část práce vymezením základních personálních procesů a služeb s rozšířením o moderní metody. Byl vymezen proces získávání a výběru zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a personálního reportingu a controllingu. Teoretická část také definovala podstatu integrovaného personálního informačního systému do organizace a proces jeho implementace.

Praktická část diplomové práce zkoumala současný stav personálních procesů pomocí analýzy a dotazníkových šetření ve vybrané organizaci. Vstupy pro hodnocení současného stavu personálních procesů poskytly veškeré zainteresované strany – zaměstnanci personálního útvaru, zaměstnanci a linioví manažeři. Realizovaným výzkumem bylo zjištěno několik nedostatků u jednotlivých procesů, které negativně ovlivňují fungování personálního útvaru. Nejsilnější hrozby představují:

- absence personálního informačního systému;
- nekonzistentní administrativa personálních složek a porušování GDPR;
- absence automatizovaného získávání zaměstnanců a nevyužívání digitálních služeb pro výběr zaměstnanců;
- nezapojení zaměstnanců do utváření procesů a nezjišťování zpětné vazby;
- absence vzdělávacího plánu;
- absence procesu HR PR.

Pro tyto nejsilnější hrozby byly vypracovány návrhy opatření společně s plánem implementace těchto opatření s určenými gestory, hodnocení rizik a doporučenými termíny splnění k odvrácení hrozeb. Návrhy opatření byly představeny organizaci. V souvislosti s realizací opatření bylo také doporučeno optimalizovat počet zaměstnanců personálního útvaru, jejich výši úvazků či naplnění jejich volných pracovních kapacit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: GRADA, 190 s. ISBN: 978-80-247-5768-1.

CARDA Antonín a Renáta KUNSTOVÁ, 2003. *Workflow*. Praha: GRADA Publishing. 152 s. ISBN: 802-470-666-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. 2015. Praha: Management Press, 400 s. ISBN: 978-80-7261-288-8.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2017. *Personalistika – Základy personalistiky*. Computer Media. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margareta VYSOKAJOVÁ, 2011. *Metrium Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN: 978-80-247-3938-0.

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

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, Jan, 2018. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu*. Praha: GRADA. 328 s. ISBN: 978-80-271-0551-9.

ULRICH, David, 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. Praha: Grada publishing, 1. vydání. 302 s. ISBN: 978-80-247-5090-3.

ULRICH, David, 1998. *A new mandate for Human Resources*. Harvard Business School Press, 76: 1, s. 124–134.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada publishing, 1. vydání. 160 s. ISBN: 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA Marek a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. 688 s. ISBN: 978-80-247-4642-5.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN: 978-80-247-3651-8.

WRIGHT, Patrick. M., McMAHAN Gary C. a McWILLIAMS, Abigail (1994). *Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective*. International Journal of Human Resource Management, roč. 5, č. 2, s. 301–326. ISSN 0958-5192.

Interní dokumenty a data organizace XY, s. r. o.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

AmazingHiring™, 2020. *All-In-One Tech Sourcing Automation Platform*. [online]. 2020 [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: <https://amazinghiring.com/features/>

DOSEDĚLOVÁ, Jana, 2018. *Získávání a výběr zaměstnanců s pomocí informačních technologií*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií [online]. 03.03.2019 [cit. 2020-09-14]. Dostupné z: <https://dspace.cvut.cz/handle/10467/76385>

GOPAS, a. s., 2020. *Komplexní služby* [online]. 2020 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.gopas.cz/O-firme/Komplexni-sluzby.aspx>

GRÓFOVÁ, Dana, 2018. *Dostávají se pracovní portály do stínu sociálních sítí?* [online]. 24.07.2018 [cit. 2020-09-14]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/dostavaji-se-pracovni-portaly-do-stinu-socialnich-siti>

HANÁČEK, Jan, 2019. *Budte na online pohovoru za hvězdu aneb tipy, jak se na něj připravit* [online]. 09.12.2019 [cit. 2020-09-14]. Dostupné z: <https://www.procomputing.cz/2019/12/budte-na-online-pohovoru-za-hvezdu-aneb-tipy-jak-se-na-nej-pripravit/>

HRforum, 2012. *Přehled vybraných dodavatelů HRIS* [online]. 09.12.2019 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z: https://static.oksystem.com/source/OKsystem-CR/download/2012/hrforum-zari-08-2012.pdf?fbclid=IwAR1pxCFSUTI_tKz18lyuiO7s8tjBYtP-MgdXYCAXry3hh8nucw4QoTfr3hrE

KLADIVOVÁ, Barbora, 2019. *Mobilní aplikace pro hledání práce jsou v Česku na vzestupu, webové portály ale jen tak nenahradí* [online]. 03.03.2019 [cit. 2020-09-14]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/veda-technologie/technologie/hledani-prace-mobil-telefon-aplikace-zamestnavatel-inzerat__1903031930_lac

