

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Personální práce ve vybrané společnosti

Personnel Work in the Selected Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

NOVOTNÁ

BARBORA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Novotná	Jméno:	Barbora	Osobní číslo:	437557
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Personální práce ve vybrané společnosti

Název diplomové práce anglicky:
Personnel Work in the Selected Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem DP je analyzovat personální práci ve vybrané společnosti, zhodnotit stávající stav, identifikovat možné nedostatky a navrhnout jejich řešení.
PŘÍNOS: Přínosem DP jsou návrhy na zlepšení nebo změnu personální práce ve vybrané společnosti.
OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část - význam a činnosti personální práce; (3) Praktická část - představení společnosti, analýza personální práce, identifikace nedostatků, návrhy řešení; (4) Závěr.

Seznam doporučené literatury:

(1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007.
(2) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012.
(3) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2010.
(4) ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 30. 11. 2019 Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2021

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

20.4.2020 Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

NOVOTNÁ, Barbora. *Analýza personální práce ve vybrané společnosti*.
Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické
v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti 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: 15. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za cenné připomínky, rady a podporu při tvorbě této diplomové práce. Poděkování také patří Ing. Denise Václavíkové, MBA, společnosti ABCD, s. r. o. a všem zaměstnancům za vyplnění dotazníku.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je analyzovat personální práci ve společnosti ABCD, s. r. o. Teoretická část shrnuje poznatky o hlavních personálních činnostech. Praktická část se zaměřuje na posouzení a analýzu personální práce ve vybrané společnosti. Diplomová práce je zpracována na základě odborné literatury, interních dokumentů, internetových zdrojů a dotazování.

Klíčová slova

Personální práce, personalista, získávání, výběr, adaptace, motivace, odměňování, vzdělávání, rozvoj, hodnocení.

Abstract

The aim of the diploma thesis is to analyze personnel work at a company named ABCD, s. r. o. The theoretical part summarizes the knowledge about the main personnel activities. The practical part focuses on the assessment and analysis of personnel work in the organization. The diploma thesis is based on scientific literature, internal documents, internet sources and interviewing.

Key words

HR management, HR manager, recruitment, selection, adaptation, motivation, compensation, education, development, evaluation.

OBSAH

ÚVOD	5
1 VYMEZENÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE	7
1.1 ÚKOLY PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	7
1.2 SYSTÉM PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ	8
1.3 PERSONÁLNÍ STRATEGIE	8
1.4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	9
1.5 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST A JEJICH VYTVÁŘENÍ	12
1.6 REDESIGN PRACOVNÍCH MÍST.....	13
2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	14
2.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	14
2.2 FORMA PRACOVNÍHO INZERÁTU	16
2.3 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	17
2.4 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	20
3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	22
3.1 KRITÉRIA HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	22
3.2 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	23
3.3 PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	24
4 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	27
4.1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	27
4.2 ŘÍZENÍ A NÁSTROJE ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	29
5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	31
5.1 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	33
5.2 PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE.....	34
5.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	35
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	39
6.1 PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	39

6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	39
6.3	HODNOTY SPOLEČNOSTI	41
6.4	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI.....	42
7	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE SPOLEČNOSTI	43
7.1	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ.....	43
7.1.1	Získávání pracovníků.....	43
7.1.2	Postup výběru pracovníků	44
7.1.3	Průběh přijímání a adaptace pracovníků.....	45
7.2	HODNOCENÍ, ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	46
7.2.1	Roční plán výkonu.....	46
7.2.2	Mzdové přezkoumání	47
7.2.3	Benefit systém	49
7.3	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	51
7.4	PROBLÉMY PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ	52
8	ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI	53
8.1	ANALÝZA PRACOVNÍHO INZERÁTU.....	53
8.2	ANALÝZA BENEFIT SYSTÉMU.....	56
8.2.1	Výsledky průzkumu trhu nejmenované konzultační společnosti	57
8.2.2	Výsledky interního dotazníkové šetření mezi pracovníky společnosti.....	58
8.3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	64
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK	72
	PŘÍLOHA	73

ÚVOD

Jednou z nejdůležitějších činností managementu organizace je efektivně využívat její zdroje. Vedle finančních, materiálních a informačních jsou to hlavně zdroje lidské, které rozhodují o využívání ostatních zdrojů. Management zabezpečuje efektivní získávání, využívání a rozvoj lidských zdrojů prostřednictvím personální práce a jednotlivých personálních činností. Zřízení personálního oddělení závisí na velikosti organizace nebo v případě jiné potřeby organizace.

Cílem diplomové práce je analyzovat personální práci ve společnosti ABCD, s. r. o., zhodnotit stávající stav, určit možné nedostatky a navrhnout vhodné změny, které by přispěly ke zlepšení personální práce i celkového fungování společnosti.

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola zmiňuje obecné informace o vymezení personalistiky, které jsou pak dále rozvíjeny o teorii personálních činností. Dále pak obsahuje činnost personálního plánování. Druhá kapitola shrnuje teorie získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců. Třetí kapitola vysvětluje, jakým způsobem můžeme hodnotit zaměstnance podniku a tím potvrdit jejich přínos pro firmu. Hodnocení pracovníků slouží také k jiným zjištěním a to, jak správně motivovat a odměňovat; tomu je určena čtvrtá kapitola. Posledními a neméně důležitými personálními činnostmi vzdělávání a rozvoj, se zabývá pátá kapitola.

Praktická část práce představuje společnost ABCD, s. r. o.¹, včetně jejího podnikání, její struktury, jejích hodnot a jejího personálního oddělení. Následně analyzuje personální činnosti a vybrané personální problémy týkající se inzerce volných pracovních pozic a benefit systému. Autorka práce pracuje ve společnosti ABCD, s. r. o. jako HR asistentka. Ke zdrojům informací byly použity interní dokumenty, vlastní zkušenost, dotazníkové šetření, průzkum trhu a veřejně dostupné internetové zdroje. Výsledkem jsou doporučení pro zlepšení personální práce ve společnosti.

¹ V dalším textu je společnost uváděna zkráceně jako „ABCD“.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce je oblast řízení organizace, jejímž obecným úkolem je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí pro dosahování jejich cílů. Naplňování tohoto úkolu je zajišťováno prostřednictvím jednotlivých personálních činností, které vykonávají manažeři na všech úrovních řízení organizace. Ve větších organizacích vznikají personální útvary, které slouží jako podpora manažerům. (Šikýř, 2016, s. 14)

Lidé, kteří v organizaci pracují, jsou to nejcennější, co organizace mají. (Mohelská, 2009, s. 7.) Aby byla organizace výkonná a její výkon se neustále zlepšoval, musí se podle Koubka (2007, s. 16) neustále zefektivňovat využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Zejména zdrojů lidských, které rozhodují o využití všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních).

1.1 Úkoly personální práce

Personální práce by se na základě současné teorie a praxe v rozvinutých zemích měla zaměřit na následující úkoly (Koubek, 2007, s. 16):

1. Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
2. Optimálně využívat pracovních sil v organizaci, především správné využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků.
3. Formovat týmy, používat efektivní styl vedení lidí a podporovat zdravé mezilidské vztahy v organizaci.
4. Podporovat personální a sociální rozvoj pracovníků, tzn. rozvíjet pracovní schopnosti, sociální vlastnosti, pracovní kariéru aj. To směřuje k vnitřnímu uspokojení z výkonu práce, sblížení se či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmu organizace. V této souvislosti je třeba také zdůraznit i nezbytnost vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a budovat dobré jméno společnosti.

1.2 Systém personálních činností

Koubek (2010, s. 20) vymezuje personální činnosti jako výkonnou část personální práce. Podle Šikýře (2016, s. 27) je personálních činností třeba chápat jako jeden ze systémů řízení organizace, který směřuje k dosahování požadovaného výkonu organizace. Systém personálních činností umožňuje organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce a dosahovat požadovaného výkonu.

Komplexně pojatý systém personálních činností zahrnuje (Šikýř, 2016, s 27):

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péči o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

Dvořáková a kol. (2012, s. 20) ještě například zmiňují další personální činnosti: bezpečnost a ochrana zdraví při práci, interní mobilita, komunikace a informování zaměstnanců.

1.3 Personální strategie

Strategie obecně určuje směr, kterým jde organizace ve vztahu ke svému okolí. Je to proces definování dlouhodobých záměrů a alokování zdrojů nebo spojování zdrojů s příležitostmi a potřebami. (Armstrong, 2007, s. 115)

Pokud chceme správně plánovat lidské zdroje, tak je třeba vytvořit personální strategii, která vymezuje záměry organizace, co by měla udělat a změnit v řízení lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů. Vyžaduje to zohlednit externí a interní podmínky organizace a požadavky na ni kladené, tak potřeby a očekávání zaměstnanců. Personální strategie je vázaná na celkovou strategii organizace, a proto je považována za strategii druhého či třetího řádu. Personální strategie formuluje (Dvořáková a kol., 2012, s. 116-117):

1. Vize budoucnosti lidských zdrojů.
2. Poslání organizace vůči zaměstnancům.

3. Hodnoty, které formují aktivity organizace.
4. Současné strategie a cíle podniku.
5. Obor činnosti organizace a výhled, co se změní v příštích letech.
6. Určení strategických předností organizace, tj. zda jsou lidé hlavní předností organizace, jaké příležitosti vyplývají ze současných předností podniku, jaké jsou příležitosti, s nimiž lze počítat v budoucnosti, a jaké faktory ovlivňují strukturu lidských zdrojů organizace.
7. Určení strategických nedostatků organizace, tj. zda nedostatky vyplývají z řízení u lidských zdrojů, jaká jsou rizika těchto slabin v současnosti a budoucnosti.
8. Současnou strategii lidských zdrojů, tzn. prohlášení o politice lidských zdrojů.
9. Dopad výše uvedených skutečností na personální plánování organizace, tzn. zda jde převážně o pozitivní či negativní dopad a co musí být uděláno k zajištění integrace s procesem plánování.

Z komplexně pojaté personální strategie vycházejí specifické personální strategie, které se týkají jednotlivých personálních činností, jako je strategie výběru, strategie hodnocení, strategie odměňování aj. Při realizování personální strategie přitom organizace řeší koncepční otázky spojené s potřebou lidí a jejím pokrytím (Šikýř, 2016, s. 30):

- Kolik lidí bude potřebovat (počet)?
- Jaké lidi bude potřebovat (druh)?
- Kolik lidí může přijmout (rozpočet)?
- Kde potřebné lidi získat (zdroje)?
- Jak potřebné lidi získat (metody)?

Aby personální plánování bylo efektivní, je třeba znát a respektovat strategii organizace a cyklus organizační strategie. Personální strategie by měly být sladěny a personální plánování by mělo být organizační záležitostí.

1.4 Personální plánování

Podle Armstronga (2007, s. 305) personální plánování stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů.

Personální plánování předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Konkrétněji lze říci, že

personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale hlavně v budoucnosti pracovní síly (Armstrong, 2007, s. 305):

- a) v potřebném množství (kvantita);
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita);
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- e) flexibilní a připravené na změny;
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- g) ve správný čas a
- h) s přiměřenými náklady.

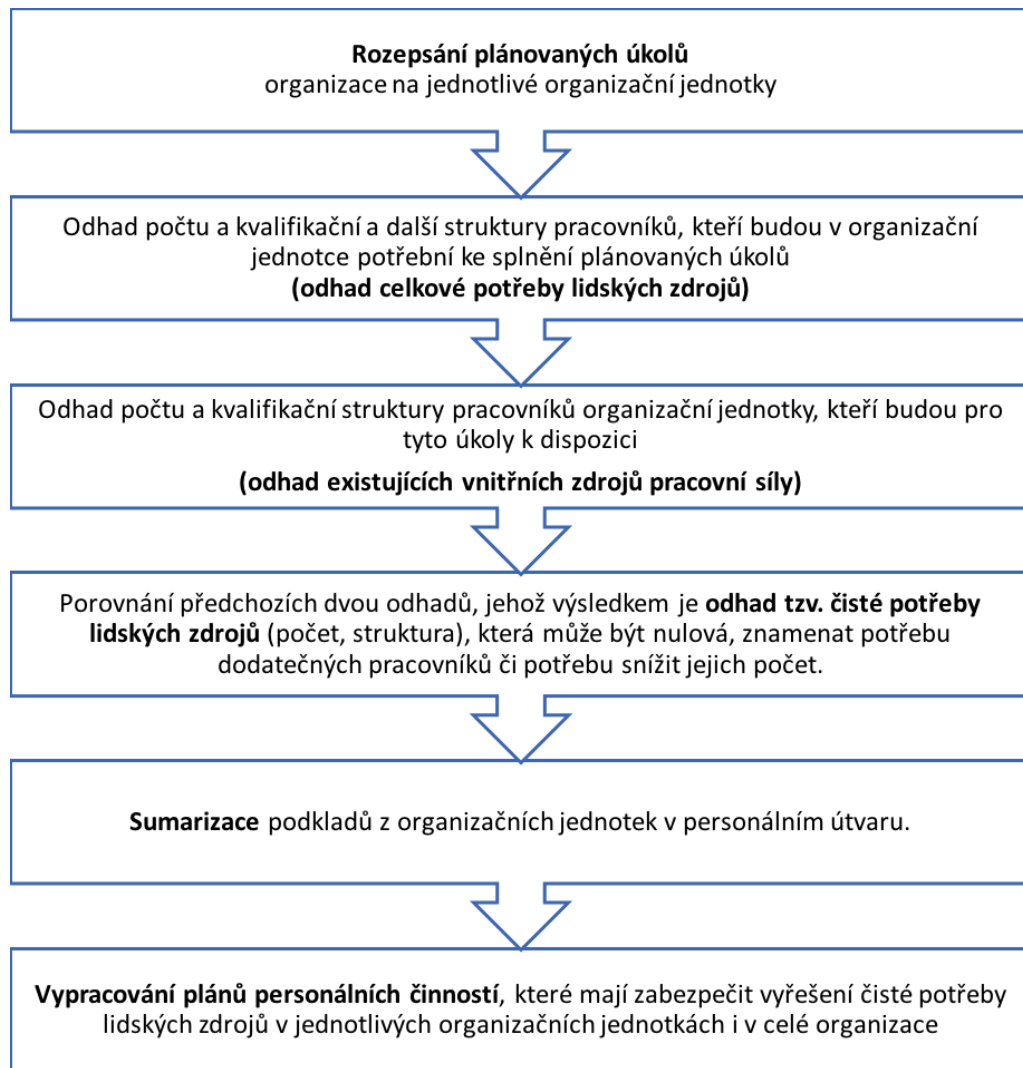
Personální plánování je tedy proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje. (Koubek, 2010, s. 93)

Podle Armstronga (2007, s. 305-306) se plánování lidských zdrojů dělí na tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů. Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byl k dispozici správný počet lidí. Měkké personální plánování je zaměřeno na zabezpečování toho, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou angažováni ve své práci.

Podle Koubka (2010, s. 100) se personální plánování dělí na jednotlivé fáze (viz obrázek 1). Schéma v sobě zahrnuje rovnici:

Celková potřeba - vnitřní zdroje = čistá potřeba.

Nulová potřeba znamená pokrytí celkové potřeby, kladná vyjadřuje nedostatek zaměstnanců a záporná vyjadřuje nadbytek zaměstnanců.



Obrázek 1 Fáze personálního plánování

Zdroj: Koubek (2010, s. 100)

Nedostatek pracovníků je možné nejprve řešit v rámci vnitřních zdrojů, například vhodnou integrací pracovních úkolů, využití práce přesčas, zavedením vhodné techniky, která nahradí chybějící práci apod.

Uvedená řešení zvyšují nároky na pracovníka, a proto vyžadují odpovídající opatření v oblasti hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Pokud potřeba zaměstnanců přetrvává, je třeba využít vnějších zdrojů. Volná místa můžeme obsadit vlastními zaměstnanci, dočasně přidělenými zaměstnanci, popřípadě dodavatelským způsobem. (Šikýř, 2016, s. 90)

Nadbytek zaměstnanců je možné řešit postupně s využitím následujících opatření, která berou v potaz to, že je třeba si udržet kmenové zaměstnance, kteří zajišťují převážně hlavní a řídicí

činnosti, jejichž znalosti a dovednosti představují konkurenční výhodu a kteří bývají obtížně nahraditelní. (Šikýř, 2016, s. 90):

- omezit obsazování volných pozic z vnějších zdrojů a upřednostnit vnitřní lidské zdroje podniku;
- upravit pracovní dobu, omezit práci přesčas, zavést konto pracovní doby;
- ukončit dočasné přidělení zaměstnanců agentur práce, či jiných zaměstnavatelů, naopak nadbytečné zaměstnance přidělit k jinému zaměstnavateli;
- zrušit dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr;
- skončit pracovní poměry: nejprve zrušit pracovní poměry ve zkušební době, skončit pracovní poměry na dobu určitou, následně rozvázat pracovní poměry dohodou, popřípadě výpovědí, nakonec přistoupit k hromadnému propouštění.

Zaměstnavatel může propuštěnému nabídnout pomoc s hledáním nového zaměstnání, pomocí tzv. outplacementu. Jde o řadu kroků týkajících se kariérního poradenství, pomoci výběru zaměstnání, rekvalifikací aj. Outplacementové služby jsou především určeny střednímu managementu, vyšším a vrcholovým manažerům. (Dvořáková a kol., 2007, s. 146)

1.5 Analýza pracovních míst a jejich vytváření

„Analýza pracovních míst představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech.“ (Koubek, 2010, s. 71)

Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty, které se označují jako popisy a specifikace pracovních míst, shrnující údaje o pracovních místech a vymezují požadavky na pracovníky (Šikýř, 2016, s. 80).

