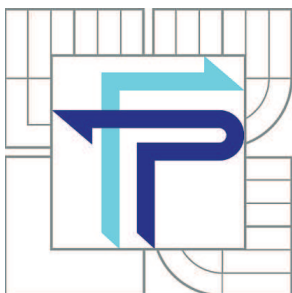


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ANALÝZA PRÁCE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ ZA ÚČELEM ZVÝŠENÍ JEHO VÝZNAMU A EFEKTIVITY

HUMAN RESOURCES DEPARTMENT FEEDBACK FOR THE OBJECTIVE OF INCREASING THE
DEPARTMENT'S IMPORTANCE AND EFFECTIVENESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETRA HOLZEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Holzerová Petra, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza práce personálního oddělení za účelem zvýšení jeho významu a efektivity

v anglickém jazyce:

Human Resources Department Feedback for the Objective of Increasing the Department's Importance and Effectiveness

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Předkládaná práce se zabývá rozбором činností personálního oddělení za účelem zvýšení jeho významu a efektivity. Teoretická část přibližuje problematiku dle odborníků z praxe citované literatury. Praktická část je zaměřena na výzkum činností personalistů a personálních procesů. Na základě provedených analýz jsou v závěru práce navržena doporučení pro podnik.

Klíčová slova

efektivita, hodnocení, očekávání, personální oddělení, význam, zpětná vazba

Abstract

The Diploma thesis deals with the analysis of Human Resources Department processes with a view to increasing its importance and effectiveness. In the theoretical part the point at issue is outlined as seen both from the point of view of experts from real business and quoted literature. The practical part focuses on the study of personnel managers' activities and HR department processes. In the final analysis based on the research having been carried out some recommendations are suggested for the company.

Keywords:

Effectivity, Evaluation, Expectation, HR department, Importance, Feedback

Bibliografická citace

HOLZEROVÁ, Petra. *Analýza práce personálního oddělení za účelem zvýšení jeho významu a efektivity.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 94 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D., za velmi vstřícný přístup, cenné rady a odborné připomínky. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti, pro kterou byla diplomová práce zpracována za pomoc a ochotu. Velký dík patří celé mé rodině za velkou podporu a inspiraci ke studiu, zejména synovi Tomáškoví.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODIKA	12
Dílčí cíle	12
Metodika	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Obecné vymezení pojmů	14
1.1.1 Management	14
1.1.2 Řízení lidí	15
1.1.3 Organizace	15
1.1.4 Lidé v organizaci	16
1.2 Pojetí a význam personální práce	16
1.3 Úloha personálního útvaru	16
1.4 Řízení lidských zdrojů v současnosti	19
1.5 Řízení lidských zdrojů příští generace	19
1.6 Strategické řízení lidských zdrojů	20
1.7 Význam řízení lidských zdrojů v podniku	21
1.7.1 Jak zvýšit význam personálního oddělení	22
1.8 Efektivita	23
1.9 Tvorba efektivního oddělení řízení lidských zdrojů	24
1.9.1 Business plán řízení lidských zdrojů	24
1.9.2 Doladění vnitřní organizace oddělení HR	24
1.9.3 Poskytování dobrých analýz	25
1.9.4 Řízení lidských zdrojů uvnitř oddělení řízení lidských zdrojů	25
1.10 Vliv personálního oddělení na výkon organizace	26
1.11 Personální informační systém	27
1.11.1 Náborový systém	29

1.12 Úloha personalistů	29
1.13 Profil personality.....	30
1.14 Postavení personalistů v podniku.....	31
1.15 Personální audit personalistů	32
1.16 Telemarketing	32
1.16.1 Call centrum.....	33
1.16.2 Personální práce v call centru	33
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	35
2.1 Představené společnosti	35
2.2 Historie společnosti.....	35
2.3 Definice společnosti dle obchodního rejstříku.....	36
2.4 Analýza vnějšího prostředí podniku	36
2.4.1 PEST analýza.....	36
2.5 Analýza vnitřního prostředí podniku se zaměřením na lidský kapitál.....	41
2.5.1 Struktura a složení zaměstnanců.....	41
2.5.2 Programové vybavení personálního oddělení.....	44
2.5.3 Proces výběru zaměstnanců	46
2.5.4 Přijímání pracovníků.....	49
2.5.5 Péče o zaměstnance	51
2.5.6 Měření efektivity.....	54
2.6 Výzkum.....	54
2.6.1 Analýza zjištěných údajů	56
2.6.2 Rozhovor s ekonomem	56
2.6.3 Analýza jednotlivých odpovědí personalistů	58
2.7 SWOT analýza	62
2.7.1 Stanovení priorit k řešení	65
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	66
3.1 Nový postup zadávání informací o zaměstnancích.....	66
3.1.1 Dílčí postup.....	69

3.1.2	Přínos zavedení změny a rizika	70
3.2	Vytvoření šablon v programu	72
3.2.1	Přínos zavedení změny a rizika	73
3.3	Změna podpisu dohod o provedení práce	73
3.3.1	Přínos zavedení změny a rizika	74
3.4	Vytvoření manuálu pro výběrové řízení na neoperátorské pozice.....	75
3.4.1	Přínos zavedení změny a rizika	76
3.5	Zavedení výstupních dotazníků pro neoperátorské/ manažerské pozice	76
3.5.1	Přínos zavedení změny a rizika	77
3.6	Zavedení pravidelného dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců..	77
3.6.1	Přínos zavedení změny a rizika	78
3.7	Obnovení sledování adaptačního procesu.....	78
3.7.1	Přínos zavedení změny a rizika	79
3.8	Zajištění aktualizace pracovních smluv a činností.....	79
3.8.1	Přínos zavedení změny a rizika	80
3.9	Příjem nového pracovníka	80
3.9.1	Přínos zavedení změny a rizika	81
3.10	Komunikace s vedením společnosti.....	82
3.10.1	Přínos zavedení změny a rizika	82
	ZÁVĚR.....	83
	LITERATURA.....	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK a GRAFŮ, SEZNAM ZKRATEK	88
	Seznam obrázků.....	88
	Seznam tabulek.....	88
	Seznam grafů	88
	Seznam zkratk.....	89
	PŘÍLOHY.....	90

ÚVOD

„Potřebujeme správné lidi na správných místech“

Lee Iaccoca.

Oblast řízení lidských zdrojů považuji za klíčovou činnost podniku, a proto je nutné, aby celé oddělení fungovalo na co nejvyšší možné úrovni. Pro jeho funkčnost a výkonnost je také dle mého názoru důležité, aby bylo oddělení řízení lidských zdrojů zařazeno ve firemní struktuře na řídicím místě a aby oddělení nebylo považováno za servisní, ale za partnerské pro celou společnost.

V dnešní době - tedy v době, kdy ještě doznívá celosvětová krize z roku 2008, je mnoho podniků, které musely zavést opatření formou snižování nákladů, což se citelně dotklo i oblasti řízení lidských zdrojů. Právě tato opatření se také výrazně dotkla společnosti, pro kterou je diplomová práce zpracována. Změny na trhu způsobily nutnost začít efektivně hospodařit s firemním kapitálem a podrobně zkoumat všechny nákladové položky a zvažovat jejich nutnost. Ve sledovaném podniku došlo za poslední 3 roky k velkým změnám, které vedly k osamostatnění celé společnosti. Z divizní jednotky se tak stala samostatná společnost, která se musí spoléhat pouze na vlastní financování. Změny ve struktuře společnosti a jejím vedení tedy vedly k velkým změnám, které značně ovlivnily celou společnost a zejména oblast řízení lidských zdrojů.

V současné době je oddělení řízení lidských zdrojů více zařazeno do oblasti administrativní podpory než do oblasti partnerství. Z důvodu ne příliš příznivé ekonomické situace také došlo k oslabení oddělení, kdy za některé odchozí zaměstnance nebyla poskytnuta náhrada. Došlo tak k omezení dříve vykonávaných činností a zvýšení tlaku na výkon zbylých pracovníků. Proto je nutné věnovat pozornost maximálnímu zefektivnění práce a v neposlední řadě zajistit zvýšení významu personálního oddělení.

CÍLE PRÁCE, METODIKA

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout konkrétní postupy ke změnám v oblasti řízení lidských zdrojů v podniku, která povedou k zefektivnění práce a zvýšení významu personálního oddělení. K naplnění stanoveného cíle je však nutné provést podrobnou analýzu vykonávaných činností a postupů a následně sesbírané informace vyhodnotit a navrhnout opatření ke změně. K dosažení hlavního cíle je třeba stanovit a splnit dílčí cíle.

DÍLČÍ CÍLE

Pro hlubší pochopení problematiky je potřeba nastudovat teoretické východisko. Pomocí literárních, internetových a jiných pramenů budu v práci definovat vybrané informace, které jsou stanoveny jako první dílčí cíl. Dalším dílčím cílem je zpracovat analýzu interních postupů, která nám přiblíží jednotlivé činnosti personální práce v podniku. Pro úplnost informací je dále nutno použít dotazníkové šetření s pracovníky personálního oddělení a Ekonomem společnosti vedené formou hloubkového rozhovoru doplněné o dotazníky, které dokazují shodu či neshodu v odpovědích respondentů. Z jednotlivých činností bude vytvořena SWOT analýza, která bude sloužit jako podklad pro vlastní návrhy řešení. Jako poslední dílčí cíl stanovuji praktickou část práce. Praktická část práce vytvoří stěžejní oblast diplomové práce a bude zahrnovat konkrétní řešení pro podnik s detailním rozpracováním, definováním odpovědných osob a předpokládaného termínu realizace.

METODIKA

První skupina metod použitých v práci je analýza, která slouží ke zhodnocení vstupních údajů, kdy jsou zkoumány složitější skutečnosti rozkladem na jednodušší. Pro práci bude využita SWOT analýza. Jako návrh pro změny zavedené do praxe ze SWOT analýzy je použita MAX-MIN strategie - maximalizace silných stránek a minimalizování hrozeb. Další použitou metodou je řízený rozhovor, kdy se tato metoda používá ke sběru informací pomocí dotazování na konkrétní problém kompetentní osoby. Rozhovor je veden individuálně s každým pracovníkem

personálního oddělení a mapuje oblasti výkonu činností personalistů. Ověření shody odpovědí zajišťuje doplňkový dotazník. Další metodou výzkumu je dotazování přímo, telefonicky nebo e-mailem jednotlivých pracovníků na jimi vykonávané činnosti.

Práce také obsahuje vlastní náhled autora z doby působení v podniku nebo jeho následných účastí při konzultacích diplomové práce. Další použitá metoda, která mapuje vnější okolí podniku, je označena jako metoda PEST.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část diplomové práce je věnována literární rešerši, která se zabývá vybranými pojmy souvisejícími s problematikou práce. Zejména se jedná o základní pojmy v oblasti fungování podniků a řízení lidských zdrojů z hlediska jeho funkcí, významu, výkonu a efektivity.

1.1 OBECNÉ VYMEZENÍ POJMŮ

1.1.1 Management

Většina autorů se shoduje, že management je možné volně převést na pojem řízení nebo vedení. Z anglického překladu je management nejbližší českému slovu „řízení“. V užším pojetí ho můžeme považovat za cílevědomé působení na určitou soustavu cílů společnosti.¹

Výkladový slovník definuje management jako: „*Soubor činností, které koordinují činnost všech zdrojů k naplnění vytyčených cílů*“.²

V podnikovém managementu je vymezeno řízení a vedení lidí v jednotlivých typech podnikatelských subjektů. Důležitou roli má zejména v aplikaci do praxe, jednotlivé procesy ve společnosti se vždy prolínají. Procesy jsou vnitropodnikové plánování, organizování, vedení lidí, operativní řízení a kontrola.³

Rozvoj managementu následně vychází z role manažerů při tvorbě konkurenčního prostředí podniku, jejich vlivu na pracovní výkon a chování pracovníků, rozvoje lidského kapitálu a vlivu na výkonnost podniku. Jde o trvalé hledání a rozvíjení osobností k úspěšnému řízení a vedení lidí.⁴

Z uvedených informací lze konstatovat, že základní zdroj síly každé firmy a managementu je ve správném řízení lidí. Je mnoho způsobů, jak docílit souladu potřeb společnosti za pomoci řízení lidského kapitálu.

¹ SVOBODA, Emil a Libor BITTNER a Patrik SVOBODA. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*, s. 9.

² PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*, s. 114.

³ ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*, s. 49.

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, s. 169.

1.1.2 Řízení lidí

Účelné a účinné řízení a vedení lidských zdrojů v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé činnosti oblasti řízení lidských zdrojů byly uplatňovány jako jednotný systém, který směřuje k dosažení žádaného výkonu lidí a k realizování strategických cílů organizace. Pro uplatnění strategického a systémového přístupu v řízení lidských zdrojů je nutné dosahovat v souladu s konkurenční strategií, s ohledem na podnikatelské prostředí a v zájmu zainteresovaných stran.⁵

V literatuře, ale i v praxi se setkáváme v souvislosti s řízením lidí s termíny personální praxe, personalistika, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů, přičemž řízení lidských zdrojů lze považovat za nejmodernější pojetí personální práce.⁶ Rozmanitost chápání významu řízení lidí je tedy možné vyjádřit poměrně rozsáhlou škálou definicí, které však více či méně spojují určité náležitosti. Jako prioritní lze označit obecný fakt, že k řízení lidí dochází nejčastěji v nějaké organizaci.

1.1.3 Organizace

Pojem organizace můžeme definovat jako konkrétní podobu určitého sociálního útvaru. Pokud hovoříme o organizaci jako o sociálním útvaru, je nutno zmínit základní determinantu každé organizace - lidé, kteří se sdružují a koordinují své úsilí k tomu, aby rychleji a efektivněji dosáhli cílů.⁷ Na uvedenou definici dále navazují a informace potvrzují autoři Nakonečný i Drucker, kteří ji dále rozšiřují. Sociální skupina je charakteristická svojí strukturou, která se zaměřuje na cílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a řízenou činnost. Aby byla organizace organizací, musí mít pracovníky, kteří pro ni budou pracovat takovým způsobem, aby bylo v co největší míře dosahováno naplánovaných cílů prostřednictvím koordinovaných postupů, které budou řídit a kontrolovat vedoucí pracovníci.⁸ Za nejvzácnější zdroj jakékoliv

⁵ ŠENKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v uplatnění lidských zdrojů*, s. 23.

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 15.

⁷ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*, s. 138.

⁸ NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*, s. 42.

organizace jsou označeni lidé. Bezpodmínečná přítomnost lidí v organizaci je tedy zcela logická a není ji možno zpochybnit.⁹

1.1.4 Lidé v organizaci

Za nositele veškeré aktivity, prosperity a produktivity podniků jsou pracovníci – lidé. Lidé působí v podniku jako jednotlivci, ale častěji však svoji pracovní činnost vykonávají v seskupení do určitých ekonomicko-sociálních celků, čili týmů. Definici lze označit za samozřejmou, ale zároveň velmi těžkou. Překážkou jsou zejména specifika lidských zdrojů. Za obtížené je možno považovat snahy interpretovat člověka jako osobnost a úsilí o postižení zákonitosti vzniku, utváření a fungování týmu. Z toho vyplývá, že úspěšnost manažerů závisí na vědomostech o podstatě člověka a jeho činnosti v pracovních skupinách stejně jako o své původní profesi.¹⁰

Předpoklad úspěchu organizace pak spočívá nikoliv v lidech, které má firma k dispozici, ale v jejich kvalitách. Rozhodující je právě to, co mohou lidé organizaci nabídnout. Zdrojem tedy není člověk, nýbrž jeho vlastnosti, schopnosti a postoje.¹¹

1.2 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce tvoří část organizace, která je zaměřena na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Za jádro a nejdůležitější oblast celého řízení organizace je právě personální práce. V tržních podmínkách o podobě personální práce rozhoduje organizace sama a do její výhradní kompetence patří to, jaké bude postavení personální práce v hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah, strukturu, na které oblasti se bude soustředit více, jaká bude personální politika a personální strategie podniku.¹²

1.3 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

Za obecnou úlohu personálního útvaru je považováno umožnit organizaci dosahování cílů tím, že předkládá podněty, intervnuje, poskytuje rady a podporuje vše, co se týká pracovníků organizace.¹³

⁹ DRUCKER, Peter Ferdinand a Pavel MEDEK. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, s. 38.

¹⁰ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 46.

¹¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas management*, s. 59.

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 14.

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. Vydání*, s. 65.

Na základě současné teorie a praxe lze dojít k doporučení, že řízení lidských zdrojů by se za současné situace mělo zaměřit na následující výčet a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

1. Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu.
5. Zvýšení připravenosti na změny.¹⁴

K samotnému zajištění úkolů personální práce je pak nutno provádět uvedené personální činnosti, jejichž pořadí má určitou logiku:

1. **Vytváření a analýza pracovní místa** (zejména definování a vytváření pracovních úkolů a s tím spojených pravomocí a odpovědností, spojování těchto úkolů a pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek, specifikace pracovních míst).
2. **Personální plánování** (odhadování a plánování potřeby pracovníků v podniku).
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** (činnosti zajišťující dostatečné množství pracovníků v odpovídající kvalitě).
4. **Hodnocení pracovníků** (činnosti, které zjistí, jak pracovník vykonává svoji práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál).
5. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** (zařazování pracovníků na určená pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování, penzionování a propouštění).
6. **Odměňování** (případně další nástroje ovlivňující pracovní výkon a motivaci pracovníků, organizování a poskytování zaměstnaneckých benefitů)
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** (identifikace potřeb vzdělávání, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, vlastní organizace procesu vzdělávání).

¹⁴ KOUBEK. Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 19.

8. **Pracovní vztahy** (organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zlepšování vztahů mezi podnikem a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání)
9. **Péče o pracovníky** (činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní doba, pracovní režim, sociální služby pro pracovníky)
10. **Personální informační systém** (uchovávání, zpracování a analýza informací týkající se pracovníků, práce, mezd, sociálních záležitostí, personální činnosti podniku, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům nebo mimopodnikovým orgánům, vedení a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, organizace a analýza všech šetření mezi pracovníky)¹⁵

Dále je možno pozorovat další samostatné personální činnost, kam patří:

1. **Průzkum trhu práce** (zabývající se odhalením potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýza trhu práce z hlediska pracovních sil a poptávky po nich)
2. **Zdravotní péče o pracovníky** (zdravotní program organizace, léčba, první pomoc nebo rehabilitace)
3. **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací** (tvorba harmonogramu personálních prací a systémů zaměřených na využívání statistických a matematických metod)
4. **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** (striktní dodržování ustanovení zákoníku práce z důvodu ochrany nejen zaměstnanců ale i organizace)¹⁶

Ulrich (2009) se pak zabývá řízením lidských zdrojů ne z pohledu, co personální útvary dělají, ale co organizaci přinášejí. Personalisté musejí být víc než lidmi, kteří jsou přidělováni na práci v řízení lidských zdrojů, ale musejí být: „teorií vybavenými, vysoce schopnými experty, kteří na základě rozsáhlých znalostí provádějí informacemi

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*, s. 20-21.

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 23.

podložená podniková rozhodnutí.,¹⁷ Postupy musejí být navrženy a vyladěny tak, aby vytvářely hodnotu a přinášely výsledky. Řízení lidských zdrojů je prostředek pro zvyšující se konkurenceschopnost.

1.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SOUČASNOSTI

V souvislosti s novými pohledy na řízení lidských zdrojů došlo ke změně definicí rolí personalistů. Jednotlivé změny lze například sledovat v podobě přechodu stylu od:

1. Operativního ke strategickému.
2. Kvalitativního ke kvantitativnímu.
3. Krátkodobého k dlouhodobému.
4. Administrativního ke konzultativnímu.
5. Reagujícího k iniciativnímu, proaktivnímu.

Postupně se však tento model ukázal jako zjednodušený, neboť personalisté musejí plnit role smíšené, nebo vícečetné. Aby personalisté přidávali své práci hodnotu, musejí vykonávat stále častěji složitější, komplexnější a někdy i paradoxní role.¹⁸

1.5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PŘÍŠTÍ GENERACE

V případě, že se pracovníci oddělení řízení lidských zdrojů soustředí na podnikání firmy, budou schopni přinášet smysluplnou a udržitelnou hodnotu. V případě, že budou při výkonu své práce vycházet z potřeb podnikání firmy, budou přemýšlet a jednat z tzv. z vnějšího pohledu. Tento pohled pak přináší drobné, ale o to důležitější změny, ke kterým patří:

1. **Získávání pracovníků a jejich povyšování z vnějšího pohledu** (standardy přijímání pracovníků a jejich povyšování jsou určovány očekáváním zákazníků, nejde o to být preferovaným zaměstnavatelem, ale je dobré být preferovaným zaměstnavatelem pro takové zaměstnance, se kterými budou chtít spolupracovat zákazníci).
2. **Školení z vnějšího pohledu** (školí-li odborníci, účastníci se učí. Pokud školí linioví manažeři, účastníci si řešené postupy osvojí. Školí-li

¹⁷ ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*, s. 16.

¹⁸ tamtéž, s. 44

zainteresovaní spolupracovníci zvenčí, účastníci si osvojí ty správné postupy).

3. **Odměňování z vnějšího pohledu** (zákazníci pomáhají určit, kteří zaměstnanci mají být za své úsilí odměněni).
4. **Řízení výkonu z vnějšího pohledu** (místo aby stanovovalo standardy výkonu administrativně od stolu, dává oddělení řízení lidských zdrojů klíčovým zákazníkům možnost se k navrhovaným standardům vyjádřit a dát společnosti najevo, zda je v souladu s jejich očekáváním).
5. **Vedení zaměstnanců z vnějšího pohledu** (oddělení řízení lidských zdrojů pomáhá zaměřit se na podporu takových přístupů k vedení lidí, které jsou v souladu s očekáváním externích zákazníků).
6. **Komunikace z vnějšího pohledu** (oddělení řízení lidských zdrojů hlídá, aby informace prezentované zaměstnancům byly stejně komunikovány i zákazníkům a investorům a naopak).
7. **Kultura z vnějšího pohledu** (soustředit se na to, jak společnost přemýšlí a jedná, což je vyjádřeno jejími normami, hodnotami, očekáváním a chováním.¹⁹

1.6 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Za základ strategického řízení lidských zdrojů lze definovat logické propojení mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením firmy. Organizace poté díky strategickému řízení lidských zdrojů směřuje k plnění svých cílů prostřednictvím lidského kapitálu, čili dobře motivovaných, kvalifikovaných a oddaných pracovníků.²⁰

Strategické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů, kteří je směřují a uplatňují za účelem uskutečňování strategií lidských zdrojů, personálních strategií. Strategické řízení lidských zdrojů vytváří proces pro přechod od podnikové strategie ke schopnosti organizace a následně k uplatňování personálních postupů.²¹

¹⁹ ULRICH, Dave a Tomáš JUPPA. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*, s. 32-33.

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, s. 51.

²¹ ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, s. 200.

1.7 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

Podnik může fungovat jen tehdy, pokud se mu podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje spolu s lidskými zdroji. Lidské zdroje uvádějí do pohybu zdroje ostatní a determinují jejich využívání, protože lidské zdroje pro podnik představují zdroj nejcennější, zpravidla i nejdražší, který však rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Proto řízení lidských zdrojů můžeme označit za jádro a nejdůležitější oblast podnikového řízení.²²

Personální útvar v podniku musí mít správnou míru důvěryhodnosti a autority. Personální práce je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti i ekonomické úspěšnosti organizace. Personální práce má bezprostřední vliv na hospodářské výsledky. Význam souvisí například s:

1. Redukcí zbytečných výdajů za přesčasnou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během běžné pracovní doby.
2. Úsilím o snižování absence a zavádění programů, které snižují výdaje za neodpracovanou dobu.
3. Eliminací ztrátových časů pracovníků pomocí správných popisů práce nebo pracovního postupu.
4. Zaváděním a monitorováním efektivních programů ochrany zdraví při práci.
5. Přiměřeným vzdělávacím rozvojem pracovníků.
6. Uzavíráním pracovních poměrů s uchazeči, které jsou schopni za všech okolností vyvinout maximální úsilí.
7. Uplatňováním stimulačního systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
8. Podněcováním pracovníků, kteří v souvislosti s vykonávanou prací činností znají a umějí je více než kdokoliv jiný, k tomu, aby své nápady prezentovali a předkládali.

²² DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*, s. 7.

9. Aktivitami vedoucími ke zvyšování produktivity práce a kvality služeb nebo výrobků, či k zvýšení individuálního výkonu a uspokojení pracovníků.²³

Největší význam na ovlivnění spokojenosti manažerů a zaměstnanců s HR má poskytnutí dobré podpory v období změny, poskytnutí dobrých rad zaměstnancům, poskytnutí dobré podpory při jednání s komplikovanými lidmi nebo v obtížných situacích.²⁴

Personální řízení má pro organizaci zásadní význam v tom, že vytváří pro zajištění jejích ekonomických cílů sociální potenciál. Usiluje o soulad s potřebami organizace, s podmínkami vnitřního a vnějšího prostředí a s požadavky pracovníků. Jinými slovy, personální řízení zajišťuje potřebné množství lidí a jejich řízení způsobem, který vede k dosažení stanovených cílů organizace²⁵.

Lidský kapitál je podstatou konkurenční výhody, proto je třeba si ten nejlepší kapitál získat, udržet a rozvíjet. Je tedy možné konstatovat, že pokud je pracovní pozice obsazena nevhodným zaměstnancem, neexistuje styl řízení, který by vzniklou situaci mohl zachránit.

1.7.1 Jak zvýšit význam personálního oddělení

Především musí mít personální útvar správnou míru důvěryhodnosti a autority. Zlepšení obrazu personálního oddělení lze dosáhnout například marketingem personální práce, kde se jedná o aplikaci marketingových přístupů orientovanou na vedoucí pracovníky všech úrovní. Personální útvar by měl získat určitou moc a umět prodávat personální činnosti, orientovat se na problémy uvnitř organizace a vytvářet pozitivní vztahy. Pokud má být personální útvar efektivní a něčeho dosáhnout, musí mít přístup k moci a musí ji umět využít. K tomu může posloužit vytváření závislosti na jeho službách, prokazováním významu svých činností, vytvářet povědomí o nenahraditelnosti, snižovat nejistoty, vytvářet zájmové činnosti nebo například účastnit se projektů a klíčových rozhodnutí.²⁶

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 38-39

²⁴ ARMSTRONG, Michael. *A handbook of personnel management practice*, s. 87.

²⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*, s. 116.

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 34.

1.8 EFEKTIVITA

Efektivita či účinnost je jednou ze základních složek produktivity. Produktivita je vztahem vstupů (za dané období, při dané jakosti) a výstupů. Vyšší produktivita nastává v případě zlepšení výstupů (při větším množství vyrobených produktů, větší kvality apod.) a zachování vstupů nebo při snížení vstupů a zachování výstupů. Efektivita je přitom dosažení cíle s nejmenším množstvím zdrojů, v nejkratším čase.²⁷

Personální controlling je nástrojem, jehož úkolem je zvýšit hodnotu podniku. Jeho zaměření je na plánování a rozpočtování, vyhodnocení plnění finančního plánu, řízení odchylek a samozřejmě také kontrola aktuálnosti plánu. Podle Bláhy a Koubka lze efektivitu měřit tak, že sledujeme zejména:

- Počet personalistů na počet zaměstnanců
- Jaké jsou plánované a skutečné mzdové náklady
- Jaký je rozpočet na vzdělávání a jeho čerpání
- Leasing coverage (počet zaměstnanců, kteří byli alespoň 1 den v roce na školení/celkový počet zaměstnanců)
- Sledování doby potřebné pro obsazení volného pracovního místa
- Vývoj počtu zaměstnanců
- Struktura zaměstnanců
- Produktivita zaměstnanců
- Míra fluktuace
- Nemocnost
- Úrazovost
- Efektivnost adaptace zaměstnanců²⁸

Hroník dále doporučuje další významné oblasti pro sledování efektivity, konkrétně sledování stability nebo horizontální a vertikální mobility (pohyb pracovníků mezi

²⁷ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*, s. 22.

²⁸ DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, s. 387.

jednotlivými pracovišti firmy, naplňování plánů strategie, věkové a kvalifikační struktury).²⁹

1.9 TVORBA EFEKTIVNÍHO ODDĚLENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pro vytvoření efektivního oddělení řízení lidských zdrojů jsou navrženy čtyři priority:

1.9.1 Business plán řízení lidských zdrojů

Aby mělo oddělení HR směr, je nutné mít jasný business plán, který charakterizuje principy fungování oddělení. Business plán je možné vytvořit pomocí sedmi kroků, které zahrnují:

- Definici kontextu podnikání
- Formulaci vize řízení lidských zdrojů
- Investice do oddělení HR
- Tvorba struktury a pravidel řízení oddělení
- Příprava akčních plánů
- Zajištění potřebných dovedností HR

1.9.2 Doladění vnitřní organizace oddělení HR

Efektivní oddělení HR potřebuje, aby jeho strategie byla implementována napříč svojí strukturou. Struktura oddělení může být uzpůsobena poskytováním hodnoty pomocí následujících kroků:

1. Definici základních možností organizačního uspořádání
2. Sladění uspořádání HR se strukturou společnosti
3. Uzpůsobení organizace potřebě převádět znalosti HR do produktivity klientů
4. Vyjasnit zodpovědnost každé role HR

²⁹ HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*, s. 14-15.

1.9.3 Poskytování dobrých analýz

Co je měřeno, je také uděláno. Bez příslušných ukazatelů z oblasti řízení lidských zdrojů se rozhodnutí přijímají na základě dojmů a instinktů a ne faktů. Proto je nutné zavést ukazatele HR. Při zavádění prediktivních analýz je vhodné vycházet z vyjasnění výstupů požadovaných organizací. Výstupy z provedených analýz bývají obvykle označeny za klíčové předpoklady úspěchu, které třeba definovat a měřit.

1.9.4 Řízení lidských zdrojů uvnitř oddělení řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů musí vystupovat jako vzor kultury pro zbytek organizace. Často se stává, že se sami zaměstnanci oddělení HR neřídí přístupy, které doporučují. Aby se pracovníci HR stali kulturními vzory, měli by uplatit následující domény dovedností:

- **Strategický pozicionér** – zohledňuje při svých debatách o HR poznatky o zákaznících, investorech a komunitě
- **Důvěryhodný iniciátor** – dokáže mezi pracovníky v oddělení HR vytvářet vztahy vzájemné důvěry, pracovníci HR se respektují navzájem, spolupracují spolu a motivují se navzájem
- **Tvůrce předpokladu úspěchu** – předpoklady úspěchu oddělení HR odpovídají klíčovým předpokladům úspěchu celé společnosti, pracovníci HR chápou souvislost mezi svojí každodenní prací a cíli svého oddělení
- **Šampion změny** – oddělení HR iniciuje změny uvnitř svého oddělení, využívá to, co doporučuje ostatním
- **Inovátor a integrátor** – usiluje o inovace v každé oblasti řízení lidských zdrojů, jednotlivé přístupy se v oddělení podporují
- **Zastávce technologií** – zaměstnanci HR vědí, jak využívat nejmodernější technologie, získává a využívá pro svá rozhodnutí ty správné informace³⁰

³⁰ ULRICH, Dave a Tomáš JUPPA. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*, s. 241-252.

1.10 VLIV PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ NA VÝKON ORGANIZACE

Z uvedených informací již vyplynulo, že lidský kapitál je vybírán a rozvíjen prostřednictvím personálního oddělení. Dá se tedy říci, že má řízení lidských zdrojů vliv na výkon celé organizace?

Mezi mírou absence zaměstnanců a rentabilitou společnosti existuje přímá souvislost, což zjistila studie o řízení lidských zdrojů společnosti PricewaterhouseCoopers. Celosvětový průzkum dospěl k závěru, že organizace s průměrem 5 dnů absence na jednoho zaměstnance za rok vykazují o 60 % vyšší ziskovost než organizace s průměrnou desetidenní absencí. Čeští účastníci studie vykazali v průměru 14,4 dnů absence na zaměstnance za rok, což se projevuje nižší mírou rentability společností.

Podle studie ovlivňuje ziskovost a výkon společností také formální personální strategie. V globálním měřítku byla ziskovost společností v přepočtu na zaměstnance u organizací, které vypracovaly personální strategii v písemné formě, o 35 % vyšší než u těch, které takto nepostupují. Další pozitivní vliv dokumentované personální strategie se projevil např. v oblasti snižování absence, zvyšování efektivity odměňování či kvality systému řízení výkonu. Více než 40 % respondentů v ČR přitom personální strategii zpracovanou ve formě oficiálního dokumentu nemá.³¹

System řízení lidských zdrojů ovlivňuje výkon organizace tak, že ovlivňuje výkon lidí.³²

Obecně vycházíme-li z jednotlivých oblastí HR činností, pak můžeme konstatovat, že ŘLZ ovlivňuje výkon zaměstnanců (čili organizace) takto:

1. Vhodným HR marketingem mohou personalisté přitáhnout ty správné uchazeče, z kterých mají možnost vybrat zaměstnance odpovídající strategickým i provozním potřebám organizace a její kultuře. Pokud se podaří získat, stabilizovat a rozvíjet talentované zaměstnance, zajišťují tím vyšší výkon, produktivitu, flexibilitu, inovativní přístup a vysokou úroveň pro-zákaznické orientace.
2. V případě, že správně nastaví a udržují talent management, umožňují organizaci identifikovat talentované a pozitivně motivované lidi, kteří

³¹ http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=57&o_id=1467

³² ŠENKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, s. 36.

odpovídají současným i budoucím potřebám organizace, a těžit z výhody, jakou je jejich zaměstnávání. Náplň práce a její vymezení může být zajímavé a povzbuzující, může poskytnout jednotlivcům flexibilitu ve vlastním výkonu. Zvyšuje spokojenost zaměstnanců s prací a flexibilitu, čímž podporuje vyšší produktivitu a větší výkon.

3. Oblast vzdělávání a rozvoje zodpovídající za rozvoj schopností, dovedností a kompetencí požadovaných od zaměstnanců může navíc povzbudit pracovníky organizace k samostatnému rozvoji nezávisle na zaměstnavateli a zvýšit tak produktivitu
4. Dobře nastaveným systémem odměňování, který umožňuje odměňovat zaměstnance na základě jejich výkonu a přispění organizaci, ŘLZ motivuje zaměstnance a podporuje jejich pocit sounáležitosti s prací.

Všechny teorie a výzkumy v oblasti vlivu řízení lidských zdrojů na výkon organizace jsou podle Armstronga založeny na třech předpokladech:

1. Činnosti oddělení řízení lidských zdrojů (nábory, vzdělávání, odměňování) mají přímý vliv na charakteristiku zaměstnanců (oddanost k podniku, pocit sounáležitosti s firmou, motivaci, schopnosti a dovednosti).
1. Pokud mají zaměstnanci tyto vlastnosti, je vysoce pravděpodobné, že se celkový výkon organizace bude zlepšovat, např. produktivita, kvalita práce a zákaznické služby.
2. Pokud se zmíněné aspekty výkonu zvýší,lepší se i finanční výsledky firmy.³³

1.11 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

V dnešní době se žádná větší společnost neobejde bez nástroje v podobě informačního systému, který napomůže zefektivnit řadu procesů, ke kterým je určený. „Personální informační systém (HRIS) je tedy souborem veškerých údajů a informací a procesů jejich zpracování, které nějakým způsobem provazují nebo se dotýkají dílčích personálních činností.“³⁴

³³ ARMSTRONG, Michael. *A handbook of personnel management practice*, s. 21.

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, s. 368.

Personální informační systém umožňuje zpracovávat procesy, upravovat a archivovat data o zaměstnancích a data týkající se organizačního a personálního plánování. Je praktickým aplikačním systémem, který podporuje většinu personálních činností.

Fungující informační systém firmě přináší zejména:

- usnadnění a zrychlení dostupnosti dat,
- redukci administrativních činností,
- zvýšení produktivity útvaru lidských zdrojů,
- zlepšení workflow,
- shromáždění dat v centralizované databázi,
- usnadnění aktualizace a přezkoumání dat,
- zlepšení komunikace.³⁵

Mezi **základní funkce** HRIS se řadí:

- Evidence detailních osobních informací o jednotlivých zaměstnancích, přehled vývoje jejich dosavadní kariéry, dovedností a kvalifikace, informace o dovolených a absencích.
- Evidence detailních informací o pracovních místech zaměstnance (popis a specifikace pracovního místa, třída, mzda/plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba, umístění).
- Zpracování zpráv, které shrnují tyto informace z různých stránek.

Dalšími funkcemi, které může systém obsahovat, jsou:

- Evidence a analýza absence, přítomnosti v práci a fluktuace, porovnání těchto údajů pro různá pracovní místa a zpracování dat o vývoji těchto jevů.
- Organizace získávání a vzdělávání zaměstnanců.
- Nástroje modelování pro potřeby dalších personálních činností (plánování lidských zdrojů, řízení odměňování).
- Propojení s internetem nebo vnitropodnikovým intranetem.³⁶

Nejdůležitější je, aby informační systém poskytoval okamžitý přístup k informacím, které jsou potřebné při rozhodování.³⁷

³⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, s. 380.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*, s. 724.

1.11.1 Náborový systém

Personální agendu – evidenci pracovní doby, mzdy, dovolené apod., v dnešní době pomocí nějaké aplikace vede většina společností. Oblast náboru nových zaměstnanců ale bývá velmi často přehlížena, přitom právě zde může vhodný informační systém zlepšit kvalitu a rychlost náboru.

Náborový systém automaticky provádí za personalisty hromadné akce v každé části náboru. Největší zátěž administrativní práce dokážou náborové systémy zvládat samy bez zásahu personalistů. Každý kandidát dostane od společnosti odpověď, daná firma díky tomu vylepšuje svoje postavení a buduje si dobré jméno. Podle průzkumu společnosti LMC uchazeči vnímají nulovou reakci na svůj životopis ze strany zaměstnavatele velmi negativně.

Díky odbourání rutinní práce má personalista více času na kvalitní uchazeče. Systém dokáže evidovat opakované zasilání životopisů, dopodrobna sledují celý náborový proces a nabízí přehledné statistiky.

Náborový systém může být součástí informačního systému dané společnosti, nebo může jít o samostatnou aplikaci či on-line náborový systém.³⁸

1.12 ÚLOHA PERSONALISTŮ

Základní úlohou personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům, mezi které se řadí vedení organizace, linioví manažeři, vedoucí týmů, pracovníci. Tyto služby zahrnují vše, co se týká řízení lidských zdrojů. Patří sem plánování náboru, získávání a výběr pracovníků, péče o pracovníky. Personální specialisté poskytují služby z jedné maximálně dvou oblastí. Cílem j zabezpečovat efektivně služby uspokojující potřeby podniku, jeho managementu a pracovníků. Postavení personálního řízení a tedy i jejich představitelů v organizaci může záviset na přístupu managementu, na pozici v hierarchii řízení organizace, na tom, jakou politiku v personální oblasti organizace uplatňuje.

Role personalistů jsou rozdílné podle toho, zda jsou personalisté generalisty nebo specialisty. Jejich role se tak mění podle úrovně, na které pracují, např. strategická nebo

³⁷ WALKER, Alfred, J. *Moderní personální management*, s. 13.

³⁸CHOVANEC, Ivan. Náborové systému posouvají recruitment na vyšší úroveň. *Human Resource Management*. 2011, Ročník VII, č.4. s. 62-63.

administrativní. Dále se mohou lišit dle potřeb organizace, daných podmínek, nebo jejich vlastních schopností. Další dělení role personalistů je na proaktivní, tedy iniciátora a na reaktivní, tedy toho, kdo řeší až vzniklé požadavky či problémy. Možná je i kombinace obou typů. Dále Armstrong rozlišuje 8 typů rolí personalistů, jako je např. role partnera v podnikání, role stratéga, role strážce hodnot nebo role inovátora, přičemž každá role se zaměřuje jinam. Kromě rolí existují i další modely personalistů např. konformní a nekonformní inovátor od Karen Leggeové, nositel změn, usměrňovatel, služka a poradce od Johna Storeye nebo také stratég/integrátor, administrátor/kontrolor a rádce/konzultant od Paula Reillyho.³⁹

1.13 PROFIL PERSONALITY

V teoretické části je již podrobně popsáno, jaké činnosti personalisté vykonávají, co je jejich hlavní náplní i jak mají pracovat efektivně. Položme si nyní otázku, jaký by tedy personalista měl být?

Aby všechny zmíněné požadavky personalista dokázal kvalitně splnit, měl by to být člověk vyrovnaný, schopný nadhledu, empatický, kreativní a kurážný ohledně hledání řešení. Rozhodně by měl mít povědomí a orientaci v zákoníku práce a základních znalostech v jednotlivých oblastech personalistiky. Dobrý personalista by také měl umět rozlišovat mezi rozvojem člověka a navštěvováním kurzů. Měl by umět člověka povzbudit i správně motivovat. Při výběru kandidátů by měl odlišit dojmy od faktů, pro vyšší management by měl být partnerem, pro ostatní zaměstnance srozumitelným tlumočnickem personálních věcí.⁴⁰

Je to člověk, který umí promítat důsledky a souvislosti problémů řízení lidských zdrojů do problémů celé organizace, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících fungování pracovní síly v organizaci, musí mít znalosti v oblastech techniky a technologie používané v organizaci a jejích nejnovějších trendech a musí být trochu právník a trochu psycholog.

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*, s. 79-82.

⁴⁰<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:16721/Vlastnosti-spravneho-personalisty>

Správný personalista se neustále učí, rozvíjí své organizační schopnosti, je flexibilní a zapálený pro svoji práci.⁴¹

Personální odborníci potřebují ke své práci znalosti a dovednosti v mnoha oborech, jejich kompetence by měly být v souladu s nároky personálního řízení.⁴²

Personalista už tedy na základě uvedených přestal být pouze administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, skutečným manažerem, pro kterého je denní kontakt s pracovníky a jejich osobními problémy samozřejmostí.

1.14 POSTAVENÍ PERSONALISTŮ V PODNIKU

Personální útvar je specializovaným pracovištěm, zpravidla je samostatnou jednotkou v organizační struktuře, která soustřeďuje všechny činnosti v personální oblasti, soustřeďuje personální specialisty s příslušnou kvalifikací. Personalisté jsou pro podnik nepostradatelní zejména proto, že rozpracovávají koncepce stanovené vrcholovým vedením organizace, nesou odpovědnost za zpracování personální politiky a kontrolují její provádění. Dále odpovídají za koncepci a metodiku personálních činností, dílčí personální programy a musí sledovat zájmy organizace.⁴³

V současné době není ve všech firmách personalista členem vrcholového managementu. V povědomí je totiž stále tato funkce spojována s pozicí administrativního pracovníka či firemního úředníka. Přestože se většina personálních manažerů dnes shoduje v tom, že jejich úloha se neomezuje jen na řádný výkon administrativně správních činností, jenom málo z nich je svou činností schopno strategický význam řízení lidských zdrojů skutečně naplnit. I mezinárodní průzkumy pravidelně ukazují, že jen přibližně 20 procent personálních manažerů je schopno využít svých profesních možností, nebo dokonce tyto možnosti plně pochopit a přispět na jejich základě ke zvýšení přidané hodnoty svého podniku. Na vině této skutečnosti jsou především vedoucí představitelé firem, kteří se s administrativní povahou personálního řízení spokojují. Příčinou jsou však často i sami personalisté, kteří nejsou schopni se při tvorbě a prosazování podnikové strategie dostatečně uplatnit.

Pro zvýšení postavení personalistů v podniku je nutno uplatnit následující kroky:

⁴¹ KOUBEK Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s.32-33.

⁴² KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*, s. 127.

⁴³ tamtéž, s. 125.

- 1) Znat osoby v organizaci.
- 2) Být strategickým partnerem.
- 3) Měřit výsledky, nikoliv procesy.⁴⁴

1.15 PERSONÁLNÍ AUDIT PERSONALISTŮ

Personální audit můžeme definovat jako analýzu silných a slabých stránek organizace z hlediska řízení lidských zdrojů a návrh opatření pro personální plánování v následujícím období. Personální audit umožňuje hodnotit daný stav způsobilosti a charakteristiky zaměstnanců a umožňuje jejich zlepšování v souladu s firemními záměry. Umožňuje věcné posouzení úrovně lidského potenciálu ve firmě, posouzení způsobilosti zaměstnanců ve vztahu k požadavkům na příslušné pracovní pozice, zjišťuje úroveň motivace zaměstnanců a sdílení firemních záměrů. Audit pracovní způsobilosti zaměstnance lze definovat těmito kroky:

1. **Odborná připravenost** - znalosti a zkušenosti v oboru, jazykové znalosti, vztah k dalšímu odbornému rozvoji.
2. **Pracovní charakteristiky** - výkonnost, kvalita práce, odpovědnost, spolehlivost, ochota přijímat náročné úkoly, odolnost vůči zátěži, vytrvalost, vztah k firmě, celkový přístup ke kolegům, loajalita, získávání a stabilizace nových zaměstnanců.
3. **Pracovní aktivita** - přesné a včasné plnění úkolů, racionální organizace práce, týmová spolupráce, iniciativa.
4. **Řídící práce** - ctížádostivost, sebeprosazení, řešení konfliktů, rozhodování, motivování, delegování pravomocí, komunikační dovednosti)⁴⁵

1.16 TELEMARKETING

Telemarketing je služba, která zajišťuje telefonickou komunikaci firem se stávajícími nebo potencionálními zákazníky za účelem zodpovězení dotazů, vyřízení stížností nebo nabídky nového produktu. Službu je možné rozdělit na telemarketing pasivní, který zahrnuje provoz infolinek, reklamací a stížností, help linek, což znamená,

⁴⁴<http://www.kursy.cz/jake-je-postaveni-personalistu-ve-firmach-uniqueidgOkE4NvrWuNcUZgmVdhWxKAoSChpavHTayX0xicUK50/>

⁴⁵ BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*, s. 55.

že zákazník se obrací na poskytovatele telemarketingu se svým dotazem. Druhou variantu tvoří aktivní telemarketing, který zahrnuje aktivní oslovování klientů, což je přímo průzkum trhu, domlouvání schůzek obchodním zástupcům, zjišťování spokojenosti zákazníků.

1.16.1 Call centrum

Místo, ze kterého se telemarketing provozuje, je označováno jako call centrum. Služby call centra stojí především na kvalitě lidí. Kapacita a technologie v současné době přestávají být konkurenční výhodou. Rozhoduje kvalita lidských zdrojů a vzhledem k druhu poskytovaných služeb je vyžadován proklientský přístup. Kvalita lidí tak přímo ovlivňuje úspěch call centra.⁴⁶

Práce je označována za stresující, stereotypní, s omezenými pracovními podmínkami (nízká autonomie, krátké cykly úkolů), proto je doporučováno zaměřit se na rozptýlení při práci, hledání motivace pro zaměstnance a pracovat na jejich rozvoji.⁴⁷

1.16.2 Personální práce v call centru

Z vlastní několikaleté zkušenosti na pozici personalisty v jednom z největších call center v České republice vidím obtížnost výkonu standardních personálních činností zejména v oblastech:

- 1. Nepřetržitý systém nábory zaměstnanců** – kvalitních a dobrých operátorů není nikdy dost, nábor není vhodné přerušit z důvodu využívání velmi širokého portfolia náborových aktivit, z důvodu konkurenčního boje – pokud nebude náš inzerát na prvním místě, o potenciálního zaměstnance můžeme přijít.
- 2. Vysoká míra fluktuace** – ta je pro dané odvětví typická, obecně je práce v call centru považována za neatraktivní, ale je nutné ji neustále sledovat a vyhodnocovat. Uzavírání a ukončování pracovního poměru jsou denní činnosti personalistů.
- 3. Tlak ze strany vedení na plnění náborových kapacit.**

⁴⁶ SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi*, s. 32.

⁴⁷ WEDGE, Jürgen. *Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*. str. 60-83

4. **Práce s velmi mladými a nezkušenými zaměstnanci** – velké množství pracovníků call centra nastupuje s cílem krátkodobé brigády, jedná se mnohdy o jejich první pracovní zkušenost, která má za následek nedostatečnou znalost práv a povinností plynoucích z uzavřeného pracovního poměru a jejich častým porušováním.
5. **Častá nespokojenost zaměstnanců** – z důvodu neatraktivnosti odvětví je velmi častou situací nezvládnutí psychické náročnosti volání, velký úpadek zájemců o práci při náboru, nespokojenost s hlučným a rušným prostředím. Většina těchto nepříjemností je řešena s personalisty.

Z uvedeného výčtu je zřejmé, že práce v call centru není jen psychicky náročnou pro operátory, ale také pro personalisty, kteří denně komunikují s desítkami zájemců o práci, neustále jim vysvětlují podmínky a výhody spolupráce, denně přijímají a zároveň rozvazují pracovní poměry s mnoha zaměstnanci. Zároveň musejí být neustále pozitivně naladěni, aby působili příjemně na nové pracovníky a zvládali stres s nedobrovolně končícími zaměstnanci například z důvodu neúspěchu.⁴⁸

Domnívám se, že v tomto oboru je velmi důležité, aby firma měla přehled o zdrojích stresu zaměstnanců a aby s nimi vhodným způsobem pracovala. Je nutné sledovat a vyhodnocovat zdroje stresových podmínek a snažit se je zmírňovat. Jen tímto způsobem je možné předejít nespokojenosti zaměstnanců a jejich odchodům. Zároveň se sníží míra stresu, pokud se kvalita provedené práce odrazí v ohodnocení zaměstnanců. V dnešní době je možné dohledat mnoho článků, které na nás útočí s tím, jak je práce operátora nesnesitelná, nebo dokonce označena za teror.⁴⁹ Bohužel je jen malé množství pozitivních informací o práci v call centrech. Myslím si, že není možné mluvit za všechny call centra, která se v ČR provozují, ale v případě, že zaměstnanec nastoupí do kvalitního call centra, naučí se správně komunikovat, má kolem sebe tým lidí, kteří se starají o jeho spokojenost a snaží se najít východiska v mnoha situacích. Práce není v tomto oboru jednoduchá jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, proto se musí obě strany snažit hledat a vytvářet kompromisy, aby bylo podnikání efektivní.

⁴⁸ BUCHANAN, Ruth. KOCH-SCHULTE, Sarah. Gender on the Line: Technology, Restructuring and the Reorganization of Work in the Call Centre Industry, str. 39.

⁴⁹<http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/teror-v-call-centru-volejte-ve-stoje-a-pracujte-zdarma/r~22f18e328a3911e3b1d7002590604f2e/>

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část práce bude formulována pomocí popisování aktivit týkajících se dané oblasti podniku. Pro získání dat jsem použila metody rozhovorů s danými pracovníky, kteří se podílejí na činnostech. Zároveň budu doplňovat informace získané z vlastních zkušeností, které jsem nabyla při výkonu práce ve společnosti.

2.1 PŘEDSTAVENÉ SPOLEČNOSTI

Společnost ABC poskytuje kompletní služby pro společnosti, které chtějí pečovat o své zákazníky, nebo oslovit a získat nové zákazníky využitím aktivního a pasivního telemarketingu a ostatních marketingových prostředků, jako například direct mailu. Nedílnou součástí nabízených služeb je i návrh koncepce a detailní propracování telemarketingových kampaní. Další činností jsou služby oblasti v oblasti exportu a importu. Služba zajišťuje předplatné zahraničních titulů a předplatné tuzemských titulů do zahraničí. Je možné předplatit deníky i časopisy jak odborné, tak populární.

2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI

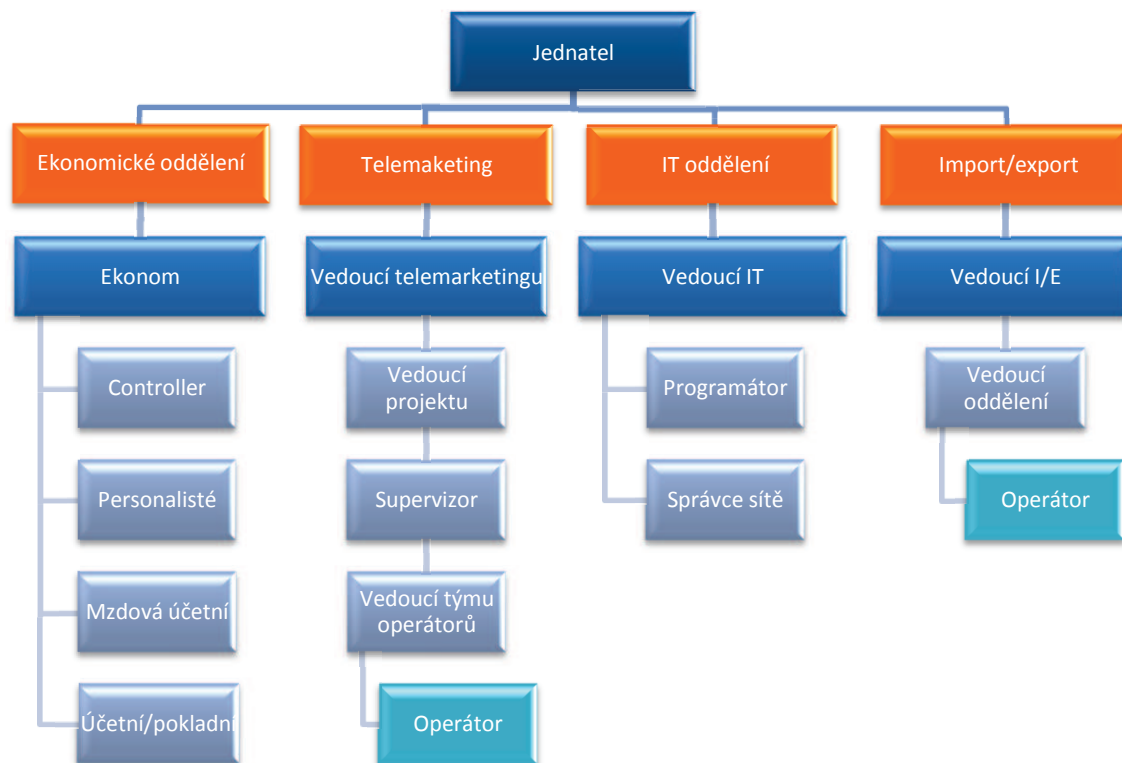
Call centrum společnosti ABC vzniklo v roce 2001 v Brně jako jedna z poboček společnosti a od roku 2001 se řadí mezi jedno z největších call center v rámci České republiky. Aktuální počet operátorských míst je 275 a počet zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr k 28.2.2015 je 182, u zaměstnanců pracujících ve vedlejších pracovním poměru (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti) je 160 brigádníků.

Za celou dobu působení se společnost díky kvalitě poskytovaných služeb řadí mezi významné společnosti a mezi klienty patří přední české banky, pojišťovny a energetické společnosti, které využívají služeb aktivního/pasivního telemarketingu a služeb na ně navazujících.

V nedávné době však společnost prošla velkými změnami, které částečně souvisely s liberalizací českého poštovního trhu, ke které došlo k 1.1.2013. K datu 31.12.2012 se společnost ABC rozdělila na tři menší společnosti – došlo tak ke štěpení, díky kterému od 31.12.2012 působí ABC jako samostatná společnost. Společnost se sloučila se

společností, která působí na trhu od listopadu 2011. Po odštěpení se podařilo společnost stabilizovat a v současné době působí jako samostatná firma. I přes uskutečněné změny si společnost drží svoji kvalitu a patří mezi TOP3 call centra v České republice.

Obrázek 1 Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní

2.3 DEFINICE SPOLEČNOSTI DLE OBCHODNÍHO REJSTRÁKU

Datum zápisu:	23.11.2011
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000 Kč

2.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Pro analýzu vnějšího prostředí jsem použila metodu PEST. V analýze jde o postupné analyzování důležitých oblastí vnějšího prostředí podniku.

2.4.1 PEST analýza

- **Politicko – správní faktory**

Politicko-legislativní prostředí vytváří vláda, která navrhuje zákony. Jejich dodržování je následně právem vynucováno. Aktuálně má značný vliv Evropská unie, která ustanovuje předpisy pro všechny její členské země. Změny v politicko-právních podmínkách ovlivňují všechny firmy a jejich fungování zejména v dlouhodobém rázu. Právní úprava společnosti s ručením omezeným vychází z Obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb.

Společnost je ovlivněna zákony o nepřímých i přímých daních, o účetnictví, zákony na ochranu hospodářské soutěže, ochranu spotřebitele i ochranu životního prostředí a např. zákony o zaměstnanosti a zaměstnancích.

- Zákona o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.,
- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.,
- Zákon o životním prostředí č. 17/1992 Sb.
- Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.
- Zákoník práce Předpis č.262/2006 Sb.

Za velkou změnu lze v současné době považovat přijetí nového Občanského zákoníku.

Vzhledem k zaměření práce na personální oblast budu konkrétně definovat změny, ke kterým došlo od 1.1.2015 v Zákoníku práce:

- 1) změny v zaměstnávání cizinců
- 2) změna výše minimální mzdy
- 3) nové uznávání zdravotně znevýhodněných osob
- 4) změny ve výpočtu exekučních srážek ze mzdy

Legislativní změny nebo jejich drobné úpravy mohou obvykle probíhat i několikrát v roce, proto je nutné, aby podnik všechny změny sledoval a včas aplikoval do praxe. Jejich nesprávná interpretace by mohla způsobit velké finanční škody nebo jejich soustavné nedodržování může vést až k likvidaci podniku či ztrátě dobré pověsti.

Další legislativní rámec podniku tvoří normy, které podnik přijímá dobrovolně za účelem zvýšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení konkurenceschopnosti. Aktuálně podniky mohou využívat ISO normy (International Standard Organisation), které se věnují problematice systémů řízení. Nejznámější normou je ISO 9001, která stanovuje požadavky na systém řízení kvality. Vývoj počtu certifikovaných podniků podle normy ISO 9001 má silný rostoucí trend. Norma stanoví jednoduchou zásadu,

kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány. Účinnost procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby. Za přínosy zavedení ISO norem lze považovat:

- stabilní a vysoká kvalita poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům
- možnost optimalizovat náklady
- díky efektivitě nastavených procesů navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků
- zlepšení pořádku a zvýšení výkonnosti celé organizace

Podnik má zavedený systém ISO od r. 2006 a politiku jakosti uplatňuje napříč celou společností. Každý druhý rok probíhá re-certifikační audit auditorskou společností, která prověřuje všechny definované procesy a jejich dodržování. Cílem je vždy upozornit na další možnosti rozvoje procesů. Každý druhý rok pak probíhají dohledové audity, které dohlíží na zaváděné změny. Několikrát ročně pak probíhají interní audity prováděné interními auditory.

- Ekonomické faktory

Podnikatelské aktivity jsou uskutečňovány v procesu tržní ekonomiky, a proto je vývoj podniku ovlivněn nabídkou a poptávkou. V současné době ještě doznívá hospodářská krize, kterou zapříčinila hypoteční a finanční krize v USA. Rozšířením do Evropy a do celého světa způsobila celosvětovou hospodářskou krizi. Podniky byly donuceny propustit velké množství zaměstnanců v různých odvětvích. Celá tato situace silně otfásla řízením lidských zdrojů.

Z ekonomických faktorů působí na podnik např. výše měnového kurzu, výše úrokových sazeb, míra inflace, výše a vývoj daňových sazeb (z příjmů), výše a vývoj daně z přidané hodnoty, výše HDP (HDP na obyvatele), a další.

Aktuální politika nastavená Českou národní bankou využívá kurz koruny jako další nástroj uvolňování měnových podmínek. Česká národní banka neukončí používání kurzu jako nástroje měnové politiky dříve než v roce 2016.

Tabulka 1 Měnový kurz k 03.02.2015

Měna	Kurz
Americký dolar	24,5370
Euro	27,7500

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/tabulka2012.html

Aktuální úrokové sazby se nacházejí na historicky minimální výši, proto jsou v současné době úvěry pro podniky výhodné.

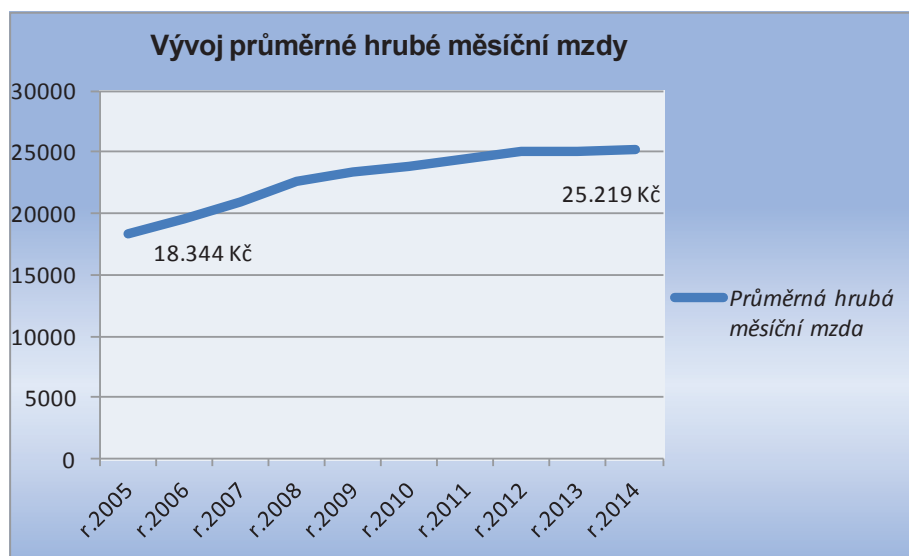
Tabulka 2 Úrokové sazby ČNB

Úrokové sazby	%
Repo sazba	0,05
Diskontní sazba	0,05
Lombardní sazba	0,25

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/tabulka2012.html

Podnik dále ovlivňuje výše průměrné nominální hrubé mzdy, která se neustále zvyšuje. V posledních letech však ne tak intenzivně. Pro podnik znamená zvyšování mezd tlak na zvyšování nástupních a stávajících mezd zaměstnanců, aby byl podnik pro zaměstnance atraktivní.

Graf 1 Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy



Zdroj: ČSSÚ

Míra inflace zveřejněna 9.1.2015 činí 0,4 %. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.

- Sociálně – kulturní faktory

Pro podnik je ovlivňujícím faktorem v oblasti sociálně-kulturní míra nezaměstnanosti obyvatelstva, vzdělanost a věková struktura.

V současné době se nezaměstnanost pohybuje ve výši 7,7 %. Na začátku roku 2014 podíl nezaměstnaných osob činil 8,6 %. Meziročně se tedy jedná o významnou pozitivní změnu na trhu práce. Důležitou informací je i zvýšený počet nových pracovních míst. Úřady práce v lednu 2015 evidovaly 62,3 tis. volných pracovních míst, což je nejsilnější údaj od roku 2009. Tyto pozitivní informace však zároveň mohou vést k tlaku na nárůst mezd.

Při rozboru věkové struktury lze konstatovat, že za posledních více jak 20 let společnost mírně narůstá, ale zároveň také stárne. Vliv na stárnutí populace má nižší porodnost, která však kulminovala v roce 1999 a v současné době již vidíme mírný nárůst porodnosti. Zvyšování věkové hranice obyvatelstva je na jedné straně problémem společnosti, ale může se stát například výzvou. Pokud má podnik vhodné prostředí a zaměří se na zaměstnávání starší skupiny obyvatelstva, bude mít dostatek pracovníků. V této skupině se může skrývat potenciál, je však nutné najít jen ty správné pracovníky, kteří mají zájem o změnu a jsou schopni a ochotni se novým věcem učit a flexibilně na ně reagovat.

Ke změnám také dochází v oblasti vzdělanosti obyvatelstva. Vysokoškolské vzdělání obyvatelstva narůstá každoročně od roku 1993. Současný trend zřejmě bude pokračovat, neboť systém školství je pro studenty příznivý a zajišťuje lepší budoucnost.

Z regionálního pohledu je vhodné umístění podniku v Brně, neboť je zde velké množství středních a vysokých škol, které jsou potencionálem pro získání mladých, produktivních a vzdělaných pracovníků.

- Technologické faktory

V dnešní době velmi rychle roste důležitost a kvalita informačních systémů. Dá se konstatovat, že dnes se již žádný podnik neobejde bez vlastního nebo pronajatého informačního systému, pokud chce svoje podnikání rozvíjet a být konkurenčně schopný.

Informační systémy můžeme dělit do kategorií podle různých hledisek, jako účel, obsah, velikost, strukturální složitost, počet a typy uživatelů, územní rozsah. Každý podnik si dnes může zvolit informační systém, který bude nejvíce vyhovovat jeho požadavkům. Omezením však bývají finanční prostředky, neboť náklady na provoz

informačního systému jsou většinou velmi vysoké. Podnik využívá informační systém pro vedení účetnictví, vedení mezd. Dalším informačním systémem je správa zájemců o práci. Dále využívá vlastní informační systém pro správu interních procesů, který vytváří vlastní IT oddělení a který používají všichni zaměstnanci. Bez těchto informačních systémů by podnik prakticky nemohl fungovat.

2.5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU SE ZAMĚŘENÍM NA LIDSKÝ KAPITÁL

Pro analýzu interních procesů týkajících se řízení lidských zdrojů budou použity popisné metody procesů a činností získané dotazováním jednotlivých pracovníků, průzkumem materiálů, doplněné vlastními zkušenostmi z působení ve firmě.

2.5.1 Struktura a složení zaměstnanců

Největší skupinu zaměstnanců tvoří pozice Operátor telemarketingu. Jedná se o skupinu zaměstnanců, jejich náplní práce je kontaktování zákazníků a komunikace s nimi po telefonu. Na výkon činností operátorů dohlíží Supervizoři, které lze označit za liniové manažery, kteří se starají o jednotlivé zaměstnance v call centru. Další úroveň tvoří pozice Vedoucí projektu, který má na starosti kompletní zajištění provozní části oddělení telemarketingu.

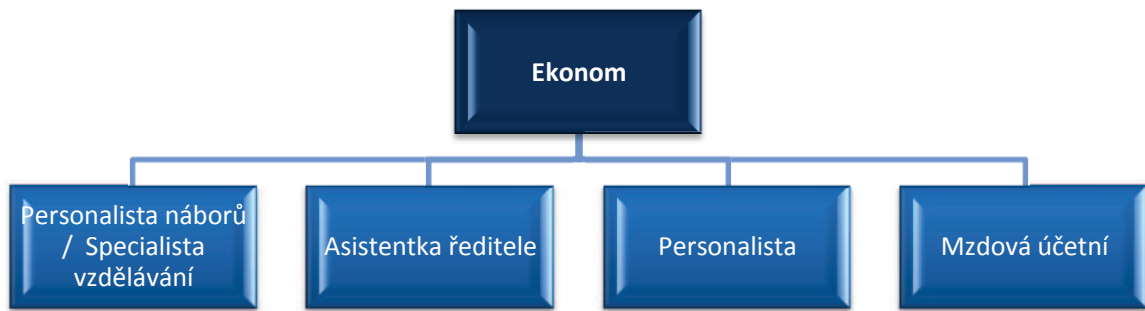
Mimo call centra má společnost IT oddělení, Personální a ekonomické oddělení, Oddělení exportu a importu.

Pracovníci personálního oddělení

Personální oddělení společnosti tvoří skupina čtyř pracovníků. Všichni pracovníci pracují na hlavní pracovní poměr. V případě většího počtu přichozích životopisů nebo nepřítomnosti některého pracovníka dochází na výpomoc asistentka. Pracovní prostor je vymezen v samostatné uzavřené místnosti, ve které je umístěno ještě oddělení controllingu, kde pracují další tři zaměstnanci. Všechna pracovní místa jsou vybavena počítačem se síťovým propojením.

Personální činnosti vykonávají pracovníci s následnými pracovními pozicemi uvedenými v pracovní smlouvě, znázorněné na organizační struktuře níže:

Obrázek 2 Organizační struktura personálního oddělení



Zdroj: Vlastní

Personální oddělení spadá pod oddělení financí controllingu, přímým nadřízeným personalistů je ekonom.

Personalista naboru zaměstnanců/Specialista vzdělání vykonává následující činnosti:

- Organizace a vedení výběrových řízení, příprava materiálů, obvolávání zájemců o práci, zadávání dat z výběrového řízení do systémů
- Organizace výběrových řízení v oblasti managementu
- Domlouvání termínů nástupů zaměstnanců, zajišťování lékařských prohlídek
- Organizace nástupů zaměstnanců
- Přijímání zaměstnanců (podpisy smluv s novými zaměstnanci)
- Zadávání inzercí, kontrola propagace, jednání o nových možnostech inzerce, kontrola kreditů pro internetové inzerce
- Zajištění úředních hodin
- Změny bodových účtů zaměstnanců (příprava mzdových výměrů a odměn)
- Vyhodnocení programu Friends
- Porady s kolegy, jednání
- Zpracování statistik

Asistentka ředitele **aktuálně** vykonává téměř výhradně činnosti pro personální oddělení. Do jejích kompetencí patří:

- Rozdělování příchozích životopisů pro ostatní pobočky na denní bázi
- Organizace a vedení výběrových řízení, příprava materiálů, obvolávání zájemců o práci, zadávání dat z výběrového řízení do systémů

- Organizace nástupů zaměstnanců
- Přijímání zaměstnanců (podpisy smluv s novými zaměstnanci)
- Zadávání volných pracovních pozic, činnosti související s propagací nábory zaměstnanců (vedení dnů otevřených dveří)
- Zajištění úředních hodin
- Vyhodnocení programu Friends
- Porady, jednání
- Zpracování statistik
- Zajištění BOZP a PO společnosti
- Další činnosti nesouvisející s chodem personálního oddělení

Personalista vykonává tyto činnosti:

- Příprava dokumentů pro vznik pracovního poměru
- Podpisy smluv s novými zaměstnanci
- Zadávání zaměstnanců do informačního systému
- Vedení osobních složek zaměstnanců
- Zodpovědnost za prodlužování smluv stávajících zaměstnanců, vyřizování dodatků ke změnám v pracovních poměrech zaměstnanců
- Správa a evidence magnetických karet
- Komunikace s úřadem práce (hlášení zaměstnanců)
- Přidělování mimořádných odměn v systému Cafeteria
- Ukončování pracovních poměrů zaměstnanců HPP, zodpovědnost za vyrovnání závazků zaměstnanců vůči společnosti
- Zajištění úředních hodin
- Spolupráce se mzdovou účetní pro uzavírání mezd

Do personálního oddělení patří také mzdové oddělení. **Mzdová účetní** zajišťuje zejména agendu zajištění zpracování mezd (zadání zaměstnanců do mzdového programu, měsíční zpracování mezd, ukončování zaměstnanců, tvorba výplatních lístků, potvrzení pro zaměstnance, komunikace s úřady, evidence exekucí atd.). Mimo standardní mzdové záležitosti se také podílí na personální agendě:

- Výpočet stravenek pro zaměstnance
- Příspěvek na dopravu zaměstnanců
- Zadávání nepřítomnosti zaměstnanců do informačního systému

- Sledování čerpání osobního volna zaměstnanců

2.5.2 Programové vybavení personálního oddělení

1) Interní informační systém:

Ve společnosti je veden vlastní informační systém, který vyvíjí IT oddělení a který působí napříč celou společností. Program má několik úrovní, personalisté využívají větev TELEMARKETING a PERSONALISTIKA. Telemarketing eviduje průběh výběrovým řízení pro brigádníky, jsou v něm nastaveny exportní statistiky.

Nejvyužívanější větví je větev personalistika. Personalistika eviduje velké množství údajů o zaměstnanci po vzniku pracovního poměru. Kmenová obrazovka nabízí základní údaje o zaměstnanci (jméno, adresu, datum narození, login a heslo, segment), dále jsou pod kmenovými údaji vedeny karty, kde se zapisují další informace (vznik PPV, typ smlouvy, platnost, zkušební doba, znalosti, mzdový tarif, znalosti, absolvovaná školení, lékařské prohlídky atd.) V personalistice je možné zadávat a sledovat nepřítomnost zaměstnanců (pracovní neschopnost, ošetřování člena rodiny). Personalistika je propojena s přihlášením zaměstnanců do systému a sleduje jejich počet odpracovaných hodin. Pomocí personalistiky se tvoří podklady pro mzdy. Výhodou velkého množství zadaných dat je variabilita a množství exportních statistik.

2) Vema:

Mzdový program pro evidenci mezd. Jedná se o program, kdy jsou data uložena na serveru společnosti Vema a přes vzdálený přístup jsou data spravována. Program je používán pouze pro mzdové zpracování, nabízí však více modulů, které mohou být pro podnik zajímavé z hlediska ušetření času.

3) Docházka zaměstnanců

Pro účely vstupních magnetických karet je používán program Docházka, kde se zadávají a evidují zaměstnanci a jejich přístupy po budově. Do programu jsou ručně zadávána jména zaměstnanců a přidělovány přístupy po budově.

4) Firemní Intranet

Pro zajištění informovanosti zaměstnanců se používá jednoduchý intranet, který spravuje personální oddělení. Nejčastěji jsou přidávány různé příspěvky a aktuální informace z dění ve firmě.

5) Tabulky v programu Excel

Velké oblibě čelí množství používaných dokumentů programu Excel, které buď nahrazují evidenci v informačním systému, případně informace pouze zdůrazňují nebo zvýrazňují. Výhodou je přehlednost na první pohled a snadné zadávání. Nevýhodou je však omezené množství statistického využití, pracnost s vyhodnocením a nekompletnost údajů, složitá orientace. Zároveň je velmi snadné data měnit a velmi těžce se definují přístupy pro určité skupiny zaměstnanců.

Personalisté používají:

- Tabulka Excel „*HPP_rok_*“ – slouží pro zadávání zájemců o práci na hlavní pracovní poměr a vyhodnocuje jeho průběh.
- Tabulka Excel „*Obsazenost VR*“ – hlídá maximální počet pozvaných na výběrové řízení pro brigádníky
- Tabulka Excel „*Friends*“ – slouží pro evidenci a vyhodnocení odměn za doporučení nového pracovníka
- Tabulka Excel „*Počty OP*“ – sleduje na denní bázi počty příchozích životopisů, počty o účastech na výběrovém řízení, nástupy zaměstnanců až po denní počty ukončených zaměstnanců.
- Tabulka Excel „*Ukončení OP*“ – sleduje konkrétní ukončení pracovních poměrů, slouží jako přehled pro vedoucí zaměstnance i personalisty, na konci měsíce pro mzdovou účetní
- Tabulka Excel „*Nábory – plnění plánu_rok_*“ – sleduje na týdenní/měsíční bázi výsledky výběrových řízení s plány. Níže vložená ukázka z tabulky demonstruje množství zadávaných údajů, které musí personalisté evidovat a ručně přepisovat pravidelně do dokumentu.
- Tabulka Excel „*Seznam školení*“ – slouží jako podklad pro organizaci vstupního školení, vyhodnocení nastoupených zaměstnanců
- Tabulka Excel „*Odvody_rok_new*“ – slouží pro přehled nastoupených zaměstnanců do jednotlivých týmů

Alarmující skutečností je, že tyto dokumenty používají personalisté na denní bázi.

2.5.3 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru je možné rozdělit do několika fází, které zajišťuje personální oddělení:

Plánování termínů výběrových řízení

Vzhledem k tomu, že součástí výběrových řízení jsou vedle personalistů i příslušníci z jednotlivých oddělení, čili vedoucí zaměstnanci, personalisté musejí termíny plánovat dopředu a domlouvat se s jednotlivými zástupci na vhodných termínech. Termíny se obvykle plánují měsíc dopředu a zaznamenávají se do dokumentu v programu Excel. Vlastní evidenci termínů následně vede personální oddělení pro vlastní orientaci opět ve formě tabulek. Termíny jsou kapacitně omezeny z důvodu velikosti školících místností a dodržení přiměřené délky výběrového řízení.

Příprava pohovoru

Kontaktní údaje zájemců o práci jsou nejčastěji v podobě strukturovaného životopisu, zaslání jména a telefonického kontaktu, předání e-mailové adresy nebo telefonního čísla. Personalisté tyto údaje shromažďují a následně organizují výběrová řízení. Proces výběru zaměstnance je sledován od pozvání na výběrový pohovor.

Zavedení zájemce o práci do systému

Údaje se zaznamenají v případě zájemce o brigádu do interního systému telemarketing, v případě zájemce o hlavní pracovní poměr do tabulky Excel a v případě zájemce o manažerskou pozici obvykle do vlastní tabulky personalisty, který organizuje výběrové řízení. Jako základní informační vstup je považováno jméno a příjmení kandidáta, telefonní číslo, e-mailová adresa a zdroj, díky kterému se o pracovní pozici kandidát dozvěděl.

Výběrové řízení

Proces nábory zaměstnanců na operátorské pozice je realizován kontinuálně během celého roku a k jeho přerušení prakticky nedochází.

Výběrové pohovory probíhají dvakrát až čtyřikrát týdně dle příchozích životopisů a kandidáti jsou v obou případech zváni na hromadné výběrové řízení. Skupinové pohovory jsou vedeny z důvodu efektivního využití času, protože už od samotné fáze nábory operátorů narážíme na „nepopulárnost“ pracovní pozice. Na jeden termín se zve průměrně 10 kandidátů. Velký úpadek zájmu o pracovní pozici prochází všemi fázemi nábory zaměstnanců.

Proces po zaslání životopisu uchazeče o práci je nastaven tak, že druhý den po zaslání životopisu je kandidát osloven po telefonu s nabídkou termínu pohovoru. Kandidát je znovu v krátkosti seznámen s pozicí a již po vysvětlení práce někteří kandidáti odmítají. Pozvaným zájemcům je následně zasílána personalizovaná pozvánka k pohovoru s termínem a mapou. V den konání pohovoru SMS s připomenutím času.

V den konání pohovoru jsou kandidáti přijati personalistou, uvedeni do školící místnosti a následuje podrobná prezentace společnosti, kde se kandidáti dozvědí informace o společnosti, ale zejména podrobné informace o systému práce pozice operátora, systému proškolení, odměňování a benefitech. Po úvodní prezentaci následuje prohlídka call centra, kde je znovu kandidátům vysvětlena náplň práce. Výběrové řízení dále pokračuje představením produktu, který bude nový zaměstnanec po telefonu nabízet. Jedná se o zkrácenou formu produktového školení a následně kladené otázky školitele identifikují zájem a pozornost kandidáta. V této fázi výběrového řízení se k personalistovi připojí supervizor, který se dále aktivně podílí na výběrovém řízení. Průběh výběrového řízení je složen z úkolů, které zkoumají pracovní potenciál a motivaci budoucího pracovníka.

Poslední částí výběrového řízení je strukturovaný pohovor, kde se s kandidátem hodnotí fiktivní pohovor, poté následuje zkoumání zkušeností kandidáta a jeho motivace pro práci. Po skončení pohovoru je kandidát ještě tentýž den informován o výsledku pohovoru.

Pro oblast nábory zaměstnanců do managementu (neoperátorské pozice) probíhají výběrová řízení nepravidelně, čili dle potřeby (1 – 2 za měsíc). Pro účel nábory do managementu je na rozdíl od operátorských pozic využíván systém Video pohovorů, který ušetří čas personalistů a dalších účastníků výběru zaměstnance. Video pohovor nahrazuje úvodní setkání s uchazečem. Výhodou využívaného systému je jednoduchá administrativa, ušetření času personalistů a zajištění objektivního posouzení kandidátů. U video pohovorů nedochází k projevům osobních sympatií a program zajistí naprosto stejné podmínky a otázky pro všechny testované kandidáty. Dále se v průběhu výběrového řízení pokračuje formou assessment center, což znamená systém přidělování úkolů zpracovávaných ve skupině.

Výstupy z výběrových řízení jsou:

- Vstupní dotazník

- Hodnoticí formulář
- Záznamy plnění úkolů

Inzerce pracovních příležitostí

Důležitou agendou, kterou zajišťují zejména pracovníci personálního oddělení, je zajišťování inzerce pro dostatečný příjem zájemců o práci. Podnik využívá velké množství kanálů, ze kterých se mohou zájemci o práci o pracovních příležitostech dozvědět. Základní pilíř tvoří **internetové portály**, které se řadí na přední příčky v úspěšnosti přijatých životopisů, protože v dnešní době je hlavním zdrojem informací internet a specializované portály pro získání zaměstnání. V kompetencích personalistů je správa jednotlivých portálů a sběr kontaktů z nich. Frekvence příjmů životopisů je v desítkách za den.

Dalším zdrojem zájemců o práci je firemní program nazvaný **Friends**, který finančně odměňuje stávající zaměstnance za doporučení zaměstnance nového. Pracovníci personálního oddělení sbírají kontakty, které se k nim dostávají formou mailů, telefonickým kontaktem nebo přímým rozhovorem s pracovníkem. Personalisté následně vedou evidenci a zodpovídají za vyplácení odměn.

Za další zdroj pro získávání nových zaměstnanců lze označit **Den otevřených dveří**, který je organizován jedenkrát týdně a jehož cílem je představit nejen firmu, ale také pracovní příležitosti. Na konci krátké prohlídky je účastníkům předán dotazník, kde mohou uvést případný zájem o práci a následně jsou vyzváni k zaslání životopisu pro pozvání na výběrové řízení.

V kompetencích personalistů jsou také organizace propagačních aktivit – **promoakce** v podobě rozdávání letáků. Roznosy letáků jsou sezónní záležitostí, která závisí na počasí a kulturních aktivitách ve městě. Pro tyto účely personální oddělení připravuje vlastní propagační materiály – letáky, které jsou tematicky zaměřeny k oblasti podnikání firmy a zároveň mají za úkol zaujmout.

Jako další reklamní aktivitu lze označit **zveřejnění plakátů** o pracovních příležitostech v místech, kde se vyskytuje cílová skupina potenciálních zaměstnanců. V případě brigádníků se jedná zejména o studenty, proto je distribuce letáků zaměřena na školy a další instituce, kde se studenti pohybují. Aktivity probíhají ve školním roce.

Další aktivity, které do jisté míry souvisí s reklamou a náborem zaměstnanců je pořádání **firemních party**, které jsou nejen pro stávající zaměstnance, ale většinou

přístupné i pro veřejnost. Personalisté se aktivně podílejí na organizaci party a vždy zajišťují propagaci.

Mezi aktivity podporující nábor a zejména komunikaci je správa **Facebooku**.

2.5.4 Přijímání pracovníků

Společnost preferuje a aplikuje co nejrychlejší nástup zaměstnance. Personalistka v den konání výběrového řízení seznámí všechny účastníky výběrového řízení na pozici operátora s výsledkem pohovoru (úspěšné kandidáty telefonicky, neúspěšné e-mailem). S úspěšným kandidátem se domluví na termínu nástupu, který je zahájen podpisem pracovní smlouvy. V této fázi personalisté pracují se záznamovými archy z výběrového řízení, zapisují pozvané kandidáty do tabulky, informace vyhodnocují v interním programu nebo dalším Excelu v závislosti na typu pracovníka.

U zaměstnanců nastupujících na hlavní pracovní poměr personalisté zadají budoucího zaměstnance do informačního systému pro možnost objednat se ke vstupní lékařské prohlídce. Podpisy smluv jsou organizovány na operátorské pozice opět hromadným způsobem a probíhají obvykle několikrát měsíčně v závislosti na období a množství zájemců o práci.

Úkolem personalistů je připravit všechny dokumenty potřebné ke vzniku pracovního poměru. Podnik v tomto případě využívá těchto dokumentů:

- Pracovník nastupující na hlavní pracovní poměr
 - 1) Pracovní smlouva – u zaměstnanců nastupujících na hlavní pracovní poměr je smlouva chystána dopředu personalistou. Do vzoru pracovní smlouvy, která je nachystána ve formátu Word, personalista doplní údaje (jméno a příjmení, adresu, datum narození a trvalou adresu) ze životopisu, který je mu předložen po výběrovém řízení. Součástí smlouvy je závazek zachování mlčenlivosti zaměstnance a další informace vyplývající ze vzniku pracovního poměru. Z toho vyplývá, že údaje o zaměstnanci personalista vyplní do jedné smlouvy ručně třikrát.
 - 2) Charakteristika pracovní náplně – personalista použije šablonu, kam opět přepíše údaje o zaměstnanci.

