

# **Projekt racionalizace personálních činností ve vybraném podniku**

Bc. Ivana Barbořáková

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivana BARBOŘÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **M09852**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt racionalizace personálních činností ve  
vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte literární rešerši týkající se daného tématu.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný podnik.
- Analyzujte a vyhodnoťte současný stav personálních činností ve vybraném podniku.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt racionalizace personálních činností ve vybraném podniku.
- Zhodnoťte náročnost navrhovaných změn, přínosy a rizika projektu, shrňte závěrečná doporučení pro management vybraného podniku.

### Závěr

---

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTOŠOVÁ, H. BARTOŠ, J. Řízení a rozvoj lidských zdrojů. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9

VOJTOVIČ, S. Kaizen: Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9

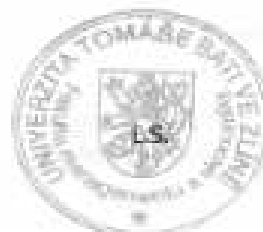
Vedoucí diplomové práce: PhDr. Petr Peřina, MBA

Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012

Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

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

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

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odjíždí-li autor školního díla učit své učení bez účelového účelu, mohou se tyto osoby dohodnout na uzavření obdobného práva jeho vůle a souhlas. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25. 2012



<sup>4</sup> Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o právech některých druhů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Škola/dílo:

(2) Není-li uvedeno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školitelů či vzdělávacím záměrem.

(3) Škola nebo školitel či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdětku jin skouzeného v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; prátom se přibližně k výši výdětku dosaženého školou nebo školákým či vzdělávacím zřízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je založena na v dnešní době stále aktuálním jevu, kterým je snižování počtu pracovníků v rámci úspor mzdových nákladů. Práce poukazuje na konkrétní případ, a to problémy, které nastaly redukcí počtu pracovníků personálního útvaru v podniku ALVA TELEMARKETING s.r.o. na pouhého jednoho personalistu. Teoretická část obsahuje všeobecné uvedení do problematiky personální práce a teoretický výklad personálních činností se zaměřením na praktickou část. Praktická část nastiňuje redukcí počtu personalistů personálního útvaru podniku ALVA TELEMARKETING s.r.o. a následně analyzuje jím zajišťované personální činnosti. Na základě analýzy a jejího vyhodnocení je vypracován projekt, jehož hlavním cílem je racionalizovat vykonávání personálních činností do takové optimální podoby, která odpovídá možnostem personalisty a potřebám provozu daného podniku.

Klíčová slova: personální činnosti, personální útvar, personalista, operátor, nábor operátorů, přijímání operátorů, mzdy a odměny, uvolňování operátorů, personální agenda, služby personalisty

## **ABSTRACT**

The thesis is based on today is still the current phenomenon of reducing the number of workers in the labor cost savings. The work addresses the specific case, for problems that have occurred by reducing the number of employees of personnel department in the company ALVA TELEMARKETING s.r.o. on just one personnel employee. The theoretical part contains a general introduction to the topic of personnel work and theoretical personnel activities with a focus on measuring the practical part. Practical part outlines the reduction of the number of personnel employees in the company ALVA TELEMARKETING s.r.o. and then analyzes provided personnel activities by personnel department. Based on its analysis and evaluation of the project is developed, whose main objective is to rationalize the performance of personnel activities to such an optimal design that's right for the needs of personnel employee and business operations.

Keywords: personnel activities, personnel department, personnel employee, operator, receiving operators, salaries, departures operators, personal agenda, service of personnel employee

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce, panu PhDr. Petru Peřinovi, MBA, za odborné vedení při jejím zpracování, za věnovaný čas a cenné rady, které jsou přínosem nejen pro mou diplomovou práci, ale i pro mou další realizaci v personální oblasti. Mé poděkování patří i celému kolektivu společnosti ALVA TELEMARKETING s.r.o. za možnost vypracovat práci na dané téma a za jejich podporu.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
1.1 ÚKOLY PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	14
1.2 CÍLE PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	14
1.3 KONCEPCE PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	15
1.4 PERSONÁLNÍ ÚTVAR .....	17
1.4.1 Profil personalisty .....	17
<b>2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI</b> .....	<b>19</b>
2.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	21
2.1.1 Výběr pracovníků .....	22
2.2 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	23
2.3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	24
2.4 UVOLŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	25
2.4.1 Výstupní pohovor .....	25
2.5 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM .....	26
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>27</b>
<b>3 PROFIL PODNIKU ALVA TELEMARKETING S.R.O.</b> .....	<b>28</b>
3.1 PORTFOLIO NABÍZENÝCH SLUŽEB .....	29
3.2 PERSONÁLNÍ SLOŽENÍ A JEHO SPECIFIKACE.....	30
<b>4 REDUKCE POČTU PRACOVNÍKŮ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V ALVA TELEMARKETING S.R.O.</b> .....	<b>33</b>
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ PODNIKU ALVA TELEMARKETING S.R.O.</b> .....	<b>35</b>
5.1 VÝPOČET PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ .....	38
5.2 NÁBOR OPERÁTORŮ .....	41
5.3 PŘIJÍMÁNÍ OPERÁTORŮ .....	45
5.3.1 Zaškolení spojené s první směnou .....	45
5.3.2 Zaškolení trvajícím den a více.....	48



5.4	ČINNOSTI TÝKAJÍCÍ SE MEZD A ODMĚN .....	50
5.5	UVOLŇOVÁNÍ OPERÁTORŮ .....	52
5.6	VEDENÍ PERSONÁLNÍ AGENDY .....	54
5.7	SLUŽBY PERSONALISTY .....	56
5.8	VYHODNOCENÍ ČASOVÝCH SPECIFIK PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ .....	58
5.9	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....	59
<b>6</b>	<b>PROJEKT RACIONALIZACE PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ V ALVA TELEMARKETING S.R.O.....</b>	<b>61</b>
6.1	VYTVOŘENÍ KOMPLEXNÍHO PERSONÁLNÍHO REPORTU (KPR).....	62
6.2	DELEGOVÁNÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTI.....	65
6.3	PORADENSKÉ HODINY PRO VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	68
6.4	DEFINICE MĚSÍČNÍCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	71
6.5	DEFINICE DENNÍCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTI.....	72
6.6	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VYKONÁVANÉ DLE MĚSÍČNÍHO ROZVRHU .....	73
6.7	DÉLKA TRVÁNÍ RACIONALIZOVANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ A JEJÍ SROVNÁNÍ SE SOUČASNÝM STAVEM.....	77
6.8	DOPORUČENÍ PRO VYUŽITÍ ZÍSKANÉHO DISPONIBILNÍHO ČASOVÉHO FONDU .....	78
6.9	PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU .....	80
6.10	NÁKLADY PROJEKTU .....	82
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>91</b>

## ÚVOD

Kvalitní personální práce a její jednotlivé personální činnosti podniku realizované v podobě, která přesně odpovídá potřebám daného podniku a efektivně působí na nejcennější podnikový zdroj, tedy lidský zdroj, je velikou konkurenční výhodou.