Popis pracovního místa obsahuje údaje o (Šikýř, 2016, s. 80):

- pracovním místě: název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky aj.;
- požadavcích na zaměstnance: dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování, motivace, předpoklady stanovené zvláštním právním předpisem apod.

Při plánování výběrového řízení je nezbytné mít podrobný popis práce. Podob, jak lze vytvořit popis práce, je poměrně velké množství. Stále více převažuje názor, že popis práce by měl být jednoduchý, přehledný a umožňovat v něm dělat rychlé změny. Při jeho vytváření se striktně dodržuje popisnost a vyvarování se nejasných formulací. (Hroník, 2007, s. 46)

Mezi metody analýzy pracovních míst podle Dvořákové a kol. (2012, s. 143) patří specifické postupy pro zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovního místa na pracovníka. Jednou z metod je analýza dokumentů související s pracovním místem (popisy a specifikace pracovního místa, pracovní postupy organizační schémata, pracovní a organizační řád, předpisy a normy). Mezi další metody se řadí vlastní výkon práce a pozorování pracovníků při práci, dotazník pro pracovníky nebo rozhovor s nimi. Pracovníci na analyzovaných pracovních místech, vedoucí pracovníci nebo specialisté poskytují představu o pracovních místech, požadavcích na ně a na pracovníka. Vhodná kombinace metod analýzy nám poskytne přesné údaje o požadavcích pracovního místa. (Dvořáková a kol., 2012, s. 143-145)

1.6 Redesign pracovních míst

Flexibilita a připravenost na změny jsou pro úspěšnost fungování organizace klíčové. Požadavky trhu, změny v technologiích, změny v organizačních strukturách organizací, změny sociálních a pracovních potřeb lidí. To je jen krátký výčet změn, které vyvolávají potřebu soustavných změn obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech. Může dojít i ke změnám struktury pracovních míst v rámci organizace. Stimulem k redesignu je snaha zlepšit výkon organizace a přispět k personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků. Podnětem k redesignu je analýza pracovních míst, která je doplněna o doprovázející průzkumy názorů pracovníků o práci na pracovních místech. K redesignu pracovních míst přispívají také výsledky hodnocení pracovníků, analýzy fluktuace a další zdroje informací. Vytváření, analýza a redesign pracovních míst tvoří řetězec čas od času se opakujících změn podoby pracovních míst. (Koubek, 2010, s. 85-87)

2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

2.1 Proces získávání a výběru pracovníků

Udržet si nejschopnější zaměstnance v současných podmínkách na trhu je úkol, kterému čelí většina zaměstnavatelů. Zkušenosti a schopnosti zaměstnanci si mohou vybírat zaměstnání, kdežto zaměstnavatelé musí čelit potřebě nalézt způsoby, jak si tyto kvalitní zaměstnance udržet. Zásadním krokem při zakládání vzájemně uspokojivého a produktivního pracovního vztahu je zajistit, aby pracovní smlouva byla postavena na důkladně projednaných základech. K tomu jednoduše patří další kroky: efektivně prováděný nábor, pohovory, výběr a adaptace zaměstnanců. Náborový proces něco stojí – a to nejen peníze. Mimo peněžní zdroje tento proces vyžaduje časovou kapacitu i ze strany manažera. Proto je velmi důležité, aby celý proces byl úspěšný hned napoprvé. (Dale, 2007, s. 5-8)

Prioritním způsobem získávání personálu by měly být vnitřní zdroje. K těmto zdrojům by měla společnost přistoupit vždy jako k prvním a nabídnout volná pracovní místa současným zaměstnancům. Výhodou tohoto postupu je, že společnost zná silné a slabé stránky zaměstnanců. Nevýhodou může být, že se zde může negativně projevit soupeření kolegů o stejné pracovní místo. To může vést k ohrožení pracovní morálky nebo zhoršení mezilidských vztahů. Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů přináší do společnosti především nové nápady, přístupy či zkušenosti a nabízí mnohdy větší výběr kvalifikovaných odborníků. „Přilákání“ či přesvědčování těchto pracovníků je spojeno s většími finančními náklady. Oslovování pracovníků z vnějšího trhu práce může probíhat různými způsoby. (Mužík a Krpálek, 2017, s. 135).

Jednou z možných metod získávání pracovníků je outsourcing neboli využívání externích pracovníků. Existuje řada odvětví, jako je například stavebnictví, automobilový průmysl či strojírenství, kde si již nelze představit prosperitu bez dodávky pracovních sil, zejména pro manuálně náročné práce. Jedná se z velké části o pracovníky ze zahraničí. S tím také souvisí to, že se dosud zcela nepodařilo v této oblasti vyloučit činnost patřící do šedé ekonomiky. Kromě výrazné výpomoci v zajištění pracovních míst vytváří outsourcing ještě řadu výhod. Odměňování, odvody na sociální pojištění a daňové záležitosti zajišťuje příslušný dodavatel. Ten

také nese případnou pracovně-právní i trestně-právní odpovědnost těchto pracovníků při výkonu práce. (Mužik a Krpálek, 2017, s. 190)

Šikýř (2016, s. 110) uvádí, že při snaze získat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání a následně vybrat pravděpodobně nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání, je třeba dodržovat určité zásady. První zásadou je, že uchazečům o zaměstnání sdělujeme srozumitelné, přesné, úplné a pravdivé informace o povaze, podmínkách a požadavcích zaměstnání. Druhou zásadou je, že uchazeče o zaměstnání posuzujeme podle nezbytných požadavků, které jsou podle vlastních potřeb a zvláštních právních předpisů. Třetí zásadou je, že uchazeče nediskriminujeme, neomezujeme jejich právo na zaměstnání používáním diskriminačních požadavků. Díky těmto zásadám dochází k dosažení odpovídající kvality procesu obsazování volných pozic a také dobré pověsti zaměstnavatele mezi potenciálními uchazeči o zaměstnání.

Velmi efektivním nástrojem pro přilákání uchazečů je dobrá pověst společnosti, která nemá být vytvářena pouze v rámci procesu výběru a získávání pracovníků, ale také v rámci dalších aktivit podniku. Nemusí to přímo souviset s personální oblastí. Může jít jen o prezentaci firmy k vnějšímu světu. Tím se vytváří obraz v očích veřejnosti, a tedy potenciálních uchazečů o zaměstnání. V oblasti úsilí o dobrou zaměstnavatelskou pověst mluvíme o **personálním marketingu** (HR Marketing), který má přilákat nové uchazeče o zaměstnání, ale také stabilizovat stávající zaměstnance (Lochmannová, 2016, s. 35). E-recruitment neboli online recruitment využívá pro získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích. (Armstrong, 2007, s. 353) V současnosti je e-recruitment považován za běžnou metodu získávání pracovníků. (Hroník, 2007, s. 133) V dnešní době lze upoutat potenciální uchazeče pomocí sociálních sítí jako je LinkedIn, Facebook nebo Instagram. Nejvíce používanou platformou pro hledání práce je již zmiňovaná profesní sociální síť LinkedIn.

Proces získávání a výběru pracovníků má tři důležité fáze: (Armstrong, 2007, s. 343)

1. definování požadavků - příprava popisů práce a jejich specifikací, rozhodnutí o konkrétních požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. přilákání uchazečů - použití různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
3. vybírání uchazečů - třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení, Assessment centra, získávání referencí, nabízení zaměstnání, příprava pracovní smlouvy.

Mužik a Krpálek (2017, s. 136) dodává, že proces výběru pracovníků je specifický tím, že z nashromážděných nabídek uchazečů

personalista rozpoznává toho nejvhodnějšího uchazeče, který bude nejlépe vyhovovat kritériím obsazovaného pracovního místa. Bere přitom v potaz jak odborné a osobnostní charakteristiky uchazeče, tak

i flexibilitu a kvalifikační potenciál. Při výběru pracovníků lze rozlišovat dvě hlavní fáze. První je fáze předběžná, při které se definuje pracovní místo spolu s požadavky na hledaného uchazeče a analyzují se podklady žádostí. V druhé fázi, vyhodnocovací, se absolvují výběrové pohovory spolu s dalšími výběrovými metodami. V této fázi dochází k rozhodování o výběru konkrétního uchazeče s následným informováním všech uchazečů o výsledku.

2.2 Forma pracovního inzerátu

Aby získávání a výběr uchazečů byly úspěšné, je třeba sestavit pracovní inzerát tak, aby oslovil vhodné uchazeče, kteří splňují základní požadavky.

Základní požadavky kladené na uchazeče je dobré si definovat ještě před začátkem samotného procesu výběru na konkrétní pracovní pozici.

Sestavení pracovního inzerátu se často jeví jako prvotní nedostatek, kterému personalisté ve společnostech nedostatečně věnují svůj čas. Na základě e-booku zveřejněného společností LMC, byly sepsány níže uvedené informace, jak by měl úspěšný inzerát vypadat, aby zaujal co nejširší spektrum kvalitních uchazečů. (LMC, 2020, online)

- Napsat inzerát tak, aby bylo jasné, co bude nový zaměstnanec dělat.
- Vytvoření představy o ideálním uchazeči a co daného uchazeče motivuje.
- Uvést motivátory, které motivují všechny uchazeče bez rozdílu: užitečná a smysluplná práce, možnost vlastního rozvoje, slušný a férový přístup, flexibilita a autonomie.
- Inzerát je vhodné konzultovat se zaměstnancem na stejné nebo obdobné pracovní pozici, která se inzeruje.
- Pro lákavost pracovní nabídky je vhodné nabídnout benefity, které jsou v současnosti žádané nejvíce: výše mzdy, flexibilita, dostupnost do zaměstnání, benefity zaměřené na čas, lepší přístup k lidem.
- V inzerátu nesmí chybět přiblížení atmosféry ve firmě.
- Je vhodné se vyhnout prázdným frázím a být více osobní (např. fráze „příjemné pracovní prostředí“ lze popsat osobněji: „Pracujeme v open-space, ale každý má dostatek prostoru.“)

Kanceláře mají výborně vybavenou kuchyňku a jídelní kout. Kvalitní káva a občerstvení je zdarma.”)

- Oddělením méně důležitých požadavků od těch důležitých lze získat více uchazečů. Méně důležité požadavky lze případně doučit. Opravdu málokdo vyhoví všem kritériím.
- Důležité požadavky je třeba konkrétně specifikovat (např. požadavek znalosti MS Office lze specifikovat: „V Excelu byste měl umět vytvořit kontingenční tabulku prodeje a vytvořit PowerPoint prezentaci pro Váš tým.”)
- Inzerát by měl být rychlým a stručným přehledem o budoucí pozici a dalších výhodách s ní spojených.

2.3 Metody výběru pracovníků

Jednotlivé metody výběru zaměstnanců jsou specifické postupy zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Mezi hlavní metody výběru pracovníků patří prvně hodnocení životopisu, popř. analýza dokumentace. Následujícími metodami jsou výběrový pohovor, testování uchazečů, Assessment centrum a zkoumání referencí. (Šikýř, 2016, s. 105)

Analýza dokumentace

Jde o základní metodu předvýběru a posléze i výběru vhodného uchazeče. Mezi nejčastěji analyzované dokumenty patří životopis, firemní dotazník pro uchazeče, motivační dopis, doklady o vzdělávání a další certifikáty. Tyto dokumenty jsou zdrojem informací o uchazeči. Nejde ovšem pouze o obsah dokumentů, ale i o jejich formu, která o uchazeči také vypovídá. (Lochmannová, 2016, s. 36)

Pracovní pohovor

Po vyřazení uchazečů a rozhodnutí se, kdo bude na přijímací pohovor pozván, je třeba uchazeče pozvat a dohodnout s nimi možný termín pohovoru. Uchazeče je třeba formálně, pomocí emailu, informovat, kam a kdy se mají dostavit, informovat o procesu výběru. Některé organizace sdělují uchazečům, kdo s nimi pohovor povede a také co dalšího se od nich očekává, jaké dokumenty si mají přinést. Jde např. o certifikáty o kvalifikaci, doklad o trvalém bydlišti nebo pracovním povolení, ukázky jejich prací atd. Uchazeče je vhodné hned v počátku celého procesu informovat o dnech, kdy budou pohovory probíhat, aby dopředu věděli, jaký den si rezervovat volný pro případ, že by byli pozváni. (Dále, 2007, s. 71)

Armstrong (2007, s. 361) uvádí tři základní typy pohovorů:

1. Individuální pohovory (pohovory typu 1+1) - jsou nejběžnější metodou výběru pracovníků. Poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. Pokud provádí pohovor jen jeden tazatel, může dojít k chybnému nebo povrchnímu rozhodnutí.
2. Pohovorové panely - umožňují předejít případnému chybnému zkusení, jak se může stát u individuálního pohovoru. Nejobvyklejší variantou je, že panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou panelu je možnost sdílení informací. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazeči.
3. Výběrová komise - jde o oficiálnější a obvykle větší pohovorový panel, kde existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Výhodou tohoto typu pohovoru je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat své poznatky. Nevýhodou je, že členové komise mohou pokládat neplánované otázky, může dojít k tomu, že názory dominujících členů komise převáží názory ostatních členů. Výběrová komise také může zaskočit a znervóznit uchazeče a tím znemožnit plně se projevit.

Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 54) uvádí další dělení výběrového pohovoru na strukturovaný a nestrukturovaný. Nejčastěji se používá strukturovaný výběrový pohovor, při kterém jsou předem vedoucím pracovníkem, nebo personalistou připravené otázky, struktura a pořadí otázek s časovou náročností. Nestrukturovaný výběrový pohovor je veden bez zvláštní přípravy. Otázky, jejich pořadí a časová náročnost se řídí podle vývoje rozhovoru a dle reakcí uchazeče.

Testování uchazečů

Při výběru vhodného uchazeče mohou být uplatněny (Dvořáková a kol. 2007, s. 140):

- Testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti. Jiným názvem testy inteligence. Testy jsou vyplňovány za standardizovaných podmínek do připravených formulářů. Cílem testů je předpoklad budoucího pracovního výkonu.
- Testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti. Mají odhalit kancelářské schopnosti, manuální zručnost nebo psychomotorické schopnosti.
- Testy osobnosti mají za účel odhalit případný „rizikový“ faktor, který by mohl negativně působit při výkonu práce.

Mužík (2007, s. 187) uvádí další možnosti testování, jako jsou např. projektivní testy a posuzovací stupnice. Projektivní testy jsou zaměřeny na dynamické charakteristiky osobnosti (emoce, potřeby, reakce na stres, postoje, názory apod.) Jejich validita je závislá především na profesionalitě psychologa, který test administruje a vyhodnocuje. Posuzovací stupnice představují určité kontinuum, na které uchazeč umisťuje svůj úsudek. Validita posuzovací stupnice je také závislá na profesionalitě posuzovatele.

Assessment Centrum

Neboli AC, je metoda, která se využívá jak při výběru, tak rozmístování, povyšování, vzdělávání a rozvoji, nejčastěji u manažerů a specialistů. Jde o standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná. (Dvořáková a kol. 2007, s. 141) Šikýř (2016, s. 109) doplňuje, že AC umožňuje komplexně posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál zaměstnanců. V případě výběrového řízení je AC založeno na zkoumání výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém a individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. Tím uchazeči prokazují odbornou způsobilost pro výkon práce a rozvojový potenciál pro odborný rozvoj a funkční postup.

Hroník (2007, s. 202) tvrdí, že Assessment Centrum lze těžce definovat, protože může obsahovat řadu dílčích metod, které mohou být užity samostatně. Základní jednotkou, na kterou se AC zaměřuje je chování. Vzorek chování získáváme v modelových a zkuškových situacích, které simulují realitu či ji spíše metaforicky vyjadřují. Mezi nejčastější modelové a zkuškové situace v AC patří skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické testy.

Zkoumání referencí

Zkoumání referencí je metoda, kdy se posuzovatel uchazeče zaměřuje se na osoby, které s uchazečem byly v kontaktu v předešlém profesním či studijním životě. Organizace tyto kontakty oslovuje s vědomím uchazeče. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 55) Jedná se o méně efektivní metodu, protože uchazeči mají tendenci si vybírat kontaktní osoby, se kterými byli „zadobře“.

2.4 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řadu kroků, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a potvrdí zájem o nabídku zaměstnání. Proces přijímání pracovníků můžeme chápat dvojitým způsobem: v užším a širším pojetí.

Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří kroky související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do společnosti.

Širší pojetí zahrnuje i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka společnosti na nové místo v rámci společnosti. Personální praxe se zaměřuje spíše na užší pojetí přijímání pracovníků, nicméně formální i neformální náležitosti příslušných kroků jsou v obou případech podobné. (Koubek 2010, s. 189)

Formální stránka přijímání pracovníka zahrnuje vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. Pokud se jedná o současného zaměstnance, který přechází na nové pracovní místo, tak zpravidla dochází k sepsání dodatku ke stávající pracovní smlouvě.

Pracovní smlouva vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu, popř. dnem jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance. Pracovní smlouva musí být podepsána nejpozději v den nástupu do práce. Pracovní smlouva obsahuje obligatorní (povinné) a fakultativní (volitelné) náležitosti. Ze zákona jsou povinné jen tři náležitosti: druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Mezi nepovinné náležitosti pracovní smlouvy patří například zkušební doba, doba trvání pracovní doby, mzdové či platové podmínky, souhlas zaměstnance s vysláním na pracovní cesty, konkurenční ujednání, ujednání o hmotné odpovědnosti a mlčenlivosti, případně další. (Lochmannová 2016, s. 48-50)

Po přijetí pracovníků do organizace následuje velmi důležitá součást personální práce: adaptace pracovníků. Cílem adaptačního procesu je, aby se noví pracovníci přizpůsobili podmínkám práce v konkrétní organizaci, na konkrétní pracovní pozici a adaptovali se do svých nových pracovní a sociálních rolí.

Adaptaci rozlišujeme na tzv. řízenou a neřízenou, přičemž neřízená je integrování zaměstnance bez vlivu organizace. Jako vhodnější způsob adaptování se jeví tzv. řízená a organizovaná adaptace. Je většinou koordinována personálním oddělením a podílí se na ní nadřízený nového pracovníka a stanovený mentor.

Řízená adaptace začíná studiem základních dokumentů firmy, jako je pracovní a organizační řád, předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví

při práci, etický kodex, kolektivní smlouva apod. Armstrong (2007, s. 397) doplňuje mezi dokumentaci společnosti i příručku pracovníka, která by měla obsahovat vše, co by měl pracovník znát, tedy to, co je známo jako orientační balíček.

Příručka pracovníka by měla být stručná a obsahovat vše, co potřebuje nový pracovník znát. Nový pracovník má být dále seznámen se svým popisem práce, možnostmi vzdělávání, rozvoje a kariéry v podniku a s nároky na výkon. Mentor poskytuje novému zaměstnanci praktickou pomoc při plnění práce, vysvětluje mu pracovní postupy a dává rady co se týká neformálních mezilidských vztahů v celém podniku.

Před skončením zkušební lhůty se také provádí první pracovní hodnocení zaměstnance. Tímto hodnocením se tento proces formálně ukončuje.

Adaptace pracovníka však v dalších oblastech a detailech i nadále probíhá; tento proces je ukončen zvládnutím práce zcela samostatně a bez pomoci mentora, případně personálního oddělení. (Mužík a Krpálek, 2017, s. 137)

3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Podle Wagnerové (2008, s. 12) je hodnocení pracovníků „pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti cílů.“ V odborné literatuře se lze dočíst, že pojem hodnocení pracovníků je zastaralý a v této souvislosti se spíše mluví o řízení výkonnosti. Oba pojmy nelze nazvat za synonyma, jelikož pojem řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků. (Armstrong, 2009, s. 12)

Cílem není pouze zhodnocení výkonu zaměstnance, ale i zvýšení jeho motivace a aktivního přístupu. Pracovník se sám podílí na formulaci svých pracovních cílů na následující období, řeší problémy, spojené s jejich realizací a navrhuje možnosti zlepšení jeho schopností a dovedností. Hodnocený pracovník se tak stává aktivním prvkem v procesu hodnocení, což pozitivně ovlivňuje jeho věrnost a postoj k organizaci a jeho motivaci k podávání lepších výkonů. (Dvořáková a kol., 2010, s. 251)

Mužík a Krpálek (2017, s.139) uvádí, že v podnikové praxi dělíme hodnocení pracovníků na neformální a formalizovaný proces. Neformální hodnocení je součástí „všedního života“ a komunikace pracovníků. Jde o verbální i neverbální zpětnou vazbu, reakci na jednání a chování každého člověka. **Neformální hodnocení** je výsledkem interakcí mezi nadřízenými, podřízenými a jejich spolupracovníky. Může být ovlivněno subjektivními emocemi, náladou a pocity. **Formalizované hodnocení** je standardizovanou formou hodnocení pracovníků. Je určeno plánem a má své písemné postupy, které slouží k dalším personálním rozhodnutím.

Výsledky hodnocení poskytují organizaci zpětnou vazbu o kvalitě řízení podniku. Názory pracovníků přináší důležité informace o efektivitě systému hodnocení, ohledně faktorů majících vliv na spokojenost a nespokojenost pracovníků v organizaci, o potřebách kvalifikačních aktivit a o atmosféře na pracovišti, která má zásadní vliv na mezilidské vztahy. Výsledky hodnocení přispívají ke zvyšování firemní kultury a zlepšování motivujícího prostředí v organizaci. (Dvořáková a kol., 2012, s. 258)

3.1 Kritéria hodnocení pracovníků

Kritéria hodnocení pracovníků jsou definována jako ukazatele výkonu. Prostřednictvím kritérií se posuzuje výkonnost a výsledky pracovní činnosti. Správné nastavení kritérií má klíčový význam pro

organizaci, jelikož ovlivňuje výkon pracovníků a tím i ekonomické výsledky celé organizace. (Pilařová, 2008, s. 41)

Základními kritérii hodnocení pracovníků jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění, ale zpravidla s nimi při hodnocení pracovního výkonu nevystačíme a snažíme se nalézt a uplatnit i kritéria další. Hodnocení výkonu pracovníka je zaměřeno nejen na výsledky práce, ale i na pracovní a sociální chování, schopnosti a další vlastnosti jedince. (Koubek, 2007, s. 212)

Kocianová (2010, s. 149-150) uvádí tři základní kategorie hodnotících kritérií. První z nich jsou vlastnosti - loajalita, spolehlivost, podnikavost, verbální schopnosti, organizační schopnosti aj. Druhou kategorií jsou kritéria vztahující se k výsledkům výkonu, například počet vyrobených kusů, uzavřených smluv nebo množství obslužených zákazníků. A třetí kategorií jsou kritéria vztahující se k chování pracovníka - spolupráce s kolegy, jednání s lidmi, ochota pracovat, samostatnost při práci apod.

Kritéria jsou měřitelná, jen pokud se vztahují k výsledkům práce. Ostatní kritéria umožňují subjektivní přístup k hodnocení. Proto je důležité definovat, jaký pracovní výkon je žádoucí a který je naopak nepřijatelný. Musí se stanovit i normy a standardy, které umožní rozlišit pracovníky na základě jejich výkonu. (Koubek, 2007, s. 214)

3.2 Metody hodnocení pracovníků

Hroník (2006, s. 55-77) řadí mezi základní metody hodnocení takové metody, které mají obecný charakter. Niže je uveden výčet včetně základního vysvětlení:

- **Motivačně-hodnotící pohovor** - má dvě části. V první části pracovník hodnotí sám sebe, posléze se zaměřuje více do budoucnosti. V druhé části přichází nadřízený s jeho hodnocením.
- **MBO (Management by Objectives)** - neboli řízení podle cílů. Metoda je zaměřena na budoucnost a obsahuje následující základní prvky: stanovení cílů, plánování akcí a úkolů, sebeřízení a proběžná kontrola/koučování.
- **Metoda klíčové události** - sleduje oblast procesu, kdy se zaznamenává jedna pozitivní a jedna negativní událost během daného intervalu.
- **Assessment Centrum (AC) a Development Centrum (DC)** - AC i DC využívají různé metody, především skupinové modelové situace, psychodiagnostické testy a individuální situace

- **360° zpětná vazba** - vícezdrojové hodnocení, kdy je hodnocený hodnocen různými lidmi, ale stejnými kritérii. Probíhá za běžného chodu.
- **Sociogram** - metoda zaměřená na současný stav a hodnocení procesu. Používá se ke sledování vzájemných vazeb a každý účastník může vidět své postavení ve srovnání s druhými, resp. sebehodnocení a hodnocení ostatních.
- **Mystery shopping** - jedná se o anonymní pozorování. Má několik podob. Může jít např. i o mystery calling.
- **Hodnocení potenciálu** - Metoda je používána především při hledání talentů. Vhodným nástrojem pro měření potencialu jsou metody e-psycho.

Koubek (2010, s. 219) doplňuje i další metody hodnocení, jako je například hodnocení podle dohodnutých cílů, hodnocení na základě plnění norem, volný popis, hodnocení pomocí stupnice a další. Šikýř (2016, s. 123-124) uvádí i další metody hodnocení, např. hodnocení pomocí checklistu a metodu BARS (**B**ehaviorally **A**nchored **R**ating **S**cale).

V praxi lze říci, že nejpoužívanější metodou je metoda hodnocení podle dohodnutých cílů, tj. metoda SMART, která je blíže přiblížena, viz hodnocení podle dohodnutých cílů.

- **Hodnocení podle dohodnutých cílů**

Vhodná metoda pro hodnocení manažerů nebo specialistů, kdy si pracovník stanoví cíl, který se pak zkoumá a posuzuje, jestli ho bylo dosaženo. Pracovní a rozvojové cíle by měli být SMART. Jednotlivá písmena jsou zkratkou pro vlastnosti, které by měl cíl splňovat (Šikýř, 2016, s. 123):

- o **S**pecific - konkrétní
- o **M**asurable - měřitelný
- o **A**chievable - dosažitelný
- o **R**elevant - relevantní, odpovídající cílům práce
- o **T**ime-framed - časově specifikovaný

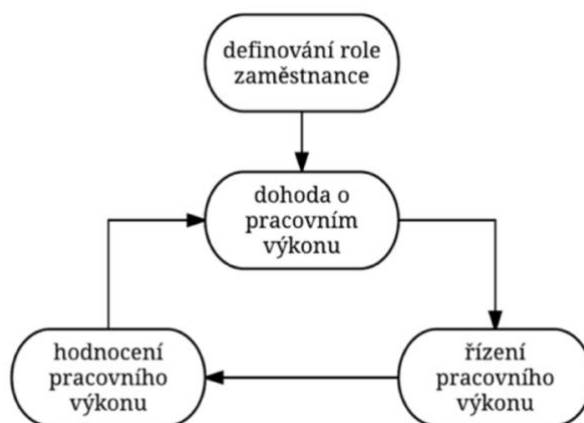
3.3 Proces hodnocení pracovníků

Proces řízení pracovního výkonu vychází z role zaměstnance v organizaci a probíhá jako neustále se opakující cyklus (Šikýř, 2014, s. 111):

- uzavírání dohody o pracovním výkonu na stanovené období,
- řízení pracovního výkonu v průběhu stanovené období,

- hodnocení pracovního výkonu za stanovené období.

Díky procesu hodnocení je možné získat informace o ekonomickém a sociálním stavu firmy, prostřednictvím úrovně disciplíny, výkonnosti a kvality vztahů v organizaci. Proces hodnocení pracovníků plní také funkci informační. (Štikar, Rymeš, Reigel a Hoskovec, 2003, s. 350-351)



Obrázek 2 Proces řízení pracovního výkonu

Zdroj: Šikýř (2014, s. 111)

Řízení pracovního výkonu začíná definováním role zaměstnance. Manažer se zaměstnancem určí obsah práce, výsledky práce a chování a co zaměstnanec potřebuje, aby mohl dosáhnout těchto výsledků.

Po definování role zaměstnance se uzavře dohoda o pracovním výkonu na určité období (zpravidla na rok a v písemné formě). Manažer se zaměstnancem definuje požadovaný výkon, rozvoj požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých pracovních podmínek.

Následnou fází je řízení pracovního výkonu, kdy manažer řídí zaměstnance a vede ho k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. V průběhu řízení pracovního výkonu manažer systematicky hodnotí, dává zpětnou vazbu a motivuje zaměstnance k výkonu. Zjištěné problémy pracovního výkonu musí zaměstnanec s manažerem okamžitě řešit.

Poslední fází, po které se proces začíná opakovat, je hodnocení pracovního výkonu. Jedná se o formální hodnocení, které je obvykle formou hodnotícího rozhovoru, kdy se hodnotí dosažená úroveň dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Zaměstnanec má možnost vyjádřit se k jeho hodnocení a následuje vzájemné dohodnutí o nápravě zjištěných nedostatků. (Šikýř, 2014, s. 111-113)

Naopak Koubek (2010, s. 215-216) rozděluje proces hodnocení pracovníků do zhruba devíti fází, které lze dále rozdělit na tři časová období. Časová období se dělí na přípravnou fázi, období získávání informací a podkladů a období vyhodnocování informací o pracovním výkonu.

4 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Nejdůležitější záležitostí řízení odměňování je, jak vysokou úroveň výkonu mohou dosáhnout motivovaní lidé. Charakteristickým cílem strategie odměňování je formování kultury výkonu. Proto je nezbytné rozumět faktorům, které motivují lidi, a jak s ohledem na tyto faktory lze vytvářet procesy a postupy v odměňování. Zvýší se tak motivace, pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní spontánní, dobrovolné chování. Teorie motivace tak nabízí možné kroky potřebné k vytvoření efektivních systémů odměňování. (Armstrong, 2009, s. 109)

4.1 Motivace pracovníků

Motiv je podle Armstronga (2007, s. 219) důvod, abychom něco udělali. Faktory ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivace se týká těchto faktorů a mezi tyto složky motivace patří (Armstrong, 2007, s. 219):

- *směr - co se nějaká osoba pokouší dělat,*
- *úsilí - s jakou pílí se o to pokouší,*
- *vytrvalost - jak dlouho se o to pokouší.*

Veškeré přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejznámějšími teoriemi jsou (Armstrong, 2007, s. 221-222):

- Teorie instrumentality - tvrdí, že odměny či tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Autorem byl F. W. Taylor (1911).
- Teorie zaměřené na obsah motivace (teorie potřeb) - motivace se týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Autory této teorie byli Maslow (1954), Herzberg a kol. (1957), McGregor (1960).
- Teorie zaměřené na proces motivace - zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a souvisejí s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

Motivaci můžeme rozdělit na vnitřní motivaci a vnější stimuly, které představují faktory ovlivňující chování lidí. Vnitřní motivace znamená, že vnitřní podněty působící v psychice člověka a směřují

jednání a chování člověka k uspokojení určité potřeby. Vnitřní motivace ovlivňuje, jak budou zaměstnanci ochotni pracovat v souladu s určenými požadavky a v zájmu očekávaných výsledků organizace. Vnější stimuly jsou vnější podněty působící na psychiku člověka a usměrňující jednání a chování člověka k dosažení očekávaného výsledku. Vnější stimuly určují jednání člověka pouze tehdy, pokud se setkají s příslušnými motivy. (Šikýř, 2016, s. 147)

Urban (2013, s. 66-67) rozdělení upravuje a popisuje na motivaci vnější, resp. hmotnou, s očekáváním finančního ohodnocení, případné materiálního obohacení a vnitřní, resp. nehmotnou, kdy pracovník získá úctu vlivem svého postavení, může plně uplatnit své schopnosti, získat nové dovednosti, být v kontaktu s lidmi a být hrdý na svého zaměstnavatele.

Koubek (2010, s. 115-116) tvrdí, že nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Uvádí také citaci Pfeffera, že lidé pracují pro peníze, ale ještě více pracují kvůli svému smyslu života. Některé podniky tuto podstatu skutečně ignorují a v podstatě ignorují své zaměstnance a platí tuto cenu kvůli nedostatku oddanosti a loajality. Peněžní odměna nemůže nahradit pracovní prostředí s vysokou mírou důvěry, zábavy a významné a smysluplné práce. Koubek uvádí i další teorie, které vyzdvihují naopak motivaci pomocí peněz. Koubek uvádí, že se zdá pravděpodobné, že většina lidí bude reagovat pozitivně na rozumnou, promyšlenou kombinaci peněžních a nepeněžních odměn. V jaké míře však bude ta reakce pozitivní, bude záležet na jejich vlastních potřebách a touhách.

Proces motivace pracovníků k výkonu obsahuje tedy celý komplex problémů. Zásadní je věc mzdy, platu a nefinančního odměňování lidí. Do oblasti motivace patří také oceňování a hodnocení pracovníků. Patří sem také poskytování standardních sociálních požitků pro všechny zaměstnance a vybraných benefitů v závislosti na individuálním přínosu pro jednotlivé zaměstnance. (Mužík a Krpálek, 2017, s. 162)

Armstrong (2007, s. 228) doplňuje, že motivaci k výkonu a spokojenosti s prací ovlivňuje spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Spokojenost s prací také závisí do značné míry na potřebách a očekávání jednotlivce a na prostředí, ve kterém pracují.

4.2 Řízení a nástroje odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jedním z nejdůležitějších, ale zároveň nejsložitějších nástrojů v rámci personální práce. Úkolem systému odměňování je získat a udržet kvalitní zaměstnance a v rámci jejich kariéry přispívat k růstu jejich produktivity, a to vše při současné nutnosti zajištění nákladové konkurenceschopnosti organizace. (Lochmannová, 2016, s. 80)

Spravedlivé a efektivní odměňování slouží k uskutečňování strategických cílů zaměstnavatele a uspokojování specifických potřeb zaměstnanců. Systémy odměňování zaměstnanců zahrnují jak peněžní formy odměňování (mzda, plat, odměna z dohody), tak nepeněžní formy odměňování (pochvaly, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režim, užitečné zaměstnanecké výhody apod. (Šikýř, 2016, s. 128)

Spravedlivé odměňování je jednou z příčin, které ovlivňují pracovní spokojenost. Zaměstnavatel má periodicky provádět průzkumy o mzdách a na zjištěné skutečnosti hledat vhodná opatření. Jen díky tomu může reagovat na mzdové nároky zaměstnanců. Najít všemi akceptované mzdové struktury je ovšem považováno za historický mzdový problém, který nemá konečné řešení, a zaměstnavatel musí stále validovat účinnost metod, které uplatňuje při jeho řešení. Je také třeba vymezit zásady pro tvorbu a čerpání mzdových prostředků a posílit pravomoci vedoucího zaměstnance za stanovení individuální mzdy, především pohyblivé složky mzdy. Každý vedoucí musí pravidelně dostávat spolehlivé a aktuální informace o vývoji mezd na vnějším i vnitřním trhu práce, aby mohl propojit mzdu s ostatními prostředky motivace k práci. (Dvořáková a kol., 2007, s. 322)

Mezi základní nástroje odměňování patří: pevná mzda, variabilní složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance, výkonová složka mzdy, mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody.

- Pevná mzda se váže nejen na tržní relace mezd různých profesí, ale také na to, jak hodnotí zaměstnavatel nároky a požadavky určitých prací. Je to zaručená část individuální mzdy, která přísluší zaměstnanci jen za skutečně odpracované dny. Za dny, kdy nepracoval, může pracovník pobírat buď náhrady mzdy nebo může čerpat tzv. neplacené volno.
- Osobní ohodnocení je mzdová složka, která je založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků a je přiznávána za delší časové období. Může být i odebrána, pokud pracovník neplní své pracovní úkoly v souladu s požadavky organizace.

- Výkonová složka mzdy je vyplácená v podobě bonusů, provizí, nebo podílů na zisku. Zároveň je vázaná na individuální výkon zaměstnance, případně výkon celého podniku. Jedná se o pohyblivou složku mzdy, která stimuluje k výkonu. Její podíl k celkové odměně pracovníka by měl záviset na jeho možnosti ovlivnit výsledky své práce.
- Mzdové příplatky zrcadlí zpravidla mimořádné podmínky práce či pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance.
- Zaměstnanecké výhody (tzv. benefits) jsou složkami odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám finanční odměny. Může se jednat o finanční příspěvky, cenová zvýhodnění a služby, které jsou pracovníkům poskytovány s cílem zvýšit jejich pracovní spokojenost, posílit identifikaci s organizací a přispět k jejich dalšímu rozvoji či relaxaci ve volném čase. (Lochmannová, 2016, s. 81-82)

Zaměstnanecké výhody nejsou odměnou za vykonanou práci a nezávisí na výkonu zaměstnance. Poskytování benefitů je součástí péče o zaměstnance. Systém poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo volitelný. (Šikýř, 2016, s. 135)

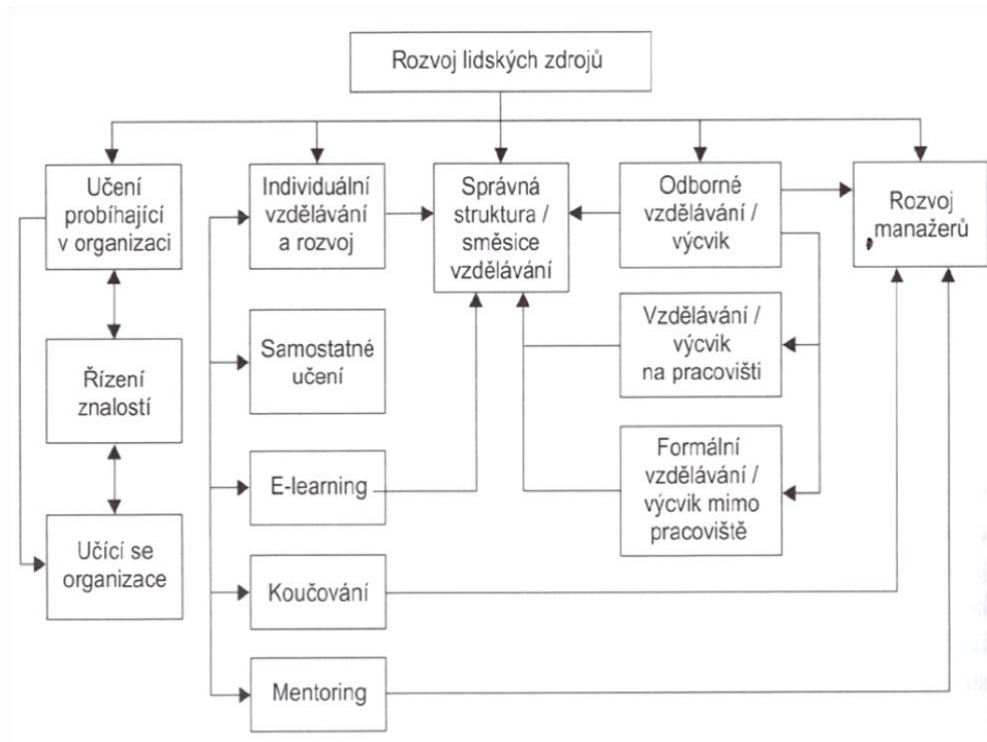
Organizace svým zaměstnancům nabízejí stále širší spektrum odměn a benefitů. Flexibilní pracovní doba, neomezená dovolená, sick days, neomezená dovolená a mnoho dalších - zdá se, že zaměstnavatelé jsou ochotni nabídnout téměř cokoliv, pokud to nezahrnuje zvýšení základní mzdy. Přestože odměňování považují organizace za důležité, pouze malá část organizací se cítí být připravena zavést do strategie odměňování zásadnější změny. Jako největší bariérou změny individualizovaného odměňování může být vnímané nespravedlivé odměňování. (Deloitte Advisory, 2019, s. 22)

5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Základním zákonem úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní pracovníci, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují, a tak se zákonitě péče o rozvoj pracovních schopností pracovníků stává nejdůležitějším úkolem personální práce. (Koubek, 2010, s. 252)

V současnosti je vzdělávání vyžadováno jak ze strany pracovníků, pro které je možnost neustále se učit jedním z důležitých kritérií při výběru nového zaměstnání, tak ze strany zaměstnavatelů, kteří se snaží své pracovníky připravit na změny související s moderními technologiemi či prodlužující se délkou života. S prodlužující se délkou života totiž narůstá počet pracovních let a očekává se, že si lidé budou budovat svoji kariéru ve více oblastech. Vzdělání je také vnímáno jako jeden ze způsobů, jak obsadit pozice, pro které nebyl nalezen vhodný uchazeč a jako podpůrný nástroj angažovanosti pracovníků. Vzdělávání současnosti by nemělo být nárazovou aktivitou, ale každodenní součástí pracovního dne. Lze toho dosáhnout pomocí nástrojů jako jsou krátká vzdělávací videa, playlisty s podcasty, nebo např. sociální sítě, které jim poskytují interaktivní možnosti vzdělávání. (Deloitte Advisory, 2019, s. 10)

Cílem rozvoje je zvýšit schopnost pracovníků v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody. Jde tedy o zabezpečování toho, aby organizace měla pro uspokojování svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí. Toho se dosahuje vytvářením komplexního rámce pro rozvíjení lidí, který je vyobrazen na obrázku 3. (Armstrong, 2009, s. 443)



Obrázek 3 Komplexní rámec pro rozvoj lidských zdrojů

Zdroj: Armstrong (2009, s. 444)

Cílem podnikového vzdělávání je zajistit pracovní způsobilost všech pracovníků k výkonu činností v pracovních funkcích, na které jsou přiřazeni. Podnikové vzdělávání se stává prostředníkem a pomocníkem k dosažení cílů organizace, je zaměřeno na období dospělosti člověka, je nedílnou součástí výkonu specifického povolání a souběžně s ním se uskutečňuje. Důležitým pojmem, který je v současnosti platný je dynamický profesní rozvoj. Jde o aktualizaci teoretických a praktických vědomostí a také o vývoj psychofyzických vlastností a společenského chování, užitečných v profesní práci, takovým způsobem, aby se pracovníci připravili na plnění profesních rolí v budoucnosti, rozšíření obsahu práce, přijetí nových organizačních rolí a rozvoji organizační kultury. (Mužík a Krpálek, 2017, s. 145-146)

5.1 Systematické vzdělávání pracovníků

Systematické vzdělávání pracovníků má čtyři základní fáze (Koubek, 2010, s. 261-264):

- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka, proto **fáze identifikace potřeb organizace** v oblasti kvalifikace a vzdělávání jejich pracovníků je založena na odhadech. V praxi se postupuje tak, že se analyzují tři zdroje: údaje týkající se celé organizace, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a údaje o jednotlivých pracovnících. Mimo jiné se také potřeby vzdělávání opírá o požadavky vedoucích pracovníků i pracovníků řadových. Také velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu. (Koubek, 2010, s. 261-264)

Z fáze identifikace potřeby vzdělávání se plynule přechází do fáze **plánování vzdělávání**. Jeden z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání. (Koubek, 2010, s. 261-264) Jednoznačná a univerzální metoda vzdělávání pracovníků neexistuje. Vzdělávání můžeme rozdělit např. podle místa, kde bude probíhat. Jedná se o nejčastější klasifikaci, kdy vzdělání probíhá buď na pracovišti, nebo mimo pracoviště. K dalším metodám patří vzdělávání dle činnosti nebo vzdělávání dle fází a typů vzdělávacího procesu. (Bartoňková, 2010, s. 156-157)

Fáze **realizace vzdělávání** následuje po fázi plánování. Na základě plánovaného cíle a cílové skupiny zaměstnanců se nejprve vyberou vhodné metody, instituce, lektor, místo a čas vzdělávání. Poté se zajistí materiální a technické vybavení, určí se podmínky realizace s určitou institucí. Následně se informují účastníci vzdělávání a vybere se vhodná metoda hodnocení vzdělávání a stanoví se náklady vzdělávání. (Šikýř, 2016, 141)

Základním problémem **vyhodnocování výsledků vzdělávání** je stanovení kritérií hodnocení. Jak již bylo řečeno, kvalifikace a vzdělávání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň, nebo velikost změny, lze zjistit jen nepřímo. Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost postupů vyhodnocování. V odborné literatuře se lze setkat s porovnáním výsledků vstupních testů a testů po ukončení vzdělávacího programu, monitorováním vzdělávacího programu, kvantifikováním praktických přínosů

vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů. Tyto metody však mohou být nepřesné a málo spolehlivé. Nejčastěji se proces hodnocení rozděluje na řadu dílčích hodnocení jako je odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání, testování účastníků, hodnocení použitých nástrojů a jak se změnilo pracovní chování a výkony pracovníků, kteří se účastnili vzdělávání. (Koubek, 2010, s. 274-276)

5.2 Plánování osobního rozvoje

Plánováním osobního rozvoje chceme pomoci získání nových znalostí a dovedností v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Nejčastěji se však setkáváme s jednoročními plány. (Dvořáková a kol., 2012, s. 288) Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace. Plánování osobního rozvoje tvoří fáze uvedené v následujícím obrázku.



Obrázek 4 Fáze plánování osobního rozvoje

Zdroj: Armstrong (2007, s. 471)

Širším rámcem osobního plánu rozvoje je kariérní plánování, jehož cílem je dlouhodobé budování kvalifikačního a pracovního potenciálu vybraných zaměstnanců pro výkon náročnějších činností a funkcí. Záměrem je mít ve správný čas potřebný počet vhodných jedinců pro personální obměnu. Kariérní plánování má také úlohu nástroje motivace zaměstnanců. Právě nabídka kariérního růstu a osobnostního rozvoje hraje velkou roli pro získání a udržení talentů a klíčových lidí. (Dvořáková a kol., 2012, s. 288)

5.3 Metody vzdělávání pracovníků

Jak již bylo řečeno, neexistuje zde jednoznačný návod, jak vybrat ze všech metod tu nejúčinnější. Výběr metod je ovlivněn okolnostmi, které působí na podnik, na jednotlivých účastnících vzdělávání a na stanovených cílech. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 111) Záleží na oblasti vzdělávání, kterou podnik zvolí. Jinou metodu zvolíme při přisvojování vědomostí a znalostí a jiné při ovlivňování postojů a názorů. V současnosti lze vymezit více jak sto různých metod pro podnikové vzdělávání. (Bartoňková, 2010, s. 150-151)

Armstrong (2007, s. 465) ještě dodává, že lepší výsledky přinese kombinace několika zvolených metod. Je to z důvodu, že dobře zvolená škála metod vzdělávání získá větší pozornost zaměstnanců. Nedá se tedy předpokládat, že pokud podnik zvolí jednu metodu, výsledky budou stejně efektivní.

Podle Koubka (2010, s. 265-266) se metody vzdělávání dělí do dvou kategorií, kde místo výkonu vzdělávání rozděluje tyto kategorie. Podnikové vzdělávání probíhající **na pracovišti** a **mimo pracoviště**.

Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti se uskutečňuje při běžných pracovních činnostech a povinnostech. Koubek (2010, s. 267) uvádí následující metody vzdělávání na pracovišti: Instruktaž při výkonu práce, koučování, mentorování, konzultování, asistování, pověřování úkolem, rotace práce a pracovní porady. Mnoho autorů popisuje i další metody vzdělávání na pracovišti, ale podrobněji se zaměříme na výše zmíněné metody:

- **Instruktaž při výkonu práce** - metoda při které se pracovník učí sledováním a napodobováním práce školitele. Metoda je vhodná při zaškolování, kde se pracovník učí z výkonu práce jiného pracovníka. (Šikýř, 2016, s. 142)
- **Koučování** - dlouhodobější metoda učení, instruování a sdělování připomínek koučem. Kouč periodicky kontroluje pracovníka a přistupuje ke každému pracovníkovi individuálně. Jde o soustavné podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu práce. (Koubek, 2010, s. 267)
- **Mentorování** - obdoba koučování, ale s tím rozdílem, že každý pracovník si vybírá svého mentora. Je to důležité z toho důvodu, že mentor by měl být pro člověka osobním vzorem. Vybraný mentor, pokud je ochoten být mentorem, radí, stimuluje a pomáhá pracovníkovi i v jeho kariéře. (Koubek, 2010, s. 267)

- **Konzultování** - jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, kdy vzdělávaný pracovník se aktivně vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání. Tím vzniká zpětná vazba vzdělavateli. (Koubek, 2010, s. 268)
- **Asistování** - metoda probíhající prostřednictvím zkušeného pracovníka, kterému je přidělen školený pracovník. Zkušený pracovník asistuje při plnění pracovních úkolů a získává tak nové zkušenosti a postupy. (Tureckiová, 2004, s. 104)
- **Pověřování úkolem** - rozvinutí předešlé metody tím, že je vzdělávaný pracovník pověřen splnit určitý úkol. Předem již má vytvořeny potřebné podmínky. Jeho práce je sledována. (Koubek, 2010, s. 268)
- **Rotace práce** - vzdělávaný pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých úsecích organizace, pracovištích, či pracovních místech. Metody se využívá při seznamování čerstvých absolventů škol v organizacích, při výchově řídicích pracovníků, ale i u řadových pracovníků. (Koubek, 2010, s. 269)
- **Pracovní porady** - díky nim si účastníci vyměňují zkušenosti, prezentují názory a zaujímají postoje k problému. (Dvořáková a kol., 2007, s. 302).

Vzdělávání mimo pracoviště

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště řadíme podle Koubka (2010, s. 270-273):

- **Přednášky** - zaměřeny na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí.
- **Demonstrování** - názorné vyučování za využití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovní činnosti apod.
- **Případové studie** - skutečná nebo smyšlená vyličení organizačního problému. Vzdělávání je studují, snaží je diagnostikovat a navrhnout řešení problému.
- **Workshop** - varianta případové studie, kdy problém řeší skupina účastníků, kteří mají každý sám navrhnout způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhu je uspořádána diskuse a hledá se optimální návrh či kombinace návrhů.
- **Brainstorming** - další varianta případové studie, kde skupina vymýšlí návrhy pro řešení problému, které provází vzájemná diskuze.
- **Manažerské hry** - metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých je vyžadována určitá samostatnost a aktivita. Účastníci na sebe berou určitou roli,

a tak poznávají, jak se chovat v mezilidských vztazích, střetů a vyjednávání.

- **E-learning** - interaktivní metoda využívající počítačů. Tato metoda umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, kolektivní i individuální vzdělávání a další výhody.
- **Učení se hrou** - metoda spočívající v zadání úkolu mající podobu hry či pohybové aktivity, kde účastníci mohou použít různé manažerské dovednosti. Po ukončení aktivity probíhá diskuse o tom, jaké manažerské dovednosti byly zapotřebí a které účastníci použily.
- **Assessment Centrum/Development Centrum** - výběrová, ale i vzdělávací metoda manažerů. Simulace každodenní problémů a náplně manažerské práce. Jde o různé případové studie, simulace a hraní rolí, které jsou ale náročné na přípravu a technické vybavení.

Jako u předchozí kategorie platí, že výčet metod vzdělávání mimo pracoviště může být obsáhlejší, nicméně pro účely této diplomové práce postačí výše uvedené.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Praktická část analyzuje personální práci a personální činnosti ve vybrané společnosti s cílem zhodnotit stávající stav, určit možné nedostatky a navrhnout vhodné změny, které by přispěly ke zlepšení personální práce i celkového fungování společnosti.

Vybraná společnost si nepřála být v diplomové práci jmenována, a proto je označována jako společnost ABCD.

Praktická část je zpracována na základě interních dokumentů personálního oddělení, internetových zdrojů, osobní zkušenosti autorky, průzkumu trhu a dotazníkového šetření.

6.1 Podnikání společnosti

Mezinárodní společnost ABCD byla založena v červnu 2019 rozdělením odštěpením od mateřské společnosti ABC. Mateřská společnost ABC se zabývala výrobou spotřebních produktů do domácnosti a produktů pro zdraví a osobní péči.

Nová společnost ABCD se nyní zaměřuje na produkty do domácnosti odděleně a pod mateřskou společnost ABC patří produkty pro zdraví a osobní péči.

ABCD zaměstnává cca 60 zaměstnanců v České a Slovenské republice.

Mezi produkty společnosti ABCD patří prací prášky, prostředky na čištění nádobí v myčce, čisticí prostředky do domácnosti a vonné spreje a svíčky do interiéru. Mezi zákazníky patří velkoobchody, maloobchody a internetové obchody.

6.2 Organizační struktura společnosti

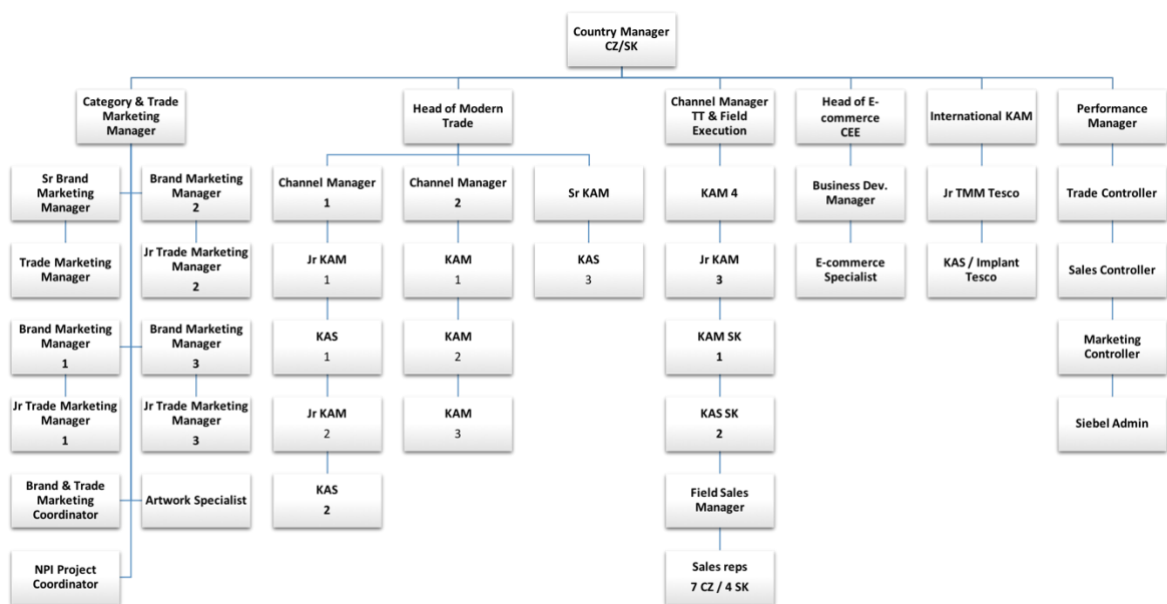
V České republice má společnost ABCD lokální pobočku na Praze 3, která se zaměřuje na administrativní část obchodu. Společnost je rozdělena do 7 oddělení, která tvoří komplexní zajištění chodu celé společnosti. Mezi hlavní oddělení patří:

- obchodní oddělení – moderní trh, tradiční trh a E-commerce,
- marketingové oddělení,
- oddělení logistiky a plánování zásob,
- finanční oddělení,

- personální oddělení,
- oddělení pro dodržování produktových legislativních norem,
- oddělení zákaznického servisu,
- controllingové oddělení,
- právní oddělení,
- IT oddělení.

Ve společnosti se uplatňuje tzv. liniová organizační struktura, kde v čele stojí Country manažer pro Českou a Slovenskou republiku, jemuž přímo reportují manažeři jednotlivých oddělení.

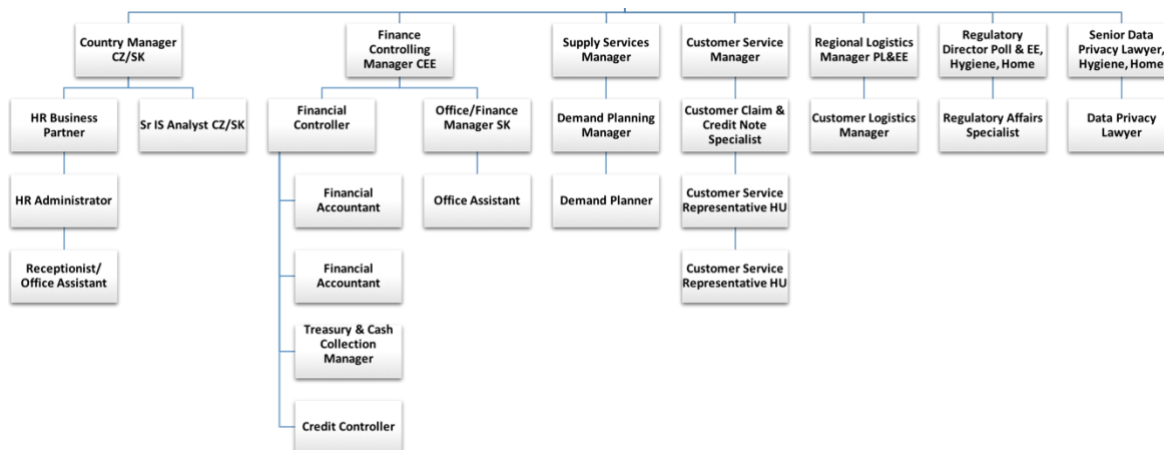
Obrázek 5 tedy naznačuje část organizační struktury zaměřenou na obchod, controlling a sales.



Obrázek 5 Organizační struktura společnosti ABCD

Zdroj: interní dokumenty ABCD

Obrázek 6 znázorňuje pracovní místa a oddělení, která fungují jako Back Office společnosti. Jedná se tedy o všechna ostatní oddělení vyjma těch uvedených v předchozím znázornění.



Obrázek 6 Organizační struktura společnosti ABCD

Zdroj: interní dokumenty

6.3 Hodnoty společnosti

Společnost na svých webových stránkách uvádí své hodnoty, které charakterizují kulturu firmy. Globální obchodní jednotka přináší inovativní řešení do jedné třetiny všech domácností na celém světě tím, že odstraňuje nečistotu, bakterie, škůdce a pachy, které ovlivňují zdraví a štěstí. Společnost ABCD také přináší zvyšování hygienických základů po celém světě.

Níže uvedený obrázek 5 uvádí hodnoty společnosti ABCD Společnost ho využívá k navigaci způsobem, jakým se pracovníci mají chovat jako jednotlivci, jako týmy a jako společnost. Kultura společnosti staví na tom, co společnost učinilo úspěšnou; a připravuje na udržitelný růst, aby mohli i nadále chránit, léčit a vychovávat příští generace.



Obrázek 7 Hodnoty společnosti

Zdroj: interní dokumenty ABCD

6.4 Personální oddělení společnosti

Informace o personálním oddělení společnosti vychází z osobní zkušenosti a interních zdrojů personálního oddělení aktualizovaných pro rok 2020. Personální práce je pro společnost důležitou složkou celého řízení. Činnost útvaru se týká oblastí identifikace potřeby pracovníka, získávání pracovníků, výběru pracovníků, přijímání pracovníků, adaptaci pracovníků a také se stará o hodnocení, odměňování a vzdělávání stávajících pracovníků. V neposlední řadě se personální útvar snaží, aby pracovníci byli spokojeni s prací a stará se o jejich profesní i sociální rozvoj. Personální oddělení společnosti ABCD se skládá ze tří pracovníků.

HR Business Partner, který zajišťuje strategické personální procesy a zaštiťuje celé personální oddělení v podniku. HR Business Partner má na starosti hlavní personální procesy jako je získávání a výběr pracovníků, adaptaci pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, propouštění a strategické jednání s vedoucími ostatních oddělení (top managementem). HR Business Partner nepřímo reportuje HR manažerovi pro Východní Evropu a přímo Country manažerovi pro Českou a Slovenskou Republiku.

HR administrátor odpovídá za úkoly v oblasti personalistiky a administrativy, jako je např. vedení stavu dovolených, vybraných sick days, vydávání Multisport karet, agendou služebních automobilů atd. Administrátor pracuje jako podpora HRBP a je v úzké spolupráci s recepcí a finančním oddělením.

HR asistentka je podpůrný člen personálního oddělení, který pomáhá s pověřenými ad hoc úkoly zadanými HR Business Partnerem. Mezi hlavní úkoly HR Asistentka patří podílení se na získávání a výběru uchazečů a zpracovávání personálních analýz.

Personální útvar má na starosti okolo 60 zaměstnanců. Současný vývoj počtu pracovníků má stoupavou tendenci, kdy v posledních dvou letech došlo k vytvoření nových pracovních míst a bylo vytvořeno několik trainee pozic pro vysokoškolské studenty. Společnost je tvořena převážně mladým kolektivem s průměrným věkem 32 let.

7 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE SPOLEČNOSTI

Personální činnosti jsou nedílnou součástí chodu společnosti ABCD stejně tak, jak je to v jiných organizacích. Protože lidské zdroje patří k hlavním zdrojům společnosti, jsou ve společnosti zavedeny určité obecné postupy, jak zaměstnanec získávat, vybírat, přijímat, adaptovat, hodnotit, oceňovat, vzdělávat a rozvíjet.

Tato kapitola analyzuje jednotlivé personální činnosti ve společnosti s cílem identifikovat možné nedostatky. Analýza je provedena na základě interních dokumentů a vlastních zkušeností autorky, která ve společnosti pracuje na pozici HR asistentky.

7.1 Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků

7.1.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je ve společnosti ABCD činností, která zajišťuje, aby volná pracovní místa přilákala uchazeče, kterých by bylo dostatečné množství s potřebnou kvalifikací pro dané pracovní místo. Je kladen důraz na včasné obsazení pracovního místa a minimalizování nákladů.

V případě potřeby nového pracovníka jsou definovány základní požadavky na pracovníka vedoucím personálního útvaru a budoucím nadřízeným pracovníka. K definici vhodného uchazeče slouží popis jednotlivých pracovních míst.

Nakonec je podán inzerát přes internetový portál jobs.cz, webové kariérní stránky společnosti a LinkedIn. Koncept inzerátu je pro všechny pozice stejný. Zaměstnanci mohou doporučit svého známého. V případě přijetí pracovníka na jejich doporučení mají nárok na bonus v hodnotě 1 200 EUR.

V současné době se proces získávání a výběru uchazečů stává časově náročným a vyžadujícím zefektivnění současných postupů. Jedná se o přímý důsledek vytváření zcela nových pracovních míst a trend častější změny pracovních míst na trhu práce.

Pro efektivní získávání a výběr uchazečů je třeba vytvořit pracovní inzerát tak, aby přilákal správné uchazeče.

Společnost se nyní zabývá problémem, kdy se na volné pracovní pozice hlásí velké množství uchazečů; ti však nesplňují základní podmínky přímo nutné pro danou pracovní pozici (např. Jazykové požadavky). Personalista tak ztrácí spoustu času při procházení žádostí uchazečů a tím se celková doba výběru uchazečů prodlužuje. Sama autorka se podílí na výběru uchazečů, a proto se rozhodla k analýze a řešení tohoto problému.

Autorka této diplomové práce v kapitole číslo 8 řeší poslední inzerát dostupný na webových stránkách pracovního portálu.

7.1.2 Postup výběru pracovníků

Výběr pracovníků začíná shromážděním došlých životopisů. Z těchto životopisů se vybírají ty, které nejvíce vyhovují inzerovanému pracovní pozici. K ušetření času a efektivnosti výběru vhodného uchazeče se využívá tzv. Telefonického předvýběru. Uchazeči je položeno několik základních otázek, které mohou odhalit jeho vhodnost pro danou pracovní pozici.

Díky telefonickému ověření, které trvá v průměru 10 minut se dokáže odhalit i vyjadřování uchazeče, jeho osobnostní charakteristiky a motivace k získání obsazované pozice. Telefonicky předvybraní uchazeči jsou pozváni k osobnímu pohovoru. Uchazečům jsou vždy nabídnuté termíny, které jsou předem dohodnuté jako vhodné termíny pro tazatele (personalistu, popř. nadřízený daného pracovního místa).

Uchazeč je následně emailem informován o termínu a místu pohovoru a kontaktní osobě, která pohovor povede. Převážná většina pohovorů má 2 kola. V prvním kole bývá přítomen personalista, popř. nadřízený daného pracovního místa. Pohovor je formální nestrukturovaný. Druhé kolo pohovoru je věnováno zjištění profesionálních dovedností pomocí Case Study a testy schopností (např. test, zda uchazeč umí zacházet s počítačovým programem potřebným k vykonání práce). Case Study bývá předem poslána uchazeči, aby si ji předpřipravil a v den pohovoru prezentoval své výsledky.

Na základě těchto kol pohovorů se vybere vhodný uchazeč na pracovní pozici a nabídne se mu daná pozice.

Po přijetí nabídky uchazečem se přechází do fáze přijímání a adaptace.

7.1.3 Průběh přijímání a adaptace pracovníků

Před nástupem nového pracovníka na danou pozici je třeba zařídit formální náležitosti jako je vytvoření osobní složky. Nový pracovník vyplní osobní dotazník, podstoupí lékařskou prohlídku, předloží vysvědčení o nejvyšším dosaženém vzdělání, potvrzení o zaměstnání tzv. „zápočtový list“ od předchozího zaměstnavatele a číslo bankovního účtu. Následně je podepsána pracovní smlouva.

Adaptace pracovníka začíná dnem nástupu do práce, kdy nového pracovníka čeká orientační seznámení se společností, směrnicemi, způsobem práce, benefity a všemi zaměstnanci společnosti.

Seznámení s novým pracovníkem se provádí nejdříve zasláním informativního e-mailu, kde je uvedeno krátké představení nového pracovníka, profesní fotografie a informace týkající se začlenění na novou pozici.

Následně je nový pracovník seznámen osobně i se všemi zaměstnanci. Orientační seznámení je vedeno HR Business Partnerem a následné administrativní úkony řeší HR Administrátor.

V den nástupu do práce musí nový pracovník vyplnit další potřebné dokumenty, je mu předána zaměstnanecká příručka a popis pracovního místa, je mu dále předán pracovní počítač, přístupová hesla, mobilní telefon, kancelářské potřeby a popř. automobil. V případě, že nový pracovník nepodepsal pracovní smlouvu předem, tak se pracovní smlouva podepisuje v den nástupu.

Adaptace následně probíhá primárně na oddělení, kam je pracovník organizačně zařazen, ujímá se ho jeho nadřízený nebo jím pověřený zástupce, kterého lze neformálně považovat za mentora. Pracovníkovi je vysvětlena pracovní náplň a dochází také ke školení týkající se firemních směrnic. Oddělení uspořádá např. společný oběd na seznámení nového pracovníka s nejbližším kolektivem.

V průběhu zkušební doby dochází k bližšímu seznámení s ostatními odděleními díky vzájemné spolupráci. Nový pracovník má také naplánované meetingy s kolegy, se kterými bude v nejčastějším styku.

Nováček má možnost kdykoli oslovit personální oddělení, kde je mu nabídnuta případná pomoc a zároveň v průběhu zkušební doby dochází k neformálnímu rozhovoru ohledně začlenění, pracovní náplně a vztahů na pracovišti.

Po uplynutí zkušební doby vyplní nový pracovník dotazník týkající se jeho adaptace. Po vyhodnocení dotazníku se může případně vyřešit problém, který mohl v průběhu adaptace nastat.

7.2 Hodnocení, odměňování a motivace pracovníků

První hodnocení, se kterým se pracovníci setkají, probíhá na konci tříměsíční zkušební doby, výstupem je slovní hodnocení s návrhem na pokračování či ukončení pracovního poměru. Toto hodnocení se týká nových pracovníků.

7.2.1 Roční plán výkonu

Formální hodnocení zaměstnanců v podniku ABCD vychází ze dvou hodnotících procesů: roční plán výkonu celého podniku a platového přezkoumání. **Roční plán výkonu** je vytvořen z několika elementů, které jsou stanoveny tak, aby motivovaly k vyššímu výkonu na trhu. Díky těmto elementům se stanoví plán, kterého by měla firma dosáhnout viz tabulka 1. Roční plán výkonu je platný od ledna do prosince. Na začátku roku každý pracovník dostane roční plán výkonu s uvedením pracovníkovi způsobilosti a výkonnostních cílů pro daný fiskální rok (viz Tabulka 1).

V níže uvedené tabulce je možné vidět detailní náhled systému hodnocení jednotlivých pracovníků včetně podrobného vysvětlení jednotlivých elementů dané výsledné výše bonusu.

Po skončení ročního plánu výkonu bude vyhodnocen úspěch oproti cíli a pro každé měření výkonnosti bude stanovena úroveň výkonnosti a multiplikátor.

Základní výpočet bonusu je znázorněn pomocí několika prvků, které určí individuální částku každého zaměstnance.

Výsledná výše bonusu = základní plat * bonusové procento * výsledný multiplikátor

Pro názornou ukázkou autorka uvádí výslednou výši pomocí příkladu:

- Roční základní plat: 600 000 Kč
- Stanovené bonusové procento: 10%
- Multiplikátor: 2.0
- Měření výkonu 1: „Dobrý“ 1.00
- Měření výkonu 2: „Velmi dobrý“ 1.2
- Měření výkonu 3: „Dobrý“ 1.0

Vypočtená rovnice

$$(600\ 000 * 10\ %) * (1.00 * 1.2 * 1.00) = 60\ 000 * 1,2 = 72\ 000\ \text{Kč}$$

Tabulka 1 Roční hodnocení výkonu

Elementy	Vysvětlení
Bonusové procento	<p>Jde o procenta základního platu jednotlivého pracovníka. Bonusové procento je uvedeno již v pracovní nabídce.</p> <p>Příklad - 7,5 %, 10 %</p>
Měření výkonu	<p>Každý rok jsou stanovena dvě nebo tři finanční nebo funkční opatření. Ty se liší v závislosti na funkci, regionu nebo oblasti zaměstnání.</p> <p>Příklad - čistý příjem, hrubá marže, provozní zisk země nebo čistý pracovní kapitál.</p>
Výkonnostní úroveň	<p>Pro každé měření výkonu je nastavena řada úrovní, od „nepřijatelných“ po „vynikající“. „Dobrá“ je cílová úroveň výkonu - je navržena tak, aby byla realistická a úzce sladěná s očekávanými obchodními výsledky.</p> <p>Úrovně výkonnosti se liší v závislosti na interních a externích faktorech, mimo jiné včetně vývoje trhu/portfolia, tržních trendů, potenciálu růstu a historické výkonnosti.</p> <p>Každý rok jsou úrovně výkonu stanoveny s rozpětím, aby se určil rozdíl mezi jednotlivými úrovněmi výkonu.</p>
Multiplikátor	<p>Pro každou úroveň výkonu je nastaven multiplikátor. „Dobrý“ výkon je multiplikátor 1,0, což má za následek cílenou bonusovou částku.</p> <p>Pokud je cíl „dobré“ úrovně výkonu překročen, multiplikátor je vyšší, a proto je i bonus za výkon vyšší.</p> <p>Pokud je výkon nižší než „Dobrý“, multiplikátor je menší a bonus za výkon je snížen.</p> <p>Pokud není splněn minimální výkon, pak nebude bonus vyplacen.</p>

Zdroj: interní dokumenty ABCD

7.2.2 Mzdové přezkoumání

Pracovníci jsou hodnoceni a odměňováni také pomocí individuálního hodnocení, které začíná rozhovorem pracovníka s liniovým manažerem. Diskuze zahrnuje přezkoumání a odsouhlasení prioritních obchodních cílů a také nastavení osobních cílů na příští rok. Diskuze pracovníka a jeho nadřízeného pomůže k rozvoji cílů a hodnocení toho, co je třeba udělat pro další růst jako jednotlivci s lepšími výsledky. Personální oddělení a liniovní manažeři jsou zodpovědní za zvyšování

mezd pro jednotlivé pracovníky. Personální oddělení zkontroluje výjimečné položky (přepis, úpravy). Zvýšení mezd také závisí na stanoveném rozpočtu na mzdy. Zvýšení mzdy každého pracovníka závisí na vyhodnocení jeho výkonu viz Tabulka 2.

Tabulka 2 Mzdové přezkoumání

Hodnocení	Popis hodnocení	Zvýšení v %
Excelentní výkon	Výjimečný úspěch a nejlepší výkon ve své třídě proti všem cílů. Příkladná účinnost v roli, efektivně řeší více priorit. Sáhne dál tím, že vezme na sebe zodpovědnost, soustavně dobrovolníky, aby převzali nové úkoly a/nebo iniciativy a dohlíží na dokončení bez potřeby řízení.	6 %
Vysoký výkon	Překonává většinu cílů a úroveň výkonu je výrazně nad vrstevníky. Vidí ostatní jako vysoce efektivní roli. Inspiruje ostatní členy týmu/jednotky prostřednictvím chování orientovaného na základní hodnoty; vysoce ceněný člen týmu.	4 %
Dobrý výkon	Důsledně splňuje všechny své cíle a očekávání výkonu. Většinu času demonstruje chování orientované na základní hodnoty a je si vědomo, kde existují příležitosti ke zlepšení. Kompetentní a plně efektivní v roli - a je považován za váženého člena týmu/jednotky.	2 %
Potřeba zlepšení	Vylepšení je nutné pro důsledné plnění cílů a požadované úrovně výkonnosti. Vyžaduje značný dohled k dosažení některých pracovních povinností. Mezery ve stylu vedení a chování k základním hodnotám jsou evidentní.	0 %
Příliš nový	Mělo by být přiděleno novým externím zaměstnancům méně než 6 měsíců v době posuzování.	Může se lišit

Zdroj: interní dokumenty ABCD

Na proces hodnocení navazuje proces odměňování a motivace. Mezi používané nástroje odměňování patří pevná mzda, variabilní složka

mzdy, která je vázaná na hodnocení ročního plánu výkonu, mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody, neboli benefity.

7.2.3 Benefit systém

Ve společnosti ABCD funguje systém benefitů, který slouží k uspokojování potřeb pracovníků. Seznam benefitů je stanoven ve firemních směrnících. Každý pracovník může do těchto směrnic nahlížet na firemním portálu a v zaměstnanecké příručce. Návrh benefitů připravuje personální oddělení, následně je schválen a podepsán kompetentními osobami. V případě, že dojde ke změnám, jsou pracovníci o nových skutečnostech informováni. Benefity lze rozdělit do pěti kategorií: fixní benefity, volitelné benefity, výhody podpory života, benefity na pracovišti a ocenění zaměstnanců.

Fixní benefity:

- **25 dní dovolené** - zaměstnavatel poskytuje kromě zákoníku práce 1 pracovní týden navíc, tj. nárok na 5 pracovních týdnů za kalendářní rok. Dovolená a termín není omezen, pokud není v kalendářním roce stanoveno jinak. Žádost zaměstnance posuzuje liniový manažer. Nesouhlas s žádostí o dovolenou se projeví pouze tehdy, když společnost potřebuje zaměstnance k dokončení úkolů.
- **5 dní sick days** - Společnost umožňuje svým zaměstnancům zůstat v pracovní neschopnosti maximálně 5 dnů (lze je využít rozděleně) bez potvrzení lékaře. Tyto dny spravuje HR Administrátor; je proto povinností každého zaměstnance informovat HR Administrátora a svého přímého nadřízeného o využití sick days.
- **Příležitostná práce z domova (Home Office)** - Zaměstnanci mají možnost pracovat z domova na příležitostně krátká období (část dne nebo maximálně celý den) za předpokladu, že pracovník informoval předem svého nadřízeného.
- **Flexibilní pracovní doba** - Společnost umožňuje zaměstnancům flexibilní pracovní dobu. Je stanoveno základní časové období (10:00 - 15:30), kdy by měl být zaměstnanec přítomný v zaměstnání, pokud není stanoveno jinak.
- **Příspěvek na stravenky** - Společnost platí 55 % hodnoty stravenky a 45 % hradí zaměstnanec. Počet stravenek za poslední měsíc vychází z pracovních dnů v měsíci a odečítá se počet svátků, dnů nemoci a placeného oběda během schůzek nebo služebních cest. Poukázky na jídlo jsou vydávány na začátku příštího měsíce recepční.

Volitelné benefity:

- **Příspěvek na Multisport kartu** - Každý zaměstnanec může mít v rámci společnosti jednu Multisport kartu, kde zaměstnavatel předplatí 300 Kč měsíčně a zaměstnanec zaplatí 350 Kč měsíčně a jednu další kartu, kterou zaměstnanec plně zaplatí (790 Kč měsíčně). Karty jsou dodávány před validací a jsou poskytovány HR Administrátorem.
- **Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění** - Společnost přispívá částkou 250 Kč na účet zaměstnaneckého penzijního/životního fondu, pokud poskytne platnou dohodu mezi zaměstnancem a penzijní/životní pojišťovnou.
- **Placené 1-2 sociální dny na charitu** - Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům v průběhu roku využít příležitosti a pomoci neziskovým organizacím v čase pravidelného zaměstnání. Zaměstnanci si mohou najít svou charitu samostatně nebo využít možnosti společnosti.
- **Globální plán nákupu akcií** - Možnost nakupovat akcií společnosti s 20% slevou a čerpat výhody z jejího postavení na trhu s cennými papíry.
- **Používání služebních automobilů pro soukromé účely** - platí pro zaměstnance, kterému náleží právo na služební automobil.

Benefity poskytované při životních událostech:

- **Bonus pro čerstvě vdané/ženaté zaměstnance** - Společnost vyplatí zaměstnancům, kteří jsou čerstvě vdaní/ženatí 2 000 Kč v čisté výši. Platba je poskytována s nejbližším vyplacením mzdy.
- **Bonus za nově narozené dítě** - Společnost slaví se šťastnými okamžiky svých zaměstnanců, jako jsou například novorozenci v rodině, proto mají nárok na jednorázovou platbu za nově narozeného 2 000 Kč v čisté výši.
- **Placená otcovská dovolená** - noví otcové mají možnost vzít si 20 dnů na otcovskou dovolenou.
- **Placená mateřská dovolená** - Společnost podporuje matky a děti a vyplácí rozdíl mezi podporou mateřské dovolené a průměrným čistým platem po dobu 26 týdnů s podmínkou posledních 12 nepřetržitých měsíců práce ve společnosti.
- **Bonus pro rodiče dětí školního věku** - Společnost podporuje rodiče a potřeby dětí na základních a středních školách, proto se každý rok s platem v září zasílá také 100 EUR v čisté výši za každého žáka/studenta.
- **Příspěvek na nenadálé úmrtí v nejbližší rodině** - Společnost poskytuje příspěvek 4 500 Kč v čisté výši.

Benefity na pracovišti:

- **Čerstvé ovoce do kanceláře** - každé pondělí dodání čerstvého ovoce do kanceláře.
- **Nápoje zdarma** - káva, čaj a horká čokoláda zdarma v kanceláři bez jakéhokoli omezení.
- **Masáže** - možnost využít 15minutovou masáž každý měsíc v prostoru kanceláří. Zaměstnanci je odečteno 50 Kč z platu, zbytek hradí společnost.
- **Výhodný nákup firemních produktů** - příležitost ke koupi firemních produktů za zvýhodněnou cenu 2krát ročně. Částka objednávky je odečtena ze mzdy.

Ocenění zaměstnanců:

- **Jubilejní bonus** - Společnost oceňuje zaměstnance s dlouhodobým závazkem, proto existují jubilejní bonusy na 3, 5, 10, 15, 20 a více let. Pokud není dohodnuto jinak, jsou tyto bonusy vypláceny s nejbližší vyplacenou mzdou.
- **Ocenění zaměstnanců** - Společnost oceňuje hodnoty, které jsou uvedeny v Kompasů hodnot (viz kap. 6.2). Personální oddělení odpovídá za získání nominací a následného vyhlášení.
- **Ocenění na konci roku** - konečný vítěz všech hodnot uvedených v Kompasů (viz kap. 6.2) vyhrává evropský výlet v celkové výši 1 200 EUR.

Společnost a také autorka práce se zabývaly problematikou benefitů, které v současnosti společnost nabízí.

Benefit systém je dlouhodobě neaktualizovaný a nemusí odpovídat nabídce, kterou nabízejí konkurenční společnosti. Pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce jako preferovaného zaměstnavatele a zároveň spokojenosti současných pracovníků, byla vytvořena analýza benefit systému.

Analýze benefit systému se věnuje kapitola 8.2.

7.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

ABCD zajišťuje pro všechny pracovníky povinná školení, která mají přednost před běžným pracovním režimem, nebo mají stanovený termín splnění. Pracovníci také mohou využít volitelné vzdělávací aktivity a školení. Na interních webových stránkách je možné získat více informací o kariérním i osobním rozvoji. Je zde také možnost vzdělávání díky volitelným školením.

Mezi další volitelné vzdělávací aktivity patří rozvojové aktivity a školení, které se konají v různých časových úsecích roku. Volitelné vzdělávací aktivity sestavuje personální oddělení a najímá externí školitele. Poslední rozvojové aktivity se konaly během podzimu 2019. Mezi primární okruhy rozvoje pracovníků patří IT dovednosti, prezentační dovednosti, produktové znalosti, prodej a komunikační dovednosti.

Mezi další okruhy patří také osobní rozvoj, duševní hygiena a relaxační techniky. Pracovník se může přihlásit na jakoukoli vzdělávací aktivitu, která probíhá v rámci pracovní doby. Dále mají pracovníci možnost využít individuálních jazykových kurzů. Ty jsou vhodné pro ty, kteří chtějí zlepšovat znalosti cizích jazyků, které potřebují k výkonu práce.

K rozvoji i hodnocení výkonu jednotlivce se využívá také rozhovorů mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným, kde se jednou ročně proberou předešlé aktivity a výsledky pracovníka a stanoví se cíle pro další rok (viz předešlá kapitola). Jedná se o cíle, které rozvinou schopnosti a dovednosti jedince a přinesou lepší pracovní výkony.

Samotný kariérní rozvoj je ve společnosti ABCD velkou přidanou hodnotou práce. Pracovník má možnost kariérního růstu přímo ve společnosti a díky známosti a úspěšnosti firmy obtojí na pracovním trhu v případě hledání nové práce.

7.4 Problémy personálních činností

Analýza jednotlivých personálních činností ve společnosti odhalila problematické oblasti, které je třeba zlepšit.

Mezi identifikované problémy patří koncept inzerátu volných pracovních pozic a benefit systém.

Současná podoba inzerátu má za následek prodloužení výběrového řízení a neefektivní využití času několika zainteresovaných osob. Na volné pozice se hlásí velké množství nevhodných uchazečů nesplňující základní požadavky.

Rovněž používaný benefit systém je dlouhodobě neaktualizovaný a nemusí odpovídat nabídce, kterou nabízí konkurence na trhu práce. Konkurence schopná nabídka benefitů patří k hlavním důvodům při výběru zaměstnání.

Řešení zjištěných problémů je obsahem následující kapitoly.

8 ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ

PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI

Tato kapitola přináší rozbor a řešení dvou zjištěných problémů personální práce ve společnosti, a to inzerce volných pracovních pozic a benefit systému. Tato kapitola vychází z provedené analýzy personálních činností ve společnosti, informací od společnosti LMC, průzkumu trhu nejmenované konzultační společnosti a interního dotazníkového šetření mezi pracovníky společnosti ABCD.

8.1 Analýza pracovního inzerátu

Získat ty správné uchazeče na nově otevřené pozice je pro firmu ABCD zásadní, a to z několika důvodů. Jen při obsazení všech pozic může chod společnosti probíhat plynule. Také čas, který stráví personalista získáváním a výběrem je cenný a mohl by se využít k vykonávání jiných personálních činností. V současné době se společnost potýká s několika problémy týkající se získávání a výběru zaměstnanců, mezi které patří:

- Velké množství nevhodných uchazečů, kteří nesplňují základní požadavky.
- Nepřehlednost a komplikovanost inzerátů volných pozic.

K analýze zlepšení získávání a výběru uchazečů autorka využívá volně dostupných informací od společnosti LMC (e-book obsahující **9 tipů pro psaní inzerátů, na které je radost odpovídat.** (28. 1. 2020)), které již byly popsány v teoretické části (kapitola 2.2). Tento zdroj informací byl vybrán proto, že společnost LMC se mimo jiné zabývá HR marketingem a je lídrem na trhu práce a vzdělávání (jobs.cz, prace.cz, seduo.cz, atmoskop.cz). Společnost ABCD využívá služeb společnosti LMC z hlediska inzerce na jobs.cz a výběru uchazečů pomocí Teamio Free. Na svých webových stránkách www.lmc.eu poskytuje magazín týkající se personalistiky. Součástí magazínu jsou články, data, průzkumy a různé příručky pro specialisty v daném oboru.

Analýze posloužil inzerát „Key Account Specialist“ zveřejněný na pracovním portálu www.jobs.cz.

Inzeráty volných pracovních pozic společnost ABCD vystavuje na výše zmíněnou webovou doménu jobs.cz, své webové stránky a LinkedIn.

Inzerát volné pracovní pozice obsahuje 5 částí:

- představení společnosti,
- stručný popis pozice,
- jakou odpovědnost by měl uchazeč na daném pracovním místě,
- schopnosti a dovednosti, které se od uchazeče očekávají,
- co může společnost nabídnout – benefity a kariérní růst.

ABCD neposkytuje informace o výši mzdy. Mzda je však vložena do systému a uchazeč si může pomocí filtrů vyselektovat pozice, které nabízejí jejich očekávaný finanční příjem.

Všechny inzeráty volných pracovních pozic se generují v angličtině. Firemním jazykem je angličtina, ale většina volných pozic vyžaduje i plynulou češtinu. Podmínky na jazykové znalosti jsou zmíněny na konci inzerátu ve shrnutí. Část inzerátu je napsána celými větami a část v odrážkách.

Autorka níže provedla detailní rozbor jednotlivých částí inzerátu aktuální inzerované pracovní pozice „Key Account Specialist“. Analýza má poukázat na problematické části tohoto inzerátu. Úplná verze je vložena jako příloha této diplomové práce.

Část 1 Název pozice

- Jazykem inzerátu je angličtina. Požadavek na uchazeče je plyná čeština i angličtina. Jazykový požadavek je zmíněn skoro na konci inzerátu a může být snadno přehlédnutelný.



Obrázek 7 Inzerát část 1

Zdroj: interní dokumenty ABCD

Část 2 Popis pozice

- Popis pozice obsahuje velmi mnoho informací, které nejsou podstatné při představení pozice.
- Zbytečné použití prázdných frází.
- Chybí osobní fráze, které osloví uchazeče.

The **Key Account Specialist's** overall objective is to develop and implement the sales strategy per customer in alignment with ABCD's strategic objectives and to manage the customer relationship on an ongoing basis. The role is responsible for preparing background analyses and reports for promotional activities. The task is communicating with co-workers and external partners, contractors, customers. Excellent opportunity to gain deeper experience in the Field of FMCG and professional challenges from the first day.

Key responsibilities:

- Developing, selling, implementing and evaluating business plans to meet or exceed financial goals and responsibility for achieving strategic objectives per customer
- Building long term partnership with the customers
- Responsible for the promotional strategy per customer, and promotional execution
- Managing and improving distribution, pricing, shelving and merchandising
- Responsible for developing customer new product launch plans and ensuring successful implementation
- Continuous improvement in the management of the accounts by identifying opportunities for efficiency and profitability and overall improvement and expertise in the management of categories - serving as a trusted business advisor
- Working in close partnership with the marketing and trade marketing functions to ensure development and implementation of customer category strategy

Obrázek 8 Inzerát část 2

Zdroj: interní dokumenty ABCD

Část 3 Požadavky na uchazeče:

- Všechny požadavky jsou uvedeny v jednom odstavci. Proto není ihned jasné, které jsou opravdu důležité.
- Požadavky na uchazeče jsou nejasně specifikované a díky tomu může vzniknout nedorozumění mezi společností a uchazečem.

Is this You?

- Bachelor's degree level ideally in a business-related subject
- Advantage is a professional experience as a sales assistant / trainee preferably in FMCG / retail, but other backgrounds also welcomed
- Strong communication skills, both in Czech/Slovak and English
- Analytical ability
- Good knowledge of MS Office, especially Excel
- Ability to think outside the box
- Resilient and able to respond under pressure
- Positive attitude towards challenges and changes

Obrázek 9 Inzerát část 3

Zdroj: interní dokumenty ABCD

Část 4 Co může společnost nabídnout:

- Mnoho informací, které nejsou strukturované do odrážek, které mohou usnadnit čtení inzerátu.
- Nabídka obsahuje málo informací o atmosféře společnosti a flexibilitě společnosti.
- Chybí přímý odkaz na kariéerní stránku firmy, kde by se mohl uchazeč dozvědět více.

In Return ABCD offers very competitive salaries with excellent benefits (5 weeks holidays, 5 sick days, refreshment & massages in the office, Multi-sport card, meal vouchers, pension contribution, discounts on products, BBQ parties at the terrace, discount for participating in company's shares, etc.). The last but not least the chance to progress your career within a truly flexible organization, currently empowering local markets.

Obrázek 10 Inzerát část 4

Zdroj: interní dokumenty ABCD

8.2 Analýza benefit systému

Benefity patří k hlavní rozhodovací proměnné, kterou potenciální i současní zaměstnanci berou v úvahu při výběru zaměstnání. Společnost ABCD se nyní touto problematikou zabývá a autorka práce se dlouhodobě podílí na analýze benefit systému. Pro analýzu benefitů byl použit průzkum trhu zaměřující se na benefity od nejmenované konzultační společnosti a dotazníkového šetření zaměstnanců. Průzkum trhu benefitů je interním zdrojem, který společnost získala od zahraniční pobočky ABCD, proto je zdroj průzkumu trhu anonymizovaný.

Dotazníkové šetření bylo zpracováno interně personálním oddělením, se souhlasem analyzovat vybrané otázky v diplomové práci. Průzkum trhu benefitů byl zvolen, protože přinesl důvěryhodné informace z trhu práce a autorka mohla porovnat současný stav benefitů na trhu práce a stav benefitů nabízený společností ABCD. Metoda dotazníkového šetření byla zvolena proto, aby pracovníci vyjádřili svůj názor na současný benefit systém.

8.2.1 Výsledky průzkumu trhu nejmenované konzultační společnosti

Pro celkovou analýzu benefitů společnosti byly nejdříve analyzovány informace od nejmenované konzultační společnosti, která vytvořila průzkum o zaměstnaneckých benefitech.

Průzkum trhu slouží k porovnání s ostatní konkurencí na trhu práce a ukáže, které oblasti zaměstnaneckých benefitů by se měly zlepšit, aby společnost ABCD mohla nabídnout zaměstnanecké benefity, které zaručí dobré postavení společnosti na pracovním trhu.

Nejmenovaná společnost poskytující průzkum je největší světovou poradenskou společností v oblasti lidských zdrojů. Konzultační společnost má více než 21 200 zaměstnanců a působí mezinárodně ve více než 130 zemích. Konkrétní analýza se zabývá průzkumem celkového odměňování v České Republice za rok 2018. Pro analýzu společnosti ABCD byly použity jen informace týkající se trendů v oblasti benefitů, které jsou poskytovány zaměstnancům firem účastnících se průzkumu. Do průzkumu byly vloženy informace od 265 společností působících v České Republice. Společnosti, které se účastnily průzkumu, byly z různých průmyslových odvětví. Průzkumu benefitů se konkrétně účastnilo 199 společností.

U každé otázky průzkumu je uvedeno, kolik procent společností poskytlo informace na konkrétní otázku. Všechny údaje jsou uváděny jako střední hodnoty, není-li jinak uvedeno. Průzkum benefitů je rozdělen do podkategorií benefitů:

- důchodové benefity,
- životní pojištění,
- pojištění profesní odpovědnosti,
- sick days (bez prohlášení lékaře),
- nemocenské nad zákonem stanovené požadavky (s lékařským prohlášením),
- soukromé zdravotní benefity,
- stravování,
- doprava do práce,
- dny dovolené nad zákon stanovené požadavky,
- firemní mobilní telefony,
- firemní půjčky,
- volnočasové a sportovní aktivity pro zaměstnance,
- další ocenění,
- produkty společnosti,
- práce z domova,

- benefity vzdělávání a rozvoje,
- flexibilní benefity - Cafeteria systém,
- odstupné nad zákonné požadavky,
- firemní automobily.

Na základě analýzy průzkumu trhu, který byl zaměřen na nabízené benefity ve vybraných společnostech, vyplynulo, které benefity ve společnosti ABCD neexistují anebo nedosahují střední hodnoty zjištěné z průzkumu trhu.

Tabulka 3 Porovnání vybraných benefitů

Informace z průzkumu benefitů	ABCD současnost
Příspěvek na penzijní připojištění 959 Kč	250 Kč
Příspěvek na dopravu do práce 5 958 Kč	0 Kč
Zvýšení příspěvků na podporu života - např.:	
bonus pro čerstvě vdané, ženaté 3 592 Kč	2 000 Kč
narození dítěte 2 787 Kč	2 000 Kč
Zvýšení jubilejního ocenění -	
3 roky neuvedeno	1 800 Kč
5 roků 3 960 Kč	3 600 Kč
10 roků 7 700 Kč	7 200 Kč
15 roků 10 900 Kč	14 400 Kč
20 roků 13 691 Kč	18 000 Kč
25 roků 14 251 Kč	24 000 Kč

Zdroj: Autorka na základě interních dokumentů ABCD

8.2.2 Výsledky interního dotazníkové šetření mezi pracovníky společnosti

Ve společnosti ABCD byl následně proveden výzkum v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů pomocí anonymního

dotazníkového šetření, které bylo vytvořeno členy personálního oddělení. Pro tvorbu dotazníků byl využit elektronický nástroj „MonkeySurvey“. Elektronický dotazník byl dostupný od 10. 12. 2019 do 30. 12. 2019. Tento dotazník byl spolu s průvodním dopisem poslán všem pracovníkům. Návratnost dotazníků byla 75 %. Cílem dotazníkového šetření pro zaměstnance bylo zjištění, jak se jim systém benefitů líbí, co preferují a jaké změny by udělali. Dotazník obsahoval 10 otázek, z nichž bylo 9 povinných. Pro analýzu benefitů bylo v diplomové práci využito vybraných 8 otázek, které přinesly informace pro závěrečná doporučení.

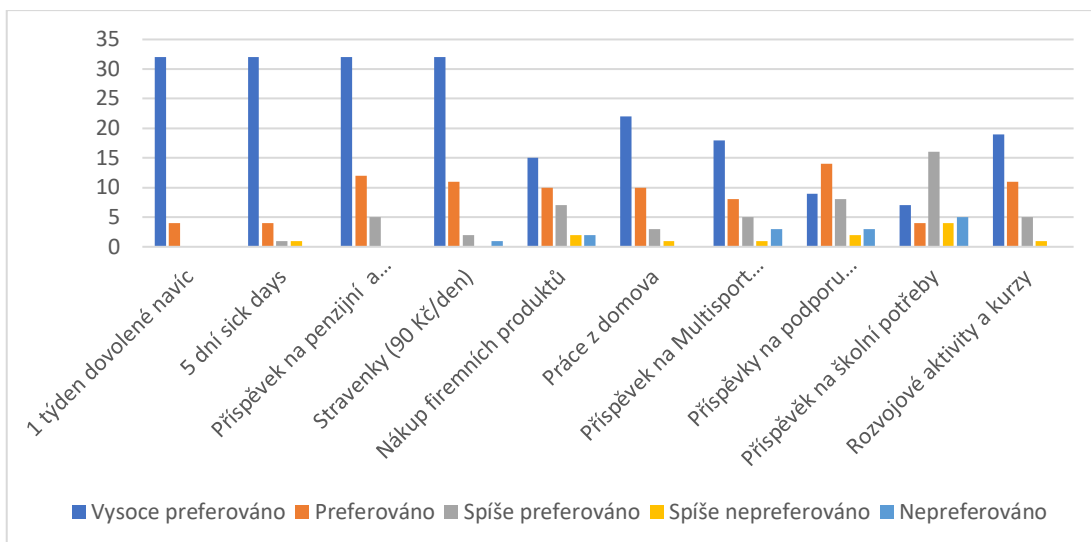
Pro analýzu dotazníkového šetření byly stanoveny tyto **výzkumné otázky**:

1. Je příspěvek na penzijní připojištění nedostatečný?
2. Týden dovolené navíc a sick days jsou nejdůležitějšími benefity?
3. Je výběr benefitů dostačující?
4. Je vhodné zavést elektronické stravenky místo současné papírové formy stravenek?

Pro analýzu benefit systému byly vybrány tyto otázky:

1. Určete Vaši preferenci vybraných benefitů.

Respondenti mohli u této otázky vybrat ze stupnice, jak moc preferují jednotlivé benefity. Každý zmíněný benefit musel být ohodnocen. Z výsledku je vidět, že nejvyšší preferenci má týden dovolené navíc, sick days, stravenky a práce z domova. Dále byly vysoce preferovány benefity ve formě příspěvku na Multisport kartu a rozvojové aktivity a kurzy.

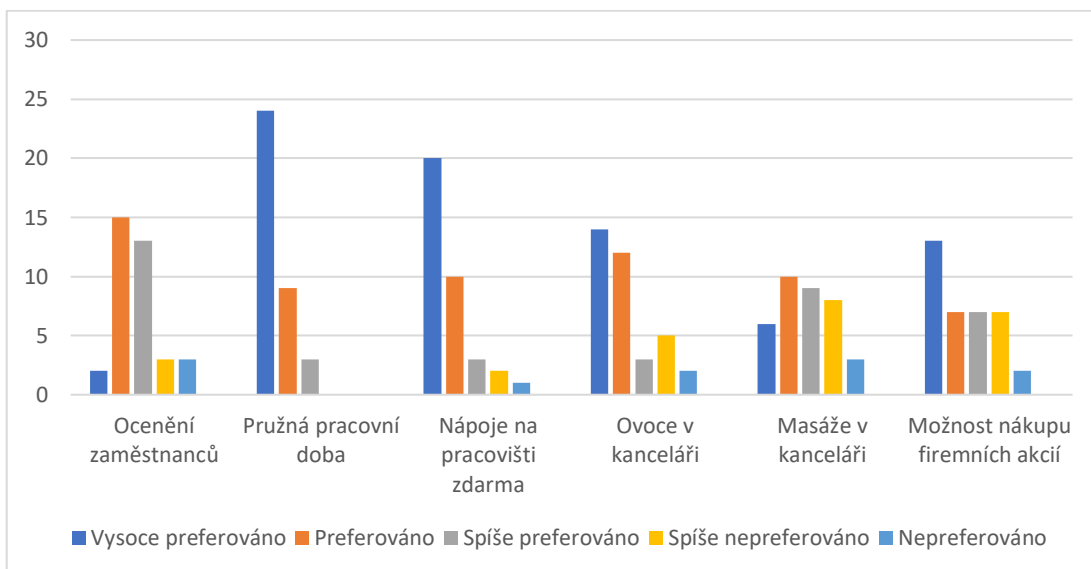


Graf 1 Preference benefitů

Zdroj: Autorka

2. Jaké další výhody považujete za užitečné?

Graf 2 zobrazuje na škále preference další benefity, které mohou respondenti považovat za užitečné. Další preferované benefity podle respondentů jsou pružná pracovní doba, nápoje na pracovišti zdarma, ovoce v kanceláři a také možnost nákupu firemních akcií.

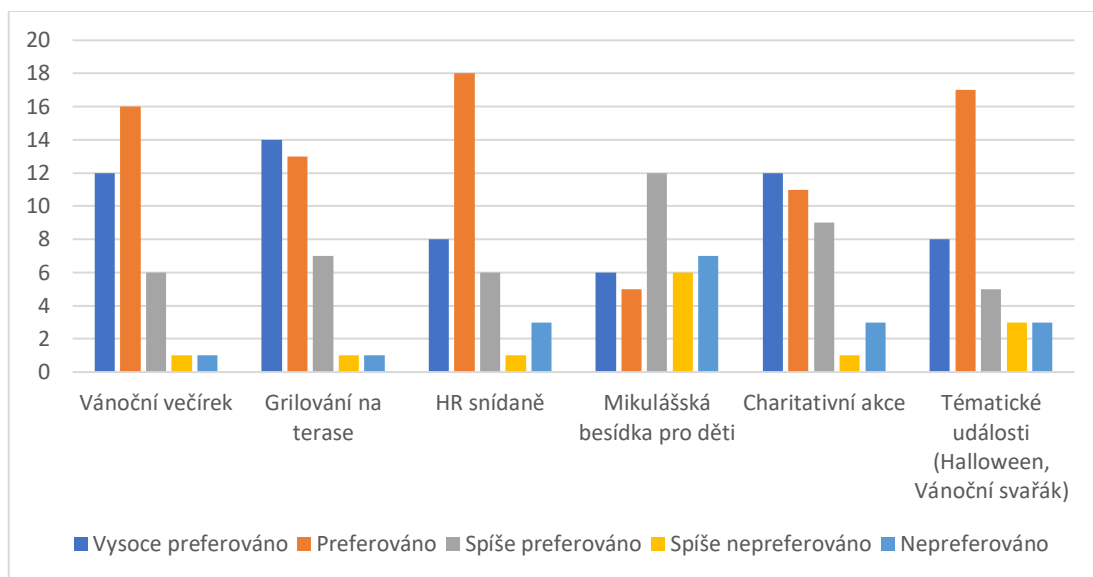


Graf 2 Další užitečné benefity

Zdroj: Autorka

3. Jaké aktivity považujete za prospěšné?

Z výsledkových dat lze porovnat, jaké aktivity přijdou respondentům prospěšné. Z grafu je vidět, že mezi vysoce preferované aktivity patří grilování na terase a charitativní akce. Tyto reakce značí, že se pracovníci rádi socializují s kolegy, a že chtějí pomáhat slabším skupinám společnosti. Ostatní aktivity jsou nicméně i tak pro zaměstnance důležité. Nejméně preferovanou aktivitou z nabídky je Mikulášská nadílka pro děti. Z důvodu nízkého zájmu je možné tuto aktivitu zrušit.

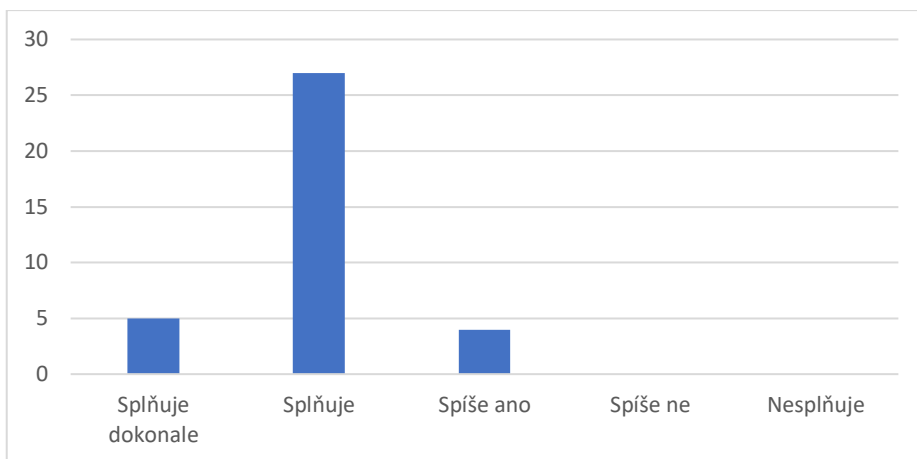


Graf 3 Prospěšné aktivity

Zdroj: Autorka

4. Do jaké míry splňuje současný systém benefitů vaše očekávání?

V této otázce měli respondenti určit, do jaké míry současný systém benefitů splňuje jejich očekávání. Z výsledků je patrné, že 27 z 36 uchazečů uvedlo, že současný systém benefitů splňuje jejich očekávání. Zbývající respondenti uvedli, že systém benefitů dokonale splňuje jejich očekávání anebo spíše splňuje jejich očekávání.

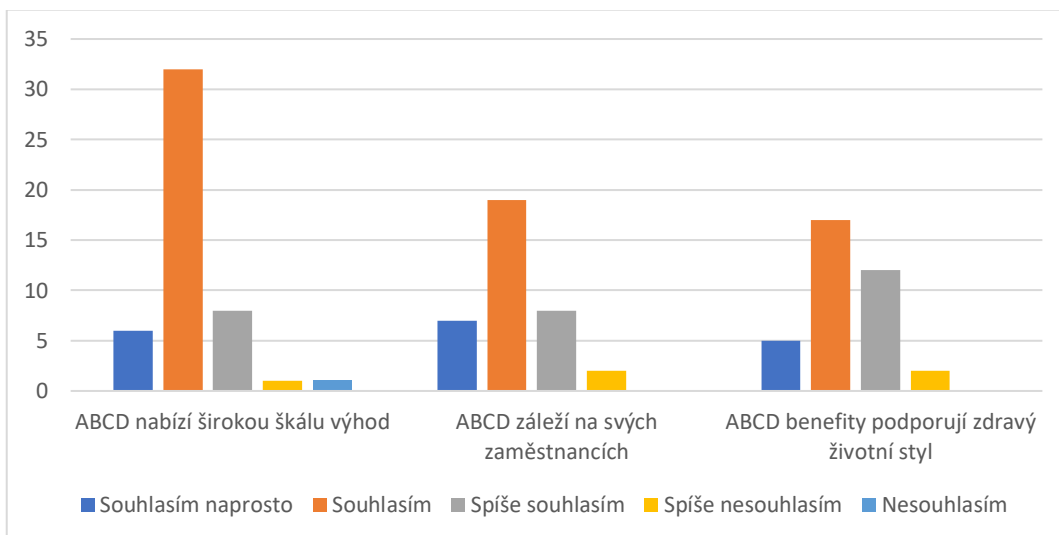


Graf 4 Spokojenost se současným systémem benefitů

Zdroj: Autorka

5. Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními?

Otázka 5 obsahovala tři tvrzení a respondenti měli určit, jestli souhlasí s těmito tvrzeními. Z grafu je patrné, že škála benefitů je vyhovující, ale je zde prostor pro rozšíření a zlepšení benefitů. Druhé tvrzení ukazuje, že společnosti na svých zaměstnancích záleží, ale dva respondenti uvedli, že s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Tvrzení o podpoře zdravého životního stylu je podle většiny respondentů pravdivé.

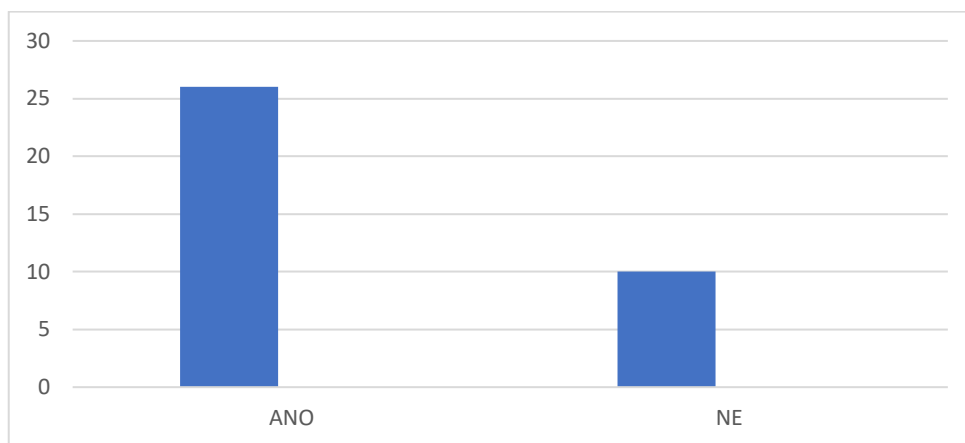


Graf 5 Míra souhlasu s tvrzeními

Zdroj: Autorka

6. Upřednostnili byste elektronické stravenky?

Otázka číslo 6 patřila k aktuální možné změně na přechod k elektronickým stravenkám. V současné době se používají stravenky papírové. Tři čtvrtiny dotázaných by byla pro zavedení elektronických stravenek.



Graf 6 Zájem o elektronické stravenky

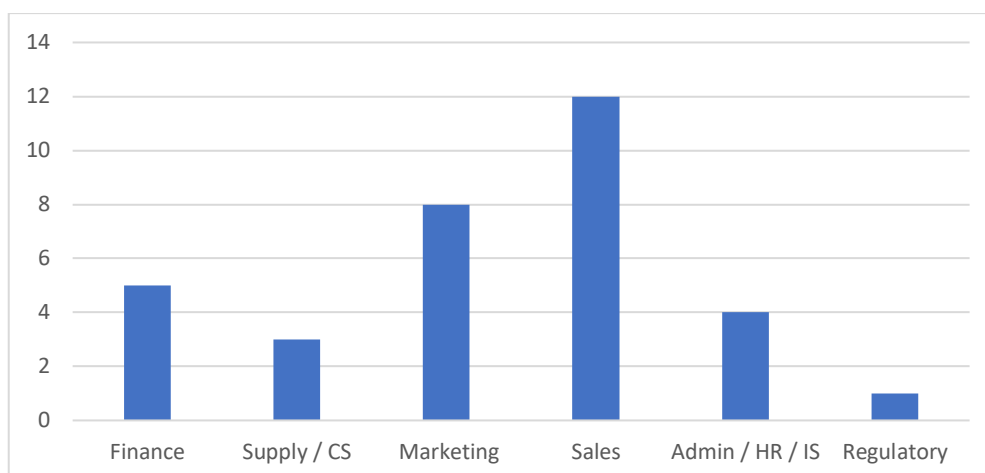
Zdroj: Autorka

7. Prosím přidejte komentář k benefit systému společnosti ABCD

Tato otázka byla nepovinná, ale odpověděla na ni většina respondentů. Předpoklad „Nedostatečný příspěvek na penzijní připojištění“ byl potvrzen v pěti komentářích. Další odpovědi se zaměřovaly na navýšení příspěvku na stravenky, větší možnosti v rámci vzdělávání pomocí workshopů a příspěvků na externí školení, možnosti využít práci z domova více než v současnosti, zavedení Cafeteria systému, zavedení příspěvku na dopravu do práce a znovuoobnovení teambuildingových pobytů.

8. Vyberte oddělení, ve kterém pracujete

Dotazníkového šetření se účastnila všechna pracovní oddělení. Vyšší počet respondentů z jednotlivých pracovních oddělení koresponduje i s velikostí pracovního oddělení. Rozložení odpovědí podle oddělení je tedy rovnoměrné.



Graf 7 Oddělení respondentů

Zdroj: Autorka

Z výsledků dotazníkového šetření lze potvrdit, že všechny stanovené výzkumné otázky byly splněny. Výzkumná otázka „Je příspěvek na penzijní připojištění nedostatečný?“ se potvrdila v otevřené i nepovinné otázce. Výzkumná otázka „Týden dovolené navíc a sick days jsou nejdůležitějšími benefity?“ se také potvrdila a k nejdůležitějším benefitům se přidaly také pružná pracovní doba, práce z domova a vzdělávací aktivity. Další výzkumná otázka, která se splnila „Je výběr benefitů dostačující?“ Nadále je však třeba benefit systém rozvíjet a rozšiřovat, na což poukázala otevřená otázka č. 7. Poslední výzkumnou otázkou „Je vhodné zavést elektronické stravenky místo současné papírové formy stravenek?“ se ukázalo, že zaměstnanci elektronickou verzi stravenek uvítají.

8.3 Návrhy na zlepšení

Na základě analýzy stávajícího stavu personální práce ve společnosti ABCD byly vypracovány návrhy na zlepšení. Návrhy se týkají změn v konceptu pracovního inzerátu a změn v benefit systému.

Návrh 1 – Úprava pracovního inzerátu

Pro získávání a výběr uchazečů je hlavním klíčem úspěchu správně zvolený pracovní inzerát. Tento fakt se potvrdil při samotném výběru. Velká část uchazečů nesplňovala základní požadavky. Personalista pak musel filtrovat velké množství žádostí a čas věnovaný výběru uchazečů se prodlužoval.

Analýza pracovního inzerátu zjistila, jaké nedostatky současný inzerát obsahuje. Na základě analýzy byly vybrány změny, které je třeba udělat na stávajícím inzerátu (obrázek 8).

Zde jsou uvedeny jednotlivé změny, které byly provedeny v níže upraveném návrhu pracovního inzerátu. Závorka obsahuje vysvětlení, jak byla změna konkrétně provedena. Všechny změny vychází z analýzy informací od společnosti LMC:

- ponechání pouze klíčových informací (informace musí být rychle přečtené a přehledné – ponechání jen důležitých informací);
- přiblížení atmosféry ve společnosti (informace o kolektivu a prostředí kanceláří);
- nahrazení prázdných frází za fráze více osobnější (nahrazení neosobních vět za osobní např. „*What will you do?*“ a další);
- oddělení důležitých a méně důležitých požadavků na uchazeče (rozdělení požadavků do dvou odstavců);
- konkrétní specifikace požadavků na uchazeče (všechny požadavky změněny na konkrétní – pro přiblížení, co by na pracovním místě přesně používal);
- jazykové požadavky obsaženy již v názvu inzerátu (eliminace uchazečů, kteří nesplňují základní požadavek);
- vložení odkazu na kariérní webovou stránku, kde může získat více informací (širší přiblížení společnosti a možné kariéry ve společnosti).

Pomocí těchto změn byl vytvořen nový koncept inzerátu:

Junior Key Account Specialist with Czech/Slovak and English

OVERALL OBJECTIVE IS TO:

- develop and implement the sales strategy per customer in alignment with ABCD's strategic objectives
- manage the customer relationship on an ongoing basis

WHAT WILL YOU DO?

- Preparing background analyses and reports for promotional activities
- Communicating with co-workers and external partners, contractors and customers
- Developing, selling, implementing and evaluating business plans to meet or exceed financial goals and responsibility for achieving strategic objectives per customer
- Response for the promotional strategy per customer, and promotional execution
- Managing and improving distribution, pricing, shelving and merchandising
- Developing customer new product launch plans and implementing it

IS THIS YOU?

- Bachelor's degree level, ideally in a business-related subject
- Active Czech/Slovak language for communication with customers

- Active English for internal company communication
- MS Office – ability to make reports, charts, pivot tables, presentations
- Creative thinker – you are able to learn new things, come up with new strategies and create new plans
- Resilient and able to respond under pressure

WOULD BE GREAT BUT NOT NECESSARY:

- Previous experience as a sales assistant / trainee preferably in FMCG/retail, but other backgrounds also welcomed.

ABCD can offer you:

- Competitive salary with excellent benefits (5 weeks holidays, 5 sick days, refreshment & massages in the office, Multi-sport card, meal vouchers, pension contribution, discounts on products, discount for participating in company's shares, etc.)
- Flexible working hours and home office possibility
- Newly reconstructed open-office with fully equipped kitchen, dining area and game zone
- Great positive colleagues
- Chance to progress your career within a truly flexible organization

If you are still hesitating, **you can get to know us a bit better - [LINK TO COMPANY WEBSITE](#)**

Návrh 2 – Úprava benefit systému

Současný benefit systém je podle odpovědí pracovníků pestrý, ale má rezervy, které by se měly zlepšit. Nejčastěji uváděným nedostatkem je podle pracovníků malý příspěvek na penzijní připojištění. Dále zvýšit příspěvek na stravenky. Rádi Pracovníci dále poukázali na jeden ze současných „hitů“, a sice zavedení příspěvku na dopravu do práce. Mezi další návrhy patřily pestřejší možnosti vzdělávání, jako jsou externí školení a workshopy a také znovuzavedení teambuildingových pobytů. Z analýzy průzkumu trhu zabývající se nabízenými benefity společností, které se účastnily průzkumu, vyplynulo, které benefity vůbec společnost ABCD nenabízí, popř. nabízí, ale s nižším finančním příspěvkem, než je průměrná částka ostatní konkurence na trhu práce.

Dotazníkovým šetřením a analýzou průzkumu trhu došlo k výstupu, které benefity by se měly zvýšit, popř. zavést. V závorce je vždy uvedeno, ze kterého výzkumu daný návrh vyšel:

- zvýšení penzijního připojištění (průzkum trhu i dotazník);
- zavedení příspěvku na dopravu do práce (průzkum trhu i dotazník);
- zvýšení jubilejního ocenění (průzkum trhu);

- zvýšení příspěvku na podporu života (průzkum trhu);
- zvýšení příspěvku na stravenky (dotazník);
- více možností pro rozvojové aktivity jako workshopy, externí školení (dotazník);
- znovuzavedení teambuildingových pobytů (dotazník).

Kalkulace vybraných benefitů vychází z analýzy průzkumu trhu. Uvedené částky vychází ze středních hodnot uvedených v průzkumu trhu. Všechny nově navržené částky jsou zaokrouhlené tak, aby byly snadno zapamatovatelné a odrážely průměrnou částku, kterou nabízí konkurence na pracovním trhu.

Tabulka 4 Kalkulace benefitů

Návrhy na zlepšení	Kalkulace nákladů na 1 pracovníka
Zvýšení penzijního připojištění	1 000 Kč/měs.
Zavedení příspěvku na dopravu	5 000 Kč/rok
Zvýšení příspěvků na podporu života, např.: bonus pro čerstvě vdané, ženaté	4 000 Kč
narození dítěte	3 000 Kč
Zvýšení jubilejního ocenění	
3 roky	3 000 Kč
5 roků	5 000 Kč
10 roků	10 000 Kč
15 roků	15 000 Kč
20 roků	20 000 Kč
25 roků	25 000 Kč
Zvýšení příspěvku na stravenky	70 Kč/den
Více možností pro rozvojové aktivity	0 - 1 000 Kč/měs.
Znovuzavedení teambuildingových pobytů	2 000 - 5 000 Kč/rok

Zdroj: Autorka na základě interních dokumentů ABCD

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat personální práci ve společnosti ABCD, zhodnotit stávající stav, identifikovat možné nedostatky a navrhnout jejich řešení.

Teoretická část této diplomové práce se zabývala poznatky vybrané odborné literatury. Její kapitoly se postupně věnovaly vymezení personalistiky, teorii personálních činností, činnosti personálního plánování, teorii získávání, výběru a adaptaci pracovníků, hodnocení, motivaci, odměňování, vzdělávání a rozvoji pracovníků. Praktická část analyzovala vybrané personální činnosti ve společnosti ABCD. Z analýzy vyplynuly problémové oblasti, které je třeba zlepšit.

První analýza praktické části byla provedena pomocí odborných informací od společnosti LMC. Cílem této části bylo zjistit, jak upravit podobu současného pracovního inzerátu. V návaznosti na zjištění byly doporučeny návrhy na zlepšení, které se zaměřovaly na konkrétní úpravu inzerátu. Inzerát byl upraven tak, aby obsahoval jen klíčové informace, byl výstižný a uchazeč pochopil, které požadavky musí splnit.

Druhá analýza byla provedena pomocí analýzy průzkumu trhu a pomocí anonymního dotazníkového šetření. Díky použití obou analýz vyplynulo, které benefity je třeba zavést, popř. zvýšit, aby společnost uspokojila své pracovníky a také přilákala potenciální uchazeče. Výsledkem analýzy je návrh změny vybraných benefitů, včetně kalkulace nákladů. Benefit systém by se měl upravit tak, aby se např. zvýšil příspěvek na penzijní připojištění, zavedl příspěvek na dopravu do práce, zvýšil příspěvek na stravenky aj. Celkově lze systém personální práce společnosti ABCD označit za velmi efektivní a je třeba upravit jen uvedené problematické oblasti.

Navržená řešení budou předložena personálnímu oddělení a vedení společnosti. Bude třeba obhájit jednotlivé kroky změny, převážně u návrhu změny vybraných benefitů. K obhajobě změn poslouží odborné informace, analýzy a dotazníkové šetření pracovníků. Společnost se musí rozhodnout, které změny provedou a převážně v jaké finanční výši, protože současná ekonomická situace může snížit rozpočet na dané personální změny.

Autorka práce si uvědomuje náročnost a možnou rezistenci spojenou se změnami, přesto je možné se domnívat, že tato doporučení se stanou přínosem a zlepší aktuální stav personálních činností.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada. 250 s. ISBN 9788024729039.
- DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DELOITTE ADVISORY, 2019. *Trendy v oblasti lidského kapitálu 2019*. Praha: Deloitte Advisory. 35 s.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- KOCIANOVÁ., Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta a VODÁK Josef, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 80-247-3651-8.

LMC, 2020. e-book: *9 tipů pro psaní inzerátů, na které je radost odpovídat, a jeden tahák navíc* [online]. LMC s. r. o. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: https://www.teamio.com/cz/blog/super-inzerat/?utm_source=teamio.com&utm_medium=email&utm_campaign=obousmerna-komunikace

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika, Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

MUŽÍK Jaroslav a KRPÁLEK Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN Petr a ŠIKÝŘ Martin, 2008. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. 1120 s. ISBN: 978-80-247-2042-5.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 205 s. ISBN 978-80-2475-870-1.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ Milan, RIEGEL Karel a HOSKOVEC Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum. 351 s. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVA, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Fáze personálního plánování.....	11
Obrázek 2 Proces řízení pracovního výkonu.....	25
Obrázek 3 Komplexní rámec pro rozvoj lidských zdrojů	32
Obrázek 4 Fáze plánování osobního rozvoje.....	34
Obrázek 5 Organizační struktura společnosti ABCD.....	40
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti ABCD.....	41
Obrázek 7 Inzerát část 1	54
Obrázek 8 Inzerát část 2	55
Obrázek 9 Inzerát část 3	55
Obrázek 10 Inzerát část 4	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Roční hodnocení výkonu	47
Tabulka 2	Mzdové přezkoumání	48
Tabulka 3	Porovnání vybraných benefitů.....	58
Tabulka 4	Kalkulace benefitů	67

PŘÍLOHA

Ukázka pracovního inzerátu „Key Account Specialist“

Key Account Specialist

A fantastic opportunity is available for a Key Account Specialist to join our Sales Team.

The **Key Account Specialist's** overall objective is to develop and implement the sales strategy per customer in alignment with ABCD's strategic objectives and to manage the customer relationship on an ongoing basis. The role is responsible for preparing background analyses and reports for promotional activities. The task is communicating with co-workers and external partners, contractors, customers. Excellent opportunity to gain deeper experience in the Field of FMCG and professional challenges from the first day.

Key responsibilities:

- Developing, selling, implementing and evaluating business plans to meet or exceed financial goals and responsibility for achieving strategic objectives per customer
- Building long term partnership with the customers
- Responsible for the promotional strategy per customer, and promotional execution
- Managing and improving distribution, pricing, shelving and merchandising
- Responsible for developing customer new product launch plans and ensuring successful implementation
- Continuous improvement in the management of the accounts by identifying opportunities for efficiency and profitability and overall improvement and expertise in the management of categories - serving as a trusted business advisor
- Working in close partnership with the marketing and trade marketing functions to ensure development and implementation of customer category strategy

Is this You?

- Bachelor's degree level ideally in a business-related subject
- Advantage is a professional experience as a sales assistant / trainee preferably in FMCG / retail, but other backgrounds also welcomed
- Strong communication skills, both in Czech/Slovak and English
- Analytical ability
- Good knowledge of MS Office, especially Excel
- Ability to think outside the box

- Resilient and able to respond under pressure
- Positive attitude towards challenges and changes

In Return ABCD offers very competitive salaries with excellent benefits (5 weeks holidays, 5 sick days, refreshment & massages in the office, Multi-sport card, meal vouchers, pension contribution, discounts on products, BBQ parties at the terrace, discount for participating in company's shares, etc.). The last but not least the chance to progress your career within a truly flexible organization, currently empowering local markets.

