

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Jana Kingová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza personální politiky ve vybrané společnosti

Jana Kingová

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Kingová**
Osobní číslo: **E14349**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza personální politiky ve vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování:

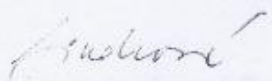
Cílem bakalářské práce je analýza struktury vybrané společnosti z hlediska lidských zdrojů a analýza činností personálního oddělení. V práci bude popsána struktura zaměstnanců a jejich mzdové zařazení spolu s jejich nároky na benefity. Součástí bakalářské práce bude také analýza procesu získávání nových zaměstnanců a jejich školení. V závěru bakalářské práce bude vyhodnocení dotazníkového šetření týkající se spokojenosti zaměstnanců s péčí ze strany podniku a spokojenosti se školením.

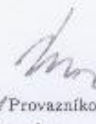
Osnova:

- Úvod do problematiky personálního řízení.
- Úvod do personálního řízení ve vybrané společnosti.
- Personální strategie a přístup k personalistice ve vybrané společnosti.
- Jednotlivé činnosti personálního oddělení vybrané společnosti
- Vyhodnocení dotazníků spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti

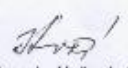
Rozsah grafických prací: –
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN - 978-80-247-1457-8.
KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: 
Mgr. Pavla Jindrová, Ph.D.
Ústav matematiky a kvantitativních metod
Datum zadání bakalářské práce: 4. září 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romany Provaníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích 30.6.2017

Jana Kingová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala Mgr. Pavle Jindrové, Ph.D. za její trpělivost a ochotu při vedení mé bakalářské práce.

Dále chci poděkovat zaměstnancům, a především manažerce personálního oddělení za věnovaný čas a poskytnuté materiály.

ANOTACE

Bakalářská práce je věnována teorii personální politiky a rozboru vybraných činností, kterými jsou například personální plánování, odměňování, hodnocení zaměstnanců a další. V praktické části je popsán přístup vybrané firmy k jednotlivým činnostem. Analyzovaný podnik se zabývá výrobou výtahů a řadí se mezi velké podniky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální politika, personální činnosti, personální řízení,

TITLE

The Analysis of Personnel Activities in a Chosen Company

ANNOTATION

The thesis is devoted to the theory of personnel policy and analysis of personnel activities, which are for example personnel planning, rewarding, evaluation of the employees and more. The practical part contains the description of the approach of the selected company to individual activities. The studied company produces lifts and is ranked as a large company.

KEYWORDS

Personnel Policy, Personnel Activities, Personnel Management

OBSAH

Úvod.....	13
1 Personální řízení a personální činnost	14
1.1 Personální řízení.....	14
1.2 Hlavní účel personálního řízení a základní činnosti	14
1.3 Faktory ovlivňující personální řízení	15
2 Personální činnosti.....	17
2.1 Personální plánování	17
2.1.1 Dílčí plány personálního plánování.....	17
2.1.2 Proces plánování pracovníků.....	17
2.2 Personální strategie	18
2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů a strategie lidských zdrojů.....	19
2.3 Analýza práce a vytváření pracovních úkolů	20
2.3.1 Hodnocení pracovního místa.....	20
2.4 Přijímání zaměstnanců	22
2.4.1 Definování požadavků.....	22
2.4.2 Přilákání uchazečů.....	22
2.4.3 Vybírání zaměstnanců	24
2.4.4 Přijetí pracovníka	25
2.5 Hodnocení zaměstnanců.....	26
2.6 Odměňování	29
2.6.1 Řízení odměňování.....	30
2.6.2 Hodnocení práce.....	30
2.7 Vzdělávání zaměstnanců.....	32
2.7.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů.....	33
2.7.2 Plánování osobního rozvoje pracovníků	33
2.7.3 Metody vzdělávání	34

2.7.4	Metody výcviku.....	34
2.7.5	Development centre.....	35
2.8	Ostatní personální činnosti v podniku.....	35
2.8.1	Firemní komunikace.....	35
2.8.2	Kolektivní vyjednávání	36
3	Personální řízení a personální činnost vybrané společnosti	37
3.1	Struktura zaměstnanců společně s mzdovým zařazením	37
3.2	Personální plánování	38
3.2.1	Dílčí plány	38
3.2.2	Proces plánování.....	38
3.3	Přijímání zaměstnanců	40
3.3.1	Klíčovní zaměstnanci	42
3.5	Hodnocení zaměstnanců.....	43
3.6	Odměňování zaměstnanců	45
3.7	Vzdělávání zaměstnanců.....	46
3.7.1	Výběr školitele	47
3.7.2	Hodnocení školení.....	47
3.7.3	Úvodní seminář pro nové zaměstnance.....	47
3.7.4	Zákonná profesní školení	48
3.7.5	Zákonná a ostatní interní školení.....	48
3.7.6	Etický kodex.....	49
3.7.7	Technická školení.....	49
3.7.8	Manažerské vzdělávání	49
3.7.9	Scholar program	49
3.8	Personální controlling	51
3.9	Ostatní personální činnosti v podniku.....	52
3.9.1	Kolektivní vyjednávání	52

3.9.2	Zajišťování firemní komunikace	52
4	Vyhodnocení výsledků	53
4.1	SWOT analýza	54
4.2	Vyhodnocení dotazníku	56
	Závěr	62
	Seznam použité literatury.....	63
	Přílohy.....	65

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Proces plánování	18
Obrázek 2: Schéma řízení pracovního výkonu	27
Obrázek 3: SWOT analýza	55
Obrázek 4: Graf práce výzvou	57
Obrázek 5: Graf přepracovanosti	57
Obrázek 6: Graf spokojenosti s mzdou	58
Obrázek 7: Graf spokojenosti se zaměstnáním	58
Obrázek 8: Graf vnímání vedení podniku	59
Obrázek 9: Graf hodnocení komunikace	59
Obrázek 10: Graf důvěry ve vedení	60
Obrázek 11: Graf absolvování školení	60
Obrázek 12: Graf vnímání školení	61
Obrázek 13: Známkovací škála vedení podniku	61
Obrázek 14: Dotazník str.1.	66
Obrázek 15: Dotazník str.2.	67
Obrázek 16: Dotazník str.3.	68
Obrázek 17: Dotazník str.4.	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Bodová stupnice hodnocení	44
---	----

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

HR	Human Resources
DC	Development Centre
EHS	Enviromental Health and Safety
BBI	Behavioral Interview
EU	European Union
ACE	Adaptive Communication Environment
ISO	International Organization for Standardization
BOZP	Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci
ECO	Ethics and Compliance Officer

Úvod

Personalistika je v dnešní době již všeobecně užívaným oborem s praktickým využitím v každé organizaci. Významnost tohoto oboru byla prohloubena zvýšením ekonomických subjektů, kdy začalo docházet k přesycení trhu. Nabídka produktů začala být větší než poptávka, a proto podniky musely začít hledat způsob zvýšení efektivnosti procesů. Správné uplatnění personalistiky je jedním ze základních způsobů, jak toho dosáhnout. Využitím jednotlivých personálních činností dochází ke správnému obsazování pracovních pozic kvalifikovanou pracovní silou za minimálních nákladů. Ušetřené finanční prostředky pak mohou být využity jinde. To je pouze názorná ukázka toho, jak je personální řízení důležité.

Téma práce bylo vybráno především kvůli jeho zajímavosti. Dále protože mi byly poskytnuty výborné prostředky a podklady pro psaní odborné části práce. Podnik, který byl objektem práce, mi poskytl interní směrnice, prezentace pro zaměstnance a osobní konzultace přímo s manažerkou oddělení Human Resources.

Cílem této bakalářské práce je analýza vybraných činností personální politiky vybraného podniku. Součástí je vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců a SWOT analýza personálních činností. Název podniku není z důvodu ochrany soukromí zveřejněn. Informace, které lze v bakalářské práci zveřejnit jsou následující: podnik je řazen mezi velké podniky a zabývá se výrobou výtahů. Místo názvu jsou použita písmena XYZ.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V první části jsou definovány jednotlivé činnosti personálního řízení, kterými jsou například plánování, odměňování, vzdělávání a další. V druhé části pak budou následovat popisy těchto činností z pohledu fungování v analyzovaném podniku. V závěru práce je vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců a SWOT analýza týkající se personálních činností.

1 Personální řízení a personální činnost

V první kapitole je nutno objasnit základní pojmy, které vedou k pochopení problematiky jako celku. Pozornost je zde zaměřena na objasnění pojmů personální řízení a personální činnost a jejich postavení v řízení lidských zdrojů.

1.1 Personální řízení

Na personální řízení může být pohlíženo dvěma způsoby, a to jako na studijní obor, zaměřený na řídicí činnosti spojené s lidským kapitálem, nebo jako na systematickou činnost vykonávanou personalistou v podniku. Lidský kapitál je označení lidské složky v organizaci, která má určitou inteligenci a s ní spojené dovednosti, schopnost učení se, ale i kreativitu. V první řadě ovšem dokáže myslet a být motivován. [4]

„Termín „personální řízení“ je do určité míry často nahrazován termínem „řízení lidských zdrojů“ při hovoření o procesech řízení lidí v podniku. Řízení lidských zdrojů je součástí podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu.“ Je to strategický a logický přístup k řízení lidí v podniku. [7]

Rozsah personální činnosti a působení personalistů závisí na velikosti firmy a podnikové strategii. Všeobecně vzato, čím větší podnik, tím rozsáhlejší personální činnost a větší personální oddělení. Personální řízení nedílnou součástí správného fungování podniku.

1.2 Hlavní účel personálního řízení a základní činnosti

Personální řízení podstatně napomáhá managementu řídit lidi tak, aby byl neustále rozvíjen lidský potenciál a vytvářeno takové prostředí, které bude zaměstnance motivovat ke zlepšení individuálních a kolektivních výkonů při pracovní činnosti a tím dosahovat krátkodobé i dlouhodobé cíle podniku. Personalista danou funkci uskutečňuje tím, že zajišťuje optimální množství kvalifikačně vhodných lidských zdrojů a jejich vedení, sladuje zájmy pracovníků se zájmy organizace, poskytuje doporučení, zpětnou vazbu, dokumentaci a jiné služby týkající se personální činnosti.

Činností personálního řízení je mnoho a závisí na personální strategii a strategii podniku jako celku, jaké množství činností do svých aktivit zařadí. Hlubším členění bude v dalších částech, ovšem mezi základní jsou téměř vždy řazeny následující: [1]

- vytváření organizační struktury, charakterizování pozice pracovníka z pohledu nadřazenosti, podřazenosti a odpovědnosti;
- vytváření a definování pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů, tedy odhadování budoucích potřeb zaměstnanců;
- získávání pracovníků;
- řízení a hodnocení pracovního výkonu;
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v podniku;
- vytváření mzdových struktur, definování zaměstnaneckých výhod a bonusů a odměňování zaměstnanců;
- kolektivní vyjednávání;
- komunikace se zaměstnanci a vytváření personálních informačních systémů.

1.3 Faktory ovlivňující personální řízení

Personální řízení je odvíjeno od strategie podniku. To, spolu s ekonomickou situací, množstvím technologie i struktury organizace, nazýváme vnitřním prostředím. Ekonomická situace určuje, jaké množství finančních prostředků může být vyhrazeno pro personální činnosti podniku a jaké množství personalistů bude v podniku, zatímco strategie podniku ovlivní pohled na personální řízení. Tím je myšleno, na jaké úrovni bude v podniku uplatňováno personální řízení. Technologie má vliv na množství potřebných zaměstnanců a úrovni jejich znalostí a dovedností. Více zavedené technologie v podniku znamená menší nároky na množství lidského faktoru. Zavedením nové technologie mohou být nároky na znalosti zvýšeny, například při práci s novými softwary, nebo naopak sníženy tím, že jsou pracovní postupy zjednodušeny. V obou případech vzniká potřeba pracovníky seznámit s novými změnami a následně je zaškolit.

Stejně jako vnitřními faktory je personální řízení ovlivňováno i vnějším prostředím, které je navíc nestálé a často se mění. Svoji roli zde zastává tlak konkurence na trhu, ekonomické a společenské trendy, rozvojem nové techniky a technologií, ale i zásahem vlády ve formě zákonů a nařízení. Konkurence v této kategorii hraje nedílnou roli. Z hlediska personalistiky musí podnik vykazovat dobré konkurenční schopnosti na trhu práce, a to přitažlivou nabídkou pracovních příležitostí s možností kariérního růstu, lákavou finanční odměnou, ale i bonusy a služby navíc. Z pohledu zákazníka pak musí podnik nabízet inovativní

kvalitní produkt za přijatelnou cenu a být schopný rychle reagovat na jeho požadavky, přičemž i zde má svoji úlohu personální řízení.

Mezi vnější faktory patří: [6]

- *rozvoj nové techniky a měnící se technologie;*
- *ekonomické podmínky (hospodářský cyklus ovlivňující zaměstnanost);*
- *konkurence na národním, mezinárodním a globálním trhu;*
- *vládní politika a legislativa;*
- *sociální, kulturní a hodnotové vlivy;*
- *demografické vlivy;*
- *aktuální situace na trhu práce a prostorová mobilita pracovních sil;*
- *ekologické vlivy.*

2 Personální činnosti

Druhá kapitola je zaměřena na personální činnosti z hlediska jejich funkce a praktického použití ve firmě. Jsou zde vysvětleny některé základní činnosti, které jsou nezbytné k pochopení další kapitoly práce.

