

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Dlouhodobý úspěch podniku je možný jen s důrazem na lidský potenciál podniku. Pokud chce mít podnik vyváženou strukturu zaměstnanců, musí klást důraz především na proces vyhledávání, výběr, příjem a hodnocení pracovníků. Důvodem opatrnosti a neustálé kontroly v této počáteční fázi je, že jakákoliv chyba či opomenutí na začátku může mít v dlouhodobém horizontu negativní následky, které by zatěžovali podnik finančně i organizačně. Cílem mé diplomové práce je analyzování systému vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení pracovníků ve společnosti Provident Financial, s. r. o. a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení současného stavu systému.

Abstrakt ve světovém jazyce

The long-term success of the business is realistic only if the potential of its employees is realised. If a firm have a balance employee structure, first of all, they will have emphasized the importance of effective company recruitment a suitable wage structure and a constant interview-based assessment of the employees. The reason of extra care and constant control in the early stages of recruitment, is to avoid any possible mistakes from the beginning. It could have negative consequences in the long-term, which could burden the firm financially and also organizationally. The aim of my thesis is analysing these systems recruitment-searching, selection, income and employee assessment in the Provident Financial, Ltd. to suggest measures which could improve the present of the system.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce panu PhDr. Mikuláščíkovi, Ph.D., za odborné vedení, rady a připomínky, které mi při vypracování diplomové práce poskytl.

Dále děkuji Ing. Matoškové za praktické rady, připomínky a přátelský přístup. Také bych chtěla poděkovat Office manažerce pobočky Brno společnosti Provident Financial, s. r. o. Ing. Petře Štaffové za poskytnuté informace a vlídný přístup.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně dne 8. května 2005

.....

podpis

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....	10
1.1 ZÁKLADNÍ ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.2 POSTAVENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU	13
2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	14
2.1 POSTUP PŘI VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	14
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.2.1 Vnitřní podmínky	15
2.2.2 Vnější podmínky	15
2.3 KDE A JAK VYHLEDÁVAT PRACOVNÍKY	17
2.3.1 Vyhledávání pracovníků uvnitř podniku	17
2.3.2 Vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů	17
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	20
3.1 ÚKOLY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	20
3.1.1 Metody výběru pracovníků.....	21
4 PŘÍJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	25
5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	28
5.1 CÍLE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
5.2 KDY SE PROVÁDÍ HODNOCENÍ.....	30
5.3 KDO HODNOTÍ PRACOVNÍKY?	30
5.4 SDĚLOVÁNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ	31
5.5 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	32
5.6 HODNOTÍCÍ POHOVOR JAKO SOUČÁST HODNOCENÍ	34
5.7 CHYBY PŘI HODNOCENÍ.....	35
5.8 ZÁVĚRY HODNOCENÍ	36
5.9 VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ	37
6 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST.....	38
II. ANALYTICKÁ ČÁST	40
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PROVIDENT FINANCIAL, S.R.O.	41
7.1 HISTORIE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	41
7.2 STRUKTURA ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	42
7.3 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	43
7.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	44
8 ANALÝZA VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ	45
8.1 POSTUP PŘI VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ.....	45

8.2	CÍLE VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ	45
8.3	PRÁVOMOCI A POVINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ	46
8.4	PROCES VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	46
8.4.1	Oslovení zájemců	47
8.4.2	Pozice nabízené stávajícím pracovníkům	47
8.4.3	Opětovné uzavření pracovního poměru	48
9	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	49
	VYHODNOCENÍ ŽIVOTOPISŮ.....	49
9.1	PRŮBĚH POHOVORU.....	49
10	PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ	51
10.1	ZAŠKOLENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE	51
10.2	ÚVODNÍ ŠKOLENÍ.....	51
10.3	ROLE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ PŘI ZAŠKOLENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE	52
10.4	ROLE MANAŽERŮ PŘI ZAŠKOLENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE	52
10.5	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ	54
11	ANALÝZA HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU	55
11.1	CÍLE HODNOCENÍ.....	55
11.2	PERIODICKÉ HODNOCENÍ	56
11.2.1	Hodnotící škála.....	59
11.3	POMOCNÉ HODNOCENÍ	60
11.3.1	Pomocné průběžné hodnocení.....	60
11.4	HODNOTÍCÍ POHOVOR.....	61
11.4.1	Příprava hodnotitele na pohovor	61
11.4.2	Příprava hodnoceného na pohovor.....	61
11.5	ZPĚTNÁ VAZBA JAKO SOUČÁST HODNOCENÍ	61
11.6	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	62
12	SOUHRN ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	64
III.	PRAKTICKÁ ČÁST	66
13	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ VE VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ	67
13.1	SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI.....	67
13.2	PRAXE A STÁŽE	67
13.3	PRÁCE NA ČÁSTEČNÝ ÚVAZEK.....	68
13.4	DIPLOMOVÁ PRÁCE	68
13.5	SPOLUPRÁCE SE STUDENTSKOU ORGANIZACÍ IAESTE	68
13.5.1	Katalog pracovních příležitostí	69
13.5.2	Veletrhy pracovních příležitostí	70

13.6	VYLEPOVÁNÍ LETÁKŮ V DOPRAVNÍCH PROSTŘEDCÍCH	71
13.7	DOPORUČENÍ STÁVAJÍCÍHO ZAMĚSTNANCE	72
13.8	PREZENTACE PROSTŘEDNICTVÍM NÁSTĚNEK VE ŠKOLÁCH	72
14	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ V HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	74
14.1	PRŮZKUM NÁZORŮ HODNOTITELŮ	74
14.1.1	Cíle průzkumu	75
14.1.2	Jak má vypadat dotazník?	75
14.1.3	Otázky v dotazníku.....	75
14.1.4	Časový plán realizace	76
14.1.5	Využití výsledků dotazníku	76
14.2	HODNOCENÍ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ PODŘÍZENÝMI	76
14.2.1	Metodika hodnocení	77
14.2.2	Hodnotící otázky	77
14.3	HODNOCENÍ STÁLÝCH PRACOVNÍKŮ	78
14.4	ŠKOLENÍ HODNOTÍCÍCH PRACOVNÍKŮ	78
15	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A NÁKLADŮ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ.....	80
	ZÁVĚR	83
	SUMMARY	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Potřebujeme správné lidi na správných místech tj. heslo, které uznává řada úspěšných manažerů. Úspěch podniku do značné míry závisí na pracovním nasazení, loajalitě, odborných znalostech, schopnostech a dovednostech lidí, kteří v ní pracují. Řízení lidských zdrojů se stává součástí strategického řízení podniku, jelikož má přímý vliv na konkurenční schopnost firmy, zvyšování výkonnosti a ekonomické úspěšnosti podniku.

Celý proces získávání zaměstnanců můžeme rozdělit do tří fází: vyhledávání, výběr a příjem pracovníků. Navazující činností po příjmu pracovníka je jeho adaptace ve společnosti a průběžné hodnocení jeho práce. Periodické hodnocení je nezbytnou součástí práce manažerů v otázkách personálních činností a praktické využití získaných poznatků z hodnocení pro řízení kvalifikace pracovníků.

Toto téma jsem se vybrala, protože vyhledávání, výběr, příjem a zejména hodnocení pracovníků považuji za jednu z nejdůležitějších částí prosperity podniku. Pro podnik je důležité získat pracovníky, kteří pro něj budou ochotni udělat maximum.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat současné možnosti vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení pracovníků ve společnosti Provident Financial, s. r. o. a v rámci projektu navrhnout opatření, jež povedou ke zlepšení v současné době používaného systému.

Náplní teoretické části je rozebrat poznatky systému přijímání a hodnocení pracovníků. Podklady budu získávat z literatury, která mi byla doporučena vedoucím diplomové práce.

Ve druhé části budu analyzovat současný stav systému vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení pracovníků ve společnosti.

V poslední projektové části vypracuji návrh opatření na zlepšení současného systému přijímání a hodnocení pracovníků. Při těchto návrzích budu vycházet z teoretických a praktických poznatků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Existuje řada definic řízení lidských zdrojů, se kterými se můžeme v literatuře či v praxi setkat, vybrala jsem si jednu, od českého autora zabývajícího se personalistikou, Koubka.

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. [Koubek 1997, s. 11]

Řízení lidských zdrojů v nejnovějším pojetí v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, tj. především zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. Pronikavě se zvyšuje zájem o populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod. Personální práce v novém pojetí přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se integrální součástí každodenní práce vedoucího pracovníka.

1.1 Základní činnosti řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personální činnostech. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné setkat se s různým počtem a s různým pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí přibližně v následující podobě:

vytváření a analýza pracovních míst,

- definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů,

personální plánování

- tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků,

získávání, výběr a přijímání pracovníků

- tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, zkoumání materiálů předložených uchazeči, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.,

hodnocení pracovníků

- (hodnocení pracovního výkonu), příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření,

rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

- zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci a propouštění,

odměňování

- a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod,

vzdělávání pracovníků

- včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů,

pracovní vztahy

- především organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o

tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v organizaci apod.,

péče o pracovníky

- pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby, záležitosti sociálních služeb např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, kulturních aktivit,

personální informační systém

- zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (např. orgánům mimo organizaci úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy), organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.

V poslední době je možné pozorovat, že jako samostatné personální činnosti bývají zařazovány:

průzkum trhu práce

- směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí,

zdravotní péče o pracovníky

- vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci,

činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací

- vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.

dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

- především jde o dodržování ustanovení zákoníků práce (pracovních kodexů) a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Stále více pak jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství apod. Zmíněná personální činnost nemá za úkol pouze ochraňovat zaměstnance, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovněprávního předpisu nebo porušení lidských práv. [1]

1.2 Postavení personálního řízení v systému řízení podniku

Personální řízení má bezprostřední vliv na hospodářské výsledky podniku. Souvisí to s těmito směry činnosti:

- redukováním zbytečných výdajů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby,
- snižování absence a zaváděním programů, jež snižují výdaje na neodpracovanou dobu,
- eliminací ztrátových časů pracovníků pomocí odpovídajícího popisu práce,
- minimalizací fluktuace pracovníků a nákladů s tím spojených,
- zaváděním efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, jež snižují počet úrazů,
- přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků s orientací na zvýšení kvality výrobků a služeb a snížení nákladů,
- snížením plýtvání pomocí překonávání špatných pracovních návyků a špatného přístupu k práci, ev. nepříznivých pracovních podmínek,
- uplatňováním stimulačního systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod jako faktoru, který vytváří motivační klima v podniku,
- organizací práce, která je orientována na vytváření pracovních týmů. [5]

2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Vyhledávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.

Spočívá v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. [1]

V procesu vyhledávání pracovníků jde nejen o získání potřebného počtu kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků pro zájmy a cíle podniku, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy podnikovými. V současnosti ob stojí jen ty organizace, které se nebojí investovat do výběru "správných lidí na správná místa". Výkonnost organizace závisí na tom, kdo pro ni pracuje, kdo ovlivňuje výsledky na úrovni celku oddělení nebo jednotlivce. Zanedbání náboru a výběru způsobuje zbytečné komplikace, čas a energie managerů se potom vynakládá na řešení případně vzniklých problémů. Efektivní vyhledávání pracovníků není možné bez analýzy pracovních míst a jejich produktů (popis a specifikace pracovního místa). Musíme být také důkladně obeznámeni se situací v podniku, především pak s profilem podnikové pracovní síly a s mírou jejího využívání, i se situací na trhu práce. [7]

2.1 Postup při vyhledávání pracovníků

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytvoření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Získávání pracovníků je personální činností s velmi dobře metodologicky propracovaným postupem, který je výhodné dodržovat.

Doporučená posloupnost jednotlivých kroků při vyhledávání pracovníků je následující:

- identifikace potřeby získávání pracovníků,

- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
- identifikace zdrojů uchazečů,
- volba metod získávání pracovníků,
- volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- formulace nabídky zaměstnání a uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předvýběr,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení. [1]

2.2 Faktory ovlivňující vyhledávání pracovníků

V procesu vyhledávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně podnik se svojí potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou to potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné zaměstnání. Faktory ovlivňující vyhledávání pracovníků můžeme rozdělit na vnitřní a vnější:

2.2.1 Vnitřní podmínky

Vnitřní podmínky mohou souviset jednak s konkrétním pracovním místem, a také s podnikem, který zaměstnání nabízí. Pokud se jedná o konkrétní pracovní místo, potom hrají důležitou roli především následující podmínky: povaha práce, postavení v podnikové hierarchii funkcí, požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace apod.), rozsah povinností a odpovědnost, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce a pracovní podmínky (např. odměna, pracovní prostředí atd.). Dále to mohou být podmínky, které mají souvislost s podnikem jako například: význam podniku a jeho úspěšnost, pověst podniku, úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s jinými podniky, úroveň péče o zaměstnance a všeobecné zaměstnanecké výhody, možnost podnikového vzdělávání a personálního rozvoje vůbec, mezilidské vztahy a sociální klima podniku, umístění podniku a životní prostředí v jeho okolí apod.

2.2.2 Vnější podmínky

Faktory podnikem neovlivnitelné, neboli vnější faktory, ovlivňují situaci na trhu práce a podmínky zaměstnávání lidí. Jsou to:

demografické podmínky

- tj. proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů, prostorová mobilita obyvatelstva včetně mezistátní mobility a jiné charakteristiky populačního vývoje ovlivňující kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce,

ekonomické podmínky

- odrážející cyklický vývoj národního hospodářství či jiné (např. strukturální) změny a vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich,

sociální podmínky

- související především s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, zejména pak s profesně-kvalifikačními orientacemi,

technologické podmínky

vytvářející nová zaměstnání a modifikující či likvidující stará zaměstnání v míře, které se profesně-kvalifikační struktura stávajících pracovních sil může přizpůsobovat jen zčásti a s opoždováním. Způsobují strukturální nesoulad mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce,

sídelní podmínky

- především charakter osídlení v okolí podniku,

politicko-legislativní podmínky

- umožňují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku.

Zatímco podmínky podnikem ovlivnitelné ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů reagovat na nabídku podniku, vnější faktory jsou objektivní, podnik je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát na vědomí. To ovšem vyžaduje se o tyto vnější podmínky zajímat a mít o nich dostatečné informace. [1]

2.3 Kde a jak vyhledávat pracovníky

Při vyhledávání pracovníků se využívají jak interní, tak i externí zdroje. Interní zdroje pracovní síly tvoří existující pracovníci podniku. Externí zdroje představují potenciální pracovníci z mimopodnikových zdrojů. V této souvislosti bych poukázala na skutečnost, že v našich podmínkách byla dříve pozornost zaměřena především na externí zdroje získávání pracovníků. Součástí podnikové personální strategie by však měla být zásada, že při stejných kvalifikačních a profesních předpokladech by měli mít přednost zájemci z řad stávajících zaměstnanců organizace.

Takový posun pracovníka v podnikové struktuře, který mu otevírá možnost osobního rozvoje, sebeuplatnění nebo doplnění kvalifikačních nedostatků může působit jako stimulující činitel a zvyšovat pracovní spokojenost. Navíc platí, že přijetí nového pracovníka je vždy spojeno s vyššími finančními náklady a s určitou mírou rizika.

Na druhou stranu nelze tvrdit, že nábor pracovníků z externích zdrojů přináší organizaci pouze problémy. Významným přínosem pracovníků, přicházejících "zvenku" je mimo jiné to, že s sebou přinášejí nový pohled na podnikové nedostatky a problémy, nejsou zatíženi tím, co bývá charakterizována jako "podniková slepota", která se projevuje v neschopnosti pootočit úhel pohledu nazírání v prostředí vlastního pracoviště. [7]

2.3.1 Vyhledávání pracovníků uvnitř podniku

Vnitřní zdroje rezerv pracovní síly představují současní zaměstnanci organizace, kteří za účelem zaplnění volných pracovních míst mohou být povýšeni, přeloženi na jiné pracoviště v důsledku reorganizace nebo přemístění do nižší funkce.

2.3.2 Vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů

Při vyhledávání pracovníků z externích zdrojů se využívají vícere metody. Za nejfrekventovanější je možno považovat následující:

Úřady práce

- spolupráce s úřadem práce je spojena s nízkými náklady na vyhledávání pracovníků. Za nevýhodu můžeme považovat skutečnost, že zejména kvalifikovaní specialisté pouze zřídka hledají práci pomocí úřadu práce,

Spolupráce s personálními agenturami

- spolupráce s personálními útvary nabízí vyhledávání pracovníků, ale i jejich výběr. Pracují buď v součinnosti s představiteli podniku nebo i samostatně. Použití služeb personálních agentur bývá drahé, ale usnadňuje vyhledávání a výběr pracovníků, o které je na trhu práce nouze, tedy špičkových odborníků, manažerů apod.,

Doporučení stávajících pracovníků podniku

- je to pasivní metoda získávání pracovníků. Je k ní třeba vytvořit informační předpoklady, aby stávající zaměstnanci věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě,

Spolupráce se školami a učiteli

- kontakty se školami mohou mít rozmanitou podobu jako např. exkurze, prázdninové či diplomové praxe. Rovněž je vhodná spolupráce s Centry pro poradenství v oblasti orientace studentů, pokud takováto pracoviště na školách existují. Výhodou je, že škola sama dělá pro organizaci jakýsi předvýběr, doporučuje vhodného studenta či absolventa. Podnik získá informace o jeho znalostech a dovednostech. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání.

Vlastní inzerce a masovokomunikačních prostředcích a sledování inzerátů

- pro správně volenou a cílenou inzerci platí tyto obecné zásady: volba sdělovacího prostředku, období inzerce, velikost a umístění inzerátu (optimální je umístění v pravém horním rohu pravé strany listu), titulek inzerátu a typ písma (představení firmy, příznivě naladit čtenáře, upoutat svými úspěchy), obsah - text inzerátu,

Vyhlašování konkurzního řízení

- z hlediska toho, koho vyhlášený konkurz oslovuje, se může jednat o konkurz vnitropodnikový obracející se k vlastním pracovníkům, nebo konkurz veřejný, kterým je umožněno ucházet se o danou funkci jak vlastním zaměstnancům, tak i všem ostatním uchazečům mimo podnik,

Vyhledávání prostřednictvím podnikových odborů

- v některých případech při vyhledávání určité kategorie pracovníků podniky žádají o spolupráci příslušné odborové svazy. Výběr je sice obvykle minimální, ale navržení kandidáti zpravidla vždy vyhovují zejména z hlediska praktických zkušeností a pracovní způsobilosti,

Metoda nepotismus

- podstatou metody nepotismu je přijímání do pracovního poměru příbuzných vlastních pracovníků podniku. Tato metoda se nejčastěji využívá v rodinných firmách. Předností uplatnění této metody je loajalita přijatých pracovníků,

Personální leasing

- metoda personální leasing (pronajímání pracovníků) se využívá na pokrytí krátkodobé potřeby specializované pracovní síly. Využívá se v souvislosti s jednorázovými administrativními pracemi v podniku. Podstata spočívá v tom, že na základě dohody s jinou organizací si podnik půjčí na určitou dobu její specialisty. Plat, nemocenskou a další sociální požitky hradí podle úmluv pronajímající firma,

Pořádání dnů "otevřených dveří"***Využití plakátové reklamy, letáků [7]***

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Podstata výběru spočívá v porovnání vlastností a předpokladů uchazeče s nároky práce, kterou má vykonávat. Právě zde je vhodné využít psychologických metod posuzování pracovníků. [7]

V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, je nutné zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.

Při výběru pracovníků hrají významnou roli metodologické otázky, vlastnímu výběru pracovníků musí nutně předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení. Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. [1]

3.1 Úkoly výběru pracovníků

Výběr pracovníků se dá charakterizovat jako nepřetržitý proces, který má obvykle tuto základní strukturu:

- projednání základních otázek týkajících se pracovního místa a pracovníka se zástupcem personálního útvaru,
- pohovor o zaměstnání a jeho podmínkách s pracovníkem personálního útvaru a s "odborným manažerem" příslušného pracoviště,
- vyplnění dotazníků a formulářů personální anamnézy a jejich předání personálnímu útvaru firmy, získání dalších potřebných informací o firmě a pracovišti, kam chce uchazeč nastoupit,
- ověření profesních a kvalifikačních předpokladů pro výkon funkce speciálními výběrovými metodami,
- ověření dalších informací o uchazeči (např. referencí z předchozího zaměstnání), vyžádáním výpisů z archivů státních orgánů (trestní bezúhonnost atd.),
- uzavření pracovní smlouvy v případě oboustranného souhlasu a přijetí pracovníka do zaměstnání. [9]

V samotném procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné upřesnit požadavky, které se budou uplatňovat při výběru. Dále je nutno najít a zvolit takové metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným požadavkům vyhovuje.

3.1.1 Metody výběru pracovníků

Smyslem metod výběru je v co možná nejvyšší míře zaručit pravděpodobnost správného výběru zaměstnanců na požadovaná pracovní místa. Metod výběru existuje celá řada. Nedoporučuje se použít jen jednu, ale kombinaci několika metod. [9]

Tyto nepoužívanější metody výběru zaměstnanců můžeme rozdělit do tří skupin:

- **základní metody** – je nutné použít je prakticky ve všech případech přijímání pracovníků (životopis, dotazník a pohovor),
- **testování způsobilosti** – odborné, psychické, speciální. Je vhodné je použít pro posouzení odborných předpokladů pro výkon práce,
- **doplňkové** – reference z předchozích zaměstnání, zdravotní posouzení uchazeče a manažerské vize rozvoje či budoucí strategie podniku nebo jeho části. [9]

Životopis

- životopis musí obsahovat informace z profesního života a minulosti pracovníka, jeho klíčové body a události. Standardní životopis má být asi jednostránkový a má být psán strojem. Pro zjištění písemného projevu uchazeče jsou některé firmy, které žádají část textu životopisu psaného vlastní rukou,

Dotazník

- dotazník zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích a v případě obsazování pracovních míst vyžadujících méně kvalifikovanou manuální práci, se jak již bylo konstatováno, posuzování skutečnosti uváděných v dotazníku neztíždá stává rozhodující metodou výběru vhodného pracovníka. Dotazník by měl obsahovat všechny základní údaje o uchazeči, tedy nejen osobní data, ukončené vzdělání, předešlá zaměstnání, ale dále také vše, co může přispět k odhadu vhodnosti uchazeče pro konkrétní pracovní místo a druh zaměstnání, například

specializace v předchozím zaměstnání, zvláštní dovednosti a odbornosti, kursy a průprava, důvod odchodu z předchozího zaměstnání apod.,

Testy pracovní způsobilosti

- testy pracovní způsobilosti tvoří paletu testů nejrozumnějšího zaměření a nejrozumnější vhodnosti a spolehlivosti. Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků a jejich používání se ve vyspělých zemích spíše snižuje.

Nejčastěji se vyskytují tyto druhy testů pracovní způsobilosti:

- ***testy intelligence*** - mají sloužit hodnocení schopnosti myslet a plnit určité dušení požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.),
- ***testy schopností*** - jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností. K tomuto druhu testů patří i *testy vzdělavatelnosti*, používané k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy,
- ***testy znalostí a dovedností*** mají prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání,
- ***testy osobnosti*** mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod. Testovaná osoba musí např. označit, které v testu uvedené činnosti, předměty, osoby aj. akceptuje a které odmítá. [1]

Assessment centre

- assessment centre je výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Jejich pomocí však lze také hodnotit pracovní výkon stávajících manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech. Metoda je sice nákladnější (školení hodnotitelů, honoráře externistů,

náklady na vybavení programu a i za ztráty času pracovníků organizace fungujících jako hodnotitelé), zaručuje však větší efektivnost výběru pracovníků,

Grafologie

- mezi okrajové formy testů patří grafologie (rozbor písma), používaná hojněji jen ve Francii, a *polygraf* (detektor lži), používaný v USA. Použití polygrafu je však kritizováno a je omezeno spíše na některé specifické organizace např. policie,

Pohovor

- pohovor s uchazečem může vést jeden nebo více posuzovatelů. Doporučuje se druhý způsob, umožňující lepší posouzení uchazeče. Pohovor může být *nestrukturovaný* (jeho forma a obsah i postup jsou utvářeny v průběhu pohovoru) nebo *strukturovaný* (obsah, sekvence otázek i čas jsou předem připraveny a plánovány). Výhodou pohovoru je možnost se setkat s uchazečem osobně a navázat osobní kontakt. Osoba vedoucí pohovor může uchazeči detailněji charakterizovat pracovní místo i podnik. Při pohovoru může osoba vedoucí pohovor pokládat otázky a také uchazeč má příležitost zeptat se na podrobnosti a nejasnosti. Nespornou výhodou je i možnost posouzení uchazeče více tazateli. Nevýhoda pohovoru je spatřována především v nedostatečné validitě, pokud jde o předvídání pracovního výkonu, a také nedostatečné spolehlivosti. Při pohovoru může docházet k subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor.

Typy pohovoru podle počtu posuzovatelů:

Individuální pohovor je nejběžnějším typem. Jedná se o rozhovor mezi čtyřma očima. Jeho nevýhodou je možnost subjektivního hodnocení a následného chybného rozhodnutí. Výhodou je možnost navázání úzkého kontaktu mezi osobou, která pohovor provádí, a uchazečem.

Pohovorové panely – u tohoto typu pohovoru dva nebo více lidí (nejčastěji personalista a linioví manažeři) provádí pohovor s jedním uchazečem. Největší výhodou je možná diskuse mezi posuzovateli během pohovoru a tím i vyšší objektivnost posuzovatelů.

Výběrová komise – je oficiálnější a větším pohovorovým panelem. Její výhodou je možnost porovnání poznatků o uchazeči mezi více posuzovateli, proto také patří mezi

nejúčinnější metody výběru zaměstnanců. Nevýhodou je možnost, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů. [9]

Zkoumání referencí

- poměrně často používanou metodou výběru pracovníků je zkoumání referencí z předchozích pracovišť či ze školy,

Lékařské vyšetření

- lékařské vyšetření jako jedna z metod výběru pracovníků se používá především v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu). Řada organizací se však tímto způsobem brání přijímání uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde povaha práce by mohla způsobit další zhoršení zdravotního stavu,

Přijetí pracovníka na zkušební dobu

- jedna z nejefektivnějších metod výběru pracovníků je metoda přijetí pracovníka na zkušební dobu. Teprve prací v organizaci může uchazeč o zaměstnání prokázat své kvality a pracovní způsobilost. [1]

4 PŘÍJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Přijímání pracovníků lze chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí, pak jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do podniku. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem stávajícího pracovníka podniku na nové místo v rámci podniku. [1]

Podstatnou formální náležitostí přijímání pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy. Na jejích formulacích by se měly podílet obě strany a podnik by měl v tomto ohledu respektovat právo pracovníka vyjednávat. Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníka, a to zařazení pracovníka do personální evidence. Znamená to založení osobní složky zaměstnance, do které se zakládá: pracovní smlouva, dohoda o hmotné odpovědnosti, fotokopie dokladů o dosaženém vzdělání, doklad o absolvování školení o bezpečnosti práce. Od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, pokud se jedná o první zaměstnání je vytvořen nový zápočtový list.

Můžeme rozlišit tyto typy pracovního poměru:

- a) Hlavní pracovní poměr,
- b) Vedlejší pracovní poměr
- c) Souběžný pracovní poměr – zaměstnanec uzavřel dva a více pracovních poměrů na kratší pracovní dobu.

Pracovní poměr lze sjednat na:

- a) dobu určitou – doba pracovního poměru je sjednána v pracovní smlouvě a nesmí se sjednávat s mladistvými, absolventy škol (§ 30 odst. 2 Zákoníku práce), se zaměstnanci, o nichž to stanoví kolektivní smlouva a s osobami se změněnou pracovní schopností.
- b) dobu neurčitou – doba trvání pracovního poměru není sjednána v pracovní smlouvě.

Pracovní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem upravují tyto tři dokumenty:

- a) Zákoník práce (zákon č. 65/1965 Sb.) – závazná norma pro všechny zaměstnavatele a zaměstnance, platná pro pracovně-právní vztahy na území České republiky.
- b) Pracovní řád – zaměstnavatel stanovuje závazná pravidla pro všechny zaměstnance daného podniku v oblasti pracovních vztahů.
- c) Kolektivní smlouva - je vnitropodniková norma, závazná pro zaměstnavatele i zaměstnance v daném podniku, vznikající mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací podle zákona č. 2 /1991 Sb. o kolektivním vyjednávání. [2], [3], [4],[7]

Další nezbytnou formální náležitostí přijímání pracovníků je krok, během něhož je pracovník ústně seznámen s právy a povinnostmi, vyplývajícími jednak z pracovního poměru v podniku, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě. Současně jsou zodpovězeny jeho případné dotazy. Tento krok by měl být učiněn ještě před podpisem pracovní smlouvy. Součástí přijímání pracovníka je jeho uvedení na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit nového pracovníka na jeho pracoviště a formálně jej představit jeho bezprostřednímu nadřízenému. Nový pracovník by měl být seznámen s všeobecnými i podnikovými předpisy, týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Bezprostřední nadřízený seznámí nového pracovníka s ostatními pracovníky podniku či pracovní skupiny, popřípadě s jeho nejbližšími spolupracovníky. Na závěr je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce (např. stroje, kancelářský stůl, počítač apod.).

Je důležité, aby pracovník přišel do příjemného, esteticky vyváženého prostředí a jemu přidělený pracovní prostor by měl být uspořádán tak, jak se to později od něj bude vyžadovat. Je dobré pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci.

5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Hodnocení pracovníků je jednou z nejdůležitějších a současně nejsložitějších personálních činností.

Úlohou hodnocení pracovníků je získávat komplexní údaje o:

- plnění pracovních povinností a úloh ukládaných pracovníkům,
- stavu a rozvoji jejich kvalifikace a pracovní způsobilosti,
- stavu a rozvoji jejich pracovního chování. [7]

Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků. [1]

Klíčovou roli u všech forem hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka, jimž mohou pomáhat, ale také zpravidla pomáhají, spolupracovníci nového pracovníka.

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

- a) **neformální hodnocení** - jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
- b) **formální hodnocení** - je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, je plánované a systematické. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. [14]

Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce nebo na pracovní chování pracovníka. V případě, že se zaměří na *výsledky práce*, bude operovat s charakteristikami,

jako jsou množství, kvalita, včasnost, náklady aj., tedy charakteristikami většinou dobře měřitelnými a objektivně zjištěitelnými. V případě, že se zaměří na *pracovní chování* pracovníka, bude operovat s charakteristikami, jako je iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, technické znalosti, pílě, kvalita práce, ochota, snaha šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi atd.

5.1 Cíle hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu pracovníka je zaměřeno nejen na výsledky práce, ale i na pracovní a sociální chování, schopnosti a další vlastnosti jedince. Proto uvádím některé z možných kritérií pro každou součást pracovního výkonu.

- **Výsledky práce** – množství práce, kvalita práce, odpadovost/zmetkovost, úrazovost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací.
- **Sociální chování** – ochota ke spolupráci, jednání k lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, chování k nadřízeným, chování k podřízeným, vztah k zákazníkům.
- **Pracovní chování** – ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání návrhů.
- **Dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti** – znalost práce, dovednosti, fyzická síla, schopnost koordinace činnosti, vzdělání, diplomy a osvědčení, podnikavost, ctížádostivost, sociální potřeby, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, přizpůsobivost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, znalost jazyků, loajalita, čestnost, tvořivost, schopnost vést lidi, smysl pro osobní odpovědnost, odolnost vůči zatížení a stresu. [3]

Kritéria výsledků práce umožňují měření, zatímco zbývající kritéria jsou neměřitelná a umožňují tudíž subjektivní přístup k hodnocení. Ale ani v případě měřitelných kritérií není hodnocení pracovního výkonu bezproblémové. Je totiž třeba výslovně definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný. Je tedy třeba stanovit normy výkonu, a to výslovně a písemně. Normy by měly umožňovat měřit úroveň výkonu a umožňovat

rozlišování pracovníků podle jejich výkonu. Nesmíme opomenout na faktory pracovního výkonu, které s pracovníkem nesouvisejí a pracovník je nemůže ovlivnit.

Některé z nejdůležitějších faktorů tohoto druhu jsou:

- zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci,
- nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečná instruktáž v zadávání úkolů,
- nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků,
- nedostatky ve školení a doškolení pracovníků,
- teplota, osvětlení, hluk, výpary aj.,
- nevhodné uspořádání pracoviště,
- nevhodné tempo strojů (např. linek). [3]

5.2 Kdy se provádí hodnocení

Formální hodnocení je periodické. Odborníci jej doporučují provádět jednou za rok, přičemž je třeba přihlížet ke konkrétní povaze práce v organizaci. Formální hodnocení bude asi častější v organizacích usilujících o maximální flexibilitu, tedy v organizacích s větší proměnlivostí povahy práce a požadavků pracovních míst na pracovníka.

Neformální hodnocení je vhodné zorganizovat dvakrát či třikrát do roka v podobě diskusí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění. Jedním z předpokladů úspěšného formálního hodnocení pracovníků je průběžné neformální hodnocení a poskytování zpětné vazby.

5.3 Kdo hodnotí pracovníky?

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či přeložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede pohovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Hodnocení pracovníka provádějí i jiné osoby, popřípadě je možné je provádět kolektivním způsobem. Pracovníka může též hodnotit:

- nadřízený bezprostředního nadřízeného,
- pracovník personálního útvaru,
- nezávislý externí hodnotitel,
- zákazník,
- spolupracovník či skupina spolupracovníků,
- podřízený,
- týmové hodnocení,
- assessment centre,
- sebehodnocení,
- hodnocení 360° [3]

5.4 Sdělování výsledků hodnocení

Výsledky hodnocení musí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musí se s nimi projednat. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit, proto je dobré poskytnout písemné vyjádření pracovníkům ještě před hodnotícím pohovorem. Hodnotící pohovor zpravidla vede s pracovníkem bezprostřední nadřízený. Rozhovor je oficiální a formální, musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Rozhovor by měl:

- hodnotit současný výkon pracovníka nebo výkon v uplynulém období,
- formulovat plán směřující k zlepšení výkonu,
- rozpoznat problémy nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce,
- rozpoznat faktory ovlivňující pracovní výkon,
- zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným,
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko,
- zabezpečit podklady pro odměňování,
- rozpoznat potenciál pracovníka,
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka.

Mimořádný význam má volba stylu rozhovoru. Může být dominantní ze strany hodnotitele nebo se může jednat o styl, kdy se hodnotitel a hodnocený podílejí rovnoprávně a aktivně na rozhovoru. Neměla by se připustit žádná úroveň dominance hodnoceného. [3]

5.5 Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a navíc mívají ještě řadu variant. Nejčastěji používané metody jsou:

Hodnocení podle stanovených cílů

Používá se častěji pro hodnocení manažerů a specialistů. *Postup je následující:*

- stanovení přesně definovaných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout,
- zpracování plánu postupu ukazujícího, jak jich má být dosaženo,
- vytvoření podmínek, měření a posuzování plnění cílů, podnikání opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí,
- stanovení nových cílů.

Volný popis

- metoda vyžaduje aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení,

Hodnocení na základě kritických případů

- metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se staly při vykonávání práce určitého pracovníka. Záznamy obsahují informace o pracovním chování ilustrujícím jak uspokojivý, tak neuspokojivý výkon. Případy shromážděné za určité období pak tvoří základnu pro vyhodnocení výkonu pracovníka i vodítko pro pracovníkovu další práci,

Checklist

- checklist je dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování a pracovníkově výkonu přítomen či nikoli. Odpovědi zpravidla vyhodnocuje

specialista v personálním útvaru a při vyhodnocování může být jednotlivým formulacím přisuzována různá váha,

Hodnocení na základě plnění norem

- hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, znalost práce). Metoda se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních pracovníků,

Hodnocení pomocí stupnice

- hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce apod.). V praxi se používají tři druhy stupnic, je to stupnice:
- *číselná* - každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot. K souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součtu bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria,
- *grafická* - hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce. Vzniklá křivka dokumentuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka,
- *slovní* - je buď vhodným slovem obdobně jako na školním vysvědčení (např. výborný, velmi dobrý atd.) hodnocena u každého kritéria úroveň výkonu.

Metoda BARS

- metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Jedná se o metodu, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Jde o určitou variantu checklistu či již zmíněné hodnotící stupnice. Není ani tak zaměřena na výsledky práce jako na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování. Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce,

Assessment centre

- assessment centre kromě výběru a vzdělávání pracovníků lze použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů,

Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

Jsou to metody porovnávající výkon dvou nebo více jedinců. Nejčastěji se používá:

- *střídavé porovnávání* - hodnotitel vybírá se seznamu pracovníků toho nejlepšího a zapíše jej na první místo nového seznamu. Poté vybírá nejhoršího a zapíše jej na konec nového seznamu. Ze zbývajících pracovníků opět vybírá nejlepšího a nejhoršího a nový seznam podle pořadí výkonu se tak zaplňuje od konců ke středu,
- *párové porovnávání* - hodnotitel má seznam pracovníků a na základě určitého kritéria (např. množství práce) porovnává pracovníka uvedeného na prvním místě s pracovníkem uvedeným na druhém místě a označí toho lepšího z nich. Potom porovnává pracovníka uvedeného na prvním místě s pracovníkem uvedeným na třetím místě a zase označí lepšího z nich. Postup se opakuje do té doby, dokud není porovnán každý s každým,
- *povinné rozdělení* - hodnotitel porovnává výkon a má úkol přiřadit určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby křivka rozdělení četností pracovníků se co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení. [3]

5.6 Hodnotící pohovor jako součást hodnocení

Hodnotící pohovor je důležitou částí celého hodnotícího procesu a může být uvažován jako součást každé uvedených metod hodnocení. Ve většině velkých evropských firem je hodnotící pohovor „realizován“ s absolventy vysokých škol, vedoucími pracovníky a zaměstnanci správy. Je méně využíván při příjmu dělníků. [6]

Hodnotící pohovor by měl být důkladně připraven již před svým zahájením tzn., vedoucí pracovník prošel patřičným nácvikem vedení pohovoru, je schopen tyto znalosti aplikovat v praxi a má připravený stručný plán pohovoru.

Vedoucí pracovník by měl být schopen naslouchat názorům podřízeného a zvolit klidné tempo celé diskuse. Veškeré připomínky by měly být formulovány pozitivně a objektivně. Je vhodné také promluvit o budoucnosti a evokovat možné perspektivy dalšího vývoje. Hodnotící pohovor je nejen součástí hodnocení pracovníků, ale také významným nástrojem při motivaci a řízení pracovníků v podniku.

5.7 Chyby při hodnocení

Jedním ze základních požadavků na hodnocení v řízení je požadavek jeho objektivnosti, správnosti, spolehlivosti a platnosti. V praxi se však vedoucí pracovníci dopouštějí mnohých subjektivních chyb, které mají za následek, že hodnocení neodpovídá skutečnosti. Nejčastější hodnotitelské chyby jsou následující:

přílišná shovívavost

- jde o případ, kdy při hodnocení pracovníků jsou hodnoceni pracovníci výrazně zkoncentrováni na pozitivním konci stupnice, místo aby byli spíše rozptýleni po celé stupnici hodnocení,

přílišná přísnost

- je opačným případem,

tendence používání průměrných hodnot ze středu stupnice

- lepších pracovníků se to zřejmě dotkne a demotivuje je to, horší pracovníci nabudou dojmu, že je všechno v pořádku a nebudou se tedy snažit o zlepšení,

tendence hodnotit podle vlastních měřítek

tendence nechat se ovlivnit osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky

tzv. halo efekt

- hodnotitel se nechá unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (např. první dojem, vystupování, vzhled) a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu pracovníka,

přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví apod.

přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení

- např. snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků, snaha vylepšit jejich tvář v případě, že hodnocení je nástrojem změn v odměňování atd.,

výrazně kritická forma hodnocení

- ta je kontraproduktivní, protože postaví hodnoceného do opozice. Je třeba vhodně namísit pochvalu s kritikou,

nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli. [3]

Hodnotící proces je založen na porovnání vnímané skutečnosti s jejím modelem. Schopnost dobře hodnotit předpokládá vypracovat jasná a náročná kritéria, přesné vnímání skutečnosti i zaměřenost jednotlivce na hodnocení.

5.8 Závěry hodnocení

Závěry hodnocení mají být písemné, zpravidla se používá jednotného formuláře, který zahrnuje:

- identifikační údaje,
- nejdůležitější změny od posledního hodnocení,
- stanovené cíle, dosažené výsledky a jejich analýzu,
- silné a slabé stránky pracovníka,
- přání pracovníka a komentář nadřízeného,
- úkoly (cíle) pro budoucí období a prostředky pro jejich dosažení (školení, rotace funkcí apod.). [7]

Průběh pohovoru, při kterém pracovník hodnocení podepisuje, je velmi důležitý a hodnotitel se musí na něj dobře připravit. V zásadě platí, že člověk snáší lépe kritiku své práce než své osoby. Pohovor má být proto orientován především na pracovní cíle a jejich splnění. Nehodnotí se tedy osobní vlastnosti pracovníka, nýbrž prostřednictvím dosažených cílů jeho výkon. Hodnocení by nikdy nemělo mít podobu řízení, při kterém se hodnocený brání proti kritice a nadřízený se snaží dokázat, že má pravdu. Důležité je, aby pracovník měl pocit, že je snaha mu pomoci.

5.9 Využití výsledků hodnocení

Hodnocení je důležitou součástí personální práce v každém podniku, ovlivňuje ostatní činnosti ať už přímo nebo nepřímo, a proto by mu měla být věnována náležitá pozornost.

Výsledky hodnocení mohou sloužit pro:

- zlepšení pracovního výkonu,
- odměňování podle výsledků práce,
- motivace pracovníků,
- hodnocení potenciálu dalšího rozvoje pracovníků,
- rozpoznání potřeb dalšího vzdělávání a kvalifikačního rozvoje,
- řízení profesní kariéry apod. [1]

6 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST

V teoretické části blíže vysvětlím co je to řízení lidských zdrojů a specifikuji základní činnosti, jimiž se zabývá. Poté se zaměřím na vybrané činnosti, a to je vyhledávání, výběr, příjem a hodnocení pracovníků.

Při vytvoření nového pracovního místa musíme nejprve popsat pracovní místo a specifikovat požadavky na pracovníka, tzn. vzdělání, kvalifikace, délku praxe apod. Potom se zaměříme na proces vyhledávání pracovníků a zvolíme vhodnou metodu nebo kombinaci metod pro oslovení vhodných uchazečů. Předpokládám, že společnost se snaží používat více metod (především Internet a spolupráci s úřady práce). Nejprve oslovíme zaměstnance uvnitř společnosti – z vlastních zdrojů, pokud nevybereme vhodného pracovníka zvolíme metodu výběru z vnějších zdrojů. Následuje proces výběru pracovníků, ten spočívá v porovnání vlastností a předpokladů uchazeče s nároky práce, kterou má vykonávat. Jednotlivé uchazeče analyzujeme podle tzv. základních metod výběru, a to nejčastěji používáme analýzy životopisů, pohovorů a dotazníků. Začínají se využívat assessment centre, což je výcvikový program založený na sérii simulací manažerských činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou pozici. Pro zvýšení pravděpodobnosti správného výběru pracovníka se používá jedna nebo kombinace několika uvedených metod.

Po výběru a příjmu vhodného pracovníka následuje příprava a podepsání pracovní smlouvy a jeho zařazení do personální evidence, to znamená založení osobní složky. Součástí procesu přijímání pracovníka je jeho uvedení na pracoviště a seznámení s jeho spolupracovníky.

Na základě teoretické části a pro analýzu systému vyhledávání, výběru a příjmu stanovuji tyto hypotézy:

Hypotéza 1:

Proces a zvolení metody vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků probíhá na základě vnitropodnikových předpisů společnosti Provident Financial

Hypotéza 2:

Společnost Provident Financial hodnotí požadavky na pracovníka, k tomu využívá základní metodu výběru – přijímací pohovor. V případě použití pohovu by měl být proveden strukturovaný pohovor, který zaručuje vyšší objektivnost.

Hodnocení pracovníka je další významnou činností personálního oddělení v podniku. Hodnocení poskytuje informace o plnění pracovních povinností, úkolů, o stavu a rozvoji kvalifikace pracovníků. Při hodnocení musíme dodržet správný postup a také metodu hodnocení. Klíčovou roli u všech forem hodnocení hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka. Hodnocením se tedy nezabývá personální útvar, ten má za úkol poskytnout základnu systému hodnocení a propracovat metodiku hodnocení. Hodnotící pohovor je důležitou součástí hodnotícího procesu.

Hypotéza 1:

Společnost Provident Financial má propracovaný a zavedený systém hodnocení pracovníků. Hodnotícím pracovníkem je přímý nadřízený.

Hypotéza 2:

Přímý nadřízený absolvuje 1x ročně školení zaměřené na hodnocení pracovníků.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PROVIDENT FINANCIAL, S.R.O.

Diplomová práce bude zpracována ve společnosti Provident Financial, s. r. o. Bude uvedena historie vzniku a představení společnosti, organizační struktura oddělení lidských zdrojů, charakteristika personálního útvaru a analýza vývoje počtu zaměstnanců.

7.1 Historie a charakteristika společnosti

Mezinárodní společnost Provident Financial byla založena v roce 1880 ve Velké Británii a od roku 1962 je významným členem Londýnské burzy cenných papírů. Společnost Provident Financial, s. r. o., je dceřinou společností Mezinárodní úvěrové a pojišťovací skupiny Provident Financial. V České republice působí od 6. listopadu 1997.

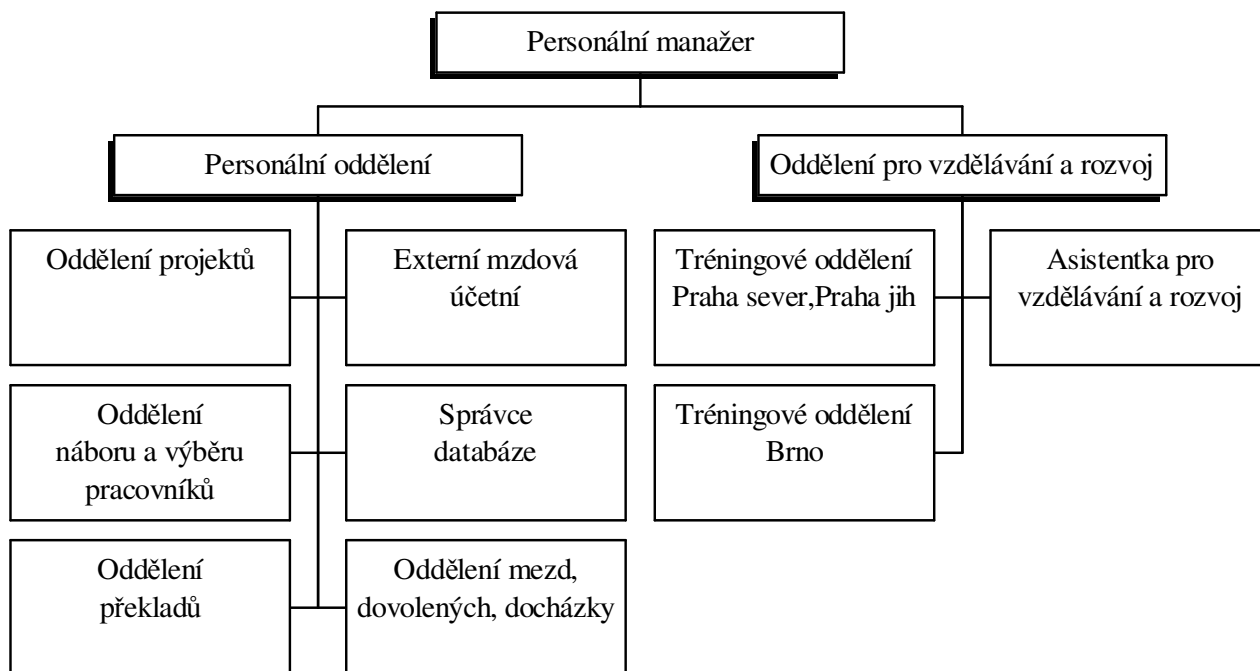
Společnost Provident Financial je poskytovatelem krátkodobých hotovostních půjček pro domácnosti, výše půjčky se pohybuje od 5000 do 40 000 bez ručitele. Půjčky jsou poskytovány prostřednictvím obchodních zástupců, kteří doručí finanční prostředky přímo do domácnosti zákazníka. Tam také probíhají týdenní výběry splátek, které v dohodnutém termínu obchodní zástupce společnosti vybírá.

Provident Financial s.r.o. (dále jen Provident Financial) má v současné době v České republice 25 poboček a 86 kontaktních míst. Své služby nabízí více než 223 000 zákazníkům a to prostřednictvím téměř 2 800 obchodních zástupců, kteří s naší společností spolupracují na základě živnostenského oprávnění a smlouvě o obchodním zastoupení. Obchodní zástupci pomáhají zákazníkům určit optimální výši půjčky, a rozvrhnout si tak lépe rodinný rozpočet, zejména díky flexibilní nabídce produktu a znalosti místního prostředí. Chod společnosti zajišťuje na 540 zaměstnanců.

Kromě Velké Británie a České republiky působí také v Irsku, na Slovensku, v Polsku, Maďarsku a Mexiku.

7.2 Struktura oddělení lidských zdrojů

V diplomové práci se budu zabývat vyhledáváním, výběrem, příjmem a hodnocením pracovníků, proto zde pro představu uvádím strukturu celého oddělení lidských zdrojů:



Obr. 1 Organizační struktura oddělení lidských zdrojů [Vlastní]

7.3 Charakteristika personálního útvaru

Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Další klíčovou úlohou personálního útvaru je vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku.

Tab. 1 Organizační struktura personálního oddělení v roce 2005
[Vlastní]

Oddělení	Počet pracovníků
Oddělení mezd a dovolených	1
Externí mzdová účetní	1
Oddělení náboru a výběru nových pracovníků	2
Správce databáze	1
Oddělení překladů	1
Oddělení projektů	3

Oddělení mezd a dovolených

- zajišťuje evidenci všech pracovníků a jejich docházku. Zpracovává mzdovou agendu a všechny činnosti s ní související, v rámci administrativy zajišťuje styk se třetími organizacemi (např. zdravotními pojišťovnami, Okresní správou sociálního zabezpečení). S tímto oddělením spolupracuje externí mzdová účetní,

Oddělení náboru a výběru nových pracovníků

- jedna pracovnice sídlí na centrále, tzn. v Praze. Druhá pracovnice pracuje v terénu, tzn. na ostatních pobočkách společnosti Provident Financial. Náplní práce je výběr nových pracovníků ve spolupráci s přímým nadřízeným jednotlivých poboček. Jedná se o výběr pracovníků do administrativy, obchodního a kontrolního oddělení.

Zajišťuje činnosti spojené s návrhy inzerátů nabízející práci, sběrem a vyhodnocováním životopisů. Vedou evidenci o přidávání a odevzdávání služebních aut a mobilních telefonů. Vypracovávají dohody o hmotné odpovědnosti,

Správce databáze

- náplní tohoto oddělení je kompletace zaměstnaneckých dohod. Provádí veškeré změny ve firemních formulářích jako jsou pracovní smlouvy, dohody o vykonání práce a dohody o administrativní výpomoci,

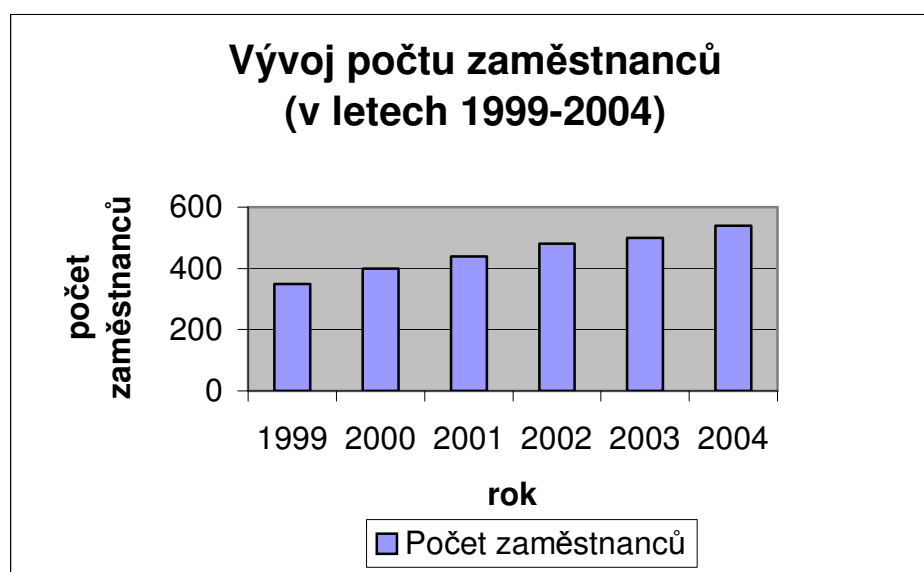
Oddělení překladů

- náplní tohoto oddělení jsou překlady z češtiny do angličtiny a opačně. Jedná se o různé druhy textů zasílané mezi mateřskou společností ve Velké Británii a dceřinou společností v České republice,

Oddělení projektů

- zpracovává a vydává nové směrnice. Navrhuje způsoby vedení disciplinárního řízení.

7.4 Vývoj počtu zaměstnanců



Graf. 1. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1999 – 2004 [Vlastní]

8 ANALÝZA VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ

Při návrhu nových opatření bych mohla navrhnout analýzu současné situace a na základě tohoto zjištění provést nezbytná opatření. V této kapitole provedu analýzu současného způsobu vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti Provident Financial. Při analýze budu vycházet z vnitropodnikových údajů a informací z personálního útvaru.

8.1 Postup při vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků

Společnost Provident Financial má vypracovaný metodologický postup při vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků, který je závazný pro personální oddělení.



Obr. 2 Metodologický postup při vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků [19]

8.2 Cíle výběru a příjmu pracovníků

Cílem výběru pracovníků je:

- zajistit, aby proces náboru a výběru pracovníků probíhal v souladu s platnými právními předpisy České republiky,

- je také zajistit spravedlivý, objektivní a rovný přístup ke všem uchazečům o zaměstnání ve společnosti,
- usilovat o získávání a udržení vysoce kvalifikovaných a výkonných zaměstnanců na všech úrovních.

8.3 Právomoci a povinnosti personálního oddělení

Základní právomoci a povinnosti personálního oddělení jsou:

- kontroluje postupy a kritéria používaná při náboru a výběru zaměstnanců na volné pracovní pozice, aby zajistilo, že nábor a výběr zaměstnanců je prováděn spravedlivě a objektivně,
- rozhoduje o způsobu vyhledávání zaměstnanců, např. vybírá vhodnou inzerci (tisk, internet) a rozhoduje o výběru vhodných personálních agentur,
- sleduje průběh náboru a výběru zaměstnanců, aby byla zajištěna příslušná úroveň. Zástupce personálního oddělení je oprávněn účastnit se výběrových pohovorů s uchazeči o zaměstnání u společnosti, analyzovat kvalitu těchto uchazečů a posuzovat související dokumentaci,
- uchovává veškerou dokumentaci spojenou s procesem náboru a výběru zaměstnanců,
- připravuje nástupní dokumentaci pro nastupující zaměstnance,
- zodpovídá za to, aby byli nastupující zaměstnanci seznámeni se svými právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru u společnosti, zejména s pracovními a mzdovými podmínkami výkonu práce, s případným požadavkem na uzavření dohody o hmotné odpovědnosti apod.

8.4 Proces vyhledávání pracovníků

Proces vyhledávání pracovníků vychází z potřeb jednotlivých pracovišť, na základě potřeby nového pracovníka zašle odpovědný vedoucí pobočky formulář personálnímu útvaru, který si musí nechat schválit. Pro výběr nového pracovníka používá společnost tři druhy formulářů a to z důvodu:

- a) vytvoření nové pracovní pozice – vzor formuláře je uveden v příloze P III:

- b) náhrady stávajícího zaměstnance,
- c) dohody o provedení práce - žádost o brigádníka (viz příloha P VI).

V dalším kroku je zvolen postup pro vyhledání vhodných zaměstnanců, poté dochází k výběru zaměstnanců.

8.4.1 Oslovení zájemců

Personální oddělení zpracovává návrhy inzerátů a doporučuje umístění inzerátů ve vhodných médiích. Volba média závisí na druhu obsazované pozice.

Společnost využívá tři druhy médií:

- a) Internet – používá se pro všechny hledané pozice, tzn. pro obchod, administrativu, kontrolní oddělení a personální oddělení. Volné pracovní pozice inzeruje na internetových stránkách www.jobs.cz, www.prace.cz a také na svých firemních stránkách www.providentfinancial.cz, příklad inzerátu na pozici manažera skupiny uvádím v příloze P V.
- b) Tisk – používá se zejména pro pozice do obchodního oddělení (AM – Area Manager, DM – Development manager). Po dohodě s personálním manažerem je možné zadat inzerci i na ostatní pozice.
- c) Personální agentury – používají se zejména pro vrcholové pozice. Pro využití personální agentury je potřeba získat schválení personálního manažera.

8.4.2 Pozice nabízené stávajícím pracovníkům

Jednou ze zásad společnosti je nabízet stávajícím zaměstnancům další pracovní příležitosti, pokud stávající zaměstnanci splňují všechny kvalifikační předpoklady na uvolněné nebo nově vzniklé pracovní pozice. Tyto volné pracovní pozice jsou obvykle nabízeny formou interních sdělení.

Společnost také aktivně podporuje mezinárodní profesní mobilitu. Zaměstnanec, který se uchází o pracovní pozici v jiné zemi, musí splňovat jazykové a profesní předpoklady. Volné pracovní pozice nabízené na mezinárodní úrovni v rámci skupiny společností Provident Financial koordinuje personální oddělení na úrovni Mezinárodní divize skupiny společností Provident Financial. Zaměstnanci, kteří přecházejí v rámci skupiny společností

Provident Financial z jedné společnosti do druhé, mají zaručeno pokračování pracovního poměru ve své domovské zemi.

8.4.3 Opětovné uzavření pracovního poměru

Společnost podporuje opětovné uzavírání pracovního poměru s bývalými zaměstnanci, se kterými byl rozvázán pracovní poměr pro nadbytečnost. Pro opětovné uzavření pracovního poměru musí zaměstnanec splňovat všechny požadavky stanovené platnými právními předpisy České republiky a vnitřní předpisy společnosti.

9 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Pokud má uchazeč o pracovní místo zájem, zašle do společnosti Provident Financial životopis, který je oprávněným pracovníkem vyhodnocen. *V životopise se především klade důraz na:*

- a) zkušenosti a praxi z předešlých zaměstnání,
- b) vzdělání, jazykové znalosti, znalost práce na počítači – tyto znalosti si personalista a manažer prakticky ověřují u výběrového pohovoru,
- c) zdravotní stav,
- d) prověření případných referencí.

Vyhodnocení životopisů

Všechny životopisy jsou porovnány s požadavky na obsazované pracovní místo. Pro přehlednost je výhodné požadavky sepsat a rozdělit na důležité a méně důležité.

Po vyhodnocení životopisů je vybrán určitý počet potenciálních uchazečů, kteří jsou pozváni na pohovor. Pozvání k pohovoru je většinou telefonické, které má výhodu v tom, že uchazeč téměř okamžitě potvrzuje svoji účast. V některých případech je pozvánka realizována písemně, ve výjimečných případech elektronicky, které je nejméně operativní. V případě písemného pozvání je nutné požádat o telefonické potvrzení daného termínu.

Výběr vrcholového a středního managementu se provádí dvoukolově, přičemž první kolo provádí personální agentura. Pokud se hlásí větší počet uchazečů, vyhovujících dle životopisu, vybere personální agentura 3-5 vhodných uchazečů. Tito uchazeči postupují do druhého kola, který již probíhá za přítomnosti pracovníků společnosti Provident Financial. Druhé kolo výběrového řízení vedou nejméně dva zaměstnanci společnosti. Jedním z nich by měl být zástupce personálního oddělení. Výběrové řízení mohou vést pouze zaměstnanci, kteří jsou vyškoleni v technice vedení pohovoru.

9.1 Průběh pohovoru

Pracovník vedoucí pohovor vzájemně představí všechny účastníky pohovoru. Poté vysvětlí strukturu a časově vymezí délku pohovoru a celého výběrového řízení. Následuje stručný popis společnosti tzn. historie, předmět podnikání, stručný popis produktu, organizační

struktura a počet zaměstnanců. Potom je popsána pracovní pozice, tzn. popis náplně práce a místo výkonu práce, postavení zaměstnance ve společnosti.

Typy otázek se kterými se u pohovoru u společnosti Provident Financial může uchazeč o zaměstnání setkat:

1. Řekněte nám o Vaší zkušenosti v předchozích zaměstnání.
2. Co Vás nejvíce baví na současném/posledním zaměstnání a co Vám naopak v práci vadí nebo s čím máte potíže?
3. Čeho jste ve svém posledním zaměstnání dosáhl/a, na co jste pyšný/á?
4. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky, které by ovlivnily danou pozici?
5. Jakou jste v práci udělal/a nejhorší chybu? Jak jste tuto chybu řešil/a?
6. Řekněte nám něco o lidech, se kterými jste pracoval/a? S jakými lidmi se Vám nejlépe pracuje?
7. Co Vás na této pozici zaujalo?
8. Jak si myslíte, že byste mohl/a rozvinout vaše schopnosti na této pozici?
9. Proč odcházíte od svého současného zaměstnavatele?
10. Jak si představujete vývoj své kariéry v příštích 3-5 letech?
11. Jaké dovednosti oceníte na svých nadřízených a jaká forma řízení Vám nejvíce vyhovuje? [19]

Následně je uchazeč vyzván, zda-li má další otázky. Nakonec je informován o způsobu vyrozumění o přijetí či nepřijetí do pracovního poměru. Struktura a vzorové otázky u přijímacího pohovoru na pozici manažera tzn. pozice AM – Area manažer a DM – Development manažer jsou uvedeny v příloze P IV.

10 PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ

Uchazeč je o přijetí do pracovního poměru informován telefonicky, poté oficiálně i písemně. Rozhodnutí o přijetí nemusí být oznámeno v daný den, ale nemělo by trvat déle než týden od posledního pohovoru. Po výběru vhodného kandidáta zašle personální oddělení vybranému účastníkovi „Nabídkový dopis“, který obsahuje datum nástupu, platové ohodnocení a seznam materiálů potřebných k nástupu. Všem kandidátům, kteří neuspěli při výběrovém řízení, zašle Office manažerka dané pobočky zamítací dopis na oficiálním hlavičkovém papíře poštou nebo e-mailem. Formulář pro schválení nového zaměstnance je uveden v příloze P III.

10.1 Zaškolení nového zaměstnance

Každý zaměstnanec, který nastoupí do pracovního poměru u společnosti, je po dobu prvních tří měsíců po nástupu patřičně zaškolen. V případě přeložení nebo povýšení zaměstnance v rámci společnosti, je zaměstnanec seznámen s novými právy a povinnostmi vyplývajícími z uvedené změny, popř. s novým oddělením.

Přímý nadřízený zodpovídá za to, aby každý nový zaměstnanec, který je jeho podřízeným, byl řádně zaškolen a seznámen se společností, oddělením se svou pracovní pozicí a se svými právy a povinnostmi. Při zaškolení nových zaměstnanců používají manažeři u většiny pracovních pozic tzv. Kontrolní listy, které poskytuje a pravidelně aktualizuje oddělení vzdělávání a rozvoje. Manažeři v průběhu celého programu zaškolení zaměstnanců pravidelně hodnotí dosaženou úroveň znalostí a adaptaci nového zaměstnance na prostředí společnosti. Odpovědnost za zaškolení nového zaměstnance sdílí personální oddělení a přímý nadřízený nově nastupujícího zaměstnance.

10.2 Úvodní školení

V den nástupu probíhá úvodní školení zaměstnance do společnosti a provádí jej přímý nadřízený nového zaměstnance. Standardní součástí vstupního zaškolení zaměstnance jsou především:

- zásady a předpisy společnosti podle vnitropodnikových materiálů,

- historie společnosti, její vize, hodnoty, postání a cíle,
- struktura oddělení,
- náplň práce,
- zásady a cíle daného oddělení.

10.3 Role personálního oddělení při zaškolení nového zaměstnance

Personální oddělení zodpovídá v rámci procesu zaškolení nového zaměstnance za:

- vypracování koncepce procesu zaškolení nového zaměstnance,
- vypracování obsahového a časového plánu úvodního školení,
- vypracování podpůrných materiálů,
- koordinaci celého procesu zaškolení nového zaměstnance,
- kontrolu průběhu procesu zaškolení nového zaměstnance – získání zpětné vazby od nového zaměstnance o způsobu jeho vstupního zaškolení,
- spolupráci s manažery a za jejich vzdělávání v oblasti vstupního zaškolení nového zaměstnance.

10.4 Role manažerů při zaškolení nového zaměstnance

Manažeři zodpovídají v rámci procesu zaškolení nového zaměstnance za:

- zajištění, aby nový zaměstnanec získal praktické dovednosti, které potřebuje pro kvalitní plnění pracovních povinností,
- vyjasnění klíčových pracovních činností a za stanovení pracovních cílů novému zaměstnanci v souladu s plánem zaškolení nového zaměstnance,
- identifikaci slabých míst v pracovním výkonu zaměstnance,
- evidenci získaných znalostí a dovedností nového zaměstnance dle Kontrolních listů,
- provádění průběžného hodnocení zaměstnance a poskytnutí zpětné vazby o výkonu novému zaměstnanci,
- spolupráci s personálním oddělením při zaškolení nového zaměstnance.

Pokud je zaškolení podceněno v prvních třech měsících zaměstnání nového zaměstnance ve společnosti, mohou vzniknout následující problémy:

- nedostatečné začlenění nového zaměstnance do týmu,
- nízká pracovní morálka zaměstnance,
- ztráta produktivity a malé nadšení pro práci,
- v nejhorším případě rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance nebo společnosti,

to má za následek:

- další náklady na nábor zaměstnanců,
- ztrátu času a úsilí osob odpovědných za nábor a vstupní zaškolení zaměstnance,
- poškození pověsti společnosti.

Maximální účinnost procesu zaškolení nového zaměstnance je podmíněna prováděním průběžných kontrol stanovených cílů a kvalitou závěrečného hodnocení.

Pro zaručení efektivity procesu zaškolení nového zaměstnance je důležité, aby zaměstnanec:

- dále rozšiřoval znalosti získané během vstupního zaškolení,
- využíval získaných zkušeností v praxi.

Manažer kontroluje efektivitu procesu zaškolení nového zaměstnance tak, že:

- pozoruje pracovní i osobnostní dovednosti nového zaměstnance (dle Kontrolních listů),
- poskytuje zpětnou vazbu novému zaměstnanci (viz. kapitola 11. 2. 1.),
- porovnává úroveň požadovaného výkonu s aktuálním výkonem nového zaměstnance,
- ověří, zda nový zaměstnanec využívá znalostí z povinných kurzů v praxi.

Personální oddělení kontroluje efektivitu procesu zaškolení nového zaměstnance tak, že:

- provádí zkušební texty v rámci organizovaného školení,
- provádí pohovor s novým zaměstnancem,
- formou dotazníku zjistí úroveň zaškolení nového zaměstnance.

10.5 Silné a slabé stránky systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků

Výhodou systému je, že se společnost Provident Financial zaměřuje na vyhledávání pracovníků jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. V případě vnitřních zdrojů dává příležitost vlastním pracovníkům dále se realizovat a zvyšovat svoje postavení ve společnosti. V druhém případě dává příležitost novým pracovníkům, kteří mohou také přinést určité oživení a nové nápady. Pozitivem je také to, že společnost využívá opětovného uzavření pracovního poměru s bývalými zaměstnanci, toto opatření šetří čas na zapracování i náklady. Podporuje profesní mobilitu mezi jednotlivými zeměmi, v nichž má společnost zastoupení, snaží se tak udržet své zkušené pracovníky. Výhodou je také propracovaný metodologický postup vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků, ten ulehčuje práci jak personálnímu oddělení, tak i přímému nadřízenému, který se také účastní tohoto procesu. Při vyhledávání pracovníků klade velký důraz na inzerování na internetu, což je v současné době rychle se rozvíjející se komunikační prostředek, jehož využívá stále více uchazečů o práci, především potom studenti a absolventi škol.

Mezi slabé stránky považují nevyužívání několika způsobů oslovení zájemců o práci, je to především nedostatečné zaměření na studenty a absolventy škol a jejich podpora při uplatňování v pracovním životě. Jedná se o umožnění absolvování ročníkové praxe, stáže, diplomové praxe, spolupráce se organizací IAESTE a prezentace prostřednictvím nástěnek ve školách.

11 ANALÝZA HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU

Společnost Provident Financial využívá systém hodnocení, který je zakotven v manuálu: Systém pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, který na požádání poskytne Oddělení vzdělávání a rozvoje a rovněž je k dispozici všem manažerům - hodnotitelům. Je sepsán tak, aby pomohl řídit pracovní výkon a rozvoj zaměstnanců. Jedná se nástroj, který slouží k hodnocení pracovního výkonu a rozvoje zaměstnanců společnosti. Je rozdělen do těchto tří částí:

Systém pravidelného hodnocení pracovního výkonu

- v této části nalezneme celkový přehled pravidelného hodnocení pracovního výkonu, strategii, jeho cíle a výhody, které přináší společnosti,

Hodnocení celoročního výkonu a posouzení rozvoje

- obsahuje podrobné informace o hlavním, formálním postupu hodnocení celoročního výkonu, který je součástí Systému pravidelného hodnocení pracovního výkonu. Obsahuje ukázky veškeré odpovídající dokumentace a poskytuje návod jak postupovat při hodnocení zaměstnanců,

Řízení pracovního výkonu a rozvoje

- v této části nalezneme návod a nástroje k získání dovedností a znalostí, které jsou požadovány při řízení postupu hodnocení. A dále obsahuje nástroje, které pomohou při plnění stanovených cílů.

11.1 Cíle hodnocení

Cílem hodnocení zaměstnanců je zejména zvýšení motivace a produktivity zaměstnanců formou poskytování pravidelné zpětné vazby zaměstnanci o dosažených výsledcích, resp. pracovním chování ve formě rozhovoru. Během rozhovoru projedná nadřízený s hodnoceným zaměstnancem současně potřeby a možnosti dalšího profesně-kariérového rozvoje a vyjasní si cíle v této oblasti do dalšího období. Cílem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je také zajištění jednotného systému hodnocení a zajistit podporu pro další rozvoj potenciálu zaměstnanců ve společnosti. Při hodnocení pracovníků se klade důraz na hodnotící proces, ten je založen na rozhovoru mezi hodnoceným zaměstnancem a jeho nadřízeným – hodnotitelem.

Společnost se v oblasti řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměřuje především na:

- sladění obchodních cílů společnosti s cíli oddělení a cíli jednotlivých zaměstnanců,
- rozvoj zaměstnanců v rámci společnosti,
- udržení kvalitních zaměstnanců,
- zlepšení pracovního výkonu u zaměstnanců s neuspokojivým pracovním výkonem,
- informování zaměstnanců o úrovni pracovního výkonu, který od nich společnost očekává,
- poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům o jejich pracovním výkonu,
- vytvoření systému, ve kterém lze přesně a objektivně určit a naplánovat vzdělávání a školení zaměstnanců a identifikaci oblasti s potřebou rozvoje.

11.2 Periodické hodnocení

Periodické hodnocení představuje pravidelně se opakující hodnocení zaměstnanci prováděné jedenkrát ročně vždy ke konci kalendářního roku. Jedná se o formální hodnocení, kdy údaje jsou ukládány do osobních složek zaměstnanců. Hodnocení je prováděno na každoroční schůzce mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným.

Na této schůzce projednává přímý nadřízený se zaměstnancem:

- hodnocení postavení zaměstnance ve společnosti, přehled klíčových pracovních činností a výkon zaměstnance na jeho pracovní pozici,
- hodnocení silných a slabých stránek zaměstnancova pracovního výkonu,
- hodnocení plnění cílů a možnosti rozvoje zaměstnance na následující období,
- zjištění možností kariérního růstu zaměstnance,
- příprava „Plánu osobního rozvoje“.

Základní formou periodického hodnocení pracovníků je hodnotící pohovor. Příklad způsobu hodnocení stanovených cílů z předchozího období pracovníka v administrativě je uveden v příloze P VII.

Přínosy nového hodnocení

Efektivní postup pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnance přináší společnosti, zaměstnancům a manažerům mnoho výhod.

Přínosy pro zaměstnance:

- obdrží instrukce, ocenění a zpětnou vazbu,
- je jim umožněno splnit požadované úkoly,
- dostanou příležitost rozvinout a uplatnit svůj potenciál,
- je jim zajištěna podpora a jsou aktivně zapojeni do rozhodování o společnosti a jejích úspěchů,
- dostanou příležitost upozornit na problémy, a tím poskytnou zpětnou vazbu vedení.

Přínosy pro společnost

- příspěvek zaměstnance může směřovat k úspěšnému splnění obchodního plánu,
- poskytuje objektivní nástroje k hodnocení a k řízení pracovního výkonu zaměstnance,
- napomůže rozpoznat perspektivní pracovníky,
- poskytuje mechanismus zajišťující přesné stanovení, plánování a rozpočtování školících potřeb a potřeb rozvoje, které se v konečném důsledku projeví zlepšením pracovního výkonu,
- poskytuje prostředky k vysvětlení očekávaného výkonu a ujasní organizační a osobní cíle.

Přínosy pro hodnotitele

- umožňuje hodnotiteli nasměrovat své zaměstnance ke splnění cílů oddělení a provozních cílů,
- poskytuje formální příležitost shrnout pracovní výkon a posílit zpětnou vazbu,

- dává hodnotiteli příležitost se svým zaměstnancem v rámci jeho pracovní funkce nebo v rámci oblasti odpovědností hodnotitele prodiskutovat nové nápady a otázky nebo pojmenovat problémy,
- poskytuje šablonu k plánování úkolů a činností,
- zajišťuje zpětnou vazbu hodnotiteli.

Již zmiňované výhody všech tří skupin jsou vzájemně propojeny. Rozpoznání těchto výhod a plnění cílů pravidelného hodnocení pracovního výkonu bude měřítkem pro řízení a podporu, kterou společnost poskytuje svým zaměstnancům.

Chce-li, aby byl náš postup systému hodnocení úspěšný, musí Společnost zajistit následující:

- každému je určen jeho směr, aby zcela porozuměl tomu, co se od něj očekává,
- zaměstnanci obdrží zpětnou vazbu,
- cíle jednotlivce odrážejí cíle celého týmu, oddělení včetně celé obchodní činnosti,
- činnosti výuky, školení a rozvoje jsou plánovány, prováděny a hodnoceny podle kritérií úspěšnosti,

V rámci kultury společnosti jsou postupně zaměstnanci učeni shora uvedené činnosti provádět ne jako „příjemné činnosti navíc“, ale jako nezbytně nutné.

Zpětná vazba je nezbytnou součástí hodnotícího pohovoru, která má tři části a má za cíl:

- stránka regulativní - umožňuje řídit a ovlivňovat chování jiných lidí,
- stránka sociální – umožňuje vzájemné pochopení obou stran, ujasňuje vztahy, postoje a očekávání,
- stránka poznávací – umožňuje lepší poznání lidí i sebe sama.

11.2.1 Hodnotící škála

Hodnocení probíhá pomocí čtyřstupňové hodnotící škály, a to jak v hodnocení dosažených cílů, pracovního výkonu, tak i v celkovém hodnocení.

Pro hodnocení dosažených cílů používá společnost čtyřstupňovou škálu hodnocení:

- **1. stupeň hodnocení** - překročení cíle měl by být udělen hodnocenému, který dosáhl stanoveného cíle a přistoupil k plnění cílů dalších nebo překročil nastavenou výkonnostní normu,
- **2. stupeň hodnocení** – splnění cíle měl by být udělen hodnocenému, který bez obtíží dosáhl stanoveného cíle,
- **3. stupeň hodnocení** – nesplnění cíle je udělen hodnocenému, který nedosáhl stanoveného cíle. Cíle nebylo dosaženo z důvodů, které nemohl hodnocený ovlivnit,
- **4. stupeň hodnocení** – nesplnění cíle z ovlivnitelných důvodů, je udělen hodnocenému, který nedosáhl stanoveného cíle. Cíle nebylo dosaženo z důvodů, které mohl hodnocený ovlivnit.

Hodnocení pracovního výkonu z hlediska klíčových pracovních činností hodnotí následovně:

- **1. stupeň hodnocení – výjimečně dobrý pracovní výkon** – měl by být udělen hodnocenému, který plní své pracovní úkoly tak, že ve své pozici přesahuje očekávaný výkon,
- **2. stupeň hodnocení – dobrý pracovní výkon** – měl by být udělen hodnocenému, který plní své pracovní úkoly tak, že ve své pozici podává očekávaný výkon,
- **3. stupeň hodnocení – dobrý pracovní výkon s potřebou rozvoje** – měl by být udělen hodnocenému, který v zásadě plní své pracovní úkoly, ale vyžaduje občasné vedení a nasměrování. Možná potřebuje další zkušenosti nebo rozvoj,

- **4. stupeň hodnocení – pracovní výkon pod požadovaným standardem** – měl by být udělen hodnocenému, který častěji selhává při plnění klíčových pracovních činností. Pracovní výkon neodpovídá standardu.

Celkové hodnocení:

- **1. stupeň hodnocení – výjimečně dobrý celkový výkon** – měl by být udělen hodnocenému, který plní své úkoly tak, že přesahuje ve své pozici celkový očekávaný výkon. Svě cíle plní nadstandardně a bez obtíží,
- **2. stupeň hodnocení – dobrý celkový výkon** – měl by být udělen hodnocenému, který plní své úkoly tak, že podává očekávaný výkon pro svou pozici. Svě cíle plní pravidelně a ve stanoveném standardu,
- **3. stupeň hodnocení – dobrý celkový výkon s potřebou rozvoje** – měl by být udělen hodnocenému, který v zásadě plní své úkoly, ale vyžaduje občasné vedení a nasměrování. Možná potřebuje získat další zkušenosti nebo se rozvíjet v některých manažerských dovednostech,
- **4. stupeň hodnocení – celkový výkon od požadovaným standardem** – měl by být udělen hodnocenému, který častěji selhává při plnění klíčových činností nebo při dosahování cílů.

Hodnocení pomocí hodnotících škály v kombinaci s číselným a slovním vyjádřením je zvoleno především z důvodu srozumitelnosti pro všechny zaměstnance.

11.3 Pomocné hodnocení

Ve společnosti Provident Financial se mimo periodického hodnocení využívá i hodnocení pomocné, které se skládá z průběžného hodnocení a sebehodnocení.

11.3.1 Pomocné průběžné hodnocení

Pomocné průběžné hodnocení provádí stejně jako periodické hodnocení přímý nadřízený pracovníka. U pracovníků ve zkušební lhůtě provádí hodnocení měsíčně, u ostatních pracovníků zpravidla 1x za čtvrtletí. Výsledky hodnocení slouží pouze pro potřeby přímého nadřízeného pracovníka.

11.4 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor je důležitou součástí procesu hodnocení, proto je důležité, aby byla připravena a dodržena obsahová struktura a časový plán. Cílem pohovoru je vzájemně získat informace názorech, postojích a vztazích k lidem. Hodnotitel sděluje hodnocenému výsledky hodnocení, o tom, jak posuzuje jeho výkonnost, jak zvládá profesionální nároky, jeho osobní vlastnosti a loajalitu ke společnosti. Na závěr je důležité s každým hodnoceným zaměstnancem prodiskutovat připomínky, závěry hodnocení a stanovit budoucí cíle. Hodnotící rozhovor vede přímý nadřízený pracovníka. Vzor hodnotícího pohovoru je uveden v příloze P II.

11.4.1 Příprava hodnotitele na pohovor

Hodnotitel si před vlastním pohovorem připravuje jednotlivé body a cíle pohovoru, otázky, výsledky hodnocení, které chce sdělit hodnocenému. Hodnotitel by si měl prostudovat průběžné záznamy týkající se hodnoceného. Zejména kritické události (pozitivní i negativní).

11.4.2 Příprava hodnoceného na pohovor

Hodnocený pracovník je seznámen s předmětem hodnocení, obsahem a časovým průběhem hodnotícího pohovoru.

11.5 Zpětná vazba jako součást hodnocení

Zpětná vazba je základní schopností jakéhokoliv manažera řídicího tým a je nedílnou součástí úspěšného a efektivního hodnocení. Zpětná vazba je základem pro vedení zaměstnanců směrem k lepšímu pracovnímu výkonu. Všichni zaměstnanci všeobecně vyžadují nebo potřebují zpětnou vazbu pro jejich pracovní výkon. Zajímají se o to, zda-li je jich pracovní výkon v souladu s očekáváním jejich manažera.

Druhy zpětné vazby

Pozitivní zpětná vazba – mohou to být pochvaly, odměny, privilegia a povýšení,

Negativní zpětná vazba – jejím účelem je sdělit zaměstnanci změnu pracovního výkonu,

Přirozená zpětná vazba – jsou to informace shromažďované zaměstnancem v běžném pracovním procesu (prodej, kvalita, náklady a termíny),

Vnější zpětná vazba – jsou to hodnotící informace poskytované ostatními (nadřízenými, manažery a kolegy).

11.6 Silné a slabé stránky hodnocení pracovníků

Na základě předešlé analýzy hodnocení pracovníků ve společnosti Provident Financial se pokusím rozpoznat silné a slabé stránky při hodnocení pracovníků.

Silné stránky systému hodnocení

Nedílnou součástí úspěšného a efektivního hodnocení pracovníků je *pozitivní zpětná vazba*. Má mnoho forem včetně pochvaly, uznání, odměn, privilegií a povýšení. Je základem pro vedení zaměstnanců směrem k lepšímu pracovnímu výkonu. Všichni zaměstnanci potřebují vědět, jak je vnímán jejich pracovní výkon vzhledem k tomu, co je od nich očekáváno. Zajímají se o to, zda-li je jejich pracovní výkon v souladu s očekáváním jejich manažera.

Účelem *negativní zpětné vazby* je sdělit pracovníkovi jaká je od něj vyžadovaná změna. Je to zdůraznění toho, že současná úroveň pracovního výkonu není akceptovatelná a očekává se zlepšení především pracovního výkonu.

Mezi silné stránky při hodnocení pracovníků patří ovlivňování vztahů v podniku a vytváření podnikové kultury. Hodnotící pohovor vyjadřuje zájem o pracovníka, o jeho pracovní výkon a chování, umožňuje také pozitivní a otevřený kontakt s vedoucím pracovníkem.

Velkým přínosem je návaznost systému hodnocení na zlepšování pracovního výkonu, snižování počtu opakujících se chyb, rozšíření schopností a vědomostí. Pozitivní stránkou je také využívání průběžného hodnocení pracovníků jak pro hodnotitele tak pro hodnoceného pracovníka.

Slabé stránky systému hodnocení

Za slabou stránku považuji nedostačující návaznost systému hodnocení na odměňování pracovníků. Další slabou stránku spatřuji v absenci hodnocení vedoucích pracovníků podřízenými. Na základě tohoto hodnocení je možné zkvalitnit způsob hodnotícího procesu nalezením odpovídajícího školení vedoucích pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace.

12 SOUHRN ANALYTICKÉ ČÁSTI

Poté co jsem se důkladně seznámila se systémem vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti Provident Financial mohu konstatovat, že tento systém je dobře propracován a je na vysoké úrovni. Systém je již řadu let používán v celé společnosti. Po tomto seznámení mohu nyní potvrdit či vyvrátit mnou vyslovené hypotézy, jež jsem uvedla v teoretických východiscích pro analytickou část.

Výběrový proces je započat v okamžiku, kdy je zjištěna potřeba obsadit nového pracovníka na určité pracovní místo. Oprávněný vedoucí tohoto pracovního místa zašle žádost personálnímu oddělení. Žádost je nutné zaslat v písemné formě. Manažer společně s personálním oddělením sestaví náplň práce a požadavky na danou pracovní pozici. Společně rozhodují o postupu při výběrovém řízení – počet kol, časový rozsah, osoby účastníci se výběrového řízení, vybírají vhodnou inzerci. Při inzerování využívá společnost tři druhy médií – Internet, inzerci v tisku a spolupráci s personální agenturou. Po zadání inzerce začne personální oddělení shromažďovat došlé životopisy a provede předběžný výběr vhodných uchazečů, které pozve na výběrové řízení.

Výběr pracovníků probíhá metodou přijímací pohovoru, jehož se účastní přímý nadřízený uchazeče a zástupce Oddělení nábory a výběru pracovníků. Uchazeč je o přijetí do pracovního poměru informován telefonicky, poté oficiálně i písemně Nabídkovým dopisem.

Před samotným podpisem pracovní smlouvy je potřeba, aby byl zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi vyplývající z pracovního poměru. Následuje úvodní školení, jehož součástí jsou zásady a předpisy společnosti, náplň práce a seznámí se s celkovým chodem společnosti. Zaměstnanec je seznámen s historií společnosti, organizační kulturou a firemní filozofií. Po podpisu pracovní smlouvy je zařazen do personální evidence.

Hypotéza 1:

Proces a zvolení metody vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků probíhá na základě vnitropodnikových předpisů společnosti Provident Financial.

- První hypotéza je správná. Společnost má zavedený metodologický postup vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků, který je závazný pro personální oddělení a manažera. Hypotézu jsem si ověřila využitím vnitřních materiálů společnosti, jež jsou uvedeny v použité literatuře.

Hypotéza 2:

Společnost Provident Financial hodnotí požadavky na pracovníka, k tomu využívá základní metodu výběru – přijímací pohovor. V případě použití pohovu by měl být proveden strukturovaný pohovor, který zaručuje vyšší objektivnost

- Druhá hypotéza byla potvrzena, jelikož společnost Provident Financial při výběru pracovníků využívá strukturovaný přijímací pohovor, k němuž je pozván na základě vyhodnoceného životopisu.

Systém hodnocení ve společnosti Provident Financial je velice propracovaný a lze ho hodnotit kladně. Používá periodické hodnocení, což představuje pravidelně se opakující hodnocení zaměstnance, prováděné 1x ročně u stálých zaměstnanců a 1x měsíčně u zaměstnanců ve zkušební lhůtě. Mimo to se užívá i hodnocení pomocné, tzv. průběžné hodnocení.

Hypotéza 1:

Společnost Provident Financial má propracovaný a zavedený systém hodnocení pracovníků. Hodnotícím pracovníkem je přímý nadřízený.

- Hypotéza se potvrdila. Společnost Provident Financial má skutečně propracovaný systém hodnocení pracovníků, který je uveden v manuálu: Systém pravidelného hodnocení pracovníků, jež je rovněž uveden v použité literatuře.

Hypotéza 2:

Přímý nadřízený absolvuje 1x ročně školení zaměřené na hodnocení pracovníků.

- Druhá hypotéza se nepotvrdila, hodnotící pracovníci absolvují školení pouze jednou v rámci tzv. úvodního školení.

III. PRAKTICKÁ ČÁST

13 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ VE VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ

Na základě výsledků analytické části zformuluji zásadní návrhy, které by měly přispět k efektivnímu řešení současné situace při vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení pracovníků ve společnosti Provident Financial.

Pro optimalizaci současného systému vyhledávání, výběru a příjmu a navrhuji realizovat následující činnosti:

- spolupráce se školami,
- ročníková praxe a stáže,
- zaměstnávání studentů na částečný úvazek,
- diplomové práce,
- spolupráce se studentskou organizací IAESTE,
- vylepování letáků v dopravních prostředcích,
- doporučení stávajícího zaměstnance,
- prezentace prostřednictvím nástěnek ve školách.

13.1 Spolupráce se školami

Při vyhledávání nových pracovníků bych jako první návrh uvedla spolupráci se středními a vysokými školami. Společnosti Provident Financial bych doporučila nabízet pracovní místa formou prezentace na školách, která skýtá velký potenciál vzdělaných, perspektivních a ambiciózních mladých lidí.

Na středních školách doporučuji vyhledávat studenty na pozici administrativy a na vysokých školách budoucí manažery a vedoucí pracovníky různých oddělení např. školící pracovníky, personalisty apod. Prezentace na školách umožňuje oslovit velký počet studentů za nízké náklady.

13.2 Praxe a stáže

Některé společnosti umožňují studentům ročníkové praxe a stáže již během jejich studia. Zajímají se především o studenty studující obor, který mohou v budoucnu využít. Velkou výhodou je, že společnosti umožňují seznámit se s potenciálním zaměstnancem ještě před

jeho oficiálním nástupem do zaměstnání. Student má zase možnost poznat firemní prostředí, její podnikatelskou strategii a celkový chod společnosti. Seznamuje se s budoucími spolupracovníky a zjišťuje jak se hodí či nehodí do firemního prostředí.

13.3 Práce na částečný úvazek

Společnost Provident Financial zaměstnává pracovníky na částečný úvazek. Doporučila bych jí zaměstnávat především studenty, jelikož jsou schopni se rychle učit novým věcem a adaptovat v novém prostředí. Jako příklad můžu uvést zaměstnávání pracovníků na částečný úvazek v oblasti administrativy. Pracují na základě dohody o vykonání práce, výhodou pro společnost je vyplácení nižší hodinové mzdy ve srovnání se zaměstnanci pracujícími na hlavní pracovní poměr a také nepobírají všechny výhody, např. nedostávají stravenky.

13.4 Diplomová práce

Možnost zpracovávat diplomovou práci ve společnosti zpravidla předchází spolupráce ve formě stáže, praxe či práce na částečný úvazek. Předěslá spolupráce je velice důležitá pro získání důvěry ve studenta, neboť jsou mu svěřovány důvěrné informace z interních zdrojů společnosti. Chybějící předěslá spolupráce výrazně ovlivňuje pohled na studenta žádajícího o zpracování diplomové práce ve společnosti. V případě diplomové práce jsou náklady spojené s vedením zanedbatelné

13.5 Spolupráce se studentskou organizací IAESTE

(The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience - Mezinárodní organizace pro výměnu studentů za účelem získání technické praxe) je mezinárodní, nevládní, nepolitická a nezisková organizace, která sdružuje mladé lidi bez ohledu na náboženství, národnost, barvu pleti, původu nebo pohlaví. Hlavním cílem organizace je podporovat zvyšování úrovně odborných a jazykových znalostí studentů a absolventů. Nejvýznamnější aktivitou je mezinárodní výměnný program. Další aktivitou je prezentace firem nabízející spolupráci studentům a absolventům škol.

13.5.1 Katalog pracovních příležitostí

Doporučuji společnost prezentovat v Katalogu pracovních příležitostí vydávaném mezinárodní studentskou organizací IAESTE. Tato publikace je v rámci pořádaných Veletrhů pro studenty a absolventy škol rozdáвана zdarma. Studenti v nich hledají případné zaměstnavatele. Prostřednictvím katalogu může společnost studentům nabízet různé formy spolupráce již během studia např. práci na zkrácený úvazek, stáže, možnost zpracovat semestrální projekty nebo diplomovou práci. Katalog vychází pravidelně začátkem kalendářního roku, v lednu. Katalog pracovních příležitostí na rok 2005 je již v distribuci. Pokud má společnost zájem se prezentovat je nutné v předstihu kontaktovat organizaci a domluvit se na podmínkách spolupráce. Uzávěrka pro Katalog na rok 2006 je v první polovině prosince roku 2005.

Katalog je vydáván ve třech provedeních:

- tištěný Katalog obsahuje standardní stránky s nabídkou pracovních míst v černobílém provedení. Snahou je zachování dostatečné přehlednosti a snadné orientace studentů, proto jsou stránky firem v Katalogu seřazeny abecedně dle názvů firem. Barevné stránky, pro volnou prezentaci firem, jsou umístěny jako barevná příloha na začátku Katalogu a vytištěny na křídovém papíře,
- v elektronické verzi na CD-ROM, kde jsou navíc stránky firem doplněny o další prezentace fotografiemi nebo videem z pracovišť, dotazníky, anketami,
- on-line verze na internetu, obsahuje elektronickou verzi aktuálního tištěného Katalogu. Tato verze je k dispozici na adrese <http://www.iKariera.cz/katalog/>.

V roce 2004 oslovila organizace IAESTE 30 000 studentů, z toho 15 000 tradičně tištěnou podobou katalogu a 15 000 elektronickým katalogem na CD-ROM mediu. Nevýhodou je finanční náročnost, ale vzhledem k dlouhodobě dosahovanému zisku nezatíží tato částka chod společnosti.

V katalogu pracovních příležitostí je možno inzerovat čtyřmi možnými způsoby:

Tab. 2. Náklady na Katalog pracovních příležitostí [Vlastní]

VARIANTA	FORMÁT PREZENTACE	CENA
A	formát A4, černobílá prezentace	17 000,-
B	formát A4, barevná prezentace	27 000,-
C	kombinace 1x černobílá + 1x barevná prezentace	35 000,-
D	varianta C + rozšíření o elektronickou podobu	39 000,-

13.5.2 Veletrhy pracovních příležitostí

Cílem je kontakt mezi studenty, absolventy vysokých škol a firmami z celé České republiky i zahraničí. Akci navštíví tisíce studentů, kteří tak mají možnost zajistit si práci, odbornou praxi, diplomovou práci, brigádu nebo se informovat o svém profesním uplatnění. IAESTE letos pořádala 6 těchto veletrhů, přímo na půdě těchto vysokých škol: UTB Brno, ČVUT Praha, ZČU Plzeň, UŠCHT Praha a TU Liberec. Doporučila bych prezentaci ve všech zmiňovaných městech, protože v nich má vybudovanou pobočkovou síť.

Tab. 3. Přehled cen za stánek v místě Veletrhu pracovních příležitostí [Vlastní]

MÍSTO KONÁNÍ	STÁNEK	CENA
České vysoké učení technické v Praze	1,5x3 m s vybavením	19 900,-
Technická univerzita v Liberci	2x2 m s vybavením	10 000,-
Vysoké učení technické v Brně	2x2 m s vybavením	18 900,-
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	2x2 m s vybavením	15 000,-
Západočeská univerzita v Plzni	3x1,5 m s vybavením	15 900,-
Vysoká škola chemicko-technologická v	2x1,5 m s vybavením	16 000,-

Praze		
-------	--	--

13.6 Vylepování letáků v dopravních prostředcích

Doporučuji využít časově delší inzerci formou letáků v městské hromadné dopravě jednotlivých měst, v nichž má společnost Provident Financial pobočky. Výhodou je neustálá informovanost široké veřejnosti. Aby byla letáková kampaň účinná musí probíhat minimálně od 1 do 3 měsíců. Cena této formy inzerce se pohybuje řádově v desetitisících korunách. Reklamní letáky jsou umístěné uvnitř vozidla ve skříňkách nebo pod průhlednou ochranou fólií v prostoru pod okny. V ceně letáku je provozování inzerce, instalace, demontáže. Letáky se nevracejí. Pro reklamní letáky je možné využít tyto formáty: A5 na výšku i na šířku, A4 na výšku i šířku, A3 na šířku. Letáky jsou nainstalovány do 48 po jejich převzetí. Ceník reklamních letáků formátu A4 Dopravního podniku Ostrava a. s. je v níže uvedené tabulce:

Tab. 4. Cena inzerce v MHD – Ostrava

TÝDEN	POČET KUSŮ							
	100	200	300	400	500	600	700	800
1	1 700	3 340	4 900	6 390	7 800	9 180	10 590	11 970
2	2 500	4 910	7 200	9 360	11 470	13 500	15 570	17 600
3	2 750	5 410	7 940	10 350	12 640	14 870	17 160	19 390
4	3 000	5 880	8 620	11 250	13 730	18 360	18 640	21 070
5	3 400	6 680	9 800	12 780	15 600	16 160	21 180	23 940
6	3 850	7 550	11 070	14 440	17 630	20 750	23 930	27 050
7	4 300	8 450	12 400	16 170	19 730	23 230	26 790	30 280
8	4 700	9 220	13 520	17 640	21 530	25 340	29 230	33 040
9	5 150	10 120	14 850	19 360	23 630	27 820	32 090	36 270
10	5 600	10 990	16 120	21 020	25 660	30 200	34 840	39 380
11	6 000	11 790	17 300	22 560	27 530	32 140	37 380	42 250
12	6 460	12 700	18 620	24 280	29 640	34 880	40 240	45 490

+týden	450	880	1 300	1 700	2 070	2 430	2 810	3 170
--------	-----	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Dopravní podnik Ostrava a. s. svými dopravními prostředky přepravuje denně v celé síti cca 515 000 osob z toho:

Dopravní prostředky	Počet osob	Průměr osob jednoho vozidla za den
Tramvaje	262 000	890
Trolejbus	34 000	530
Autobus	207 000	620

13.7 Doporučení stávajícího zaměstnance

Další metodu, jež navrhuji zavést do praxe je doporučení stávajícího pracovníka. Doporučení stávajícího zaměstnance je pasivní metoda získávání pracovníků. Stávající pracovník musí mít informace o uvolňovaném nebo volném pracovním místě. Předpokladem, že stávající pracovník doporučí svého známého je, že je spokojen se svou prací, se svými spolupracovníky, přímým nadřízeným a celkovou podnikovou kulturou. Doporučený uchazeč je přizván k přijímacímu řízení, a pokud splní všechny podmínky řízení je přijat na zkušební dobu do pracovního poměru. Bonus stávajícímu zaměstnanci navrhuji vyplatit po uplynutí zkušební doby a v případě, že se doporučený pracovník osvědčí (o tom rozhodují spolupracovníci a přímý nadřízený) a zůstává i nadále pracovat u společnosti. Výši bonusu odhaduji na 3 000 Kč.

13.8 Prezentace prostřednictvím nástěnek ve školách

Doporučuji informovat studenty středních a vysokých škol prostřednictvím nástěnek umístěné na chodbách vybraných škol. Oznámení by mělo obsahovat konkrétní údaje, jako je název, adresa a www stránky společnosti, kontaktní údaje na odpovědného pracovníka tzn. telefon a e-mail. Součástí inzerátu jsou informace o hledané pozici, druhu a náplni práce, konkrétní požadavky na uchazeče a co společnost uchazeči o zaměstnání nabízí. Výhodou této formy prezentace je nižší finanční náročnost. Vzdělávací instituce mají jistě zájem na tom, aby jejich absolventi našli pokud možno co nejdříve uplatnění. Z tohoto

důvodu předpokládám vzájemnou spolupráci škol a společnosti Provident Financial: školy dají k dispozici nástěnku za výhodnější cenu než je tomu u komerční reklamy. Realizace nástěnek ve vzdělávacích institucích je jedna z finančně náročných inzercí, náklady se pohybují v tisících korunách za rok.

To by bylo několik doporučení, které by podle mého názoru mohly usnadnit společnosti Provident Financial vyhledávání nových pracovníků. Jedná se o metody, které jsou v praxi využívá mnoho firem.

14 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ V HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Na základě výsledků analytického rozboru současného způsobu hodnocení, bych se v této části diplomové práce zaměřila na možné způsoby zkvalitnění procesu hodnocení pracovníků ve společnosti Provident Financial.

Pro zajištění účinného a optimálního systému hodnocení pracovníků navrhuji tato opatření:

- Vytvoření zpětné vazby v komunikaci mezi hodnoceným a hodnotitelem ve formě hodnocení vedoucích pracovníků podřízenými. Ze zjištěných údajů bude společnost vycházet při volbě školení vedoucích pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace. Nově zjištěné poznatky mohou vést ke změně celkové metodiky hodnocení pracovníků.
- Provést průzkum názorů hodnotitelů a zjištění jejich připomínek a výhrad k současnému systému hodnocení. Na základě tohoto průzkumu je vytvořeno školení vedoucích pracovníků. Jejich připomínky jsou velkým přínosem nejen pro ně samotné, ale také pro hodnocené pracovníky a oddělení zabývající se vytvářením podnikové strategie hodnocení pracovníků.
- Zaměřit se na častější hodnocení stálých pracovníků.
- Zavedení častějšího hodnocení hodnotitelů.

14.1 Průzkum názorů hodnotitelů

Při nástupu do zaměstnání prochází každý z hodnotitelů různými druhy školení, mezi nimiž je i školení o způsobu a metodice hodnocení přímých podřízených. Během používání systému hodnocení se projevily nedostatky, z nichž některé vyplývají z podceňování procesu hodnocení ze strany hodnoceného i hodnotitele. Průzkum názorů hodnotitelů bych navrhovala realizovat formou dotazníku. Činnostmi, které s realizací tohoto projektu souvisí se bude zabývat Oddělení pro vzdělávání a rozvoj.

14.1.1 Cíle průzkumu

Cílem průzkumu realizovaného formou dotazníku je zjistit:

- názor hodnotitelů na současný systém hodnocení,
- případné návrhy na zlepšení současného systému hodnocení,
- do jaké míry motivuje pracovníky k lepšímu výkonu,
- zda hodnotitelé využívají závěry z pracovního hodnocení,
- zda hodnocení zajišťuje zpětnou vazbu hodnotiteli.

Správně zvolený způsob hodnocení pracovníků napomáhá zlepšení spolupráce mezi hodnotitelem a hodnoceným. Podstatnou roli v hodnocení hraje zpětná vazba, bez níž není možné uskutečnit efektivní a účelné hodnocení.

14.1.2 Jak má vypadat dotazník?

Dotazník bude zcela anonymní. Na úvodní straně bude uvedeno, že se jedná o průzkum názorů hodnotitelů na systém hodnocení pracovníků v podniku a pracovní zařazení hodnotitelů. Otázky jsou formulovány v jednotlivých bodech jasně a srozumitelně. Hodnotitel má prostor se k nim vyjádřit a navrhnout případná zlepšení. Součástí dotazníku jsou pokyny pro zpracování.

14.1.3 Otázky v dotazníku

Otázky v dotazníku jsou rozděleny do několika částí:

- **1. kategorie otázek** – cílem těchto otázek je zjistit jaký mají hodnotitelé názor na současný systém hodnocení, zda vyhovuje jejich potřebám a do jaké míry jej využívají,
- **2. kategorie otázek** – tyto otázky zjišťují jak jsou hodnotící pracovníci vyškoleni, jak ovládají metodiku hodnocení a hodnotícího pohovoru,
- **3. kategorie otázek** – cílem otázek je zjistit případné návrhy zlepšení současného hodnotícího systému.

14.1.4 Časový plán realizace

Průzkum je realizován 1x ročně, doporučila bych začátkem kalendářního roku. Přípravou dotazníků, jejich distribucí, sběrem a vyhodnocením se zabývá Oddělení vzdělávání a rozvoje. Vyplněné dotazníky zasílají jednotlivé pobočky na centrálu kde jsou doručeny na Oddělení vzdělávání a rozvoje. Výsledky a návrhy jsou zpracovány a využity jako podklad pro případné změny ve stávajícím systému hodnocení. Aby mohly být získané informace patřičně využity, musí být dotazníky zpracovány nejpozději do plánovaného zaškolení pracovníků.

14.1.5 Využití výsledků dotazníku

Z informací získaných průzkumem názorů hodnotitelů realizovaném formou dotazníku bude vycházet průběh zaškolení hodnotitelů. Hlavním cílem zaškolení je odstranění vzniklých nedostatků a neustálého zlepšování systému hodnocení a hodnotícího pohovoru.

14.2 Hodnocení vedoucích pracovníků podřízenými

Hodnocení vedoucích pracovníků podřízenými je doplňkem periodického hodnocení. Hlavním důvodem zavedení tohoto způsobu hodnocení je získat nový náhled na práci vedoucích pracovníků.

Cíle a přínosy hodnocení:

- mělo by napomáhat zlepšovat vztahy mezi hodnotiteli a hodnocenými a přispět k posilování podnikové kultury. Hodnotitelé očekávají o zpětnou vazbu a měli by mít pocit, že je o jejich názor zájem,
- hodnotitelé jsou v současné době hodnoceni pouze ze strany svých přímých nadřízených. V rámci celkového hodnocení by bylo vhodné tyto dva pohledy vzájemně porovnat. Hodnocení ze strany zaměstnanců by mělo přinést pohled na práci vedoucích pracovníků z jiné strany.
- Výsledky hodnocení budou ovlivňovat obsah pozdějších školení a rozvoj kvalifikace vedoucích pracovníků. K vytvoření nové koncepce školení vedoucích pracovníků budou sloužit výsledky hodnocení podřízenými, které budou zároveň

porovnány s údaji získanými z periodického hodnocení a sebehodnocení vedoucích pracovníků.

14.2.1 Metodika hodnocení

Hodnoceními pracovníky budou pracovníci ve vedoucích funkcích, hodnotiteli budou jejich přímý podřízení. Zvolila jsem hodnocení formou dotazníkové metody. Obrátila jsem se na poradenskou a personální agenturu Hewitt Associates, jež se zaměřuje na tvorbu, distribuci, sběr a zpracování výsledků dotazníků do agregované podoby.

Všechny odpovědi jsou anonymní a pracovníci společnosti Hewitt Associates jsou jediní, kteří k nim budou mít přístup. Společnost Provident Financial bude mít k dispozici pouze souhrnné výsledky. Vyplnění dotazníku bude omezeno stanoveným časem. Za tímto účelem si každý pracovník vyhradí čas během pracovní doby, pokud upřednostní vyplnění dotazníku ve svém volném čase doma, je to samozřejmě možné.

Ke každému dotazníku je přiložen průvodní dopis s předtištěnou adresou poradenské agentury, do té zaměstnanec vloží vyplněný dotazník a zašle na uvedenou adresu. Prostřednictvím zaměstnaneckého průzkumu má společnost Provident Financial zájem získat informace ohledně spokojenosti s prací a neustále zlepšovat pracovní podmínky.

Stanovení ceny za zaměstnanecký průzkum je velice individuální. Cena závisí na počtu zaměstnanců, počtu a typu otázek, jež rozdělujeme na: uzavřené otázky – respondent si může vybrat z možných odpovědí a otevřené otázky, kdy odpovídá podle svého zvážení.

Přesně stanovenou cenu u společnosti Hewitt Associates nelze zjistit, jelikož se odvíjí od přesně definovaných požadavků. Mohu pouze konstatovat, že odhadovaná cena průzkumu ve společnosti s 500 zaměstnanci a přibližně 20 otázkami se pohybuje od 50. – 80. tisíc korun.

14.2.2 Hodnotící otázky

V následující části se pokusím specifikovat okruhy jednotlivých otázek hodnotícího dotazníku. Pracovník má k dispozici šestibodovou stupnici. U každého tvrzení označí odpověď, která nejlépe vystihuje jeho názor. Pokud bude mít pocit, že na některou z otázek není schopen odpovědět, nechá ji nezodpovězenou a přechází k další otázce.

Otázky dotazníku zaměstnaneckého průzkumu jsou rozděleny do čtyř částí, které jsou obdobné a navazují na hodnotící otázky z periodického hodnocení. Tím bude umožněno vzájemné porovnání. Návrh dotazníku zaměstnaneckého průzkumu je uveden v příloze P I.

Kritéria pro hodnocení pracovníků jsou následující:

- **1. Odborné znalosti** – Podřízení pracovníci hodnotí jaké má jejich vedoucí pracovník odborné znalosti, jak je uplatňuje a rozšiřuje.
- **2. Pracovní nasazení** – Cílem otázek je hodnotit pracovní výkon nadřízeného, např. při řešení zadaných projektů.
- **3. Schopnosti a dovednosti** – Hodnotí se řídicí schopnosti, schopnost vést podřízené a správně je motivovat, umění jednat s lidmi, úroveň komunikace, odpovědnost za zadané úkoly a projekty, schopnost vytvářet týmovou atmosféru, umění dělat rozhodnutí, organizační a koordinační dovednosti.
- **4. Disciplína** – Hodnotí se znalost a dodržování platných norem, předpisů, nařízení a vnitropodnikových pracovních postupů. Zaměřuje se také na efektivní využívání pracovní doby např. kontrola správnosti zapisování docházky pracovníků a dodržování půlhodinové přestávky na oběd.

14.3 Hodnocení stálých pracovníků

Navrhuji se zaměřit se na častější hodnocení stálých pracovníků, zejména při zadávání nových pracovních úkolů a postupů. Nově nastupující pracovníci ve zkušební době jsou na rozdíl od stálých pracovníků hodnoceni poměrně často tzn. 1x měsíčně. Jelikož se ve společnosti neustále realizují různé projekty, je důležité hodnotit stále pracovníky jak zvládli jejich realizaci. Tato změna není náročná na realizaci a náklady. Hodnocením stálých pracovníků budou pověřeni přímý nadřízený pracovníka, náklady nebudou ovlivněny.

14.4 Školení hodnotících pracovníků

Hodnotící pracovníci absolvují školení o hodnocení svých podřízených pouze jednou, to je podle mého názoru nedostačující, proto bych navrhla 1x ročně absolvovat zaškolení, které

bude doplňkem vstupního školení. Aby bylo zaškolení co nejméně časově náročné doporučuji ho organizovat v rámci jiného školení. Na základě dotazníků, viz. kapitola 14. 1 a 14. 2 jsou neustále vyvíjeny způsoby hodnocení a na základě toho je dobré hodnotitele dobře vyškolit a seznámit je s těmito případnými změnami.

Výhodou hodnocení je zapojení všech podřízených pracovníků do hodnocení, tím může docházet k posilování vzájemných vztahů, komunikace a podnikové kultury jako celku.

15 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A NÁKLADŮ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

Jsem přesvědčená, že navržená opatření ke zlepšení současného stavu vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení pracovníků může společnost Provident Financial v budoucnu využít a budou jí přínosem.

Především mnou navržená prezentace společnosti prostřednictvím organizace IAESTE formou Katalogu pracovních příležitostí a Veletrhů pracovních příležitostí může být velkým přínosem. Realizace tohoto projektu vyžaduje vyšší finanční náročnost, náklady u Katalogu se pohybují od 17 000 do 39 000 Kč a u Veletrhu od 15 000 do 19 900 Kč.

V případě diplomové práce jsou náklady spojené s vedením zanedbatelné. Pakliže společnost umožní absolvování praxe či stáže, tak je výše nákladů závislá na stráveném čase zodpovědného pracovníka. Výhodou je, že společnost se seznámí s potenciálním zaměstnancem, ještě před jeho oficiálním nástupem do zaměstnání. Méně finančně náročným opatřením je realizace nástěnek ve vzdělávacích institucích, náklady se pohybují řádově v tisících korunách za rok. Úsporu nákladů společnosti přináší zaměstnávání pracovníků v administrativě na částečný úvazek, jelikož ti jsou ohodnoceni nižší hodinovou mzdou v srovnání se stálými pracovníky a také nepobírají všechny výhody např. stravenky.

To bylo několik doporučení, jež by podle mého názoru mohly usnadnit společnosti Provident Financial vyhledávání, výběr a příjem pracovníků.

Dále shrnu přínosy, kvůli kterým by měla být příslušná opatření realizována a náklady s nimiž je třeba při zavádění navrhovaných opatření počítat.

Jednoznačným přínosem průzkumu názorů hodnotitelů je získání doplňujícího pohledu na systém hodnocení. Nové návrhy mohou ovlivnit průběh školení zaměřené na hodnocení pracovníků, zlepšit vzájemnou komunikaci a celkovou podnikovou kulturu. Průzkum bude realizován formou dotazníku. Vedoucí pracovníci by měli mít pocit, že existuje zájem o

jejich názory, že mohou ovlivnit situaci uvnitř podniku. Zvýšené nároky budou kladeny na pracovníky Oddělení vzdělávání a rozvoje, jež budou dotazníky jednak připravovat a zpracovávat.

Druhá navrhovaná změna – hodnocení vedoucích pracovníků podřízenými bude z hlediska finančního značně náročná a nejsložitější na realizaci. Sestavením, sběrem a zpracováním dotazníků bude pověřena společnost Hewitt Associates. Cena projektu se odvíjí od počtu zaměstnanců, počtu a typu otázek. Hlavním přínosem hodnocení zdola je identifikace schopných manažerů a zlepšení jejich výkonnosti.

Třetí návrh je zaměřen na hodnocení stálých zaměstnanců. Tato změna není náročná na realizaci a náklady. Hodnocením stálých pracovníků budou pověřeni přímý nadřízení pracovníka, náklady nebudou ovlivněny.

Protože jsou hodnotící pracovníci školeni v oblasti hodnocení podřízených pouze jednou v rámci úvodního školení, navrhuji absolvovat školení doplňující. Zvýšené nároky jsou kladeny na Oddělení vzdělávání a rozvoje.

Navrhované změny by mohli zkvalitnit systém hodnocení ve společnosti Provident Financial, a pokud se bude ke změnám přistupovat aktivně, jejich přínosy předčí v některých případech finanční náročnost realizace.

ZÁVĚR

V dnešních podnikatelských podmínkách je stále více zřetelnější, že základním faktorem konkurenceschopnosti je schopnost vhodně vybrat lidské zdroje. Velkou konkurenční výhodou jsou dnes kvalifikovaní a loajální pracovníci. V podniku budou pracovat jen kvalifikovaní pracovníci, pokud bude věnována patřičná pozornost vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení pracovníků.

Ve své diplomové práci jsem se zabývala činnostmi z oblasti personálního řízení, jedná se o vyhledávání, výběr, příjem a hodnocení pracovníků ve společnosti Provident Financial.

V první části jsem se zaměřila na teoretickou oblast tématu, jež jsem vypracovala na základě dostupné literatury. V teoretické části jsem popsala základní metody vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení pracovníků. Podrobněji jsem se zaměřila na metody nejpoužívanější v praxi. Důvodem byl předpoklad, že společnost Provident Financial používá především tyto obecné metody, a abych mohla provést kompletní analýzu současného systému, musela jsem se nejprve seznámit s nejpoužívanějšími metodami. V závěrečné části jsem formulovala teoretická východiska pro analytickou část, jež pro mne byly osnovou pro zpracování analýzy současného systému vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení pracovníků.

Cílem analytické části bylo zhodnotit současný stav a ověřit teoretická východiska systému vyhledávání, výběru, příjmu a hodnocení pracovníků. Popsala jsem strukturu systému a zhodnotila silné a slabé stránky. Podklady k analytické části jsem získala z vnitropodnikové dokumentace a z vlastních zkušeností, jelikož ve společnosti Provident Financial pracuji na částečný úvazek.

Třetí část je věnována návrhu opatření ke zlepšení současného stavu. Při návrhu opatření jsem vycházela z analýzy současného stavu. Opatření, jímž může proces získávání pracovníků zlepšit je spolupráce se studentskou organizací IAESTE, společnost se může prezentovat prostřednictvím Katalogu pracovních příležitostí a Veletrhu pracovních

příležitostí. Dalšími návrhy opatření je: spolupráce se studenty v rámci praxe, stáží nebo umožnění studentům zpracovat diplomovou práci a zaměstnání studentů na částečný úvazek. V rámci zlepšení systému hodnocení navrhuji realizovat průzkum názorů hodnotitelů a hodnocení vedoucích pracovníků podřízenými.

Navrhovaná opatření byla ve společnosti hodnocena jako pozitivní, proto očekávám, že některá budou realizována.

SUMMARY

In recent conditions of market economy long-term success is possible in the case that only contented, motivated and productive employees are employed in a company.

In the theoretical part of my thesis, the main aim was to approach the problems associated with recruitment-searching, selection, income and employee surveyance in the Provident Financial, Ltd. At the end of the theoretical part I specified the theoretical basis, which represented the main points of my analysis.

Second – analytic – part, put stress on systems recruitment-searching, selection, income and employee surveyance in tht Provident Financial, Ltd. and project part is about possible recommendations for improving current system.

In the third part I suggested improvement weak sites on which personnel clerk in firm notice.

Provident Financial, Ltd. realize potential, which consist in staff. This is why the company thesis big emphasis on personal proceeding and related activities.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. Přel. z: A Handbook of Personnel Management Practice. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. Přel. z: A Handbook of Personnel Management Practice. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikace v řídicí práci a v obchodním vyjednávání*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2002. 151 s. ISBN 80-7318-077-4.
- [5] GREGAR, A. *Personální řízení I*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. 163 s. ISBN 80-7318-045-6.
- [6] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, s. r. o., 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- [7] STACHOVÁ, A. *Personální management*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997. 145 s. ISBN 80-85879-79-4.
- [8] STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85-780-06-2.
- [9] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [10] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M. Koš a kol. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [11] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

- [12] LUDLOW, R. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2.
- [13] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 248 s, ISBN 80-247-0602-4.
- [14] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*, 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 250 s. ISBN 80-85856-06-9.
- [15] SYNEK, M. a kol. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 446 s. ISBN 80-7079-496-8.
- [16] SVATOŠOVÁ, Z. Nové možnosti assesement centra. *HR forum*, 2003, roč. 4 č. 3, s 38-39.
- [17] TURECKIOVÁ, M. Řízení pracovního výkonu a rozvoj výkonnosti zaměstnanců. *HR forum*, leden 2003, roč. 4, č. 1, s 28-29.
- [18] *Katalog pracovních příležitostí 2005*, 12. ročník Praha: IAESTE.

Vnitropodnikové materiály:

- [19] HR Manuál
- [20] Manuál Systému pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnance

Internetové zdroje:

- [21] <http://www.was4.hewitt.com/hewitt/>
- [22] <http://www.dpo.cz/nabidka/reklama/letaky.htm>
- [23] http://www.iaeste.cz/php/ikariera.php?p=p&pg=kalendar_akci2005

[24] <http://www.providentfinancial.cz/cz/kariera/>

[25] <http://www.jobs.cz/www/firmy.nsf/obory/1C3FD422F47D28C6C1256FF800438FCF?OpenDocument>

[26] <http://was4.hewitt.com/hewitt/about/index.htm>

[27] <http://www.ikariera.cz/?p=vpp&s=>

[28] <http://www.ikariera.cz/?p=p&pg=katalog&s=>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OZ	Obchodní zástupce
OM	Office manager
DM	Development manager
AM	Area manager

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Organizační struktura oddělení lidských zdrojů

Obr. 2. Metodologický postup při vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Organizační struktura personálního oddělení

Tab. 2. Náklady na Katalog pracovních příležitostí

Tab. 3. Přehled cen za stánek v místě Veletrhu pracovních příležitostí

Tab. 4. Cena inzerce v MHD – Ostrava

Tab. 5. Možnosti slovního hodnocení v dotazníku

SEZNAM GRAFŮ

Obr. 1. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1999 - 2004

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Návrh dotazníku zaměstnaneckého průzkumu.
- P II Zápis o hodnotícím pohovoru.
- P III Schválení náboru nového zaměstnance – Nová pracovní pozice.
- P IV Příklady otázek u přijímacího pohovoru pro kandidáty na vedoucí pozice.
- P V Nabídka pracovního místa na pozici vedoucího obchodní skupiny.
- P VI Schválení náboru nového zaměstnance – Dohoda o provedení práce.
- P VII Hodnocení stanovených cílů z předchozího období.