LANDOVSKÝ, Jiří a Štěpán BARTYZAL, 2016. *PERSONALISTÉ, VÍTE, CO JE TO ATS A JAK VÁM MŮŽE POMOCI V PROCESU NÁBORU? – Český Trh Práce, s. r. o.* [online]. 2020 [cit. 2020-09-27]. Dostupné z: <https://pro-personalisty.cz/applicant-tracking-system-ats.html>

LINKEDIN, 2020. *LinkedIn Learning* [online]. 2020 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://learning.linkedin.com/content-library>

OKsystem, 2020. OKbase – *Kdokoli Odkudkoli*. [online]. 2020 [cit. 2020-09-26]. Dostupné z: <https://www.okbase.cz/cs/>

PÁLENÍK, Jaroslav, 2019. *Mibcon: Talent management v oblacích*. [online]. 2019 [cit. 2020-09-25]. Dostupné z: <https://www.mibcon.cz/a/talent-management-v-oblacich>

PŘEROVSKÝ, Ondřej, 2020. *Trendy v oblasti lidského kapitálu 2020 v ČR i ve světě* [online]. 2020 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/hctrends_2020_cz.pdf

PWC, 2013. *HR Controlling 2013: Závěrečná zpráva* [online]. 2013 [cit. 2020-09-18]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hrc-zaverecna-zprava-cz.pdf>

SAP, 2020. *HR and People Engagement – SAP SuccessFactors – What is SF?* [online]. 2019 [cit. 2020-09-25]. Dostupné z: <https://www.sap.com/products/human-resources-hcm/about-successfactors.html>

SHINGAL, Tonmoy, 2020. *Managing HR Roles: David Ulrich's Model* [online]. 2020 [cit. 2020-09-11]. Dostupné z: <https://mettl.com/blog/managing-hr-roles-david-ulrich-model/>

ZipRecruiter, Inc, 2020. *Post a Job* [online]. 2020 [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: <https://www.ziprecruiter.co.uk/post-a-job>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Možnosti organizačního uspořádání personálního útvaru	13
Obrázek 2 - HR Model podle Davida Ulricha.....	14
Obrázek 3 - Proces výběru a implementace PIS.....	35
Obrázek 4 - Organizační struktura společnosti k 30. září 2020.....	41
Obrázek 5 - Organizační struktura personálního útvaru k 30. září 2020	45
Obrázek 6 - Text komunikace zaslané 1. října 2020 jménem ředitele resortu COO	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Skupiny personálních ukazatelů	29
Tabulka 2 - Typy ukazatelů dopadu řízení lidského kapitálu na finanční výsledky organizace	30
Tabulka 3 - Ukazatele zapojení zaměstnanců	30
Tabulka 4 - Ukazatele struktury organizace a pracovní síly	30
Tabulka 5 - Počty zaměstnanců HC a FTE v personálním útvaru	46
Tabulka 6 - SWOT analýza procesu P1: Personální a mzdové plánování	48
Tabulka 7 - SWOT analýza procesu P2: Získávání a výběr zaměstnanců	51
Tabulka 8 - SWOT analýza procesu P3: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	53
Tabulka 9 - SWOT analýza procesu P4: Odměňování zaměstnanců	55
Tabulka 10 - SWOT analýza procesu P5: Hodnocení zaměstnanců	56
Tabulka 11 - SWOT analýza procesu P6: HR controlling a reporting	58
Tabulka 12 - SWOT analýza procesu P7: Onboarding zaměstnanců	59
Tabulka 13 - SWOT analýza procesu P8: Administrativa, komunikace a ostatní	61
Tabulka 14 - Rozložení FTE mezi procesy	62
Tabulka 15 – Vyhodnocení otázek v oblasti spokojenosti zaměstnanců	67
Tabulka 16 - Vyhodnocení otázek v oblasti odměňování a hodnocení zaměstnanců ..	70
Tabulka 17 - Vyhodnocení otázek v oblasti vzdělávání, rozvoje zaměstnanců	72
Tabulka 18 - Vyhodnocení otázek v oblasti komunikace od personálního útvaru	73
Tabulka 19 - Vyhodnocení otázky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců	75
Tabulka 20 - Vyhodnocení otázek v oblasti HR reportingu	76

Tabulka 21 - Požadavky na PIS, moduly	84
Tabulka 22 - Přehled vybraných dodavatelů PIS	85
Tabulka 23 - Hrubý odhad cen licencí a implementačních nákladů.....	86
Tabulka 24 - Využití pracovních kapacit na personálním útvaru	91
Tabulka 25 - Plán implementace opatření	92

