



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

*Vyhodnocení inovace v řízení lidských zdrojů*

*Assessment Of Innovation In Human Resource  
Management*

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

*Ekonomika a management*

## **STUDIJNÍ OBOR**

*Řízení a ekonomika průmyslového podniku*

## **VEDOUcí PRÁCE**

*Ing. Klára Šimonová*

*POSPÍŠILOVÁ*

*ŠÁRKA*

**2019**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Pospíšilová	Jméno:	Šárka	Osobní číslo:	470480
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Vyhodnocení inovace v řízení lidských zdrojů

Název bakalářské práce anglicky:  
Assessment of Innovation in Human Resource Management

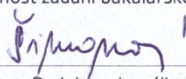
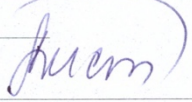
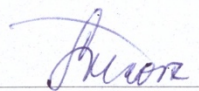
Pokyny pro vypracování:  
Cílem bakalářské práce je vyhodnotit inovace v konkrétních firmách po zavedení systému podle společnosti Performia a zjistit, jak je tento systém užitečný.  
Hlavním přínosem bakalářské práce je zhodnocení know-how, které Performia učí, a dále návrh případných změn pro společnost Performia.  
OSNOVA: 1. Teoretická část ; 2. Stručné představení vybrané firmy; 3. Praktická část: případové studie ve 3 firmách; 4. Porovnání studií; 5. Návrhy změn pro společnost Performia; 6. Závěr

Seznam doporučené literatury:  
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. ISBN 978-80-247-5212-9.  
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.  
KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.

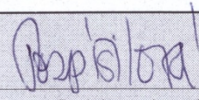
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2018 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2019  
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2020

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Podpis studenta(ky)

28-03-2019 Datum převzetí zadání

POSPÍŠILOVÁ, Šárka. *Vyhodnocení inovace v řízení lidských zdrojů*. Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

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

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

V Praze dne 29. 04. 2019

Podpis:

## Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Kláře Šimonové, vedoucí bakalářské práce, za čas, který mi věnovala a stejně tak za její odborné rady a cenné připomínky, které mi pomohly k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji Mgr. Barboře Hartmannové, marketingové manažerce společnosti PERFORMIA, s.r.o., za potřebné informace a podklady, které sloužily pro vypracování praktické části bakalářské práce. Obzvláště děkuji jednatelům, kteří se se mnou sešli a poskytli mi všechny informace k vypracování případových studií. Velké díky patří také mé rodině za jejich podporu nejen při psaní této práce, ale také po celou dobu mého studia.

## **Abstrakt**

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit inovace v konkrétních firmách po zavedení systému podle společnosti PERFORMIA, s.r.o.. a následně zjistit, zda je tento systém užitečný. Toto téma jsem si vybrala z důvodu aktuálního problému se získáváním a výběrem zaměstnanců na pracovní místa. Teoretická část se zabývá definováním základních pojmů, které souvisí s tématem práce, konkrétně řízení lidských zdrojů, inovací, popis získávání a výběru zaměstnanců a seznámení s moderními metodami. Praktická část vychází z teoretických poznatků, na jejichž základě jsou provedeny případové studie klientů společnosti PERFORMIA, s.r.o.. Ze závěrů případových studií jsou stanoveny návrhy na zlepšení stávajícího systému organizace.

## **Klíčová slova**

*Inovace, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců*

## **Abstract**

The aim of this bachelor thesis is to evaluate innovations in concrete companies after implementation of system according to company PERFORMIA, s.r.o. I chose this topic because of the current problem of getting and selecting employees for jobs. The theoretical part deals with the definition of basic terms related to the topic of work. Specifically, human resources management, innovation, description of recruitment and selection of employees and familiarization with modern methods. The practical part is based on theoretical knowledge on the basis of which case studies of clients of PERFORMIA, s.r.o.. Case studies suggest proposals to improve the organization's existing system.

## **Key words**

*Innovation, recruitment of employees, selection of employees*

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>1 METODOLOGIE PRÁCE .....</b>	<b>6</b>
1.1 <i>Předmět a cíl práce .....</i>	6
1.2 <i>Přínos práce .....</i>	7
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>8</b>
2.1 <i>Definice .....</i>	8
2.2 <i>Úkol řízení lidských zdrojů .....</i>	9
<b>3 INOVACE .....</b>	<b>12</b>
3.1 <i>Definice inovace .....</i>	12
3.2 <i>Pojetí inovace dle J. A. Schumpetera a Františka Valenty .....</i>	13
3.3 <i>Kvalifikace inovací .....</i>	13
3.4 <i>Typologie inovací .....</i>	13
<b>4 ZÍSKÁVÁNÍ .....</b>	<b>15</b>
4.1 <i>Definice získávání .....</i>	15
4.2 <i>Definování požadavků .....</i>	16
4.3 <i>Hledání správných osob .....</i>	17
4.4 <i>Inzerování .....</i>	18
4.5 <i>Získávání pomocí internetu .....</i>	18
4.6 <i>Vzdělávací zařízení .....</i>	19
4.7 <i>Náklady spojené se získáváním zaměstnanců .....</i>	19
<b>5 VÝBĚR .....</b>	<b>20</b>
5.1 <i>Definice výběru .....</i>	20
5.2 <i>Přípravné fáze pro výběr .....</i>	20
5.3 <i>Proces výběru pracovníků .....</i>	21
<b>6 SOUČASNÉ VÝZVY HR MANAGMENTU .....</b>	<b>24</b>
6.1 <i>Age management .....</i>	24
6.1.1 <i>Opatření Age managementu .....</i>	25
6.1.2 <i>Důležitost Age managementu .....</i>	26
6.1.3 <i>Výhody uplatňování Age managementu pro zaměstnavatele .....</i>	26
6.2 <i>Generace X a Y .....</i>	27



6.2.1	<i>Generace baby boomers</i> .....	27
6.2.2	<i>Generace X</i> .....	28
6.2.3	<i>Generace Y</i> .....	28
<b>7</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>30</b>
<b>8</b>	<b>CÍL, TECHNIKY A METODY VÝZKUMNÉHO PROJEKTU</b> .....	<b>31</b>
8.1	<i>Představení společnosti</i> .....	32
8.2	<i>Know-how společnosti</i> .....	33
8.3	<i>Systém nabírání nových zaměstnanců</i> .....	37
<b>9</b>	<b>PŘÍPADOVÉ STUDIE</b> .....	<b>38</b>
<b>10</b>	<b>CÍLE PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ</b> .....	<b>38</b>
<b>11</b>	<b>PRVNÍ PŘÍPADOVÁ STUDIE</b> .....	<b>39</b>
<b>12</b>	<b>DRUHÁ PŘÍPADOVÁ STUDIE</b> .....	<b>47</b>
<b>13</b>	<b>TŘETÍ PŘÍPADOVÁ STUDIE</b> .....	<b>53</b>
<b>14</b>	<b>VYHODNOCENÍ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ A SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>60</b>
<b>15</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ</b> .....	<b>61</b>
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>62</b>
	<b>Seznam použité literatury a dalších zdrojů</b> .....	<b>63</b>
	<b>Seznam obrázků, grafů a zkratk</b> .....	<b>67</b>
	<b>Seznam příloh</b> .....	<b>67</b>

# ÚVOD

Dnešní dobu můžeme charakterizovat z hlediska trhu jako rostoucí a posilující konkurenci. Jednotlivé podniky shánějí nové příležitosti, které by je dovedly k vyšším ziskům a zároveň kvalitnějším výkonům firmy. Proto se většina společností žene za vysokými finančními zdroji a technickým vybavením podniku, což jim v důsledku nemůže sto procentně zaručit jejich úspěch na trhu. Armstrong uvádí ve své knize *„Lidé pracující v organizaci tvoří takzvaný lidský kapitál“* (Armstrong, 2007, s. 31). Zmíněný kapitál je předpokladem k dobře fungující společnosti.

Lidský faktor ovšem potřebuje péči, stejně tak jako správně investované peníze či pravidelné kontroly strojů. Předpokladem k fungování je mít schopné pracovníky, o které budeme pečovat. Pokud má podnik zajištěný lidský kapitál a pravidelně pečuje o své zaměstnance, má velkou šanci na úspěch v současném konkurenčním prostředí.

Úkolem této bakalářské práce je vyhodnotit zavedené inovace v konkrétních společnostech v řízení lidských zdrojů. Na základě informací získaných od jednatelů zvolených podniků budou popsány a následně vyhodnoceny případové studie, které mi pomohou vyhodnotit, jak si společnost PERFORMIA s.r.o. stojí na trhu práce.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, týkající se řízení lidských zdrojů, inovací, výběru zaměstnanců a postup, jak probíhá získávání zaměstnanců. Na závěr se seznámíme s moderními metodami human resource managementu (dále jen HR managementu), jako je Age management a teorie generace X a Y.

V praktické části jsou uplatněny popsané teoretické poznatky, které se týkají výběru a získávání nových zaměstnanců. Nejprve je stručně představena vybraná společnost, poté popsané služby, které nabízejí, a know-how, které učí své klienty. Data, která získám na schůzkách s jednatelem, budou zpracována do případových studií a následně vyhodnocena.

# 1 METODOLOGIE PRÁCE

## 1.1 Předmět a cíl práce

Předmětem této bakalářské práce je zhodnocení výběrového systému ve společnosti PERFORMIA s.r.o. (dále jen Performia). Cílem bakalářské práce je vyhodnotit inovace v konkrétních firmách po zavedení systému podle společnosti Performia a zjistit, zda je tento systém užitečný. Nejprve budu zjišťovat, jaký postup firmy k výběru zaměstnanců používaly doposud. Následně popíši změny ve výběrovém řízení, které se ve společnosti udály díky zavedení nového systému a spolupráci s Performií. Nakonec ověřím, zda jsou současní zaměstnanci ve společnosti spokojeni.

Abych dosáhla hlavního cíle bakalářské práce, vymezila jsem si a poté splnila dílčí cíle práce, mezi které patří:

- Studium odborné literatury pojednávající o výběrovém řízení.
- Formulace hlavních teoretických poznatků týkajících se uvedené problematiky.
- Získání interních dat společnosti Performia a zpracování těchto materiálů.
- Získání interních dat od tří konkrétních firem.
- Zpracování dat.
- Analýza spokojenosti stávajících zaměstnanců zkoumaných firem prostřednictvím krátké online ankety.
- Zpracování dat z anket.
- Na základě výsledků porovnat aktuální stav ve firmách.
- Shrnout spokojenost / nespokojenost ředitelů společností.
- V případě nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Rešeršní část bakalářské práce bude obsahovat teoretickou část, která bude podkladem pro zpracování praktické části, kde aplikuji získané teoretické poznatky. Na základě porovnání a vyhodnocení případových studií zjistím, jestli je know-how Performie užitečné. V praktické části bude krátce představena společnost Performia, její působení na trhu, hlavní body jejího know-how ve výběrovém řízení a to vše budu čerpat z interních dat společnosti. Dále vypracuji případové studie.

## 1.2 Přínos práce

Díky případovým studiím, které provedu ve třech firmách, kde se výběrové řízení díky Performii změnilo, zhodnotím know-how, které Performia učí, a posoudím celkovou spolupráci s klienty. V případě potřeby navrhnu doporučení ke změnám pro společnost Performia.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jestliže se chceme věnovat vyhodnocení inovací v řízení lidských zdrojů v naší vybrané společnosti, musíme si nejdříve definovat základní pojmy vztahující se k dané problematice. Tato kapitola se zaměřuje na definování samotného pojmu řízení lidských zdrojů a na úkol této disciplíny.

### 2.1 Definice

Pojem řízení lidských zdrojů, odvozený z anglického human resource management (HRM), se v odborné literatuře i běžném životě používá ve dvou souvisejících významech. V prvním významu označuje personální práci, respektive personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém významu označuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2014, s. 20).

Většina lidí spojení řízení lidských zdrojů používá velice volně, a proto je potřeba tento pojem správně definovat jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů*“ (Armstrong, 2002, s. 27). Z této definice vychází podstata termínu, která je založena na strategickém a logicky promyšleném přístupu tak, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle (Armstrong, 2002, s. 28).

Samotný pojem lidské zdroje, odvozený z anglického human resources (HR), se používá v různých významech. Obvykle označuje lidi pracující v organizaci, avšak rovněž označuje personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, personální útvar zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci nebo personalisty zajišťující řízení a vedení

lidí v organizaci (Ulrich, 2009, s. 40). V podnikové praxi termín HR chápeme a používáme především ve významu personálního útvaru nebo personalistů (Šikýř, 2014, s. 20).

Lidé pracující v organizaci tvoří takzvaný lidský kapitál (Armstrong, 2007, s. 31), což jsou znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace (Koubek, 2007, s. 27), které organizace potřebuje k dosahování svých cílů. Schopnosti, znalosti a dovednosti lidí se rozvíjejí prostřednictvím interakcí mezi lidmi v organizaci i mimo ni, což představuje takzvaný společenský kapitál, který umožňuje vytvářet institucionalizované schopnosti, znalosti a dovednosti vlastněné organizací, tedy takzvaný organizační kapitál (Armstrong, 2007, s. 51). Lidský, společenský a organizační kapitál dohromady tvoří intelektuální kapitál, neboli veškeré schopnosti, znalosti a dovednosti, které jsou organizaci k dispozici, reprezentují nehmotné zdroje organizace a spolu s hmotnými zdroji (materiál a peníze) vytvářejí hodnotu organizace (Armstrong, 2007, s. 51).

Pokud manažeři chtějí úspěšně naplňovat úkol řízení lidských zdrojů a chtějí úspěšně *„sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“* (Koubek, 2007, s.16), musí zajistit, aby ostatní lidé v organizaci byli výkonní a aby se jejich výkon neustále zlepšoval, protože *„žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé“* (Drucker, 2006, s.131).

## 2.2 Úkol řízení lidských zdrojů

Podle Koubka (2007, s. 16), *„úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“*. Slovy Armstronga (2002, s. 28), *„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“*. K tomu organizace potřebuje i jiné zdroje, například materiální, finanční nebo informační (Koubek, 2007, s.17). Ulrich (2009, s. 31) uvádí, že *„systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožňují organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“*. Konkrétně řečeno, jako cíle v oblasti řízení lidských zdrojů můžeme označit vztahy, oceňování pracovníků, zabezpečování a rozvoj pracovníků.

Pod slovem vztahy si můžeme představit schopnost vytvářet atmosféru, ve které

bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce (Armstrong 2002, s. 28). Mezi ocenění pracovníků patří zvyšování motivace a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí (Armstrong 2002, s. 28).

Rovněž je cílem zabezpečit, aby si organizace získala a udržela kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil, zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělání a rozvoji (Armstrong 2002, s. 28).

Každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určuje výkon lidí (výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření). Vztah mezi schopnostmi (S), motivací (M) a výkonem (V) pracovníků vyjadřuje následující rovnice (Pauknerová a kol., 2006, s. 173):

$$V=f(S \times M)$$

Z rovnice vychází, že je výkon (V) lidí funkcí (f) jejich schopností (S) a motivace (M). Pokud jsou schopnosti (S) nebo motivace (M) lidí nulové, je rovněž jejich výkon (V) nulový (Šikýř, 2014, s. 21).

Výkon (V) je požadovaný výsledek práce a chování lidí vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností provedení, přístupem k práci, přítomností v práci apod. Předpokladem úspěšného řízení výkonu lidí je rozvoj požadovaných schopností a dosahování žádoucí motivace lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2014, s. 21).

Schopnosti (S) vyjadřují očekávané chování neboli chování potřebné k způsobilosti lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaných výsledků v oblastech jako je

týmová práce, komunikace, vedení lidí nebo rozhodování. Zahrnují odborné schopnosti, tedy schopnosti, které lidé musejí znát a být schopni dělat neboli znalosti a dovednosti, které jsou potřeba dosažení výsledků (Armstrong, 2015, s. 129).

Motivace (M) vyjadřuje ochotu lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Motivace vysvětluje, proč jsou lidé aktivní a proč se chovají určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby. (Armstrong, 2002, s. 160).

Základním motivem aktivity a chování lidí jsou potřeby, které vyvolávají v lidech pocit nedostatku, popřípadě nadbytku něčeho subjektivně důležitého. Tento pocit nutí lidi k aktivitě a chování směřujícímu k uspokojení prožívaných potřeb. Při cíleném usměrňování a ovlivňování aktivity (stimuly), které se u lidí setkají s příslušnými vnitřními podněty (motivy, potřebami) a náležitě zapůsobí na jejich motivaci (Pauknerová a kol., 2006, s. 93–94).

Schopnosti a motivace lidí určují výsledky práce a chování lidí, které určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí je možné účinně ovlivnit schopnosti, motivaci a výkon lidí i výkon organizace (Šikýř, 2014, s. 21).



## 3 INOVACE

V této kapitole se budu věnovat definicím samotného pojmu inovace, základnímu členění inovací a zaměřím se na inovace v podniku, protože této tématice se budu věnovat v praktické části, kde bude cílem vyhodnotit inovace v konkrétních firmách po zavedení systému podle společnosti Performia.

### 3.1 Definice inovace

Anglické slovo „innovation“ je překládáno jako změna k něčemu novému, novinka. Je zřejmé, že se jedná o změnu či zavedení nových věcí v nejrůznějších oblastech lidské činnosti (Vlček, 2011, s. 34). Vnímání pojmu inovace může být velice subjektivní a najít jednoznačně obecně platnou definici inovací je téměř nemožné. Dá se říci, že každý autor, který se inovacím věnuje, si vytváří vlastní definici pro své potřeby. Proto jsem se rozhodla uvést níže několik definic s konkrétními autory a udělat si tak širší rozhled o tom, co tento pojem může zahrnovat (Bártová, 2008, [online]).

Podle Vebera (2016, s. 318) je inovace pojem, který v sobě obsahuje změnu. Může znamenat zdokonalení a bezpochyby je podle něj spojen s aktivní činností lidí. Evropská unie definuje inovace jako změnu, která urychluje a zlepšuje způsoby, kterými navrhujeme, vyvíjíme, produkuje a zavádíme nové produkty, výrobní procesy a služby. Také lze inovace chápat jako změnu, která vytváří více pracovních míst, zlepšuje životy lidí a vytváří tak zelenější a lepší společnost (European Commission, 2019, [online]).

Jako základní kámen v oblasti inovací je dle Frankové (2011, s. 40) považována kreativita. Kreativita je zdrojem nových myšlenek, nových nápadů a návrhů změn, které jsou následně realizovány prostřednictvím inovací. Naopak Kotler s Kellerem (2007, s. 697) definují inovaci jako jakékoliv zboží, službu nebo nápad, který je někým vnímán jako nový. Tento nápad může mít dlouhou historii, ale pro člověka, který jej vnímá jako nový, představuje inovaci.

## 3.2 Pojetí inovace dle J. A. Schumpetera a Františka Valenty

Inovacemi se zabývá mnoho autorů a existuje mnoho definic. Pro tuto práci jsem vybrala inovační teorie podle J. A. Schumpetera, zakladatele moderního pojetí inovací.

Rakouský ekonom J. A. Schumpeter pochopil a systematicky se zabýval inovacemi jako hnacím motorem podnikatelské činnosti. Schumpeter inovace považoval za podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik, narušující stávající rovnováhu a opět ji navozující, ovšem na kvalitativně vyšší úrovni. Kvalitativní změny v podobě inovací mají ovšem závažnější důsledky pro celou ekonomiku, neboť předurčují cyklický vývoj (Veber, 2016, s. 317).

Za představitele české inovační teorie lze považovat Františka Valentu, který pojem inovace chápe jako jakoukoliv změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu. Tedy jakýkoli přechod od původního k novému stavu. Změny mohou být jak žádané, vědomě připravované, tak změny samovolné, ve většině případů nechtěné (Veber, 2016, s.318).

## 3.3 Kvalifikace inovací

Jednotlivé změny, které ve struktuře ekonomického organismu probíhají, se od sebe liší nejen svým charakterem, ale i svou úrovní. Tuto úroveň změn můžeme měřit pomocí řádu změny (inovace). Nejjednodušší změnou každého faktoru výrobního organismu je prostá organizační změna, která spočívá ve změně intenzity vazby mezi jeho prvky. Označuje se jako změna (inovace) prvního řádu. Složitější a na tvořivost člověka náročnější změnou je prostá kvantitativní změna, spočívající ve změně počtu (množství) jednotlivého činitele. Takové změny definujeme jako změny druhého řádu. Do třetího řádu řadíme skupinu adaptačních změn, která představuje nejjednodušší kvalitativní změny činitelů ekonomického organismu (Veber, 2016, s.318).

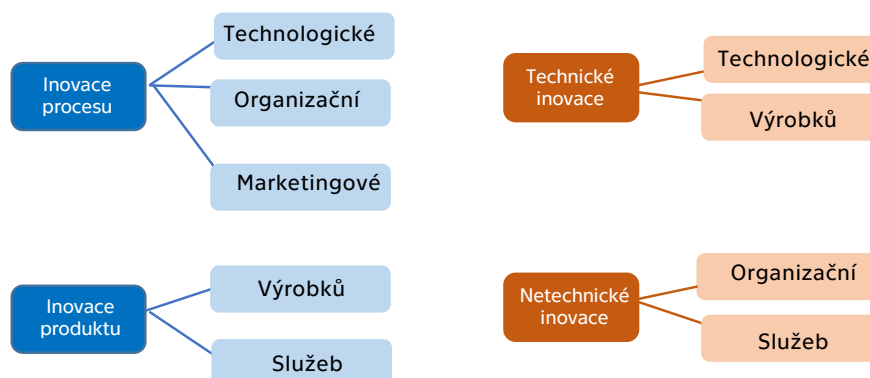
## 3.4 Typologie inovací

Za inovace lze tedy požadovat změnu, kterou lze dále diferencovat na základě několika kritérií.

- **Inovace produktu** – týká se produktu nebo služby, kterou instituce poskytuje
- **Inovace procesu** – změny týkající se metody, kterou jsou produkty nebo služby produkovány a distribuovány, mohou se týkat odstraněním nedostatků a chyb v již zavedených procesech
- **Inovace pozice** – transferují kontext, v němž jsou služby nebo produkty vyráběny a dodávány
- **Inovace paradigmatu** – je změna v základovém mentálním modelu vytvářející rozsah toho, co organizace vykonává (Tidd, 2007, [online]).

Dalším členění inovací z pohledu věcného hlediska je dělení inovací na produktové a procesní, dále na technické a netechnické (Klímová, 2006, s.35). V následujícím schématu jsou názorně zobrazeny inovace a jejich zařazení do jednotlivých kategorií.

Obrázek 1 Rozdělení inovací



Zdroj: Zpracováno podle LACINOVÁ. *Inovační management ve vybraném MSP [online]. 2017 [cit. 2018-12-17]. Diplomová práce.*

## 4 ZÍSKÁVÁNÍ

Získávání pracovníků je jednou z klíčových fází formování pracovní síly organizace v personalistice, protože do značné míry rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici (Koubek 2007, s.126). Pracovníci patří k nejdůležitější části podniku. Pracovníci zajišťují nejen realizaci cílů organizace, ale také rozhodují o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek 2007, s.126). V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil a na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. V této skupině osob mohou být i současní pracovníci organizace (Koubek, 2007, s. 127).

Proces získávání pracovníků má zajistit tok informací mezi oběma těmito stranami, tak aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání (obsah a způsob informování o volném pracovním místě) a vnitřní podmínky organizace, ale také velmi výrazně i vnější podmínky, které jsou organizací neovlivnitelné (Koubek, 2007, s. 127).

Následně obecně popíšu cíle získávání pracovníků, uvedu tři fáze získávání zaměstnanců a podrobněji se podívám na analýzu pracovního místa.

### 4.1 Definice získávání

Dle Dvořákové (2012, s. 133) je získávání zaměstnanců „ *personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu*“. Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady v žádoucím termínu (včas). Získávání spočívá tedy v identifikaci a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, nabízení

těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Koubek, 2007, s.126).

## 4.2 Definování požadavků

Podle Armstronga (2002, s. 353) se požadavky konkrétních pracovních funkcí vyjadřují formou popisu a specifikace pracovního místa (role). Ty poté poskytují základní informaci, která je potřeba k sestavení inzerátu, informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Definice role člověka uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria pracovního místa, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti (Armstrong, 2002, s.354).

Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle několika bodů:

- **Odborné schopnosti** – stanovuje, co musí daný jedinec znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností;
- **odborná příprava a výcvik** – uchazeč by měl splňovat požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik;
- **zkušenosti a praxe** – kandidát by měl vycházet ze stejného oboru nebo z podobné organizace, dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce;
- **zvláštní požadavky** – platí pro role, kde uchazeč musí uspět v určitých oblastech, např. získávat nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy,
- **vhodnost pro organizaci** – kladen důraz na přizpůsobení se podnikové kultuře a schopnost v ní pracovat,
- **další požadavky** – patří sem např. cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.

- **možnost splnit očekávání uchazeče** – jde o schopnost organizace splnit očekávání uchazečů pokud jde o kariéru, vzdělání, jistotu zaměstnání a další (Armstrong, 2002, s.354).

Největší nebezpečí, kterému je třeba se v této fázi vyhnout, je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Žádat to nejlepší od uchazeče je zcela přirozené, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti již vybraných kandidátů, jelikož ti zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají. Stejně tak je nebezpečné podhodnocení požadavků, ale dochází k němu méně často. Nejlepší způsob je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou podstatné, a těmi, které jsou žádoucí (Armstrong, 2002, s.355).

### 4.3 Hledání správných osob

Podle Armstronga (2002, s.358) je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, tzv. silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů. *„Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště“.*

Není snadné dobré zaměstnance najít ani získat. V hledání vhodných uchazečů hraje velkou roli manažer, který by měl rozhodovat a převzít osobní odpovědnost. Většinou se větší organizace ohlížejí dovnitř firmy, jelikož se jedná o snazší a levnější způsob. Výhodou je seznámení lidí s kulturou a chodem organizace (Urban, 2003, s. 42). Vhodné kandidáty lze nalézt mnoha způsoby, však ne každý je efektivní a levný. Jako nákladově velmi efektivní forma získávání nových uchazečů je uváděno hledání na školách, často již v průběhu studia. Pro společnosti je velmi lákavé si nováčky zaškolit vlastním způsobem. Taktéž lze často najít kandidáty pomocí osobního doporučení. Zde je výhoda, že důvěřujeme v toho, kdo nám doporučení navrhl, protože lze získat mnohem podrobnější informace. Také je možnost oslovit personální společ-

nosti, zabývající se hledáním vhodných kandidátů, pomocí vlastního know-how a systému. Tak provedou důkladný průzkum pracovního trhu a získají pokud možno z velké řady kandidátů toho nejvhodnějšího (Vlk, 2012, [online]).

## 4.4 Inzerování

Inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů (Armstrong, 2002, s.358). Avšak je zcela nezbytné zvážit, zda je inzerování skutečně potřeba a nebo by bylo lepší použít zprostředkovatelskou agenturu či poradenskou firmu, která se specializuje na získávání pracovníků. Při volbě způsobu získávání se opíráme o tři kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Cílem inzerování je:

- upoutat pozornost – inzerát musí zaujmout vhodné kandidáty dříve než konkurence,
- vytvářet a udržovat zájem – informace o místě, podniku, podmínkách a požadované kvalifikaci musí sdělovat atraktivně,
- stimulovat akci – musí upoutat nejen oči, ale také přimět lidi na konci odpovědět (Armstrong, 2002, s. 359).

## 4.5 Získávání pomocí internetu

Získávání pracovníků pomocí internetu je v dnešní době velmi rozšířené a populární. Jedná se o účinný a v některých případech levné inzerování, kde se poskytují informace o volných pracovních místech a umožňuje e-mailovou komunikaci mezi zaměstnavatelem a uchazečem. Výhodou tohoto způsobu je především ušetření nákladů, větší informovanost pro uchazeče a také se zvyšuje atraktivita podniku. Mezi nejvýznamnější on-line místa patří sociální sítě jako Facebook, Instagram, Twitter a další (Vlk, 2012, [online]).

## 4.6 Vzdělávací zařízení

Dle Armstronga (2002, s. 365) mohou být univerzity, učiliště a školy hlavním zdrojem získávání pracovníků. Proto některé podniky vynakládají velké úsilí na spolupráci se zmiňovanými školami a oslovují kandidáty pomocí informačních brožurek, návštěvami škol a dalšími aktivitami. Vypracovávají taktéž třídící a výběrové postupy zaměřené na čerstvé absolventy, mezi které patří metody biodat a assessment center.

## 4.7 Náklady spojené se získáváním zaměstnanců

Nesmíme obzvlášť zapomenout na náklady, kterých se v procesu získávání zaměstnanců nevyvarujeme. Urban (2003, s. 42) ve své knize udává, že čím více času firma věnuje snaze o získání co nejlepšího kandidáta, tím větší má šanci jej získat. A naopak zdůrazňuje velké riziko neúspěchu, pokud věříme v náhodně získaného vhodného člověka na konkrétní pozici. Klade důraz na potřebu personálního útvaru přesvědčit management, že se jedná o důležitý proces podniku. Doporučuje zajistit si souhlas s cíli a plány, což znamená předložit podrobný rozpočet pro vrcholové vedení.



## 5 VÝBĚR

Výběr pracovníků se nejdříve zabývá přípravnými fázemi pro výběr zaměstnanců, informacemi o uchazečích a faktory, které předvídají úspěšný výkon práce. Dále se zabývá procesem a fázemi, kterými pracovníci musejí projít až do závěrečné fáze, kde nastává určení nejvhodnějšího kandidáta a informování uchazeče o rozhodnutí. Výběr zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností podniku, každá organizace má své cíle, podnikatelský záměr a k uskutečnění těchto cílů musí mít nejen finanční a materiální zdroje, ale především kvalitní lidské zdroje (Koubek 1996, s.20).

### 5.1 Definice výběru

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu i v organizaci. Také je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, pracovní skupině i v organizaci (Koubek, 2012, s. 166).

### 5.2 Přípravné fáze pro výběr

V přípravné fázi výběru pracovníků si musíme stanovit, podle kterých kritérií budeme pracovní místa obsazovat. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody (Koubek, 2012, s. 166).

Protože smyslem výběru je vybrat toho nejvhodnějšího z uchazečů, klíčovým problémem této personální činnosti je posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo. Přitom se porovnává povaha pracovního místa

a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými či deklarovanými charakteristikami uchazeče.

Dříve než můžeme přistoupit k vlastnímu výběru pracovníků, musíme si stanovit několik kritérií:

- Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka, tj. stupeň a obor vzdělání.
- Stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat, např. výuční list, maturitní vysvědčení, diplom a jiné.
- Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě, tedy požadované pracovní výsledky a pracovní chování.
- Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktory úspěšného výkonu). Mohou to být např. vzdělání a výsledky během studia, praxe, reference, lékařská prohlídka a podobně.
- Stanovit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka. (Koubek, 2012, s. 168).

### 5.3 Proces výběru pracovníků

Celkový proces výběrového řízení závisí především na tom, jaké místo obsazujeme, jaké finanční prostředky máme k dispozici, na potřebách a zvyklostech organizace a zcela určitě na tom, zda se jedná o obsazování pozice z vnitřních či z vnějších zdrojů (Kociánová, 2010, s.95).

Samotné výběrové řízení většinou probíhá v několika kolech. Nejdříve nastává předvýběr, jehož obsahem je rozbor materiálů získaných od uchazečů o zaměstnání. Uchazeč předkládá životopis, popřípadě motivační dopis. Oba dokumenty jsou postačující k představení uchazeče, protože dokládají, jak dokáže oslovit potenciálního zaměstnavatele, vystihují pracovní způsobilost a perspektivu, ke které směřuje jeho profesní rozvoj. Očekává se, že životopis bude stručný, přehledný, systematický a logický ve strukturované formě. Výsledkem z této části je rozdělení uchazečů na základě vhodnosti do tří skupin:

- na uchazeče velmi vhodné – ti jsou pozváni do dalšího výběrového kola
- na uchazeče vhodné (přijatelné) – tito uchazeči pokračují taktéž do dalších výběrových kol, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující

- na uchazeče nevhodné – těmto uchazečům rozesíláme zdvořilé odmítavé vyjádření, s poděkováním za jejich zájem (Kociánová, 2010, s. 95).

Druhé kolo je zaměřeno na analyzování a shromažďování doplňujících informací na základě různých testů, výsledků assessment center a lékařských vyšetření. Testy, které se často využívají, jsou zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, testy zaměřené na konkrétní dovednosti a schopnosti a testy osobnosti. Bývají zpravidla používány jako doplňkové metody, nikoliv samostatně. Assessment centre poskytují dobrou příležitost pro posouzení, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace, a naopak i uchazečům se lépe vcítit do organizace a jejích hodnot, což může pomoci se lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv (Armstrong, 2002, s.371).

Další fází výběrového řízení je výběrový pohovor. Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět budoucí pracovní výkon a porovnat je s jinými uchazeči. Poskytují příležitost posoudit, zda daný jedinec „zapadne“ do organizace a zda obě strany budou moci spolu „žít“. I když toto posouzení je do značné míry subjektivní a zkreslené.

Konkrétně by měl výběrový pohovor odpovědět na tyto otázky:

- *Může uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni schopnosti?*
- *Chce uchazeč vykonávat danou práci – je dobře motivován?*
- *Jak zapadne uchazeč do organizace? (Armstrong, 2002, s. 377)*

Armstrong (2002, s. 370) rozděluje pohovory na individuální pohovory, kde jde vlastně o diskuzi mezi čtyřma očima, na pohovorové panely, což je skupina více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, na výběrovou komisi, která je oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem. Cílem této fáze je vyhodnocení uchazečů. Zde je velice důležité si zachovat kritický přístup, se kterým porovnáváme uchazeče s požadavky pracovního místa a s profilem pracovníka na tomto místě (Kociánová, 2010, s. 104).

Jakmile je ukončena fáze pohovorů a testování, je třeba předběžně rozhodnout o tom, kterému z uchazečů nabídneme zaměstnání. Tuto nabídku pak učiníme telefonicky nebo písemně. Tato nabídka může být podmíněna dobrými referencemi a uchazeč by o tom měl být řádně informován.

Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo (Armstrong, 2002, s.373-374).

Kolman (2010, s. 95) reference chápe jako zdroj informací o uchazeči, které firmy používají velmi často. Převážně jsou ale požadovány až v momentě, kdy už je rozhodnuto o přijetí.

Závěrečnou fází procesu výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jsme dostali příznivé reference a uchazeč absolvoval lékařské vyšetření povinné např. pro účely penzijního a životního pojištění nebo k zjištění fyzické vhodnosti a zdravotní způsobilosti potřebné pro danou práci. V této fázi by měla být taktéž vypracována pracovní smlouva. Následně je potřeba sledovat, jak se noví pracovníci sžili s podnikem a jak si vedou v práci. Jestliže existují nějaké problémy, je lepší je rozpoznat v rané fázi, než připustit jejich vyhocení (Armstrong, 2002, s.375-376).

## 6 SOUČASNÉ VÝZVY HR MANAGMENTU

### 6.1 Age management

„Koncept Age managementu (Age diversity management) je termínem pro dynamický soubor zásad, pravidel, postupů, nástrojů, rezerv a investic tykající se uplatnitelnosti a zaměstnatelnosti jednotlivců, přitom podporuje optimum ekonomické a společenské produktivity v průběhu celého života a umožňuje zaměstnancům všech věkových kategorií vést produktivní, smysluplný a zdravý život, včetně období odchodu do důchodu“ (Kuperus, Stoykova, & Rode, 2011, [online]).

Cimbálníková et al. (2012, s.12) popisuje Age management jako vytvoření podmínek, jež zohledňují věk na úrovni politické, organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického i sociálního prostředí.

Age management zahrnuje všechny věkové skupiny na pracovišti. Zohledňuje generaci absolventů, rodičů s malými dětmi, příslušníky generace, která poskytuje formální i neformální péči dalším členům rodiny a samozřejmě i stárnoucí pracovníky (Štorová, 2015, [online]).

Ilmarinen (2012, [online]) popisuje základní cíle Age managementu na pracovištích:

- lepší informovanost o stárnutí;
- spravedlivé postoje ke stárnutí;
- řízení zohledňující věkovou strukturu jako jeden ze základních úkolů a povinností manažerů nadřízených;
- řízení zohledňující věkovou strukturu jako součást politiky v oblasti lidských zdrojů;
- podpora pracovní schopnosti a produktivity;
- celoživotní učení;
- pracovní úvazky zohledňující věk;
- bezpečný a důstojný přechod do důchodu.

### 6.1.1 Opatření Age managementu

Je několik oblastí, kterých se Age management dotýká, a odráží se i v širokém spektru činností a opatření, které využívá. Jedná se o tato opatření:

- péče o zdraví;
- restrukturalizace pracovních míst;
- rozvoj pracovního prostředí;
- přizpůsobení organizace práce;
- ergonomie práce;
- řízení směn podle podnětů zaměstnanců;
- rozvoj mezigenerační spolupráce;
- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců;
- uspokojení z práce a zachování pracovní pohody (Cimbálníková et al., 2012, s. 23).

Základním pojmem Age managementu je pracovní schopnost, která představuje soulad mezi individuálními zdroji pracovníka a nároky práce, kterou vykonává. Individuální zdroje člověka se v průběhu pracovního života mění a mění se tak i nároky práce, a proto je hledání vzájemné harmonie, tedy optimální pracovní schopnosti, úkolem pro celou dobu pracovního života. Schopnost člověka uplatnit se na trhu práce vyžaduje jako základní předpoklad zejména dobré zdraví, dále schopnost učit se a tím se přizpůsobovat okolním změnám a požadavkům na kompetence, hodnoty, postoje a motivace k práci (Štorová, 2015, [online]).

### 6.1.2 Důležitost Age managementu

Pro udržení konkurenceschopnosti firem je nezbytné dlouhodobější plánování pracovních sil a proaktivní přístup k problematice stárnutí na pracovišti. Velké množství pracovníků, kteří budou odcházet do důchodu současně, způsobí problémy ve firmách. Situace bude klást velké nároky na samotné firmy, aby zabezpečily nábor nových zaměstnanců a zároveň zajistily systematické předávání znalostí a zkušeností, které spolu se zaměstnanci odcházejí (Štorová, 2015, [online]).

### 6.1.3 Výhody uplatňování Age managementu pro zaměstnavatele

Jane Pillinger (2008), popisuje šest oblastí, ze kterých plynou výhody strategie Age managementu:

1. Dobrý a plánovaný přístup k Age managementu umožňuje firmám se dívat do budoucna a zachovat si konkurenční prosperitu na trhu.
2. Může se projevit především díky nižší míře absencí, snížení fluktuace pracovníků a tím i snížení nákladů na odstupné.
3. Opatření může zajistit optimální plánování kvalifikačních požadavků, které jsou nezbytné pro přizpůsobení se novým technologickým změnám.
4. Zlepšení veřejné image firem. Tato oblast je propojena se společenskou odpovědností organizací.
5. Lepší vztahy se zaměstnanci a jejich větší spokojenost také přináší personální stabilitu, snížení absence a větší loajálnost zaměstnanců (Štorová, 2015).

## 6.2 Generace X a Y

Generace jsou v mnoha podnicích, odborných publikacích či na konferencích často diskutované téma, neboť na trhu práce dochází ke střetu tří výrazných generací pracovníků, které se od sebe liší nejen životním stylem a rozdílnými představami ohledně kariéry, ale zároveň mají jiné požadavky na náplň práce, pracovní dobu, odměňování nebo komunikaci a odborná veřejnost i samotní zaměstnavatelé musí na tyto skutečnosti a rozdílné preference těchto velkých skupin pracovníků reagovat (Rezlerová, 2009, [online]).

Generace X a Y mají majoritní podíl na celkové pracovní síle a tento podíl do budoucna bude nadále růst (Ledvinková, 2010, [online]). Dále se podrobněji zaměřím na konkrétní generace.

Různí autoři používají pro každou generaci různé názvy, což může vést k mnoha nedorozuměním. Pro účely této práce se řídím rozdělením generací, které zmiňuje Rezlerová (2009): generace baby boomers (1946–1964), generace X (1965–1982) a generace Y (1983–2000).

### 6.2.1 Generace baby boomers

Společným rysem této generace je především skutečnost, že se narodili v silné populační vlně v době ekonomicky pozitivních změn, a to rodičům, kteří osobně zažili a přežili válku (Zemke, Raines a Filipczak 2000, s. 64).

V pracovním životě jsou baby boomers velmi organizovaní a orientovaní na řešení problémů, avšak někdy mají tendence upřednostňovat proces před cílem. Konflikty jsou jim nepříjemné i přesto, že k názorům ostatních dokážou být velmi kritičtí a pocítují potřebu rychlého uznání. Nižší úroveň technologické gramotnosti a jazykové vybavenosti je pro ně v porovnání s ostatními generacemi na trhu práce značnou nevýhodou. Uznávají authority, vyzdvihují důležitost týmové práce či angažovanosti a v práci jsou ochotní obětovat volný čas, což souvisí se skutečností, že pro ně bývá obtížné udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (Delcampo, Hoggerty, Haney, 2011, s. 28–29).



## 6.2.2 Generace X

Generace X je spíše známá pod názvem Husákovy děti, což je zjednodušený termín označující lidi vyrůstající v 80. letech v Československu v době, kdy byl prezidentem Gustáv Husák (Štěpánková, Höschl, Vidovicová, 2015, s. 36).

Co se týče pracovníků této generace, jedná se o podnikavé lidi, kteří se nebojí přijmout riziko, rychle se rozhodují a vyhledávají příležitosti, které ostatní mohou opominout. Hledají inovativní a netradiční řešení, jsou schopni pracovat pod minimálním dohledem. Preferují prostor pro samostatné řešení úkolů před přesně stanoveným postupem, jak cíle dosáhnout. Často se vyhýbají pravidlům a procesům, které je brzdí v dosahování jejich cílů. Sami sebe považují za pracovité, otevřené a nezávislé. Chtějí být produktivní, pracovat rychleji a efektivněji a mít z práce radost. Pokud jim práce přináší osobní rozvoj a lepší kvalitu životního stylu, jsou flexibilní a adaptabilní (Ledvinková, 2010, [online]).

Tato generace do pracovního procesu nastupovala v období globalizace a rozvoje informačních technologií. Rychle pochopila, že jistota pracovního místa je přežitkem. Jsou připraveni vytěžit maximum příležitostí pro vlastní rozvoj, kontakty, pracovní příležitosti, finanční odměnu a work-life balance. Jako protihodnotu za to vše nabízejí svůj čas, energii a kreativitu.

V práci je pro příslušníky této generace důležitá týmová práce, globální myšlení a neformální prostředí (Zemke, Raines, Filipezak, 2000, s. 95).

## 6.2.3 Generace Y

Podle Kubátové a Kukulkové (2013, s. 41) tuto generaci nejvíce ovlivnila skutečnost, že se narodila do relativně klidného období míru a v dětství nezažila žádné válečné konflikty nebo jiné tragické události. To se změnilo až 11. září 2001, kdy jejich životy výrazně změnila první zkušenost s teroristickými útoky a vyvolala v nich pocit nestálého ohrožení. Na rozdíl od jiných generací sice zatím nezažili válku nebo jiné konflikty na vlastní kůži a dozívají se o nich zprostředkovaně, to však díky moderním technologiím velmi realisticky a jen s velmi krátkými časovým odstupem (Kubátová, Kukulková, 2013, s. 41).

Mnohonásobně překonávají generaci X v nadání pracovat s technologiemi. Umí komunikovat, sdílet prostřednictvím webu, blogů, mobilních telefonů a sociálních sítí, proto jsou taktéž nazývaní „digitální generací“. Jsou odhodlaní se celoživotně vzdělávat, protože věří, že vzdělání je klíčem k úspěchu. Dokáží získávat informace a učit se prakticky kdekoliv a kdykoliv. Schopnost učit se a sdílet informace z nich dělá vynikající týmové hráče. Jsou nezávislí a podnikaví myslitelé, v jejichž hodnotovém žebříčku hraje důležitou roli zodpovědnost, zájem a uznání. Požadují zpětnou vazbu a očekávají úspěch. Vyhledávají náročné pracovní úkoly a schopnost se kreativně vyjádřit. Důležité je těmto lidem nabídnout svobodu a flexibilitu (Ledvinková, 2010).

Generace Y vstoupila na pracovní trh teprve nedávno, ale podle prognóz bude do roku 2025 tvořit většinu produktivní populace, a proto by se měli zaměstnavatelé včas připravit, protože jejich specifický způsob života a vyznávání odlišných hodnot se promítá do mnoha aspektů pracovního života (Rezlerová, 2009, [online]).

Tito lidé na rozdíl od generace X jsou neobyčejně ambiciózní a rozhodnutí se dostat na vrchol kariérního žebříčku co nejrychleji. Při výběru zaměstnavatele je pro ně důležité, aby firma byla společensky odpovědná a ohleduplná k životnímu prostředí. Taktéž se drží teorie, že se naučí od firmy, ve které pracují, co jen bude možné, ale jakmile příležitosti k dalšímu učení zmizí, najdou si lepší pozici v jiné organizaci (Ledvinková, 2010, [online]).

Z této teorie si můžeme odnést pár postřehů, které nám mohou pomoci při rozhodování ve výběru potenciálních zaměstnanců v organizaci. Tyto generace jednoznačně do budoucna ovlivní práci HR manažerů a specialistů na vzdělání. Pro jejich příslušníky je velmi důležitá zpětná vazba a kvalita osobního a pracovního života. Taktéž se dá předpokládat, že poroste význam nástrojů jako je 360° zpětná vazba, mentoring, vnitrofiremní rotace a zahraniční stáže (Ledvinová, 2010, [online]).

## 7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části bylo seznámení s potřebnými teoriemi, rozšíření a objasnění daných pojmů, které se pojí s výběrem zaměstnanců do společnosti. Dalším úkolem bylo získat více informací o nových metodách jako je Age management a Generace X a Y, které mohou být nápomocné v praktické části. Načerpané teoretické poznatky budu následně aplikovat v praktické části.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 8 CÍL, TECHNIKY A METODY VÝZKUMNÉHO PROJEKTU

Cílem výzkumného projektu je vyhodnotit inovace, které nastaly ve třech konkrétních firmách po zavedení systému podle společnosti Performia.

Dílčím cílem je sledovat a vyhodnotit u každé společnosti průběh zavádění nového systému. Jedná se o kvalitativní výzkum případové studie. Ke zpracování výzkumného projektu jsem použila tyto techniky:

- analýzu odborné literatury
- analýzu dokumentace společnosti Performia.

Jako zdroj dat jsem zvolila rozhovory s jednatelem společností a online anketu se stávajícími zaměstnanci.

## 8.1 Představení společnosti

Obrázek 2 Logo Performia



Zdroj: Archiv Performia

Společnost Performia působí na českém trhu již od roku 2004, kdy zahájila svou činnost ve společné budově s kolegy z Business Success v Praze na Opatově. Mezinárodní společnost Performia, založená v roce 2001 švédským podnikatelem Martenem Runow, působí ve více než 30 zemích a 40 jazycích. Mezinárodně prováděné systémy byly použity ve více než 7 000 společnostech s více než 5 000 školeními. Performia pomáhá majitelům a vedoucím firem získat mnohem více funkčních systémů a aplikované znalosti v oblasti nabírání nových zaměstnanců.

Účelem společnosti Performia je podporovat společnosti s hodnotnými produkty či službami v oblasti budování týmů. To uskutečňují předáváním uceleného know-how a efektivních online nástrojů, které v rukou firem činí výběr a vedení zaměstnanců úspěšnějším. Díky tomu mohou firmy naplnit své vlastní cíle, růst a prosperovat (Performia, 2019 [online]). Společnost Performia neustále zlepšuje své služby, s čímž souvisí také její rozšíření na trhu. V roce 2008 otevřela novou pobočku v Brně–Řečkovice. V současné době zaměstnává 20 pracovníků. V České republice působí jako generální ředitelka Lucie Spáčilová od roku 2004 (Performia, 2019 [online]).

## 8.2 Know-how společnosti

### Koncept čtyř faktorů

Z teoretických konceptů vyplývá, že firmy během náboru zaměstnanců upřednostňují odborné schopnosti člověka (vykonával-li kandidát činnosti ve stejném oboru), posléze hodnotí osobnost kandidáta pomocí osobnostních dotazníků, zda je schopný přizpůsobit se podnikové kultuře a pracovat v ní, a na základě těchto informací daného člověka přijmou. Až následně ho motivují k jeho maximálnímu osobnímu výkonu. Což je dost pozdě, protože pokud máme uchazeče motivovat pouze finančními prostředky a on sám nemá vlastní motivaci k vykonávání dané práce, budeme se potýkat s obtížnou spoluprací.

Obrázek 3 Koncept čtyř faktorů



Zdroj: Archiv Performia

Z toho důvodu společnost Performia učí své klienty opak. Snaží se nejdříve zjistit, jakých výsledků je kandidát schopný dosáhnout. K tomu používá své vlastní U-testy. Tyto testy jsou zaměřeny především na otázky minulosti kandidáta, jeho aktivitu v soukromém životě a zda má ambice pro další rozvoj a práci. Následně se zaměřuje pomocí konkrétních otázek na motivátory kandidáta s cílem zjistit úroveň jeho motivace, má-li konkrétní životní cíle, které mu pomáhají každý den růst. Z testů také rozpoznáme osobnost uchazeče a po jeho případném přijetí není problém znalosti dopl-

nit. Což je obrácený způsob přijímání nových pracovníků, který známe z teorie. Základem pro firmu je pracovník s osobními výsledky, který je osobnostně v pořádku a dá se do budoucna školit a učit novým věcem.

Obrázek 4 Koncept čtyř faktorů podle společnosti Performia



Zdroj: Archiv Performia

### On-line systém Performia

Tento systém je takzvaná virtuální knihovna dotazníků, díky kterým mohou být klienti ve výběru a hodnocení svých zaměstnanců samostatní a nezávislí. Přece jen jsou to vždycky oni, kdo nejlépe zná prostředí firmy.

Systém obsahuje více než desítku dotazníků a testů, které usnadňují orientaci v osobnosti kandidáta a jeho pracovního potenciálu. Další dotazníky poskytnou základní, ale velmi přesnou a kvalitní představu o úrovni motivace a produktivity kandidáta.

U klientů se určitě budeme setkávat s U-testy. Jde o test osobnostního potenciálu, pomocí kterého je možno porozumět potenciálu uchazeče a jeho vhodnosti na danou pozici, ale užitečný je i k testování stávajících zaměstnanců. Tímto testem zjistíme, jestli daný člověk zvládne práci, na kterou se hlásí, nebo jestli dokáže spolupracovat s ostatními z týmu. Pokud dostane výsledky i uchazeč, bude vědět lépe, co může zlepšit a jaké schopnosti využít. Na světě testem prošly už více než dva miliony lidí (Performia, 2019, [online]).

Dalším dotazníkem je „Ověřování produktivity“. Prověřuje produkci a úspěch člověka v jeho minulých zaměstnáních. Detailně mapuje výkonnost jednotlivců ze všech hledisek. Pokud totiž známe kandidátovy výsledky, statistiky a trendy, které měl v předchozím zaměstnání, můžeme se značnou jistotou předpokládat podobnou produkci i v naší firmě (Performia, 2019, [online]).

Mezi doplňkové testy Performia zařazuje Test schopnosti duplikace, který hodnotí, jak je kandidát schopen pochopit a vytvořit přesnou kopii toho, co mu bylo zadáno. Tuto schopnost by měli mít na dobré úrovni všichni vedoucí pracovníci a také ti, kdo často vykonávají zadané úkoly.

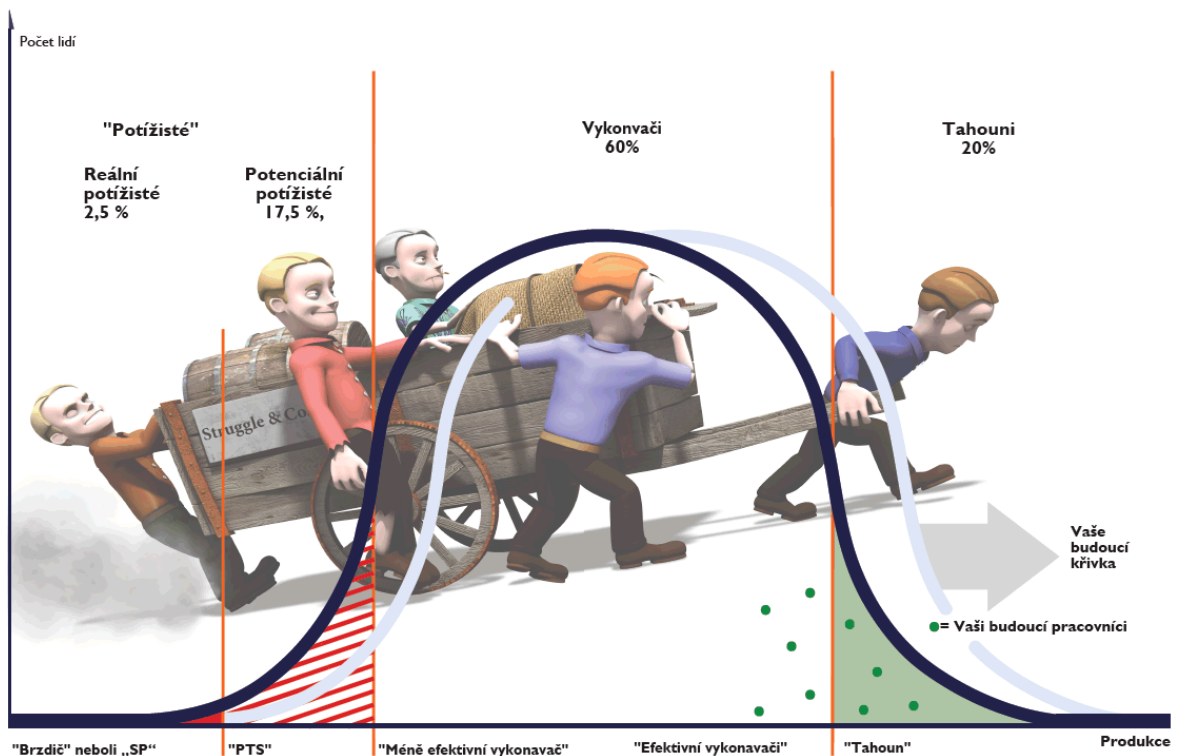
Také IQ test nám dokáže ukázat, jak kvalitně je osoba schopna zvládnout problém, analyzovat ho a vyřešit. Test emoční inteligence (EQ test) naznačuje sociální stránku člověka. Jsou to emoce, které používáme při běžné komunikaci s lidmi, a test ukazuje, jak člověk působí navenek na své okolí (Performia, 2019, [online]).



## Rozeznávání osobností podle konceptu Performia

Jednou z pomůcek, kterou Performia využívá pro své klienty, aby se naučili precizně rozlišovat mezi produktivními a destruktivními lidmi, je „kára“.

Obrázek 5 Animované znázornění pracovního týmu



Zdroj: Archiv Performia

Jedna z osobností, kterou chce mít každý personalista ve svém pracovním týmu, je „tahoun“, který v týmu zaujímá dvacet procent. Je to člověk, který ví co dělá a za čím jde a skutečně posouvá věci kupředu. Za svou práci přebírá veškerou zodpovědnost a tím firmě pomáhá.

Dalším členem týmu je velmi efektivní „vykonavač“, který je ochotný pracovat, učit se a zlepšovat. Pod správným vedením a pomocí tréninku z něj bude už zmiňovaný „tahoun“.

Na druhé straně je méně efektivní „vykonavač“, který se vyznačuje tím, že je ochotný sem tam pomáhat, avšak jeho přínos není zásadní vzhledem k celkovému výsledku firmy. Celkově v týmu vykonavači zaujímají okolo šedesáti procent.

Pak je zde takzvaný „potížišťa“ (z anglického Potential Trouble Source), jehož je nestabilní, někdy firmě pomáhá a někdy ji brzdí. Vyznačuje se nepředvídatelností a tím často komplikuje práci ostatním.

A jako posledním je „brzdíč“ (z anglického Suppressive Person). Pod milou a přátelskou maskou často skrývá své jednání, kterým aktivně pracuje na zničení firmy. Pokud tento člověk není včas odhalen, představuje velkou hrozbu pro jakoukoliv firmu. Brzdíčů je celkově v týmu dvacet procent (Performia kára, 2019, [online]).

### **8.3 Systém nabírání nových zaměstnanců**

Nejprve klient projde úvodní přednáškou, kde se dozví první informace, díky nimž začne s větší jistotou rozeznávat produktivní lidi od destruktivních. Dále následuje schůzka s konzultantkou z Performie, aby spolu zjistili, jak by mohli firmu posunout dál. Následně se doporučuje absolvovat dva klíčové semináře, kde se člověk seznámí s výběrem produktivních zaměstnanců, motivací a hodnocení stávajících zaměstnanců. Po absolvování těchto klíčových seminářů, je zapotřebí vše uvést v praxi. V tomto směru Performie nabízí jednodenní individuální trénink náboru, kde se klient naučí rozpoznávat produktivní uchazeče v praxi. Dalším krokem může být zakoupení licence online systému, která poskytuje využívat dotazníky osobnosti a jiné doplňkové testy neomezeně. Spolu s těmito online nástroji mohou získat jistotu v najímání i práci s lidmi. Licence v základní ceně stojí 84 000 Kč bez DPH na rok. Společnost také pravidelně zprostředkovává klientům inspiraci, kde si předávají zkušenosti mezi sebou. Performia se řídí heslem : „Člověk by se měl vzdělávat celý život.“

## 9 PŘÍPADOVÉ STUDIE

Metodu kvalitativního výzkum jsem si vybrala případové studie ve třech společnostech, kterými jsou klienti Performie. Případové studie probíhaly jako rozhovory s jednatelem společností. Ptala jsem se na otázky, které mi přiblížily nabírání nových zaměstnanců a práci s nimi v minulosti. Následně mi osvětlily začátky spolupráce s Performíí a ukázaly změny, které se během zavádění inovací do podniku uskutečnily. Nakonec se mi podařilo vyčíslit náklady při výběrovém řízení a počet použitých testů. Součástí rozhovoru byla krátká online anketa pro stávající zaměstnance, která mi může pomoci zhodnotit pohled zaměstnanců na společnost.

## 10 CÍLE PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

Cílem praktické části je vyhodnotit nově zavedený systém ve společnostech na základě poskytnutých informací.

Dílčí cíle:

1. Nashromáždít informace o probíhání náborového řízení ve společnostech před zavedením systému.
2. Zjistit, co se jednatelem podařilo ušetřit po zavedení systému.
3. Zjistit spokojenost stávajících zaměstnanců ve společnosti.

# 11 PRVNÍ PŘÍPADOVÁ STUDIE

**Počet zaměstnanců:** 10-19 zaměstnanců

**Obrat společnosti:** v rozmezí 10-30 mil. Kč

**Právní forma:** Společnost s r.o.

**Obor podnikání:** Od roku 2008 poskytuje svým klientům profesionální poradenství v oblasti pojištění. Firma se specializuje na pojištění jak firem, tak i samotných občanů. Klientům zajišťují širokou škálu produktů od pojištění aut, odpovědnosti a majetku, až po individuální průmyslová rizika. Společnost je řádně registrovaným subjektem u České národní banky (ČNB).

## Představení problému

V roce 2008 společnost začínala ve dvou lidech. Hledali nové zaměstnance pomocí personálních agentur a pracovních portálů. V tu dobu se při náboru řídili vlastním rozumem a úsudkem, protože neměli žádný nástroj či postup, který by v průběhu náboru používali. Soustředili se především na odborné schopnosti, které považovali za důležité a přitom opomíjeli osobnost uchazeče a to, jak se k práci celkově bude stavět. Tímto způsobem přijali pět lidí. Do roka se se všemi rozloučili a uvědomili si, že by se měli celkově přeorientovat z generace X, na kterou doposud cílili z důvodu bohatých pracovních zkušeností, na generace Y a Z, kteří naopak nebudou z oboru, a budou je moci naučit vše, co potřebují. Nejenže tam byla vidina toho, že s mladými lidmi bude snazší domluva, ale také více příležitostí, jak je budou moci motivovat, například členstvím do fitness center, kde je možnost využití bazénu a sauny, což lidé v pokročilém věku nevyužívali.

## Průběh výběrového řízení před zavedením systému Performia

V průběhu výběrového řízení společnost dbala na základní dovednost s počítačem a komunikaci po e-mailu, což byla základní chyba ve stanovených kritériích pro výběr nových zaměstnanců. Jestliže se společnost soustředí především na poradenství v oblasti pojištění, rozhodně toto měřítko nepatří k těm nejdůležitějším, na kterém by mělo stát přijetí uchazeče.

Výběrové řízení pokračovalo tak, že paní jednatelka na základě životopisů vybrala několik vhodných kandidátů a pozvala je na osobní pohovor, kde s každým kandidátem trávila minimálně hodinu svého času a nakonec se s nimi ve většině případů rozloučila. Zde začala chápat plýtvání časem, ale i energií, kterou na toto vynaložila. V součtu s jedním kandidátem strávila dvě hodiny práce. Celý pohovor probíhal jako rozhovor, kdy chtěla zjistit, jak daný člověk funguje. Stejný kandidát mluvil alespoň s jedním jiným vedoucím, dbali na to, aby měli na daného člověka více pohledů, což byl pozitivní krok, protože tak mohli zabránit zkresleným sympatiím mezi jednotlivými vedoucími. Následně podle vlastního úsudku a dosavadních zkušeností, které časem paní jednatelka získala, rozhodla, kterého z kandidátů přijmou do svého týmu.

V tomto výběrovém řízení vidíme, že nebyla dotažena přípravná fáze, protože si společnost nesestavila správné požadavky obsazovaného místa, nevěděli, co od kandidáta chtějí a proto nevěděli, na co klást důraz při pohovoru. Neměli stanovenou náplň práce, tudíž nemohli stanovovat adekvátní kritéria. Celkově neměli nástroj či zavedenou metodu, podle které by měřitelně posoudili, že člověk bude úspěšný na dané pracovní pozici.

## Práce se současnými zaměstnanci

*„Se současnými zaměstnanci jsme se scházeli jedenkrát do měsíce, abychom vyřešili případné problémy, které během práce nastaly. Jinak jsou naučení, že pokud se vyskytne problém během dne, mohou přijít za svým nadřízeným a hned řešit danou situaci. Jsme s nimi v každodenním kontaktu.“* Popisuje dosavadní práci se zaměstnanci paní jednatelka.

Od začátku učili zaměstnance komunikovat a problémy řešit okamžitě, což se jim ukázalo jako dobrý krok, protože zatím neměli žádný zásadní problém s komunikací. Paní jednatelka obzvláště dbala na pracovní dobu, nechtěla zaměstnance zbytečně přepracovat a věděla, že při tomto druhu práce, kdy je potřeba maximální koncentrace, je důležité, aby si všichni odpočinuli a netrávili příliš času za počítačem.

## Začátek spolupráce s Performíí

*„Na začátku v roce 2016, když nás oslovila paní konzultantka z Performie, jsem byla dost na vážkách a popravdě jsem neměla zájem o tuto nabídku, z důvodu přesycení trhu, který v současnosti bohužel takto vypadá. Je tolik nabídek tohoto zaměření, že jsem byla velice opatrná,“* popisuje první kontakt paní jednatelka.

*„Konzultantka paní Belicová nám poskytla reference od jiných klientů, kteří řešili obdobnou situaci jako my. Po schůzce následovalo testování, které jsme si vyzkoušeli sami na sobě. Udělala jsem si jeden z testů, který vypovídá o osobnosti člověka, byla jsem překvapená jaká shoda se ukázala. Stejný test si udělal můj kolega, který se nabírání nových zaměstnanců měl ve firmě věnovat. I on byl pozitivně překvapený a společně jsme se domluvili, že zkusíme do náboru nových zaměstnanců zahrnout i tyto testy. Taktéž jsme otestovali stávající zaměstnance, což mě samotnou zaujalo a viděla jsem v tom velké plus při další práci s nimi,“* odpovídá na otázku po začátcích spolupráce paní jednatelka. Následně se pan Novák začal vzdělávat na seminářích. Naučil se pracovat se systémem testů, vyhodnocovat je a za pomoci těchto informací se rozhodnout o budoucích zaměstnancích. Zlepšil se ve psaní inzerátů a začal využívat reference.

## Průběh výběrového řízení s Performíí

„Vše nebylo růžové,“ popisuje paní jednatelka. Na začátku udělali chybu v tom, že jediný, kdo byl proškolený, byl pan Novák a nikdo jiný ze společnosti. Což se po pár měsících ukázalo jako špatné rozhodnutí. Pan Novák celé know-how, které Performia učí, nepoužíval a začaly se ukazovat další věci, které nedělal, a tudíž se s ním paní jednatelka musela rozloučit. Poté absolvovala všechny semináře a workshopy znovu paní jednatelka. Rozpoznala základní chyby, které při náboru dlouhá léta opakovala, a vylechla si aktuální tipy a rady.

Paní jednatelka se naučila psát pracovní inzerát, který začala nově umisťovat na sociální síť, především Facebook, který především cílí na mladé uchazeče. Zde už vidíme první změnu, paní jednatelka si jasně vydefinovala cílovou skupinu kandidátů a přizpůsobila tomu také kanál, na kterém inzeruje na rozdíl od minulosti, kdy hlavním kanálem pro inzerování byly pouze pracovní portály.

Důležitým krokem, který oproti nabírání v minulosti zaznamenala, je rychlost. *„Když se někdo přihlásí na danou pozici, je potřeba být rychlý a ihned s kandidátem navázat kontakt,“* zmiňuje paní jednatelka. Pro obor pojištění, kde je konkurence v dnešní době veliká, je rychlost důležitý až klíčový faktor úspěchu. Paní jednatelka tedy všechny oslovila po telefonu a ptala se, zda jim může poslat k vyplnění U-test a test na produktivitu, tím se ukázali lidé, kteří o místo neměli opravdový zájem. Po vyhodnocení všech testů pozvala preferované kandidáty na ústní pohovor, kde už měla základní informace z testů a mohla se doptávat na bližší detaily. Na konci pohovoru chtěla alespoň jeden kontakt na předešlého zaměstnavatele, u kterého si mohla ověřit správnost informací o kandidátovi.

## Práce se současnými zaměstnanci

Každý rok společnost testuje stávající zaměstnance, aby viděli konkrétní pokrok jednotlivců za uplynulé období a mohli se soustředit na zlepšení dalších dovedností. Zjistili, že když si vezmou výsledky testů stávajících zaměstnanců a výsledky uchazečů, tak mohou na základě těchto informací k sobě vybírat zaměstnance podobné osobnosti a tím se vyvarovat případným sociálním nedorozuměním.

„Podařilo se nám zbavit dvou „brzdičů“, kteří u nás ve firmě bohužel pracovali, ale za to se momentálně více soustředíme na tahouny,“ popisuje paní jednatelka. Současné zaměstnance se snaží motivovat jak finančně, tak i pomocí týmových her a pořádají dvakrát ročně teambuilding. Následně dodržují měsíční schůzky v oddělení HR.

## Spokojenost současných zaměstnanců

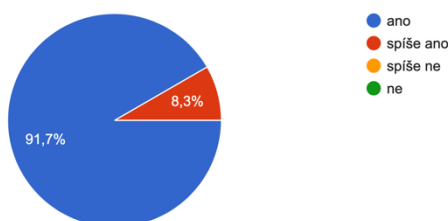
Na anketu, kterou jsem připravila pro zaměstnance společnosti, odpovědělo celkem dvanáct z patnácti zaměstnanců. Nejdříve jsem se ptala na pohlaví, pracovní pozici a poté bylo potřeba vybrat ze čtyř možností, jak s daným tématem souhlasí ve společnosti. Témata se týkala vztahů s kolegy, komunikací mezi odděleními, spokojenosti s pracovním prostředím (kancelář, místo pracoviště). V anketě byla původně zařazena otázka na spokojenost s odměňováním, ale z důvodu nesouhlasu paní jednatelky jsem ji zde nepodávala. Krátká anketa je k dispozici v příloze.

Z výsledků je patrné, že ve společnosti převládají administrativní pozice, pak vedoucí a manažerské pozice a necelých deset procent tvoří makléři retailového oddělení. Na otázku, jak jsou spokojeni se vztahy s kolegy, odpovědělo všech dvanáct zaměstnanců ano nebo spíše ano. Můžeme tedy předpokládat, že si lidé po sociální stránce rozumí.

Graf 1 Otázka na zjištění vztahů ve společnosti

### 3. Mám dobré vztahy se svými kolegy

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zdroj

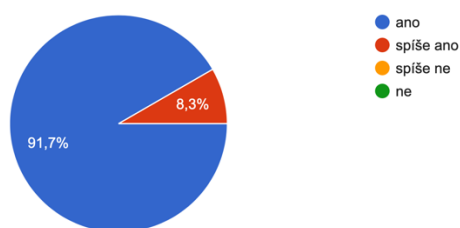


Komunikace v oddělení funguje také bez problému podle výsledků z ankety. A s pracovním prostředím je spokojena více než polovina zaměstnanců a zbytek jsou spíše spokojeni.

Graf 2 Otázka na komunikaci ve společnosti

#### 4. Komunikace v oddělení funguje bez komplikací

12 odpovědí



Zdroj: Vlastní zdroj

## Vyčíslení nákladů

Společnost používá IQ testy, testy produktivity, duplikace a pravidelně navštěvují Brunch, kde mají možnost se setkat s lidmi z HR oboru a slyšet různé tipy od jiných jednatelů firem a společně řešit aktuální problémy, jako je současná nouze o zaměstnance. Používají dohromady 95 testů za rok. Minimálně 15 testů využívají pro stávající zaměstnance a zbylých 80 testů používají na nábor nových kandidátů. Minulý rok společnost uskutečnila dvě výběrové řízení, tudíž využila 80 testů, protože jeden nábor se pohybuje okolo 30 až 40 testů.

Náklady spojené s výběrovým řízením jsou znatelné. V minulosti společnost platila 50 000 Kč personální agentuře, která kvalitní tým zaměstnanců společnosti nezajistila. S Performíí společnost využila 95 testů za rok, které jim pomohly obzvláště v přípravné fázi s ušetřením času. Kdyby si společnost každý test kupovala zvlášť bez zakoupení licence, celkem by zaplatila 636 500 Kč, protože jeden test pro firmu stojí 6 700 Kč. Roční licence, která společnosti poskytuje neomezený počet test a neustálou pomoc s vyhodnocením od konzultantky, stojí 84 000 Kč. Ve výsledku se tedy společnosti podařilo ušetřit 552 500 Kč za rok. Je tedy jasné, že společnost udělala dobře a licenci si zakoupila. Ano, zaplatí více, než když platila personální agentuře, ale má stálou podporu a profesionální nástroj na výběr nových zaměstnanců.

## Shrnutí

V první případové studii se mi podařilo nashromáždit informace o průběhu náborového řízení před tím, než začali využívat testy a know-how společnosti Performia.

Zjistila jsem, že v minulosti společnost nechávala nábor zaměstnanců na personální agentuře, která si účtovala 50 000 Kč. V současnosti si nábor dělájí kompletně sami, což jim šetří peníze, protože mají nad nábořem absolutní přehled a nezávisle na někom si je mohou časově přizpůsobit. Mají nástroj, který mohou použít i pro práci se současnými zaměstnanci. Ročně platí 84 000 Kč a paní jednatelka ušetří desítky hodin týdně a energii, kterou před tím vynakládala na prodírání se všemi životopisy.

Za pomoci informací z ankety lze odhadnout, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojení, nepanuje nenávist v kolektivu či problémy s komunikací.

Nakonec mohu říci, že se mi u této případové studie podařilo splnit všechny dílčí cíle a vyčíslit náklady spojené s výběrovým řízením.

## 12 DRUHÁ PŘÍPADOVÁ STUDIE

**Počet zaměstnanců:** 10-15 zaměstnanců

**Obrat společnosti:** v rozmezí 5-10 mil. Kč

**Právní forma:** Společnost s r.o.

**Obor podnikání:** Společnost funguje od roku 1999 a organizuje zájmové kroužky přímo v partnerských mateřských a základních školách po celé České a v Bratislavě. Pečují o smysluplný volný čas tisíců dětí. Jejich tým se skládá z lektorů, pedagogů, metodiků a zkušených odborníků. Jde o neziskovou organizaci a školské zařízení zapsané Ministerstvem školství ČR.

### **Představení problému**

Společnost začínala jako rodinná firma. V tu dobu neměli žádné sociální sítě a pracovní nabídky umísťovali na portály jako jobs.cz, práce.cz. Díky spolupráci s vysokými školami měli dostatek zájemců o práci.

Nábory nových zaměstnanců společnost prováděla sama, tudíž neměla žádné náklady na placení agentur. Po nějaké době ve firmě začalo fungovat personální oddělení, ale naráželi na neustálý problém s vysokou fluktuací brigádníků z důvodu zaměstnávání studentů, kteří většinou hledají práci pouze na jeden semestr.