Podstatu předešlé věty by si měl uvědomovat každý personalista, stejně tak manažeři a vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení. Na dané téma byla již sepsána nespočetná řada knih, příruček a doporučení, jak efektivně řídit pracovníky, jak je motivovat k vyšším pracovním výkonům, hodnotit a odměňovat, jak vůbec získat a vybrat ty nejlepší a jak si je udržet. Ovšem žádná kniha ani příručka nezodpoví přesně otázku, kolik je třeba personalistů na určitý počet pracovníků. Neexistuje pravidlo, které by říkalo, že na 100 pracovníků je potřeba například dvou personalistů v závislosti na daném typu podniku. Co se tedy stane, pokud dojde ke snížení stavu pracovníků personálního útvaru ze tří na pouhého jednoho personalistu? Dokáže jeden personalista zajistit veškeré personální činnosti jemu příslušející při nezměněném počtu pracovníků tak, aby nevznikaly problémy, které mohou negativně ovlivňovat jím vykonávané i ostatní činnosti podniku?

Touto základní otázkou se zabývá celá diplomová práce. Hledá cestu, jak vykonávání personálních činností pouze jedním personalistou řídit a korigovat v podobě, která přinese optimalizaci vykonávání personálních činností a tím vytvoří prostor pro personální činnosti, jež by mohly být v podniku vykonávány, ale dosud na ně nezbyvá dostatek času.

Teoretická část popisuje základní teoretická východiska z oblasti personalistiky. V první kapitole se zabývá významem personální práce, jejími vývojovými etapami a termínem personální útvar, který je reprezentantem personální práce užšího smyslu. Druhá kapitola je zaměřena na samotné personální činnosti. Představuje základní personální činnosti s jejich obecným popisem a dále se podrobněji věnuje pouze těm personálním činnostem, které odpovídají potřebám praktické části.

Praktická část se potom zabývá nejprve představením vybraného podniku ALVA TELEMARKETING s.r.o. a jeho personálním složením, které je výborným prostředkem pro vytvoření povědomí o charakteru personální práce v daném podniku. Dále uvádí problematické aspekty, které determinují vykonávání personálních činností zajišťovaných personálním útvarem, tedy personalistou podniku. Následuje analýza současného stavu personálních činností vykonávaných personalistou s navazujícím vyhodnocením

této analýzy. Na základě zjištěných skutečností je vypracován projekt racionalizace personálních činností, jehož hlavním cílem je racionalizovat vykonávání personálních činností do takové optimální podoby, která odpovídá možnostem personalisty a potřebám provozu podniku ALVA TELEMARKETING s.r.o., a tím vytvořit prostor pro personální činnosti zaměřující se na „léčbu“ fluktuace, stabilitu a spokojenost pracovníků, a činnosti zvyšující celkovou efektivitu personální práce ve vybraném podniku ALVA TELEMARKETING s.r.o.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce nebo-li personalistika představuje termín pro všeobecné vyjádření části řízení organizace zabývající se všemi činnostmi, které se zaměřují na člověka v pracovním procesu. Rozsah působení personální práce a její charakter se odvíjí od velikosti podniku, organizační struktury a struktury lidských zdrojů. V malých podnicích si personální práci může provádět sám majitel, ve velkých podnicích je potřeba velkého personálního útvaru k zajištění potřebných personálních činností. Ale ve své podstatě jde vždy o člověka jako lidský zdroj, který společně s materiálními, finančními a informačními zdroji zajišťuje fungování jakékoliv organizace. Podmínkou úspěchu je uvědomění, že lidé představují největší bohatství každé organizace (Koubek, 2011; Kociánová, 2010).

Vymezit pojem personální práce jednoznačnou definicí je velice obtížné, a to nejen proto, že jich v literatuře lze nalézt celou řadu, ale zejména proto, že personální práce se zabývá lidmi = pracovníky (zaměstnanci). Lidé jsou od přírody samostatná individua a velice těžko lze uplatňovat na všechny stejný model řízení, resp. stejné stimuly tak, aby bylo dosaženo konečného uspokojení všech jejich potřeb současně a byl tak vytvořen identifikovaný pracovník, tedy pracovník ztotožněný s organizací a s prací (Hřebíček, 2008; Kociánová, 2010).

Například Koubek (2007) o personální práci mluví takto: „Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2007, str. 13).

Personální práce a personální řízení není pouze činností personalistů, ale také vrcholové vedení, liniových manažerů a všech vedoucích pracovníků. Vrcholové vedení zajišťuje personální strategii a stanovení zásad personální politiky. Na liniových manažerech a vedoucích pracovnících spočívá každodenní personální práce se svými podřízenými. V obou těchto případech se jedná o personální práci v širším smyslu. Personální útvar nebo-li personalisté poskytuje personální služby celému vedení organizace i jednotlivým

pracovníkům a zajišťuje personální činnosti. V tomto případě se jedná o personální práci v užším smyslu (Kociánová, 2010).

Personální práce se snaží zejména o vybavení podniku kvalitním personálem, který zkvalitňuje výkon všech ostatních činností podniku (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

## 1.1 Úkoly personální práce

Koubek (2011) shrnuje základní předpoklady úspěchu všech podniků, které se snaží plnit své cíle, být výkonnými, konkurenceschopnými a úspěšnými na trhu. Aby všechny tyto předpoklady podnik naplňoval, musí k tomuto přispívat i personální práce, a to následujícími způsoby:

- nalézt nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a stále jej vylepšovat,
- snažit se o optimální využívání pracovníků,
- formovat pracovní skupiny = týmy, usilovat o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
- zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dbát na dodržování platné legislativy z oblasti pracovního práva, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Aby bylo dosaženo všech výše efektivního plnění uvedených úkolů, musí být zajištěné příslušné personální činnosti (Koubek, 2011).

## 1.2 Cíle personální práce

Hlavním cílem personální práce je všestranné zkvalitňování lidského kapitálu organizace a jeho co nejefektivnější využití. Základní cíle personální práce lze vymezit na cíle výkonnostní (ekonomické) a cíle v sociální oblasti. Výkonnostní cíle se snaží dosáhnout optimálního využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory, zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidských zdrojů, stanovení a udržení personálních nákladů (mzdy a výdaje na sociální potřeby) na optimální výši, a realizace systému odměňování podle výkonu. Cíle v sociální oblasti se zaměřují na naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce pro podnik, jejich spokojenost s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem podniku.

Do těchto cílů dále patří motivace pracovníků k seberozvoji a zvyšování kvalifikace, zabezpečení sociálních jistot pracovníků a vytváření pocitu identifikace pracovníka s cíli podniku (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Mezi výkonnostními a sociálními cíli vedoucími ke spokojenosti pracovníků je objektivně konkurenční vztah. Velikost personálních nákladů přinese sice krátkodobý efekt, dlouhodoběji se však projeví na snížení kvality fungování lidského faktoru a zhoršení výkonu organizace jako komplexního obrazu kvality jejího fungování. Současně je zřejmé, že zdroje pro zabezpečení personálních výdajů včetně sociálních potřeb jsou závislé na finančních možnostech podniku a že nižší efektivnost organizace vede k nutnosti omezit tyto výdaje. V důsledku toho se zpravidla zhoršuje podnikové klima (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

### 1.3 Koncepce personální práce

V literatuře i v běžné praxi lze nalézt kromě pojmu personální práce i další termíny, jako je personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Pro praktické účely může být zcela lhostejné, jak se tato oblast nazývá, ovšem v teorii je tomu jinak. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou termíny označující jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace (Koubek, 2011).

- Personální administrativa

V tomto případě se jedná o historicky nejstarší pojetí personální práce vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti. Daná koncepce chápe personální práci jako službu zajišťující především administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Používá se ve 20. letech 20. století, ale přetrvává i dodnes (Koubek, 2007).