- 3) Čestné prohlášení – obsahuje informace, které shrnují všechny skutečnosti a povinnosti vyplývající ze vzniku pracovního poměru, seznámení s interními dokumenty, nároky na dovolenou
- 4) Protokol o školení o BOZP a PO
- 5) Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, formulář k prohlášení
- 6) Osobní dotazník
- 7) Kopie OP, čísla účtu a kartičky ZP

- Pracovník nastupující na brigádu:

- 1) Smlouva – brigádníci nastupují na dohodu o provedení práce, na podpisu smlouvy dostanou tiskový formulář a budoucí zaměstnanci si doplní ručně do dohody všechny potřebné údaje.
- 2) Závazek zachování mlčenlivosti
- 3) Prohlášení o odpracování směn
- 4) Prohlášení mladistvých o odpracování směn
- 5) Protokol o školení o BOZP a PO
- 6) Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, formulář k prohlášení
- 7) Osobní dotazník
- 8) Kopie OP, čísla účtu a kartičky ZP

Podpis smlouvy trvá 1 – 1,5 hodiny. V průběhu personalista posílá seznam účastníků školení vytištěný z Excelu, kam se zúčastněné osoby zapíší. Dokument slouží pro kontrolu počtu příchozích na školení a kontrolu, zda všichni příchozí odevzdali nástupní dokumenty. U osob mladších 18 let dokument slouží pro kontrolu lékařských potvrzení.

Závěrem podpisu smlouvy personalista převezme fotografie, případně vyfotí účastníky pro tvorbu magnetických karet.

Po vyplnění všech dokumentů personalista materiály vysbírání a následně dále zpracovává.

Zavádění zaměstnance do informačního systému personalistika

Podpisem dokumentace se uchazeč stává zaměstnancem. Okamžitě po skončení podpisu smlouvy personalista zavádí informace do systému a kontroluje správnost všech dokumentů. Personalista přidá údaje o novém zaměstnanci do interního programu. Provede kontrolu, zda se jedná o nového pracovníka nebo již člověka, který ve společnosti pracoval dříve. Zapiše všechny požadované údaje, vytvoří heslo pro přihlášení, vytvoří a zadá typ pracovního poměru, zapiše platnost smlouvy, případně platnost zkušební doby, informace z osobního dotazníku. Zadání jednotlivce a kontrola odevzdaných dokumentů je v řádu 10 minut.

Následně personalista vytvoří složku zaměstnance, oddělí od sebe dokumenty, které zůstanou vloženy v personální složce a na dokumenty, které budou patřit mzdové účtárně.

Dalším krokem je přidělení osobního čísla zaměstnance, které je pojátkem pro možnost importů podkladů pro mzdy.

Zavádění zaměstnance do mzdového programu

Personalista po založení složky nového zaměstnance, případně opakovaně nastupujícího ho zaměstnance předá složku mzdové účetní, která do mzdového programu zaměstnance zavede. Jako podklad slouží dokumenty odevzdané zaměstnancem při nástupu do společnosti. Mzdová účetní opět zavede informace do mzdového programu (jméno, adresa, typ pracovního vztahu, RČ, titul, stav, bankovní spojení atd.)

2.5.5 Péče o zaměstnance

V průběhu trvání pracovního poměru mají zaměstnanci dotazy, potřebují vyplnit prohlášení, vyřizují si vstupní karty, prodlužují pracovní poměry, vyzvedávají si stravenky, další poukázky. Řeší reklamace na výplatních páskách nebo jdou například ukončit pracovní poměr.

Vedení úřední hodiny

Mezi obsáhlou činností personalistů patří obsluha úředních hodin pro zaměstnance. Zaměstnanci mají různé dotazy a požadavky, potřebují různá potvrzení. Chodí si vyzvedávat magnetické karty, potřebují informace o výplatních páskách a mnoho dalšího.

Úřední hodiny jsou stanoveny v pondělí 9:00 – 12:00 a ve středu 13:00 – 16:00 hodin. V té době je vždy předem určený personalista zaměstnancům k dispozici. Velmi častou situací však je nedodržování úředních hodin a zaměstnanci apelují na okamžité vyřízení požadavků, zejména jedná – li se o ukončení pracovního poměru.

Správa magnetických karet

Z důvodu zabezpečení dat ve společnosti má každý zaměstnanec magnetickou kartu, která obsahuje jméno pracovníka, pracovní pozici, jeho fotografii a přístup do jednotlivých míst společnosti. Úkolem personalistů je zajistit vydání karet pro všechny zaměstnance. Nejdříve je nutno zaměstnance vyfotit, fotografii nahrát do systému, vytisknout polep na kartičku, zadat zpřístupnění v systému docházka. Při ukončení pracovního poměru je nutno převzít kartu zpět a zkontrolovat její funkčnost. V případě poškození je nutno předat podklad mzdové účetní pro stržení zálohy na kartu ze mzdy.

Stravenky

Kolektivní smlouva zaměstnancům zaručuje nárok na stravenky. Stravenky jsou poskytovány zaměstnancům pracujícím na HPP v hodnotě 70 Kč/ks. Zaměstnanec si 32 Kč (45%) za stravenku hradí sám formou srážky ze mzdy, 55 % (38 Kč) přispívá zaměstnavatel. Stravenky jsou poskytovány zaměstnanci na měsíc dopředu, nárok se počítá na základě budoucích pracovních dnů. Za správu stravenek nese odpovědnost mzdová účetní, která na základě pracovních výkazů počítá nárok na stravenky a objednáva je. Objednané stravenky si poté zaměstnanci chodí osobně vyzvedávat na personální oddělení obvykle v úředních hodinách a jejich převzetí stvrzují podpisem.

Prodlužování pracovních smluv

Personalisté odpovídají za platnost smluv zaměstnanců. Zaměstnanci nastupující na hlavní pracovní poměr uzavírají smlouvu s platností 6 měsíců. Každý měsíc personalista z programu vyfiltruje všechny zaměstnance, kterým končí platnost smlouvy a řeší s vedoucím pracovníkem další prodloužení, případně ukončení. Následně personalista tvoří dodatky k pracovním smlouvám nebo ukončení pracovního poměru. Personalista následně musí hlídat počet opakování a maximální dobu délky pracovního poměru na dobu určitou.

U brigádníků je zodpovědnost ponechána na zaměstnanci, dohoda o provedení práce je uzavírána vždy na aktuální měsíc a na každý měsíc vyplňována zvlášť až do vyčerpání maximálního limitu 300 hod/rok. Po vyčerpání limitu dohody o provedení

práce je zaměstnanci vytvořena smlouva Dohoda o pracovní činnosti, která je obvykle vytvářena na půl roku.

Smlouvy a dodatky jsou ukládány i elektronicky.

Změny ve mzdových výměrech

Ve společnosti funguje systém pravidelného navyšování mzdy u pozice operátora. Systém závisí na výkonnosti operátora, který sbírá za svoji výkonnost body. Po překročení určité hranice dochází k pravidelnému navyšování základní mzdy. S každým navýšením základní mzdy je spojená prémie za postup a na tarifní postup jsou rovněž navázána mimořádná školení nad rámec pracovní náplně. Povinnosti personalistů je hlídat bodový účet, vytvářet na jeho základě nové mzdové výměry a zadávat změny do informačního systému.

Sledování docházky zaměstnanců

U zaměstnanců HPP je každý měsíc tvořen a zakládán výkaz práce. Personalista vytvoří šablonu, kterou uloží na sdílený disk, aby byl výkaz práce přístupný případným dalším vedoucím. Následně přímý vedoucí doplní příchody, odchody zaměstnance a jeho nepřítomnost. Na konci měsíce se výkaz tiskne a předává na personální oddělení. Výkazy přebírá mzdová účetní, která dle výkazů zadává nepřítomnost do mzdového programu a připravuje podklad pro výpočet stravenek.

U brigádníků je evidence odpracované doby sledována v systému personalistika.

Ukončení pracovního poměru

Charakteristickou vlastností společností zabývajících se telemarketingem je vysoká míra fluktuace. To znamená nejen velké počty příchozích zaměstnanců do podniku, ale i vysoké počty odchozích pracovníků. K ukončování pracovního poměru tak dochází na denní bázi. Personalista nese odpovědnost za formální správnost ukončení pracovního poměru. V mnoha případech dochází k situaci, kdy chce zaměstnanec ukončit pracovní poměr a rovnou přichází na personální oddělení, aniž by před tím navštívil vedoucího zaměstnance. Z toho důvodu funguje pro vedoucí zaměstnance a pro personální oddělení Excel dokument s jednotlivými ukončenými zaměstnanci a s důvody ukončení. Po vyřízení výstupní dokumentace ukončí zaměstnance personalista v interním programu personalistika a dokumenty předá mzdové účetní, která rovněž provede ukončení ve mzdovém programu a následně vytvoří výstupní dokumentaci.

Tabulka níže shrnuje skutečné počty činností personálního oddělení od nábory zaměstnanců po jejich ukončení za jeden rok (1.1.2014 – 31.12.2014). Uvedené informace zohledňují příjem pracovníků na pozici operátor. Jedná se o součet BRG i HPP.

Tabulka 3 Fáze příjmu pracovníků

Fáze	Počet za rok
Přijaté životopisy	1 773
Pozvání uchazeči na VŘ	1 718
Nastoupili do společnosti	432
Ukončili spolupráci	435

Zdroj: Vlastní

2.5.6 Měření efektivity

Velmi důležitými informacemi jsou výsledkové ukazatele, které slouží jako přehled pro plánování kapacit, nových projektů atd. Každý zaměstnanec musí projít přes personální oddělení a proto má oddělení velké množství dat, které zaznamenává. Z již uvedených informací částečně vyplývá, že jsou pro sledování různých údajů používány Excel tabulky. Je proto také poměrně složité tvořit a sledovat komplexní vyhodnocení, neboť velké množství údajů je zaznamenáváno na různých místech. Společnost v současné době sleduje nejpodrobněji fázi nábory zaměstnanců, kde měří:

- 1) Čistý přírůstek a úbytek zaměstnanců
- 2) Proces výběrového řízení (příchozí CV, pozvání, příchozí, přijatí, nastoupení)
- 3) Počet ukončených zaměstnanců
- 4) Dále se měří index absence

2.6 VÝZKUM

Cílem práce je navrhnout opatření pro podnik, která povedou k zefektivnění personálních činností a zvýšení významu personálního oddělení. Z toho důvodu bylo nutné provést výzkum mezi pracovníky personálního oddělení a jejich přímým nadřízeným. S ohledem na podrobný rozbor činností a množství informací je výzkum

veden pouze s dotčenými pracovníky a z důvodu neznalosti personální práce ostatními zaměstnanci nebude provedeno hodnocení personálního oddělení ostatními zaměstnanci.

Z důvodu podrobného rozboru tématu jsou použity přímé rozhovory. Jedná se o *kvalitativní výzkum*, díky kterému je možno získat velké množství informací. Dále pracovníci vytvářeli vlastní dokumenty o vykonávané práci na žádost diplomanta.

Výzkum je možné rozdělit do několika stadií, během kterých k získávání informací docházelo:

Prosinec 2014

Sběr informací o postupu zápisu jednotlivých činností souvisejících s výkonem práce personalistů. Pro tento účel byli pracovníci požádáni o vyplnění tabulky, která obsahovala:

- Jaký údaj zapisujete
- Odkud informaci získáváte
- Kam se údaj zaznamenává
- Kdo má k datům přístup
- Důvod
- Frekvence zápisu

Leden 2015

Personální audit - monitoring veškerých činností prováděných jednotlivými pracovníky. Zaměstnanci byli vyzváni k soupisu všech jejich kompetencí a činností, které vykonávají.

Únor 2015

Hlubkové rozhovory s pracovníky personálního oddělení a s ekonomem společnosti. V tomto případě byla zvolena metoda výzkumu formou osobního dotazování. Metoda byla zvolena takto proto, aby mohl výzkumník reagovat na odpovědi respondentů a případně přidat další dotazy. Dotazování bylo přímé, tedy prováděné přímo výzkumníkem. Rozhovory byly vedeny s 5 respondenty a každý trval zhruba 45 minut. Dotazník zodpovídali:

- Ekonom

- Koordinátor náborů (Asistentka ředitele)
- Personalista náborů/Specialista vzdělávání
- Personalista
- Mzdová účetní

2.6.1 Analýza zjištěných údajů

Veškeré dokumenty byly zpracovávány postupně, nejprve byly zpracovány toky informací, díky kterým byla zakreslena informační mapa současného stavu. Dále byly díky těmto informacím zjištěny konkrétní používané postupy vykonávaných činností, zejména místa, kam pracovníci informace v počítači ukládají. V dalším kroku byly popsány jednotlivé činnosti pracovníků, díky kterým byly popsány veškeré činnosti personalistů a vykonávané aktivity v rámci celého oddělení a firmy. Poslední částí je vyhodnocení rozhovorů. Z důvodu zjištění co nejvíce informací byl veden s příslušnými zaměstnanci hloubkový rozhovor a následně byl pro srovnání údajů vyplněn dotazník s potvrzením či vyvrácením shody.

Veškeré zaznamenané odpovědi osobních rozhovorů byly seříděny podle pořadí otázky. Následně bylo analyzováno, co z odpovědí plyne, zda se v něčem odpovědi shodují nebo vylučují a zda mají společné rysy.

2.6.2 Rozhovor s ekonomem

Obrázek 3 Oblasti rozhovoru

Otázky řízeného rozhovoru s ekonomem

- Jak by stručně charakterizoval personální oddělení
- Jaké hlavní úlohy personalisté plní v podniku
- Jak hodnotí využití pracovní doby personalistů
- Kdo se stará o rozvoj personálních procesů
- Jak vnímá postavení personálního oddělení a personalistů v podniku
- Jakým způsobem se měří efektivita

Zdroj: Vlastní

Z rozhovoru s ekonomem společnosti vyplynulo, že dle jeho pohledu neplní personální oddělení tolik funkcí, kolik by mělo a to zejména z časových důvodů. „*Je to zejména množstvím neefektivních věcí, spousta věcí se rozsykala. Bazíruje se na věcech, které se dělaly, protože na to byli lidi.*“ Ekonom velmi kladně hodnotí lidský kapitál personálního oddělení, podle jeho názoru všichni pracují velmi dobře, rozumí svojí práci, dělají vše pro firmu, není jim nic jedno. Podle jeho názoru je nutné však práci zefektivnit, aby ji bylo dále možno vykovávat ve sníženém počtu. Rozdělení pracovních činností označuje jako logické.

Jako slabou stránku personálního oddělení ekonom označuje neefektivitu, neflexibilní zavádění změn. Konkrétně jako příklad neflexibility uvádí další generování tabulek, případně snahu vyhovět mnohdy ne zcela racionálním požadavkům ostatních zaměstnanců.

Podle ekonoma dále chybí ve vypjatých momentech dostatečná zastupitelnost v určitých oblastech, proto považuje za velmi důležité udělat jednoduchý, ale komplexní personální informační systém, který nebude tak složitý na údržbu a proto bude snazší řešení zastupitelnosti například dočasnou výpomocí ze stran vedoucích týmů.

Personální oddělení podle ekonoma zastává činnost nábory zaměstnanců, administrativu, vyhotovení smluv, styk s úřady a ukončení pracovních poměrů.

Z pohledu využití pracovní doby ekonom zmiňuje, že všichni pracují pilně, ale práce se dá zefektivnit a to zejména změnou systému. Ekonom by více proaktivity ohledně zefektivnění čekal z řad pracovníků personálního oddělení.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že rozvoji personálních procesů se věnuje sám ekonom. Vedoucí zaměstnanci ve společnosti mají pocit, že personální oddělení nedělá nic a mají tendenci se do procesů sami zapojovat.

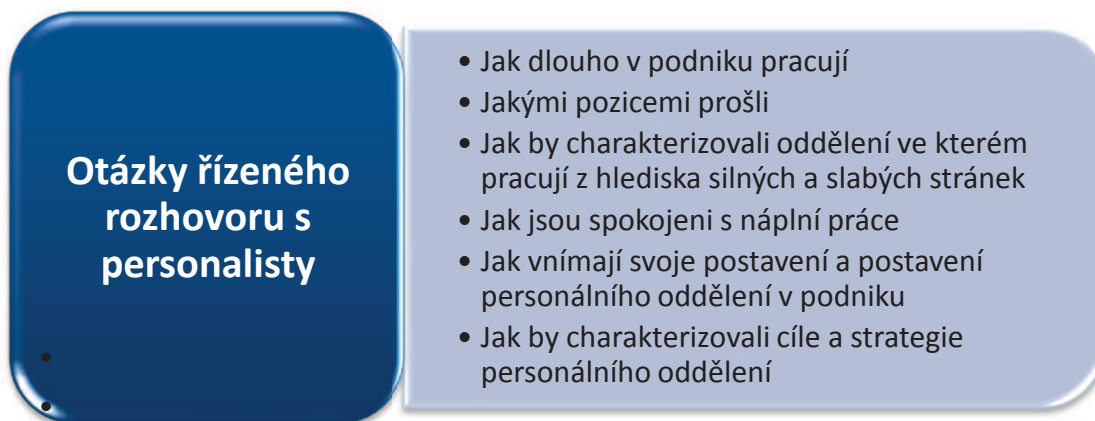
Ke změnám pracovních úkolů jednotlivých personalistů dochází v souvislosti se změnami týmů, aby se činnosti stihly. Změny jsou přímo komunikovány na poradách, ekonom nepřikládá důležitost formální úpravě pracovních pozic a úkolů v pracovní smlouvě a náplni práce. Více je pro něj důležité, že systém funguje a že se činnosti nevytratí.

Ekonom popisuje personální oddělení jako klíčové, bez kterého by se business nemohl dělat. Neuvažuje o zařazení adaptace a vzdělávání do činností personálního oddělení.

Poslední otázka se týkala měření efektivity, která již byla popsána v kapitole 2.5.6 Měření efektivity.

2.6.3 Analýza jednotlivých odpovědí personalistů

Obrázek 4 Oblasti rozhovoru



Zdroj: Vlastní

- ***Jak byste stručně charakterizovala oddělení, ve kterém pracujete?***

Na tuto úvodní otázku respondenti odpovídali v podobném duchu a to ve smyslu, že **oddělení prochází krizí**. Tři ze čtyř respondentů shodně uvedli, že pociťují zmatek. Dále každý respondent uvedl trochu jiné příklady, konkrétně:

- „kompetence v rozdělení úkolů jsou nejasné, nejasné je i ověřování pravosti dokumentů“ (vzory smluv, hlavičky na smlouvách)
- „vnímám jako problematické předávání informací z dění ve firmě vůči pracovníkům personálního oddělení“
- „pociťuji velký tlak na výsledky ze strany vedení“
- „naše odměny jsou stanoveny za neovlivnitelné plány“

- ***V čem vidíte silné stránky personálního oddělení?***

Rozbor silných stránek ukázal shodu všech účastníků ve vnímání vzájemné **pomoci na oddělení**, že se **na sebe mohou spolehnout**. Dále každý vnímal otázku trochu jiným směrem, čili další odpovědi byly odlišné:

- „vůči zaměstnancům se snažíme chovat vždy slušně“
- „vycházíme si na oddělení vstříc“
- „jsme propojeni, spolupracujeme spolu“

- „každý je za svou práci odpovědný a stojí si za ní“
- „flexibilita, na požadavky dokážeme rychle reagovat“

- ***V jakých oblastech vidíte slabé stránky?***

Většinová shoda (tři ze čtyř respondentů) byla uvedena v **problému v komunikaci a vnímáním oddělení ze strany vedení společnosti**. Dále byla shoda dvou pracovníků v absenci vedoucí pozice na personálním oddělení.

Další uvedené údaje byly u jednotlivých respondentů již odlišné:

- „děláme zdlouhavě a neefektivně zajaté věci“
- „není tam chuť něco měnit“
- „chybí tam znalost pracovního práva a zákonů“
- „jsem demotivována, dost věcí není dotaženo do konce (nejsou aktualizovány pracovní pozice ve smlouvách)“
- „personální oddělení se dostalo na okraj, není vnímáno jako partner a nemá prostor pro názor“
- „v naší kompetenci je dělat pouze základní věci“
- „personální oddělení je vnímáno jako uložště papírů“

- ***Jak jste spokojena s náplní práce?***

V této odpovědi se všichni respondenti shodli, že jsou **více méně s náplní práce spokojeni**, u každého respondenta začala odpověď slovem „baví mě...“ a následně doplnili vlastní vykonávané aktivity. Poté tři respondenti uvedli další komentáře, například že se musejí pořád zlepšovat a vzdělávat, jsou různé nové metody a to je označeno jako vyhovující. Dalšímu respondentovi chybí dříve realizované činnosti, které už nemůže z časových důvodů vykonávat, navíc se k pracovníkovi, který je za oblast v rámci pracovní smlouvy zodpovědný, nedostávají žádné informace a aktivity si případně řeší vedení samo. Dalšímu chybí prostor pro to udělat si své věci, i když jsou úřední hodiny jen dva dny v týdnu, zaměstnanci chodí na personální oddělení pořád.

Pro ověření byla použita první otázka z dotazníku, která se týkala spokojenosti s náplní práce. Tři respondenti uvedli, že s tvrzením zcela souhlasí. Jeden respondent uvedl, že s tvrzením spíše souhlasí. Z ověření vyplynula jasná shoda respondentů v oblasti spokojenosti s náplní práce.

- ***Jak byste definovala využití Vaší pracovní doby?***

Každý respondent popsal využití trochu odlišně, ale v celkovém pohledu lze konstatovat, že se rozhodně **cítí pracovní vytížení**. Uvedené odpovědi zahrnovaly pocit plného využití, ale v závislosti na období – „někdy není možné stihnout oběd, ale jiný den to může být volnější“. Další respondenti uvedli využití 100% v konstantním měřítku, další 95%, poslední respondent ohodnotil využití na 80% – „na začátku a konci měsíce není možné vůbec nic stíhat, v prostřed měsíce je to trochu volnější.“ U všech respondentů byla kladná odezva na splnění nečekaného úkolu, i když jim čas nezbyvá.

Cílem druhé ověřovací otázky bylo zjistit spokojenost s množstvím vykonávané práce. Tři respondenti uvedli, že s tvrzením spíše souhlasí, jeden respondent uvedl, že s tvrzením spíše nesouhlasí. Tato ověřovací otázka opět potvrdila shodu z přímého dotazování. Třetí ověřující otázka vymezuje tvrzení týkající se pracovního vytížení. V této otázce byla zaznamenána naprostá shoda v odpovědích, všichni respondenti s tvrzením rozhodně souhlasí a cítí se pracovní vytížení. Čtvrtá ověřující otázka, zabývající se časovými možnostmi pro splnění nečekaného, opět potvrdila naprostou shodu respondentů. Všichni uvedli, že s tvrzením spíše nesouhlasí. Třetí i čtvrtá otázka potvrdily shodu z osobního dotazování.

- ***Kolik času věnujete rozvoji, zlepšování a zefektivňování?***

Všichni respondenti odpověděli shodně v tom, že se v podstatě **snaží o zefektivňování, ale nezbyvá jim mnoho času**. Dále byly jako příklad uvedeny jednotlivé aktivity, které respondenti označili jako vlastní návrhy zefektivnění v poslední době, např. úprava výběrových řízení, propojování Excelu a rozložení dokumentů, spojení podpisu smluv.

Pro ověření této oblasti byla stanovena pátá otázka v dotazníku, která měla za úkol potvrdit, zda mají respondenti čas na zlepšování a zefektivňování práce. Všichni odpověděli naprosto shodně, že s tvrzením spíše nesouhlasí a tím potvrdili informace z osobního dotazování.

- ***Jak často dochází ke změnám v náplni Vaší práce?***

Dva respondenti na tuto otázku reagovali shodně a to tak, že **ke změnám u nich dochází pořád**, další uvedl, že jsou změny odvislé od odchodů členů oddělení, nebo že se činnosti pořád nabalují a v poslední době to graduje. Princip rozdělování úkolů popsali všichni stejně a to tak, že se jedná o společný meeting, kde se proberou jednotlivé činnosti a ty se předají tomu, kdo k nim má profesně nejbliž, nebo ten, kdo o ně projeví velký zájem. Za důležité považují, že jsou schopni se domluvit. Za poslední rok došlo u všech respondentů k velkým změnám pracovních úkolů zejména z hlediska objemu.

Konkrétní poznámkou v tomto okruhu bylo vyjádření nespokojenosti z důvodu neaktualizování pracovních smluv a popisů práce.

- ***Jak jste spokojena s programovým vybavením?***

Všichni uvedli, že programové vybavení hodnotí jako **standardní, všichni respondenti jsou spokojeni** s interními aplikacemi.

Dva respondenti vyjádřili nespokojenost s programem Zimbra, který je používán k elektronické poště, jeden respondent upozornil, že vůbec nebyl proškolen na novou aplikaci.

- ***Jak vnímáte svoje postavení v podniku a postavení celého oddělení?***

Reakce všech respondentů na tuto otázku byly **negativní**. Obecně lze konstatovat, že vlastní postavení i postavení celého oddělení vnímají negativně. Konkrétně bylo uvedeno, že se postupně personální oddělení začalo brát jako nedůležité, kde může pracovat kdokoliv a že by se mohlo zrušit, není bráno jako poradní orgán ani jako partner. Dále bylo popsáno, že všichni požadují věci hned a z druhé strany chybí pocit vděčnosti. Někteří zaměstnanci nekomunikují, raději nezvedají telefon, případně za ně vyřizuje záležitosti náhrada. Tři respondenti doslova uvedli, že necítí žádnou podporu od vedení společnosti.

Z odpovědí na význam výkonu práce jednotlivých respondentů vyplynulo, že jejich význam pro podnik je, ale je brán jako automatický k zajištění chodu firmy.

Pro ověření shody byla použita šestá otázka, která zjišťovala, zda respondentům pracovní prostředí vyhovuje. Tři respondenti uvedli, že stvrzením spíše souhlasí, jeden

respondent uvedl, že s tvrzením nesouhlasí zcela. Sedmá otázka měla za úkol potvrdit shodu v pozitivním vnímání vlastního postavení v podniku. V této otázce došlo k rozdílným odpovědím respondentů. Jeden uvedl, že s tvrzením spíše souhlasí, dva respondenti uvedli, že s tvrzením spíše nesouhlasí a jeden respondent zcela nesouhlasí. Další ověřovací tvrzení bylo zaměřeno na pozitivní vnímání postavení personálního oddělení ve společnosti. Dva respondenti uvedli, že s tvrzením spíše nesouhlasí a dva respondenti uvedli, že nesouhlasí s tvrzením zcela. Otázky potvrdily informace získané z přímého dotazování, týkající se negativního vnímání postavení jednotlivců i celého oddělení.

- ***Jak byste charakterizovala strategii a cíle personálního oddělení?***

Z odpovědí všech respondentů vyplynulo rozdílné vnímání v oblasti strategie a cíle. Konkrétně bylo uvedeno, žádná strategie a cíle neexistuje, do budoucna se nehledí. Další odpověď byla ve smyslu, že nic takového není a nefunguje to. Další respondenti vidí cíle v tlaku co nejvíce nabírat nové zaměstnance, přitom vedení ruší motivaci pro stávající zaměstnance. Dále se například řeší, co dalšího vypustit, jediným cílem je, aby firma vydělávala.

Z ověření této oblasti vyplynulo, že v současné době není definována oblast strategie cílů, ale tři respondenti strategii a cíle rozhodně vnímají jako důležité. Jeden respondent uvedl, že s tvrzením spíše nesouhlasí.

2.7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza vychází z popsaných informací týkajících se vnějšího okolí podniku a vnitřní analýzy.

Je to metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats) sledované firmy, kterými hodnotíme současný stav firmy (interní prostředí) a současnou situaci firmy (vnější/externí prostředí). S její pomocí je možno formulovat rozvojové směry a činnosti, možné strategie a cíle. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Vzájemným porovnáním faktorů silných a slabých stránek na jedné straně a příležitostí a hrozeb na druhé straně lze získat nové informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného působení. SWOT analýzu lze tedy

využít jako jeden z nástrojů pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, v tomto případně strategii vedoucí k zefektivnění personálních činností ve společnosti.

Jednotlivé zjištěné údaje byly postupně zaznamenávány do SWOT analýzy a následně byly pouze seřazeny abecedně.

Příležitosti

- Dotace na nová pracovní místa
- Expanze do jiných lokalit, na Slovensko
- ISO certifikace
- Nízké úrokové sazby pro úvěr
- Příliv nových pracovníků díky velkému množství vzdělávacích institucí v místě podnikání
- Rozvoj informačních technologií

Hrozby:

- Možný tlak na nárůst mezd
- Nárůst minimální mzdy a růst průměrné hrubé mzdy
- Silná konkurence v oblasti zaměstnávání
- Snižující se počet nezaměstnaných
- Zdražování energií

Silné stránky:

- Dobré vztahy mezi zaměstnanci na personálním oddělení, ochota pomáhat si a vycházet si vstříc
- Firemní intranet
- Firemní občasník
- Kvalitní mzdový program Vema
- Měření indexu absence, návaznost na odměňovací systém
- Možnost měnit délku pracovního úvazku, typ PP
- Poutavá marketingová kampaň
- Produktivní věková skupina pracovníků

- Rychlý průběh od výběrového řízení k nástupu
- Skupinové výběrové řízení na operátorské pozice
- Stabilita zaměstnanců personálního oddělení
- Stránky na Facebooku
- Variabilní možnost výběru pracovního poměru
- Variabilní program personalistika
- Video pohovory pro manažerské pozice
- Využívání velkého množství internetových portálů pro inzerci
- Zkušenost a odborná znalost pracovníků personálního oddělení

Slabé stránky:

- Absence manuálu pro výběrová řízení do oblasti managementu
- Absence pracovníka zodpovědného za změny v zákoníku práce a tvorby personálních změn (změny pracovních pozic atd.)
- Absence adaptačního procesu
- Absence výstupních dotazníků u manažerských pozic
- Dokumenty Charakteristika pracovní náplně a Čestné prohlášení, BOZP a PO odděleně
- DPP v tiskovém formuláři, měsíční báze, ruční dopisování personalistou
- Evidence zájemců o práci sledována od výběrového řízení
- Fluktuace – vysoká míra
- Fluktuace se pravidelně nevyhodnocuje
- Množství podpůrných dokumentů v Excelu
- Neaktuálnost pracovních pozic ve smlouvách
- Neefektivní zastupitelnost na oddělení
- Neflexibilní zavádění změn
- Nepropracované měření efektivity
- Nízký počet příchozích kandidátů na výběrová řízení
- Personalisté nevnímají pozitivně svoje postavení a postavení celého oddělení
- Sledování trendů na trhu

- Složitě a nepřehledně dohledání údajů pro statistiky
- Složitý výpočet stravenek
- Tvorba smluv ručně do šablony
- Vzdělávání
- Zadávání dat do telemarketingu, následně do personalistiky a následně do Vemy (zbytečné opakované ruční zapisování)

2.7.1 Stanovení priorit k řešení

Z provedené a velmi podrobné analýzy zejména vnitřního prostředí podniku je dále nutné určit prioritní slabé stránky pro jejich vyřešení. Analýza je zaměřena především na činnosti související s chodem personálního oddělení. Domnívám se, že všechny definované slabé stránky negativně ovlivňují činnost podniku, není však možné okamžitě zavést nápravná opatření.

Proto bude návrhová část rozdělena na dvě části, z nichž první bude obsahovat návrhy potřebné zavést okamžitě, na jejich zavedení aktuálně s vedením společnosti již přímo pracuji. Realizace se týká:

1) Změny v zadávání informací o zaměstnancích s cílem odstranit podpůrné dokumenty v programu Excel a zjednodušit, zpřehlednit, zrychlit a tím pádem zefektivnit proces evidence pracovníků od zaslání zájmu o práci až po jeho ukončení.

2) Zavedení automatického tisku potřebných dokumentů k nástupu, průběhu a výstupu zaměstnanců s cílem urychlit proces, odstranit zbytečné přepisování konstantních údajů a odstranit zbytečné operace.

Dále bude návrhová část obsahovat další doporučení s návodem pro realizaci, která budou předložena firmě s doporučeným harmonogramem k dalšímu zavedení. Další změny definuji jako **provozní** a jedná se o návrhy 3 – 10.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

První část návrhů a řešení vychází z aktuální situace, kdy je nutné co nejdříve zavést nový systém zaznamenávání údajů o zaměstnancích. V současné době (březen 2015) již probíhají přípravné fáze pro nový způsob zaznamenávání informací a aktivně se tedy osobě podílím na jejich aplikaci.

3.1 NOVÝ POSTUP ZADÁVÁNÍ INFORMACÍ O ZAMĚSTNANCÍCH

Za největší problém lze považovat zavedený stav zaznamenávání informací o zaměstnancích do různých systémů a dokumentů s opakováním stejných činností. Zároveň je aktuální stav nekompletní a je proto nutné zavést nový proces, který bude monitorovat všechny potřebné údaje. V příloze č.5 je definována mapa aktuálního průběhu informací zájemce o práci. Cílem nového procesu je odstranit všechny mezistupně a opakované činnosti a zefektivnit, zrychlit a zjednodušit systém zaznamenávání informací.

Ze systému zaznamenávání údajů bude zcela vypuštěn program telemarketing a budou odstraněny všechny dokumenty v Excelu. Proces bude zapisován nově od převzetí kontaktu zájemce o práci. Hlavní změnou je, že veškeré údaje budou od počátku zapisovány již do programu personalistika. Právě tato skutečnost usnadní práci s mnohočetným zapisováním do několika podpurných systémů. Systém zadávání dat v personalistice bude rozdělen na fáze:

Obrázek 5 Nový způsob zadávání dat



Zdroj: Vlastní

1) nábor zaměstnance - zaznamenání každého kontaktu

- jméno, příjmení
- datum narození
- telefonní číslo

- e-mail
- datum přijetí kontaktu
- zájem o typ spolupráce (formou BRG/HPP)
- název pozice dle platných názvů pozic společnosti

2) výběrový pohovor

- datum výběrového řízení (výběr z kalendáře v systému)
- zdroj (na základě jakého podnětu nebo marketingové aktivity zájemce reagoval na pracovní pozici)
- status (studuje, pracuje, nezaměstnaný, MD, ID, SD)
- pozvat ano/ne – důvod případného nepozvání
- v případě pozvání na pohovor vybere personalista z kalendáře připravené termíny kapacitně omezené a nastavené
- dostavil se na pohovor/nedostavil se; omluvil se/neomluvil se
- výsledek výběrového řízení: přijat/nepřijat – důvody, přidáním nové věty možno opakovat další pozvání v budoucnu
- termín nástupu (termín vstupního školení)

3) vznik pracovního vztahu

- adresa
- typ pracovního vztahu (HPP, DPP, DPČ)
- platnost smlouvy (datum, doba určitá/neurčitá)
- délka zkušební doby
- mzdový tarif (hodinový, fixní)
- vstupní lékařská prohlídka (datum periodických prohlídek), kolik zaplatil, návaznost na mzdy, automatické exportování; výpis z trestního rejstříku; kopie občanského průkazu
- jazykové znalosti (zaznačení dle definované stupnice)
- zadání operátora s praxí (v případě splnění podmínek automatický příplatek 5Kč/hod do podkladů ke mzdám)

4) průběh pracovního vztahu

- přidělení osobního čísla (pořadník společnosti)
- tým

- Cafeterie (benefitní program pro zaměstnance)
- příspěvek na dopravu
- sledování nepřítomnosti (osobní volna, nemoc, ošetřování člena rodiny)
- evidence vytýkacích dopisů
- změny typu pracovního poměru
- prodlužování smluv
- změny ve mzdových tarifech

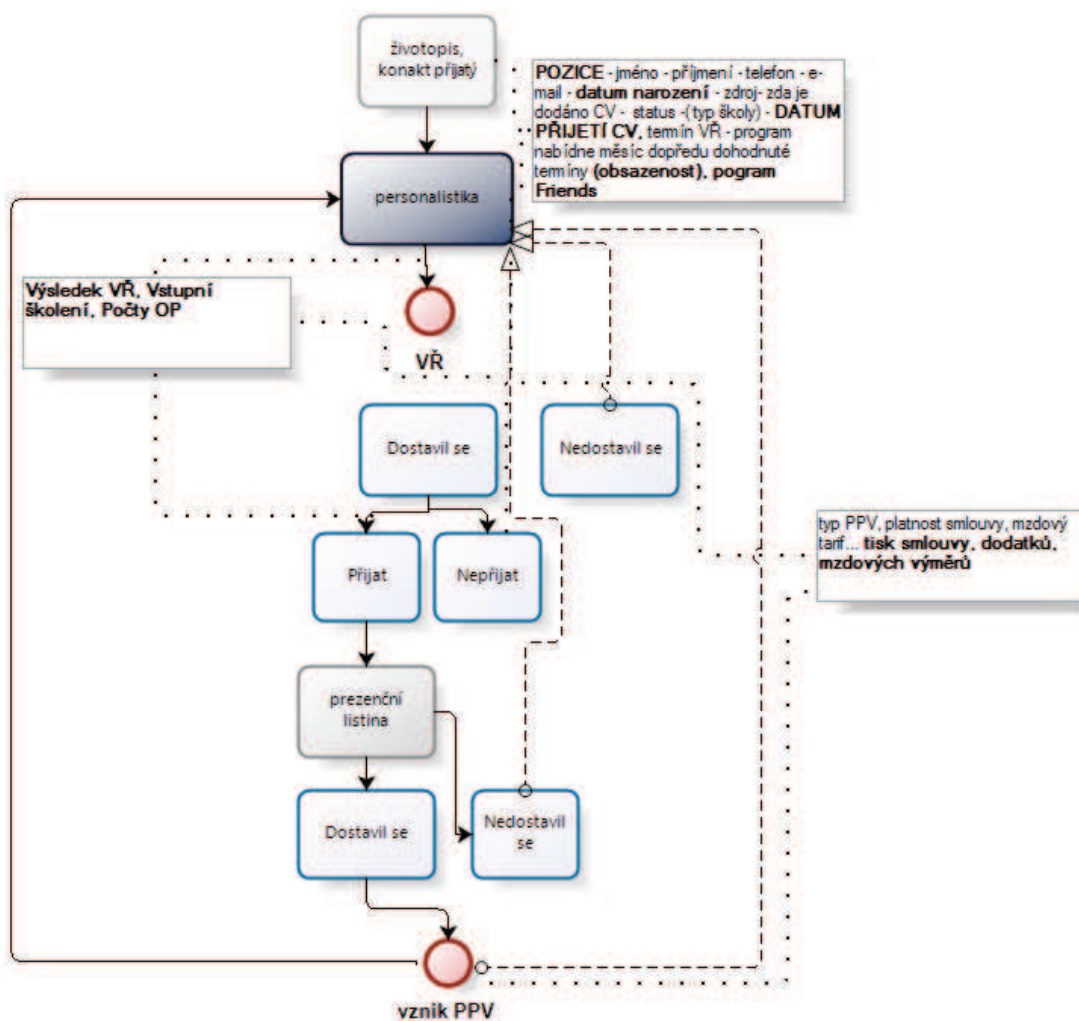
5) ukončení pracovního vztahu

- datum ukončení
- důvod
- vrácení vstupní karty (ano/ne, případně srážka za kartu do mezd)
- výstupní dotazník (chce být v budoucnu kontaktován ano/ne)

Automatické vyhodnocení programu Friends

V případě, že kandidát přichází na doporučení jiného zaměstnance, je nutné splnit určité podmínky, na základě kterých je následně vyplácena finanční odměna zaměstnanci, který nového pracovníka doporučil. Nově bude program Friends vyhodnocován automaticky, při zadání zdroje při obdržení kontaktu personalista vybere z databáze zaměstnanců konkrétního doporučitele a ten bude následně provázán s novým pracovníkem. V programu budou stanovena kritéria splnění a v případě, že budou splněna, bude automaticky zaměstnanci vygenerován příplatek do podkladů ke mzdám.

Obrázek 6 Zjednodušený proces zadávání



Zdroj: Vlastní

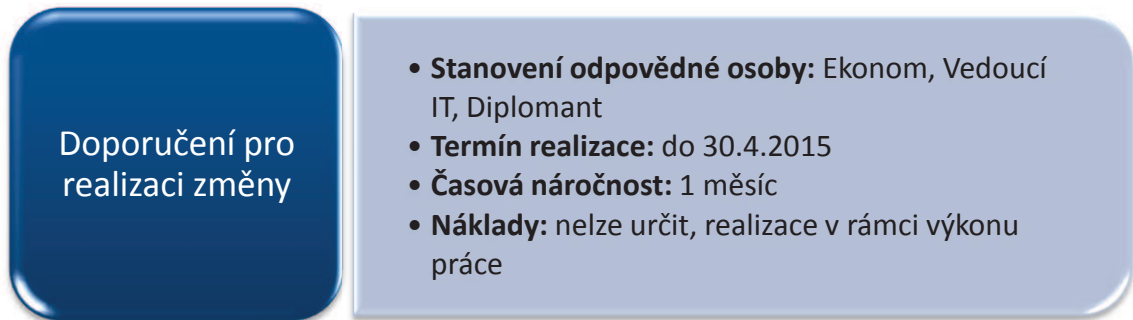
3.1.1 Dílčí postup

Z důvodu náročnosti prováděné změny je nutné popsat a uvést jednotlivé kroky pro dosažení nejvyšší možné kvality.

- 1) Kontrola sesbíraných dat od personalistů
- 2) Nákres mapy stávajícího procesu
- 3) Návrh nové mapy procesů
- 4) Kontrola kompletnosti jednotlivých činností
- 5) Konzultace a prezentace s personalisty a Zástupcem ředitele, doladění detailů
- 6) Příprava postupů pro zadání Vedoucímu IT
- 7) Konzultace s IT oddělením

- 8) Kontrola průběhu realizace
- 9) Testování nového zadávání
- 10) Spuštění nové verze programu
- 11) Kontrola a vyhodnocení

Obrázek 7 Doporučení ke změně č. 1



Zdroj: Vlastní

3.1.2 Přínos zavedení změny a rizika

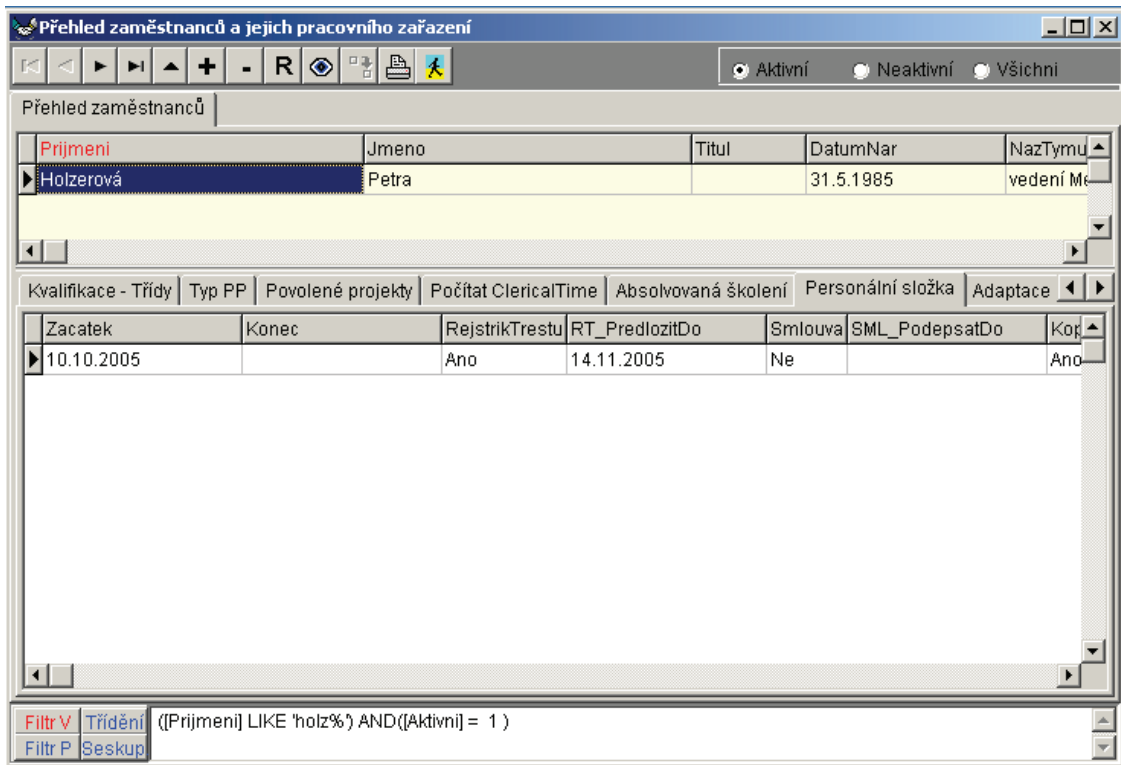
Uvedený postup zajistí evidenci každého došlého kontaktu zájemce o práci, nově bude sledovat průběh od nábory zaměstnanců i na ostatní pozice ve společnosti, odstraní zadávání do telemarketingu, zadávání do tabulky evidence výběrového řízení, obsazenost školení, vstupní školení, tabulky Friends, počty OP, Nábory – plnění plánu; což velmi zefektivní práci personalistů a nebude docházet k opakovanému zapisování totožných informací do několika různých souborů. Následné statistiky budou velmi přehledné, přesné a jednoduché. Dále bude ukončujícímu zaměstnanci místo papírového dotazníku zpřístupněn počítač, kde on-line vyplní údaje a ty budou opět automaticky vyhodnoceny přímo v programu u končícího zaměstnance. Na druhé straně lze předpokládat velké množství měněných operací, je proto nutné postupovat velmi pečlivě při realizaci a neustále provádět kontroly návaznosti jednotlivých operací.

Do budoucna je dále vhodné provést celkovou analýzu všech nastavených a definovaných úrovní v informačním systému. Za celou dobu fungování (cca 15 let) dochází k neustálému nabalování a přidávání funkcionalit a i samotný Vedoucí IT není schopen přesně říci, co k čemu slouží a na co to má návaznost a proč je to tak nastaveno. Proto by bylo vhodné analyzovat celý program a maximálně zjednodušit.

Za rizika je možné označit časovou náročnost a vyhodnocení velkého množství informací. V novém systému nebude doplněna historie náborových procesů. Vzhledem

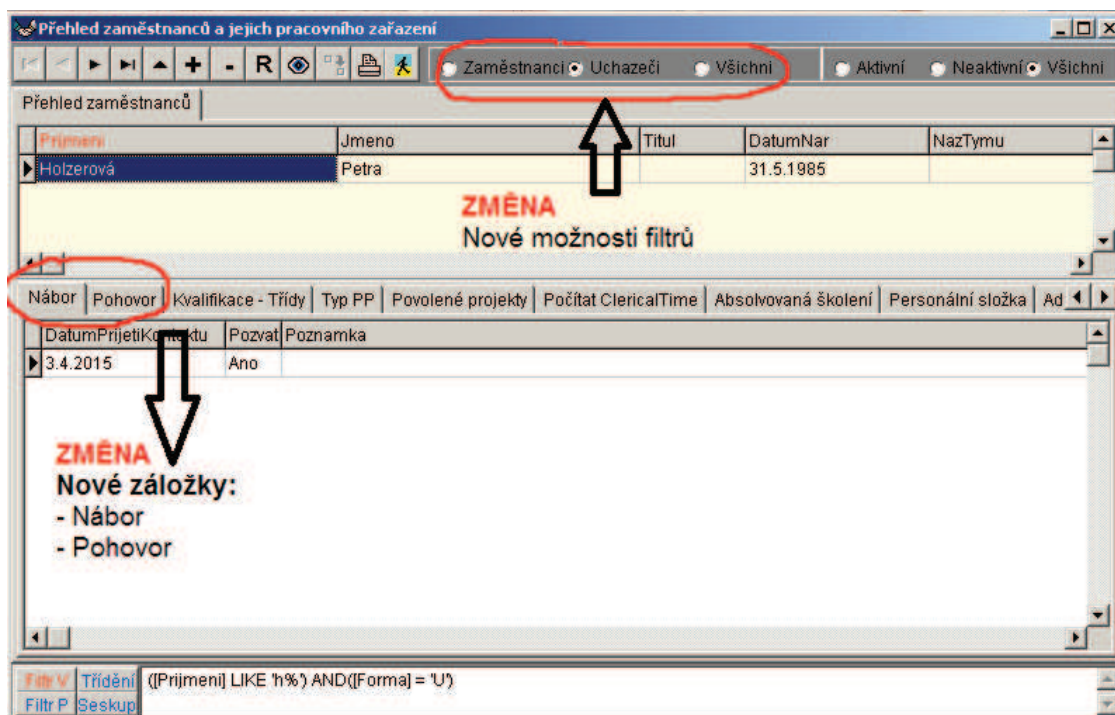
k tomu, že je proces spuštěn v průběhu roku, kompletní roční vyhodnocení bude možné provést až za rok 2016.

Obrázek 8 Původní verze programu



Zdroj: Firemní program

Obrázek 9 Nová verze programu



Zdroj: Firemní program

3.2 VYTVOŘENÍ ŠABLON V PROGRAMU

Vzhledem k tomu, že v programu jsou evidována veškerá data potřebná pro tvorbu pracovní smlouvy, dodatků pracovních smluv, nových mzdových výměrů a dalších dokumentů, které na denní bázi personalisté připravují, bude velkou časovou úsporou zavedení šablon používaných dokumentů do programu. Následně personalista pouze vybere v programu u daného pracovníka odpovídající šablonu, do které již budou automaticky přepsány kontaktní údaje o zaměstnanci, a šablonu pouze zkontroluje, případně opraví datum nebo jiný údaj a dokument vytiskne. Zároveň budou v programu evidovány elektronicky veškeré změny a bude je možno dohledat. K zavedení procesu je nejprve nutno zkontrolovat správnost v používaných šablonách a jejich vzory předat na IT oddělení k nahrání do programu. V programu budou uvedeny následující šablony:

- **Hodnotící formulář na výběrové řízení**
- **Pracovní smlouva (DPP, DPČ, HPP)**
- **Charakteristika pracovní náplně**
- **Čestné prohlášení ke vzniku pracovního poměru**
- **Dodatek k pracovní smlouvě (DPČ, HPP)**

- **Mzdový výměr**
- **Vytýkáací dopisy**
- **Dohody o srážkách ze mzdy**
- **Protokol pro převzetí magnetické karty**
- **Dokumenty pro ukončení pracovního vztahu**

Obrázek 10 Doporučení ke změně č. 2

<p>Doporučení pro realizaci změny</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovení odpovědné osoby: Ekonom, Vedoucí IT, Diplomant, personalisté • Termín realizace: do 30.6.2015 • Časová náročnost: 2 měsíce • Náklady: nelze určit, realizace v rámci výkonu práce, pro zaměstnance 1000 bodů do Cafeterie
---------------------------------------	--

Zdroj: Vlastní

3.2.1 Přínos zavedení změny a rizika

Vložení šablon používaných dokumentů ušetří personalistům mnoho času. Uvažujeme-li, že za rok personalisté vytvoří zhruba 400 pracovních smluv, dále nespočet dodatků, mzdových výměrů a dalších dokumentů, na které musejí vždy napsat jméno a příjmení zaměstnance, trvalou adresu a datum narození, dojde k automatickému generování těchto dat k obrovské časové úspoře a zefektivnění procesu práce se zaměstnanci. V neposlední řadě bude minimalizována chybovost psaných údajů a odstranění oprav a zbytečného tisknutí dokumentů.

Za nevýhodu lze označit velikost jednotlivých šablon a ukládaných informací na kapacitní zařízení společnosti.

3.3 ZMĚNA PODPISU DOHOD O PROVEDENÍ PRÁCE

Se zaměstnancem brigádníkem je v současné době sepisována DPP při vzniku pracovního poměru a následně je proces podpisu opakován každý měsíc. Pro smlouvy je používán tiskový formulář. Současný stav tedy velmi zatěžuje personalisty i samotné zaměstnance, neboť si musejí hlídat sami, aby včas smlouvu prodloužili, protože pokud nedojde k podpisu smlouvy do konce každé měsíce, následující měsíc po příchodu do

práce se již nemohou nalogovat a přihlásit do programu a nejdříve musejí smlouvu podepsat a obnovit.

Pro personalistu to znamená neustále obnovovat a zadávat do systému nové smlouvy, v průměru nastoupí měsíčně cca 30 brigádníků, průměrný měsíční stav je cca 60 brigádníků DPP, to je velké množství neustálého vytváření smluv. Dále personalista na podepsané DPP po uzavření mezd ručně doplňuje počet odpracovaných hodin a částku, což jsou informace zbytečné a smlouvy se dají sepisovat jiným způsobem. Proto bude nový systém nastaven tak, že smlouva DPP bude automaticky nastavena do konce kalendářního roku a omezena zákonným limitem 300 hodin/rok, čili po vyčerpání 300 hodin bude dále se zaměstnanci sepsána smlouva DPČ. Návrh nové smlouvy DPP je vytvořen v příloze č.1.

Obrázek 11 Doporučení ke změně č. 3

Doporučení pro realizaci změny

- **Stanovení odpovědné osoby:** Ekonom, personalisté
- **Termín realizace:** od 1.7.2015
- **Časová náročnost:** v závislosti na vytvoření šablon v systému, následně 2 dny
- **Náklady:** nelze určit, realizace v rámci výkonu práce

Zdroj: Vlastní

3.3.1 Přínos zavedení změny a rizika

Nový způsob podepisování smluv ušetří značné množství práce personalistům a dokonce i zaměstnancům. Dojde zároveň i k úspoře papírů, protože v extrémním případě bylo pro jednoho zaměstnanec potřeba vytvořit 12 DPP na každý pracovní měsíc, nový systém bude znamenat pouze jednu smlouvu pro každého zaměstnance.

Slabou stránkou bude relativní snížení přehledu o aktivních zaměstnancích. V tomto případě musí být kompetence za sledování aktivity zaměstnanců stanovena na jednotlivé vedoucí pracovníky, kteří budou muset každý měsíc hlídat plán směn brigádníků dopředu. V případě nenaplánovaných směn na následující měsíc bude brigádník považován za ukončeného.

3.4 VYTVOŘENÍ MANUÁLU PRO VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA NEOPERÁTORSKÉ POZICE

V případě nutnosti obsadit uvolněné místo v oblasti managementu postupuje personalista dle vlastní kreativity po domluvě s příslušným vedoucím. Tento proces je do jisté míry zajímavý a zábavný v případě, že to časové možnosti dovolují. Aktuálně však podnik působí v podmínkách omezených personálních kapacit, proto je nutné připravit podklady pro nábor i ostatních pracovních pozic, aby v případě, že bude nutné pozici obsadit, bylo možno reagovat co nejdříve. V současné době je inzerát vytvářen po oznámení obsazované pozice, následně se personalista inzerát vytvoří, zasílá ke schválení atd. To se děje i v případě samotné přípravy výběrového řízení, případně assessment center. Proto je nutné připravit všechny potřebné materiály pro všechny pozice ve společnosti. V tomto případě navrhuji vytvoření šablon:

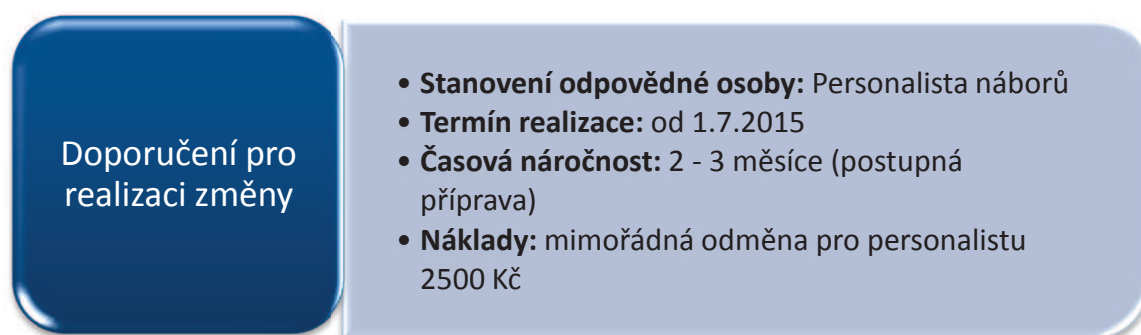
Obrázek 12 Šablony pro výběrový pohovor



Zdroj: Vlastní

Uvedené dokumenty budou opět vloženy do firemního informačního systému, kde k nim budou mít přístup pouze oprávněné osoby.

Obrázek 13 Doporučení ke změně č. 4



Zdroj: Vlastní

3.4.1 Přínos zavedení změny a rizika

Zavedení doporučení do praxe ušetří čas s přípravou jednotlivých výběrových řízení na ostatní pracovní pozice. Zároveň zajistí díky předem připraveným otázkám stejné podmínky pro všechny uchazeče.

Na druhé straně bude nutné připravit a posbírat všechny potřebné informace a zejména je kompletovat. Vzhledem k časovému vytížení personalistů bych navrhla zapojit kompetentního pracovníka z firmy. Ve firmě pracuje velký počet brigádníků, kteří studují VŠ. Proto by dle mého názoru bylo zajímavé uveřejnit na intranet společnosti informaci, že personální oddělení hledá kolegu, který problematiku studuje a pro přípravu dokumentů nabídne praxi na personálním oddělení. Student zároveň může přinést nové nápady a podněty, co do přípravy materiálů dále zařadit a následně připraví dokumenty. Pro firmu to může znamenat přínos v nových nápadech a posílení vztahů se zaměstnanci.

3.5 ZAVEDENÍ VÝSTUPNÍCH DOTAZNÍKŮ PRO NEOPERÁTORSKÉ/ MANAŽERSKÉ POZICE

U zaměstnanců v oblasti managementu zcela chybí získávání informací o spokojenosti ve firmě a důvodu ukončování zaměstnanců. U těchto pozic je zvlášť důležité zjistit informace o důvodu ukončení, protože se jedná o zaměstnance, kteří většinou v podniku pracují delší dobu a jejich pozice patří mezi ty klíčové. Proto doporučuji zavést výstupní dotazník pro skupinu zaměstnanců v oblasti řízení firmy. Dotazník bude opět vložen do systému a končící pracovník bude povinen informace vyplnit. Otázky budou směřovány na spokojenost, motivaci, připomínky a návrhy. Systém bude pro dodržování zaveden do směrnice Řízení lidských zdrojů.

Návrh otázek pro vložení do systému:

- **Čím jsme mohli předejít Vašemu odchodu ze společnosti?**
- **Můžete pojmenovat Vaše vztahy s kolegy, co by se případně dalo udělat pro podporu vztahů mezi kolegy?**
- **Jsou v naší společnosti případy nebo situace, které Vás demotivovaly a omezovaly při práci?**

- **Vidíte v naší společnosti zajímavé benefity? V případě, že ano, jaké konkrétně?**
- **Vaše další komentáře?**

Obrázek 14 Doporučení ke změně č. 5

Doporučení pro realizaci změny

- **Stanovení odpovědné osoby:** Personalista
- **Termín realizace:** od 1.9.2015
- **Časová náročnost:** 2 měsíce (postupná příprava)
- **Náklady:** mimořádná odměna pro personalistu 1500 Kč

Zdroj: Vlastní

3.5.1 Přínos zavedení změny a rizika

Zavedení výstupních dotazníků u ostatních pozic zajistí zpětnou vazbu na firmu od klíčových zaměstnanců. Zároveň bude dotazník cenným materiálem pro případné zjištění nefungujících článků ve firmě.

Rizikem může být neochota vyplnit pravdivě všechny informace z důvodu zachování dobrých vztahů nebo afektovaného odchodu zaměstnance. V tomto případě je povinností personalistů zaměstnance informovat o neúčelovém získání dat a apelovat na možnost zlepšení situace.

3.6 ZAVEDENÍ PRAVIDELNÉHO DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Dotazníková šetření probíhají v nepravidelných intervalech, poslední velké šetření proběhlo v roce 2011, předešlé šetření proběhlo již v roce 2007. Z důvodu dalšího rozvoje podniku a vnímání důležitosti zaměstnanců jako nedílné součásti podnikání je velmi důležité tyto informace získávat a vyhodnocovat, proto doporučuji zavést pravidlo vyhodnocování spokojenosti všech zaměstnanců každé dva roky.

Doporučuji stanovit termín na podzimní období, kdy je v call centru obvykle nejvyšší počet pracovníků. Z posledního dotazníkového šetření jsou materiály připraveny, stačí je pouze mírně aktualizovat, ale zároveň je dobré dodržet jeho

strukturu pro srovnání výsledků. Dotazování bude probíhat jeden celý týden v předem určených časových intervalech. Důvodem je zajistit možnost všem zaměstnancům vyjádřit svoje názory. Celý týden je vymezen zejména z důvodu brigádníků, kteří mohou chodit do práce jen v určité pracovní dny v týdnu. Následně doporučuji porovnávat s výsledky z předchozích šetření a trvat na provedení změn, které povedou ke zlepšení situace.

Obrázek 15 Doporučení ke změně č. 6

The infographic consists of two main parts. On the left is a dark blue rounded rectangle with the text 'Doporučení pro realizaci změny' in white. On the right is a light blue rounded rectangle containing a bulleted list of recommendations.

Doporučení pro realizaci změny

- **Stanovení odpovědné osoby:** Ekonom, Personalista
- **Termín realizace:** od 1.11.2015
- **Časová náročnost:** 2 měsíce (příprava, průběh, vyhodnocení)
- **Náklady:** bez určení, činnost v rámci plnění pracovních úkolů

Zdroj: Vlastní

3.6.1 Přínos zavedení změny a rizika

Mezi základní činnosti personálního oddělení patří zlepšování pracovního prostředí a komunikace mezi firmou a zaměstnanci. Proto je nutné sledovat v pravidelných cyklech spokojenost zaměstnanců a zjištěné údaje porovnávat a snažit se prostředí zlepšovat. Zároveň i zaměstnanci mohou cítit větší důležitost ve firmě s možností vyjádřit se.

Provádění výzkumů je poměrně složitý a zdlouhavý proces a náročný na zpracování a interpretování výsledků. Je však dle mého názoru nezbytný a hlavně je důležité vyvozovat z informací opatření, která budou realizována.

3.7 OBNOVENÍ SLEDOVÁNÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Ve směrnici Řízení lidských zdrojů je definován proces adaptace zaměstnanců, kdy je zodpovědnou osobou stanoven člen personálního oddělení. Vzhledem k vytíženosti členů personálního oddělení v současné době systém není funkční a adaptační pohovory neprobíhají. Vzhledem k počtu odchozích zaměstnanců, kteří končí v průběhu prvního měsíce je však nutné znovu obnovit systém adaptace, aby se dalo předcházet

předčasnému ukončování zaměstnanců. Z důvodu vytíženosti personálního oddělení považují za vhodné přesunout sledování adaptace na vedoucího pracovníka daného zaměstnance a to po době 2 týdnů po nástupu a dále před koncem zkušební doby zaměstnance. Jen včasná komunikace a vysvětlení si situace může zabránit předčasnému odchodu nového zaměstnance.

Obrázek 16 Doporučení ke změně č. 7

The infographic consists of two rounded rectangular boxes. The left box is dark blue with white text. The right box is light blue with a dark blue border and contains a bulleted list of recommendations.

Doporučení pro realizaci změny

- **Stanovení odpovědné osoby:** Personalista, vedoucí zaměstnanci
- **Termín realizace:** od 1.1.2016
- **Časová náročnost:** 45 min na každý pohovor
- **Náklady:** bez určení, činnost v rámci plnění pracovních úkolů

Zdroj: Vlastní

3.7.1 Přínos zavedení změny a rizika

Mezi úkoly personálního oddělení by rozhodně mělo patřit sledování adaptačního procesu zaměstnanců a zejména v podniku, kde je tak vysoká fluktuace. Proto může mít zavedení tohoto opatření pozitivní výsledky pro podnik i samotné zaměstnance.

Za možné riziko lze uvést zkrácení informací od zaměstnance vůči svému nadřízenému. Nelze předpokládat, že hodnocení spokojenosti v oblasti spolupráce s nadřízeným bude daný zaměstnanec hodnotit negativně při přímém rozhovoru se svým nadřízeným v případě, že bude nespokojen. Dalším rizikem může být nejednotný postup ze stran vedoucích zaměstnanců.

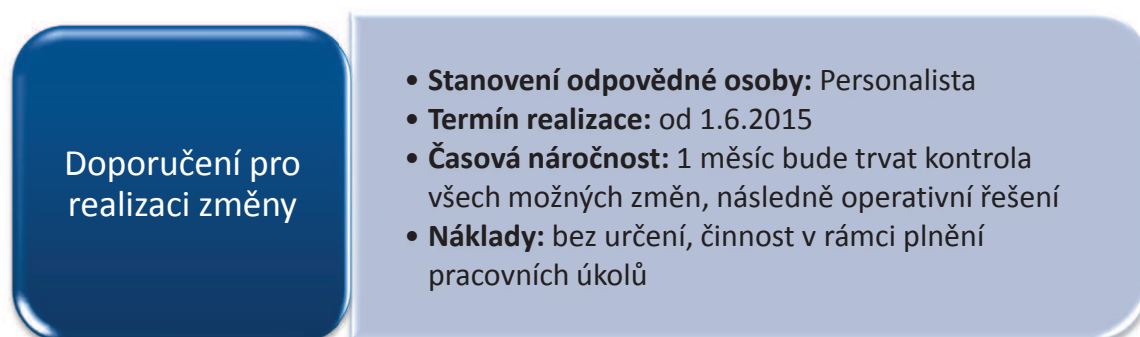
3.8 ZAJIŠTĚNÍ AKTUALIZACE PRACOVNÍCH SMLUV A ČINNOSTÍ

Z šetření vyplynulo, že dokonce i mezi pracovníky personálního oddělení existují zaměstnanci, jejichž pracovní smlouva a charakteristika práce neodpovídá vykonávané činnosti. Důležité je zmínit, že sami zaměstnanci tuto oblast považují za důležitou a proto je nutné zajistit správnost nejen z pohledu pracovníků, ale také pořádku ve firmě. V současné době se této oblasti nevěnuje pozornost, sám ekonom při dotazování zmínil, že formální stránku nepovažuje za důležitou, ale výpovědi zaměstnanců hovoří

opačně. Proto si dovoluji tvrdit, že správné uvedení pracovní pozice ve smlouvě přináší pracovníkům větší důležitost a lepší pocit při výkonu práce.

Z toho důvodu je nutné převést zodpovědnost na určeného pracovníka, který se bude starat o aktualizace pracovních pozic, vykonávaných činností v personální oblasti a celkově povede evidenci této problematiky. Zaměstnanec zodpovědný za aktualizaci změn musí být informován vždy do 20. dne v měsíci. Od měsíce následujícího dojde ke změně. Požadavek na změnu doručí vedoucí zaměstnanec odpovědné osobě do firemní pošty (e-mailem) a na základě toho bude změna vytvořena. Všechny změny je nutné podepsat před koncem měsíce, aby mohlo k platné změně dojít.

Obrázek 17 Doporučení ke změně č. 8



Zdroj: Vlastní

3.8.1 Přínos zavedení změny a rizika

Předložený návrh se týká základní funkce personálního oddělení a proto je víc než nutné začít tyto důležité činnosti vykonávat. Je to důležité nejen z hlediska legislativního, z hlediska ISO ale také z hlediska lidského.

Za riziko lze označit situaci, kdy poslední den v měsíci personalista obdrží žádost o změnu od měsíce následujícího. Zároveň se může stát, že i personalista zapomene změnu vyhotovit. Tyto situace se budou řešit individuálně dle možností.

3.9 PŘÍJEM NOVÉHO PRACOVNÍKA

Aby však došlo nejen ke zvýšení efektivity, ale také významu personálního oddělení ve společnosti, je nutné začít vykonávat i jiné než administrativní úkony. V současné době je na personálním oddělení nedostatek pracovníků. Z dotazníků zároveň vyplynulo, že personalistům chybí na oddělení někdo, kdo zná zákoník práce

a související předpisy. Je proto vhodné přijmout pracovníka s odpovídajícími zkušenostmi. Zároveň poměr zaměstnanců a počet specialistů vypovídá o podstavu pracovníků personálního oddělení. I v případě maximálního zefektivnění procesů nebude možno práci kvalitně vykonávat.

Dále je nutné zmínit, že pro zvýšení efektivity a významu oddělení je nutné do oddělení také investovat.

Požadavky na nového pracovníka, který zaštítí personální oddělení:

- **praxe minimálně 3 roky na obdobné pozici**
- **výborná znalost zákoníku práce a s ním souvisejících předpisů**
- **zkušenosti s HR řízením projektů**
- **zkušenost s řízením HR ve střední/velké organizaci**
- **schopnost motivovat, udržovat a vést kolektiv**
- **tlak na zvyšování produktivity práce a kvality služeb**

Obrázek 18 Doporučení ke změně č. 9

Doporučení pro realizaci změny

- **Stanovení odpovědné osoby:** Ředitel, Ekonom
- **Termín realizace:** od 1.10.2015
- **Časová náročnost:** 3 měsíce
- **Náklady:** na inzerci pracovní pozice, hrubá mzda pro zaměstnance 18.000 Kč/měsíc, variabilní složka do 6.000 Kč/měsíc

Zdroj: Vlastní

3.9.1 Přínos zavedení změny a rizika

V případě obsazení pozice podle mého názoru dojde ke zklidnění situace mezi specialisty a vedením z důvodu, že zodpovědnost za práci bude svěřena jedné kompetentní osobě. Nový pracovník bude shromažďovat změny a informovat všechny dotčené strany, bude mít zodpovědnost za legislativu a správnost vykonávaných činností.

Za riziko lze označit nárůst ve mzdových nákladech na personální oddělení.

3.10 KOMUNIKACE S VEDENÍM SPOLEČNOSTI

Za velmi negativní informaci považují, že personalisté nevnímají pozitivně komunikaci s vedením společnosti. Personalisté vnímají velmi negativně svoje postavení v podniku i postavení celého oddělení. Vzhledem k tomu, že personální oddělení plní klíčovou funkci v podniku nejen z teoretického hlediska, ale také s potvrzením ekonoma, je nutné se tímto problémem zabývat. Z uvedeného výzkumu dále vyplývá pocit personalistů, kdy vnímají, že vedení nestojí na jejich straně při běžném provozu či v případě řešení problémů.

Proto je nutné navázat pozitivní a pevný vztah personalistů s vedením společnosti. Možným způsobem realizace je pravidelné setkávání s personalisty, Ředitelem společnosti a ekonomem. Navrhují pravidelné setkávání každý týden 30 minut, kdy budou prezentovány jednotlivými zaměstnanci vykonané činnosti a zároveň vedení bude informovat personalisty o aktuální situaci v podniku, plánech a celkové situaci. Za plánování schůzky bude odpovědný ekonom a týden dopředu bude zasílat zaměstnancům personálního oddělení a Řediteli pozvánku přes firemní e-mail.

Obrázek 19 Doporučení ke změně č. 10

The infographic consists of two main parts. On the left is a dark blue rounded square containing the text 'Doporučení pro realizaci změny'. On the right is a light blue rounded rectangle containing a bulleted list of recommendations.

- **Stanovení odpovědné osoby:** Ředitel, Ekonom
- **Termín realizace:** od 1.5.2015
- **Časová náročnost:** 1 hodina
- **Náklady:** bez určení

Zdroj: Vlastní

3.10.1 Přínos zavedení změny a rizika

Fungující komunikaci v podniku považují za klíčovou jak pro vedení, tak pro všechny zaměstnance. Proto je nutné učinit navržené změny a posílit vztahy.

Možným problémem bude časová náročnost pravidelných setkání, ale považují za nutné dodržovat je.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout konkrétní postupy a řešení ke změnám v oblasti řízení lidských zdrojů v podniku, které povedou k zefektivnění práce a zvýšení významu personálního oddělení. Pro naplnění cíle byla nejdříve nastudována příslušná literatura, ze které byla provedena literární rešerše v úvodní části práce.

Nejobsáhlejší částí práce bylo podrobné provedení analýz všech činností týkajících se personálního oddělení. V úvodní části byla provedena analýza vnějšího okolí STEP. V analýze byly definovány základní informace týkající se okolí podniku. Pro zpracování diplomové práce nebylo nutné zabývat se analýzou vnějšího okolí podrobněji.

Vnitřní analýza byla nejobsáhlejší částí práce z důvodu nutnosti zaměřit se na jednotlivé činnosti personalistů za účelem naplnění stanoveného cíle. Nejdříve byly popsány základní informace týkající se personálního oddělení, jejich pracovních činností. K popsání informací sloužily informace získané přímým dotazováním, studiem příslušných dokumentů a vlastních zkušeností. Dalším podkladem pro získání informací byl hloubkový rozhovor, který umožnil respondentům vyjádřit vlastní názory.

Ze všech získaných informací byla vytvořena SWOT analýza, která shrnula konkrétní informace z provedeného průzkumu. Jako podklad pro konkrétní návrhy řešení sloužily definované slabé stránky společnosti. Ze slabých stránek byly určeny prioritní návrhy k řešení, které byly dále konkrétně rozpracovány do deseti bodů. S ohledem na aktuální ekonomické výsledky firmy byla většina změn navržena s minimálními náklady, nebo nutností dalších investic.

Z uvedených návrhů považuji za klíčový návrh na odstranění podpůrných dokumentů využívaných při práci personalistů. Konkrétní návrh obsahuje postup pro vylepšení stávajícího personálního systému společnosti, který nahradí všechny dosud používané podpůrné dokumenty a tím zrychlí a zefektivní práci personalistů. Zároveň dojde k odstranění zbytečných a opakovaných operací.

Konkrétní návrh se navíc po dobu psaní diplomové práce skutečně uvedl v platnost. Za aplikaci navržené změny jsem byla osobně odpovědna a dne 3.4.2015 proběhlo testování, které ověřilo funkčnost nového systému.

Další navržené změny se týkají vytvoření šablon pro práci personalistů do informačního systému, které rovněž velmi zefektivní práci.

Následující návrhy dále dle mého názoru mohou pomoci zvýšení významu personálního oddělení. Jako klíčovou informaci vnímám aktuální kompetence personalistů, které jsou administrativního charakteru, podpořena negativním vnímáním vlastního postavení i postavení celého oddělení ve společnosti. Proto se domnívám, že význam personálního oddělení se zvýší za předpokladu, že mezi činnosti personálního oddělení budou patřit i další kompetence – průzkum spokojenosti, podíl na vzdělávání zaměstnanců a adaptace zaměstnanců. Zároveň je důležité navázat vztahy s vedením společnosti. Vzhledem k tomu, že podnik dlouhodobě zaměstnává cca 350 zaměstnanců a působí v odvětví, které je charakteristické vysokou fluktuací zaměstnanců, je nutné rozšířit počet pracovníků personálního oddělení.

Situace na trhu v současné době není jednoduchá, tlak na výkon a snižování nákladů se dotýká celé společnosti a je čím dál těžší v oblasti telemarketingu podnikat, zejména z důvodu neustálého nedostatečného počtu pracovníků a vysokou fluktuací. Domnívám se, že v případě zavedení dalších doporučených opatření povede nejen k prokazatelnému zvýšení efektivity a významu personálního oddělení, ale také k větší spokojenosti vedení společnosti a zaměstnanců a k jejich vyšší stabilitě.

LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael. *A handbook of personnel management practice*. London:Kogan Page, 1977, 408 s. ISBN 0-85038-111-8.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 113 s. ISBN 978-80-87197-35-6.
5. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
6. BUCHANAN, Ruth. KOCH-SCHULTE, Sarah. *Gender on the Line:Technology, Restructuring and the Reorganization of Work inthe Call Centre Industry*.Research Directorate Status of Women Canada, 2000. 106 str. ISBN 0-662-28158-6
7. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
8. DRUCKER, Peter Ferdinand a Pavel MEDEK.*To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 300 s. ISBN 978-80-7261-242-0.
9. DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
11. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
12. HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

13. CHOVANEC, Ivan. Náborové systémy posouvají recruitment na vyšší úroveň. *Human Resource Management*. 2011, Ročník VII, č.4. str. 62-63. ISSN 1801-4690.
14. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. ISBN 80-86432-97-1.
15. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
16. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2, přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
17. NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998, 590 s. ISBN 80-200-0689-3.
18. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
19. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 151 s. ISBN 80-247-2448-5
20. SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 222 s. ISBN 978-80-247-1536-0.
21. SVOBODA, Emil a Libor BITTNER a Patrik SVOBODA. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 220 S. ISBN 80-86946-12-6.
22. ŠENKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v uplatnění lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
23. ULRICH, Dave a Tomáš JUPPA. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.
24. ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
25. WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

26. WEDGE, Jürgen. *Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*. Philipps-Universität Marburg. 2007.
27. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Online literatura

28. AKTUÁLNĚ.CZ.Zprávy. *Atlas.cz*[online]. ©1999-2015 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/>
<http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/zprava-o-praci-v-call-centrech-chce-to-titul-a-myslet/r~2c780c1a672511e38494002590604f2e/>
<http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/teror-v-call-centru-volejte-ve-stoje-a-pracujte-zdarma/r~22f18e328a3911e3b1d7002590604f2e/>
<http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/za-stovku-na-hodinu-dala-jsem-se-najmout-v-call-centru/r~7b733bde661a11e380120025900fea04/>
29. ČNB.CZ.Česká národní banka. *Česká národní banka.cz*[online]. ©2003-2015 [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/>
http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/tabulka2012.html
30. HR SERVER.CZ. HR-server. *HR server s.r.o.*[online]. ©1997-2015 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: <http://www.hr-server.cz/>
http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=57&o_id=1467
31. KURSY.CZ.*Kurzy – odborné články*. Dashöfer Holding [online]. ©2001-2015 [cit. 2014-11-07]. Dostupné z: <http://www.kursyr.cz/>
<http://www.kursy.cz/jake-je-postaveni-personalistu-ve-firmach>
32. PODNIKATOR.CZ.*Pomůže vám v podnikání*. Podnikato.cz. [online]. ©2012 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/>
<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:16721/Vlastnosti-spravneho-personalisty>
33. STUDENTPOINT.CZ.*Zajímavosti pro studenty*. Copyright student-point.cz. [online]. ©2015 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: <http://www.studentpoint.cz/>
<http://www.studentpoint.cz/331-kariera/10216-jake-to-je-pracovat-v-call-centru#.VKZxdnuZVpk>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ, SEZNAM ZKRATEK

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura podniku	36
Obrázek 2 Organizační struktura personálního oddělení	42
Obrázek 3 Oblasti rozhovoru	56
Obrázek 4 Oblasti rozhovoru	58
Obrázek 5 Nový způsob zadávání dat	66
Obrázek 6 Zjednodušený proces zadávání	69
Obrázek 7 Doporučení ke změně č. 1	70
Obrázek 8 Původní verze programu.....	71
Obrázek 9 Nová verze programu	72
Obrázek 10 Doporučení ke změně č. 2	73
Obrázek 11 Doporučení ke změně č. 3	74
Obrázek 12 Šablony pro výběrový pohovor	75
Obrázek 13 Doporučení ke změně č. 4	75
Obrázek 14 Doporučení ke změně č. 5	77
Obrázek 15 Doporučení ke změně č. 6	78
Obrázek 16 Doporučení ke změně č. 7	79
Obrázek 17 Doporučení ke změně č. 8	80
Obrázek 18 Doporučení ke změně č. 9	81
Obrázek 19 Doporučení ke změně č. 10	82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Měnový kurz k 03.02.2015	39
Tabulka 2 Úrokové sazby ČNB	39
Tabulka 3 Fáze příjmu pracovníků.....	54

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy	39
--	----

SEZNAM ZKRATEK

DPP.....	dohoda o provedení práce
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
HPP.....	hlavní pracovní poměr
BRG.....	brigáda
ID.....	invalidní důchodce
SD.....	starobní důchodce
MD	rodič na mateřské/rodičovské dovolené
VŠ.....	vysoká škola

PŘÍLOHY

Příloha č.1 Dohoda o provedení práce

DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

Zaměstnavatel
....., se sídlem:, IČ.....
jednající prostřednictvím....., jednatelem společnosti (dále jen
„zaměstnavatel“)
a
zaměstnanec
....., r. č., bytem (dále jen
„zaměstnanec“)

spolu uzavírají tuto dohodu o provedení práce podle ustanovení § 75 zákona č. 262/2006 Sb.,
zákoníku práce.

Článek I.

1. Zaměstnanec se touto dohodou zavazuje provést pro zaměstnavatele práci.....
2. Místo výkonu práce:.....
3. Zaměstnanec se zavazuje, že práci bude pro zaměstnavatele provádět v období od.....
do....., a to podle potřeb zaměstnavatele.
4. Rozsah výkonu práce podle této dohody nepřekročí 300 hodin za kalendářní rok v souladu se
zákoníkem práce.
5. Zaměstnavatel i zaměstnanec berou na vědomí, že rozsah prací vykonaných u zaměstnavatele
v jednom kalendářním roce nesmí překročit 300 hodin. Do rozsahu se započítává také doba
práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné
dohody o provedení práce.

Článek II.

1. Za vykonanou práci náleží zaměstnanci odměna v hrubé výši.....Kč/hodina
nebo.....Kč/měsíc. Odměna je splatná v hotovosti /převodem na bankovní účet č.
..... Odměna je splatná měsíčně a bude vyplacena vždy v termínu do.....dne
kalendářního měsíce.

Článek III.

1. Tuto dohodu je možné zrušit dohodou účastníků ke sjednanému dni.
2. Ostatní práva a povinnosti zaměstnavatele i zaměstnance se řídí příslušnými ustanovením
zákoníku práce.
3. Tato dohoda je uzavřena ve dvou stejnopisech, z nichž jeden obdrží zaměstnanec a jeden
zaměstnavatel.

V dne

zaměstnavatel

.....

zaměstnanec

.....

Příloha č.2 Dotazník pro ekonoma

HLOUBKOVÝ ROZHOVOR - EKONOM

ÚVOD

- Jak byste stručně charakterizoval personální oddělení?
- V čem vidíte silné stránky personálního oddělení?
- V jakých oblastech vidíte slabé stránky?
- Co byste ještě chtěl dodat?

ČINNOSTI PERSONALISTŮ

- Jaké hlavní úlohy plní personalisté ve vašem podniku. Jak hodnotíte využití pracovní doby personalistů?
- Kdo se věnuje rozvoji personálních procesů?
- Jak často dochází ke změně úkolů jednotlivých personalistů. Jak jsou tyto změny komunikovány a ošetřeny?
- Co byste ještě chtěl dodat?

POSTAVENÍ PERSONALISTŮ A PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ?

- Jak byste definoval postavení personalistů a celého oddělení ve společnosti?
- Co byste ještě chtěl dodat?

EFEKTIVITA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

- Jakým způsobem hodnotíte a měříte efektivitu personálního oddělení? (Které konkrétní ukazatele sledujete?)
- Co byste ještě chtěl dodat?

Příloha č.3 Dotazník pro personalisty

HLOUBKOVÝ ROZHOVOR – PERSONALISTÉ

ÚVOD

- Jak dlouho pracujete ve společnosti?
- Jakými pracovními pozicemi jste ve společnosti prošla?
- Jak byste stručně charakterizovala oddělení, ve kterém pracujete?
- V čem vidíte silné stránky personálního oddělení?
- V jakých oblastech vidíte slabé stránky?
- Co byste ještě chtěla dodat k tomuto tématu?

PRACOVNÍ ČINNOSTI

- Jak jste spokojena s náplní práce? Jak jste spokojena s objemem práce?
- Jak byste definovala využití Vaší pracovní doby?
- Jaké jsou Vaše rezervy pro splnění nečekaného úkolu?
- Kolik času věnuje rozvoji a zlepšování, zefektivňování Vašich pracovních činností?
- Jak často dochází ke změnám v náplni Vaší práce? Na jakém principu funguje rozdělování pracovních úkolů?
- K jakým konkrétním změnám došlo za poslední rok?
- Jak jste spokojena s IT vybavením souvisejícím s náplní vaší práce?
- Co byste ještě chtěla dodat k tomuto tématu?

POSTAVENÍ PERSONALISTŮ A PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ?

- Jak vnímáte své postavení v podniku a jak vnímáte postavení celého oddělení?
- Jak byste definovala význam výkonu vaší práce pro podnik?
- Co byste ještě chtěla dodat k tomuto tématu?

STRATEGIE A CÍLE

- Jak byste charakterizovala strategii a cíle personálního oddělení?
- Co byste ještě chtěla dodat k tomuto tématu?

Příloha č.4 Dotazník - ověření otázek z hloubkového rozhovoru

Tvrzení	1. Rozhodně souhlasím	2. Spíše souhlasím	3. Spíše nesouhlasím	4. Rozhodně nesouhlasím
1. Jsem spokojena s náplní práce				
2. Jsem spokojena s objemem (množstvím) práce				
3. Cítím se pracovníě vytižena				
4. V práci mám časový prostor pro zlepšování a zefektivňování				
5. Mám časové rezervy pro splnění nečekaného úkolu				
6. Prostředí, ve kterém pracuji, mi vyhovuje (pracovní prostory, vybavení)				
7. Svoje postavení v podniku vnímám pozitivně				
8. Postavení personálního oddělení v podniku vnímám pozitivně				
9. Cíle a strategie personálního oddělení vnímám jako důležité				

Prostor pro případný komentář k výše uvedeným otázkám:

Příloha č. 5 Mapa toku informací zájemce o práci