## Průběh výběrového řízení před zavedením systému Performia

Přípravnou fází pro výběr měla společnost zvládnutou dobře díky předem jasně specifikovaným kritériím. Stanovili, že uchazeč musí mít předchozí zkušenosti s vedením dětí nebo jiných zájmových aktivit. Odbornou způsobilost posuzovali na základě dosaženého vzdělání, takže kandidát musel doložit minimálně maturitní vysvědčení a také brali v úvahu různá osvědčení či diplomy, které měl kandidát možnost přiložit k požadovanému životopisu.

Další částí výběrového řízení byl osobní pohovor. Paní personalistka se u pohovoru zaměřovala především na vystupování kandidáta, jak působil jako osobnost a zda k němu cítila sympatie či nikoliv. Součástí pohovoru bylo vypracovat podrobný návrh lekce podle toho, jak by ve skutečnosti probíhala. Na tomto úkolu si paní jednatelka mapovala kandidátovu bystrost, jak rychle se kandidát dokáže přizpůsobit a jaký postoj k danému úkolu zaujme. Dále se zaměřovala na organizační dovednosti kandidáta a spolehlivost, což bylo pro tuto formu práce velice důležité, protože lektoři přebírají za děti veškerou zodpovědnost v čase kroužku. Tyto vlastnosti pozorovala v průběhu celého řízení, jestli kandidát přišel včas a jak zodpovědně plnil dané úkoly.

Kandidáta také seznámili s odlišnou pracovní dobou, jelikož lektoři jsou většinou schopni odučit jeden, maximálně dva kroužky za den. Proto je zde důležitým kritériem čas versus peníze. *„U studentů jsme odpozovali, že nejsou tolik důležité peníze, jako ten čas, který musí strávit nad přípravou lekce,“* popisuje paní jednatelka situaci z vlastní zkušenosti. V závěru pohovoru kandidátovi poskytla obecné informace o firmě a prostor pro doplňující otázky. Paní personalistka, která v tu dobu vedla pohovory ve společnosti, neměla žádné nástroje, ale měla přesně danou strukturu pohovoru, což jí alespoň umožnilo srovnávat kandidáty podle stejných kritérií.

## Práce se současnými zaměstnanci

Pracovní tým se na začátku skládal ze tří členů, tudíž se na práci se zaměstnanci téměř nezaměřovali. Postupem času se ale tým začal rozrůstat a vznikaly nové problémy, které se musely řešit. Současně spolupracovali s externí personalistkou, která nastá-

vila základní pravidla, aby mohlo vzniknout personální oddělení ve firmě. *„Byl to takový první impulz, že bychom měli začít pracovat a věnovat se současným zaměstnancům. Ve stejnou dobu mě tato paní navrhla na pozici personalistky,“* popisuje situaci paní jednatelka společnosti.

## **Začátek spolupráce s Performii**

*„Když jsem byla navržena na pozici personalistky v naší společnosti, začala jsem hledat různé informace o tom, jak vůbec pracovat s lidmi v týmech, jak je adekvátně motivovat a vést k dobře vykonané práci. V tu dobu mě oslovila společnost Performia a pozvala mě na úvodní přednášku,“* popisuje paní jednatelka společnosti. *„Přednáška mi přišla přínosná. Neměla jsem žádná očekávání, protože jsem od přednášky, která byla skoro zadarmo, nečekala nic přelomového. Ale byla jsem příjemně překvapená, protože jsem si odnesla spoustou praktických rad, které jsem mohla ihned vyzkoušet u nás ve společnosti.“*

Po přednášce se paní jednatelka přihlásila na navazující seminář, kde dostala další informace například o tom, jak za pomoci testů rozeznat osobnost kandidáta a udělat si představu, jak by se daný člověk mohl pravděpodobně k práci stavět, což jí následně ušetřilo čas, který trávila nad přípravnou fází s životopisy, ze kterých nakonec adekvátní informace nedostala. Tímto způsobem se naučila vyfiltrovat uchazeče, kteří se na vypsanou pozici hodí a následně je pozvala na osobní pohovor. Ze začátku pro ni bylo náročné se v testech vyznat a vědět na co se zaměřit více a čemu nedávat tolik pozornosti, ale po pár cvičných hodinách za pomoci konzultantky si systém testů a vyhodnocování pomalu osvojila.

## **Průběh výběrového řízení se zavedením systému Performia**

Nábor nových zaměstnanců ve společnosti probíhá často, jak už bylo zmíněno, z důvodu velké fluktuace. U-testy používají především do interních týmů, to znamená na hlavní pracovní poměr, jako je vedoucí pracovník, zdravotník a další. Inzeráty vkládají stále na pracovní portály, kde v současné době více než 50 000 lidí za den hledá volná pracovní místa. Tím si zajišťují přísun odborných kandidátů, kteří o práci mají zájem. Inzeráty společnost začala nově přidávat na sociální sítě jako Facebook, In-

stagram a LinkedIn, kde mají úspěch, protože mladí lidé reagují častěji. Ale ve výsledku si uvědomili, že tímto fluktuaci mladých lidí nezabrání. Tudíž se začali zaměřovat na kvalitnější prezentaci společnosti na vysokých školách a srozumitelněji studentům podávají informace o hledaných pozicích, které by mohly zabránit krátkodobé spolupráci a vysoké fluktuaci.

Po umístění inzerátu následuje odpověď kandidátům a zaslání testu na analýzu minulosti, analýzu produktivity, duplikace a U-test k vyplnění. Poté paní jednatelka všechny testy vyhodnotí a podle kritérií, které na začátku náboru stanovila, vybere potenciální kandidáty, které pozve na osobní pohovor. Strukturu pracovního pohovoru nechali podobnou té, jakou měli zavedenou, pouze ji doplnili o některé části. *„Největší výhodou vidím v tom, že už u pohovoru vím s kým mluvím, mám se od čeho odrazit a mohu si předem připravit doplňující otázky na situace, které mě v testech zaujaly nebo varovaly,“* hodnotí paní jednatelka.

Po celou dobu pohovoru se zajímají o motivaci člověka a o volný čas, který dostatečně vypovídá o tom, jak je člověk aktivní. Na konci pohovoru se ptají na reference a hodnotí, jestli je uchazeč ochotný nějaký kontakt poskytnout. Pokud ano, paní jednatelka se rozhoduje podle významnosti pozice, zda si reference ověří. Většinou jednu referenci vždy ověří, aby si byla jistá, že informace o kandidátovi jsou pravdivé.

## **Práce se současnými zaměstnanci**

*„Ve firemní kultuře jsem zavedla spoustu nových věcí, jako jsou například pravidelné schůzky se stálými zaměstnanci, což nám pomáhá udržovat pravidelnou komunikaci se všemi odděleními. Pak každý rok vyplňují znovu U-test, který pak společně vyhodnocujeme a hledáme věci, které by zaměstnanec zvládnul vylepšit, aby se mohl posunout,“* popisuje paní jednatelka změny ve společnosti.

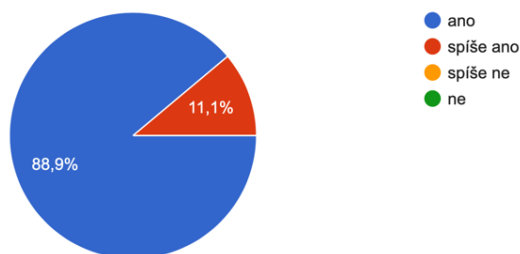
## **Spokojenost současných zaměstnanců**

Na online anketu odpovědělo 9 z 15 stálých zaměstnanců. Pracovní pozice ve společnosti převažují manažerské a vedoucí, dále pracovníci z personálního oddělení a pedagogové tance a anglického jazyka. Více než polovina zaměstnanců odpověděla, že mají dobré vztahy s kolegy a zbytek spíše ano.

Graf 3 Otázka na zjištění vztahů ve společnosti

### 3. Mám dobré vztahy se svými kolegy

9 odpovědí



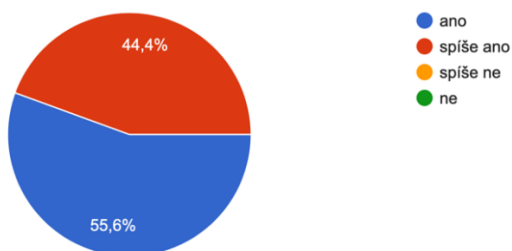
Zdroj: Vlastní zdroj

Komunikace ve společnosti probíhá bez komplikací. 56 % odpovědělo úplně bez komplikací a zbylých 44 % odpovědělo spíše ano, což může být důsledek toho, že na anketu odpovídalo pouze 9 zaměstnanců, ale z různých oddělení.

Graf 4 Otázka na komunikaci ve společnosti

### 4. Komunikace v oddělení funguje bez komplikací

9 odpovědí



Zdroj: Vlastní zdroj

S pracovním prostředím je spokojeno 56 % a 33 % spíše ano a 11 % spíše ne. Zde by mohla hrát roli různorodost pracovního místa každého ze zaměstnanců, protože například člověk z personálního oddělení bude pracovat na jiném místě než pedagog tance.



## Vyčíslení nákladů

Společnost v současné době ušetří na každém výběrovém řízení desetitisíce (odhad paní jednatelky), desítky hodin týdně a energii, kterou mohou vynaložit na jiné aktivity ve firmě. Ročně používají v průměru 624 testů. Náklady na licenci se tedy rozhodně vyplatí. Bez licence by cena jednoho testu při odběru nad 300 testů vyšla na 3 500 Kč, celkově na 2 184 000 Kč. S licencí má společnost neomezený počet testů a za rok zaplatí 84 000 Kč, což je citelné ušetření. To také můžeme vidět na velikosti pracovního týmu. Na začátku byli ve společnosti tři zaměstnanci, aktuálně mají patnáct zaměstnanců na plný pracovní poměr a ve společnosti se vystřídá okolo 300 studentů ročně.

## Shrnutí

V druhé případové studii se podařilo nashromáždit informace o průběhu náborového řízení ve společnosti před zavedením systému od Performie. Paní jednatelka během rozhovoru otevřeně mluvila i o struktuře pohovoru a chybách, kterých se dopustili, což mi pomohlo lépe pochopit situaci.

Společnost měla největší problém s fluktuací studentů. Strávili nad pohovory desítky hodin týdně, který se jim v poměru k hodinám, které studenti odučili, nevrátil. Fluktuaci sice nezabránili, ale zaměřili se na kvalitnější představení společnosti na vysokých školách a také změnili koncept pracovního inzerátu, který začali více cílit na pracovní portály, kde viděli větší potenciál než například na sociálních sítích, kde se hlásí především studenti. Jednoznačně se také společnosti podařilo ušetřit s licencí od Performie, protože používají přes 600 testů ročně, ušetřili tak v řádech milionů.

Z ankety, kterou vyplňovali pouze stálí pracovníci jsem zjistila, že ve společnosti není problém s komunikací ani se vztahy mezi zaměstnanci. Názor na pracovní prostředí se trochu lišil, ale to připisuji faktu, že pracovníci, kteří anketu vyplňovali mají různé pracovní podmínky. Například lidé z administrativy, kteří pracují v kancelářích nebudou mít zásadní problém s pracovními podmínkami, ale lektorka tance, která se po každé musí na hodinu přemístit na jiné místo, pravděpodobně nebude na sto procent spokojená. V druhé případové studii se mi podařilo taktéž splnit všechny stanovené dílčí cíle a v průměru vyčíslit náklady spojené s výběrovým řízením ve společnosti.

## 13 TŘETÍ PŘÍPADOVÁ STUDIE

**Počet zaměstnanců:** 5-9 zaměstnanců

**Obrat společnosti:** v rozmezí 5-10 mil. Kč

**Právní forma:** Společnost s r.o.

**Obor podnikání:** Společnost se zabývá vývojem a výrobou zařízení pro automatické přípravy vzorků a fyzikální testování farmaceutických lékových forem. Poskytují servisní služby, instalace, údržby a opravy. Na trhu působí od roku 1993.

### Představení problému

Ve společnosti nikdy neměli personální oddělení nebo personalistu, který by se naplno věnoval náboru a práci se současnými zaměstnanci z toho důvodu, že počet zaměstnanců nepřesahoval 5 lidí. Všechna výběrová řízení prováděla paní jednatelka sama. Bylo to náročné, poněvadž paní jednatelka vystudovala biochemii a to, jak zjistila, nemá s personalistikou a prací se zaměstnanci nic společného. Z toho důvodu jí příležitostně s výběrem vypomáhal její manžel, který načerpal zkušenosti během let při vedení vlastní firmy. Celý proces výběrového řízení zabral 2 až 3 hodiny denně času a energii oběma, proto se paní jednatelka začala shánět po alternativním řešení.

### Průběh výběrového řízení před zavedením systému Performia

Společnost nabízí především technické pracovní pozice, které je v dnešní době těžké obsadit kvůli nedostatku lidí v oboru. Inzeráty zveřejňovali na všechny pracovní portály právě proto, aby oslovili co nejvíce lidí. Vzhledem k tomu, že mají specifické nároky na potenciální pracovníky, pokaždé pozvali všechny kandidáty na osobní pohovor, který pro ně byl klíčovou částí výběrového řízení, protože ve společnosti dbali na to, aby si zaměstnanci rozuměli především po sociální stránce.

Pohovor vedla paní jednatelka, měla připravené otázky, které se týkaly profesní minulosti kandidáta a jeho budoucnosti, například kde by se viděl za deset let. Na sa-

motném pohovoru už nedávala velký důraz na pracovní zkušenosti, ale na vlastní motivaci člověka, zda-li má nějaké ambice v soukromém i v profesním životě. Tím chtěla docílit, že přijmou člověka motivovaného k vykonávání dané práce. Paní jednatelce se několikrát stalo, že přijala člověka, se kterým se po krátké době musela rozloučit, protože se ukázal jako dobrý herec během pohovoru. Tím společnost ztratila desítky hodin a prostředků v řádu statisíců, které věnovala zaučování. To ji přimělo k zamyšlení, že bez toho, aniž by měla nějaký nástroj, který by ji pomohl kandidáty přerozdělit ještě před osobním setkáním, bude neustále nespokojená s výběrovými řízeními a celý nábor zaměstnanců navíc bude velmi nákladný.

### **Práce se současnými zaměstnanci**

Začátky pro společnost byly těžké a z toho důvodu neměli čas na pravidelná setkání, postupem času začali vše zavádět. Centrála ze Švýcarska personalistiku dostatečně neřešila, tudíž ze shora neměli žádné podmínky k tomu, aby začali se stávajícími zaměstnanci pracovat. Ale po čase bylo jasné, že práce se zaměstnanci bude čím dál důležitější a neměla by se podcenit. To byl také důvod ke změně dosavadního systému ve společnosti.

Byť téma práce se zaměstnanci nemá v tuto chvíli oporu v teoretické části mé práce, protože to není vlastní téma mé bakalářské práce, ráda bych se zmínila, jak na toto nahlíží Performia, která svým názorem vyniká v oboru. Performia se především snaží učit firmy, aby dávaly důraz na chování k potencionálním zaměstnancům. Firma by si měla kandidáta vážít, že si právě vybral jejich společnost a přistupovat k němu s úctou, což v dnešní době není pravidlem a většina firem dělá pravý opak. Berou kandidáta jako samozřejmost, a tak se k němu postupem času začnou chovat jako ke samozřejmosti. Není divu, že se ve většině případů se zaměstnancem rozejdou a v některých situacích i ve zlém. To bylo do značné míry případem i této společnosti, kdy paní jednatelka nebyla spokojená s firemní kulturou.

## Začátek spolupráce s Performíí

*„Začátek spolupráce byl poněkud zdlouhavý, protože jsme nejdříve vyzkoušeli jednu personální agenturu, se kterou jsme se po třech měsících rozešli kvůli neosobnímu přístupu. Po pár dnech na to se mi ozvala paní konzultantka z Performie, která si kontakt na nás vyhledala na internetu. V rychlosti mi řekla, o co jde, a protože mě velice zaujal nástroj testů, domluvila jsem se s ní na osobní schůzce,“* popisuje první kontakt paní jednatelka. Po schůzce se paní jednatelka zúčastnila úvodní přednášky a následně klíčových seminářů. Dále si vyzkoušela jeden z testů přímo na sobě, a když slyšela vyhodnocení, byla překvapená, jak všechny informace přesně sedí. Na základě tohoto se rozhodla s Performíí pracovat na výběru nových zaměstnanců pro společnost a na práci se současnými zaměstnanci.

## **Průběh výběrového řízení po zavedení systému Performia**

Ze seminářů se paní jednatelka dozvěděla, jak napsat přesvědčivý a více lukrativní inzerát, který by mohl oslovit více kandidátů z oboru. Pak místo toho, aby všechny kandidáty pozvala na osobní pohovor, každému zašle testy na vyhodnocení minulosti a U-testy. Teprve na základě vyhodnocení testů a porovnání s kritérii, které si paní jednatelka na začátku výběrového řízení stanovila, pozve kandidáty, kteří opravdu vyhovují pracovnímu místu.

Na osobním pohovoru přesně ví, na co se u kandidáta zaměřit díky informacím z testů a na jaké doplňující otázky se bude ptát. Na konci pohovoru dává prostor kandidátovi na doplňující informace a pak žádá o alespoň dva kontakty na předchozí zaměstnance, kde si může ověřit pravdivost informací. Tyto reference většinou nechává ověřovat přes Performii, protože si je jistější, že díky větším zkušenostem, které s ověřováním referencí mají, mohou lépe odhadnout pravdivost údajů.

## **Práce se současnými zaměstnanci**

*„Díky spolupráci s paní konzultantkou jsem si uvědomila, jak je potřebné pracovat se současnými zaměstnanci a především si jich vážit. Pokud chci, aby firma prosperovala a posouvala se výš, tak je potřeba, aby byla ucelená hlavně zevnitř. Potřebuji mít jistotu, že mám v týmu spolehlivé lidi, kterým primárně nepůjde o to mě finančně vyždímat, ale které práce bude bavit a naplňovat,“* popisuje paní jednatelka.

Ve společnosti zavedli pravidelné testování, každý rok zaměstnanci znovu vyplní testy a zjistí tak pokrok a konkrétní situace, které mohou vylepšit. Také se pravidelně jednou až dvakrát do měsíce scházejí a diskutují společně plán na další měsíc. Zaměstnanci motivují různými finančními bonusy a měsíčními odměnami ve formě různých sportovních nebo kulturních voucherů.

## **Spokojenost současných zaměstnanců**

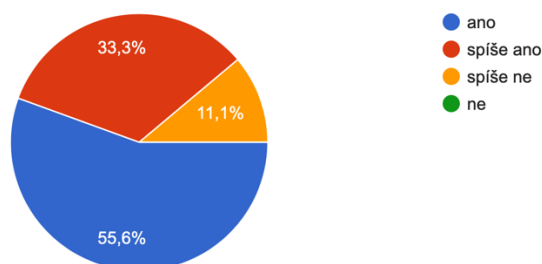
Na online anketu ve společnosti odpovědělo devět zaměstnanců. Z toho 44 % mužů a 56 % žen. Jako nejpočetnější skupinu pozic ve společnosti zastávají technici, následně

pracovníci z administrativy a manažeři. Na otázku, zda mají dobré vztahy s kolegy, odpověděla více než polovina ano, 33 % spíše ano a 11 % odpovědělo spíše ne.

Graf 5 Otázka na zjištění vztahů ve společnosti

### 3. Mám dobré vztahy se svými kolegy

9 odpovědí



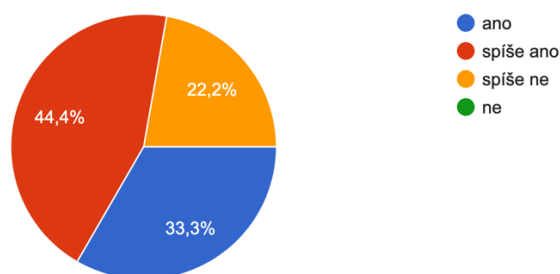
Zdroj: Vlastní zdroj

Situace s komunikací vypadá obdobně. 44 % si myslí, že komunikace funguje bez komplikací, 33 % odpovědělo spíše ano bez komplikací a zbylých 22 % spíše ne, s nějakými komplikacemi se potýkáme. To může být důsledkem nekvalitní práce se zaměstnanci, kterou paní jednatelka výše popisuje.

Graf 6 Otázka na komunikaci ve společnosti

### 4. Komunikace v oddělení funguje bez komplikací

9 odpovědí



Zdroj: Vlastní zdroj

S pracovním prostředím je spokojeno 33 % a 67 % zaměstnanců je spíše spokojena.

## Vyčíslení nákladů

*„V současné době společnost na jednom výběrovém řízení ušetří v řádech statisíců,“* odhaduje paní jednatelka. Je to vysoké číslo, protože používají profesionální přístroje v laboratořích a tam se promítne každé plýtvání do nákladů.

Společnost za rok použije přibližně 339 testů na výběrová řízení i pro práci se stávajícími zaměstnanci. To je 3 500 Kč na test bez licence, to znamená 1 186 500 Kč. Za roční licenci společnost zaplatí 84 000 Kč, kdy mohou využívat neomezený počet testů a mají neustále možnost konzultace v Performii. Z daných čísel se dá tedy předpokládat, že i v tomto případě se licence společnosti rozhodně vyplatila a pomohla tak ušetřit čas při pohovorech a finanční prostředky.

## Závěr

Ve třetí případové studii se mi podařilo podrobně nashromáždit informace o průběhu náborového řízení ve společnosti, která se zaměřuje na technické pozice. Od paní jednatelky jsem zjistila, že nábor nových zaměstnanců většinou prováděli vlastními silami, což nemělo správný dosah, protože ztratili 2 až 3 hodiny denně na pohovorech a přitom si nebyli jistí, zda je uchazeč ten pravý. V tomto případě jim pomohly testy, díky kterým získali adekvátní informace o uchazeči a měli tak snazší rozhodování o tom, zda uchazeč vyhovuje stanoveným kritériím.

Paní jednatelka uvedla, že na jednom výběrovém řízení ušetří v řádech statisíců. Pro menší firmu, jako je tato, je to velmi dobrý výsledek. Za licenci společnost ročně zaplatí 84 000 Kč, což je o náklad navíc oproti minulosti, než začali spolupracovat s Performii. Musíme však vzít v potaz, že společnost neměla žádné know-how jak pracovat se zaměstnanci a jak nabírat nové. Když se srovná cena licence tj. 84 000 Kč s náklady na jedno nevydařené zaškolení, které paní jednatelka odhaduje v řádech statisíců, jednoznačně můžeme vidět velkou finanční úsporu. Dále se paní jednatelce stoprocentně podařilo ušetřit čas, který trávila před pohovorem.

Zavedení nového systému výběru pracovníků se znatelně dotklo i stávajících zaměstnanců. Jak paní jednatelka zmiňuje, po zavedení systému začala mnohem více pracovat na firemní kultuře a více se zaměřila na pracovní podmínky. Zavedla pravidelné

schůzky, aby byl neustálý přehled nad komunikací ve společnosti. V závěru třetí případové studie mohu potvrdit, že se mi podařilo splnit stanovené dílčí cíle a přibližně vyčíslit ušetření nákladů.



# 14 VYHODNOCENÍ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ A SHRNUÍ

## PRAKTICKÉ ČÁSTI

Pro vyhodnocení inovací, které nastaly ve třech společnostech, byly použity případové studie. Byly vypracovány pomocí rozhovorů s jednatelem společností a spokojenost zaměstnanců pomohla vyčíslit krátká online anketa.

Cílem této bakalářské práce bylo vyhodnotit inovace v konkrétních firmách po zavedení systému podle společnosti Performia a zjistit, zda je tento systém užitečný.

K vyhodnocení inovací napomohly dílčí cíle, kterými byly:

1. Nashromáždit informace o probíhání náborového řízení ve společnostech před zavedením systému. Pomocí rozhovorů, které jsem s jednatelem absolvovala, se mi podařilo nashromáždit dostačující informace o výběrových řízeních a chybách, kterých se firmy dopustily.
2. Zjistit, co se jednatelem podařilo ušetřit po zavedení systému. Z výsledků případových studií lze usuzovat, že se jednatele shodli na stoprocentním ušetření času, který trávili před samotným osobním pohovorem. Za pomoci testů, které kandidáti vyplňují ještě před samotným setkáním, mají jednatele adekvátní informace o uchazeči a mohou tak usoudit, zda si daného člověka pozvou na pohovor. Zabránilo tak plýtvání časem, který by museli na každého kandidáta zvlášť vynakládat. Taktéž jsem se v každé společnosti alespoň odhadem snažila vyčíslit náklady spojené se zavedením systému do společnosti, což mi názorně pomohlo vidět jasné ušetření finančních prostředků. To posuzuji jako pozitivní krok pro společnost.
3. Zjistit spokojenost stávajících zaměstnanců ve společnosti. Z případových studií můžeme vidět, že se ve všech třech případech jednalo o menší až rodinné podniky, které disponovaly maximálně dvaceti zaměstnanci, což má své výhody. Mezi výhody určitě řadím individuální vztah, který mohou zaměstnanci s jednatelem společnosti lépe navázat a s tím by měla souviset i bezproblémová komunikace mezi odděleními. To se v anketě u dvou společností prokázalo téměř na sto procent. Také se ukázalo, že si lidé pravděpodobně rozumí i po sociální stránce a

tím nevznikají žádné větší rozpěře mezi kolegy, což se potvrdilo ve všech třech firmách.

Na závěr tedy můžeme potvrdit, že ve všech třech případech Performia ve společnostech pomohla i s prací se stávajícími zaměstnanci a otevřela oči jednatelům, kteří začali brát firemní kulturu vážně a více se na ni soustředit právě díky školením, které jednatelé absolvovali a know-how, které Performia firmy učí. Velkým pomocníkem pro personalisty a jednatele jsou testy, ze kterých se dají snadno vyčíst potřebné informace k práci s jednotlivými zaměstnanci.

Cílem bakalářské práce bylo vyhodnotit zavedené inovace ve třech konkrétních společnostech, tento cíl se v praktické části díky splněným dílčím cílům podařilo splnit.

## 15 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě vyhodnocení případových studií prováděných ve společnostech, které jsou licencovanými klienty Performie, lze konstatovat, že systém, který Performia učí, je užitečný. Performia se především soustředí na správný postup při náboru nových zaměstnanců a následnou práci se současnými zaměstnanci, což je v dnešní době, kdy je nedostatek kandidátů, pro firmy velice užitečné. Jedním návrhem na zlepšení svých služeb je, aby se Performia více soustředila na fungování celého chodu firmy, vypomáhala i se zaváděním personálních procesů napříč firmou a nezůstávala pouze u náboru. Díky kvalitnímu know-how a týmu mohou být velikou inspirací a názornou ukázkou pro ostatní společnosti, že systém, který Performia své klienty učí, opravdu funguje v praxi. Také proto bych doporučila se ještě více věnovat propagaci těchto služeb a celé společnosti Performia z důvodu velkého potenciálu na dnešním trhu, kde mnozí jednatelé a personalisté nemají systém a znalosti v tom, jak pracovat s lidmi kolem sebe a hledají různé tipy na internetu či jiných portálech.

## ZÁVĚR

Inovace je změna, která urychluje a zlepšuje způsoby, kterými navrhujeme, vyvíjíme, produkuje a zavádíme nové produkty, výrobní procesy a služby. Inovaci lze chápat jako změnu, která vytváří více pracovních míst, zlepšuje životy lidí a vytváří tak zelenější a lepší společnost (European commission [online]). Takto zní úvodní definice pojmu inovace dle Evropské unie.

Řada autorů pojem inovace vnímá subjektivně a mnohdy si vytváří vlastní definici pro své potřeby. Podle českého představitele inovační teorie, Františka Valenty, jde o jakýkoli přechod od původního k novému stavu. Změny mohou být jak žádané, vědomě připravované, tak změny samovolné a ve většině případů nechtěné (Veber, 2016, s.318).

Společnost Performia pomáhá organizacím zavádět do své vnitřní struktury zmíněné změny, které pomáhají zkvalitnit výběr potenciálních zaměstnanců, uspořít čas strávený přípravnou fází výběru a posléze se o své zaměstnance řádně postarat. Cílem bakalářské práce bylo vyhodnotit inovace v konkrétních firmách po zavedení systému podle společnosti Performia a zjistit, jak je tento systém užitečný.

Provedené případové studie ve společnostech ukázaly, že zavedené inovace ve všech třech případech se prokázaly jako uspokojivé a přínosné především pro jednatele firem, z důvodu ušetření času a nákladů vynaložené na přijímací výběry díky řadě testů, které potenciální zaměstnance otestují a připraví adekvátní informace pro personalisty, kteří se dále zabývají výběrovým řízením. Z výsledků krátké online ankety, kterou vyplňovali současní zaměstnanci společností, můžeme říci, že práce a motivace zaměstnanců není zanedbatelná a naopak se na ní klade větší důraz po absolvování seminářů a workshopů, které Performia pravidelně poskytuje i široké veřejnosti.

Společnost PERFORMIA spol. s.r.o. si je vědomá svého potenciálu na trhu a svých kvalitních služeb, které poskytují, proto si myslím, že tato bakalářská práce může posloužit jako potvrzení její dobře vykonané práce pro své klienty a inspiraci pro marketingové a PR oddělení.