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Vývoj HC zaměstnanců a liniových manažerů v období 2017–2020.....	43
Graf 2 - Vývoj fluktuace v období 2017–2020	43
Graf 3 - Rozdělení respondentů dle resortů.....	65
Graf 4 - Rozdělení respondentů dle odpracovaných let v organizaci.....	65
Graf 5 - Celková spokojenost respondentů s personálními službami	66
Graf 6 - Interakce respondentů s personálním útvarem.....	66
Graf 7 – Časová odezva na zadané požadavky.....	67
Graf 8 – Rozdělení potenciálních odchodů zaměstnanců dle resortů.....	68
Graf 9 – Spokojenost respondentů s novými kolegy.....	68
Graf 10 – Spokojenost respondentů s procesem výběru zaměstnanců	69
Graf 11 – Efektivita nástrojů získávání zaměstnanců.....	69
Graf 12 – Preference respondentů týkající se dalších benefitů	71
Graf 13 – Spokojenost respondentů s procesem docházky.....	72
Graf 14 – Spokojenost respondentů s HR Business partneringem.....	74
Graf 15 – Spokojenost respondentů s poradenstvím v oblasti práva	75
Graf 16 – Spokojenost respondentů v oblasti vzdělávacích potřeb podřízených	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Rámcová témata a základní otázky rozhovorů	103
Příloha 2 - Dotazníkové šetření část A pro zaměstnance	104
Příloha 3 - Dotazníkové šetření část B pro liniové manažery	106
Příloha 4 - Kontrolní seznam dokumentů v zaměstnanecké složce	107

Příloha 1 - Rámcová témata a základní otázky rozhovorů

Identifikace personální procesů
Jaké personální procesy vykonává personální útvar?
Jaké personální procesy outsorcujete?
Personální plánování
Jak probíhá proces personálního plánování a kdo vstupuje do procesu?
V jakém časovém horizontu dochází k personálnímu plánování.
Jaké identifikujete silné a slabé stránky procesu?
Jakou vazbu má tento proces na ostatní procesy?
Získávání a výběr zaměstnanců
Jak probíhá proces získávání a výběru zaměstnanců a kdo vstupuje do procesu?
Jaké nástroje získávání a výběru zaměstnanců využíváte?
Jaké identifikujete silné a slabé stránky?
Jakou vazbu má tento proces na ostatní procesy?
Onboarding zaměstnanců
Jak probíhá onboarding nových zaměstnanců a kdo vstupuje do procesu?
Jaké identifikujete silné a slabé stránky procesu?
Jakou vazbu má tento proces na ostatní procesy?
Vzdělávání zaměstnanců
Jak probíhá proces vzdělávání zaměstnanců a kdo vstupuje do procesu?
Jaké identifikujete silné a slabé stránky procesu?
Jakou vazbu má tento proces na ostatní procesy?
Odměňování zaměstnanců
Jak probíhá proces odměňování zaměstnanců a kdo vstupuje do procesu?
Jaké nabízíte zaměstnanecké benefity?
Jakou vazbu má tento proces na ostatní procesy?
Personální controlling a reporting
Jak probíhá proces personálního controllingu a kdo vstupuje?
Jaké reporty poskytujete liniovým manažerům? A jaké ostatním zaměstnancům?
Jaké identifikujete silné a slabé stránky procesu?
Jakou vazbu má tento proces na ostatní procesy?
Personální administrativa
Jak probíhá personální administrativa?
Jaké identifikujete silné a slabé stránky procesu?
Jakou vazbu má tento proces na ostatní procesy?
PIS
Jaké personální informační systémy využíváte?
Jaké personální informační systémy mají k dispozici zaměstnanci a manažeři?
Jaké identifikujete silné a slabé stránky procesu?
Jakou vazbu má tento proces na ostatní procesy?