- Personální řízení

Personální řízení se objevuje asi v 60. až 70. letech 20. století a začíná zahrnovat velmi široký komplex činností v personální oblasti (Tureckiová, 2004). Personální řízení oproti personální administrativě prosazuje aktivní roli personální práce. To znamená

požadavek na úzkou specializaci personalistů v rámci jednotlivých personálních činností. Ovšem i v této etapě má personální práce pouze operativní charakter, zaměřuje se směrem do podniku (Dvořáková a kol., 2007).

- Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je považováno za vývojovou etapu personálního řízení (Tureckiová, 2004). Jedná se o nejnovější nebo-li nejmodernější koncepci personální práce. Obecně řečeno, jde o přechod od čistě administrativních činností k činnostem řídicím a jeho charakteristik jsou následující (Koubek, 2007):

- nejdůležitější charakteristikou je strategický přístup,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly, například zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce aj.,
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích,
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány podniku,
- personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace,
- důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj zvyšování flexibility organizace,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků,
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitosti,
- vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů,
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti a zaměstnavatele první volby.

Rozdílný pohled koncepce řízení lidských zdrojů na personální práci oproti koncepci personálního řízení je v tom, že personální řízení vidí pracovníky jako náklad oproti řízení lidských zdrojů, které vidí pracovníky jako bohatství (Koubek, 2011).



## 1.4 Personální útvar

Personální útvar reprezentuje personální práci v užším smyslu. Jedná se o vnitřní organizační jednotku, specializovanou na personální řízení či řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, poradenskou, organizační a kontrolní povahu personální práce a poskytuje služby vedoucím pracovníkům na všech úrovních i jednotlivým pracovníkům (Dvořáková, 2004; Koubek, 2007).

Personální útvar v podniku plní následující funkce (Mayerová, Růžička, 2000):

- koncepční – zpracovávání a aktualizace personální strategie
- plánovací – plánování rozvoje, potřeb zaměstnanců v souladu finančních potřeb
- řídicí a koordinační – stanovení hlavních směrů, úkolů a priorit a zároveň koordinace jejich naplnění
- metodická – poskytování návodů a metodických doporučení
- informační – zajištění informačního systému spolu s informovaností zaměstnanců
- poradenská – poradenské služby pro řídicí zaměstnance v oblasti vedení lidí, poradenské služby pro všechny zaměstnance podniku,
- expertizní a výzkumná – zjišťování názorů, postojů a míry spokojenosti zaměstnanců, hodnocení a srovnávání jednotlivých pracovních činností, posuzování efektivnosti systémů používaných např. při odměňování, dále se posuzuje psychická způsobilost zaměstnanců pro výkon jednotlivých činností.

### 1.4.1 Profil personalisty

Základní jednotkou organizační struktury personálního útvaru je personalista, jenž by měl být v podniku hlavním nositelem personální práce. Personalista musí mít odpovídající odbornost, potřebné sociálně-psychologické dovednosti, musí být sociálně zralý a vybaven schopností empatie (Bedrnová, Nový, 2002). Personalista by měl mít tedy smysl pro podnikání, strategii a aplikaci odborných znalostí a dovedností, řízení změny a kontinuální rozvoj (Armstrong, 1999).

Kromě předpokladů na odbornost a schopnosti personalisty, by měl být personalista schopen zastávat i určité role v rámci personální práce podniku. Rozhodujícím faktorem, jaké role má personalista zastávat, je úroveň, na které pracují (např. strategická, výkonná, administrativní), a podmínky, ve kterých pracují (Armstrong, 2007).

Personalista může dle Armstronga (2007) zastávat následující role:

- Role partnera v podnikání – vyznačuje se odpovědností za úspěchy podniku. Personalista by měl umět rozpoznat příležitosti podniku a skrze svoji personální práci dosáhnout cílů podniku.
- Role stratéga – vyznačuje se zaměřením personalisty na důležité dlouhodobé podnikové problémy.
- Role inovátora a činitele změny – vyznačuje se analýzou podnikových procesů a pozoruje, co se děje v rámci zaměstnávání lidí. Skrze analýzu personalista provádí diagnózu, která objevuje příležitosti nebo příčiny problémů a na základě těchto diagnóz personalista navrhuje inovace.
- Role interního konzultanta – vyznačuje se spoluprací s kolegy, kdy se analyzuje a diagnostikuje problém a následně se navrhuje jeho řešení.
- Monitorovací role – vyznačuje se zajištěním stálé důslednosti funkcí personální politiky a personálních postupů.
- Role strážců hodnot – vyznačuje se ochranou hodnot podniku týkající se lidí, úkolem personalistů je především upozorňovat na nevhodné chování v souladu s těmito hodnotami.

## 2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti slouží k zajištění úkolů a dosažení cílů personální práce. Mohou se nazývat také jako personální služby. Kociánová (2010) upozorňuje na odlišnost jednotlivých činností personalistů. Dané činnosti se totiž mění především podle potřeb příslušných podniků a také v závislosti na čase. Přesto je ale většina úkolů personalistům společná a tudíž podobnost v personální oblasti existuje.

Následující podkapitoly jsou teoretickým výkladem jednotlivých personálních činností dle jejich všeobecného rozdělení, přičemž teoretický výklad personálních činností v následujících podkapitolách se odvíjí od potřeb praktické části práce, tedy na zaměření výkladu personálních činností vykonávaných personalistou vybraného podniku.

Literatura nabízí mnohé výčty personálních činností. Objevují se u nich nepatrné odchylky v počtu nebo v pojetí určitých činností. Nejčastěji se ovšem vyskytují v této podobě (Kociánová, 2010; Koubek, 2007):

- *Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků* (hodnocení práce a popis pracovních míst) – tato analýza poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí (schopností) pracovníků. Analýza pracovních míst je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce (pracovního místa), umožňuje odlišit práci (pracovní místo) od jiných prací (pracovních míst). Analýzu práce standardně zajišťují specialisté.
- *Personální plánování* – jedná se o plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění. Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace.
- *Získávání a výběr pracovníků* – tato personální činnost zajišťuje krytí potřeb pracovníků. Zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru. Získávání a výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi zajišťující kvalitu lidí vstupujících do podniku. Úkolem získávání je oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž je poté vybírán pracovník, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.

- *Přijímání a adaptace pracovníků* – jedná se o zařazování pracovníků do pracovní činnosti. Přijímání pracovníků je personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště.
- *Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků* – řízení pracovního výkonu je komplexním přístupem k ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich pracovního chování a rozvoji jejich pracovních schopností.
- *Odměňování pracovníků* – tvorba nástrojů pracovní motivace a podnikových mzdových systémů. Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro podnik i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejeftivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má podnik a vedoucí pracovníci k dispozici.
- *Vzdělávání pracovníků* – jedná se o plánování vzdělávání, jeho přípravu a organizaci. Nové schopnosti, které pracovníci získávají, posilují jejich postavení na trhu práce a v podniku.
- *Pracovní podmínky a péče o pracovníky* – mezi podmínky práce lidí v organizaci patří v nejširším pojetí ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky aj. V užším pojetí je možné rozdělit pracovní podmínky například na organizaci pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociálně-psychologické podmínky práce a povinná péče o pracovníky.
- *Uvolňování pracovníků* – jedná se o ukončování pracovních poměrů a s ním související další činnosti.
- *Personální informační systém* – jedná se o vedené personální agendy pro potřeby podniku i externí orgány.