Na základě výsledků a závěrů bakalářské práce lze považovat stanovený cíl za splněný. Bylo zjištěno, že systém, který společnost učí a zavádí do společností, je užitečný a nese s sebou spoustu výhod pro jednatele společností a personalisty, jako je časové a finanční ušetření v rámci celého podniku.

## Seznam použité literatury a dalších zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

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

BARTES, František. *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3634-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

DELCAMPO, Robert, Lauren HOGERTY a Meredith HANEY. *Managing the Multi-Generational Workforce: From the GI Generation to the Millennials*. 1st ed. Farnham: Gower Publishing, 2011, ISBN 978-14-094-0388-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-807-2611-409.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3. 24772462.

KLÍMOVÁ, Viktorie. *Inovační procesy: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006. ISBN 80-210-4166-8.

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

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807-2611-683.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 128 s. ISBN 978-80-244-3961-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PITRA, Zbyněk. *Inovační strategie*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9461-4.

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

ŠTĚPÁNKOVÁ, Hana, Cyril HÖSCHL a Lucie VIDOVICOVÁ. *Gerontologie: Současné otázky z pohledu biomedicíny a společenských věd*. 1. vyd. Praha: Karolinum Press, 2015, 290 s. ISBN 978-80-246-2628-4.

TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1466-7.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-863-9546-4.

VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací: tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-807-4310-485.

ZEMKE, Ron, Claire RAINES a Bob FILIPCZAK. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. 1st ed. Amacom, 2000, 280 p. ISBN 978-08-144-0480-5.

## **Elektronické zdroje akademických prací:**

BÁRTOVÁ. *Inovační management* [online]. 2008 [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/II113/DP.pdf>. Diplomová práce.

HAVLÍKOVÁ, Petra. *Inovace v podnikové kultuře podniku Česká pošta, s.p* [online]. 2012 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DbCS6sNH6aM>. Bakalářská práce.

LACINOVÁ. *Inovační management ve vybraném MSP* [online]. 2017 [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: [https://theses.cz/id/5wflbg/Diplomov\\_\\_prce\\_\\_Kristna\\_\\_Lacinov.pdf#page11](https://theses.cz/id/5wflbg/Diplomov__prce__Kristna__Lacinov.pdf#page11). Diplomová práce.

NOVOTNÁ. *Ekonomické aspekty inovace v podniku* [online]. [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/b8x74f/BP.pdf>. Bakalářská práce.

VLK, *Získávání a výběr zaměstnanců* [online]. 2012 [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: [https://is.ambis.cz/th/ana75/Bakalarska\\_\\_prace.pdf](https://is.ambis.cz/th/ana75/Bakalarska__prace.pdf). Bakalářská práce.

## Internetové zdroje

ILMARINEN. *Podpora aktivního stárnutí na pracovišti* [online]. [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>

EUROPEAN COMMISSION. *Turning Europe into a true Innovation Union*. [online] [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-10-473\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-10-473_en.htm?locale=en)

KUPERUS. *A. Baseline Study. Brusel: ESF-Age Network* [online]. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: [http://esfage.eu/sites/esfage/files/attachments/Baseline\\_Study\\_august2011.pdf](http://esfage.eu/sites/esfage/files/attachments/Baseline_Study_august2011.pdf)

LEDVINKOVÁ, Petra. *Generace X a Y diverzita na pracovišti* [online]. [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/>

*Oslo manuál, Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23195482/inov\\_metodika\\_v\\_er2018.pdf/c18d41ef-7284-4a65-8888-e74de6bc6413?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/23195482/inov_metodika_v_er2018.pdf/c18d41ef-7284-4a65-8888-e74de6bc6413?version=1.1)

*Performia* [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.performia.cz>

REZLEROVÁ, Jaroslava. *Na trh práce přichází generace Y* [online]. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

ŠTOROVÁ, Mgr. Ilona. *AGE MANAGEMENT pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. 2015 [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>

## Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti PERFORMIA, spol. s.r.o.

# Seznam obrázků, grafů a zkratek

## Obrázky

<i>Obrázek 1 Rozdělení inovací</i> .....	14
<i>Obrázek 2 Logo Performia</i> .....	32
<i>Obrázek 3 Koncept čtyř faktorů</i> .....	33
<i>Obrázek 4 Koncept čtyř faktorů podle společnosti Performia</i> .....	34
<i>Obrázek 5 Animované znázornění pracovního týmu</i> .....	36

## Grafy

<i>Graf 1 Otázka na zjištění vztahů ve společnosti</i> .....	43
<i>Graf 2 Otázka na komunikaci ve společnosti</i> .....	44
<i>Graf 3 Otázka na zjištění vztahů ve společnosti</i> .....	51
<i>Graf 4 Otázka na komunikaci ve společnosti</i> .....	51
<i>Graf 5 Otázka na zjištění vztahů ve společnosti</i> .....	57
<i>Graf 6 Otázka na komunikaci ve společnosti</i> .....	57

## Zkratky

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

## Seznam příloh

<i>Příloha 1 Online anketa</i> .....	68
<i>Příloha 2 Online anketa k první případové studii</i> .....	70
<i>Příloha 3 Online anketa k druhé případové studii</i> .....	72
<i>Příloha 4 Online anketa k třetí případové studii</i> .....	74



## Online anketa

Vážená paní, vážený pane,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce zaměřený na zjištění, jak je systém, který společnost Performia učí ve firmách, ohledně HR a výběrových řízení, ale i práce se současnými zaměstnanci, užitečný.

Dotazník obsahuje celkem 5 otázek a je zcela anonymní. Výsledky budou použity pouze pro studijní účely.

Účast v průzkumu je dobrovolná, přesto bych tímto poprosila o vypracování všech otázek, aby mohl být dotazník zhodnotitelný. Zaškrťáváte pouze jednu odpověď, pokud nebude uvedeno jinak.

Děkuji Vám.

Šárka Pospíšilová, studentka ČVUT v Praze

### 1. Pohlaví

Označte jen jednu elipsu.

- žena  
 muž

### 2. Pracovní pozice

Označte jen jednu elipsu.

- manažer/vedoucí oddělení  
 administrativní pracovník (obchod, prodej,...)  
 mechanik/technik/skladník  
 jiné – uveďte:  
 Jiné: \_\_\_\_\_

### 3. Mám dobré vztahy se svými kolegy

Označte jen jednu elipsu.

- ano  
 spíše ano  
 spíše ne  
 ne

### 4. Komunikace v oddělení funguje bez komplikací

Označte jen jednu elipsu.

- ano  
 spíše ano  
 spíše ne  
 ne

5. **Jsem spokojen/a s pracovním prostředím (kancelář, místo pracoviště..)**

*Označte jen jednu elipsu.*

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

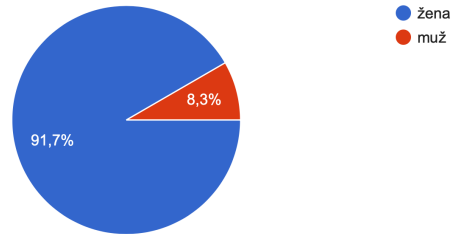
**Ještě jednou Vám velmi děkuji za spolupráci. V případě jakýchkoliv dotazů mne kontaktuje na e-mailové adrese [pospi.sarka@gmail.com](mailto:pospi.sarka@gmail.com).**

---

## Příloha 2 Online anketa k první případové studii

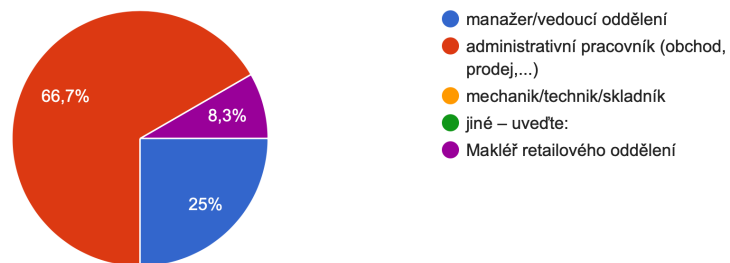
### 1. Pohlaví

12 odpovědí



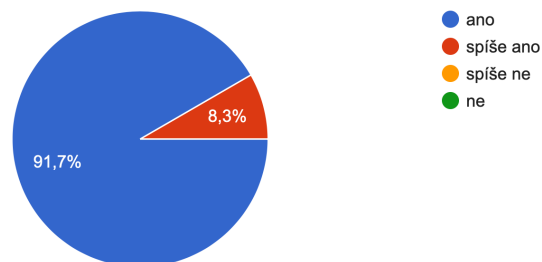
### 2. Pracovní pozice

12 odpovědí



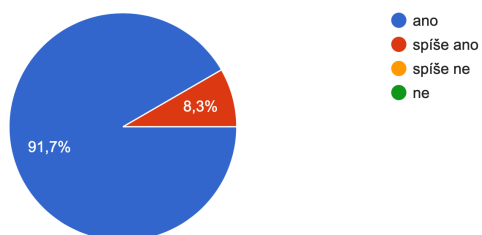
### 3. Mám dobré vztahy se svými kolegy

12 odpovědí



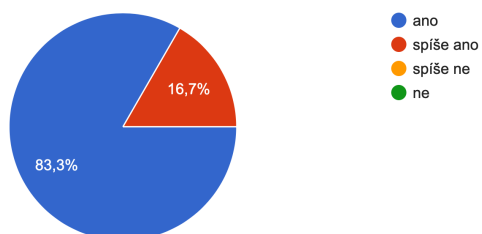
#### 4. Komunikace v oddělení funguje bez komplikací

12 odpovědí



#### 5. Jsem spokojen/a s pracovním prostředím (kancelář, místo pracoviště..)

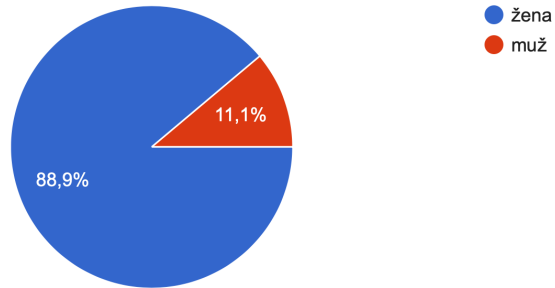
12 odpovědí



Příloha 3 Online anketa k druhé případové studii

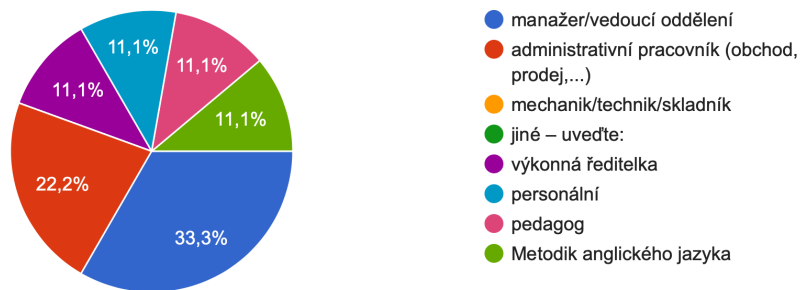
### 1. Pohlaví

9 odpovědí



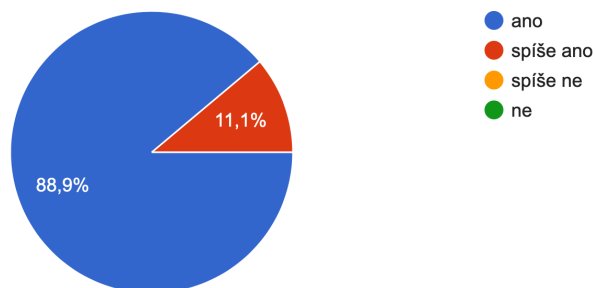
### 2. Pracovní pozice

9 odpovědí



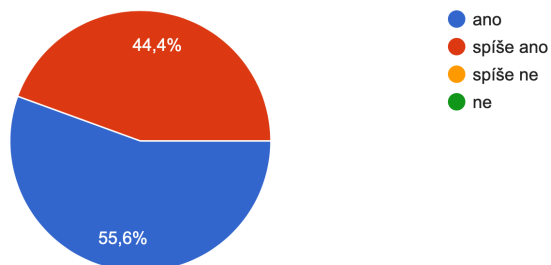
### 3. Mám dobré vztahy se svými kolegy

9 odpovědí



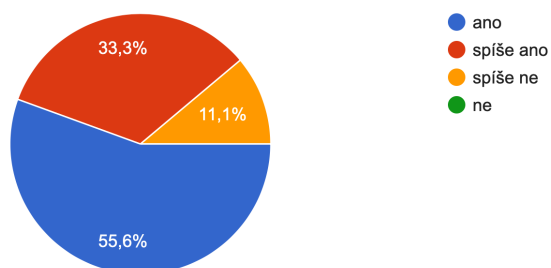
#### 4. Komunikace v oddělení funguje bez komplikací

9 odpovědí



#### 5. Jsem spokojen/a s pracovním prostředím (kancelář, místo pracoviště..)

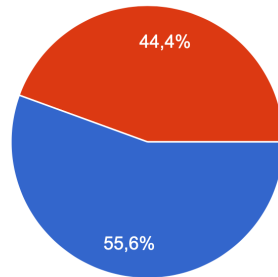
9 odpovědí



Příloha 4 Online anketa k třetí případové studii

### 1. Pohlaví

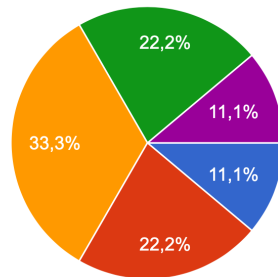
9 odpovědí



- žena
- muž

### 2. Pracovní pozice

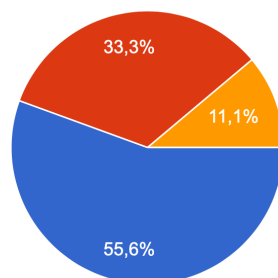
9 odpovědí



- manažer/vedoucí oddělení
- administrativní pracovník (obchod, prodej,...)
- mechanik/technik/skladník
- jiné – uveďte:
- personální

### 3. Mám dobré vztahy se svými kolegy

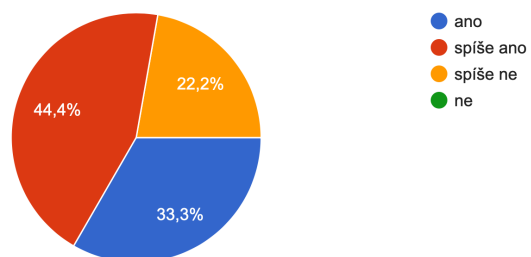
9 odpovědí



- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

#### 4. Komunikace v oddělení funguje bez komplikací

9 odpovědí



#### 5. Jsem spokojen/a s pracovním prostředím (kancelář, místo pracoviště..)

9 odpovědí