2.1 Personální plánování

Jednou ze základních manažerských činností je plánování. V případě personálního manažera jde konkrétněji o personální plánování. Základním předpokladem je stanovení strategie, která bývá mnohdy odvozena od globální strategie společnosti. Na základě personální strategie jsou definovány dílčí cíle a na základě těchto cílů vytvořen plán, který v budoucnu zajistí jejich dosažení.

“Smyslem personálního plánování je především určit, jaké lidské zdroje bude organizace potřebovat a kde je získá - zda z vnitřních zdrojů, nebo z vnějších, případně jak je bude muset vzdělávat, školit a rozvíjet. Součástí personální strategie by tedy měla být co možná nejpřesnější prognóza potřeby pracovní síly po kvalitativní i kvantitativní stránce a současně prognóza budoucí situace na trhu práce. A samozřejmě realistické srovnání obou prognóz.”
[12]

2.1.1 Dílčí plány personálního plánování

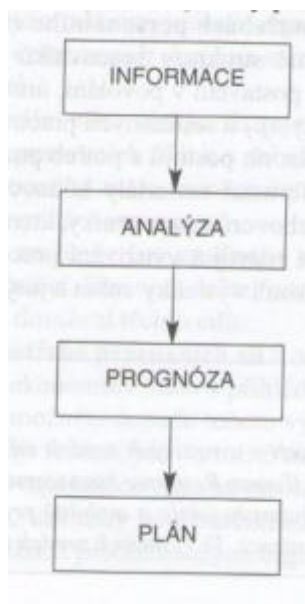
Množství dílčích plánů a jejich rozsah záleží na personální strategii společnosti. Obecně vzato, čím více dílčích plánů, tím větší má personalista přehled a tím lépe dosahuje určených cílů. Plány můžeme dělit například následovně: [1]

- Plán přijímání nových zaměstnanců
- Plán obsazování pozic
- Plán hodnocení zaměstnanců
- Plán odměňování zaměstnanců
- Plán vzdělávání zaměstnanců
- Plán propouštění zaměstnanců

2.1.2 Proces plánování pracovníků

Základem jakéhokoli plánování je prognóza. Při plánování potřebného počtu pracovníků je nutno předvídat potřebné množství na základě velikosti produkce, ale také

na finančních výkazech. Východiskem každého plánovacího procesu je posloupnost zakreslená na obrázku 1. Zde je přehledně zakresleno pořadí jednotlivých činností procesu. V první řadě jde o sběr informací. Až na základě dostatečného množství informací lze vytvářet analýzy. Prognózy jsou jistou interpretací analýz. Konečnou fází je vytvoření konkrétního plánu na základě prognóz. Každá prognóza závisí na kvalitě analýz, jejichž podkladem jsou kvalitní, přesné a hlavně pravdivé informace.



Obrázek 1: Proces plánování

Zdroj: [7]

2.2 Personální strategie

„Personální strategie definují záměry organizace týkající se směru, kterým hodlá postupovat při vytváření a realizaci personální politiky a postupů.“ [1]

Personální strategie je tvořena na základě podnikové strategie. Strategie je z všeobecného hlediska určitý směr, kterým se chce podnik vydat a na základě čeho určuje své cíle. Podle definice Johnsa a Scholese je strategie (1993): *„dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran“*. Je to proces vytváření strategických záměrů na zdrojích pro získání konkurenční výhody. Efektivní vytváření strategie je klíčovou funkcí a závisí na schopnostech vedení organizace.

Armstrong definuje hlavní oblasti, ve kterých by měly být personální strategie vytvářeny takto: [1]

- *Formování podnikové pracovní síly*
- *Rozvoj pracovníků*
- *Odměňování pracovníků*
- *Zaměstnanecké vztahy*

2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů a strategie lidských zdrojů

Pojmy personální strategie a strategické řízení lidských zdrojů jsou často zaměňovány, i když nejsou shodné. *“Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programu a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů”* [2] Je to strategicky zaměřený model řízení lidských zdrojů, který je v souladu se záměry organizace. Rozdílem je, že jednotlivé modely strategického řízení jsou součástí personálních plánů, které jsou z personální strategie odvozeny. Strategické řízení lidských zdrojů je termín charakterizující přístup, který může být vrcholovým managementem uplatňován v zaměření se na dlouhodobé stanovení směru postupu. Personální strategie je výsledkem tohoto přístupu.

2.3 Analýza práce a vytváření pracovních úkolů

Analýza pracovních míst je nedílnou součástí pracovní náplně personalisty v každé organizaci. Je podkladem pro plánování počtu zaměstnanců ale i finančních plánů. „*Poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí (schopností) pracovníků.*”[6] Stručně řečeno, analýza práce poskytuje určitý obraz toho, jak by mělo pracovní místo a pracovník, na této pozici vypadat.

„*Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce (pracovního místa). Umožňuje odlišit práci (pracovní místo) od jiných prací (pracovních míst).*”[6]

Každá práce vyžaduje sběr odlišných informací podle typu práce a umístění v organizačním schématu. Mezi základní zdroje informací o pracovních místech, která platí pro všechna pracovní místa patří: [7]

- *pracovník na daném pracovním místě;*
- *školení a zkušenosti pozorovatelé;*
- *bezprostřední nadřízený daného pracovního místa;*
- *specialisté na analýzu pracovních míst vykonávající danou práci pro účely analýzy (dostatečně kvalifikovaní pro danou práci);*
- *nezávislý odborník (např. pracovník vykonávající danou práci v jiné organizaci);*
- *spolupracovníci či podřízený daného místa;*
- *další odborníci, např. techničtí experti (v oblasti používané techniky a technologie na daném místě);*
- *písemná dokumentace k danému místu (původní popisy pracovních míst, pracovní deníky, informace o technologickém postupu, o kontrole kvality, o spotřebě materiálu apod.).*

2.3.1 Hodnocení pracovního místa

Je třeba rozlišit analýzu práce, při které jsou popisována konkrétní místa podle sběru informací z hodnocení pracovního místa. Hodnocení pracovního místa lze definovat jako: „*Diferenciace mezd podle požadavků, které práce (pracovní místo) nebo pracoviště na pracovníka klade.*”[6] Je způsobem stanovení mzdových relací a mzdových tarifů. Základem pro hodnocení je normální výkon fiktivního pracovníka, který je ryze objektivní

hodnotou. „*Hodnota práce, tj. relativní stupeň složitosti určitého pracovního místa ve srovnání s jiným pracovním místem.*”[6]

Hodnocení práce se provádí ve dvou krocích: [6]

1. popisování práce na základě kvalitativní analýzy práce;
2. stanovení požadavků práce, které jsou kvantitativně ohodnoceny.

2.4 Přijímání zaměstnanců

Cílem přijímání zaměstnanců je získat požadované množství a kvalitu pracovníků při vynaložení minimálních nákladů. Podle Kociánové úkolem získávání zaměstnanců je: „*Oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.*” [6]

Proces získávání a výběru pracovníků má tři fáze: [2]

1. *definování požadavků*
2. *přilákání uchazečů*
3. *vybírání uchazečů*

2.4.1 Definování požadavků

Definování požadavků je jinými slovy plánování potřeb lidských zdrojů organizace. Je potřeba analyzovat potřeby počtů a kategorií osob odvozeného z personálního plánu, ale i nově vzniklé potřeby náhrady některých pracovníků či potřeby obsazování nově vzniklých pracovních míst. Pracovní místa mohou vznikat zavedením nových technologií nebo rozšiřováním organizace. Specifické požadavky pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu role a specifikace pracovního místa. Pro sestavení inzerátů je popis role rozšířen o informace o pracovních podmínkách a dalších požadavcích, jako je pohyblivé místo pracovního výkonu, cestování nebo flexibilitě pracovní doby. Dále například o možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje kariéry. Mezi základní informace o pracovních podmínkách patří zpravidla výše mzdy nebo platu, zaměstnanecké výhody a pracovní doba. Jako východisko pro strukturovaný pohovor je využívána ta část specifikace požadavků, která se týká postojů a chování člověka. Popis role pro účely strukturovaného pohovoru určuje očekávané výstupy a požadavky na schopnosti. Hlavní je rozlišit ty požadavky, které jsou podstatné pro výběr kandidáta a ty, které jsou žádoucí. Tím nedojde ani k nadhodnocení, ani k podhodnocení požadovaných schopností.

2.4.2 Přilákání uchazečů

„*Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potencionálních uchazečů.*”[2]. Samotnému procesu lákání zaměstnanců předchází zjišťování faktorů, které jsou pozitivní při získávání uchazečů a naopak těch,

které odrazují potencionální uchazeče. Využit je možno analýzu silných a slabých stránek organizace z pohledu budoucího zaměstnavatele, která je zaměřená na pověst organizace, mzdové ohodnocení a ostatní zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, tak jako jistotu dlouhodobého pracovního poměru nebo možnost kariérního rozvoje. Všechny skutečnosti je posléze potřeba porovnat s nabídkami konkurence. Taktickým krokem je uplatnění marketing v procesu lákání uchazečů.

Po vytvoření potřebných analýz je zapotřebí určit způsob informování o volných pracovních místech a v případě potřeby obsazení velkého množství pozic nebo hledání klíčových zaměstnanců, je nutné zvážit i možnost využití specializované agentury.

Cílem inzerování by mělo být: [2]

1. *upoutat pozornost*
2. *vytvářet a udržovat zájem*
3. *stimulovat akci*

K zajištění těchto kroků je nezbytné analyzovat požadavky, možné zdroje a rysy pracovního místa, rozhodnout o pravomocech řízení nábora, volit správný typ a obsah inzerátu media, kterými se bude inzerát šířit. Neopomenutelným krokem je i vyhodnocení zpětné vazby na inzerát pro budoucí využití při dalším nábore.

Inzerát by měl zaujmout v první řadě lákavým nadpisem, který přiměje čtenáře, aby si přečetl i zbytek inzerátu. Ten pak obsahuje název organizace, požadavky na pracovníka, a to, co organizace na oplátku nabízí. Mezi tyto informace patří rozmezí výše platu a jiných výhod. Podstatné jsou informace vysvětlující, jak by měl uchazeč v případě zájmu dále postupovat.

Mezi metody získávání pracovníků patří: [4]

- inzerování v médiích;
- inzerování na internetu;
- inzerování na vývěscích;
- inzerování pomocí letáků.
- využívání externích služeb:
 - pracovní agentury;
 - poradenské agentury;
 - agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnance a brigádníky;

- spolupráce s univerzitami a jinými vzdělávacími institucemi;
- spolupráce s úřady práce;
- spolupráce se sdruženími a vědeckými společnostmi;
- oslovování na základě doporučení;
- přímé oslovování kandidátů (skauti);
- vyhledávání poptávek po práci.

Volná pracovní místa je možno inzerovat v tisku, televizi, na internetu nebo lokálních médiích. Média je nutno volit podle typu pracovní pozice. Například při hledání specialisty v oboru je výhodné inzerovat v odborných časopisech. Další možností je například spolupracovat se vzdělávacími institucemi jako jsou vysoké školy při hledání budoucích zaměstnanců. Nejpoužívanějším médiem je inzerace na internetu. Internet umožňuje rychlou korespondenci a odezvu na inzerát a sdílení životopisu a dalších dokumentů.

2.4.3 Vybírání zaměstnanců

Po získání dostatečného množství uchazečů je zapotřebí vytvořit seznam všech uchazečů k budoucímu třídění. Každému zájemci je poslán děkovný email za zájem o práci, popřípadě žádost o vyplnění dotazníku. Všichni uchazeči jsou porovnání podle klíčových kritérií a jsou rozděleni do kategorie přijatelných, rezervních a nepřijatelných. Přijatelní zájemci jsou tříděni do té doby, dokud není vytvořen přijatelně velký soubor kandidátů, kteří jsou pozváni k pohovoru. *„Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.”*[2]

„Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.”[2], Během pohovoru jeden nebo více dotazovatelů pokládá cílené otázky, na které uchazeč odpovídá. Pomocí něj jsou hlavně potvrzovány a doplňovány informace z životopisu uchazeče. Dalším účelem je studie povahy a jeho schopnost integrovat se do kolektivu v organizaci. Podle typu pracovní pozice je pracovní pohovor buď jednokolový nebo vícekolový. Zpravidla u vyšších pozic je uskutečňováno dvoukolové nebo tříkolové výběrové řízení. Podle typu jsou pohovory rozděleny na individuální pohovory a pohovorovy prováděné panelem tazatelů nebo výběrovou komisí. Výhodou individuálního pohovoru mezi čtyřma očima je navázání užšího kontaktu mezi vedoucím pohovoru a uchazečem, což ovšem může vést k objektivnímu hodnocení

uchazeče založeného na emocích. Pohovorový panel je zpravidla složen z personalisty a liniového manažera. Výběrová komise je pověřena orgány podniku. Jedná se o větší a oficiálnější pohovorový panel svolaný při výběru kandidáta na vyšší pozice v organizačním schématu.