Příloha 2 - Dotazníkové šetření část A pro zaměstnance

1	1	Na jakém resortu působíte? ·CTO ·COO ·CSO
	2	Kolik let pracujete v naší organizaci? · méně než rok ·1 - 2 roky ·3 roky a více
	3	Jste celkově spokojen/a se službami HR oddělení? ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
	4	Byl/a jste v kontaktu s HR oddělením v období posledních 6 měsíců? ·Ano ·Ne
	5	Mé požadavky na HR oddělení jsou vyřešeny včas. ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
2	6	Doporučil/a bych naší organizaci známému, jako místo, kde se dobře pracuje. ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
	7	Naši organizaci bych v současné době neopustil/a, i kdyby mi bylo nabídnuto místo v jiné organizaci za stejných podmínek. ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
3	8	Jste vy osobně spokojen/a s novými kolegy v organizaci? ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
	9	Byl/a jsem spokojen/a s procesem výběru zaměstnanců. ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
	10	Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovní místě? ·Inzertní portály - Jobs.cz, Indeed.com, ·Byl/a jsem kontaktován/a náborářem ·Sociální síť - LinkedIn ·Doporučení známého či současným zaměstnancem ·Ostatní
4	11	Co byste zlepšil/a v procesu onboardingu (přijímání nového zaměstnance)? ·
5	12	V naší organizaci má pracovní výkon vliv na výši odměňování. ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
	13	Cítím se za svůj pracovní výkon ohodnocen spravedlivě. ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
	14	Můj přímý nadřízený mi pravidelně poskytuje zpětnou vazbu, která mi pomáhá zlepšovat můj pracovní výkon. ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
	15	O jaké další zaměstnanecké benefity byste měl/a zájem? ·
6	16	Mám příležitost k rozvoji svých schopností a dovedností. ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
	17	Jsem dostatečně školen/a, abych mohl/a vykonávat práci efektivně.

		·Rozhodně ano	·Spíše ano	·Nevím	·Spíše ne	·Rozhodně ne
18		O jaké školení byste měl/a zájem?				
		.				
19		Mám možnost kariérního růstu.				
		·Rozhodně ano	·Spíše ano	·Nevím	·Spíše ne	·Rozhodně ne
20		Mám dostatek času na dokončení zadané práce.				
		·Rozhodně ano	·Spíše ano	·Nevím	·Spíše ne	·Rozhodně ne
8	21	Současné postupy pro zaznamenávání docházky jsou dostačující.				
		·Rozhodně ano	·Spíše ano	·Nevím	·Spíše ne	·Rozhodně ne
9	22	Mám přehled o volných pracovních pozicích v organizaci.				
		·Rozhodně ano	·Spíše ano	·Nevím	·Spíše ne	·Rozhodně ne
	23	Jsem spokojen/a s komunikací HR oddělení směrem k interním zákazníkům.				
		·Rozhodně ano	·Spíše ano	·Nevím	·Spíše ne	·Rozhodně ne
10	24	V čem jiném by se Vaše HR oddělení mohlo zlepšit?				
		.				

Příloha 3 - Dotazníkové šetření část B pro liniové manažery

1	25	Jste spokojen/a s poradenstvím a službami, které Vám HR oddělení poskytuje? ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
2	26	Jste spokojen/a s podporou HR oddělení při řešení konzultací individuálních případů týkající se pracovníprávních vztahů Vašich podřízených? ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
3	27	Jste spokojen/a s kvalitou uchazečů, kteří jsou pozváni na výběrový pohovor? ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
	28	Jste spokojen s procesem výběru zaměstnanců? Pokud ne, co byste na něm změnil? · Ano, jsem. · Ne. Prosím doplňte
4	29	Jste spokojen/a s podporou HR oddělení v oblasti identifikování vzdělávacích potřeb v rámci vašeho týmu? ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
5	30	Jste spokojen/a s HR oddělením a poskytováním dat / reportů, které Vám mohou být nápomocné při rozhodování? ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
	31	Jsou Vám ad-hoc HR reporty dodávány dostatečně včas? ·Rozhodně ano ·Spíše ano ·Nevím ·Spíše ne ·Rozhodně ne
6	32	Stíháte svou manažerskou agendu? Co by Vám mohlo pomoci? · Ano, stíhám. · Ne. Prosím doplňte

Příloha 4 - Kontrolní seznam dokumentů v zaměstnanecké složce

Příjmení:	Jméno:	ID:	
Kontrolní seznam			
Položky k ověření	Potvrdil	Datum	Podpis
Výpis z rejstříku trestů			
Zápočtový list/potvrzení ÚP			
Kontrola dokladu totožnosti			
Ověření nejvyššího dosaženého vzdělání			
Osobní dotazník Životopis Prohlášení o školení BOZP a PO Vstupní lékařská prohlídka			
Pracovní smlouva			
datum účinnosti			
datum účinnosti			
Popis pracovního místa			
datum/název pozice			
datum/název pozice			
datum/název pozice			
datum/název pozice			
Dodatek k pracovní smlouvě			
datum účinnosti/druh změny			
datum účinnosti/druh změny			
datum účinnosti/druh změny			
datum účinnosti/druh změny			
Periodická zdravot. prohlídka			
datum účinnosti			
Hodnocení			
datum/druh			
datum/druh			
Povolení k pobytu v ČR (u cizinců)			
Povolení k zaměstnání v ČR (u cizinců)			
Hlášení změn osobních údajů			
datum/druh změny			
datum/druh změny			

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: Jana Dosedělová

V Praze dne: 07. 01. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis