

Personální management ve firemní kultuře

Bc. Jaroslava Škulová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jaroslava ŠKULOVÁ**
Osobní číslo: **H128430**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Personální management ve firemní kultuře**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovědního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na analýzu současného stavu výběru nových zaměstnanců;
- na výzkum v oblasti získávání nových zaměstnanců a jejich adaptace do pracovního prostředí;
- na možná opatření, která lze aplikovat pro kvalitní výběr zaměstnanců a opatření, která povedou ke snížení fluktuace.

Součástí práce bude kvantitativní výzkum zaměřený na nastavení systému výběru nových zaměstnanců v Komunikačním centru České pojišťovny, a.s.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002.

Hroník, F.: Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006.

Kociánová, R.: Personální řízení. Praha: Grada Publishing, 2012.

Maxa, R.: Management. Praha: Nakladatelství Fortuna, 2011.

Mayerová, M., Růžička, J.: Moderní personální management. Praha: H+H nakladatelství Vyšehradská, 2000.

Šigut, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zuzana Němcová, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky


Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2014

V Brně dne 30. listopadu 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.

vedoucí ústavu





doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

JAROSLAV ŠKULOUA'

Jméno, příjmení studenta

V Brně 30. 11. 2012

Handwritten signature

Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá personálním managementem ve firemní kultuře. V teoretické části jsou popsány aktivity personálního řízení, které jsou nezbytné pro fungování firmy. Jedná se o plánování zaměstnanců a jejich získávání včetně vhodných výběrových metod. Dále jsou rozpracovány aktivity, které se týkají samotných zaměstnanců jako řízení jejich výkonnosti, hodnocení, odměňovací a mzdový systém.

Praktická část představuje společnost Česká pojišťovna, a.s., v níž probíhalo šetření. Dotazníkovým šetřením jsme chtěli potvrdit předem stanovené hypotézy. Za cíl jsme si určili zjištění stávajícího stavu získávání a výběru nových zaměstnanců na pozici operátor v komunikačním centru a nalezení vhodných opatření, která by způsob výběru zaměstnanců zefektivnila.

Klíčová slova:

Personální management, firemní kultura, zaměstnanec, organizace, plánování, získávání, výběr, hodnocení, odměňování.

ABSTRACT

This thesis deals with personnel management in the corporate culture. The theoretical part describes the activities of personnel management, which are necessary for the functioning of the company. It is the employee scheduling and acquisition, including appropriate sampling techniques. Further activities are in progress concerning the management of the employees as their performance evaluation, reward and wage system.

The practical part presents Česká pojišťovna, a.s., in which the investigation took place. Question-ternal investigation, we wanted to confirm in advance the hypothesis. The target we set of detected current state of recruitment and selection of new employees hired as an operator at the communications center and finding the appropriate measures to streamline the process for selecting employees.

Keywords:

Personnel management, organizational culture, employee, organization, planning, recruitment, selection, evaluation, reward system.

Tímto děkuji Ing. Zuzaně Němcové, Ph.D. za její vstřícný přístup, cenné připomínky a za metodickou podporu při vypracování mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU	11
1.1 TEORIE MANAGEMENTU, PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....	11
1.2 FIREMNÍ KULTURA	17
2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	23
2.1 PLÁNOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	23
2.2 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	25
2.1 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚŠTNANCŮ	36
3 VZDĚLÁVÁNÍ A KARIÉRNÍ RŮST	40
3.1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	40
3.2 KARIÉRNÍ RŮST A TALENT MANAGEMENT	43
4 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	48
4.1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	48
4.2 METODY HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	53
4.3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	58
4.4 MZDOVÝ SYSTÉM.....	61
II PRAKTICKÁ ČÁST	64
5 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	65
5.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE ČESKÉ POJIŠŤOVNY, A.S.	65
5.2 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ V KOMUNIKAČNÍM CENTRU ČESKÉ POJIŠŤOVNY, A.S.	66
5.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	68
5.4 VYHODNOCENÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	77
5.5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	78
5.6 PŘÍNOS PRO SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKU	80
ZÁVĚR	83
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
SEZNAM OBRÁZKŮ	90
SEZNAM PŘÍLOH	91

ÚVOD

Personální management je nedílnou součástí každé firmy. Jeho důležitost spočívá zejména v práci s lidmi. Lidé jsou nejdůležitějším kapitálem firmy. Každá firma je na lidech závislá, neboť prostřednictvím svých zaměstnanců, tedy lidí, dosahují firmy svých cílů, zisku. Přestože jsme v 21. století, ne všechny firmy dokáží správně využívat potenciálu svých zaměstnanců. Je nutné si uvědomit, že konkurenční výhoda stojí právě na zmíněném lidském kapitálu. Zaměstnanci tvoří důležitý pilíř firmy a jejich dovednosti a schopnosti se odrážejí ve spokojenosti každého zákazníka.

Mezi činnosti personálního řízení patří i výběr a přijímání nových zaměstnanců. Tuto činnost považují za jednu z velmi důležitých, neboť výběrem zaměstnance začíná dlouhá cesta naplňování firemní strategie a cílů. Při výběrovém řízení se musí hodnotitelé zaměřit nejen na dovednosti kandidátů, ale i na celkový potenciál člověka, na jeho osobnostní charakteristiky. Nový zaměstnanec musí být vhodně umístěn na pracoviště, kde bude moci ukázat své kvality. Zaměstnance je třeba řádně vyškolit, vhodným způsobem ho motivovat, spravedlivě hodnotit a samozřejmě odměňovat za dosažené výsledky. Je důležité si také uvědomit, jaké výsledky lze očekávat od zaměstnance zařazeného nově v pracovním poměru na rozdíl od ostatních. Naopak při neplnění pracovních povinností je třeba se se zaměstnancem rozloučit, pokud pro něho firma nenajde jiné umístění, které by více vyhovovalo jeho schopnostem.

Firemní kultura je pro personální management důležitá, což spočívá nejen ve spokojenosti zaměstnanců, ve sdílení hodnot firmy svými zaměstnanci, ale také v celkové pracovní atmosféře, jež se odráží ve spokojenosti zákazníků. Firemní kulturu je potřeba v zaměstnancích pěstovat a upevňovat. Je třeba nejen vhodně vybírat zaměstnance, seznamovat je s tradicemi, normami a hodnotami firmy, ale také poukazovat na vzory žádoucího chování (ideálně na příkladu úspěšných zaměstnanců ve firmě).

Téma diplomové práce *Personální management ve firemní kultuře* jsem si vybrala proto, že je mi tato oblast velmi blízká z důvodu mé profese a mám zájem se v této oblasti dále vzdělávat. S personálním řízením mám jako vedoucí týmu v České pojišťovně, a.s. zkušenosti v oblasti plánování počtu nových zaměstnanců i jako účastník výběrových řízení na pozici operátor komunikačního centra. Ve své bakalářské práci jsem se věnovala oblasti managementu, a to ve vztahu k efektivnímu vedení lidí. Vzhledem ke zmíněným zkušenos-

tem chci volnou formou navázat na bakalářskou práci a vymezit základní funkce personálního managementu včetně jeho fungování ve firmě, ve které pracuji.

Zájmem firem je nejen vybrat vhodné kandidáty na volné pozice, ale zároveň si tyto zaměstnance udržet v pracovním poměru. A to zejména pokud se jedná o již vyškolené zaměstnance, kteří zodpovědně plní zadané úkoly. Proto se v rámci diplomové práce budu věnovat nejen výběru vhodných zaměstnanců, ale také adaptaci nově příchozích zaměstnanců a jejich dalšímu vzdělávání včetně kariérního růstu, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Hlavním cílem diplomové práce v teoretické části je popsat a srovnat typy výběrových řízení a najít vhodný způsob adaptace nových zaměstnanců v souvislosti s hrozící vysokou fluktuací. Hlavním cílem práce ve výzkumné části je analyzovat současný stav výběru zaměstnanců v Komunikačním centru České pojišťovny, a.s., verifikovat stanovené hypotézy a najít vhodná opatření pro změnu stávajícího systému výběrového řízení.

Díličními cíli této práce jsou popis a analýza činností personálního managementu ve firmě a dále vysvětlení pojmu řízení výkonnosti a navázání platového ohodnocení zaměstnanců na jejich výkon.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

Teorie managementu se neustále vyvíjí. Tento vývoj odpovídá vývoji lidstva z historického hlediska i vývoji okolí, v němž firmy působí. Manažerské myšlení 21. století je živé, proměnlivé s nutností flexibilně reagovat na jakékoli nové podněty z okolí.

1.1 Teorie managementu, personální management

Pojem management je odvozen od anglického slovesa *to manage*, tedy řídit, vést, zvládnout či dokázat.¹ V současnosti se můžeme setkat s mnoha definicemi tohoto pojmu, proto uvádím jen některé z nich.

Management lze chápat jako řízení, které je nutné ve všech sférách organizačního celku. Jiná definice vyjadřuje pojem managementu jako proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivní využití všech zdrojů firmy ke stanovení a dosažení podnikových cílů.² Management představuje určitý proces koordinace zdrojů za účelem dosažení cíle.

Z hlediska řízení lze management třídit na stupně:

1. Vrcholný management – řídicí pracovní pozice typu generální ředitel nebo předseda správní rady. Mají na starosti strategii firmy, dlouhodobé plánování, organizování.
2. Střední management – řídicí pracovní pozice na střední úrovni typu finanční nebo marketingový ředitel. Zabývají se krátkodobými taktickými plány, organizací úseků, vytvářením kontrolních cílů.
3. Nejnižší management – operativní řídicí pracovníci typu vedoucí týmu, jejichž hlavním cílem je každodenní motivace a kontrola výsledků.

Základní funkce managementu dělíme do pěti hlavních částí, a to plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. *Plánování* je proces, který určuje zdroje, cíle a způsoby dosažení stanovených cílů. *Organizování* lze chápat jako soubor aktivit, které mají za cíl koordinaci prvků, jejich uspořádání, dělbu práce, pravomoci i organizační strukturu

¹ *Management*. [online]. [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Management>.

² MAXA, R., *Management*. Praha: Fortuna, 2011, s. 8.

firmy. *Personalistika* představuje určitý typ plánování a získávání vhodných zaměstnanců na určité pozice a s tím spojené hodnocení zaměstnanců, systém jejich odměňování a v neposlední řadě také rozvoj kariéry zaměstnanců. *Vedení* je schopnost řídit a motivovat zaměstnance ve smyslu cílevědomého usměrňování lidí, věcí, jevů a procesů tak, aby došlo k dosažení stanovených cílů.³ *Kontrolování* je proces, kterým zjišťujeme, jak je dosahováno stanovených cílů a zda je pracovní postup efektivní, a to prostřednictvím statistik a reportů, které jsme získali měřením či osobní kontrolou.

Management prošel různými stupni vývoje. Mezi stěžejní manažerské teorie v řízení podniků řadíme klasickou teorii managementu, vědecký management a behavioristický management.

Klasická teorie managementu

Klasická teorie je zaměřena na uplatňování principů, které vedou k naplnění zadaných cílů. Zkušenosti nejlepších pracovníků jsou manažerem využívány pro zvýšení výkonnosti.

Vědecký management

Teorie vědeckého managementu je zaměřena na růst produktivity práce prostřednictvím využití pracovních prostředků pracovní silou. Hledá způsoby, jak zvyšovat produktivitu a kvalitu práce. Za zakladatele je označován Frederick Winslow Taylor.

Mezi další osobnosti vědeckého managementu patří spolupracovník Taylora, Henry Laurence Gantt, který je známý zejména svými grafickými metodami. Tyto metody vyvinul pro potřeby plánování a kontroly. Ganttovy úvahy a teorie nakonec vyústily v tzv. Ganttův diagram, který má široké užití i dnes.⁴

Ve výčtu osobností nemůžeme opomenout ani známého francouzského průmyslníka Henry Fayola. Henry Fayol se věnoval výzkumu manažerských činností, sestavil 14 klíčových

³ ŘEHOŘ A., ŠIGUT, Z., *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 102.

⁴ ŘEHOŘ, A., ŠIGUT, Z., *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 17.

principů managementu, které jsou víceméně užívány dodnes. Mezi tyto základní principy patří dělba práce, pravomoc a odpovědnost, disciplína, rovnost či morálka kolektivu aj.⁵

Mezi významné české osobnosti vědeckého managementu bezpochyby patří Tomáš Baťa, zakladatel obuvnické firmy Baťa. Tomáš Baťa soustředil svou pozornost na lidi, které se snažil ovlivňovat vyššími mzdami, rozpracovanou strukturou sociální péče, ale i psychologickými metodami. Pro vytvoření velkého podniku je dle Bati potřeba vytvořit morální a psychologickou základnu pro rozvoj zaměstnanců.⁶ Baťa patřil mezi největší podnikatele své doby. Používal takové postupy a technologie, které byly považovány za velmi revoluční ve své době. Tyto metody jsou označovány za příklady top managementu.

Behavioristický management

Teorie často označovaná také jako škola mezilidských vztahů vnáší do dosavadních úvah další faktor, kterým je psychologický faktor motivace pracovního výkonu. „*Behavior*“ neboli chování ve smyslu chování zaměstnanců je ovlivněno celou řadou psychologických i sociálních okolností. Výkonnost pracovníka je odrazem úrovně mezilidských vztahů na pracovišti. Za zakladatele této teorie je nejčastěji uváděn Elton Mayo. Svými výzkumy dokázal, že zaměstnanci pracují lépe, když mají uznání ve své pracovní skupině, a když se s nimi zachází s respektem. Behavioristická teorie tak zviditelnila úlohu jednotlivce, zaměstnance, který přispívá k dosažení výkonnosti celé organizace.⁷

Mezi významné výzkumníky, kteří se věnovali behaviorismu, patří také Vilfredo Pareto. Ten je známý zejména klasifikačním principem, který navrhl. Společnost popsal jako sociální systém, který obsahuje množství subsystémů. Společnost usiluje o dosažení rovnováhy mezi rušivými vnitřními a vnějšími vlivy.⁸

Mimo uvedených tří etap vývoje managementu je důležité zmínit také etapu čtvrtou, která je spjata se současností. Hovoříme o tzv. **nových manažerských teoriích 21. století**. Současný management je ovlivněn nejen globálními problémy, ale i nutností čelit silné konk-

⁵ HORÁK, R., *Management*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 6.

⁶ VOJTOVIČ, S., *Koncepce personální řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 68.

⁷ MAXA, R., *Management*. Praha: Fortuna, 2011, s. 123.

⁸ HORÁK, R., *Management*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 6.

renci. Nové manažerské teorie považují za nutnost celoživotní rozvoj a vzdělávání, získávání a následné prohlubování manažerských znalostí a dovedností.

Mezi nejznámější současné přístupy řadíme **postmoderní organizaci**. Stuart R. Clegg zde vychází ze studia asijských organizací, které jsou postavené na důvěře a odpovědném přístupu k lidem i okolí. Tento přístup doporučuje firmám zapojit nižší řídicí zaměstnance do spolurozhodování o cílech firmy. Jedná se o přístup orientovaný na zákazníka, který klade důraz na kvalitu výrobků a poskytovaných služeb i na zlepšování technického vybavení.

Dalším manažerským přístupem 21. století je také tzv. **učící se organizace**. Zdůrazňuje systémové myšlení, sdílené vize. Je to organizace, kde se lidé ustavičně učí, zlepšují své schopnosti, aby dosahovali požadovaných cílů. Autorem tohoto přístupu je Peter Senge. Učící se organizace je charakterizována schopností generovat myšlenky, nápady a schopnost tyto myšlenky zevšeobecňovat. *Učící se organizace znamená schopnost učit se rychleji než konkurence, reagovat rychleji na podmínky na trhu, učit se rychleji z neúspěchů i z úspěchů, budovat intelektuální a lidský kapitál.*⁹

Manažerský model Beyond-Budgeting patří mezi další manažerské přístupy 21. století. Podstatou tohoto přístupu je rychlá a pružná reakce na měnící se tržní podmínky. Je založen na změně organizační struktury firmy, která je orientovaná na zákazníky a v sítích působí decentralizované týmy. Formy řízení a plánování orientované na časové periody se nahrazují manažerskými procesy. Mezi základní principy tohoto přístupu patří mimo jiné blízkost k zákazníkům, síť odpovědných týmů, autonomie zaměstnanců, transparence.¹⁰

Personální management

Personální management je akademickou teorií i podnikovou praxí. Je založen na tom, že zaměstnanci jsou zejména lidé, nikoli zboží. Každá firma, organizace, společnost je na lidech závislá, neboť prostřednictvím svých zaměstnanců, lidí, dosahuje svých cílů, zisku. Personální management by měl být hlavní součástí filozofie firmy. Základem je vnímání

⁹ ULRICH, D., *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 253-254.

¹⁰ MAXA, R., *Management*. Praha: Fortuna, 2011, s. 127-129.

zaměstnance jako člověka, nikoli jako stroje.¹¹ Hlavním obsahem personálního managementu je personální politika, sociální politika a vedení lidí.

Personální politika je zaměřena na přijímání a rozmisťování zaměstnanců, na rozvoj osobnosti zaměstnanců a jejich seberealizaci. Dále na vytváření pracovních podmínek, na hodnocení i odměňování zaměstnanců za výkon a kvalitu odvedené práce. Sociální politika je zaměřena na tvorbu podmínek pro úspěšnou realizaci personální politiky a na pracovní spokojenost zaměstnanců. Vedení lidí představuje oblast ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců prostřednictvím manažerů.¹²

V rámci historického vývoje personálního managementu můžeme uvést tři vývojová stádia, a to personalistiku, personální řízení a nejnovejší pojetí nazvané řízení lidských zdrojů.

Personalistika je služba, která zajišťuje péči o zaměstnance spolu s veškerou nutnou administrativou. Jedná se o pasivní službu organizace jako pořizování a aktualizace dokumentů, které se týkají zaměstnanců. Tyto dokumenty slouží jako zdroj informací vedoucím pracovníkům. Ještě dnes se s tímto přístupem můžeme ojediněle setkat, největší rozvoj zažil v 30. letech 20. století.

Personální řízení jako druhý vývojový přístup se vyznačuje větší dynamičností. Nejedná se jen o jistá personální data, ale dochází zde k získávání konkurenční výhody, a to nejen výběrem zaměstnanců, ale i jejich vzděláváním a motivací. V personálním řízení se projevuje aktivní role personální práce. Naopak je zde absence strategie řízení lidských zdrojů. Tento přístup je proto chápán jako operativní řízení. Rozvoj personálního řízení datujeme na období od 30. do 60. let 20. století.

Nejnovejším pojetím je řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů zahrnuje nejen personální řízení, ale i strategické aspekty. Personální práce se stává integrální součástí všech ostatních manažerských činností. Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je proces, jehož předmětem

¹¹ *Personalistika*. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Person%C3%A1ln%C3%AD_management.

¹² MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., *Moderní personální management*, Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000, s. 14.

je rozhodování v oblasti zaměstnaneckých vztahů, ovlivňuje organizaci i lidské zdroje a měl by být součástí práce a zájmu každého vlastníka i manažera podniku.¹³

ŘLZ je tedy rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti i ekonomické úspěšnosti podniku. Mezi personální činnosti, které naplňují celou podstatu personálního řízení v moderní organizaci, patří:

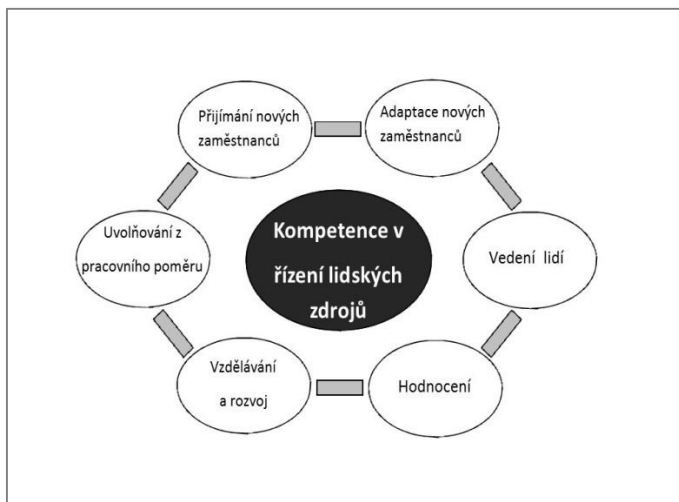
- analýza pracovních míst (popis a specifikace pracovních míst),
- personální plánování (plánování potřeby zaměstnanců v organizaci),
- získávání a výběr zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- firemní vzdělávání zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém (zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, které se vztahují k zaměstnancům),
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance (zdravotní program),
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.¹⁴

Do obsahu ŘLZ tedy řadíme běžnou administrativu, vlastní řízení lidských zdrojů, vzdělávání, sociální rozvoj, řízení výdajů na zaměstnance, informace a komunikace, prostředí a životní podmínky k práci, sociální vztahy, poradenství nadřízeným v řízení zaměstnanců a vnější vztahy.¹⁵

¹³ BRAUCHLI, G., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Evropský sociální fond ČR, 2010, s. 2.

¹⁴ GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 13.

¹⁵ BRAUCHLI, G., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Evropský sociální fond ČR, 2010, s. 3.



Obr. 1. Kompetence zaměstnance v oblasti ŘLZ.¹⁶

Náplně obsahu útvarů ŘLZ dělíme na strategické, operativní a poradenské. Mezi strategické řadíme personální politiku, personální strategii, účast na zdokonalování organizace a řízení. Jedná se o tvůrčí činnost, o koncepční spolupráci s vedením organizace. Operativní náplní rozumíme nábor, výběr, přijímání, propouštění a administrativu. Jedná se převážně o samostatnou činnost útvaru řízení lidských zdrojů. Do poradenství můžeme zařadit plánování, odměňování, vzdělávání a výchovu, zaměstnanecké vztahy a služby. Hlavní činností je spolupráce s liniovými manažery.¹⁷

1.2 Firemní kultura

Vymezení pojmu firemní, podniková nebo organizační kultura je obtížné a není zcela jednoznačné. Nejčastěji je firemní kultura definována jako vzorec základních a rozhodujících představ, v jejichž rámci jsou zvládnány problémy vnější adaptace i vnitřní integrace, chápáné jako všeobecně platné. V širokém slova smyslu je firemní kultura chápána jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.¹⁸

Každá firma má svou vlastní firemní kulturu. Pojem firemní kultura představuje odpovědi na otázky, jak firma a její zaměstnanci působí navenek, jaké hodnoty sdílí většina zaměst-

¹⁶ *Slasti a strasti vedoucího pracovníka na poli personálním*. [online]. [cit. 2013-10-09]. Dostupné z: <http://moderniobec.ihned.cz/c1-50861750-slasti-a-strasti-vedouciho-pracovnika-na-poli-personalnim>.

¹⁷ BRAUCHLI, G., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Evropský sociální fond ČR, 2010, s. 3.

¹⁸ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., *Moderní personální management*, Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000, s. 148.

nanců a jaké jsou mezi nimi vzájemné vztahy. Dále odpovídá na otázku, jaké klima ve firmě panuje.¹⁹

Prvky firemní kultury lze dělit na prvky materiální a nemateriální povahy. Prvky materiální povahy jsou viditelné a hmatatelné jako architektura budov, vybavení firmy, výroční zprávy, propagační materiály nebo produkty vytvářené firmou. Mezi základní nemateriální prvky firemní kultury patří symboly, hodnoty, rituály a hrdinové.²⁰

Mezi firemní symboly lze zařadit způsob oblékání, používání specifických zkratk i firemní slang. Hodnoty představují nejhlubší úroveň firemní kultury. Jedná se o obecné vědomí toho, co je správné a co špatné, co se považuje za normální a co už úplně ne. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti zaměstnanců s firmou i do celkové orientace firmy. Hodnoty by měly být v ideálním případě sdíleny všemi zaměstnanci. U vedoucích zaměstnanců je jejich sdílení naprostou nutností. Za své hodnoty firmy nejčastěji uvádějí spolehlivost, loajalitu, zodpovědnost, korektnost či profesionalitu. Mezi další hodnoty pak patří otevřená komunikace, orientace na zákazníka a na kvalitu poskytovaných služeb či zboží.

Za rituály považujeme různé společensky nezbytné aktivity, činnosti. Může se jednat o formální aktivity typu schůze, porady, meetingy, reporty aj. Za neformální aktivity pak označujeme různé oslavy či večírky.

Hrdinové taky patří mezi základní skupinu prvků, které utvářejí firemní kulturu. Hrdiny mohou být skuteční, ale i imaginární lidé, kteří slouží jako určitý model ideálního chování a jako nositelé tradice. Hrdinové slouží jako vzor ideálního zaměstnance. Často za hrdiny považujeme samotné zakladatele firmy.²¹

Firemní kultura hraje významnou roli při výběru zaměstnání, má výrazný vliv také na kvalitu a produktivitu práce i na fluktuaci ve firmě. Kulturu firmy je možné mimo již uvedené, charakterizovat jako způsob vykonávání práce a způsob zacházení se zaměst-

¹⁹ *Co je firemní kultura*. [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>.

²⁰ *Firemní kultura I. díl - Co je to podniková kultura?* [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/firemni-kultura-i-dil-co-je-podnikova-kultura>.

²¹ *Co je firemní kultura*. [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-kultura.html>.

nanci. Zaměstnavatelé či přímo manažeři si do svých týmů vybírají uchazeče typově tak, aby do týmu co nejvíce zapadli. Firmy se snaží získávat zaměstnance, kteří mají předpoklady rozvíjet firemní kulturu, a kteří sdílí všechny firemní hodnoty i firemní vize.²² Firma se tak snaží vychovávat si své zaměstnance v jednotném stylu.

Zacházení s firemní kulturou se může stát také velmi mocným nástrojem pracovní motivace. Správným uplatňováním firemní kultury lze nejen snížit fluktuaci zaměstnanců, ale také zvýšit jejich efektivitu. Správně zvolený způsob motivace tak může mít za následek úspěch nejen jednotlivého pracovního týmu, ale i celé firmy.

Každý z nás je specifickou osobností s odlišnými postoji, názory, preferencemi. Právě na základě této skutečnosti neexistuje univerzální firemní kultura, která by vyhovovala všem. Proto se při výběru zaměstnání uchazeči řídí také firemní kulturou organizace, v níž se ucházejí o pracovní místo. Velmi oblíbenou hodnotou současnosti je osobní svoboda. Člověk je iniciativní a má chuť se seberealizovat. Dodržování určitých pravidel, ať již hovoříme o psaných či nepsaných, může zaměstnanec považovat za natolik banální, že pracovní pozici opustí ještě před skončením zkušební doby.²³

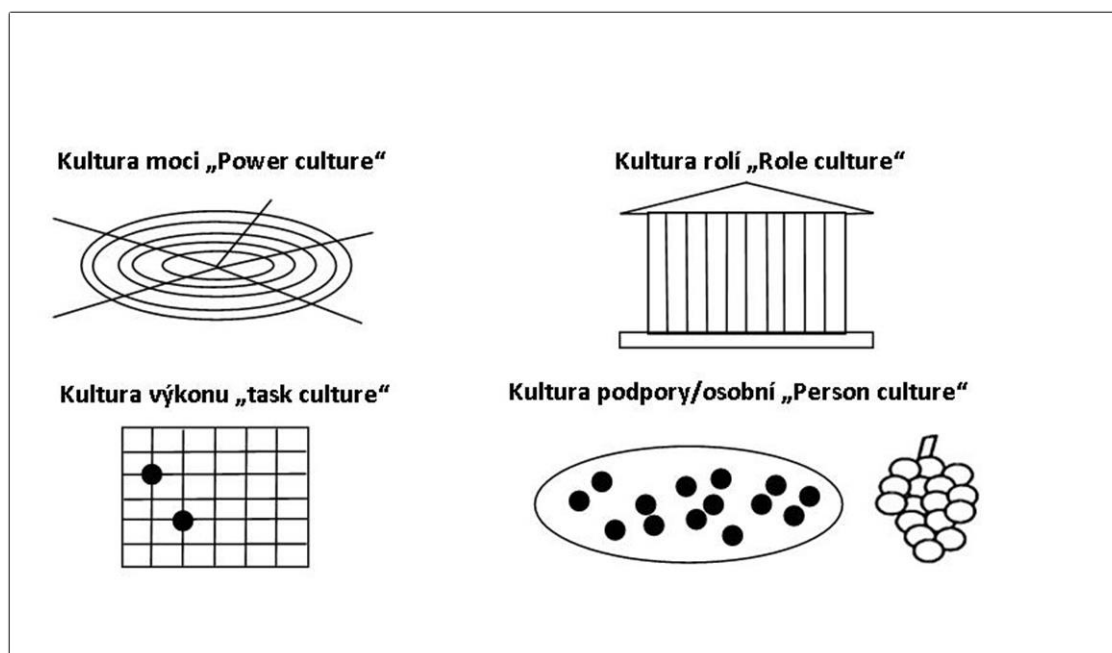
Typologie firemní kultury

Harrison vytvořil typologii organizační kultury již v roce 1972. Uvedl čtyři kategorie, které nazval jako ideologie organizace. Jednalo se o kategorii orientovanou na moc, na lidi, na úlohu a na roli. V roce 1981 převzal tuto kategorizaci Handy. Pro lepší vyjádření atmosféry způsobu života označil ideologie za kultury. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho je zřejmě první zpracovanou typologií. Autoři vzájemně vymezili čtyři základní typy kultury,

²² MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., *Moderní personální management*, Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000, s. 152.

²³ *Firemní kultura I. díl - Co je to podniková kultura?* [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/firemni-kultura-i-dil-co-je-podnikova-kultura>.

a to kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu podpory osobností. Jednotlivé typy jsou označeny pomocí jednoduchých piktogramů.²⁴



Obr. 2. Typy firemní kultury (Handy, Harrison, 1981).

Kultura moci je firemní kulturou s dominantním postavením jedince, který stojí v centru firmy. Jedná se o relativně silnou a pružnou kulturu v reakci na různé hrozby. Úspěch firmy je závislý na lidech, kteří jsou v jejím centru. Typická je tato kultura ve firmách, které se zabývají obchodem a financemi nebo v malých či rodinných firmách.

Kultura rolí je kulturou postavenou na jasně definovaných pravidlech a postupech, na normách a plánech. Hlavním úkolem managementu je koordinace. Management stojí na základních pilířích, které představují jednotlivé funkce a specializace. Nevýhodou této kultury je její pomalé rozpoznávání změn včetně následné reakce na tyto změny. Kulturu rolí najdeme například ve státní správě, v armádě nebo ve velkých komerčních firmách.

Kultura úkolů představuje silné zaměření na úkoly či projekty. Management těchto firem je zaměřený hlavně na výběr zaměstnanců do týmů, které koordinuje za účelem splnění úkolů či projektů. Každý tým disponuje určitou rozhodovací silou, což činí firmu daleko pružnější než je tomu u kultury rolí. Typickým příkladem této kultury jsou reklamní agentury.

²⁴ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 141.

Kultura podpory osobností je zaměřena na jednotlivce. Panují zde partnerské vztahy a každý člen vystupuje samostatně. Podstatou moci je zde odbornost. Jedná se o firmy, kde se spojí více subjektů se společným cílem.²⁵

Nejčastěji zmiňovanou typologií firemní kultury v odborné literatuře je typologie podle míry jejího vlivu na jednání členů firmy. Jedná se o rozdělení na silnou firemní kulturu a slabou firemní kulturu.

Mezi základní kritéria silné firemní kultury patří:

- *jasnost a zřetelnost*: firma dává svým zaměstnancům srozumitelné informace, jaké jednání a aktivity jsou žádoucí a akceptovatelné, a které jsou zcela nepřijatelné. Tyto požadavky se musí současně vztahovat na všechny pozice na všech úrovních,
- *rozšířenost projevů firemní kultury*: všichni zaměstnanci jsou seznámeni s danou firemní kulturou, s kterou se setkávají pravidelně v každé situaci a na každém místě ve firmě,
- *zakotvenost*: vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých hodnot vzorů a norem jednání.²⁶

Kvalita firemní kultury se projevuje pracovním nasazením zaměstnanců, jejich samostatností a pocitem sounáležitosti s firmou. O silné firemní kultuře hovoříme tam, kde jsou jasně vymezeny žádoucí a nežádoucí aktivity, které většina členů přijala a projevují se ve všech aspektech pracovního chování. Silná firemní kultura má významnou regulační funkci a pozitivně se projevuje i v případech vzájemné komunikace, při řešení konfliktů, v rozhodovací a kontrolní činnosti i při motivaci zaměstnanců. Silná firemní kultura zajišťuje stabilitu pracovního týmu a optimálně snižuje fluktuaci.

Stinnou stránkou silné firemní kultury může být její uzavřenost systému, nedostatek flexibility vůči vnějším vlivům a novým podnětům či tendence setrvávat na osvědčených normách a hodnotách a nepřijímat nová opatření.

²⁵ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 141-142.

²⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 435.

Firemní kulturu je potřeba v zaměstnancích pěstovat a upevňovat. Dosáhnout žádoucího stavu je možné nejen výběrem vhodných zaměstnanců a jejich adaptací na pracovní prostředí formou seznamování se s tradicemi, normami a hodnotami firmy, ale také nabízením určitých vzorů žádoucího chování na příkladu úspěšných zaměstnanců firmy.

2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jednou z nejdůležitějších činností personálního oddělení je získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců. Úspěch firmy je do jisté míry závislý na lidském kapitálu, na zaměstnancích, kteří ve firmě pracují. Cílem personálního útvaru je získat odborně i profesně vhodné zaměstnance, kteří budou cílevědomě plnit firemní cíle.

2.1 Plánování zaměstnanců

Plánovací činnost je velmi důležitá zejména pro velké organizace. Dle autora knihy Řízení lidských zdrojů, Michaela Armstronga „*personální plánování stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou firmou v zájmu dosažení jejich strategických cílů.*“²⁷

Josef Koubek ve stejnojmenné knize Řízení lidských zdrojů uvádí: „*personální plánování slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.*“²⁸

Obecně lze říci, že personální plánování zajišťuje pokrytí pracovní silou v současnosti i v budoucnosti s ohledem na vliv různých faktorů nejen uvnitř firmy. Personální plánování musí zajistit pracovní sílu v potřebném množství, s požadovanými znalostmi a dovednostmi optimálně rozmístěné do pracovních míst, a to ve správný čas a s přiměřenými náklady. „*Personální plánování se tak stává nástrojem k dosahování dynamické rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil, mezi množstvím a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou zaměstnanců.*“²⁹

V rámci personálního plánování lze hovořit o dvou hlavních typech plánovací činnosti, a to tvrdé plánování a měkké plánování. Základem tvrdého plánování je kvantitativní analýza, cílem je zabezpečení správného počtu správných zaměstnanců. Měkké plánování je zalo-

²⁷ ARMSTORNG, M., *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 305.

²⁸ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vydání*, Praha: Management Press, 2002, s. 31.

²⁹ HORÁK, R., *Management*, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 111.

ženo převážně na motivaci zaměstnanců. Cílem je zabezpečit, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace.³⁰

Plán na získávání zaměstnanců musí být koordinován s plánovaným rozvojem firmy, s rozšířením pole působnosti firmy, ale i s nečekanými událostmi jako je získání velké zakázky. Plán musí také přihlížet k aktuálnímu stavu zaměstnanců tak, aby v případě nepřítomnosti části zaměstnanců, z důvodu dovolené nebo jiné překážky, nebyl narušen chod firmy.

Důvody plánování zaměstnanců lze shrnout do tří základních skupin:

1. Plánování ze skutečných a podstatných důvodů: plánování v tomto smyslu optimalizuje a zefektivňuje využívání zdrojů. V rámci firmy dochází k formování a rozvíjení dovedností, které vyžadují čas.
2. Plánování z důvodu prospěšnosti tohoto procesu: prospěšnost procesu tkví v konfrontování současného stavu s budoucností. Poskytuje celkový přehled a zajišťuje dlouhodobou perspektivu plánování.
3. Plánování z organizačních důvodů: zahrnuje informování o plánech, propojení plánů lidských zdrojů a firemních plánů.³¹

Plánování zaměstnanců tedy předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, která směřují k současnému, perspektivnímu zajištění firemních úkolů a projektů. Základem personálního plánování je kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a zdrojů pracovních sil. Prioritní v plánovacím procesu je stanovení potřeb zaměstnanců, které je odvozeno z plánu výroby, odbytu i z plánu investic. Smyslem personálního plánování je vykonávat správnou činnost ve správný čas s optimálním množstvím svých zaměstnanců.

K uskutečnění prognózy pracovních sil je nutné mít nejprve k dispozici informace týkající se výrobní orientace nebo zaměření činnosti organizace, plánované technologické a technické změny, které mohou mít vliv na firmu, demografická struktura zaměstnanců (zajiště-

³⁰ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 306.

³¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 308.

ní rovnoměrného zastoupení všech věkových kategorií, všech stupňů vzdělání apod.) a mobilita zaměstnanců firmy (vývojové tendence a fluktuace zaměstnanců).³²

Samotná prognóza zdrojů pracovních sil je pak postavena na uvedených informacích:

- aktuální využívání a úspora pracovních sil v dané firmě,
- profesní struktura a kvalifikace zaměstnanců ve firmě,
- populační vývoj ve státě, v němž firma působí,
- aktuální situace na celorepublikovém i lokálním trhu práce.

Po zajištění a zvážení předchozích informací se následný proces personálního plánování rozděluje do šesti fází:

1. Určení plánovaných úkolů (určitá organizace následných úkonů).
2. Odhad celkové potřeby lidských zdrojů. Stanovení předběžného počtu kvalifikovaných zaměstnanců, které bude potřeba přijmout.
3. Odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly, které má firma v současnosti k dispozici.
4. Porovnání předchozích dvou faktorů, které povedou k zjištění odhadu čisté potřeby lidských zdrojů.
5. Sumarizace podkladů v personálním útvaru.
6. Vypracování plánu personálního útvaru (vyřešení čisté potřeby lidských zdrojů v rámci jednotlivých pracovních útvarů).

K tvorbě personálního plánu se v současnosti využívají matematické postupy, které vycházejí z vývojových trendů. Dále se využívá personální modelování (zjišťovací a předpovědní modely a simulace).

2.2 Výběrové řízení

Vybrat správné zaměstnance na správnou pozici je jedním z náročných úkolů personálního útvaru. Samotnému výběru zaměstnanců předchází řada činností, které na sebe navazují,

³² *Proces plánování pracovníků*. [online]. [cit. 2013-06-03]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17519/Proces-planovani-pracovniku>.

a které je potřeba velmi pečlivě připravit. Jakmile je zadán požadavek na nábor nových zaměstnanců, je třeba následně zajistit vyhovující počet vhodných kandidátů.

Volnou pozici je možné inzerovat několika způsoby:

- úřady práce,
- personální agentury,
- webové stránky firmy,
- internet a inzertní servery,
- databáze životopisů uchazečů aj.³³

Úřad práce publikuje volná místa na svém portálu a na vývěskách v tištěné podobě. Personální agentura je komerční instituce, která pracuje na podobné bázi jako úřad práce. Personální agentury se využívají hlavně k obsazení odborných pozic. Personální agentura tak zprostředkuje zaměstnání uchazeči u určitého zaměstnavatele.

V současné době jsou hojně využívány internetové recruitmenty. Jedná se o webové portály, které inzerují volné pozice. U nás jsou nejznámější portály www.jobs.cz, www.cvonline.cz a jobpilot.cz. Volné pozice zveřejňuje personální oddělení přímo na svých vlastních webových stránkách.

S volnými pozicemi je možné se seznámit také na sociálních sítích, u nás nejznámější Facebook nebo Twitter. Volnou pozici lze vyvěsit přímo na tzv. zeď sítě, inzerce je přitom zcela zdarma. Počet oslovených potenciálních uchazečů je výrazně nižší, než u pracovních portálů. Způsob inzerce přes sociální sítě je zatím v rozvoji, přesto počet firem, které sociální sítě využívají, roste.

Na stále větším významu také nabývá sociální síť nazvaná LinkedIn. Jedná se o sociální síť, kde uchazeči zveřejňují své životopisy, pracovní pozice, vzdělání a reference na základě propojení se s ostatními uživateli. Sociální síť LinkedIn funguje na principu sebeprezentace. Její uživatelé se prezentují nejen svým vzděláním, ale i znalostmi, dovednostmi, absolvováním kurzů, jazykovou vybaveností apod. Profil uživatele může být také doplněn certifikáty, doporučením či fotografiemi. V současné době tato síť sdružuje přes 150 mili-

³³ *Získávání a výběr zaměstnanců*. [online]. [cit. 2013-06-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:16187/Ziskavani-a-vyber-pracovniku>.

onů uživatelů a zasahuje přibližně do 200 států. Jedná se o prozatím první profesní síť na světě.³⁴

Získávání zaměstnanců internetovou formou má řadu výhod. Mezi nejdůležitější výhody patří:

- zkrácení doby od zveřejnění po nábor,
- značné snížení nákladů na výběrová řízení,
- možnosti operativně zasahovat do podoby inzerátu,
- celosvětový a nepřetržitý přístup k inzerci.

Výběr a přijímání zaměstnanců je nutné chápat jako významnou personální činnost. Cílem je získat odborně a profesně vhodné zaměstnance pro konkrétní pracoviště ve firmě. Obsahem výběrového řízení je posouzení kvalifikačních i osobnostních předpokladů každého uchazeče o místo.³⁵ Nábor zaměstnanců můžeme rozdělit na dvě složky, a to na nábor z vnitřních zdrojů a nábor z vnějších zdrojů. Při stejných kvalifikačních a profesních předpokladech mají zpravidla přednost uchazeči z vlastních řad (interní zdroj uchazečů o místo). Pokud se jedná o postup zaměstnance ve své kariéře, může nábor z vnitřních zdrojů působit jako významný stimulační prvek, na druhou stranu je zde jisté riziko tzv. firemní slepoty.

Interní nábor

Výhody interního náboru:

- kariérní postup,
- nízké vstupní náklady,
- znalost organizace, kolegů a snazší adaptace,
- rychlejší obsazenost pozice,
- průhledná personální politika,
- cílevědomé řízení zaměstnanců,
- pokles nežádoucí fluktuace.

³⁴ *LinkedIn- pracovní příležitosti*. [online]. [cit. 2013-06-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:16940/LinkedIn--pracovni-prilezitosti>.

³⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 514-516.

Nevýhody interního náboru:

- firemní slepota,
- omezený počet uchazečů,
- svázanost zaměstnance se stávajícím prostředím a kolegy,
- vyšší náklady na vzdělání nebo rekvalifikaci.

Externí nábor

Výhody externího náboru:

- větší počet vhodných uchazečů,
- nové impulsy pro firmu a neotřelý pohled na firmu,
- možnost přesného pokrytí potřeby,
- formální autorita.

Nevýhody externího náboru:

- vyšší náklady spojené se získáním zaměstnanců,
- zvýšení fluktuace,
- riziko zkušební lhůty,
- čas potřebný na seznámení se s organizací,
- stres vzniklý novým pracovním prostředím a náplní práce,
- blokování v kariérním postupu stávajícím zaměstnancům.³⁶

Výběrové řízení

Výběrové řízení slouží k posouzení kvalifikace a osobnostních předpokladů uchazečů na konkrétní pracovní pozici. Podstata výběrových metod spočívá v důsledném srovnávání vlastností a předpokladů osoby s nároky pracovní náplně, kterou má osoba vykonávat.³⁷

Vlastní proces výběru zaměstnanců ve firmě zpravidla obsahuje:

- úvodní, orientační rozhovor s uchazečem,
- analýza dokumentů od uchazeče (životopis, osobní dotazník, reference apod.),
- ověření profesních a kvalifikačních předpokladů uchazeče,
- výběrový rozhovor,

³⁶ HORÁK, R., *Management*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 113-114.

³⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 514.

- vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí uchazeče,
- uzavření pracovní smlouvy.³⁸

Významnou a nejčastěji využívanou metodou výběru zaměstnanců je výběrový rozhovor. Základem výběrového rozhovoru je popis pracovní pozice a náplně práce, kvalifikační profil uchazeče o místo a schopnosti, dovednosti zaměstnance, kterého firma na danou pozici požaduje.

Výběrové rozhovory lze dle počtu účastníků dělit následující způsobem:

- *individuální rozhovor*: jeden uchazeč a jeden tazatel. Jedná se o nejběžnější metodu, výhodou je nejlepší příležitost navázání kontaktu, nevýhodou je časová náročnost při větším počtu uchazečů a rozhodnutí o přijetí pouze jednoho tazatele,
- *výběrový panel*: dva a více tazatelů a jeden uchazeč. Tazatelem je zpravidla personalista a potencionální nadřízený, výhodou této metody je sdílení různých postřehů v diskuzi, nevýhodou pak méně uvolněná atmosféra,
- *výběrová komise (výběrové řízení, konkurz)*: obdoba výběrového panelu. Jedná se o předem závazný a plánovaný postup od vyhlášení do přijetí uchazeče. Komise je oficiálně jmenována. Nevýhodou je pokládání neplánovaných otázek, nutnost důsledné přípravy a vliv předsudků a stanovisek dominujících členů komise. Větší počet tazatelů také vytváří napjatou nepříjemnou atmosféru,
- *skupinový (hromadný) rozhovor*: skupina uchazečů a skupina tazatelů. Metoda slouží zejména k posouzení dílčích skutečností. Výhodou je posouzení chování uchazečů ve skupině, nevýhodou nemožnost hlubšího poznání uchazečů.³⁹

Podle míry strukturovanosti výběrového rozhovoru můžeme rozhovory dělit:

- *strukturovaný (standardizovaný) rozhovor*: předem pečlivě připravený rozhovor se seznamem konkrétních otázek v pevně stanoveném pořadí. Tento typ rozhovoru umožňuje snadnou porovnatelnost uchazečů. Na druhé straně není možné jakkoli rozvést rozhovor s uchazeči,

³⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 515.

³⁹ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 101.

- *polo strukturovaný (polo standardizovaný) rozhovor*: předem připravené okruhy otázek, kde pořadí není jednoznačně určeno a tazatel může v průběhu rozhovoru otázky dále rozvíjet dle vlastní potřeby,
- *nestrukturovaný rozhovor*: volný neřízený rozhovor bez předem daných otázek či okruhů. Tento typ rozhovoru je improvizací, nezaručuje porovnatelnost uchazečů.⁴⁰

Speciální formou strukturovaného rozhovoru pro výběr potenciálních zaměstnanců je **Behavioral Event Interview** (BEI). Touto metodou se zjišťují informace o chování uchazeče v minulosti. Metoda vychází z prokazatelného faktu, že ukazatelem chování a výkonu práce v budoucnosti je jeho chování v minulosti. Behavioral Event Interview bývá používán nejen personalisty, ale i manažery.

Metoda je označována za metodu sběru dat. Slouží k získávání údajů, na jejichž základě se posuzují a hodnotí kandidáti a stanovují se prognózy zvládnutí klíčových kompetencí pro určitou pracovní pozici. Tato metoda je objektivním nástrojem pro srovnávání uchazečů o pracovní pozici, nebere v potaz emoce ani osobní dojmy tazatele.⁴¹ V průběhu rozhovoru se objevují i negativní otázky, které jsou zařazeny do rozhovoru s cílem navodit stresovou situaci a získat tak celkový pohled na uchazeče. Získaná data se klasifikují pomocí hodnotících škál.

Struktura rozhovoru je tvořena metodou STAR:

S jako situation: konkrétní situace,

T jako tasks: konkrétní úkoly,

A jako actions: konkrétní činnosti,

R jako results: konkrétní pracovní výsledky, ke kterým činnost vedla.⁴²

Metoda má také své nevýhody. Budoucí chování totiž může být od chování v minulosti odlišné, neboť se usuzování člověka může měnit na základě nabytých zkušeností.

⁴⁰ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 102.

⁴¹ BEI. [online]. [cit. 2013-06-04]. Dostupné z: <http://www.asystems.as/cs/bei>.

⁴² Behavioral Event Interview. [online]. [cit. 2013-06-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:17004/Behavioral-Event-Interview>.

Speciální metodou výběru a přijímání zaměstnanců je **Headhunting**. Jedná se o proces přímého vyhledávání zaměstnanců. Pojem Headhunting vychází původně ze slovního spojení lovení lebek.⁴³ Headhunting zajišťují personální agentury, které přímo vyhledávají a kontaktují potenciálního uchazeče, i když bývá zpravidla zaměstnán u jiné firmy. Velmi důležitá je proto diskretnost na obou stranách. Požadavek na obsazení určité pozice pochází od klienta, tedy firmy, která zadá konkrétní informace o pracovním místě včetně požadovaného profilu zaměstnance personální agentuře.

Fáze Headhuntingu

- *seznam organizací*: personalista (headhunter) vytvoří seznam organizací (tzv. lovišť), ve kterých by se mohl hledaný kandidát na danou pozici nacházet,
- *seznam osob*: sestavení konkrétního seznamu potenciálních zaměstnanců (short list), kteří splnili firmou zadaná kritéria,
- *kontakt*: oslovení kandidátů. Později probíhá, v případě zájmu osloveného, osobní pohovor.
- *předání zadavatelské organizaci*: headhunter doporučí firmě buď jednoho kandidáta, nebo velmi úzkou skupinu kandidátů.

Headhunting je velmi efektivní metoda. Zároveň je ale časově náročná a výrazně dražší než ostatní metody. Z toho důvodu se využívá zejména pro obsazení pozic vrcholového managementu nebo k obsazení odborných pracovních míst. Headhunting je metodou diskretní, kde headhuntingová agentura působí jako prostředník mezi zadavatelskou firmou a potenciálním zaměstnancem. Název zadavatelské organizace bývá kandidátovi zpravidla sdělen až při osobním pohovoru s headhuntingem. Tato metoda má také svá pravidla. Etickou zásadou je, že headhunterová agentura nesmí oslovovat (lovit) potenciální zaměstnance ve firmách, kam zaměstnance zároveň dodává.⁴⁴

Další z metod výběru zaměstnanců je dnes již hojně užívaná metoda **Assesment centrum** (hodnotící centrum). Assessment centrum (dále již AC) je speciální diagnostická metoda,

⁴³ *Headhunting*. [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Headhunting>.

⁴⁴ *Headhunting*. [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:17639/Headhunting>.

která umožňuje porovnávat výkony a chování předem vybraných uchazečů, kteří současně plní stejné úkoly na jednom místě. Tato metoda se využívá především v pozicích, na které se hlásí větší množství uchazečů, nebo se jedná o úzce specializované pozice nebo pozice, kde jsou zaměstnanci v přímém kontaktu s klientem.⁴⁵

Cílem AC je:

- selekce nejvhodnějšího uchazeče pro danou pracovní pozici,
- zmapování osobnostního profilu uchazeče,
- posouzení komunikačních dovedností, manažerských schopností a týmovosti účastníků se uchazečů.⁴⁶

Firma, která vybírá zaměstnance touto metodou, může volit ze dvou typů AC.

Interní AC: výběr zaměstnanců je zprostředkován přímo ze zdrojů firmy, která zaměstnance vybírá. Uskutečnění je však možné pouze za předpokladu, že ve firmě pracuje psycholog se zkušenostmi z oblasti výběru zaměstnanců.

Externí AC: výběr zajišťuje firma, která má v realizaci AC praxi a zároveň nejvíce odpovídá požadavkům zadavatelské firmy.

V rámci AC vystupuje moderátor, hodnotitel, manažer a uchazeč.

Moderátor: vede a řídí celý proces výběru. Zadává instrukce k plnění jednotlivých úkolů, koordinuje činnost ostatních hodnotitelů a poskytuje odpovědi na případné dotazy. Kontroluje skupinovou dynamiku v rámci uchazečů i hodnotitelů. V případě AC, které provádí externí firma, je moderátorem zpravidla její zástupce. Moderátor nemá příliš prostoru pro hodnocení uchazečů vzhledem ke všem nutným činnostem, které zastává.

⁴⁵ GARETH, R., *Recruitment and selection. A competency approach*, London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2004, s. 14-16.

⁴⁶ *Assessment centrum: Výběrová metoda, která vás bude bavit.* [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/assessment-centrum-vyberova-metoda-ktera-vas-bude-bavit-pkf-/podnikani.aspx?c=A080909_093032_firmy_rady_FIB.

Manažer: zaměstnanec firmy, který si vybírá své podřízené. Měl by se účastnit všech částí AC. Manažer může v průběhu AC klást doplňující otázky spojené s pracovními předpoklady na pracovní pozici.

Uchazeč: osoba, která prochází výběrovým řízením v rámci AC. Uchazeč je po celou dobu AC vystaven stresu, neboť je neustále pod kontrolou. Prochází sledováním a hodnocením, je na něj upnuta veškerá pozornost.

Hodnotitelé: všechny další osoby účastníci se AC. Můžeme je rozdělit na interní hodnotitele (psycholog a další zástupce firmy jako personální ředitel, ředitel call centra aj.) a externí hodnotitele (zástupci externí firmy, která AC realizuje). Účast interních hodnotitelů je výhodou zejména ve znalosti prostředí firmy, externí hodnotitelé jsou naopak většími odborníky v oblasti výběru lidí a psychologie osobnosti.⁴⁷

AC se účastní zpravidla 5-12 uchazečů o danou pracovní pozici. Výběr zaměstnanců touto metodou trvá jeden až dva dny. Uchazeči procházejí individuálními pohovory, psychodiagnostikou, týmovými hrami, případovými studiemi aj. Po ukončení se všichni hodnotitelé schází a radí se nad výkony jednotlivých uchazečů.

Psychodiagnostika bývá vyhodnocena v průběhu trvání AC, v některých případech dodatečně. S výsledkem AC jsou uchazeči obeznámeni nejprve telefonicky a jsou vyzváni k osobnímu pohovoru, kde bývá již podepsána pracovní smlouva se zaměstnancem.

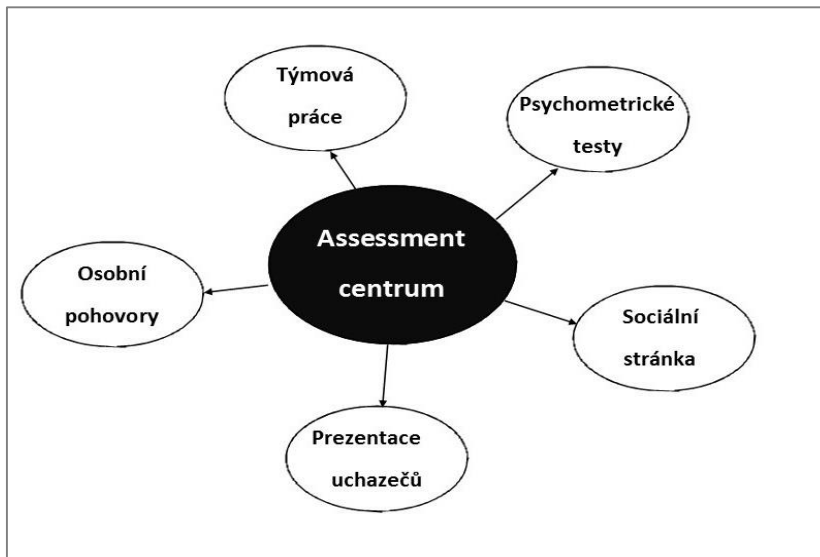
V rámci AC se sledují kognitivní charakteristiky (schopnost výměny informací), interpersonální charakteristiky (např. orientace na celou skupinu), výkonové charakteristiky (prosazování svých nápadů) a reakce na stres.

Psychodiagnostické metody užívané v AC:

- dotazníkové metody (např. sebehodnotící škály),
- metody testového typu (např. výkonové testy a testy inteligence),
- individuální nebo skupinové modelové situace, případně indoorové nebo outdoorové hry.⁴⁸

⁴⁷ *Assessment centrum v otázkách a odpovědích.* [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=65>.

⁴⁸ *Assessment centra-moderní metoda výběrového řízení.* [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://www.gate2biotech.cz/assessment-centrum-moderni-metoda-vyberoveho/>.



Obr. 3. Assessment centrum. Znázornění jednotlivých částí AC.

Struktura typického AC:

- uvítání uchazečů, informace o následujícím programu,
- psychodiagnostika, dotazníkové metody,
- individuální pohovory s uchazeči,
- týmová práce na daném úkolu,
- prezentace a vyhodnocení úkolu,
- ukončení AC,
- porada hodnotitelů,
- závěr AC.

Výstupem AC by měl být jeden či více úspěšných uchazečů (dle potřeb firmy). Podkladem pro toto rozhodnutí jsou výsledky testů, hodnocení praktických cvičení a prezentace uchazeče. Dále je nutný samozřejmě souhlas manažera jako zástupce zadavatele.⁴⁹

⁴⁹ *Assessment centrum v otázkách a odpovědích.* [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=65>.

Výhody metody formou AC:

- větší počet hodnotitelů snižuje subjektivitu výsledného hodnocení,
- spolehlivost výsledků se zvyšuje užitím různých diagnostických metod,
- uchazeči jsou sledováni v interakci s dalšími účastníky řízení,
- porovnatelnost kvalit uchazečů je vyšší díky společným aktivitám,
- časová a ekonomická úspora.

Metoda AC se mimo výběru zaměstnanců využívá také k identifikaci rozvojového potenciálu stávajících zaměstnanců, k posouzení a k výcviku manažerských dovedností nebo jako výcviková metoda pro samotné hodnotitele.⁵⁰

Chyby v poznávání a hodnocení uchazečů

Při poznávání či sledování jiných lidí, jak je tomu u výběrových řízení, dochází k hodnocení uchazečů. V hodnocení ostatních se zaměřujeme na posuzování jejich vlastností, na chování a vystupování v určité situaci nebo v určité činnosti.⁵¹

K faktorům, které ovlivňují správnost vnímání a tím i hodnocení uchazečů patří následující charakteristiky:

- *aktuální fyzický a psychický stav hodnotitele*: únava, aktuální nálada, stres aj.,
- *schopnosti hodnotitele*: kvalita hodnotitele je závislá na jeho vědomostech, zkušenostech, emocionální stabilitě, míře empatie aj.,
- *projekce*: přenos vlastních kritérií do hodnocení druhých osob, tendence připisovat uchazečům vlastní motivy a pohnutky,
- *stereotypy*: soubory určitých charakteristik, které hodnotitel považuje za typické pro určitou skupinu lidí.⁵²

⁵⁰ *Assessment centrum v otázkách a odpovědích*. [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=65>.

⁵¹ HORÁK, R., *Management*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 114.

⁵² PALOVČÍKOVÁ, G., *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 47.

Objektivitu pozorování a hodnocení uchazečů při výběrovém řízení narušují chyby, které vznikají při mezosobním vnímání. Mezi nejčastěji uváděné chyby v odborné literatuře patří:

- *první dojem*: informaci, kterou hodnotitel zaznamená jako první, má zpravidla nejsilnější vliv na hodnocení uchazeče,
- *haló efekt*: vnímání člověka je zastíněno vlivem výrazné charakteristiky. Tato charakteristika (osobnostní vlastnost) má pro hodnocení zásadní význam,
- *efekt rozptýlení*: informace od uchazeče má menší vliv, pokud je podána spolu s ostatními méně důležitými informacemi,
- *efekt nápadnosti*: fyzická nápadnost nebo nápadnost v chování ovlivňuje proces formování dojmu,
- *logická chyba posouzení*: při posuzování a hodnocení se vychází z předpokladu, že pokud má uchazeč vlastnost A, má současně i vlastnost B (nosí brýle, je inteligentní aj.),
- *přenos*: určité kladné či záporné vlastnosti se nevědomě přisuzují uchazečům na základě jejich podobnosti s lidmi z vlastní minulosti,
- *figura a pozadí*: jedná se o chybu prostředí, která výrazně zkreslí výsledný obraz o uchazeči. Toho posuzujeme dle nedůležitých charakteristik jako je způsob oblečení aj.⁵³

2.3 Adaptace nových zaměstnanců

Adaptace je v širším slova smyslu pojem, který označuje proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a probíhajícím změnám. Pracovní adaptace je proces, ve kterém se nový zaměstnanec vyrovnává s plněním svých pracovních úkolů. *Pracovní adaptaci lze chápat také jako proces, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení.*⁵⁴

⁵³ PALOVČÍKOVÁ, G., *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 48-49.

⁵⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 519.

Pracovní adaptace je velmi těsně spjata se sociální adaptací. Sociální adaptaci chápeme jako proces začleňování jedince do nového sociálního prostředí, do sociálních vztahů v rámci pracovního týmu i celé organizace. Adaptační proces lze chápat jako dvoustranný proces, ve kterém se nový zaměstnanec a organizace navzájem ovlivňují a sledují své cíle. Adaptační a integrační proces je tedy seznamování se nejen s pracovními úkoly, ale i s kolegy a s novým prostředím.

Cílem adaptačního procesu je pro zaměstnance si co nejrychleji zvyknout novému prostředí a být prospěšný pro firmu, v níž pracuje. Cílem pro organizaci je pak, aby zaměstnanec v co nejkratším čase podával co nejlepší výkony.

Pro efektivní adaptaci zaměstnance je třeba, aby měl nový zaměstnanec k dispozici co nejvíce informací o firmě, ve které je zaměstnán, o vlastní pracovní náplni včetně požadovaných cílů, o pracovním prostředí, režimu i o pracovním týmu, do něhož je zařazen.

Adaptační proces je možné rozdělit do dvou různých forem:

1. Formální adaptace: plánovitý proces, který zajišťuje zejména personální odbor spolu s nadřízeným zaměstnancem. Cílem formální adaptace je předání informací nutných k výkonu práce.
2. Neformální adaptace: neplánovitý proces, který vzniká spontánně v interakci s ostatními zaměstnanci firmy. Neformální adaptace má výrazný vliv na fluktuaci zaměstnanců.

Neřízený adaptační proces může mít negativní dopady nejen na stabilizaci zaměstnanců (zvýšení fluktuace), ale také na výkonnost celého týmu. Z toho důvodu je žádoucí adaptační proces efektivně usměrňovat a řídit.⁵⁵

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty, aspekt zaměstnance a aspekt organizace (firmy). Aspekt zaměstnance zahrnuje osobnostní rozvoj, zaměstnaneckou spokojenost aj. Aspekt organizace obsahuje rychlé zvládnutí pracovních úkolů, identifikaci s organizací či týmem. Cílem řízení adaptačního procesu je z hlediska firmy snižování nákladů, zvyšování efektivity práce a stability jednotlivých pracovních týmů, kde jsou rozhodujícími subjekty

⁵⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 520.

samotní manažeři. Na adaptačním procesu se samozřejmě podílejí i zaměstnanci personálního odboru.⁵⁶ Objekty adaptačního procesu je možné rozdělit do čtyř základních skupin:

1. *Noví zaměstnanci*: rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu je vedoucí pracovního týmu, do kterého nový zaměstnanec nastupuje.
2. *Zaměstnanci, kteří se vrací na svou pozici po delším časovém období*: zpravidla se jedná o nástup po rodičovské dovolené nebo dlouhodobé nemoci.
3. *Zaměstnanci měnící své pracovní zařazení*: adaptace na nové pracovní prostředí v týmu, do kterého je přeřazen a na novou náplň práce.
4. *Pracovní týmy*: adaptace je vázána zejména při zavádění inovačních změn.⁵⁷

Faktory, které ovlivňují úspěšnou adaptaci zaměstnanců lze dělit na vnitřní a vnější faktory. Mezi vnitřní faktory řadíme:

- odborná kvalifikace nového zaměstnance (znalosti a schopnosti),
- výkonová připravenost nového zaměstnance (psychická a fyzická výdrž),
- odolnost vůči stresu a únavě,
- pracovní tempo,
- specifická zaměřenost nového zaměstnance, jeho vnitřní motivovanost.

Mezi vnější faktory řadíme:

- řídicí styl, styl vedení,
- pracovní režim,
- technologická vybavenost firmy,
- pracovní podmínky,
- vztahy na pracovišti.

Úspěšnost adaptačnímu procesu lze zvýšit v případě jmenování garanta či mentora adaptace. Úkolem takového zaměstnance je poskytování podpory v průběhu celého adaptačního procesu. Jedná se o pomoc nejen po odborné stránce, ale také usnadnění orientace v novém

⁵⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 520- 521.

⁵⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 522.

prostředí pracovní skupiny i celé organizace. Účinná adaptace musí zahrnovat také průběžné kontroly zadaných úkolů a plnění cílů.⁵⁸

Každá organizace by měla do adaptačního procesu investovat nejen peníze, ale i čas a energii. Důvodem je udržení si svých zaměstnanců. K největší fluktuaci zaměstnanců dochází během prvního roku od nastoupení do zaměstnání. Proces získávání a zaškolování nových zaměstnanců je nejen časově, ale zejména finančně náročný.

⁵⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 525-526.

3 VZDĚLÁVÁNÍ A KARIÉRNÍ RŮST

Lidské zdroje jsou jedním z nejcennějších kapitálů firmy. Zaměstnanci představují velký potenciál pro firmu ve smyslu jejich vědomostí, dovedností a schopností, ale i názorů a postojů. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou nedílnou součástí personálního managementu. Cílem je dosáhnout takového stavu, kdy by na každé pozici ve všech úrovních organizace pracovali kvalifikovaní, iniciativní zaměstnanci, kteří jsou schopni plnit své cíle i v době firemních změn.⁵⁹

3.1 Firemní vzdělávání

Potřeba prohlubování a rozšiřování znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců nabývá v 21. století stále většího významu. Tento fakt je dán rychlým nárůstem informací, neustálými změnami, rozvojem vědy i technologií, které přinášejí nové požadavky na všechny zaměstnance firmy. V této kapitole se setkáme s pojmy učení, vzdělávání a rozvoj. V úvodu si tedy vymežíme tyto základní pojmy, které se vzájemně prolínají a často i zaměňují.

Učení: proces změny v konání či vědění. Učit se lze nejen organizovaně, ale i nevědomě, spontánně. Pojem učení v sobě zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Učení je tedy pojmem nadřazeným. Učení je možné definovat jako psychický proces, který je rozhodujícím faktorem v adaptaci a v neustálém adaptování se jedince na prostředí.

Rozvoj: dosažení žádoucí změny učením se. Rozvoj je charakteristický určitým záměrem, který je podstatou rozvojových programů.

Vzdělávání: pojem, který charakterizuje jeden ze způsobů učení se. Jedná se o organizovaný způsob učení.⁶⁰

Vzdělávání zaměstnanců je plánovaný, systematický proces aktivit a činností, které jsou orientovány na získávání a prohlubování znalostí, schopností, dovedností a návyků.

⁵⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 541.

⁶⁰ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 31.

Firemní vzdělávání má dvě hlavní funkce:

- rozvoj způsobilostí všeho druhu,
- zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti.⁶¹

Mezi základní oblasti vzdělávání patří:

- *funkční vzdělávání*: proces odborné přípravy, který navazuje na popis náplně práce a zabezpečuje standardní způsob vykonávání práce. Funkční vzdělávání je často předmětem certifikace,
- *doplňkové funkční vzdělávání*: rozšiřující rozvoj dovedností (kurz projektového řízení, práce na projektu aj.),
- *manažerské vzdělávání*: rozvoj manažerských způsobilostí (mentoring, leadership, nácviky řešení problémů aj.),
- *jazykové vzdělávání*,
- *školení informačních technologií*,
- *účelové vzdělávání*: celá řada vzdělávacích aktivit, které jsou součástí akčního plánu a mají podobu standardizovaných řešení (stress management, time management, stínování aj.),
- *školení ze zákona*: vzdělávací aktivity, které vyplývají ze zákona a jsou pro všechny zaměstnance (instruktáž, interní bezpečnost, školení bezpečnosti práce aj.).⁶²

Firemní vzdělávání je možné uskutečňovat následujícími způsoby:

- *vnitropodnikové vzdělávání*: vzdělávání organizováno vnitřními zdroji firmy,
- *externí* (mimopodnikové vzdělávání): proces vzdělávání zaštiťuje specializovaná firma.

Firemní vzdělávání je možné dělit také z hlediska místa realizace samotného vzdělávání:

- *on the job*: vzdělávání přímo na daném pracovišti zaměstnanců (mentoring, koučing, pracovní porady),

⁶¹ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 127.

⁶² HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 128.

- *off the job*: vzdělávání mimo pracoviště, např. v počítačových učebnách, školících místnostech, ve výukových dílnách aj. (workshop, brainstorming, brainwriting, e-learning).

Metody vzdělávání

Metoda je postup, návod, jak získat správné poznatky. Metoda je postup, který vede k určitému cíli, který jsme si předsevzali.⁶³

Metody průběžného zdokonalování zaměstnanců:

1. *Koučing*: metoda kladení správných otázek, kterými zaměstnanec dojde k optimálnímu řešení svými vlastními možnostmi a silami. Cílem koučingu je podpořit zaměstnance v jeho samostatnosti a kompetentnosti v práci.
2. *Mentoring*: metoda založena na partnerství. Cílem je předávání zkušeností a pracovní poradenství zaměstnancům ze strany mentora.
3. *Tutoring*: obdoba mentoringu zaměřená nikoli na jednotlivce, ale na skupinu zaměstnanců. Jedná se zejména o rozvoj technické a metodické složky kompetence.
4. *Asistování*: metoda, kde je školený zaměstnanec přidělen jako asistent zkušenějšímu zaměstnanci. Pomáhá v plnění cílů a zároveň nabírá zkušenosti s pracovními postupy.
5. *Stáže*: dlouhodobé studijní pobyty na podobném pracovišti. Stáže mohou probíhat přímo uvnitř firmy nebo mimo ni.
6. *Rotace práce*: nový zaměstnanec získává zkušenosti pobýváním na různých pracovních pozicích. Utváří si tak celkový pohled na chod firmy.
7. *Konzultace*: vztah mezi více odborníky, jež si vzájemně doplňují informace při řešení určitých projektů. Metoda založena na principu poradenství.⁶⁴

V odborné literatuře najdeme velké množství vzdělávacích aktivit, které slouží ke vzdělávání dospělých. V této práci uvádím ještě některé svou povahou specifické aktivity, které lze zařadit do systému firemního vzdělávání.

⁶³ *Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání*. [online]. [cit. 2013-06-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani-2829.html#p-content>.

⁶⁴ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 103-104.

Workshop: vzdělávací aktivita vedena lektorem. Cílem workshopu je dovést účastníky k řešení určité situace v rámci jejich zaměstnání. Workshop představuje aktivitu, která vede k prohlubování znalostí, proto není vhodná pro nové zaměstnance.

Brainstorming: představuje skupinovou techniku, která je zaměřena na generování co největšího počtu nápadů na určité téma. Tato technika je založena na skupinovém výkonu.⁶⁵

Brainwriting: obdobná technika jako brainstorming. Jedná se o techniku hledání nových nápadů písemnou formou.

E-learning: elektronické vzdělávání zaměstnanců. Moderní přístup, který slouží k rozvoji vzdělávání i k testování získaných znalostí.

Pro úspěšnou firmu je charakteristické, že má zajištěn systematický a neustálý systém vzdělávání zaměstnanců. Systematické firemní vzdělávání musí vycházet ze samotných vzdělávacích potřeb. Dále sem patří i další činnosti jako je plánování a realizace vzdělávacích aktivit, jejich organizačního zabezpečení, rozpočtování finančních prostředků včetně vyhodnocení efektivnosti celého firemního vzdělávání.

3.2 Kariérní růst a talent management

*Pracovní kariéra, jinými slovy profesionální dráha člověka, představuje průběh pracovního zařazení člověka od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení.*⁶⁶

Pracovní kariéra má pro člověka obrovský význam, nejen že v práci tráví většinu produktivního času, ale od pracovního zařazení se odvíjí také sociální status jedince. Z hlediska nejvyšší lidské potřeby dle Maslowa, potřeby seberealizace, má pracovní kariéra také velký význam, i když pojetí seberealizace u lidí nemusí být vždy spojeno s pracovní činností.

⁶⁵ *Brainstorming.* [online]. [cit. 2013-06-07]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>.

⁶⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 532.

Základní modelové typy pracovní kariéry:

- *stálá struktura pracovní kariéry*: typ kariéry vyskytující se u odborných pozic. Zaměstnanec v průběhu života svou profesí nemění, ale stává se z něj specialista,
- *stálá struktura kariéry provázená přechodem do manažerských funkcí*: typ odpovídá pracovní kariéře manažerů, zaměstnanec v průběhu kariéry přebírá řídicí odpovědnost,
- *nestálá struktura pracovní kariéry*: zaměstnanec v průběhu života mění svou profesi. Tento typ struktury je v současnosti velmi častý vzhledem k probíhajícím změnám a inovacím ve světě,
- *difúzní pracovní kariéry*: častá změna pracovního zařazení zaměstnance. Často se vyskytuje u zaměstnanců s nízkou odborností.⁶⁷

Dle Hroníka lze v ideální kariéře definovat pět jejích základních stupňů: stupeň přípravy, rozvoje, vrcholu, plateau a stupeň útlumu.

1. *Stupeň příprava*: jedinec si vytváří prvotní představy o své další kariéře. Příprava probíhá v rámci studia a praxe.
2. *Stupeň rozvoj*: jedinec se postupně ztotožňuje s vykonávaným zaměstnáním, rozhoduje se, jak se bude nadále jeho kariéra vyvíjet.
3. *Stupeň vrchol*: jedinec dosahuje maxima ve výkonnosti, dopracoval se do pozice, kde je respektován a přijímán.
4. *Stupeň plateau*: jedinec si udržuje vysoký výkon, maximálně využívá svých dovedností a schopností a své zkušenosti předává dalším zaměstnancům firmy.
5. *Stupeň útlum*: pokles výkonu, jedinec hledá jiné alternativy další kariéry nejen ve firmě, ale i mimo ni.

Z uvedeného dělení je zřejmé, že vstupem do firmy nemusí zaměstnanec vždy procházet všemi stupni. Někteří noví zaměstnanci se dokonce mohli v předchozím zaměstnání dostat

⁶⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 532.

až do posledního stupně útlumu. I přes pokles výkonnosti v původní firmě se jedinec vlivem nových okolností může opět dostat na vrchol a nastartovat tak zpět svou kariéru.⁶⁸

Metody plánování kariéry

Za nejdůležitější metody plánování kariéry považuje Hroník kariérové mapy, kariérové dráhy, rozvojové plány, plány zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví a plány rotací.

Kariérové mapy jsou založené na určitém algoritmu a jsou záležitostí spíše velkých organizací, firem.

Kariérové dráhy mohou být vhodným řešením pro řízení kariéry, je nutné ovšem zajistit jednoduchost pravidel pro samotný postup v kariéře a nabídnout zaměstnanci více možných variant postupu.

Rozvojové plány jsou základní metodou v řízení kariéry, navazují na hodnocení zaměstnance. V rámci rozvojového plánu si zaměstnanec za přítomnosti svého nadřízeného určí rozvojové cíle a oblasti svého rozvoje. Zadané cíle by měly být nastaveny dle techniky SMART. Cíle by měly být tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.

Plány zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví jsou obvykle součástí rozvojových plánů. Tyto plány se využívají k podrobnějšímu rozpracování směru v pracovní kariéře. Může se jednat o kariéru získání dalších specifických odborností nebo kariéru v postupu hierarchie firmy.

Plány rotací jsou často spojovány s nástupem nového zaměstnance do firmy, což nemusí být pravda. Plány rotací jsou velmi užitečným nástrojem i pro zaměstnance v celém průběhu kariéry. Rotace je dočasný pobyt v odlišné funkci a útvaru, který je v blízkém vztahu s původním místem zaměstnance. Mohou zde patřit i stáže zaměstnanců. Plány rotací mohou být zařazeny také v rámci rozvojového plánu.⁶⁹

Po naplánování cílů a aktivit je nutná jejich realizace. Ta probíhá nejčastěji formou tréninkových programů, koučingů, metodou stínování nebo mentoringem.

⁶⁸ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 100- 101.

⁶⁹ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 101-103.

Talent management

*Talent Management lze definovat jako ucelený systém procesů a aktivit, jejichž cílem je nalezení nových alternativ růstu pro firmy a organizace.*⁷⁰

Talent management je součástí řízení lidských zdrojů. Je to proces řízení zaměstnanců, jejich hodnocení i celkový rozvoj za účelem udržení nejtalentovanějších zaměstnanců ve firmě.⁷¹

V užším slova smyslu se jedná o soubor procesů, kterými firma identifikuje talentované zaměstnance. Firma jasně definuje podmínky pro kariérní postup a podmínky pro vzdělávací a rozvojové aktivity tak, aby talentovaní zaměstnanci rozvíjeli svůj profesní růst i odpovědnost. Talentovanými zaměstnanci označujeme zaměstnance s vysokým potenciálem profesního růstu nebo s vysokým pracovním tempem a výkonem.⁷²

Hlavní přínosy Talent Managementu:

- naplňování firemní strategie a cílů talentovanými zaměstnanci,
- klesající fluktuace a snížení nákladů na náborů nových zaměstnanců,
- efektivní motivace zaměstnanců včetně plánování obsazení klíčových pozic firmy,
- potenciál talentovaných zaměstnanců je lépe využit při obsazování volných pozic,
- ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi jsou minimální,
- firma, která klade důraz na Talent Management, se stává atraktivnější pro talentované jedince, kteří ji mnohdy sami kontaktují.⁷³

Strategie Talent Managementu by měla být v souladu s celou firemní strategií. Nutností je samozřejmě vymezení klíčových rolí ve firmě a stanovení potřeby talentovaných zaměstnanců. Cílem strategie je zabezpečit talentované, kvalifikované jedince, kteří jsou schopni přispět k dosažení cílů firmy.

⁷⁰ *Téma měsíce: Talent Management- lidé jsou základním stavebním kamenem každé instituce.* [online]. [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: <http://www.nafigate.com/cs/section/portal/app/theme/detail/12-tema-mesice-talent-management-lide-jsou-zakladnim-stavebnim-kamenem-kazde-institute>.

⁷¹ SHUKLA, R., *Talent Managemet: Process of Developing and Integrating Skilled Workers*. New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd, 2009, s. 4.

⁷² *Drill Talent Management.* [online]. [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://www.drill.cz/?item=231>.

⁷³ *Drill Talent Management.* [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://www.drill.cz/?item=231>.

Proces Talent Managementu

Kritéria: firma jasně definuje kritéria, dle kterých budou talentovaní zaměstnanci vybíráni; jaký bude celkový postup programu; kdo bude program garantovat apod.

Identifikace talentů: talentované zaměstnance může firma vyhledávat nejen z vnějších zdrojů, ale i mezi zaměstnanci firmy (vnitřní zdroje). K identifikaci je zapotřebí definovat klíčové kompetence včetně hodnotící stupnice, která slouží k určení přínosu pro firmu. Dále je nutné nastavit hodnocení výkonu pro měření současných výsledků včetně prognózy výsledků budoucích.

Rozvoj: talentovaným zaměstnancům by měla být nabídnuta možnost dalšího rozvoje ideálně formou specializovaného rozvojového programu. Nejefektivnějšími metodami rozvoje talentů je metoda learning-by-doing (učení se na pracovišti) a koučing.

Nástupnictví: program Talent Management by měl nejen myslet na stávající talenty ve firmě, ale zabezpečit si také talenty, které bude potřeba v budoucnosti.

Udržení talentů: součástí Talent Managementu musí být specifikované aktivity a činnosti, jejichž cílem je udržení a stabilizace talentovaných zaměstnanců. Firma musí být pro talentované zaměstnance co nejvíce atraktivní, nabízet jim nové příležitosti nejen v rozvoji, ale i v kariéře. Ztráta talentovaných zaměstnanců v klíčových pozicích mívá pro firmu velmi negativní dopad.⁷⁴

Celkový koncept Talent Managementu je dlouhodobý a velmi náročný proces. Zaměstnanec musí být pro dosažení do klíčové pozice náležitě připraven.⁷⁵

⁷⁴ *Drill Talent Management*. [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://www.drill.cz/?item=231>.

⁷⁵ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 115.

4 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

*Hodnocení zaměstnanců je procesem posuzování vlastností, postojů, názorů zaměstnanců, jejich pracovního jednání, chování a dosahovaných výsledků práce, kterou vykonávají. Hodnocení zaměstnanců patří mezi významné úkoly každé organizace.*⁷⁶

4.1 Řízení pracovního výkonu

Hodnocení zaměstnanců je procesem ohodnocování zaměstnanců na základě jimi vykonané práce. V odborné literatuře je pojem hodnocení zaměstnanců řadou autorů prezentován novým modernějším pojmem, a to řízení výkonnosti (řízení pracovního výkonu).⁷⁷

Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematickou činnost manažerů směřující k realizaci strategických cílů firmy dosahováním požadovaného pracovního výkonu svých zaměstnanců.⁷⁸ Michael Armstrong uvádí ve své knize Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi, že *řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující ke zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů.*⁷⁹ Řízení výkonnosti je podle něj nástrojem dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti a chování.

Řízení pracovního výkonu představuje širší hledisko než hodnocení zaměstnanců. Řízení pracovního výkonu zahrnuje také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, průběžné sledování výkonu zaměstnanců, motivující vedení i poskytování zpětné vazby včetně zkoumání a porovnávání současných výkonů s výkony předchozími. Celý systém řízení výkonnosti se promítá do odměňování i do řízení kariéry zaměstnanců.⁸⁰

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem pro řízení pracovní výkonnosti, který umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání

⁷⁶BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, s. 526.

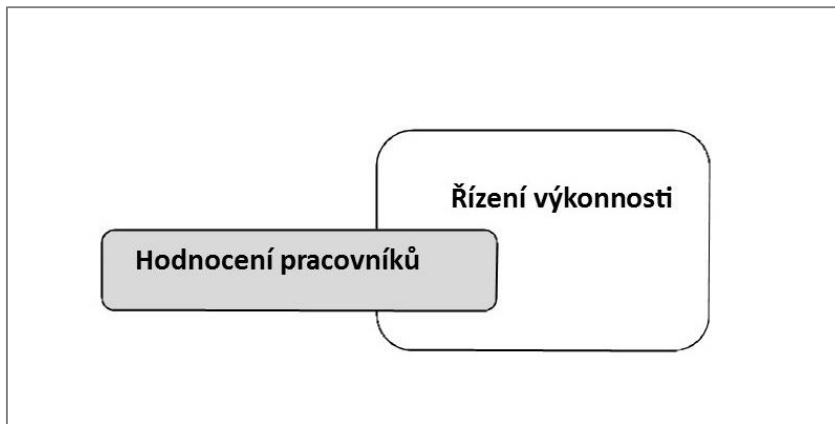
⁷⁷HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 12.

⁷⁸ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 112.

⁷⁹ARMSTRONG, M., *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*, Praha: Fragment, 2011, s. 23.

⁸⁰KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 140.

práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.⁸¹



Obr. 4. Vztah hodnocení zaměstnanců a řízení výkonnosti.⁸²

Manažeři využívají zpětnou vazbu o pracovním výkonu (hodnotící informaci) za účelem řízení i vedení svých zaměstnanců tak, aby dosahovali pracovního výkonu, který je od nich požadován.⁸³ Na funkci hodnocení je nutno nahlížet z pohledu dvou hledisek:

Funkce hodnocení z hlediska zaměstnavatele:

- poznávací funkce (poznávání způsobu práce konkrétního zaměstnance),
- stimulační funkce ve smyslu motivace zaměstnanců,
- odměňovací funkce,
- výchovná funkce za účelem formování osobnosti,
- srovnávací funkce jako komparace výkonnosti zaměstnanců.

Funkce hodnocení z hlediska zaměstnance:

- poznávací funkce (poznávání obsahu práce),
- informační funkce, která slouží k prokazování výsledků,
- sociální funkce, získávání pozice.⁸⁴

⁸¹ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 115.

⁸² HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 13.

⁸³ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 113.

⁸⁴ HORÁK, R., *Management*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 116.

Podstatou celého hodnocení je systematické získávání a poskytování informací o skutečném pracovním výkonu.

Hodnotit lze rozhodující kritéria a charakteristiky pracovního výkonu, mezi něž patří:

- *výsledky* (kvalita a produktivita práce),
- *chování* (způsob provedení práce, celkový přístup k práci apod.),
- *schopnosti* (způsobnost k práci),
- *motivace* (ochota pracovat a plnit zadané cíle),
- *podmínky* (pracovní doba, prostředí aj.).⁸⁵

Hodnotitelem je zejména přímý nadřízený, který vede a řídí své zaměstnance k určitému výkonu. Hodnotitelem se mohou stát také další osoby, které jsou nějakým způsobem spjati s pracovním výkonem daného zaměstnance. V takovém případě se hodnotitelem stává také personalista, kolega, externí hodnotitel, obchodní partner nebo sám zákazník.

V rámci hodnocení zaměstnanců rozlišujeme dvě základní podoby hodnocení, a to hodnocení neformální a hodnocení formální.

Neformálním hodnocením rozumíme zkoumání a posuzování pracovního výkonu v průběhu určitého období. Jeho účelem je včasné rozpoznání a vyřešení odchylek skutečného a požadovaného výkonu a náprava výkonu. Při zjištění odchylky je nutné, aby manažer spolu se zaměstnancem společně definovali problém. Je nutné určit příčinu vzniklého problému a vzájemně se dohodnout na dalších krocích, které povedou k vyřešení dané nesrovnalosti. Vyřešení problému musí být společným cílem manažera a zaměstnance.

Formální hodnocení je periodické zkoumání a posuzování pracovní výkonnosti zaměstnance. Je prováděno za určité období. Manažer projednává se zaměstnancem jeho výkon, schopnosti, motivaci i podmínky. Formální hodnocení probíhá zpravidla formou hodnotícího pohovoru a výsledná zpráva bývá součástí personální evidence, která slouží k rozhodování manažera v dalších oblastech řízení výkonnosti zaměstnance (odměňování, způsob vzdělávání).⁸⁶

⁸⁵ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 117.

⁸⁶ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 116.

Hodnotící rozhovor je podstatná součást celého řízení pracovního výkonu. Prostřednictvím hodnotícího rozhovoru jsou zaměstnancům sdělovány výsledky hodnocení. Hodnotící rozhovor tak umožňuje manažerům projednat se zaměstnanci jejich reálný výkon za dané období a dosáhnout požadovaného výkonu v období následujícím. Hodnotící rozhovor je veden manažerem (přímým nadřízeným) v rámci formálního hodnocení.⁸⁷ Jedná se o otevřený rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem. Rozhovor by měl mít danou strukturu, v rámci níž si zúčastnění vzájemně ujasňují svá očekávání ve vztahu k pracovním cílům i k podmínkám jejich splnění a vzájemně si poskytují zpětnou vazbu.⁸⁸

Hodnotícího rozhovoru by se měli osobně účastnit všichni zaměstnanci, jichž se hodnocení týká. Hodnocený by měl mít před konáním rozhovoru vytyčen čas na přípravu, měl by si připravit nejen sebehodnocení, ale také návrhy svých pracovních cílů a případné požadavky na manažera. Hodnotitel se musí na rozhovor velmi pečlivě připravit ideálně formou dokumentace průběžného hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Existence této dokumentace eliminuje nejasnosti a nedorozumění v pracovních vztazích. V průběhu hodnotícího rozhovoru si manažer s hodnoceným prochází dosažené výsledky, chování, motivaci, schopnosti i podmínky zaměstnance. Hodnotící rozhovor trvá zpravidla hodinu a měl by být předem dohodnut termín rozhovoru, tak aby vyhovoval zúčastněným osobám.⁸⁹

Hodnotící rozhovor probíhá zpravidla v intervalu 1x ročně. Dle požadavků firmy však může být uskutečňován v intervalu kratším. V případě ročního hodnocení je žádané provádět po šesti měsících, tzv. kontrolní rozhovor, na kterém si manažer s hodnoceným vyhodnotí průběžné výsledky, případně může dojít k úpravě stanovených cílů.⁹⁰

V rámci systému hodnocení může dojít k chybám v hodnocení, kterých se dopouštějí samotní hodnotitelé. Vzhledem k důležitosti hodnocení pro celý pracovní výkon zaměstnance zde zmíním rozdělení chyb dle Horáka, který je řadí do tří základních skupin.⁹¹

⁸⁷ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 120.

⁸⁸ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 94.

⁸⁹ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 121.

⁹⁰ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 95.

⁹¹ HORÁK, R., *Management*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 117-118.

1. Standardní chyby
 - chyby, které pramení z osobnostních rysů hodnotitele,
 - chyby, které pramení ze sledování osobních cílů hodnotitele,
 - chyby podmíněné použitou metodikou.
2. Situační chyby
3. Interpretační chyby

Standardní chyby se vyskytují v hodnocení nejčastěji, jsou způsobeny nesprávnou sociální percepcí. Jedná se o chyby pramenící z osobnostních rysů hodnotitele, ze sledování osobních cílů hodnotitele a chyby podmíněné použitou metodikou.

Chyby pramenící z osobnostních rysů hodnotitele jsou chyby subjektivní. Hodnotitel má např. tendenci posuzovat hodnocené podle sebe (projekce). Stejně tak může mít hodnotitel tendenci posuzovat hodnocené lépe, než je skutečný výkon (shovívavost, mírnost) nebo naopak přísněji. Častou chybou pramenící z osobnostních rysů hodnotitele je také neoprávněná generalizace (zobecňování), tedy stav, kdy hodnotitel přisuzuje vlastnosti z počtu pozorování, které je nedostatečné a neověří si příčiny důvodu určitého chování. Mezi další chyby patří také submisivita (podléhání názorům jiných), předsudky, neznalosti, první dojem, setrvačnost aj.

Chyby, které pramení ze sledování osobních cílů hodnotitele, jsou dány rozporem mezi vnitřními cíli hodnotitele, tedy mezi společenskými, osobními a soukromými cíli. Jedná se o jistá zkreslení skutečností, které hodnotitel promítá do hodnocení druhých. Mezi tyto chyby lze zařadit konformitu, kdy hodnotitel podléhá vlivu sociálního okolí, dále favoritismus (preferance jedinců, k nimž existuje určitý vnitřní psychický vztah). Další možnou chybou je závist, obava z ohrožení, ale i odvěta, msta.

Chyby podmíněné použitou metodikou jsou chyby jako nivelizace výsledků, kdy se hodnotitel snaží průměrovat dané výsledky za účelem vyhnutí se nepříjemnostem. Dále např. přeceňování vztahů mezi vlastnostmi osobnosti, kdy hodnotitel spojuje některé rysy chování či jednání hodnoceného. Jednou z častých chyb je také tzv. chyba vzdálenosti, kdy je hodnotitel výrazně ovlivněn hodnocením, které již proběhlo.

Situační chyby jsou chyby ovlivněny mimořádnou situací nebo okolnostmi, může se jednat např. o aktuální psychický stav hodnotitele.

Chyby interpretační jsou způsobené jinými osobami, které se účastní procesu zpracování a vyhodnocení výsledků nebo podkladů pro hodnocení.⁹²

4.2 Metody hodnocení zaměstnanců

V odborné literatuře je popsána řada metod hodnocení. Pro lepší orientaci v hodnotících metodách uvádím rozdělení metod dle Werthera a Davise do dvou základních skupin. První skupina metod představuje metody orientované na minulost. Tato skupina metod slouží k posuzování již vykonané práce. Druhá skupina metod je orientovaná na budoucnost. Tyto metody identifikují rozvojový potenciál pracovníka.⁹³

1. METODY ORIENTOVANÉ NA MINULOST

- řízení podle stanovených cílů,
- srovnání se standardním pracovním výkonem,
- testování a pozorování pracovního výkonu,
- hodnotící dotazník,
- hodnotící stupnice,
- metoda BARS,
- metoda kritických případů,
- hodnotitelské zprávy,
- srovnání pracovníků.

2. METODY ORIENTOVANÉ NA BUDOUCNOST

- sebehodnocení,
- Assessment centrum/Development centrum,
- 360° zpětná vazba.

⁹² HORÁK, R., *Management*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 119.

⁹³ DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2012, s. 265.

*METODY ORIENTOVANÉ NA MINULOST**Řízení podle stanovených cílů (management by objectives)*

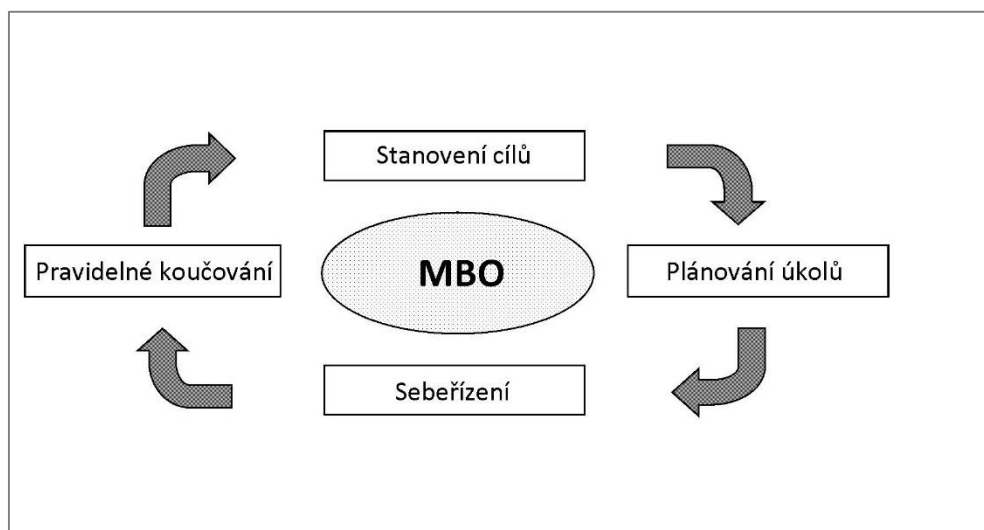
Jedná se o metodu hodnocení, kde zaměstnanec spolu s manažerem zkoumá a posuzuje dosažení předem stanovených cílů. V rámci této metody jsou stanoveny plány, které obsahují kritéria hodnocení a pravidelně je kontrolována realizace těchto cílů až do termínu jejich splnění. Jádrem procesu řízení podle cílů (MBO) je stanovení cílů. Toto stanovení začíná formulováním jednotlivých dlouhodobých cílů organizace, které se postupují do cílů organizačních jednotek až k cílům individuálním. Stanovené cíle by měly podléhat určitým kritériím. Hovoříme o SMART nebo KARAT cílech.⁹⁴

SMART cíl lze definovat následujícími slovy:

S: specifický; M: měřitelný; A: akceptovatelný; R: reálný; T: termínovaný.

KARAT cíl je alternativou SMART cíle, který je možné vyjádřit slovy:

K: konkrétní; A: ambiciózní; R: reálný; A: akceptovatelný; T: termínovaný.⁹⁵



Obr. 5. Schéma řízení podle cílů.⁹⁶

Po splnění zadaných cílů si manažer spolu se zaměstnancem stanoví cíle nové. Metoda řízení podle cílů podněcuje zaměstnance k jejich rozvoji.

⁹⁴ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 59.

⁹⁵ *Smart metoda*. [online]. [cit. 2013-07-18]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/SMART_metoda.

⁹⁶ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 59.

Srovnání se standardním pracovním výkonem

Metoda, v rámci níž porovnáváme výkon jednotlivce s požadovaným výkonem. Požadovaný výkon odpovídá standardní intenzitě práce. Standardní výkon se obvykle stanovuje jako statistický průměrný výkon, kterého dosahuje většina stejně zařazených zaměstnanců firmy. Standardní výkon může být stanoven také jako odhad intenzity práce daného zaměstnance nebo odvozením z normativů času, které jsou udány spotřebou času na danou pracovní činnost v daných pracovních podmínkách.

Testování a pozorování pracovního výkonu

Základ pro hodnocení zaměstnance spočívá v testování specifických znalostí a dovedností. Může se jednat o testy jazykových znalostí, testy znalostí počítačových programů a dalších dovedností. Patří sem také vyšetření zaměstnance, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných omamných látek.

Hodnotící dotazník

Hodnocení pracovního výkonu je založeno na vyplňování předem daných údajů v dotazníku, které nejlépe vystihují plnění cílů konkrétního zaměstnance. Dotazník může být sestaven i variantou odstupňování slov (vždy, velmi často, příležitostně, nikdy aj.). Tvrzení v dotazníku jsou obodované a celkový součet získaných bodů udává výsledné hodnocení zaměstnance.

Hodnotící stupnice

Nejvíce uplatňovaná metoda, kde manažer (hodnotitel) zaškrťává stupně plnění určitého kritéria (nedostatečný, uspokojivý, dobrý, velmi dobrý, výborný). Každý stupeň je obodován a jejich výsledná suma udává celkové hodnocení. V rámci hodnotící stupnice se používají vážená kritéria, aby důležité prvky pracovního výkonu byly ve významnějším postavení.⁹⁷

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale)

Uvedená hodnotící metoda se vztahuje k hodnocení pracovního chování zaměstnanců. Hodnocení probíhá formou přiřazování určených hodnot na stupnicích. Hodnotí se jednotlivé aspekty pracovního jednání a chování (dodržování pracovních postupů, celkový pří-

⁹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2012, s. 270

stup k práci, přítomnost zaměstnance aj.). Hodnocení je v tomto smyslu založeno na definici žádaného pracovního jednání. Pracovní jednání je klasifikováno do několika hodnotících stupňů (vynikající až nepřijatelné), kde každý stupeň slovně ohodnotí také manažer.⁹⁸

Metoda kritických případů

Hodnotitel zaznamenává kritické případy zaměstnance. Za kritické případy se považuje zejména vysoce efektivní nebo naopak neefektivní jednání zaměstnance. Tato metoda se užívá jako podklad k hodnotícímu rozhovoru v oblasti dalšího školení pro zaměstnance. Nevýhodou této metody je její slovní podoba, která neumožňuje srovnávat jednotlivé zaměstnance.

Hodnotitelské zprávy

Hodnotitel zpracovává písemné zprávy o zaměstnancích, jejichž obsahem jsou přednosti, nedostatky i potenciál zaměstnanců včetně návrhů a opatření na zlepšení. Metoda sice poskytuje detailní zpětnou vazbu o zaměstnancích, ale stejně jako metoda kritických případů neumožňuje srovnávání zaměstnanců.

Srovnání pracovníků

Pracovní výkonnost zaměstnance je hodnotitelem srovnávána s výkonností jeho kolegů v pracovním týmu stejného charakteru. Toto srovnání může mít podobu prostého pořadí zaměstnanců dle jejich výkonnosti a jednání, podobu párového porovnávání, jehož smyslem je porovnat a obodovat každého zaměstnance s každým ve stejném pracovním týmu na základě určitých kritérií jako je např. aktuální přínos pro firmu. Součet získaných bodů pak určuje výsledek v porovnávání. Srovnání zaměstnanců je možné vyjádřit také formou nucené distribuce. Jedná se o proces zařazování zaměstnanců do předem daných kategorií výkonnosti.⁹⁹

METODY ORIENTOVANÉ NA BUDOUCNOST

Sebehodnocení

Sebehodnocení je metodou aktivního přístupu zaměstnance, který hodnotí sám sebe v daných kritériích. Sebehodnocení je pak konfrontováno s hodnotitelem. Tato metoda

⁹⁸ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 118.

⁹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2012, s. 270.

předchází negativním reakcím na hodnocení ze strany zaměstnance a podporuje ochotu zaměstnance učit se a rozvíjet.

Assessment centrum/Development centrum

Assessment centrum (AC) je speciální diagnostická metoda, která umožňuje porovnávat výkony a chování předem vybraných uchazečů, kteří současně plní stejné úkoly na jednom místě. Detailnější popis této metody je uveden v kapitole Výběrové řízení.

Development centrum je metoda, kde hodnotitel předá zaměstnanci souhrnné doporučení zaměřené na další rozvoj schopností a dovedností zaměstnance. Tato metoda umožňuje porovnávání a hodnocení aktuální úrovně schopností a dovedností každého zaměstnance. Výstupem je závěrečná zpráva s návrhem na individuální plán rozvoje včetně zpětné vazby pro každého zaměstnance.¹⁰⁰

360° zpětná vazba

Metoda hodnocení je založena na principu hodnocení daných kritérií různými lidmi. Do systému hodnocení může vstoupit různý počet lidí. V rámci 360° zpětné vazby probíhá sebehodnocení, hodnocení přímým nadřízeným, hodnocení kolegů a podřízených. Hodnocení se mohou zúčastnit také obchodní partneři či zákazníci. Výstup pro hodnoceného může mít anonymní podobu, částečně anonymní podobu nebo odkrytou (neanonymní) podobu. Zároveň tato metoda vyžaduje elektronickou podporu, která umožňuje jednodušší administraci i celkové vyhodnocení. Základní výhodou této metody je určitá koncentrovanost všech dostupných informací, které slouží k dalšímu určení cílů či rozvojového plánu. Hodnocený zaměstnanec získá celkovou zpětnou vazbu na svou práci z pohledu ostatních. 360° zpětná vazba se využívá zejména u firem, které věnují lidským zdrojům mimořádnou pozornost.¹⁰¹

V rámci všech metod hodnocení se nejčastěji využívají takové metody, které jsou snadněji pochopitelné a zvládnutelné nejen pro hodnocené zaměstnance, ale i pro samotné hodnotitele. Mezi takové metody patří hodnotící stupnice, hodnotící zprávy a metoda sebehodnocení. Za teoreticky nejlépe propracované metody lze však považovat metodu řízení podle

¹⁰⁰ *Development centre*. [online]. [cit. 2013-08-31]. Dostupné z: <http://www.go4coach.cz/development-centre.php>.

¹⁰¹ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 68.

cílů a metodu BARS. Používání těchto metod se bohužel považuje za velmi obtížné a nákladné.¹⁰²

4.3 Systém odměňování

*Odměňování je proces navázaný na hodnocení zaměstnanců, kde zaměstnavatel oceňuje jejich skutečný výkon a současně je stimuluje k dosahování stanovených cílů.*¹⁰³

Odměnou hodnotíme vykonanou práci zaměstnanců, kde je třeba výsledek celého systému hodnocení správně převést na systém odměňování. Způsob převedení hodnocení na odměňování je velmi složitý proces, který (v ideálním případě) působí konstruktivně. Konstruktivně působí jednoduchá, srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou. Zaměstnanec rozumí systému odměňování, dovede předvídat, jakou odměnu v návaznosti na hodnocení může očekávat, odměna pro zaměstnance není překvapením.

Další možností navázání výkonu na odměnu u procentuálního plnění je *lineární nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení*. Procentuální výsledek hodnocení či výkonu se vztahuje k procentuální výši odměny (100% výsledek hodnocení = 100% odměna). Progresivní růst je uplatněn při překročení určité hranice plnění, např. při splnění výsledku na 110% již dosahuje odměna výše 120% atd.¹⁰⁴

U bonusového systému vyplácení odměn je konstruktivním způsobem využití tzv. žluté karty. Žlutou kartou manažer podmíněně snižuje výši vyplaceného bonusu. Výše bonusu pak může být doplacena na základě průběžného hodnocení v dalším čtvrtletí.

Mezi chybné systémy odměňování vzniklé při převodu hodnocení (výsledku) na odměny patří dle Hroníka:

1. *Systém odměňování, kde existuje určitá nerovnost v převodu*: např. 100% výsledek odpovídá 90% odměně. Tento převodní nepoměr se často používá za účelem zvýšení výkonnosti. Výsledek je ovšem opačný, systém směřuje k nadhodnocování při hodnocení tak, aby zaměstnanci dosáhli na 100% odměnu bez zvýšení výkonnosti.

¹⁰² DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2012, s. 272.

¹⁰³ ŠIKÝŘ M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 124.

¹⁰⁴ HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 81.

2. *Systém odměňování, kde je stanovena nejvyšší možná odměna, z které se následně ubírá:* každému zaměstnanci je přiznána určitá výše odměny, ale pouze za předpokladu splnění všech kritérií. Při nesplnění některých kritérií nastupuje u zaměstnance zklamání a demotivace, neboť má zafixovanou maximální možnou částku.

Kompletní systém odměňování musí být spravedlivý a efektivní, jedině tak slouží jak k dosahování strategických cílů zaměstnavatele jako firmy, tak i k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců. Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců umožňuje:

- získat a udržet motivované a schopné zaměstnance,
- ocenit skutečný výkon zaměstnance,
- poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci,
- stimulovat zaměstnance k dosahování žádoucích cílů a výkonů,
- nastavit rozdíly v odměnách zaměstnanců, které jsou zákonné,
- stimulovat zaměstnance k dosahování žádoucích cílů a výkonů,
- nastavit rozdíly v odměnách zaměstnanců, které jsou zákonné a konkurenceschopné,
- zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování.¹⁰⁵

Systém odměňování zahrnuje:

- *peněžní formy odměňování* (mzda nebo plat, bonusy, odměna ze zisku, z prodeje),
- *nepeněžní formy odměňování* (formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, zaměstnanecké benefity, lepší pracovní prostředí, dobrá firemní kultura atd.).

Jedním z personálních nástrojů pro získání, stabilizaci a pracovní motivaci zaměstnanců jsou zaměstnanecké výhody, benefity. *Benefity jsou jakákoli forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci.*¹⁰⁶ Poskytování zaměstnaneckých benefitů je součástí péče o zaměstnance nikoli mzda nebo odměna za vykonanou práci.

Zaměstnanecké benefity lze rozdělit do tří skupin:

1. Benefity sociální povahy: životní pojištění hrazené zcela nebo zčásti zaměstnavatelem, zajištění půjčky včetně ručení, možnost využití jeslí nebo školky aj.

¹⁰⁵ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 124.

¹⁰⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2012, s. 325.

2. Benefity, které mají vztah k pracovní činnosti: stravování, výhodnější prodej firemních produktů, vzdělávání a rozvoj hrazený zaměstnavatelem aj.
3. Benefity spojené s postavením zaměstnance ve firmě: bezplatné bydlení, náklady na reprezentaci firmy (nárok na oděv), firemní vozidla pro manažery firmy, užívání mobilního telefonu či notebooku.

Zaměstnanecké benefity se poskytují plošně nebo individuálně. Plošný systém umožňuje všem zaměstnancům využívat stejné zaměstnanecké benefity, které jsou zaměstnavatelem poskytovány. Stále více na významu však nabývá druhý systém poskytování zaměstnaneckých benefitů, a to tzv. cafeteria systém.

Cafeteria systém je založený na principu sbírání bodů. Zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně vymění za některý z benefitů, který zaměstnavatel nabízí. Zaměstnanci si tak vybírají benefity dle vlastního uvážení s ohledem na stanovení svého limitu. Výhodou tohoto systému je určitá volnost ve výběru benefitu. Trendem poslední doby je přidělování kreditů na základě pracovních výsledků. Jedná se o motivační program, kdy má zaměstnanec za svou pracovní pozici přiznané určité body a za plnění úkolů a dobré výsledky mu mohou být přiznány další plusové body či kredity.

Ve většině firem v České republice však stále převažuje plošný systém benefitů, který po určité době ztrácí na motivaci a je zaměstnanci považován za samozřejmost nikoli výhodu. V případě změny z plošného na cafeteria systém je dnes možné využít některou z firem, která nabízí částečný nebo úplný outsourcing. Výhodou outsourcingu v této oblasti je zajištění objednávek, dodávka zboží i vyjednávání cen firmou, která systém cafeteria zajišťuje. Nevýhodou outsourcingu může být snížená flexibilita při změně nabízených benefitů.¹⁰⁷

Mezi dlouhodobě nejžádanější zaměstnanecké benefity patří poskytování stravenek či bezplatného stravování, týden placené dovolené navíc, využívání služebního vozidla pro osobní účely, příspěvek na penzijní připojištění a různé příspěvky na sportovní aktivity.

Na významu pomalu nabývají zaměstnanecké benefity, které sladují pracovní a soukromý život zaměstnance. Jedná se o benefity jako práce z domova (home office), možnost pracovat na zkrácený úvazek, využití firemní školky aj. Změna v oblíbenosti benefitů souvisí

¹⁰⁷ *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta.* [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>.

zejména se stárnutím populace, kdy zaměstnanci budou muset řešit sladění práce s postaráním se o své staré rodiče.

4.4 Mzdový systém

*Mzdový systém tvoří zásady, postupy a formy odměňování mzdou.*¹⁰⁸

Mzdový systém je aplikován každým zaměstnavatelem, který odměňuje své zaměstnance mzdou. Zaměstnavatel může mít vlastní mzdový systém, který odpovídá jeho strategii odměňování. Při jeho aplikaci však musí dodržovat zásady odměňování za práci, které jsou stanoveny v zákoníku práce a v prováděcích právních předpisech.

*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem za práci zaměstnance.*¹⁰⁹ Za naturální mzdu je možné považovat poskytnutí výrobků, výkonů práce nebo služby. Je možné ji poskytovat pouze se souhlasem zaměstnance. V ostatních případech je mzda vyplácena v penězích.

Mzda tedy náleží zaměstnanci za odvedenou práci v pracovním poměru. V případě mzdy u zaměstnanců ve veřejných službách nebo správě (činnost je financována z veřejných zdrojů) pak používáme pojem plat.

Mzdu zaměstnance obvykle tvoří základní složka mzdy, příplatek k základní mzdě a doplňková složka mzdy. Základní složka mzdy oceňuje hodnotu vykonávané práce jako je její složitost, namáhavost, míra odpovědnosti aj. Základní složka mzdy je určována základní mzdovou formou (časová či úkolová). Příplatek k základní mzdě je mzdové zvýhodnění, které oceňuje mimořádné pracovní podmínky. Příplatek je stanoven procentem nebo finanční částkou. Příplatek může plynout ze zákona, ze smlouvy, z vnitřního předpisu nebo ze mzdového výměru, např. příplatek za práci ve ztíženém prostředí, příplatek za přesčasové hodiny, příplatek za práci ve státní svátky apod. Doplňková složka mzdy odměňuje zaměstnance za nadstandardní výkon a určuje se na základě doplňkové mzdové formy.¹¹⁰

¹⁰⁸ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 130.

¹⁰⁹ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 131.

¹¹⁰ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 138.

Mzdové formy představují různé postupy ke stanovení mzdy. Mzdové formy dělíme na základní (samostatné) a doplňkové (nesamostatné). Mezi základní mzdové formy patří časová a úkolová mzda. K doplňkovým formám mzdy řadíme provizi, prémii, bonus, osobní ohodnocení a podíl na výsledcích hospodaření.

Časová mzda je základní a univerzální forma mzdy. Používá se u zaměstnanců v hlavních, pomocných a řídicích procesech, kde není normován pracovní výkon. Výdělek zaměstnance je závislý na odpracovaném čase. Vzhledem k nízkému motivačnímu faktoru této mzdy používají zaměstnavatelé doplňkové mzdové formy, jako jsou např. prémie nebo výkonostní odměny, které jsou pohyblivou složkou mzdy. Časová mzda je oblíbená forma mzdy pro svou jednoduchost a administrativní nenáročnost. Užívání této formy také usnadňuje plánovat mzdové náklady.¹¹¹

Úkolová mzda je forma mzdy užívaná ve výrobě. Je závislá na výkonu zaměstnance, který je vyjádřen plněním stanovené normy výkonu. U úkolové mzdy se uplatňuje norma času nebo norma množství. Norma času stanovuje spotřebu času na jednotku produkce. Norma množství stanovuje množství produkce na jednotku času. Úkolová mzda motivuje zaměstnance k co nejlepšímu výkonu. Zaměstnanci dosahují co nejvyšší možné produktivity za účelem vysokého výdělku. Často však může vést k vyčerpání zaměstnanců, ke zhoršení kvality práce nebo k nedodržování pracovních postupů. Použití této formy mzdy proto vyžaduje ze strany zaměstnavatele zajištění bezproblémového provozu na pracovišti, dokonalou kontrolu, dodržování bezpečnosti práce a organizaci práce na pracovišti.¹¹²

Provize patří mezi doplňkové formy mzdy. Využívá se zejména u systému odměňování, jež je závislý na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Provize bývá určena buď stanoveným procentem z obrátu tržeb či zisku nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Tato forma mzdy motivuje zaměstnance k vynikajícím výsledkům. Zaměstnancům bývá poskytována zpravidla jako doplněk základní mzdy.¹¹³

Prémie je doplňková forma mzdy, která se používá jako doplněk k časové nebo úkolové mzdě. Prémie může mít jednorázový charakter, jako je prémie za věrnost či přítomnost,

¹¹¹ *Mzdové formy*. [online]. [cit. 2013-08-09]. Dostupné z: <http://www.zshk.cz/>.

¹¹² *Mzda a základní mzdové formy*. [online]. [cit. 2013-08-09]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>.

¹¹³ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 134.

nebo pravidelný charakter, kdy se poskytuje za nadstandardní výkon nebo za příkladné plnění pracovních povinností. V případě používání systému prémie jsou zaměstnanci firmy předem seznámeni s pravidly a se způsoby vyplácení prémie (kritéria hodnocení, způsob stanovení prémie, období k vyplácení prémie, určení skupiny zaměstnanců, jichž se systém týká apod.).¹¹⁴

Bonus je poskytován za splnění specifických a mimořádných cílů zaměstnance. Může mít individuální nebo kolektivní formu. Bonus může být vyplácen zaměstnavatelem každoročně za vynikající výsledky nebo jednorázově za dlouhodobé nadstandardní plnění výsledků. Mzdová forma bonusu je pro zaměstnance vysoce atraktivní a motivační.¹¹⁵

Osobní ohodnocení jako další doplňkovou formu mzdy stanovuje manažer na základě hodnocení zaměstnanců. Slouží k motivaci zaměstnanců vykonávat kvalitní a produktivní sjednanou práci. Zpravidla se určuje procentem ze základní mzdy.

Podíl na výsledcích hospodaření patří také mezi doplňkové mzdové formy. Zaměstnavatel touto formou oceňuje podíl zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření firmy. Tato mzdová forma posiluje sounáležitost zaměstnanců (vykonávaná práce x cíle organizace) a snižuje fluktuaci zaměstnanců ve firmě.¹¹⁶

Tvorba mzdového systému je velmi náročný proces, v němž je potřeba zhodnotit veškeré dostupné informace o vykonávané práci. Volba vhodné doplňkové formy je jednou z nejdůležitějších částí tvorby mzdového systému. Správně nastavený mzdový by měl vést ke stimulaci a motivaci zaměstnanců tak, aby dosahovali co nejvyšší možné pracovní výkonnosti.

¹¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2012, s. 322.

¹¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2012, s. 323.

¹¹⁶ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 135.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Hlavním cílem praktické části je analyzovat současný stav výběru zaměstnanců v Komunikačním centru České pojišťovny a.s., verifikovat stanovené hypotézy a najít vhodná opatření pro změnu stávajícího systému výběrového řízení na pozici operátora.

5.1 Charakteristika organizace České pojišťovny, a.s.

Česká pojišťovna je společnost, která má své základy již od roku 1827. Tehdy nesla název První česká vzájemná pojišťovna. Ve svých začátcích se věnovala pouze pojištění majetku proti škodám způsobených požárem. V průběhu 20. století se portfolio nabízených produktů rozšiřovalo v závislosti na požadavcích klientů. Jednalo se o prodej životního pojištění, pojištění majetku proti vloupání a úrazového pojištění. Dále se zabývala pojištěním motorových vozidel. Pojišťovna se tak stala velmi významnou a silnou institucí v oblasti pojišťovnictví. V roce 1948 bylo sloučeno pět stávajících pojišťoven v jednu Československou pojišťovnu, která měla monopolní postavení až do roku 1991. V uvedeném roce byl přijat zákon o pojišťovnictví, který umožnil vstup dalších pojišťoven na český trh.¹¹⁷

Oficiální název Česká pojišťovna dostala tato společnost v roce 1992, kdy byla založena Fondem národního majetku České republiky zakladatelskou listinou ze dne 28. dubna 1992. Vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 1. května 1992. Od roku 2013 je Česká pojišťovna součástí Generali PPF Holdingu B. V., který zastřešuje činnosti v oblasti pojišťovnictví a penzijního připojištění v 14 zemích střední a východní Evropy. Generali PPF Holding B. V. je společný podnik Assicurazioni Generali a PPF Group. V průběhu roku 2014 má dojít k prodeji podílu PPF Group. Česká pojišťovna tak bude po mnoha letech součástí jiné skupiny, a to Assicurazioni Generali.¹¹⁸

Česká pojišťovna poskytuje individuální životní i neživotní pojištění, pojištění pro malé, střední a velké firmy v oblasti podnikatelských i průmyslových rizik a zemědělství. Česká pojišťovna zaměstnává přes 3900 zaměstnanců a 5600 obchodních zástupců. V roce 2012 činilo předeepsané pojistné České pojišťovny 32 miliardy Kč, při čemž spravuje téměř osm

¹¹⁷ *Historie a vývoj České pojišťovny.* [online]. [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>.

¹¹⁸ *Česká pojišťovna.* [online]. [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org>.

milionů pojistných smluv. Tržní podíl České pojišťovny dosahuje 26% na domácím trhu.¹¹⁹

Komunikační centrum České pojišťovny, a.s.

Komunikační centrum České pojišťovny, a.s. je jednou z organizačních složek útvaru Služby klientům České pojišťovny. Komunikační centrum vzniklo v roce 2003 a je soustředěno do dvou lokalit (Brno a Pardubice). Jedná se o kontaktní místo pro zákazníky České pojišťovny. Zaměstnanci komunikují telefonickou nebo písemnou formou. Požadavky, které jsou operátory řešeny, mají nejrůznější podobu.

Nejčastější požadavky lze rozdělit do následujících skupin:

- dotazy na pojistné události (termín výplaty plnění, chybějící doklady k vyřízení, částka plnění aj.),
- dotazy na pojistné smlouvy (platby, pojistné krytí, změny na smlouvě aj.),
- obecné informace o produktech České pojišťovny,
- sjednání pojištění po telefonu.

Z pohledu klienta je možné aktivity komunikačního centra rozdělit na aktivní a pasivní činnosti. Pasivem se rozumí činnost, kdy se sám klient obrací se svými požadavky na zaměstnance komunikačního centra. Aktivem se rozumí aktivní volání klientům s cílem sjednání nových pojistných smluv. V současné době se aktivně volá pouze klientům České pojišťovny za účelem sjednání pojištění domácnosti, úrazového a životního pojištění.

5.2 Výběr zaměstnanců v Komunikačním centru České pojišťovny, a.s.

Nábor zaměstnanců do komunikačního centra je velmi náročný proces. Komunikační centrum se potýká s poměrně vysokou fluktuací zaměstnanců. Vzhledem ke zmíněné fluktuaci jsou náборы velmi časté. Průměrně se jedná o tři náборы za měsíc. Na aktivní volání probíhají náборы častěji než na pasivní volání, což souvisí s vysokou orientací na obchodní výsledky zaměstnanců.

¹¹⁹ O České pojišťovně. [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://www.ceskapojistovna.cz/profil>.

Česká pojišťovna inzeruje volné pozice prostřednictvím svých webových stránek www.ceskapojistovna.cz. Dále na webu jobs.cz a prace.cz, prostřednictvím vývěsek na úřadech práce a formou bannerů na některých internetových odkazech. V současnosti inzeruje volné pozice na aktivní volání také na sociální síti Facebook.

Uchazeči o zaměstnání zasílají na personální oddělení svůj životopis a po té jsou telefonicky kontaktováni personalistou. V rámci toho hovoru probíhá také tzv. preselekcce uchazečů. Preselekcce spočívá v kladení jednoduchých otázek, na které musí uchazeč rychle a kvalitně odpovědět. Touto formou dochází k ověření komunikačních dovedností uchazečů. Uchazečům, kteří prošli preselekcí, je upřesněn čas a místo konání výběrového řízení a je jim zaslán požadavek na vyplnění několika testů. Diagnostika uchazečů probíhá prostřednictvím firmy TCC online s.r.o., která s Českou pojišťovnou spolupracuje.¹²⁰ Uchazeč vyplňuje Multifaktorový osobnostní dotazník, dotazník Kariérový kompas, Press test a Test sluchové paměti.

Multifaktorový osobnostní dotazník vypovídá o základním osobnostním nastavení, o vnímání světa, o způsobu rozhodování a o preferovaných činnostech, čímž dává základní rámec pro hledání prostoru pro další rozvoj. Dotazník Kariérový kompas sleduje pracovní motivaci. Press test je určen pro diagnostiku na všech pozicích vyžadujících dobrou kapacitu myšlení, bystrost, pružnost úsudku, všímavost vůči možnostem a variantám a schopnost rychle se rozhodovat a nacházet řešení i v nestandardních situacích. Test sluchové paměti je určen pro diagnostiku na všech pozicích vyžadujících krátkodobé zapamatování si informací a faktů, zejména pak pro pozice telefonních operátorů.

Výběrové řízení na pozici operátor probíhá metodou assessment centra (AC). Tato metoda byla zvolena ze dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem je větší počet uchazečů, kteří se na volnou pozici operátora pravidelně hlásí. Druhým důvodem je kontakt operátora s klientem. AC se účastní personalista, který zastává roli moderátora. Dále manažer, do jehož týmu se zaměstnanci nabírají, a samozřejmě pozvaní uchazeči. V některých případech se AC může účastnit i ředitel komunikačního centra nebo jiný manažer.

¹²⁰ TCC online. *Lidské zdroje pod lupou*. [online]. [cit. 2013-10-12]. Dostupné z: <http://www.tconline.cz/online-dotazniky-a-testy>.

Struktura AC na pozici operátor do Komunikačního centra České pojišťovny, a.s.:

- uvítání uchazečů a podání základních informací o následujícím programu,
- prezentace s informacemi o nabízené pozici,
- sebeprezentace uchazečů,
- počítačový test (ověření základní gramotnosti práce na počítači),
- týmový úkol (vytvoření a prezentace nabízené pozice ve skupině),
- individuální úkol (telefonní prodej zájezdu),
- individuální pohovor,
- prohlídka pracoviště včetně výkladu manažera,
- závěr AC s uchazeči.

V rámci AC sledujeme kognitivní i interpersonální charakteristiky. Týmový úkol pomáhá zjišťovat schopnost výměny informací v týmu včetně budoucí týmové role. Individuální úkol je zaměřený na komunikační dovednosti, zejména na umění prodat a reagovat na klientovi námitky.

Po ukončení AC s uchazeči probíhá porada personalisty s manažerem. V průběhu této schůzky se probírá chování a reakce uchazečů a vyhodnocují se výsledky online testování. Personalista telefonicky kontaktuje uchazeče, kteří v rámci AC uspěli zpravidla následující den a domlouvá s nimi další náležitosti ohledně pracovní smlouvy a termínu nástupu do zaměstnání.

5.3 Dotazníkové šetření

Praktická část obsahuje kvantitativní výzkum provedený dotazníkovou technikou. Tato technika byla zvolena zejména pro její ekonomickou nenáročnost a pro zajištění většího počtu respondentů v poměrně krátkém časovém horizontu. Cílem výzkumu je ověřit nebo vyvrátit předem stanovené hypotézy.

Dotazník byl zpracován ve spolupráci s personalisty, kteří se aktivně podílejí na náboru nových zaměstnanců do firmy. Touto součinností je zajištěna možnost použití dotazníku i pro jiné odbory zmíněné firmy.

Kvantitativní výzkum technikou dotazníku byl v pilotním předvýzkumu předán v tištěné podobě 15 novým zaměstnancům komunikačního centra. Po vyplnění dotazníku proběhlo

s uvedenými zaměstnanci setkání, kde jsme si vzájemně vyměňovali pohled na jednotlivá tvrzení a možnosti odpovědí v dotazníku. Na základě připomínek byl dotazník upraven a předán na personální oddělení ve finální podobě.

Dotazník v tištěné podobě byl postupně předáván všem pozvaným uchazečům na pozici operátor v době od března 2013 do října 2013. Dotazník uchazeči vyplňovali v rámci assessment centra. Do výzkumu byli zařazeni všichni uchazeči. Nebyla stanovena podmínka, zda byl uchazeč přijat či nikoli.

Hypotézy kvantitativního výzkumu

H1: Absolventi škol jsou ve výběrovém řízení na pozici operátor úspěšnější než ostatní uchazeči.

H2: S věkem uchazeče se mění zájem o vzdělávání.

H3: Uchazeči z měst více upřednostňují možnost kariérního postupu než uchazeči pocházející z obcí.

H4: Čím starší uchazeč, tím větší upřednostňování stálé mzdy místo proměnlivé výkonové mzdy.

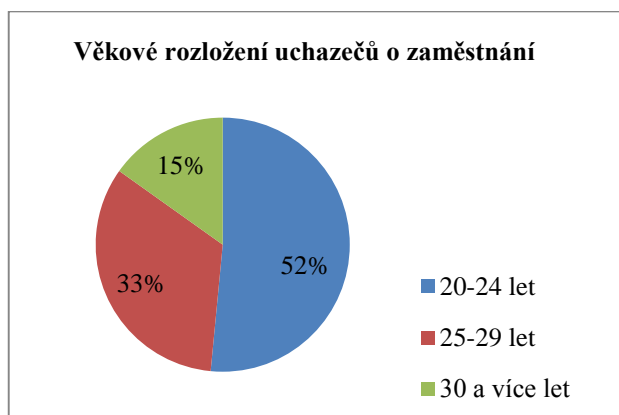
H5: Čím vyšší věk uchazeče o místo, tím preferovanější platové ohodnocení.

Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

Dotazník vyplnilo celkem 138 uchazečů o zaměstnání na pozici operátor v komunikačním centru. Nejmladšímu uchazeči o zaměstnání bylo 20 let, nejstaršímu 55 let. Vyplňování dotazníku se zúčastnili uchazeči na aktivní i pasivní volání bez rozdílu, zda byli přijati či nikoli.

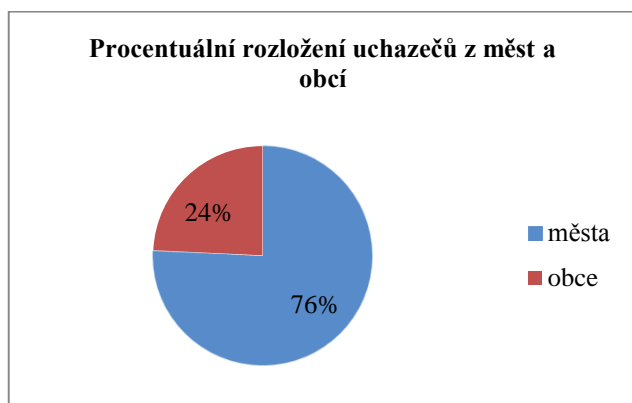
Z celkového počtu vyplněných dotazníků bylo vyřazeno pouze šest dotazníků, které nebyly vyplněny kompletně nebo nebyla dodržena podmínka pro vyplnění dotazníku (konkrétně se jednalo o zvolení více odpovědí než jedna u tvrzení, kde byla stanovena jen jedna možná odpověď). Do výzkumu bylo zařazeno 132 dotazníků. Výzkumu se zúčastnilo 68 žen a 64 mužů. Nejpočetnější skupinu tvoří uchazeči věkové kategorie 20 – 24 let. V této věkové kategorii se zúčastnilo výběrového řízení celkem 68 uchazečů. Kategorie 25-29 let

obsahuje odpovědi 44 uchazečů a v kategorii 30 a více let je zahrnuto 20 uchazečů. Procentuální rozložení je zobrazeno v grafu č. 1.



Graf č. 1. Zastoupení uchazečů dle věkových kategorií.

Dotazníkového šetření se zúčastnili uchazeči pocházející z měst i z obcí. Početnější místo zaujímají uchazeči z města, což je dáno místem výkonu práce, které bylo inzerováno. V našem případě se jedná o město Brno.

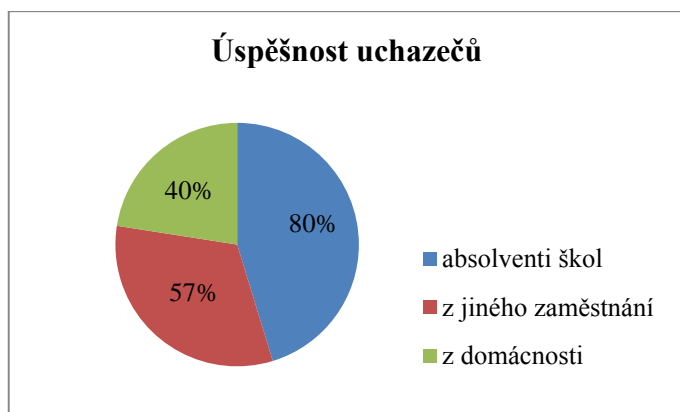


Graf č. 2. Zastoupení uchazečů z demografického hlediska.

Uchazeči o zaměstnání se hlásili z různých pozic. V dotazníku uchazeči uváděli, zda se hlásí z jiného zaměstnání, z domácnosti nebo jako absolventi středních nebo vysokých škol. O pozici operátora má z dlouhodobých statistik největší zájem právě skupina absolventů. Tato skutečnost je dána zejména tím, že se začínají seznamovat s pracovními povinnostmi. Pozice operátora je považována za určitý odrazový můstek v kariéře. Z tohoto důvodu také Česká pojišťovna nabízí kariérní postup operátora ve formě práce v jiných odboch, jako je správa smluv, likvidace pojistných událostí apod.

Absolventi středních a vysokých škol jsou ve výběrovém řízení úspěšnější než ostatní uchazeči. Výsledek přisuzují hlavně dobrým komunikačním dovednostem. Absolventi se

velmi rychle přizpůsobují novému prostředí, jsou schopni zvládnout větší objem nových informací v poměrně krátkém časovém úseku. Absolventům nechybí nadšení pro novou práci. Na druhou stranu je třeba zmínit, že tato skupina má také nejvyšší fluktuaci. Ze statistik komunikačního centra vychází největší fluktuace zpravidla po šesti odpracovaných měsících v zaměstnání na pozici operátor. Úspěšnost absolventů škol v porovnání s dalšími jmenovanými skupinami zaměstnanců je uvedena v následujícím grafu.



Graf č. 3. Úspěšnost absolventů škol.

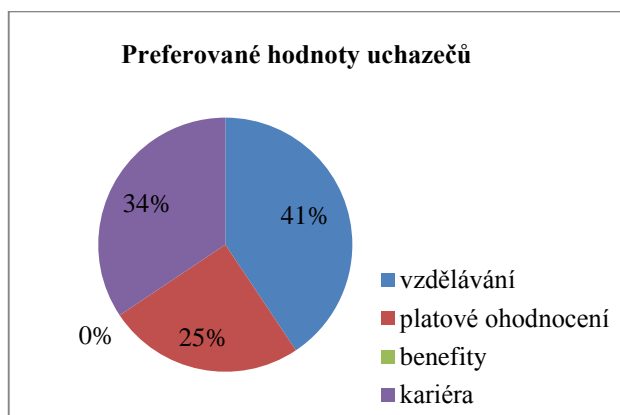
Klíčové otázky v dotazníku byly zaměřeny na preference určitých hodnot a ukazatelů u uchazečů o zaměstnání. Uváděné hodnoty v dotazníku korespondují s hodnotami, které jsou důležité a motivující pro stávající zaměstnance v pracovním poměru.

Mezi vybrané hodnoty bylo zařazeno:

- profesní vzdělávání (veškeré vzdělávací aktivity za účelem zvyšování kvalifikace),
- platové ohodnocení (mzda a finanční odměny),
- benefity poskytované zaměstnavatelem (využití posilovny, dotované stravenky, jídelna v místě pracoviště, slevové balíčky, využívání služebního mobilního telefonu či notebooku aj.),
- kariérní postup ve firmě.

Úkolem uchazečů bylo označit číslicemi jedna až čtyři uvedené hodnoty dle toho, co v zaměstnání preferují (číslo jedna značilo nejvyšší preferenci, číslo čtyři nejnižší preferenci). Každá číslice mohla být použita pouze jednou. Hodnoty, které získaly největší zastoupení známek jedna, jsou hodnoty firemního vzdělávání a kariérní dráha. Nejméně upřednostňovanou hodnotou jsou pak firemní benefity. Firemní benefity nebyly ani v jednom případě ohodnoceny nejvyšší známkou jedna.

Vysoká preference vzdělávání a kariéry je dána větším zastoupením věkové kategorie do 24 let. Z toho důvodu je nutné provést analýzu dat po jednotlivých věkových kategoriích.

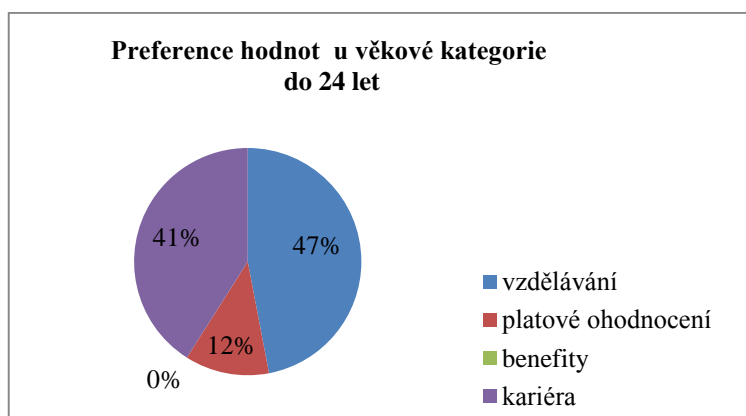


Graf č. 4. Preferované hodnoty uchazečů.

Rozdělením dotazníků do věkových kategorií došlo k výrazné změně prioritizace hodnot. Preference jednotlivých hodnot od známky jedna po známku čtyři jsou uvedeny v grafech č. 5, 6 a 7 dle věkových kategorií.

Věková kategorie 20-24 let

Preferenci hodnot této věkové kategorie znázorňuje graf č. 5. Z grafu je zřejmé, že 47% uchazečů přikládá největší váhu hodnotě firemního vzdělávání. Druhou nejvíce bodovanou hodnotou je kariéra, která dosáhla hodnoty 41%. Pouze 12% uchazečů ve věku do 24 let označilo nejvyšší možnou hodnotou platové ohodnocení. Firemní benefity nebyly ani v jednom případě hodnoceny nejvyšší preferencí.



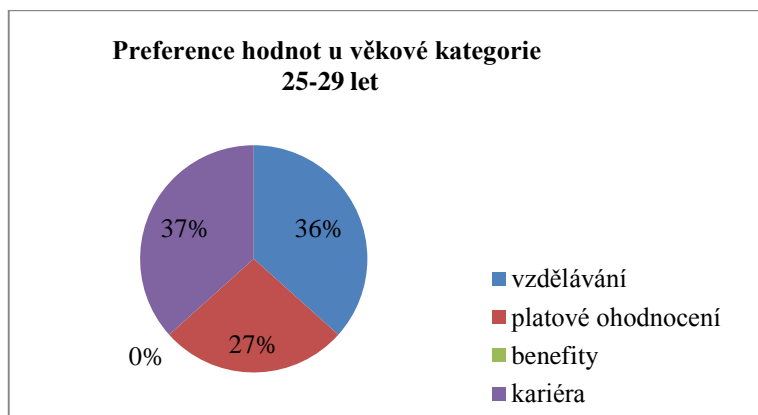
Graf č. 5. Preference hodnot (věková kategorie do 24 let).

Tento výsledek byl očekávaný, neboť se jedná zpravidla o absolventy škol. Absolventi očekávají a aktivně vyhledávají nové zkušenosti a možnosti se zapracovat. Zároveň jsou

velmi ambiciózní. Jakmile načerpají dostatek informací, hledají jiné příležitosti ve formě postupu v pracovní kariéře.

Věková kategorie 25-29 let

Preference hodnot znázorňuje graf č. 6. Hodnoty vzdělávání a kariérního postupu jsou v tomto případě vyvážené. Platové ohodnocení získalo nejvyšší preferenci u 27% uchazečů a firemní hodnoty nebyly nejvyšší známkou čtyři obdovány žádným uchazečem.



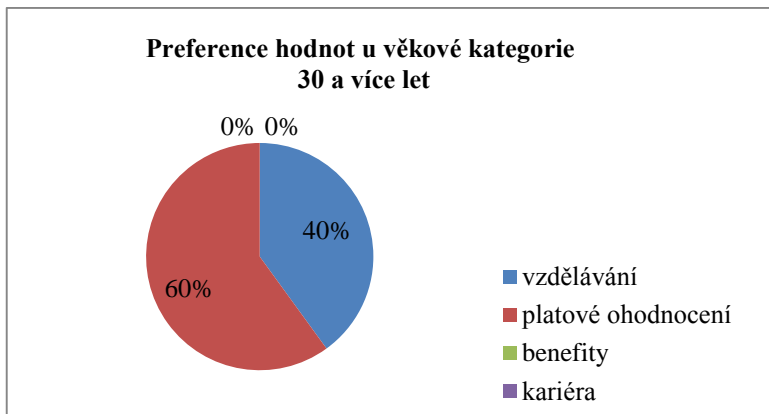
Graf č. 6. Preference hodnot (věková kategorie 25-29 let).

Uchazeči této kategorie se hlásí zejména z jiného zaměstnání, případně z domácnosti. Tato věková kategorie se vyznačuje stále ještě touhou po vzdělávání a kariérním uplatněním ve firmě.

Věková kategorie 30 a více let

Celkovou nejvyšší preferenci hodnot znázorňuje graf č. 7. Nejpreferovanější hodnotou s 60% tvoří platové ohodnocení. Zbylých 40% uchazečů upřednostňuje firemní vzdělávání. Ani jeden z uchazečů neoznačil nejvyšší možnou známkou hodnotu kariérního postupu ani nabízené firemní benefity. Uchazeči nad 30 let již mají zpravidla svou rodinu, a proto se na prvním místě objevuje platové ohodnocení. Tento výsledek může spočívat v potřebě zabezpečit rodinu a mít tak jistotu pravidelného výdělku.

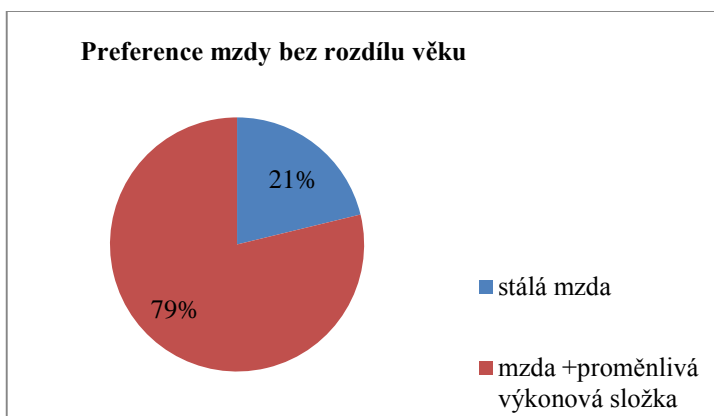
Zajímavostí této skupiny je, že ani v jednom případě nebyla zvolena nejvyšší preference hodnotě kariérní postup. V tomto případě se jedná o uchazeče z jiného zaměstnání nebo z domácnosti, kteří mají potřebu stálého zaměstnání a již nemají vysoké ambice na postup v rámci firmy.



Graf č. 7. Preference hodnot (věková kategorie 30 a více let).

Dotazník, který uchazeči vyplňovali, byl mimo preference všech hodnot zaměřen také na otázky mzdy. Jedna z otázek v dotazníku zněla: „Který typ platového ohodnocení upřednostňujete?“ Na výběr měli uchazeči ze dvou variant, a to „stála mzda“ a „mzda + proměnlivá odměna vázaná na pracovní výkon.“

Většina dotazovaných uchazečů volila variantu „mzda + proměnlivá složka vázaná na pracovní výkon“.

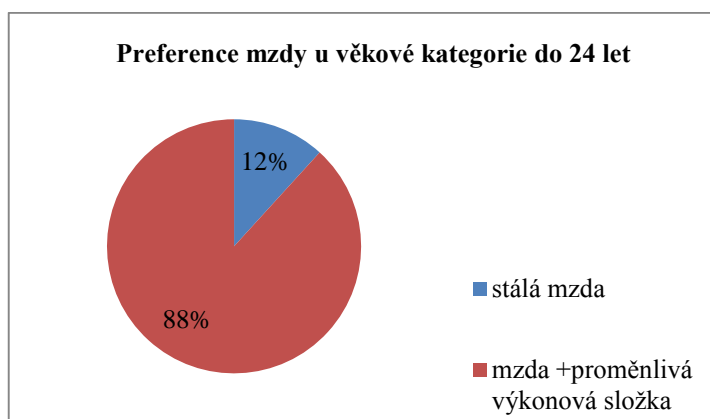


Graf č. 8. Preference mzdy bez rozdílu věku.

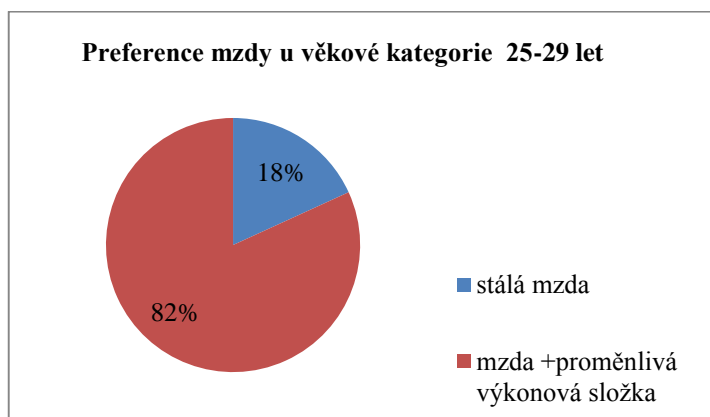
V době měření pracovní výkonnosti je skutečný výkon zaměstnanců pravidelně měřen a následně hodnocen jako variabilní složka platu. V případě odměňování v komunikačním centru se jedná o základní plat a doplňkovou složku mzdy ve formě provizí za obchodní výsledky. Každý zaměstnanec má stanovený plán na obchodní výsledky. Obchodní výsledky spočívají v celkovém počtu získaného předpisu na smlouvách, které zaměstnanci uzavřeli formou telefonního prodeje. V rámci motivace zaměstnanců je provize z prodeje vyplácena od určitého procenta plnění obchodního plánu. Čím vyšší je procento plnění, tím

vyšší je také procentuální odměna ze získaných smluv. Odměna za prodej není omezená, čím vyšší má zaměstnanec obchodní výsledky, tím vyšší má také provizní odměnu.

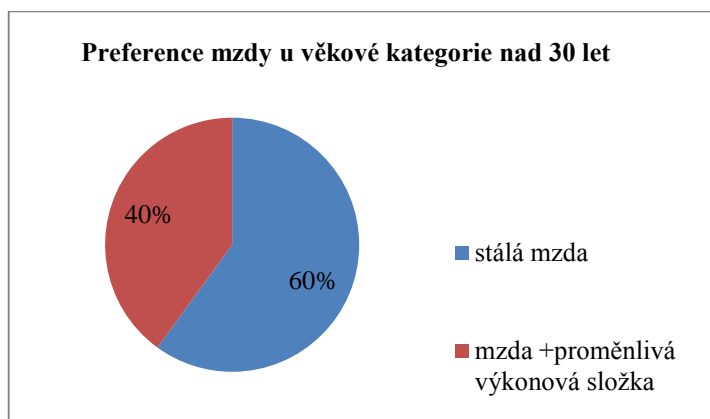
U věkové kategorie do 24 let a kategorie 25-29 let jsou výsledky téměř stejné. První kategorie dává přednost mzdě s proměnlivou výkonovou složkou v 88% (graf č. 9). Stejný typ odměňování preferuje 82% uchazečů z věkové kategorie 25-29 let (graf č. 10).



Graf č. 9. Preference mzdy u věkové kategorie do 24 let.



Graf č. 10. Preference mzdy u věkové kategorie 25-29 let.

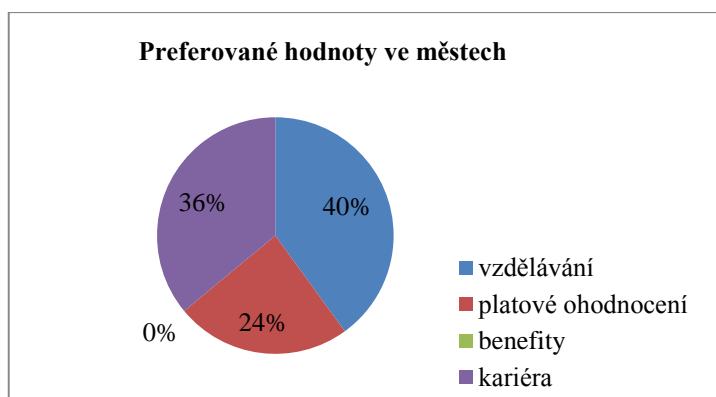


Graf č. 11. Preference mzdy u uchazečů nad 30 let.

Rozdílné výsledky jsou vidět u věkové kategorie 30 a více let (graf č. 11). Zde pouze 40% uchazečů přikládá nejvyšší váhu mzdě s variabilní sloužkou jako ostatní věkové kategorie. 60% uchazečů dává přednost stálé mzdě. Tato změna ve výběru mzdy spočívá v potřebě stálého výdělku za účelem pokrytí rodinných výdajů. Dalším důvodem může být také obava z plnění obchodních výsledků.

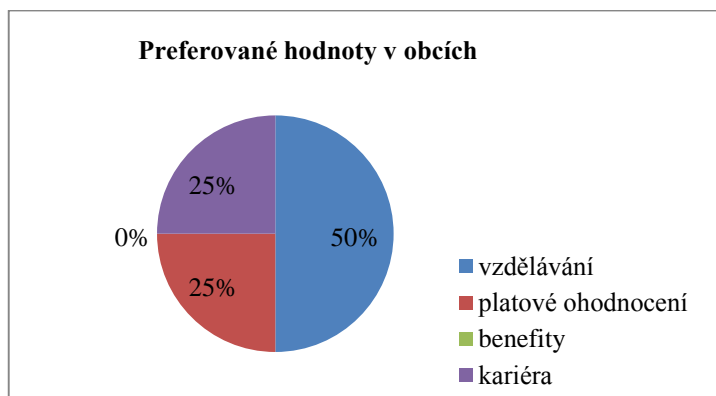
Při rozdělení uchazečů z demografického hlediska na původ z města či obce nedošlo k žádné výrazné změně v bodování hodnot. Obě skupiny nejvíce zdůrazňují potřebu vzdělávání. U měst se jedná o požadavek v 40%, u obce z 50% všech případů.

Rozdílné pohledy jsou viditelné u preference kariéry a platového ohodnocení. 36% uchazečů z měst preferuje kariéru, 24% uchazečů upřednostňuje platové ohodnocení.



Graf č. 12. Preferované hodnoty ve městech.

U uchazečů pocházejících z obcí je viditelný pokles v oblasti kariérového postupu. Uchazeči z obce přikládají stejnou váhu kariéře i platovému ohodnocení.



Graf č. 13. Preferované hodnoty v obcích.

5.4 Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

V praktické části této diplomové práce bylo před výzkumem stanoveno celkem pět hypotéz, které měly být dotazníkovým šetřením potvrzeny nebo vyvráceny. Na základě výzkumu bylo všech pět stanovených hypotéz potvrzeno, verifikováno.

Vyhodnocení hypotéz kvantitativního výzkumu

H1: Absolventi škol jsou ve výběrovém řízení na pozici operátor úspěšnější než ostatní uchazeči.

Tato hypotéza byla výzkumem potvrzena. Absolventi škol jsou úspěšní v 80% všech zúčastněných uchazečů. Podrobnosti o úspěšnosti všech uchazečů znázorňuje graf č. 3.

H2: S věkem uchazeče se mění zájem o vzdělávání.

Tato hypotéza byla potvrzena. U věkové kategorie do 24 let (graf č. 5) je preference vzdělávání dle očekávání nejvyšší, a to s výslednou hodnotou 47%. U věkové kategorie 25-29 let (graf č. 6) je značný pokles upřednostňování hodnoty vzdělávání, a to na 36%. U poslední věkové kategorie 30 a více let však dochází opět k nárůstu preference vzdělávání, a to na 40% (graf č. 7).

Tento vzestup preferencí u poslední věkové skupiny může být výsledkem obavy z nové pracovní náplně. Obava může vyvolat větší potřebu vzdělávání, která se váže na dobu po nástupu do zaměstnání. V rámci dotazníkového šetření nebylo stanoveno, zda se jedná o vstupní školení nebo o postupné vzdělávání v rámci celého pracovního poměru.

H3: Uchazeči z měst více upřednostňují možnost kariérního postupu než uchazeči pocházející z obcí.

Tato hypotéza byla výzkumem ověřena. 36% uchazečů z měst a 25% uchazečů z obcí označilo kariéru nejvyšší možnou známkou. Uchazeči z měst přikládají kariérovému postupu znatelně vyšší váhu (podrobnosti jsou uvedeny v grafech č. 12 a č. 13.)

H4: Čím starší uchazeč, tím větší upřednostňování stálé mzdy místo proměnlivé výkonové mzdy.

Tato hypotéza byla výzkumem ověřena. Uchazeči byli rozděleni do věkových kategorií do 24 let, 25-29 let a 30 a více let. U prvních dvou kategorií (do 29 let) nejsou znatelné žádné větší rozdíly v preferenci platového ohodnocení. U poslední věkové kategorie 30 a více let je jednoznačné upřednostnění stálého (neměnného) platu. Platové ohodnocení ve formě mzda + proměnlivá složka vázaná na pracovní výkon preferovalo jen 40% uchazečů. Stálý plat preferovalo naopak 60% uchazečů nejvyšší věkové kategorie (graf č. 11).

H5: Čím vyšší věk uchazeče o místo, tím preferovanější platové ohodnocení.

Tato hypotéza byla ověřena. Uchazeči do 24 let zaznačili nejvyšší preferenci platovému ohodnocení pouze v 12%. Uchazeči ve věku 25-29 let ohodnotili plat nejvyšší známkou již v 27%. Ve věku 30 a více let vzrostla nejvyšší preference dokonce na 60%. Nárůst preference platu před jinými hodnotami je jednoznačný. Podrobnosti jsou znázorněny v grafech č. 5, 6, 7.

5.5 Návrhy a doporučení

Z analýzy procesu výběru zaměstnanců na pozici operátor v komunikačním centru vyplynuly jednoznačné body, kterými je potřeba se zabývat.

Výzkum potvrzuje, že absolventi škol jsou úspěšnější než ostatní uchazeči. Mimo inzerce na internetových stránkách firmy je proto dobré navázat spolupráci se zástupci středních a vysokých škol. Je vhodné vytipovat některé střední a vysoké školy a oslovit je s nabídkou o spolupráci. Jedna z možných forem spolupráce může probíhat jako prezentace firmy personalistou, kde studenti získají základní informace o České pojišťovně a o nabízených pozicích včetně všech benefitů. Mimo oslovování středních a vysokých škol se můžeme zaměřit také na sdružení pro nezaměstnané.

Další možností je také vytvoření chráněných pracovních míst pro zdravotně postižené. Budova, ve které je místo výkonu práce, je bezbariérová a umožňuje tak zaměstnávat i tělesně postižené osoby. Chráněné pracovní místo zřizuje zaměstnavatel pro osobu se zdravotním

postizením na základě písemné dohody s Úřadem práce. Institut chráněného pracovního místa nahradil původní pojem institutu chráněné dílny.

Česká pojišťovna, respektive její komunikační centrum jako možný zaměstnavatel, se může zviditelnit konáním dne otevřených dveří v komunikačním centru pod záštitou personálního oddělení. Zde by se potenciální zájemci účastnili přednášek o nabízených možnostech zaměstnání ve firmě včetně náplně práce a seznámili by se s pracovním prostředím. Toto opatření by mohlo vést ke zvýšení počtu zájemců o práci v České pojišťovně, neboť v současnosti nabízí práci operátora ve městě Brně více jak pět externích callcenter.

Změny se mohou dotýkat i vybraného typu výběrového řízení. V současnosti je výběrové řízení formou assessment centra stejné pro všechny týmy v rámci komunikačního centra bez rozdílu obsluhované linky. U aktivního volání jsou žádoucí prodejní dovednosti. V případě pasivního volání zase komunikační schopnosti (vysvětlit klientovi jeho požadavek). Výběrové řízení na pozici operátor v případě aktivního volání by mohlo probíhat formou osobního pohovoru s personalistou a manažerem. V rámci rozhovoru by proběhl individuální úkol (sjednání zájezdu po telefonu).

V průběhu výběrového řízení uchazeči vyplňují testy společnosti TCC online s.r.o. S těmito testy se však v současnosti nijak výrazně neworkuje. Považuji za vhodné nastavit motivační systém nejen dle výsledků výzkumu (dle věkových kategorií), ale navázat motivaci na výsledek dotazníku Kariérový kompas.

Pro implementaci změn je bezesporu nutná flexibilita. Jak výzkum dokazuje, výrazně se liší preference uchazečů dle věkových kategorií. Pro uchazeče do 24 let jsou zajímavější jiné hodnoty než pro uchazeče ve věku 30 a více let. Při náboru nových zaměstnanců by měl personální útvar mířit na dané věkové skupiny a oslovovat je pomocí uváděných preferencí. Jestliže uchazeči do 24 let nejvíce upřednostňují možnost firemního vzdělávání, pak by se nabídka vzdělávacích programů měla objevovat již při podání inzerátu na obsazovanou pozici. To platí zejména, pokud by firma oslovovala potenciální zaměstnance prostřednictvím inzerce na vysokých školách.

Za jednu z důležitých změn v systému péče o zaměstnance považuji nutnost vytvořit přehledné kariérní mapy pro zaměstnance. Tyto mapy je potřeba zacílit na skupiny zaměstnanců podle věkové kategorie a jejich preference. Např. pro uchazeče ve věku do 29 let můžeme nastavit kritéria pro postup v rámci kariéry. V případě České pojišťovny se může jednat o postup na pozici metodika, trenéra, likvidátora, manažera skupiny a další možnosti

posunu v rámci firmy. Naopak pro zaměstnance 30 a více let je vhodnější motivace související s platovými podmínkami, např. po odpracování určité doby na dané pozici a současně plnění si svých cílů je možné navýšení platu v určitém finančním rozmezí.

Nedílnou součástí firemní kultury jsou firemní benefity. Z výzkumu je patrné, že ani jedna skupina nehodnotila benefity jako nejvíce přínosné. Otázkou je, zda jsou uchazeči o firemních benefitech dostatečně informovaní. Na webových stránkách by měly být firemní benefity dostatečně uvedené, aby se nejen klient, ale i potenciální zaměstnanec mohl dozvědět, jak firma o své zaměstnance pečuje. To samé platí i v případě inzerování volných pracovních míst. Benefity je zároveň nutné zaměstnancům pravidelně sdělovat. Benefity je možné komunikovat zaměstnancům prostřednictvím intranetu, ale i v tištěné formě na nástěnkách na pracovišti. Dalším doporučením je pravidelný odečet čerpání firemních benefitů personalisty. V případě, že některá skupina zaměstnanců tyto benefity neuplatňuje, je vhodné provést průzkum a dle výsledků aktualizovat nabídku firemních benefitů.

V teoretické části této práce jsem uvedla jako vhodný systém firemních benefitů, tzv. cafeteria systém. V tomto případě jsou zaměstnanci motivováni k výkonu, neboť čerpání firemních benefitů je závislé od počtu nasbíraných kreditů (bodů). Za určitý počet bodů si zaměstnanec může vybrat ze seznamu nabízených benefitů. Sběr kreditů je možné navázat nejen na výkon, ale i na počet odpracovaných let na dané pozici ve firmě (kredity za věrnost).

Na základě výzkumu, který se konal v České pojišťovně, můžeme implementovat změny stávajícího systému nábory, adaptace i odměňování pro všechny zaměstnance nejen této firmy. Výsledky výzkumu a z něho plynoucí opatření je tak možné využít i u ostatních firem. Z výzkumu vyplynuly změny, které se dotýkají celého systému péče o zaměstnance.

5.6 Přínos pro sociální pedagogiku

Jedna z možných definic popisuje sociální pedagogiku jako speciální vědeckou disciplínu, která se zaměřuje nejen na problémy patologického charakteru, ale i na celou populaci ve smyslu vytváření souladu mezi potřebami jedince a společnosti, na utváření optimálního způsobu života v dané společnosti.¹²¹

¹²¹ KRAUS, B., SÝKORA, P., *Sociální pedagogika I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 11.

*Sociální pedagogika se tak zaměřuje na každodennost života jedince, na zvládání životních situací bez ohledu na věk.*¹²²

Za jedno z velmi důležitých období z hlediska socializačního procesu je období pracovní činnosti člověka. Cílem strávení času v zaměstnání by neměl být jen zisk finančních prostředků, ale také potřeba sociálního kontaktu, potřeba dále se rozvíjet a potřeba seberealizace. V rámci své diplomové práce se zabývám činnostmi personálního managementu. Všechny tyto činnosti mají jeden stejný jmenovatel, komunikaci. Jedná se o komunikaci s uchazeči ve výběrovém řízení nebo se zaměstnanci v pracovním poměru. Komunikace nás provází celým životem. Ve výběrovém řízení se jedná o získávání informací o pozici, kterou chceme vykonávat. V případě hodnocení se jedná o sdělování informací plnění pracovních cílů (kvantita i kvalita).

Každý zaměstnanec by měl znát základní pravidla pro zdravou komunikaci. Zaměstnanec, který se vyznačuje zdravou komunikací, vidí pozitivně sám sebe, dokáže být empatický, vstřícný a dovede pracovat na kompromisech. Je otevřený jiným názorům a ty také respektuje a umí pozorně naslouchat druhým lidem.

Nezdravá komunikace je taková komunikace, která vyvolává pocity tísně a rozdílnost ve sdělování a chápání. Mezi projevy nezdravé komunikace patří nedostatečná pružnost a přizpůsobivost osobním zvláštnostem účastněných osob. Nezdravá komunikace se může projevovat i nezájmem o pocity jiných lidí, o jejich sdělování nebo nerespektování jejich potřeb.

Sociální pedagog by tak měl právem najít své uplatnění v soukromých firmách např. jako poradce nebo pomocník při personálních činnostech. Sociální pedagog by měl být vybaven manažerskými dovednostmi. K nejdůležitějším dovednostem patří schopnost pracovat se skupinou i s jednotlivými zaměstnanci, vystupovat jako nadřízený, ale i jako partner. Svou roli by tak sociální pedagog mohl zastávat při rozvoji manažerských dovedností jednotlivých zaměstnanců.

Uplatnění poznatků sociální pedagogiky při ovlivňování pracovního jednání spočívá v regulaci sociálních vztahů mezi zaměstnanci a v řízení sociálních vztahů mezi zaměstnanci a managementem organizace. Sociální pedagog by měl vytvářet a udržovat soudruž-

¹²² KRAUS, B., SÝKORA, P., *Sociální pedagogika I.* Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 12.

nost pracovních týmů. Pozitivně ovlivňovat firemní kulturu a sladovat sociální normy pracovních týmů s firemními normami. Prostřednictvím pedagogických opatření by mohl zabezpečovat uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, sladovat jejich zájmy a cíle se zájmy pracovních týmů i celé organizace a být nápomocný při procesu humanizace práce.

Sociální pedagog by svou přítomností mohl přispívat k formování žádoucího chování, měl by aktivně vyhledávat možná rizika na pracovišti a minimalizovat tak vznik možného negativního chování až po bossing (psychická šikana v zaměstnání, které se dopouští nadřízený, manažer na podřízeném) či mobing (psychický teror na pracovišti, šikanování mezi kolegy).

Dále by mohl sociální pedagog zastávat roli při tvorbě chráněných pracovních míst ve firmách. Měl by aktivně vyhledávat a vytipovávat pozice možné pro umístění zdravotně postižených. Zároveň by mohl fungovat jako prostředník pro komunikaci mezi firmou, odbory a zaměstnanci. Měl by být nápomocen všem zaměstnancům při řešení nejen jejich pracovních, ale i soukromých záležitostí a měl by umět pomoci zaměstnancům se sladěním jejich pracovních i rodinných cílů.

ZÁVĚR

Lidé jsou jedním z hlavních činitelů, kteří ovlivňují chod a úspěch každé firmy. Péče o lidský kapitál a s tím spojené veškeré personální činnosti jsou jedny z nejdůležitějších činností firmy. Personální management má proto nezanedbatelný podíl na vytváření firemní kultury jako celku. Spokojený zaměstnanec ovlivňuje svou přítomností nejen ostatní zaměstnance, ale působí pozitivně i na klienty. Spokojení zaměstnanci jsou proto zdrojem úspěchu každé firmy.

Cílem mé diplomové práce bylo zanalyzovat personální činnosti a navrhnout případná opatření, která by mohli využít personalisté v rámci svých pracovních činností. V teoretické části jsem se proto zabývala hlavními aktivitami personálního managementu jako získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců, jejich adaptace, vzdělávání včetně budování kariéry formou jejího řízení. V další části jsem se pokusila o vymezení pojmu řízení výkonnosti včetně systému odměňování a systému mezd.

Praktickou část jsem věnovala průzkumu ve společnosti Česká pojišťovna, a.s., kde proběhla analýza současného stavu získávání a výběru nových zaměstnanců na pozici operátor v komunikačním centru. Účelem tohoto průzkumu bylo nalézt opatření, která by zefektivnila způsob získávání i přijímání nových zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření byl nalezen vhodný způsob změny stávajícího stavu.

Za nejdůležitější opatření, která jsem navrhla ve výzkumné části, považuji navázání spolupráce se středními a vysokými školami (prezentace firmy s nabídkou zaměstnání), vytvoření chráněných míst pro zdravotně postižené, pravidelné konání dne otevřených dveří za účelem zvýšení konkurenceschopnosti s ostatními call centry v Brně, kategorizace uchazečů dle věku, tvorba kariérových map dle věkové kategorie a změna systému firemních benefitů (cafeteria systém).

Cílem diplomové práce bylo dále verifikovat pět stanovených hypotéz. Všechny stanovené hypotézy byly verifikovány. Hypotéza č. 1: Absolventi škol jsou ve výběrovém řízení na pozici operátor úspěšnější než ostatní uchazeči - byla verifikována. Hypotéza č. 2: S věkem uchazeče se mění zájem o vzdělávání - byla verifikována. Hypotéza č. 3: Uchazeči z měst více upřednostňují možnost kariérního postupu než uchazeči pocházející z obcí - byla verifikována. Hypotéza č. 4: Čím starší uchazeč, tím větší upřednostňování stálé mzdy místo proměnlivé výkonové mzdy - byla verifikována. Hypotéza č. 5: Čím vyšší věk uchazeče o místo, tím preferovanější platové ohodnocení - byla verifikována.

Zjištěné poznatky z oblasti teorie bych nadále chtěla využívat v praxi při svém zaměstnání, neboť se aktivně podílím na procesu získávání a výběru zaměstnanců. Navrhované změny, které vplynuly z výzkumné části, budu vzhledem k působnosti ve firmě prezentovat zodpovědným osobám v personálním managementu za účelem jejich realizace v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, M., *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*, Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv, *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BRAUCHLI, G., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Evropský sociální fond ČR, 2010, 61 s.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] EDENBOROUGH, R., *Assessment methods in recruitment, selection and performance*, London: Kogan page, 2005, 311 s. ISBN 978-0-74945014-4.
- [8] GARETH, R., *Recruitment and selection. A competency approach*, London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2004, 255 s. ISBN 0-85292-707-X.
- [9] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, 101 s.
- [10] HORÁK, R., *Management*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, 143 s.
- [11] HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [12] HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [13] HRONÍK, F., RINDOŠOVÁ, L., *Managing people*. Brno: Brno International Business School, 2007, 99 s.
- [14] KLIMEŠ, L., *Slovník cizích slov*, Praha: SPN- pedagogické nakladatelství, a.s., 2005, 829 s. ISBN 80-7235-272-5.
- [15] KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [16] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2002, 365 s. ISBN 978-80-7261-033-3.
- [17] KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 212 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [18] KRAUS, B., SÝKORA, P., *Sociální pedagogika I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 63.
- [19] MAXA, R., *Management*. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.
- [20] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., *Moderní personální management*, Jinočany: nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000, 173 s. ISBN 978-80-8602-26-59.
- [21] NAKONEČNÝ, M., *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 167 s. ISBN 80-200-0592-7.

- [22] PALOVČÍKOVÁ, G., *Sociální psychologie II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 146 s.
- [23] RADVAN, E., *O vědě a metodologických specifikách společenských věd*, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012, 64 s.
- [24] RADVAN, E., VAVŘÍK M., *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012, 62 s. ISBN 978-80-87182-25-3.
- [25] ROBBINS, S. P., COULTER, M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [26] ŘEHOŘ, A., ŠIGUT, Z., *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 167 s.
- [27] SHUKLA, R., *Talent Managemet: Process of Developing and Integrating Skilled Workers*. New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd, 2009, 301 s. ISBN 978-93-80228-10-5.
- [28] ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [29] ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [30] TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [31] ULRICH, D., *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [32] VÁGNEROVÁ, M., *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2007, 356 s. ISBN 978-80-246-0841-9.
- [33] VÍZDAL, F., *Techniky poznávání osobnosti*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2005, 49 s.
- [34] VOJTOVIČ, S., *Koncepce personální řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 192. ISBN 978-80-247-3948-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [35] *Assessment centra-moderní metoda výběrového řízení*. [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://www.gate2biotech.cz/assessment-centrum-moderni-metoda-vyberoveho/>.
- [36] *Assessment centrum v otázkách a odpovědích*. [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=65>.
- [37] *Assessment centrum: Výběrová metoda, který vás bude bavit*. [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/assessment-centrum-vyberova-metoda-ktera-vas-bude-bavit-pkf-/podnikani.aspx?c=A080909_093032_firmy_rady_FIB.
- [38] *Behavioral Event Interview*. [online]. [cit. 2013-06-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy>.
- [39] *BEI*. [online]. [cit. 2013-06-04]. Dostupné z: <http://www.asystems.as/cs/bei>.

- [40] *Brainstorming*. [online]. [cit. 2013-06-07]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>.
- [41] *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta*. [online]. [cit. 2013-09-08]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace>.
- [42] *Co je firemní kultura*. [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management>.
- [43] *Česká pojišťovna*. [online]. [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org>.
- [44] *Development centre*. [online]. [cit. 2013-08-31]. Dostupné z: <http://www.go4coach.cz>.
- [45] *Drill Talent Management*. [online]. [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://www.drill.cz/?item=231>.
- [46] *Firemní kultura I. díl - Co je to podniková kultura?* [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.asistentka.cz/firemni-kultura-i-dil-co-je-podnikova-kultura>.
- [47] *Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání*. [online]. [cit. 2013-06-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani-2829.html#p-content>.
- [48] *Headhunting*. [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Headhunting>.
- [49] *Headhunting*. [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz>.
- [50] *Historie a vývoj České pojišťovny*. [online]. [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://www.ceskapojistovna.cz>.
- [51] *LinkedIn- pracovní příležitosti*. [online]. [cit. 2013-06-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz>.
- [52] *Management*. [online]. [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Management>.
- [53] *Mzda a základní mzdové formy*. [online]. [cit. 2013-08-09]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top>.
- [54] *Mzdové formy*. [online]. [cit. 2013-08-09]. Dostupné z: <http://www.zshk.cz/>.
- [55] *O České pojišťovně*. [online]. [cit. 2013-08-18]. Dostupné z: <http://www.ceskapojistovna.cz/profil>.
- [56] *Personalistika*. [online]. [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org>.
- [57] *Proces plánování pracovníků*. [online]. [cit. 2013-06-03]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz>.
- [58] *Slasti a strasti vedoucího pracovníka na poli personálním*. [online]. [cit. 2013-10-09]. Dostupné z: <http://moderniobec.ihned.cz/c1-50861750-slasti-a-strasti-vedouciho-pracovnika-na-poli-personalnim>.
- [59] *Smart metoda*. [online]. [cit. 2013-07-18]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/SMART_metoda.
- [60] *TCC online. Lidské zdroje pod lupou*. [online]. [cit. 2013-10-12]. Dostupné z: <http://www.tconline.cz/online-dotazniky-a-testy>.
- [61] *Téma měsíce: Talent Management- lidé jsou základním stavebním kamenem každé instituce*. [online]. [cit. 2013-06-10]. Dostupné

z: <http://www.nafigate.com/cs/section/portal/app/theme/detail/12-tema-mesice-talent-management-lide-jsou-zakladnim-stavebnim-kamenem-kazde-instituce>.

[62] *Získávání a výběr zaměstnanců*. [online]. [cit. 2013-06-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:16187/Ziskavani-a-vyber-pracovniku>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŘLZ Řízení lidských zdrojů.

AC Assessment centrum, metoda výběru uchazečů.

MBO Management by objectives, řízení podle cílů.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Kompetence zaměstnance v oblasti řízení lidských zdrojů

Obr. 2. Typy firemní kultury (Handy, Harrison, 1976)

Obr. 3. Assessment centrum. Znázornění jednotlivých částí AC

Obr. 4. Vztah hodnocení zaměstnanců a řízení výkonnosti

Obr. 5. Schéma řízení podle cílů

SEZNAM PŘÍLOH

PI: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážený respondente,

dostává se Vám do rukou dotazník, jehož cílem je zmapovat základní údaje o výběrovém řízení. Informace, které získám, použiji ve své diplomové práci, ve které se zabývám hlavními oblastmi personálního managementu.

Dotazník nemá vliv na výsledek výběrového řízení.

Předem Vám děkuji za úsilí věnované při jeho vyplnění.

*Pokud není stanoveno jinak, **zakroužkujte**, prosím, jednu z navržených odpovědí, která je pro Vás charakteristická nebo nejlépe vyjadřuje Váš názor či postoj.*

Vaše jméno a příjmení:.....

1. Uveďte Váš věk

2. Uveďte Vaše pohlaví

a) žena

b) muž

3. Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

a) SŠ

b) VŠ

c) ostatní- uveďte jaké.....

4. Ucházíte se o pracovní pozici jako:

a) absolvent SŠ

b) absolvent VŠ

c) z jiného zaměstnání

d) z domácnosti

5. Kde jste se o nábore na pozici operátora dozvěděl/a? (je možné vybrat více odpovědí)

- a) z úřadu práce
- b) z internetu (jobs. cz, ceskapojistovna.cz, sprace.cz)
- c) od známé/ho

6. Považujete pozici operátora za profesně náročnou?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

7. Označte číslicemi 1-4 uvedené body dle toho, co v zaměstnání preferujete (číslo 1 značí nejvyšší preferenci, číslo 4 nejnižší preferenci).

- a) profesní vzdělávání (vzdělávací aktivity, jazykové kurzy apod. za účelem zvyšování kvalifikace) č.....
- b) platové ohodnocení (mzda a finanční odměny) č.....
- c) benefity poskytované zaměstnavatelem (např. využití posilovny, stravenky, jídelna v místě pracoviště, využití služebního mobilu, notebooku apod.) č.....
- d) možnost kariérního postupu č.....

8. Který typ firemního vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

- a) běžné školení
- b) workshop
- c) outdoor
- d) e-learning
- e) žádné

9. Jaký typ platového ohodnocení preferujete?

- a) stálá mzda
- b) mzda + proměnlivá odměna vázaná na pracovní výkon

10. Je pro vás důležité pracovní prostředí?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

11. Označte číslicemi 1-4 uvedené firemní hodnoty dle toho, kterým přikládáte největší důležitost (číslo 1 značí největší důležitost, číslo 4 nejmenší).

- a) spolehlivost č.....
- b) profesionalita č.....
- c) orientace na zákazníka č.....
- d) slušnost č.....
- e) loajalita č.....

12. Je pro Vás důležitá možnost systematického vzdělávání se ve firmě?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

13. Považujete pozici operátora za „odrazový můstek“ ve Vaší kariéře?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

14. Kde z demografického hlediska žijete?

- a) ve městě (krajské, okresní)
- b) v obci (nad 3000 obyvatel)
- c) v obci (do 3000 obyvatel)

15. Vyhovoval Vám typ výběrového řízení formou assessment centra, jehož jste se nyní zúčastnil/a?

a) ano

b) ne

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.