Assesment centre je komplexnější metodou výběru pracovníků tvořená větším množstvím postupů hodnocení soustřeďující se především na chování pracovníka. Simulací pracovních rolí a různých situací je analyzována povaha jedince a je předpovídáno jeho budoucí chování v organizaci.

Součástí fáze výběru zaměstnanců může být během nebo po pohovoru použití různých testů. Typickým příkladem je použití psychologických testů při náboru do armády nebo policie. Zpravidla jsou využívány tehdy, není-li možné se plně spolehnout na získané informace o dosavadních zkušenostech uchazeče, nebo je požadována specifická úroveň potřebných dovedností. Testy schopností jsou tvořeny za účelem měření charakteristik souvisejících s prací a testy potencionálních schopností k předpovědi potenciálu k výkonu práce. Méně častými testy jsou pak testy intelligence a testy osobnosti.

2.4.4 Přijetí pracovníka

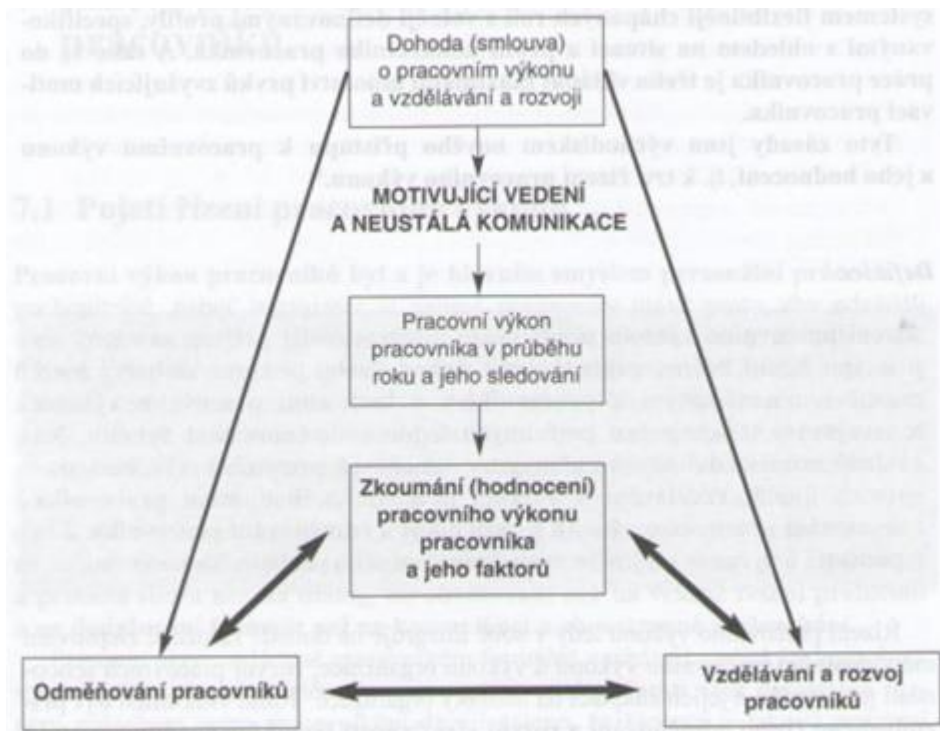
Každý nový pracovník potřebuje čas pro adaptaci ať už s chodem organizace nebo naučení pracovních postupů. Ke zrychlení tohoto procesu a snížení množství stresu působícího na nového pracovníka je zapotřebí zvýšená péče personalisty. První den je nutné nového pracovníka uvítat, vyřídit potřebné formality a doprovodit ho na jeho pracoviště, kde je představen s vedoucím útvaru nebo týmu. V organizacích, kde je novým zaměstnancům poskytována příručka pracovníka, personalista zopakuje a vysvětlí hlavní body této příručky. Další činnosti jako je například úvarová orientaci provádí vedoucí útvaru nebo týmu. [2]

2.5 Hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitým procesem posuzování výkonu pracovníka, tak jako jeho rozvoje. Nejedná se pouze o jednostranné hodnocení nadřízeným, ale zahrnuje i sebehodnocení pracovníka a hledá se vzájemná shoda mezi těmito hodnoceními. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců slouží jako zpětná vazba a není nástrojem kárání zaměstnance.

“Řízení pracovního výkonu je komplexním přístupem k ovlivlování pracovního výkonu lidí, jejich pracovního chování, rozvoji jejich pracovních schopností.”[6] Je to nepřetržitý týmový proces vytváření sdíleného chápání budoucích cílů. Řízení pracovního výkonu zahrnuje jak samotné hodnocení pracovního výkonu, tak především nepřetržitě sledování pracovního výkonu, stanovení cílů, motivaci a poskytování zpětné vazby vedoucího. Vzdělávání je také jeho součástí, jelikož nestačí pouze vyhledat nedostatky, ale i poskytnout prostředky k jejich nápravě. [2]

Na obrázku 2. je znázorněno schéma řízení pracovního výkonu. I když se jedná o stále se opakující proces, počátkem cyklu je vždy dohoda o pracovním výkonu mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Pracovní výkon je zkoumán, neboli řízen neustále v během pracovního výkonu, ovšem jednou do roka se odehrává komplexní přezkoumání výkonu pracovníka. To je zakresleno v rámečku mezi odměňováním a vzděláváním. Tučnými šipkami je znázorněn přímý vztah těchto činností. Tenšími šipkami pak skutečnost, že v rámci dohody je určena velikost odměny za dodržení výkonu a dohoda o absolvování konkrétního školení.



Obrázek 2: Schéma řízení pracovního výkonu

Zdroj: [7]

Hodnocení zaměstnanců má dvojí funkci. V první řadě poskytuje organizaci obraz o výkonu a pracovních schopnostech svých zaměstnanců a dále poskytuje zpětnou vazbu zaměstnancům, podle které mohou zvolit nápravná opatření. Je důležité využít měřitelná kritéria a použít standardních postupů při hodnocení všech pracovníků, jinak bude celková představa zkreslená. Proto je jednou či dvakrát do roka uskutečňována povinná schůzka všech zaměstnanců s nadřízeným, při které je vytvořen formální dokument výsledku hodnocení výkonu a možnostech budoucího zlepšení.

Schůze je vždy plánovaná a účelová. Trvá zpravidla hodinu a skládá se ze dvou částí. Nejdříve je vyhodnocováno pomocí seznamu dohodnutých cílů při hodnocení vedoucích pracovníků nebo specialist v oboru. K hodnocení dělníků a pracovníků ve výrobě jsou častěji používány normy. Stupnice jsou snadnější k porovnávání a vyhodnocování výsledků na rozdíl od volného slovního popisu. Následuje otevřená diskuse, kdy se projednávají konkrétní poznámky nadřízeného o pracovním výkonu zaměstnance během roku. Součástí otevřené diskuse je i pomoc pro sebehodnocení. [2]

Informace o pracovním výkonu poskytuje i Model 360° využívaný zejména při hodnocení manažerů. Model byl Wardem definován jako: (1995) „*Systematické*

shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby." Má dotazníkovou podobu a je založený na větším množství hodnotitelů než jsou pouze nadřízený a pracovník sám. Hodnotí i spolupracovníci, podřízení, interní a externí zákazníci, prostřednictvím dotazníku.

Dotazník obsahuje následující kritéria posuzující schopnost: [6]

- vést, resp. charakter vedení;
- být týmový hráč
- řídit lidi;
- řídit sebe sama;
- komunikovat na přijatelné úrovni;
- vytvářet a předávat svoji vizi;
- organizační dovednosti;
- rozhodovat;
- odbornost;
- energetičnost a podnikavost;
- adaptability.

Model 360 dává komplexnější zpětnou vazbu zaměstnanci, podle kterého rozpozná své silné a slabé stránky jak u jednotlivých kritérií, tak skupin hodnotitelů. Dokáže tedy rozpoznat, zdali musí zlepšit vztahy se svými podřízenými nebo zákazníky.

2.6 Odměňování

„Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci.“ [6] Odměna je z části předepsaná zákonem, z části je odvozena od hospodaření organizace a z části určená tržní hodnotou. Všeobecně totiž platí, že je nejefektivnějším nástrojem pro motivování zaměstnanců.

Odměňování je proces personálního řízení, jehož cílem je jak finančně, tak nefinančně ocenit práci zaměstnance na základě dohody a výkonu. *„V České republice odměňování pracovníků za práci v pracovněprávních vztazích upravuje komplexně zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Některá jeho ustanovení týkající se odměňování pracovníků jsou specifikována nařízením vlády, především nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a nařízením vlády o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. [14]*

Existují tři základní způsoby odměňování, kterými jsou odměna, plat a mzda. Dalšími nástroji, které může podnik uplatnit jsou například prémie, 13.plat, nebo i jiné hmotné a nehmotné stimuly a benefity.

Odměna může mít formu peněžní nebo nepeněžní hmotné, které řadíme do takzvaných transakčních odměn. Dále může mít formu nehmotnou jako jsou například vzdělání a zážitky, které řadíme do skupiny relačních odměn. [1]

Odměňování zahrnuje tyto složky: [2]

- peněžní základ;
- dodatečné peněžní odměny (příplatky, prémie, podíl na výsledních organizace);
- zaměstnanecké výhody; •
- nepeněžní hmotné a nehmotné odměny (osobní ohodnocení, akcie podniku).

Mezi mzdové formy patří: [7]

- časová mzda a plat;
- úkolová mzda;
- podílová mzda;
- mzdy za očekávané výsledky práce;

- mzdy a platy za znalosti a dovednosti;
- mzdy a platy za přínos;
- dodatkové mzdové formy jako je například odměna za úsporu času;

2.6.1 Řízení odměňování

Samotnému odměňování předchází řízení odměňování, jehož obsahem jsou politika, strategie, filozofie, plány a postupy používané při vytváření a udržování systémů odměňování v organizaci.

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace.“ [2] Cílem je odměňovat zaměstnance za hodnotu, kterou pro organizaci vytvářejí a podle toho, jak si ji organizace cení. Správné řízení odměňování napomáhá k udržení a motivaci zaměstnanců, a dokonce k lákání nových zaměstnanců. Filozofie řízení odměňování je v souladu s hodnotami organizace a je odvíjena od personální strategie. Podstatou dané filozofie je balanc mezi investováním do lidského kapitálu a návratností, kterou zaměstnanci individuálně generují. Uplatňován je přístup celkové odměny, kdy je zdůrazňován význam všech stránek odměny jako celku, která vzniká za účelem motivování, zvyšování oddanosti a angažovanosti a snahy o rozvoj pracovníků.

2.6.2 Hodnocení práce

Hodnocení práce úzce souvisí s činností odměňování zaměstnanců či jiných pracovníků. Slouží jako základ pro spravedlivé peněžní odměňování, kdy platí pravidlo, že za stejnou práci náleží stejná odměna.

Hlavním cílem je stanovení relativní hodnoty práce podle spravedlivého a jednotného posudku. Na základě těchto hodnot pak vytvořit mzdové a platové tarify a přístupů pro řazení prací do tarifů, či stupňů. Snahou je, aby výsledek byl transparentní, tedy aby řazení bylo jasné a odůvodnitelné. Hlavním výsledkem je ochrana proti obviňování z diskriminace, ať už sexuální, rasové nebo věkové.

Hodnocení práce je rozděleno na analytické nebo neanalytické. *„Analytické hodnocení práce je proces rozhodování o hodnotě prací, který je založen na analýze toho, do jaké míry jsou různé definované faktory nebo prvky přítomny v nějaké práci, a to za účelem stanovení*

relativní hodnoty této práce.“[2] Faktorové schéma definuje každý faktor, který je přítomný ve všech hodnocených pracích a úrovně jejich přítomnosti v pracích. Jednou ze specifikací je systematickosti analytického hodnocení, které je projevováno tak, že je relativní hodnota práce určována na základě skutečných důkazů o charakteristikách prací. Subjektivita, i když je cílem ji minimalizovat, se projevuje v lidském úsudku, který důkazy interpretuje. Neopomenutelné při hodnocení práce je povinnost zaměřením na obsah práce a nikoli na to, kým je práce vykonávána. Při analytickém hodnocení není bráno v úvahu ani tržní oceňování nebo jiné vnější relace.

„Neanalytické hodnocení práce porovnává práce jako celek a umísťuje je do určitých stupňů nebo pořadí.“[2] Typickým způsobem může být řazení do stupňů v hierarchii. Takový přístup je nazýván klasifikační metodou. Dále je možné využít metodu pořadí práce, kdy jsou práce vzájemně porovnávány podle jejich hodnoty pro organizaci, či metodu párového porovnávání.

Tržní oceňování je proces posuzování platových sazeb na trhu. Jedná se tedy v podstatě o benchmarking, kdy jsou srovnávány tržní hodnoty práce s podobnými či shodnými charakteristikami. *„Tržní oceňování ve své extrémní podobě je výrazem používaným k označení procesu přímého oceňování prací na základě vnějších relací, které se neohlíží na vnitřní relace.*“[2]

2.7 Vzdělávání zaměstnanců

„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ [5] Je záměrný a jeho výsledkem je, že osoba dokáže dělat to, co dříve nedokázala a ví, co předtím nevěděla.

„Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.“ [2] Vzděláváním zaměstnanců ovšem dochází také k předávání a vytváření hodnot a kultury organizace. Například, pokud je podniková strategie zaměřená na ekologickou šetrnost, školením předává shodný postoj k životnímu prostředí i svým zaměstnancům. V neposlední řadě jde o způsob zpracování a interpretaci interních a externích informací.

Realizace vzdělávacích programů vyžaduje: [5]

- *definování cílů vzdělávání;*
- *vytváření prostředí, v němž dochází k efektivnímu vzdělávání (kultura vzdělávání);*
- *používání správně namixovaných, zkombinovaných přístupů ke vzdělávání;*
- *uplatňování systematického, plánovitého a vyváženého p řístupu k zabezpečování vzdělávání;*
- *identifikování potřeb vzdělávání a rozvoje;*
- *uspokojování těchto potřeb poskytováním správně namixovaného, zkombinovaného rozmanitého vzdělávání, rozvoje a výcviku, včetně e-learningu;*
- *vyhodnocování efektivnosti těchto procesů.*

Je velmi důležité, aby firma investovala do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců, jelikož je to vráceno v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích. Právě inovace jsou v dnešní době klíčem k úspěchu na trhu.

Některé organizace poskytují možnosti vzdělávání prostřednictvím benefitů. Tím docílí toho, že zaměstnanec nebere vzdělávací semináře jako povinnost, ale jako odměnu za dobře vykonanou práci. Dalším výsledkem je pak zvýšená efektivnost výukových kurzů nebo seminářů. Zaměstnanec by si měl uvědomovat důležitost sebevzdělávání, kterým zvyšuje svoji cenu na trhu práce.

2.7.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Aby byl splněn cíl zvyšovat schopnost lidských zdrojů podle jasné vize organizace, je třeba myslet takticky a vymyslet přesnou strategii rozvoje lidských zdrojů, podle které je následně vytvořen komplexní a dobře promyšlený rámec pro rozvoj lidského kapitálu. Hall definoval strategický rozvoj lidských zdrojů jako: (1985) „*Identifikaci potřebných dovedností a aktivní řízení učení a vzdělávání pro dlouhodobé účely, vztahující se k explicitně formulované podnikové a podnikatelské strategii.*“ Výsledky jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace.

Nejefektivnější je vzdělávání tehdy, jsou-li dosaženy předem stanovené cíle a standardy výkonu. To je posuzováno jak zaměstnancem samotným, tak nadřízeným pomocí zpětné vazby.

2.7.2 Plánování osobního rozvoje pracovníků

Potřeby vzdělávání je třeba analyzovat u organizace jako celku. Zjištěné výsledky vedou k rozpoznání potřeb rozvoje v jednotlivých útvech. Ty následně vedou k zjištění potřeb vzdělávání individuálních pracovníků. Východiskem je „model deficitu“, který je rozdílem mezi skutečným stavem a potřebami dovedností. Plánování vzdělávání by ovšem nemělo být podloženo pouze modelem deficitu, ale mělo by se odvíjet i od budoucích požadavků prací, víceoborovostí a přípravou zaměstnanců na schopnost přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí.

Významnou část odpovědnosti za plánování a řízení svého vlastního vzdělávání přebírají zaměstnanci sami. Linioví manažeři plánují potřebu dovedností svého oddělení jako celku. Dále posuzují pracovní výkon a rozvoj a na základě výsledků nabízí podřízeným příležitosti ke vzdělávání. Každý zaměstnanec podepíše s nadřízeným smlouvu o vzdělávání. „*Smlouva o vzdělávání je formální, oficiální dohodou mezi manažerem a pracovníkem o potřebě vzdělávání, o cílech tohoto vzdělávání a o tom, co udělá pro uskutečňování tohoto vzdělávání pracovník, manažer, útvar vzdělávání nebo mentor.*”[1]

Plánování rozvoje může mít následující fáze: [1]

- *analyzovat současný stav a určit potřeby rozvoje;*
- *stanovit cíle rozvoje;*
- *připravit plán akcí — plán činností k rozvoji;*
- *realizovat naplánované akce.*

Kariéra má dlouhodobější character než plán rozvoje. Dle Růžičkovy definice lze kariéru chápat jako: (1993) „*Měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí, pracovní zařazení a společenské postavení.*”

2.7.3 Metody vzdělávání

Vzdělávání je prováděno na pracovišti při výkonu práce, nebo mimo pracoviště a to buď v organizaci či mimo ni. Do školení „on the job“ se řadí instruktáž, neboli zacvičení, asistování, konzultování, rotace práce, koučování nebo mentoring. Rotací práce je míněna krátkodobá změna pracovního místa a náplně práce. Koučování je druh osobního rozvíjení úrovně dovedností, kdy se osoba učí od zkušenějšího pracovníka, poradce nebo mentora. Je zaměřeno na rychlost a individuální potřeby. Mentoring je dalším způsobem individuálního přístupu k učení na pracovišti. Jedná se o vzdělávání při výkonu práce, kdy zkušený manažer poskytuje rady a podporu zaměstnanci. Od koučování je odlišeno méně direktivní povahou.

„Off the job“ mohou být různé semináře, workshopy, e-learningové, outdoorové programy a trainee programy. Adaptační, nebo jiným názvem trainee programy jsou zaměřeny na odbornou přípravu a předání hodnot organizace novým zaměstnancům a absolventům vysokých škol. Program spočívá převážně v rotaci na pracovišti. Outdoorovými programy jsou aktivity v přírodě, které jsou zpravidla zaměřeny na zlepšení týmové práce.

2.7.4 Metody výcviku

Výcvik nebo v dnešní době spíše trénink lze charakterizovat jako osvojování praktických dovedností a chování prostřednictvím konkrétní činnosti nebo cvičení.

Klasickou metodou je instruktáž, která kombinuje výklad a demonstrování. Při výkladu je kladen důraz na jednoduchost a stručnost k čemuž je možno využít vizuální a grafické pomůcky. Větší časový úsek zabírá demonstrování v případech učení konkrétním dovednostem.

Přednáška je strukturovaný a časově omezený výklad, při kterém mohou účastníci pokládat dotazy až po skončení samotného výkladu, nebo na pokyn přednášejícího.

Opakem přednášky je diskuze, která je stavěná na participaci účastníků. Cílem vedoucího diskuze je pak vést a usměrňovat tak, aby vedla k určitým závěrům.

Případové studie jsou využívány k řešení problémů, které v obdobné podobě nastaly v minulosti a které mají vypracované řešení.

Při školení zaměstnanců pracujících s lidmi jsou často využívány metody kterými jsou například hraní rolí nebo simulace. Při hraní rolí je účastníky v rolích postav předváděna konkrétní situace. Simulace je kombinací případové studie a hraní rolí tak, aby bylo dosaženo maximální míry realismu. Zmiňované metody jsou využívány pro osvojení větší obratnosti v mezilidské komunikaci.

E-learning neboli elektronické vzdělávání rozšiřuje a doplňuje běžná školení, která z geografických důvodů nemohou být, nebo by byla finančně velmi nákladná. Prováděna jsou pomocí počítačové, síťové a internetové technologie. [5]

2.7.5 Development centre

„Diagnostický program development centre je souborem metod zaměřených na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, tj na silné a slabé stránky účastníků a na jejich rozvojový potenciál.“[6]

Development centre umožňuje získání většího rozsahu informací než klasické techniky zjišťování rozvojových potřeb. Zpravidla jde o soubor outdoorových činností trvajících zpravidla jeden, maximálně dva dny. Účastníky DC jsou pouze zaměstnanci organizace.

2.8 Ostatní personální činnosti v podniku

Personálních činností je mnoho a je rozhodnutím firmy, které a jakým způsobem při personálním řízení využije. V předchozích podkapitolách byly vysvětleny hlavní činnosti. V této podkapitole budou okrajově popsána firemní komunikace a kolektivní vyjednávání.

2.8.1 Firemní komunikace

Firemní komunikace je obecně dělena na interní a externí komunikaci. Obě dvě komunikace jsou rovnocenné. Zatímco interní komunikace zajišťuje správný tok informací uvnitř firmy, externí komunikace je základním zdrojem firemního image a zajišťuje komunikaci se zákazníky a zpětnou vazbu.

Jednotná firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity, neboli corporate identity. Image firmy je ovlivňováno jednak aktivní komunikací společnosti s veřejností, jednak

komunikací pasivní, tedy chováním na trhu, reakcemi na podněty médií a veřejnosti a podobně.
[3]

2.8.2 Kolektivní vyjednávání

Pracovní podmínky jsou upraveny legislativou, a to konkrétněji zákonem č. 65/1965 Sb., zákoník práce, zákonem č. 2/91 Sb., o kolektivním vyjednávání, zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v článku 7 Mezinárodního paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech a v neposlední řadě také v Listině základních práv a svobod. [15]

Dobré pracovní podmínky jsou také jistým nástrojem pro uspokojování zaměstnanců, tudíž by je společnosti měli vytvářet lépe, než pouze určením legislativy.

Smlouvání o pracovních podmínkách provádí odbory. Právě díky odborům dochází ke kolektivním jednáním a podpisu kolektivních smluv. Silné odbory dokážou vytvořit výborné pracovní podmínky.

3 Personální řízení a personální činnost vybrané společnosti

Oddělení řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ odpovídá za koncepci řízení lidských zdrojů ve vztahu k personální strategii a personální politice této společnosti.

HR společnosti XYZ zaměřuje svoji činnost především na komunikaci se zaměstnanci a informování zaměstnanců, řešení otázek pracovních, kolektivních a ostatních smluv. Dále provádí prognózu a plánování potřeby pracovních sil, včetně zpracování a realizace plánu na její pokrytí. S tím je spojena také organizace a realizace výběru uchazečů o přijetí do služebního či pracovního poměru a průběžné doplňování volných míst a mzdové ohodnocování zaměstnanců. V neposlední řadě také vzdělávání zaměstnanců přímo na pracovišti, popřípadě zajišťování externího školení.

Personalistika je integrována do všech činností v podniku, který si je plně vědom, že se jedná o klíčovou oblast činností. Jsou zde využity všechny personální činnosti, které jsou prováděny vlastními personálními odděleními jednotlivých diviz. Tedy, žádná z personální činnosti není přenechána externí firmě prostřednictvím outsourcingu. HR reportuje přímo řediteli divize. [10]

3.1 Struktura zaměstnanců společně s mzdovým zařazením

Zaměstnanci jsou funkčně rozděleni na výrobní administrativu v hlavním toku výroby a podpůrné. Podle strukturálního dělení pak na dělnické profese a podporu, kam patří inženýring, zákaznický servis, nákupčí, výrobní administrativu, plánovači financí, personalisti a obecná administrativa.

Pro účely mzdového zařazení jsou zaměstnanci rozděleni na řadové, jejichž mzda se skládá z tarifu, ke kterému je připočítáno osobní ohodnocení a prémie. Manažeři získávají měsíční mzdu obohacenou o roční bonusy. Třetí skupinou jsou specialisté, jejichž měsíční mzda je zvýšena o cílovou odměnu. Benefity jsou určeny v kolektivní smlouvě a jsou určeny pro všechny zaměstnance. [17]

3.2 Personální plánování

Tvoření personálních plánů ve společnosti XYZ je součástí náplně práce pracovníků oddělení lidských zdrojů ve spolupráci s finančním oddělením. Schvalovány jsou ředitelem společnosti. Hlavními plány jsou zde Plán pracovníků a Plán vzdělávání. [17]

3.2.1 Dílčí plány

Kromě výše uvedených primárních plánů existují ovšem i jiné plány, kterými jsou například plán mezd, který se zpracovává z finančních výkazů, plán přijímání nových zaměstnanců, plány hodnocení a oceňování zaměstnanců a plán obsazování pozic. Plán propouštění zaměstnanců v daném podniku neexistuje. K většímu množství propouštění dochází v případě krize a až v tu dobu se vytváří určitý plán. [17]

3.2.2 Proces plánování

V podniku XYZ probíhá personální plánování u většiny personálních procesů ročně. Jsou tvořeny roční plány pracovníků, nábory a vzdělávání. Vždy se vychází zejména z ročního „Business plánu“, tedy plánu finančních výsledků a celkového plánu společnosti na následující rok. Roční plán se připravuje s přibližně čtyřměsíčním předstihem. Plány jsou revidovány měsíčně podle aktuálního počtu pracovníků, výrobní náplně a fluktuace.

Při plánování počtu pracovníků je východiskem zejména z plánovaného prodeje a výrobní náplně. Dále z počtu produktivních hodin, která je odvíjena od výrobního mixu, plánované produktivity, popřípadě technologických změn. Také jsou případně zakomponovány korporátní požadavky a cíle.

Plán vzdělávání vychází jak z business plánu, tedy počtu pracovníků v jednotlivých profesích a jejich potřeb vzdělávání, a to zejména u zákonných a povinných školení. Následně jsou začleněny požadavky na investice do nových dovedností, které ve společnosti chybí. Zpracovat je zapotřebí i korporátní požadavky na vzdělání, jazykové vzdělávání, požadavky manažerů a podobné. Ve společnosti jsou korporátními požadavky zejména kurzy etiky a EHS. Plán vzdělávání je revidován kvartálně. [17]

Směrnice jsou součástí Integrovaného systému řízení a navazují na Politiku integrovaného systému řízení. Každý hlavní personální proces je řízen interní směrnicí, určující hlavní postupy a pravidla. Příkladem jsou směrnice vzdělávání nebo personální agenda. Na interní směrnice navazují interní instrukce, například instrukce pro organizaci jazykových

kurzů či dress code. Také v podniku existuje dvacet „Desk procedur“, které jsou detailními návody k určitým vybraným procesům. [17]

3.3 Přijímání zaměstnanců

I ve společnosti XYZ dochází k přijímání nových zaměstnanců, a to formou náborů. Stejně možnosti jsou pro interní i externí uchazeče, i když by podnik spíše dal přednost interním zaměstnancům. Firma nevyužívá outsourcing, tedy veškeré práce spojené s přijímáním zaměstnanců provádí sama.

V případě obsazování menšího množství nižších pozic je využíváno jednokolového výběrového řízení. Při náboru pak dvoukolové a při obsazování pozic vedoucích pracovníků až tříkolové přijímací řízení. Není zde zřízeno Assessment centrum, ovšem dochází k analyzování životopisů, dotazníků a testů dovedností potřebných k dané pracovní pozici. Kontrola jazyků pro pozice vyžadující dobrou znalost cizího jazyka je prováděno telefonicky. Tento druh testu dovednosti je ve společnosti XYZ nazýván 1.Screening. Při přijímání vedoucích pracovníků jsou použity i psychologické testy. Praktické dovednosti u dělníků přijímaných náborovou činností jsou testovány v prvních dnech nástupu do práce, kdy noví dělníci stráví první dva dny na středním učilišti. [17]

Důležitou roli hraje podle personální strategie podniku průběh získávání nových zaměstnanců z pohledu chování personalistů. Je proto stanoveno několik pravidel, kterými se personalista provádějící přijímací pohovor musí řídit. Důraz je kladen na dochvilnost a respekt, ale i na vstřícnost a otevřenost, nebo aktivitu. Dalšími dvěma pravidly jsou usmívat se a nerušit se.

Fáze průběhu pohovoru jsou striktně daná, aby bylo zajištěno opatření všech důležitých informací ve stanoveném čase. Rozhovor je rozdělen do pěti fází, respektive do nulté a dalších čtyř následujících. Nultou fází je přípravná fáze personalisty spolu s manažerem požadujícího nového zaměstnance do svého týmu. Je důležité, aby manažer přesně definoval popis funkce podle popisu práce dané pozice a na základě něho ujasnil i požadavky na budoucího zaměstnance. Je zde důležitá dovednostní a kvalifikační stránka, ale i osobnostní profil. Práce manažera spočívá i v případě přijímacího pohovoru. Řadíme zde stanovení kritérií, podle kterých jsou kandidáti vyhodnoceni, příprava otázek a modelových situací a hlavně prostudování životopisů uchazečů. Spolu s personalistou vyhradí potřebný čas na interview a případnou prohlídku výrobních prostor s kandidátem a dále na závěrečné zhodnocení. V první úvodní fázi je kandidát seznámen pracovníkem HR s průběhem pohovoru a výběrového řízení. Představení společnosti následně provádí společně s manažerem oddělení, který zároveň popíše funkci, nabídne pracovní příležitosti a odpoví na otázky. Druhá fáze je věnována získávání

informací o uchazeči spoluprací manažera s personalistou. Základními postupy jsou pokládání otázek a jejich následné ověřování kladením jiných podobných otázek. Dále jsou uchazeči prakticky testováni pomocí modelových situací z praxe. Druhé fázi je věnováno až osmdesát procent času z celého rozhovoru. Třetí fáze je poslední jejíž účastníkem i kandidát. Je jí závěrečná fáze, kde je uchazeč rozloučen s pracovníkem HR a jsou mu poskytnuty poslední pokyny. Ve čtvrté fázi manažer s pomocí personalisty vyhodnotí rozhovor a vznesení rozhodnutí o volbě kandidáta, popřípadě vyhlásí druhé kolo přijímacího řízení.

Pro analýzu uchazeče je zapotřebí taktické pokládání otázek, kterým musí být věnována řádná příprava. Veškeré kladené otázky musí být otevřené, aby se z nich dalo vytěžit co nejvíce informací a zároveň, aby mohly sloužit jako podklad pro následné ověření odpovědí. Vhodné je začít pohovor jednou či dvěma otázkami, které jsou následně prohloubeny k zjištění dalších podrobností. V případech, kdy má tazající pocit, že respondent nějakou skutečnost tají, položí další ještě více prohlubující otázky. Konkrétní otázky jsou pokládány v situacích, kdy má být výsledkem očekávané jedno slovo, maximálně krátká věta. Tyto druhy otázek slouží k vyjasnění určité skutečnosti. Podstatnou skupinu otázek tvoří otázky k posouzení motivace a dovedností. Dedukcí je určováno do jaké míry je kandidát motivován k rozvoji kariéry, jakých úspěchů a za jakých podmínek je dosáhl a jaké má zájmy. Smyslem dovednostních otázek je zjistit, co uchazeč zná, jaké má dovednosti a jak používá své schopnosti. Otázky jsou přesně zaměřené na obsahovou stránku specifikace pracovního místa týkající se znalostí, dovedností a schopností.

Podstatou řádné přípravy personalisty je zamezit chybám při vedení interview. Nedostatečná příprava je hlavní chybou v tomto procesu. V rámci vlastního interview je třeba zamezení zbytečných chyb. Je zapotřebí vytvořit pro kandidáta příjemné, ve kterém bude vědět, že je o něj zájem a že je jeho názor uznáván. Osoba provádějící rozhovor tedy musí udržovat oční kontakt a neustále s dotazovaným komunikovat. Nepřípustné je, aby měl kandidát dojem, že je u policejního výslechu, kde jsou očekávány odpovědi typu ano/ne. Dochvilnost je podmínkou od každého kandidáta a je tedy nezbytné, aby i osoby vedoucí interview dbaly na svoji dochvilnost. Zanedbání takového by vrhalo špatný stín na celou morálku firmy. V žádném případě není povoleno pokládat sugestivní otázky, či pronášet nevhodné komentáře. V posledním případě by bylo velkou chybou nepoznamenávat odpovědi na otázky, jelikož slouží k vyhodnocení interview a kandidáta.

V dnešní době je čím dál častěji využíván behaviorální, neboli kompetenční interview. Jedná se o techniku kladení specifických otázek zaměřených na popis konkrétního příkladu a chování uchazeče v určité situaci, která v minulém zaměstnání nastala. Na rozdíl od standardního výběrového řízení není zaměřeno striktně na životopis, ale bere v úvahu popis pracovní minulosti. Cílem je získat informace o pracovních návycích a dovednostech nezkršené sebestylizací uchazeče. V posledních letech evidují zaměstnanci oddělení HR ve společnosti XYZ čím dál větší snahu připravit se i na BBI interview a proto je jeho využívání méně objektivní jako v minulosti.

Ke konstrukci otázek slouží tzv. metoda STAR. Na základě STAR otázek zjišťováno:
[13]

- konkrétní situace (S-Situation)
- konkrétní úkoly (T-Tasks)
- konkrétní činnosti (A-Actions)
- konkrétní pracovní výsledky, ke kterým činnost vedla (R-Results)

Oblíbenou otázkou vedoucích výběrového řízení je: *„Dejte mi příklad něčeho, co jste v poslední době v práci dělal a přineslo vám to velké uspokojení.“* [13] Pokud si uchazeč není schopný vybavit určitou situaci, je zřejmé, že nemá příliš velkou motivaci a není tedy ideálním kandidátem.

Každý zaměstnanec firmy, který provádí náboru obdrží obsáhlou prezentaci s informacemi o správném provedení interview a příkladech otázek, kterou musí pečlivě nastudovat. Oddělení HR absolvuje navíc pravidelná školení. Získávání kvalitních zaměstnanců a jejich umístění závisí na bezchybném provedení výběrového řízení.

3.3.1 Klíčoví zaměstnanci

Klíčové zaměstnance, neboli high potential zaměstnance daná společnost monitoruje, tak jako jejich dovednosti, které dále rozvíjí. Někteří klíčoví zaměstnanci jsou součástí manažerských rezerv, ze kterých firma čerpá v případě obsazování manažerských pozic. [9]

3.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců provádí přímý nadřízený zaměstnanec, a to podle hodnotové stupnice a splňování cílů. Velký důraz je klade na kvalitu, která je primárním ukazatelem výkonu. Dále je to úroveň dovedností, která je hodnocena škálou od jedné do pěti. Čím více dovedností zaměstnanec má, tím lepší hodnocení. Model 360 stupňů zde příliš využíván není, pouze v mimořádných případech a pro rozvojové účely. Hodnocení probíhá v pololetním intervalu. [16]

Roční hodnocení zaměstnanců probíhá ve spolupráci zaměstnance a přímého nadřízeného podle vzorové skill matice. Nadřízený hodnotí zaměstnance a zaměstnanec provádí sebehodnocení týden před stanoveným rozhovorem podle bodové stupnice uvedené v tabulce 1.

Tabulka 1 - Bodová stupnice hodnocení

1	Nesplňuje očekávání - výsledky neakceptovatelné
2	Částečně splňuje očekávání, je nutný další rozvoj
3	Zcela splňuje očekávání
4	Převyšuje očekávání

Zdroj: [13]

Hodnoceny jsou dovednosti, výkon, dodržování EHS a bezpečnosti, postoj ke kvalitě, samostatnost, aktivita, spolupráce a ochota, pracovní morálka a etika. Všechny oblasti hodnocení mají stejnou váhu a jsou tedy stejně důležité. Po součtu bodů kritérií u jednotlivých oblastí, nebo kategorií vznikají dvě celková hodnocení, a to z pohledu zaměstnance a nadřízeného. V kolonce pod ním je umístěn komentář nadřízeného a definování cílů v dané oblasti.

V rámci hodnocení dovedností jsou posuzovány schopnosti zaměstnance se učit novým znalostem a následně je aplikovat v praxi. Jeho efektivní využívání firemních zdrojů a dodržování procesů a postupů práce ve výrobě. Posledním kritériem hodnocení je pak splnění požadované úrovně a rozsahu dovedností dle Skill matice.

Další kategorií je výkon, kde jsou zařazena kritéria hodnotící, zdali subjekt pracuje samostatně a efektivně, dále jestli usiluje o zvýšení výkonnosti, plní zadané úkoly a dokončuje zadané úkoly v určeném termínu.

Třetí oblastí matice nese název Environmental Health & Safety a bezpečnost. Kritické je dodržování pravidel a postupů a zachovávat hlavní zásady společnosti XYZ. Bodován je i fakt, že individuum upozorňuje na možná nebezpečí, a usiluje o předcházení pracovním úrazům svým i u spolupracovníků. S tím úzce souvisí i udržování bezpečného pracoviště.

Při hodnocení kvality je známkou od jedné do čtyř oceňováno úsilí o dodržování a zvyšování kvality, udržování pořádku dokumentaci, udržování uspořádaného pracoviště, sledování vlastní práce z důvodu zajištění její kvality. V neposlední řadě je to skutečnost, zdali je zaměstnanec ve své práci přesný.

Samostatnost je také důležitá při činnosti pracovníků, jelikož by bylo velmi neefektivní, kdyby musel nadřízený dohlížet na každou činnost podřízeného. Zde je hodnocena například velikost potřebného dohledu, samostatnost při práci na zadaném úkolu a při řešení problémů spojených s běžnými pracovními činnostmi.

Inovace je stěžejní v moderní firmě s cílem prosperovat v rámci marketingového boje. Proto je nedílnou součástí skill matice aktivita zaměstnanců. Pohlíží se na množství nových námětů na zlepšení navržených posuzovaným, jeho aktivita při zavádění novinek a nových poznatků a znalostí, a hlavně sdílení informací s kolegy v týmu.

Dobrá výkonnost není dostačující, pokud je pozice v rámci týmu, kde hraje roli i spolupráce mezi pracovníky. Proto je u jednotlivců posuzována jasná a přesná komunikace se svým nadřízeným a kolegy, jako také předávání zkušenosti kolegům a novým zaměstnancům. V rámci této oblasti hodnocení je i ochota pracovat přesčas.

Poslední kategorií je pracovní morálka a etika. Pohlíženo je na dodržování pracovní doby a pracovní přestávky. Tuto informaci manažer získá z personálního oddělení a podle toho hodnotí. Posléze na nakládání zaměstnance s materiálem a zařízením zaměstnavatele. Dodržování firemních pravidel při své práci je nezbytností a jeho porušování je přísně trestáno. V poslední řadě je známkován projev loajality ke společnosti XYZ a k jeho zákazníkům.

Vyplněný a podepsaný formulář je archivován v osobní kartě zaměstnance a slouží jako podklad i pro mzdovou účetní. [8]

3.6 Odměňování zaměstnanců

Ve společnosti XYZ je celkem osm druhů odměn, které jsou připočítávány k platu za mimořádné činnosti, mezi které patří například absolvování zaškolování, zastupování jiného zaměstnance, hlášení nearhitů a podobné.

Všem zaměstnancům jsou vydávány stravenky, dále mohou získat prémie a připojištění. Místo třináctého platu, který zde není, je podíl na hospodaření. Ten je ovšem vyplácen v podobnou dobu, jako je běžně vyplácen 13.plat, a proto je mnohdy vnímán právě jako onen 13.plat. Hmotné benefity zaměstnanci nezískávají, mají ale možnost odkoupit zbytkový materiál, jako je například linoleum, led pásy a další materiály, které jsou ve výrobě používány.

Dalšími nehmotnými benefity, které mohou získat, jsou například možnost využít homeoffice nebo flexibilní pracovní dobu. Pořádají jsou pro zaměstnance různé akce, jako jsou například besídky. Vzdělávání a stáže nejsou podle politiky firmy vnímány jako benefity a jsou poskytovány všem zaměstnancům splňující podmínky pro získání kurzů, popřípadě stáže. [10]

Přesná výše benefitů ani mzdová výměra mi podnikem poskytnuta nebyla, pouze informace, že jsou zaměstnanci rozděleni do tří skupin a podle toho jim je přiřazována mzda.

3.7 Vzdělávání zaměstnanců

Společnost XYZ dbá velmi pozorně na vzdělávání zaměstnanců. Velmi podstatným školením, které musí absolvovat každý ze zaměstnanců po zahájení pracovního poměru je Úvodní školení a orientační plán nového zaměstnance, při kterém je seznámen s politikou a chodem firmy. Dalším důležitým školením jsou Zákonná profesní školení a bezpečnost práce, které také musí absolvovat každý zaměstnanec. Mnohem hlouběji je ovšem toto téma probíráno se zaměstnanci ve výrobě, kde je větší riziko úrazu. Vzdělávání je nabízeno jak zaměstnancům ve výrobě, tak v manažerských pozicích. Pro všechny zaměstnance analyzované společnosti, tedy pro všechny pobočky a výrobní podniky je dostupný E-learningový portál. Typicky je vyučována práce s nástroji Microsoft office a jinými kreslicími programy. Mnoho manažerů využívá jazykových kurzů, převážně anglického jazyka, a to jak v rámci podniku, tak externích kurzů, které jim jsou následně proplaceny. Pro zaměstnance, kteří mají v blízké době absolvovat cestu do zahraničí je určen speciální kurz „face to face“.

Pro plánování budoucích školení k soustavnému rozvoji zaměstnanců a rozšiřování jejich dovedností slouží matice dovedností neboli Skill matrix, která detailně mapuje dovednosti zaměstnanců ve výrobních a administrativních pozicích.

Dále je Skill matice využívána: [11]

- při rotaci zaměstnanců a pro definování vzájemné zastupitelnosti zaměstnanců;
- jako jeden z podkladů pro hodnocení dovedností zaměstnanců při ročních hodnotících rozhovorech;
- k monitorování klíčových dovedností v daném oddělení.

Matici dovedností tvoří podle předem daných postupů přímý nadřízený. Definuje požadované dovednosti jak zaměstnanců jako jednotlivců, tak procento zastoupení této dovednosti v rámci oddělení. Dále jednotlivce či oddělení ohodnotí škálou od nuly do pěti a výsledek zapíše do matice. Celkové hodnocení reviduje a schvaluje manažer oddělení. Kromě současného stavu je zde zaznamenáván i cílový stav v oddělení i pro jednotlivé zaměstnance. Pro dosažení těchto hodnot navrhne manažer ve spolupráci s personálním oddělením vhodnou formu rozvojového programu, které uvede přímo v tabulce Skill matrix na listě Rozvojový plán.

[11]

Postup procesu vzdělávání je proces, který provádí personalista společně s managementem. Je to komplexní soubor činností, které jsou vytvářeny podle požadavků rozvojového plánu.

První činností, která předchází všem ostatním je výběr a příprava vzdělávací akce, která je prováděna na základě ročního plánu zpracovaného z výstupních dat personálního systému, na základě platných vyhlášek a norem a na základě interních směrnic a plánu EHS, na základě individuálních rozvojových plánů zaměstnanců, podle charakteristiky pracovního místa a aktuální potřeby zaměstnance. Nominaci pracovníků na školení provádí personalista ve spolupráci s přímým nadřízeným zaměstnancem.

3.7.1 Výběr školitele

Školitel je vybírán z interních nebo externích zdrojů. Interního školitele volí ředitel divize, přičemž zohlední odbornost, znalosti školené problematiky, schopnost přednesu a další požadavky podle situace. Externího školitele nebo agentura je vybírána podle kritéria schopnosti naplnit obsah kurzu, ale i ceny kurzu nebo předešlých zkušeností a vyhodnocení, které provádí personální oddělení jednou za tři roky.

3.7.2 Hodnocení školení

Jednotlivá školení hodnotí účastníci, lektor, eventuálně také nezávislý pozorovatel nebo zástupce HR. V obchodní divizi a výrobní skupině vyplňují účastníci po absolvování školení dotazník pro absolventy školení, popřípadě test znalostí. Tím hodnocení ovšem nekončí, jelikož jsou přínosy vzdělávání podřízených průběžně hodnoceny vedoucími zaměstnanci v rámci hodnotících rozhovorů. Pohlíží se in a to, do jaké míry zaměstnanci získané poznatky využívají v praxi.

3.7.3 Úvodní seminář pro nové zaměstnance

Úvodní seminář pro nové zaměstnance je jednodenní blok školení skládající se z přednášky o společnosti a jejích aktivitách, zákaznících, projektech a ekonomické situaci přednášené zástupcem TOP managementu. Dalšími částmi jsou pak školení o Etickém kodexu a Konfliktu zájmů, školení zástupci společnosti pro Etiku a soulad s předpisy Ethics&Compliance Officer. Manažeři lidských zdrojů přednáší o Ochráně hospodářské soutěže EU, DIALOG program, Service Excellence overview, ACE overview, podávají informace pro zaměstnance z oblasti informatiky a komunikace a provádí s novými rekruty

prohlídku výrobních závodů. Nejdůležitější z jejich pohledu je potom seminář z oblasti personalistiky zabývající se pracovněprávními písemnostmi, kolektivní smlouvou, pracovním řádem, odbory, hodnocením zaměstnanců, rovnocenným zacházením se zaměstnanci a opatřeními proti diskriminaci, ochraně osobních údajů a pokynech pro nové zaměstnance přicházejících z konkurenčních firem. O kvalitě a řízení kvality, dále o ISO a interních směrnících mluví manažeři oddělení kvality. Školení absolvují všichni noví zaměstnanci bez výjimek do tří měsíců od nástupu do společnosti.

3.7.4 Zákonná profesní školení

Všechna zákonná školení a periody plnění jsou uvedeny v Katalogu školení vedeného HR oddělením. Patří sem například školení řidičů referentských vozidel, jehož náplň je dána právními předpisy a jež probíhá v rozsahu čtyř hodin v intervalu jednoho roku. S intervalem dva roky probíhá školení svářečů plamenem a paličů. S nejkratším intervalem opakování, a to jedním rokem probíhá školení řidičů motorových vozíků podle vyhlášky 50/1978 Sb.

3.7.5 Zákonná a ostatní interní školení o bezpečnosti při práci a ochraně životního prostředí

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci neboli Environmental Health and Safety, jak je ve společnosti XYZ BOZP nazýváno, je školeno neustále. Bezpečné pracoviště je jednou ze strategií analyzované společnosti. Za zákonná a ostatní interní školení o bezpečnosti při práci a ochraně životního prostředí zodpovídá přímý nadřízený a zajišťuje je ve spolupráci s oddělením EHS. Opakované školení EHS a požární ochrany organizuje a provádí nadřízený zaměstnanec podle Skript EHS na pracovišti. Lhůta opakovaného školení je jednou za kalendářní rok v rámci komplexního školení trvající až dva dny. Součástí komplexního školení jsou kromě EHS také zákonná školení, odborná školení a školení postupů a montáží. Od začátku roku 2018 bude toto školení rozděleno do tří dílčích školení v průběhu roku. Školení a zkoušky vedoucích zaměstnanců z EHS a požární ochrany se provádějí jednou za tři roky. Vstupní školení bezpečnosti při práci nových zaměstnanců, kteří nastupují na výrobní linku, probíhá v den nástupu. Ostatní, zejména zaměstnanci nastupující do administrativy absolvují toto školení nejpozději do dvou týdnů ode dne nástupu a zaměstnanci obchodní divize do jednoho měsíce od nástupu. Dále je EHS školeno při každé nehodě nebo změně technologie. Po příchodu na pracoviště je nadřízeným zaměstnancem provedena vstupní instruktáž a seznámení s riziky daného pracoviště. Po absolvování zaškolení na pracovišti a seznámení

se s provozem, absolvuje nový zaměstnanec přibližně dva týdny od data nástupu do pracovního poměru Hazard Scan. [16]

3.7.6 Etický kodex

Za etické chování podřízených zodpovídá přímý nadřízený ve spolupráci se zástupcem oddělení Ethics&Compliance Officer. Každý nový zaměstnanec při nástupu do společnosti obdrží brožurku Etického kodexu a poučení nadřízeného o zásadách a pravidlech Etického kodexu. Zaměstnanci v administrativě navíc absolvují čtvrtletní školení k opakování nebo prohloubení znalostí Etického kodexu. Tato školení mohou probíhat i jako tréninkový modul na oficiálních stránkách společnosti.

3.7.7 Technická školení

Technická školení jsou odlišná pro obchodní divizi a výrobní skupinu. Obchodním divizím plánuje technická školení na kalendářní rok oddělení oddělení FOD ve spolupráci s personálním oddělením na základě výstupu z hodnotících rozhovorů a podle požadavků mistrů ze servisu a montáží a jejich ředitelů. Tréninky mohou být povinné v rámci Orientačního plánu nebo dobrovolná na uvážení přímých nadřízených pracovníků. Tato školení jsou vedena pouze interními trenéry. Výrobní skupině zajišťuje technická školení Centre of Excellence.

Externí zdroje zajišťují školení jednotlivců nebo profesních skupin směřující k udržení, prohloubení nebo obnovení znalostí v případech, kdy interní školitelé nemají dostatečnou znalost z oblasti. Jedná se například o problematiku při změně příslušných zákonů nebo zavedení nové technologie.

3.7.8 Manažerské vzdělávání

Školení manažerů je klíčové pro správné vedení lidí ve společnosti. Cílem je především zlepšení komunikace a rozvoj leadershipu. Tím dochází k prohloubení manažerských dovedností a celkově ke zvýšení efektivity managementu. Semináře mohou probíhat skupinově nebo individuálně a jsou zpravidla zajišťované prostřednictvím externí firmy. [13]

3.7.9 Scholar program

Scholar program je specifický program pro zaměstnance popisované společnosti. Tento program je nabízen zaměstnancům, kteří jsou v nepřetržitém pracovním poměru minimálně jeden rok. Jedná se o studium na vzdělávacích institucích, které jsou uznávanou akreditovanou

společností. Studium je schváleno nadřízeným a nesmí samozřejmě narušovat pracovní povinnosti. Výhodou je, že firma proplácí část nákladů spojených se studiem. [10]

3.8 Personální controlling

V dnešní době je důležitým ukazatelem procento připravenosti pracovat v zahraničí, jelikož analyzovaná společnost XYZ globálním podnikem s mnoha pobočkami v zahraničí. Tento ukazatel je zahrnutý v tzv. Skill matici, která uvádí na horizontální ose různé dovednosti a na vertikální ose zaměstnance určitého oddělení a množství zaměstnanců, které je pro danou dovednost potřeba. Pokud je nedostatek zaměstnanců s jistou dovedností, musí být vytvořen rozvojový plán. [16]

3.9 Ostatní personální činnosti v podniku

Dalšími činnostmi v podniku jsou například kolektivní vyjednávání a zajišťování firemní komunikace.

3.9.1 Kolektivní vyjednávání

Ve společnosti XYZ dochází ke kolektivnímu jednání. Odborová organizace působící v dané společnosti s ní sepisuje kolektivní smlouvu platnou vždy na tři roky. Další smlouva bude podepsána na začátku roku 2018. [10]

3.9.2 Zajišťování firemní komunikace

Komunikace ve společnosti XYZ probíhá nejčastěji ústně a to jednak „face to face“ anebo telefonicky mezi odděleními. Dále jsou ve výrobních halách umístěny tzv. touchscreeny a na chodbách lze nalézt informační tabule. Nedílnou součástí zprostředkovávání interní komunikace je intranet a firemní Insight celosvětový intranet. Pro řešení méně akutních problémů bývá využíván email. Firemní akce jsou oznamovány prostřednictvím nástěnek a emailů.

Jednou ročně je pořádána porada zaměstnanců s nadřazeným v rámci tzv. leadership development revue. Z těchto porad občas vznikne neplánovaná diskuze. Diskusní pracovní skupiny přímo ve firmě vytvářeny nejsou, pouze pokud je nutno řešit nějaký problém, nebo je prováděn průzkum angažovanosti zaměstnanců. V takových případech je vytipována menší skupina zaměstnanců k provádění diskuze. [17]

4 Vyhodnocení výsledků

Tato kapitola je věnována stručnému shrnutí nejdůležitějších poznatků jednotlivých činností. Jednotlivými podkapitolami budou vyhodnoceny výsledky, které byly dosaženy SWOT analýzou a vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců personálního oddělení s péčí ze strany podniku a spokojenosti se školením.

Vedení podniku XYZ respektuje důležitost personálního plánování. Plány tvoří ročně, ovšem reviduje je měsíčně, čímž dokáže odhalit odchylky a zahájit nápravná opatření. Personální oddělení vytváří plány na základě informací z finančního a marketingového oddělení. Klasickým příkladem je plán počtu zaměstnanců vycházející z plánovaného prodeje. Většina informací podkládajících personální plány pochází z analýz jiných oddělení. Typickými zdroji jsou finanční rozpočty a plány.

Přijímání zaměstnanců je velmi podrobně strukturovaná činnost, prováděná poměrně často. Cílem tak častých náborů je získání hlavně kvalitního personálu než velkého množství zaměstnanců. Veškerá činnost je provozována personalistou ve spolupráci s manažery oddělení. Organizace tedy nevyužívá outsourcingovou firmu pro poradenskou činnost, ani pracovní agenturu k získávání zaměstnanců. Dané rozhodnutí ovlivňuje časový harmonogram a plnění cílů oddělení. Podnik spoléhá na svůj dobře vyškolený personál, aby prováděl náborů a získal nové zaměstnance. I když je čerpáno z interních i externích zdrojů, stále je více externích uchazečů. Problém zde je nedostatečná informovanost a pomoc při pokusu o změnu pracovní pozice na horizontální úrovni. Při obsazování manažerských pozic jsou problémy minimální, jelikož jsou tvořeny manažerské rezervy.

Hodnocení zaměstnanců je v XYZ bráno i jako způsob zpětné vazby, například při zjišťování aktivity zaměstnanců při předkládání nových námětů. Velmi dobrou činností, která zvyšuje efektivnější průběh hodnotícího rozhovoru je, že je týden dopředu zaměstnancem i jeho nadřízeným vyplněna Skill matice. Při rozhovoru je tedy postupováno podle jednotlivých částí matice a jsou řešena jednotlivá hodnocení a odchylky. Překvapujícím zjištěním bylo, že jsou všechna hodnotící kritéria, jako je výkon a splňování norem, ale i etika a dodržování EHS hodnocena stejnou váhou. Tedy, samostatný pracovní výkon je pro podnik stejně důležitý jako chování zaměstnance vůči kolektivu. Model 360 stupňů příliš využit není, ale vzhledem k promyšlenosti samotné matice není potřebný pro hodnocení zaměstnanců.

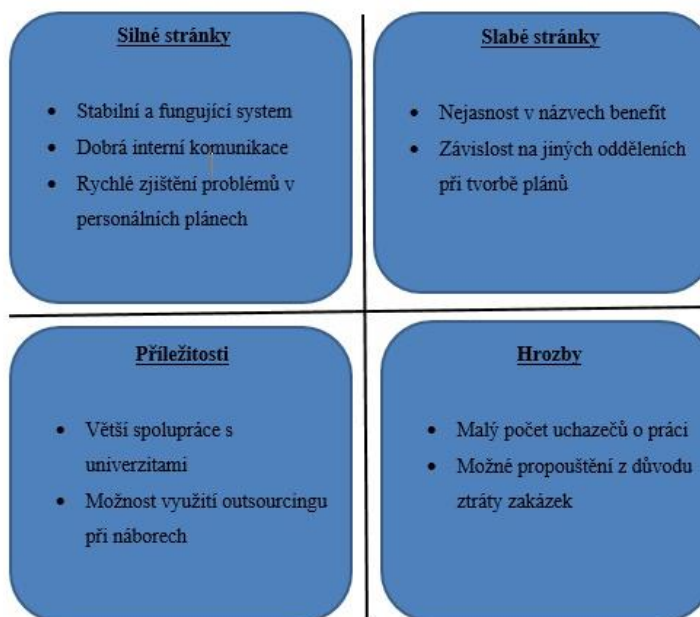
Všechny benefity jsou definovány v kolektivní smlouvě popřípadě dále v interních směrnících. Seznam odměn má adekvátní délku s celkem osmi druhy benefitů. I tak spoustu zaměstnanců neví, jaké benefity mohou získat. Většina je totiž ve výrobě a jiné, než finanční benefity pro ně nemají příliš velkou váhu. Například homeoffice je pro dělníky nemožný. Slabinou je nejasnost v názvech některých benefitů. Například podíl na hospodaření je většinou zaměstnanců považován za 13.plat. Překvapující je pohled na vzdělávání. Mnohdy je poskytováno jako forma odměny, ovšem v XYZ ne.

Skill matice je využívána i při plánování školení. Eviduje cílový stav dovedností v jednotlivých odděleních. Díky tomu jsou plánovány počty potřebných školení a určeny jednotliví zaměstnanci, kteří školení podstoupí. Jinou skupinou školení jsou zákonná školení. Ty jsou v podniku pozorně evidovány, aby nedošlo k nesplnění a následným problémům. Povinností je splnění takového školení každým zaměstnancem jednou do roka. Doposud je prováděno komplexní školení jednou do roka, ale plánem je rozdělení do tří dílčích školení. Důsledně jsou školeni noví zaměstnanci, čímž je zamezeno problémům v porozumění podnikové kultury a je zrychleno integrování do chodu podniku.

Skill matice je hlavním nástrojem oddělení HR v podniku. Ve využitá ve všech personálních činnostech. Zaznamenává podstatné informace o stavu dovedností jednotlivých zaměstnanců, oddělení a podniku jako celku. Napomáhá k hodnocení zaměstnanců, určování výše a druhů odměn, plánování vzdělávání a plnění funkcí personálního controllingu. Díky její formě tabulky je velmi přehledná a díky formátu lehce aktualizovatelná.

4.1 SWOT analýza

Na obrázku níže jsou pomocí SWOT analýzy rozděleny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby personální politiky podniku:



Obrázek 3: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní

Při tvorbě SWOT analýzy byly zkoumány jednotlivé personální činnosti. U většiny převládaly silné stránky, z čehož se dá vydedukovat, že je personální činnost v podniku velmi účinná.

Silnou stránkou personální práce v podniku je na prvním místě pravidelnost kontroly všech svých plánů zajišťující rychlé zjištění vzniklých chyb. Druhou silnou stránkou je stabilita v oddělení vzniklá dlouhodobým udržením zaměstnanců. Třetí nejsilnější stránkou je kvalita interní komunikace jejíž výsledkem je rychlý přenos informací na pracovišti. Tato tři zjištění byla klasifikována jako nejdůležitější. Dalšími silnými stránkami jsou využití Skill matice pro integraci personálních činností, příprava hodnocení pomocí formuláře s týdenním předstihem, rovnocenné možnosti získání benefitů, využití externích školitelů pro výuku odbornějších problematik.

Slabých stránek je podstatně méně nejspíš proto, že jsou činnosti v podniku pravidelně analyzovány. Jednou ze slabých stránek je závislost na jiných odděleních skrz podklady pro personální plánování. Slabou stránkou, která by ovšem mohla být lehce napravena je nejasnost v názvech benefitů. Dalším zjištěním je velmi dlouhá doba mezi jednotlivými hodnoceními externích školitelů. Volba neupřednostňování výkonu při hodnocení pracovníků ve výrobě, kterých je v podniku většina také možno považovat za slabou stránku.

Mezi příležitosti patří především využití externí firmy pro získání zaměstnanců. Další příležitostí, která také souvisí s náborem je větší spolupráce s univerzitami a “výchově” budoucích zaměstnanců. Možné by bylo i větší využití modelu 360° pro lepší hodnocení zaměstnanců.

Největší hrozbou je špatná náborová činnost z důvodu malého zájmu o pracovní příležitosti. Tím je výsledkem získání méně kvalitního personálu popřípadě nutnost smíření se s nedostačujícím vzděláním kandidátů. Druhou největší hrozbou je potřeba propouštět kvalitní zaměstnance z příčiny ztráty zakázek a razantnímu snížení výroby. Dalšími hrozbami vzniklými přímo vykonávanou činností mohou být například špatná kvalita interních školitelů, snížení možných finančních prostředků pro poskytování benefitů vedením nebo změna legislativy.

Doporučení pro podnik by bylo změnit strukturu benefitů pro lepší přehled a udržet si stabilitu ve struktuře personálního oddělení. Dále určitě zvýšit stupnici hodnocení výkonu ve Skill matici, kterou by bylo vhodné hlouběji integrovat do dalších podnikových činností. Ve všech případech by bylo vhodné využít alespoň jednu z příležitostí vztahující se k náboru, ať už využití externí firmy, nebo spolupráci s vysokými školami. Tím by se zároveň snížila hrozba nedostačujícího vzdělání kandidátů.

4.2 Vyhodnocení dotazníku

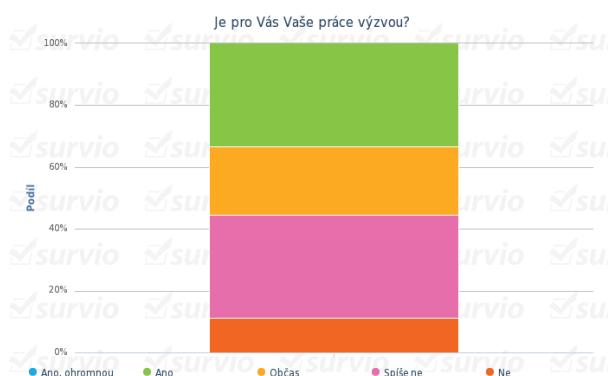
Dotazník spokojenosti zaměstnanců byl zaměřen na personál oddělení HR, kde je celkem devět zaměstnanců. Z toho počtu jsou dva zaměstnanci muži a zbytek ženy. Tato skupina byla vybrána z důvodu, že nebyla povolena interakce s jinými zaměstnanci v podniku. Pozitivem ovšem je, že se jedná o skupinu s větší znalostí možných školení a větší interakcí s vedením podniku. Většina zaměstnanců personálního oddělení pracuje v podniku dlouhodoběji a všeobecně jsou s vedením spokojeni. Velmi spokojeni jsou s nadřízenou oddělení. Necítí se přepracovaní, ale ani necítí, že by jejich práce byla výzvou, což je ale spíše negativním zjištěním.

Dotazník vyšetřuje dvě skutečnosti. V první části jde o zjištění spokojenosti s vedením podniku. Následující část zkoumá spokojenost se vzděláváním. Jedná se o školení, která nepatří do zákonných nebo jiných povinných.

Základní myšlenkou je, že pokud zaměstnanec není spokojen s pracovními podmínkami, pak automaticky není spokojen s vedením podniku. K rozlišení těchto dvou

skutečností byly pokládány otázky související jak s pracovními podmínkami, tak samotným vedením. Respondenti spokojení s pracovními podmínkami mají větší váhu než nespokojení respondenti.

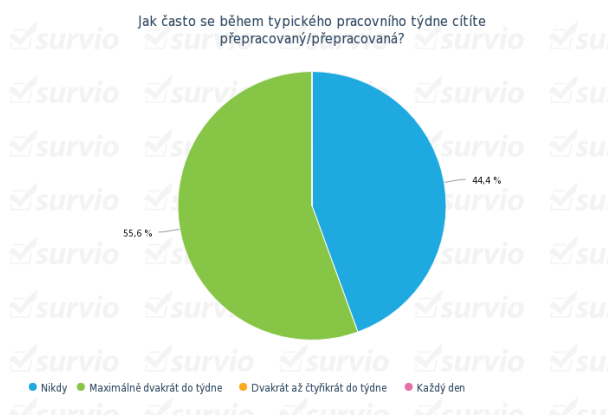
První otázkou zjišťující stav spokojenosti s pracovními podmínkami, která nám již částečně rozděljuje respondent do skupiny s větší váhou a menší váhou je, zdali je pro ně jejich práce výzvou. Názory se zde značně lišily. Tři zaměstnanci odpověděli „Ano” a naopak tři zvolili možnost „Spíše ne”.



Obrázek 4: Graf práce výzvou

Zdroj: Vlastní

Podle výsledku šetření je možno jednoznačně posoudit, že je práce v oddělení nenáročná. Žádný ze zaměstnanců se necítí příliš přepracovaný během běžného týdne. Odchylna se lišila v rozmezí do dvou dnů. Dané kritérium je možno zcela opomenout, jelikož neumožňuje žádné rozdělení do kategorií. Dalším takovým kritériem je i pocit práce ve stresu, které vyšlo obdobně jako pocit přepracování.



Obrázek 5: Graf přepracovanosti

Zdroj: Vlastní

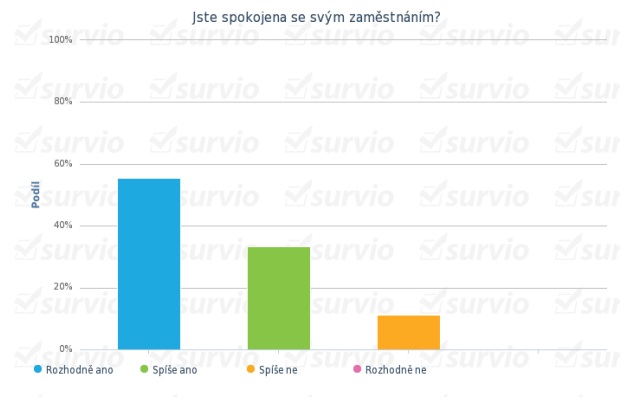
Rozhodovacím kritériem pro rozdělení do skupin byla spokojenost s platovým ohodnocením. Výsledkem je skupina šesti osob s vyšší vahou a skupina tří zaměstnanců s nižší vahou pro hodnocení spokojenosti s vedením.



Obrázek 6: Graf spokojenosti s mzdou

Zdroj: Vlastní

Nejvíce vypovídající otázkou bylo, zdali je osoba spokojená se svým zaměstnáním. Většinová odpověď zněla „Ano“. Pouze jeden odpovídající není se svou prací spokojen.



Obrázek 7: Graf spokojenosti se zaměstnáním

Zdroj: Vlastní

Z první fáze šetření jsme vygenerovali skupinu pěti zaměstnanců, jejichž odpovědi je možno zcela nezkresleně použít k analýze spokojenosti zaměstnanců s vedením podniku.

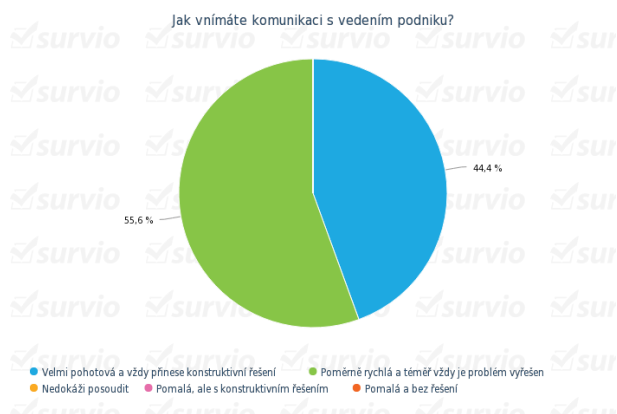
První otázka související se zjištěním spokojenosti s vedením podniku je emoční vnímání vedení podniku. Zaměstnanci, kteří dokázali posoudit hodnotili vedení pozitivně.



Obrázek 8: Graf vnímání vedení podniku

Zdroj: Vlastní

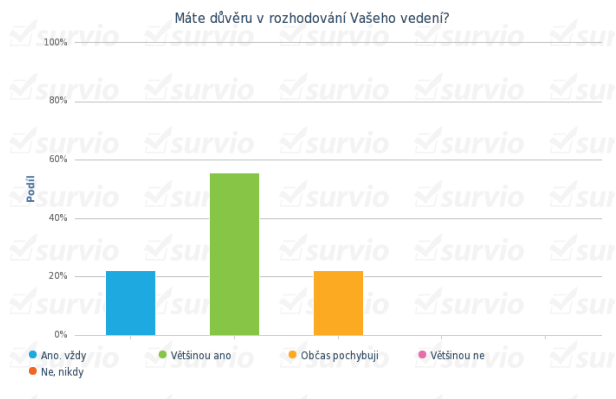
Komunikace s vedením podniku byla posuzována podle rychlosti získání zpětné vazby a podle toho, zda splňuje požadovaný účel. Podle grafu lze jednoduše zhodnotit komunikaci s vedením podniku za velmi dobrou.



Obrázek 9: Graf hodnocení komunikace

Zdroj: Vlastní

Posledními dvěma otázkami související s analýzou postoje k vedení jsou, zdali mají respondenti důvěru v rozhodování svého vedení a zda se cítí ohrožení svého zaměstnání v podniku. Žádný z tázaných neprojevil strach z ohrožení vedením. Zajímavější výsledky ovšem byly zjištěny u analýzy postoje k vedení. I když většina personalistů v podniku věří svému vedení, dva zaměstnanci projevili občasné pochybení.



Obrázek 10: Graf důvěry ve vedení

Zdroj: Vlastní

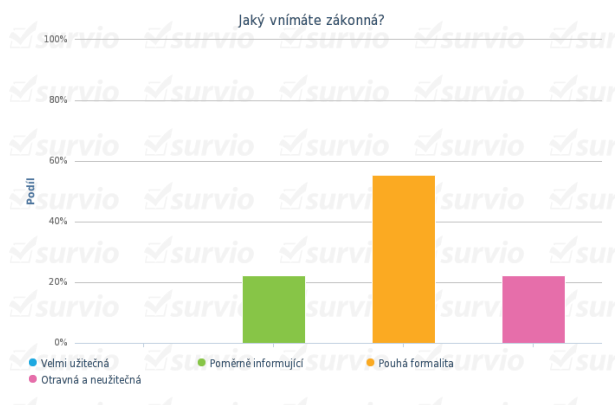
Školení je v podniku poskytována zpravidla jednou za čtvrtletí, jazykové kurzy měsíčně. Jak je znázorněno na obrázku č.11, účastní se těchto kurzů poměrně velké procento zaměstnanců. Důvodem tohoto výsledku je skutečnost, že většina personalistů pravidelně navštěvuje kurzy anglického jazyka. Pokud by byly výsledky znázorněny bez tohoto kurzu, byly by výsledky mnohem negativnější.



Obrázek 11: Graf absolvování školení

Zdroj: Vlastní

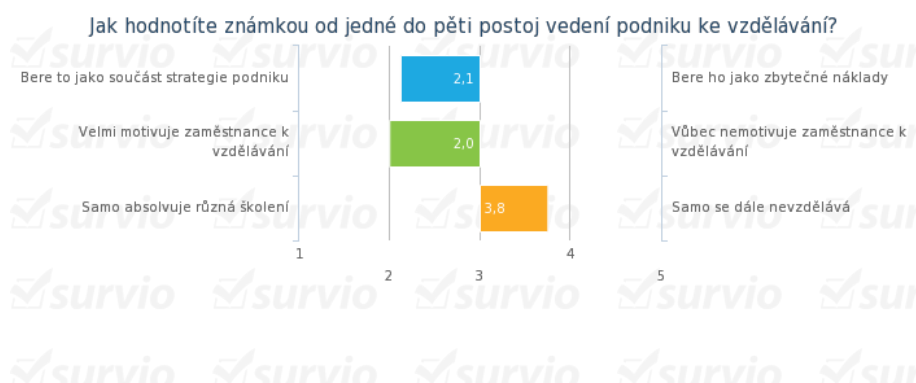
Velký rozdíl lze pozorovat v postoji k dobrovolnému a zákonnému školení. Zatímco dobrovolná školení vnímají zaměstnanci jako zajímavá a splňující očekávání, zákonné školení berou jako pouhou formalitu.



Obrázek 12: Graf vnímání školení

Zdroj: Vlastní

Posledním úkolem respondent bylo oznámkovat postoj vedení podniku ke vzdělávání. První dvě otázky měly průměrný, až pozitivní hodnocení, třetí otázka pak spíše negativní známkování.



Obrázek 13: Známkovací škála vedení podniku

Zdroj: Vlastní

Po analýze všech dílčích grafů je možno konstatovat, že zaměstnanci personálního oddělení podniku XYZ jsou se svým vedením spokojeni až velmi spokojeni. Toto zjištění je pro vedení pozitivní zpětnou vazbou. Znamená to, že v tomto směru není třeba dělat žádná nápravná opatření, pouze spokojenost svých zaměstnanců v oddělení udržovat.

Velmi podobné hodnocení obdržela i dobrovolná školení. Podle množství návštěvnosti jazykových kurzů se nabízí možnost zvýšení pravidelnosti a možná i metod pro ještě kladnější zpětnou vazbu. Negativní hodnocení zákonných školení bylo předvídáno, jelikož personalistům na pracovišti příliš velké nebezpečí nehrozí, a tudíž jim školení neposkytuje mnoho informací. Vedení by mělo pro utvrzení názoru vzdělání jako součást strategie absolvovat samo více školení.

Závěr

Cílem bakalářské práce je analýza struktury vybrané společnosti z hlediska lidských zdrojů a analýza činností personálního oddělení. V poslední řadě také vyhodnotit zjištěné poznatky, k čemuž byla využita SWOT analýza a dotazník spokojenosti zaměstnanců s péčí ze strany podniku a spokojenosti se školením. Pro práci byl vybrán podnik XYZ, který je zaměřený na výrobu výtahů.

V první části práce byly objasněny pojmy týkající se dílčích personálních činností a personálního řízení. Definice, které zde byly umístěny sloužily jako určitý úvod do jednotlivých podkapitol v části druhé. V další části byly prezentovány personální činnosti podle interních materiálů společnosti XYZ. Osbaženy zde jsou postupy provádění činností, různá dělení a metody. Následovala část vyhodnocení poznatků. Úkolem byla postupná SWOT analýza personálních činností a následnému hledání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb u jednotlivých činností.

Výsledkem analýzy bylo grafické znázornění stěžejních zjištění. Posléze bylo doporučeno podniku ujasnit zaměstnancům existující benefity a podmínky jejich získání. Dále také přehodnotit způsoby přijímání zaměstnanců. Příkladem dalších změn bylo využití pracovních agentur a zlepšení vertikální mobility.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] *Firemní komunikace*. ItBiz [online]. 05.12.2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/slovník/marketing/firemni-komunikace>
- [4] GREGAR, Aleš, Antonín ŘEHOŘ a Zdeněk ŠIGUT. *Personální management*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012
- [5] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] Interní zdroje, Hodnotící formulář pro zaměstnance výroby, 2013
- [9] Manažerka oddělení, DOTAZNÍK společnosti XYZ, 2016
- [10] Manažerka oddělení, společnost XYZ. ORIENTAČNÍ SEMINÁŘ PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE, 2016
- [11] Personalistka společnosti XYZ. Interní dokumentace, Směrnice skill matice, 2016
- [12] Personální plánování a strategie lidských zdrojů. *Managementmania* [online]. 05.12.2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalni-planovani-strategie-lz>
- [13] Pravidla výběrového řízení, Lidské zdroje, Výrobní skupina společnosti XYZ, 2016

- [14] Právní úprava a odměňování pracovníků. *Managementmania* [online]. 05.12.2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pravni-uprava-odmenovani-pracovniku>
- [15] *Právo na uspokojivé pracovní podmínky*. *Wikipedia* [online]. 05.12.2016 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A1vo_na_uspokojiv%C3%A9_pracovn%C3%AD_podm%C3%ADnky
- [16] Rozhovor s manažerkou oddělení, společnost XYZ 1.12.2016
- [17] Rozhovor s manažerkou oddělení, společnost XYZ, 16.11.2016

Přílohy

Příloha	A	—
<i>Dotazník</i>		66

Příloha A – Dotazník spokojenosti zaměstnanců personálního oddělení s péčí ze strany podniku a spokojenosti se školením

Dotazník spokojenosti zaměstnanců personálního oddělení s péčí ze strany podniku a spokojenosti se školením

Dotazník spokojenosti zaměstnanců personálního oddělení s péčí ze strany podniku
a spokojenosti se školením

Dobrý den,
věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Jste:

Muž
 Žena

Kolik let jste zaměstnancem podniku?


Jaké je vaše postavení v oddělení?

Je pro Vás Vaše práce výzvou?

Ano, ohromnou
 Ano
 Občas
 Spíše ne
 Ne

Jak často se během typického pracovního týdne cítíte přepracovaný/přepracovaná?

Nikdy
 Maximálně dvakrát do týdne
 Dvakrát až čtyřikrát do týdne
 Každý den

 on-line dotazníky zdarma - www.survio.com 1

Obrázek 14: Dotazník str.1.

Zdroj: Vlastní

Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocena?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Jak často se během typického pracovního týdne cítíte ve stresu?

- Vůbec
- Maximálně dvakrát do týdne
- Dvakrát až čtyřikrát do týdne
- Další možnost

Jste spokojena se svým zaměstnáním?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Jak vnímáte vedení podniku?

- Velmi dobré
- Spíše dobré
- Nevím
- Spíše špatné
- Velmi špatné

Obrázek 15: Dotazník str.2.

Zdroj: Vlastní

Jak vnímáte komunikaci s vedením podniku?

- Velmi pohotová a vždy přinesou konstruktivní řešení
- Poměrně rychlá a téměř vždy je problém vyřešen
- Někdy posoudit
- Pomalá, ale s konstruktivním řešením
- Pomalá a bez řešení

Máte důvěru v rozhodování Vašeho vedení?

- Ano, vždy
- Většinou ano
- Občas pochybuji
- Většinou ne
- Ne, nikdy

Cítíte, že je vaše práce v podniku ohrožena ze strany Vedení?

- Ne, nikdy.
- Většinou ne
- Občas ano
- Většinou ano

Jak často je Vám nabízena možnost školení?

- Jednou za rok
- Pololetně
- Čtvrtletně
- Jednou za měsíc

Obrázek 16: Dotazník str.3.

Zdroj: Vlastní

Absolvujete dobrovolná školení?

- Všechna
- Téměř všechna
- Málko která
- Žádná

Jaký druh školení dobrovolně absolvujete?

Jak vnímáte nabízená školení?

- Zajímavá
- Spíňují očekávání
- Spíňe nezajímavá
- Nudná

Jaký vnímáte zákonná?

- Velmi užitečná
- Poměrně informující
- Pouhá formalita
- Otravná a neužitečná

Jak hodnotíte známku od jedné do pěti postoj vedení podniku ke vzdělávání?

1 2 3 4 5

Bere to jako součást strategie podniku Bere ho jako zbytečné náklady

Velmi motivuje zaměstnance k vzdělávání Výbec nemotivuje zaměstnance k vzdělávání

Samo absolvuje různá školení Samo se dále nezdělává

Obrázek 17: Dotazník str.4.

Zdroj: Vlastní