## 2.1 Získávání a výběr pracovníků

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby pracovníků. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků (Armstrong, 2007):

1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerce, využití agentur a poradců,
3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assesment centra aj.

Nejdůležitějším východiskem získávání pracovníků na danou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka. Je tedy potřeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Také musí přijít na řadu úvaha, zda je možné obsadit pracovní místo pracovníkem z vlastních řad (kariérní postup), nebo zda je nutné hledat pracovníka mimo podnik a vybraným způsobem informovat potenciální uchazeče o volné pozici (nábor) (Kociánová, 2010).

**Proces získávání pracovníků dle Koubka (2011):**

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě.
3. Zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa, zda by nebylo lepší zrušit pracovní místo, rozdělit práci mezi ostatní pracovní místa, pokrýt práci formou přesčasů, formou částečného úvazku aj.
4. Výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto pracovním místě, tedy jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na daném místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě.
5. Identifikace zdrojů uchazečů (vnitřní či vnější zdroje).

6. Volba metod získávání, kdy je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst a zlákat je, aby se o ně ucházeli.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů (doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník a životopis, hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, průvodní dopis aj.).
8. Formulace nabídky zaměstnání (obsah nabídky, její forma a umístění, uvést v nabídce požadavky na pracovníka a nabídky ze strany podniku).
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání (internet, tisk aj.).
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi (životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání, podnikový osobní dotazník aj.).
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací a rozřazení uchazečů do skupin, například velmi vhodní (pozvat k pohovorům), vhodní (využívat, když je málo velmi vhodných či pro budoucí výběry), nevhodní (poslat zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním).
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.

### 2.1.1 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa a přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v podniku celkově (Kociánová, 2010).

Neexistuje žádná metoda výběru, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila by, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, které pracovní místo, pracovní skupina a podnik vyžadují. Při výběru pracovníka se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě dle specifikovaných kritérií výběru. Vlastnímu výběru pracovníků tedy musí nutně předcházet nastavení těchto kritérií posuzování uchazečů a výběr metod tohoto posuzování. Metody výběru pracovníků jsou následující (Kociánová, 2010):

- dotazník (použití dotazníků je vhodné ve všech případech),

- zkoumání životopisu (použití v kombinaci s jinou metodou, univerzální metoda),
- testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, grafologie aj.),
- assessment centre (použití postupů zahrnujících skupinové i individuální úkoly, obsahuje pohovory, testy osobnosti a testy schopností),
- výběrový pohovor (klíčová metoda výběru pracovníků, cílem je získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v něm, posoudit osobnost uchazeče),
- zkoumání referencí,
- přijetí pracovníka na zkušební dobu (jedna z nejefektivnějších metod výběru pracovníků).

## 2.2 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků a jejich následná adaptace na novém pracovišti je poslední, avšak velmi významnou fází systému výběru. Rozhodující úlohu při pracovní a sociální adaptaci nového zaměstnance má příslušný vedoucí. V prvním okamžiku nástupu nového zaměstnance je třeba věnovat náležitou pozornost a v případě časového zaneprázdnění pověřit svého zástupce. V počátečním období si zaměstnanec vytváří obraz své budoucí práce a svého pracoviště, začíná se u něho formovat vztah k podniku i k lidem, kteří v něm pracují. (Stýblo, 2005).

Přijímání pracovníků zahrnuje řadu procedur následujících poté, co je vybraný uchazeč o pracovní místo informován o tom, že byl vybrán, akceptuje nabídku zaměstnání v podniku a končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Další náležitostí přijímání pracovníků je seznámit nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru v organizaci, z povahy práce na příslušném pracovním místě. Poté dochází k zařazení pracovníka do personální evidence. Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je jeho uvedení na pracoviště (Kociánová, 2010).

### 2.3 Odměňování pracovníků

I když jsou v praktické části zaměřeny činnosti týkající mezd a odměn na vykonávání z hlediska mzdového účetnictví, není na škodu popsat tuto personální činnost v jejím základu.

Odměňování pracovníků je důležitou součástí personálních činností, jelikož musí sladit ekonomickou situaci podniku a požadavky jeho pracovníků na odměnu za práci. Dříve byla na prvním místě mzda nebo odměna pracovníků, ale tento model se posouvá a v dnešní době hrají roli nefinanční odměny. Hlavní cíle odměňování by měly být ocenit výkon a přínos pracovníků podniku, získat a udržet si kvalifikované pracovníky a motivovat je k vyššímu výkonu, stabilitě a zvyšování kvalifikace. Odměňování ovlivňuje celá řada faktorů vnějších (státní legislativa, aktuální situace na trhu práce, činnost odborů, státní regulace a životní úroveň) a vnitřních (současný ekonomický stav podniku, jeho strategie, cíle a systém odměňování) (Sakslová, 2009).

„Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici“ (Kociánová, 2010, str. 160)

Tradičně je za odměnu považována mzda, plat, nebo jiné formy peněžní odměny, které jsou poskytovány pracovníkovi za vykonanou práci. Moderní personalistika chápe odměňování jinak a zahrnuje do něj (Koubek, 2007):

- zaměstnanecké výhody,
- povýšení pracovníka,
- formální uznání, pochvaly,
- pozvání na slavnostní oběd, večeři,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,



- pověřování významnými pracovními úkoly atd.

## 2.4 Uvolňování pracovníků

Uvolňování pracovníka je poslední fází jeho pracovního procesu. K uvolnění pracovníka může dojít buď ze strany společnosti nebo z jeho strany, tedy na jeho žádost. Formu a náležitosti, které jsou spojené s uvolňováním pracovníků upravuje zákoník práce. V případě uvolnění pracovníka ze strany společnosti se jedná o propouštění. Příčiny lze hledat jak na straně podniku, tak na straně pracovníka. Na straně podniku se může jednat o nadbytečnost pracovníka z důvodů reorganizace či jeho zrušení. Na straně pracovníka to bývají disciplinární důvody či nízká výkonnost. Dalším možným způsobem propuštění je neprodloužení pracovního poměru na dobu určitou a ukončení pracovního poměru vzájemnou dohodou zaměstnavatele a zaměstnance. V případě uvolnění pracovníka na jeho žádost, se jedná o dobrovolné odchody (jiná práce), odchod na mateřskou a rodičovskou dovolenou, pensiování aj. (Kociánová, 2010).

V případě uvolňování pracovníků přichází na řadu zmínka o fluktuaci. Obvykle bývá fluktuace pracovníků spojena pouze s jejich odchody. Ovšem fluktuace znamená pohyb. Jinak řečeno fluktuaci neurčuje jen počet odchodů pracovníků, ale i počet nově přichozích pracovníků do podniku. Čím vyšší jsou oba dva tyto počty, tím vyšší je fluktuace pracovníků. Fluktuace pracovníků je negativním jevem (například odchody zaškolených a výborných pracovníků), ovšem lze v ní najít i určitá pozitiva (například příchody pracovníků s novým know-how). Míra fluktuace se vypočítá jako:

$$\frac{x}{y} * 100[\%], \quad (1)$$

kde  $x$  je počet pracovníků, kteří během určitého období odešli a  $y$  průměrný počet pracovníků v tomtéž období (Armstrong, 2007).

### 2.4.1 Výstupní pohovor

Výstupní pohovor je výborným nástrojem při zjišťování, proč z podniku odchází pracovníci. Nejde tedy o přesvědčovací prostředek (když pracovník rezignuje, je již pravděpodobně pozdě začít jej přesvědčovat), ovšem o získání cenných informací, na jejichž základě je možné zavádět změny. Jedná se o efektivní způsob diagnostiky

fluktuace, na jejímž základě je možné zahájit její „léčbu“. Samotný pohovor by měl probíhat nejlépe tvář v tvář. Je velice důležité přistupovat ke všem výstupním pohovorům stejným způsobem, aby bylo možné snadno porovnávat výsledky (HR NEWS, 2010).

## 2.5 Personální informační systém

Personální informační systém představuje personální agendu a dokumentaci. Personální agenda se zabývá evidencí zaměstnanců, přijímacím a propouštěcím řízením, personální statistikou a dokumentací. Pokud ji má podnik v pořádku, mohou se personalisté i ostatní vedoucí pracovníci věnovat více vlastní práci s lidmi. Personální informační systém je nepostradatelnou součástí moderního personálního řízení. Slouží k zajišťování, zpracování, uchovávání, třídění, analyzování a interpretaci dat. Jedná se tedy o systém, který je souborem veškerých údajů a informací a procesů jejich zpracování, které je určitým způsobem spojeno s dílčími personálními činnostmi. Věcnou stránku personálního informačního systému tvoří personální evidence a dokumentace. Personální činnosti prováděné v rámci zaměstnávání pracovníků v pracovním poměru vyžadují přesně stanovené pravidla a využívání typizovaných formulářů, a to především v těchto oblastech (Stýblo, 2005):

- vznik pracovního poměru (spolupráce s Úřadem práce, dotazník, pracovní smlouva, jmenování, povinné pojištění zaměstnanců, prohlášení k dani z příjmu, zápočtový list),
- změny pracovních podmínek (pracovní zařazení, místa výkonu práce, hlášení změn, změna pracovní smlouvy, právní oprávněnost změn),
- skončení pracovního poměru (dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením pracovního poměru ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance, uplynutím doby, odvoláním, formální náležitostí skončení),
- statistická personální evidence (evidence příjmů, evidence propuštěných, přehled o stavu, pohybu a absenci zaměstnanců, sledování průměrného evidenčního počtu zaměstnanců),
- odměňování pracovníků.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PROFIL PODNIKU ALVA TELEMARKETING S.R.O.



Obr. 1. Logo – ALVA TELEMARKETING (ALVA..., 2012)

Název:	ALVA TELEMARKETING s.r.o.
Sídlo:	Pod Vinicí 794/21, 143 00 Praha 4-Modřany
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Hlavní tržní segment:	telemarketing
Společník:	ALVA COMMUNICATION, a.s.

#### *Hodnoty ALVA TELEMARKETING s.r.o.:*

„Veškerá naše energie směřuje k našemu klientovi. Usilujeme o překonání Vašich očekávání. Flexibilita je naší hlavní předností. Reagovat rychle na změnu a najít ideální řešení je pro nás samozřejmé. Naši zaměstnanci jsou zapojeni do procesu zlepšování. Vyznáváme jasně definované procesy, odpovědnosti a postupy. Rozhodujeme a řídíme na základě objektivních dat a ne pocitů“(ALVA..., 2012).

ALVA TELEMARKETING s.r.o. (dále jen ALVA) je mladé a dynamické call centrum střední velikosti, které poskytuje profesionální služby a servis v oblasti komerčního telemarketingu. Pro své obchodní partnery získává nové zákazníky a ty stávající rozvíjí a zajišťuje jejich spokojenost. K rozšiřování, zkvalitňování a prohlubování zákaznického portfolia svých obchodních partnerů ALVA využívá různé komunikační kanály jako je telefon, email, internet nebo SMS, které obsluhuje tým vyškolených operátorů.

Od roku 2011 se ALVA zabývá především projekty aktivního prodeje, který vnímá jako umění získat zákazníka, přesvědčit jej o kvalitách a výhodách nabízených produktů a získat jej pro svého obchodního partnera. Mezi hlavní obchodní partnery ALVY patří společnost Vodafone Czech Republic a.s. a společnost The Norwegian Krill Company s.r.o. zabývající se prodejem výživových doplňků. Dalšími dlouhodobými obchodními partnery jsou společnosti T-mobile Czech Republic a.s. a Bonprix Sp. z.o.o.

### 3.1 Portfolio nabízených služeb

ALVA Telemarketing s.r.o. (dále jen ALVA) nabízí obchodním partnerům a klientům široké portfolio komplexních služeb. Nabízené služby je ALVA schopna velice flexibilně propojovat a tím pružně reagovat na požadavky zákazníka. Standardem je profesionální reporting kvality služeb a jejich výstupů.

- Služby pasivního telemarketingu

Pasivní telemarketing se zabývá provozováním objednávkových a help linek, na kterých pracují vyškolení operátoři. Tito operátoři přijímají hovory od zákazníků a klientů daných obchodních partnerů a jejich úkolem je poskytnout poradenské služby nebo zprostředkovat objednávku produktů či služeb.

Mimo provozování samotné pasivní linky společnost nabízí i doplňkové služby, mezi které patří automatické představení zákazníkovi před přepojením na operátora, záznamník s možností nastavení vzkazu dle zadání obchodního partnera, nahrávání a odposlech hovorů (oddělení kvality je součástí služby) a samozřejmě pravidelný reporting.

- Služby aktivního telemarketingu

Aktivní telemarketing se zabývá přímým oslovováním potenciálních a stávajících zákazníků za účelem nabídky produktů či služeb obchodního partnera. Mezi typické služby aktivního telemarketingu patří tedy akvizice nových zákazníků, sjednávání schůzek pro obchodní zástupce, mystery calls (průzkum profesního jednání zaměstnanců na základě zinscenovaného hovoru), welcome calls (uvítání nových zákazníků a zjišťování jejich spokojenosti s novým produktem či službou), ankety, pozvánky, průzkumy spokojenosti zákazníků a průzkumy veřejného mínění.

- Personální služby

V rámci nabídky personálních služeb je ALVA schopna nabídnout kompletní zajištění nábory vhodných zaměstnanců na telemarketingové pozice (operátor, operátor senior, supervizor, manažer provozu) a taktéž možnost krátkodobého dodání externích pracovních kapacit v dané oblasti. Personální služby tedy zahrnují nabídku činností, které lze rozčlenit do oblastí personální inzerce dle potřeb klienta, příprava náborového procesu a systémy selekce, nábor a výběr potenciálních zaměstnanců, vyhledávání nových zaměstnanců a zajištění dočasných pracovních kapacit.

- Back office services

Nabídka těchto služeb spočívá v zajištění široké škály kancelářských a administrativních prací, mezi které patří například elektronické zpracování dokumentů, zadávání dat do systému nebo digitalizace. Klientům lze nabídnout využití prostor společnosti nebo posláni pracovníků do jejich sídla.

- Péče o zákazníka

Proces péče o zákazníka si vyžaduje systematický přístup od samého začátku a v celém průběhu trvání obchodního vztahu, což je podstatou této služby. Také v oblasti péče o zákazníka ALVA nabízí komplexní služby jako je budování, vytěžování a retence (udržování) nového portfolia zákazníků, správa a rozvoj stávajícího portfolia zákazníků, zajištění minimalizace odlivu zákazníků a ztráty jejich loajality, zvyšování spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami a aplikované průzkumy trhu.

### 3.2 Personální složení a jeho specifikace

Personální složení podniku a jeho organizační struktura představují důležité aspekty, které napomáhají vytvořit povědomí o velikosti podniku a charakteru personální práce. Pracovníci ve společnosti ALVA TELEMARKETING s.r.o. se dělí následujícím způsobem:

- **Řídící a administrativní pracovníci** (dále vedoucí pracovníci) – zabezpečují chod provozu call centra a mohou zajišťovat poskytované služby back office services nebo personální služby.

- **Operátoři** – tito pracovníci vykonávají telemarketingové služby, které podnik poskytuje. Operátoři jsou nejdůležitějším lidským zdrojem call centra, protože zejména na jejich výkonu záleží, zda společnost vydělává či nikoliv.

*Tabulka 1. Vývoj pracovníků ALVA TELEMARKETING s.r.o. za rok 2011 (vlastní)*

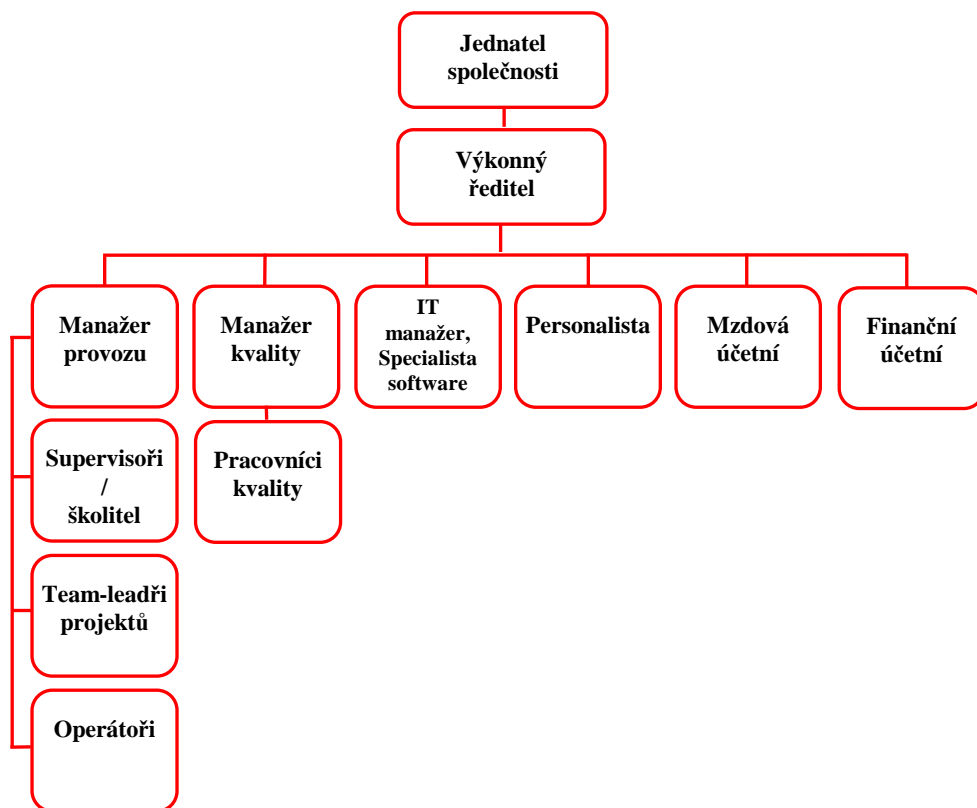
OBDOBÍ	OPERÁTOŘI	ŘÍDÍCÍ A ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍCI	PRACOVNÍCI CELKEM
01/11	<b>136</b>	23	<b>159</b>
02/11	<b>121</b>	23	<b>144</b>
03/11	<b>118</b>	22	<b>140</b>
04/11	<b>107</b>	22	<b>129</b>
05/11	<b>106</b>	21	<b>127</b>
06/11	<b>143</b>	16	<b>159</b>
07/11	<b>205</b>	14	<b>219</b>
08/11	<b>182</b>	14	<b>196</b>
09/11	<b>158</b>	11	<b>169</b>
10/11	<b>151</b>	12	<b>163</b>
11/11	<b>154</b>	12	<b>166</b>
12/11	<b>167</b>	12	<b>179</b>
Průměr	146	17	<b>163</b>

Tabulka č. 1 znázorňuje vývoj pracovníků podniku ALVA v průběhu roku 2011. Počet pracovníků je uveden dle vyplacených odměn a mezd za daný měsíc, tedy znázorňuje maximálně počet pracovníků za daný měsíc, i když například 20 pracovníků z celkového počtu odpracovalo pouze půl daného měsíce.

Uvedené počty jednoznačně ukazují, že celkový počet pracovníků se pohybuje v měsíčním průměru okolo 163, z nichž v průměru 17 tvoří řídicí a administrativní pracovníci a dalších v průměru 146 tvoří operátoři. Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2011 ukazuje, že počet řídicích a administrativních pracovníků, respektive řídicích a administrativních pozic, se od začátku daného roku do září 2011 snížil o 12 pracovníků. Tato skutečnost je způsobena především snahou společnosti o snižování mzdových nákladů.

Co se týká vývoje počtu operátorů, je zcela jasně vidět, že vývoj kolísá a jejich největší počet je evidován v období 07/11 a 08/11n, což je dáno především školními prázdninami, kdy do společnosti nastupuje mnoho studentů na letní brigádu. Co je ovšem v tomto případě důležitější než kolísavost počtu operátorů, je fluktuace. Fluktuace operátorů je největším problémem call center a vždy se s ní musí počítat. Nelze ji výrazně a rychle snížit a už vůbec ne eliminovat. Ovšem lze s ní bojovat a optimalizovat její výši tak, aby byla pro společnost únosná. Problém fluktuace operátorů spočívá především v nezájmu lidí pracovat jako operátor, což se samozřejmě odráží na pracovním výkonu operátorů a tudíž finančních výsledcích společnosti.

Následující organizační schéma je vyobrazením organizační struktury společnosti ALVA TELEMARKETING s.r.o.



Obrázek. 2. Organizační struktura ALVA TELEMARKETING s.r.o. (vlastní)



#### 4 REDUKCE POČTU PRACOVNÍKŮ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V ALVA TELEMARKEETING S.R.O.

Společnost ALVA TELEMARKEETING s.r.o se neřadí mezi hospodářsky nestabilní podniky, ovšem ani jí se nevyhnul dopad finanční krize na českou ekonomiku. Společnost byla nucena přistoupit ke snižování mzdových nákladů řídicích a administrativních pracovníků. Jelikož by nebylo rozumné snižovat stav vedoucích pracovníků v provozu, kteří mají za úkol motivovat a řídit pracovní výkon operátorů, rozhodnutí se realizovalo v oblastech, které přímo neovlivňují pracovní výkon nejcennějšího lidského zdroje call centra. Nutnost snižování stavu řídicích a administrativních pracovníků zasáhla i personální útvar. Původní stav tří personalistů byl průběžně snižován pouze na jednoho personalistu, který sám obstarává personální činnosti personálního útvaru od června 2011.

Redukce počtu personalistů personálního útvaru zapříčinila, že všechny povinnosti a odpovědnosti přešly na jednoho personalistu. Největším problémem tohoto nového stavu je především zkrácení disponibilního časového fondu, během kterého je třeba provést veškeré personální činnosti. Následující tabulka č. 2 uvádí standardní rozdíl disponibilního časového fondu při minulém stavu a stavu po změně při plném úvazku 40 hod/týden na jednoho personalistu. Údaje v tabulce zřejmě nepotřebují dalšího komentáře. Rozdíl o 320 hod měsíčně méně disponibilního časového fondu na vykonávání všech potřebných personálních činností je sám o sobě alarmující a způsobil již vynechání některých personálních činností, především pak těch, které se zaměřují na „léčbu“ fluktuace operátorů a další záležitosti zabývající se jejich stabilitou.

*Tabulka 2. Disponibilní časový fond 3 personalistů oproti disponibilnímu časovému fondu  
1 personalisty (vlastní)*

DISPONIBILNÍ ČASOVÝ FOND	STÁVAJÍCÍ STAV = 3 PERSONALISTÉ	STAV PO ZMĚNĚ = 1 PERSONALISTA	ROZDÍL
1 den	24 hod	8 hod	- 16 hod
1 týden	120 hod	40 hod	- 80 hod
1 měsíc	480 hod	160 hod	- 320 hod

Snížení počtu personalistů personálního útvaru, tedy současný stav personálních činností zajišťovaných jedním personalistou, je klíčovým podnětem pro projekt racionalizace personálních činností jím vykonávaných do takové podoby, aby je bez problémů tento jeden personalista v rámci svého disponibilního časového fondu zvládal, a vytvořit tak prostor pro personální činnosti neprovozního charakteru, a to opatření na zmírnění fluktuace operátorů, zvyšování jejich stability a další.

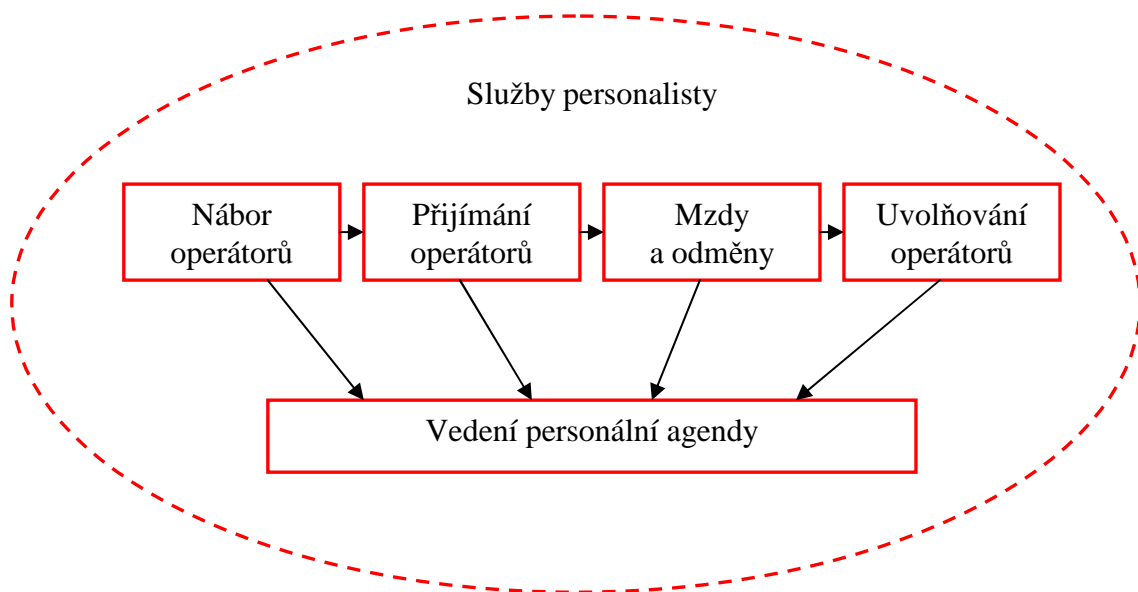
Klíčový důvod vytvoření projektu racionalizace personálních činností je tedy již jasný. Nyní je třeba uvést dílčí problémy, které s sebou přinesla právě redukce počtu pracovníků personálního útvaru a které je třeba odstranit. Mezi tyto dílčí problémy patří:

- Téměř každodenní přesčasové hodiny, které vedou k přetěžování personalisty a snižují jeho výkon.
- Častá chybovost při vykonávání personálních činností zapříčiněná snahou „vše stihnout včas“ a nedostatečnou komunikací mezi vedoucími pracovníky.
- Nezbyvajíc čas na personální činnosti zaměřené na zmírnění fluktuace operátorů a jejich stabilitu.

Právě tyto dílčí problémy mohou zapříčiňovat další a další problémy nebo nadbytečné operace při vykonávání personálních činností zajišťovaných personalistou, ale i činností dalších pracovníků.

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ PODNIKU ALVA TELEMARKEETING S.R.O.

Analýza současného stavu personálních činností je rozbořením všech personálních činností vykonávaných personalistou podniku ALVA TELEMARKEETING s.r.o. Tyto personální činnosti představují personální práci v užším smyslu, který lze v praxi vyjádřit jako zabezpečení průchodu zaměstnance podnikem. Jedná se o činnosti zajišťující obsazování operátorských pozic, dodržování platné legislativy a ostatní služby v personální oblasti poskytované všem pracovníkům, především pak pracovníkům vedoucím, kteří vykonávají personální práci v širším smyslu. Hlavním úkolem analýzy je popsat a rozebrat všechny personální činnosti, která má na starosti personalista podniku, na jejímž základě je možné formulovat východiska a následné návrhy projektu.



Obrázek 3. Personální činnosti personalisty v ALVA TELEMARKEETING s.r.o. (vlastní)

Mezi personální činnosti zajišťované personalistou podniku patří:

- *Získávání a výběr operátorů = nábor operátorů* – tato personální činnost je velice důležitá, protože jejím cílem je obstarat kvalitní operátory. Získávání pracovníků pro jiné než operátorská pozice je prováděno vždy z interních zdrojů společnosti

dle kariérního řádu, s výjimkou pozic specialistů (IT pracovníci, účetní, personalista).

- *Přijímání operátorů* – přijímání operátorů je další důležitou činností, která zahrnuje nejen sepsání smlouvy, ale také zajištění předcházejícího zaškolení operátorů, kolem kterého je třeba provádět celou řadu činností.
- *Činnosti týkající se mezd a odměn* – tuto personální činnost zajišťuje personalista z toho důvodu, že společnost využívá externí mzdovou účetní a mzdy či odměny jsou počítány pro každého zaměstnance jednotlivě dle odměňovacích systémů jednotlivých projektů.
- *Ukončení operátorů* – ukončování operátorů je realizováno buď přímou komunikací s operátorem nebo na základě požadavků vedoucích pracovníků. Jedná se o časově méně náročnou činnost, pokud není ukončování hromadné či s vysokou frekvencí opakování v krátkém časovém intervalu.
- *Vedení personální agendy* – tato personální činnost spočívá ve vykonávání personální administrativy a vytváření personální evidence. Náročnost vedení personální agendy závisí na charakteru personální evidence a také na fluktuaci operátorů.
- *Služby personalisty* – do této skupiny činností spadá především komunikace napříč podnikem i mimo něj.

Z předchozích řádků je zcela zřejmé, jaké základní personální činnosti má personalista na starosti. Před samotnou analýzou těchto činností je třeba charakterizovat formu, jakou analýza probíhá, a to pro lepší zorientování v textu.

Před vlastní analýzou jednotlivých personálních činností jsou stanoveny a vypočteny důležité personální ukazatele za rok 2011, které jsou potřebné pro určení délky trvání personálních činností.

Dále přichází na řadu vlastní analýza personálních činností. Každá z personálních činností je analyzována samostatně a dělena na dílčí personální činnosti, které mohou obsahovat další operace.

Důležitou částí analýzy jsou maximální doby trvání přiřazované jednotlivým personálním činnostem, které jsou uvedeny na základě zprůměrovaného skutečného měření se zaokrouhlením na minuty (popřípadě půl minuty) a v případě dílčích činností nebo operací, jejichž celková délka trvání se odvíjí od určité počtu opakování, jsou násobeny frekvencí opakování nebo příslušným personálním ukazatelem (např. počet přijatých operátorů za den). Délka trvání personálních činností, dílčích personálních činností či jejich operací tedy vyjadřuje kolikrát se zopakují při jejich jednom vykonání. Například pokud vytvoření smlouvy trvá 2 minuty, a příslušný personální ukazatel je 8 operátorů na školení na den, kterým se musí smlouva připravit, potom délka trvání této dílčí personální činnosti je 16 minut denně.

Na konci analýzy každé základní personální činnosti je vytvořen SIPOC diagram, který zobrazuje všechny dílčí činnosti v jedné tabulce se zaměřením na jejich dodavatele, vstupy, výstupy a zákazníky, čímž podporuje textový popis personálních činností. Dále jsou v digramu dílčí personální činnosti rozlišeny barevně, kdy jednotlivé barvy určují požadavek na četnost jejich vykonání v rámci měsíčního intervalu. Pokud jsou levé hrany v SIPOC diagramu spojeny oboustrannou šipkou, znamená to, že tyto personální činnosti musí následovat co nejdříve po sobě nebo bezpodmínečně po sobě. Vlastníkem všech dílčích personálních činností (procesů) uvedených v SIPOC diagramech je personalista a je u nich vždy uvedena délka jejich trvání.

Důležité je ještě zdůraznit, že analýza personálních činností zajišťovaných personalistou popisuje jejich vykonávání v plném rozsahu. Vysvětlení je jednoduché. Například výběrové řízení operátorů je realizováno standardně 5x do týdne, ovšem stává se, že v nějakém týdnu bude vykonáno pouze 3x. Pro analýzu a následný projekt je ale důležitá maximální možná četnost této personální činnosti, tedy kolik času maximálně se může personalista věnovat této personální činnosti.

## 5.1 Výpočet personálních ukazatelů

Výpočet personálních ukazatelů poskytuje důležité koeficienty pro stanovení délky trvání jednotlivých personálních činností. Personální ukazatele jsou frekvencí vykonávání jednotlivých dílčích personálních činností a jejich operací. Výpočet personálních ukazatelů je zaokrouhlen na celá čísla směrem nahoru a zdrojem dat pro jejich výpočet je personální report *Nábor přehled* a účetní systém podniku. Následující výčet personálních ukazatelů je v souladu s posloupností personálních činností v navazující analýze.

1. **Personální ukazatel POČET REAKCÍ**– v následující tabulce jsou uvedeny počty přijatých reakcí na operátorské pozice v jednotlivých měsících roku 2011. V průměru do společnosti dorazí **583 reakcí za měsíc**, to je při 20 pracovních dnech (disponibilní doba) **30 reakcí za den**.

*Tabulka 3. Počet reakcí 01-12/2011 (vlastní)*

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
365	291	645	533	414	872	839	650	634	649	597	507

2. **Personální ukazatel POČET SJEDNANÝCH POHOVORŮ** – v následující tabulce jsou uvedeny počty sjednaných pohovorů na operátorské pozice v jednotlivých měsících roku 2011. V průměru se ve společnosti sjedná **319 pohovorů za měsíc**, to je při 20 pracovních dnech a frekvencí výběrového řízení 5x týdně **16 pohovorů na jedno výběrové řízení**.

*Tabulka 4. Počet sjednaných pohovorů 01-12/2011 (vlastní)*

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
288	246	439	310	258	438	442	137	305	311	418	236

3. **Personální ukazatel POČET UCHAZEČŮ VŘ–** v následující tabulce jsou uvedeny počty došlých uchazečů v jednotlivých měsících roku 2011. V průměru se na sjednaný pohovor dostaví **191 uchazečů na výběrové řízení za měsíc**, to je při 20 pracovních dnech a frekvencí výběrového řízení 5x týdně **10 uchazečů na jedno výběrové řízení.**

*Tabulka 5. Počet uchazečů VŘ 01-12/2011 (vlastní)*

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
154	136	229	136	144	311	330	99	177	194	238	144

4. **Personální ukazatel POČET OPERÁTORŮ NA ŠKOLENÍ** – v následující tabulce jsou uvedeny počty uchazečů předaných na školení na operátorské pozice v jednotlivých měsících roku 2011. V průměru projde výběrovým řízením **160 operátorů na školení za měsíc**, to je při 20 pracovních dnech a frekvencí výběrového řízení 5x týdně **8 operátorů na školení** předaných z jednoho výběrového řízení.

*Tabulka 6. Počet operátorů na školení 01-12/2011 (vlastní)*

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
120	105	155	109	107	271	316	89	168	175	201	104

5. **Personální ukazatel POČET PŘIJATÝCH OPERÁTORŮ** – v následující tabulce jsou uvedeny počty operátorů, tedy operátorů, kteří podepsali dohodu o provedení práce v jednotlivých měsících roku 2011. V průměru společnost přijme **79 přijatých operátorů za měsíc**, to jsou při 20 pracovních dnech **4 přijatí operátoři na den.**

Tabulka 7. Počet přijatých operátorů 01-12/2011 (vlastní)

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
32	28	54	35	46	125	210	106	72	77	89	74

6. **Personální ukazatel POČET PRACOVNÍKŮ** – v tabulce jsou uvedeny počty pracovníků v jednotlivých měsících roku 2011. Průměrný měsíční počet pracovníků je **163 pracovníků**.

Tabulka 8. Počet přijatých operátorů 01-12/2011 (vlastní)

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
159	144	140	129	127	159	219	196	169	163	166	179

7. **Personální ukazatel POČET ODEŠLÝCH OPERÁTORŮ** – v následující tabulce jsou uvedeny počty odešlých operátorů, kteří opustili společnost v jednotlivých měsících roku 2011. V průměru společnost opustí **77 odešlých operátorů za měsíc**, to jsou při 20 pracovních dnech **4 odešlí operátoři za den**.

Tabulka 9. Počet odešlých operátorů 01-12/2011 (vlastní)

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
24	48	47	42	50	82	165	167	62	75	88	74



## 5.2 Nábor operátorů

Prostředkem nábory operátorů je výběrové řízení, které je hromadného charakteru a je prováděno standardně 5x do týdne (ovšem ne každý den, většinou v rámci tří dnů), popřípadě dle potřeby. V rámci nábory je personalistou tvořen personální report *Nábor přehled*. Přehled nábory podává informace o aktualizacích inzerátu, počtu reakcí, sjednaných pohovorů, došlých uchazečů na výběrové řízení a uchazečů předaných školení. Díky tomuto personálnímu reportu lze vytvořit některé z důležitých personálních ukazatelů, které jsou pomocníkem při stanovení časového objemu jím příslušejících personálních činností.

Dílkčí personální činnosti, které musí být v rámci nábory operátorů zabezpečeny jsou následující:

### 1. Správa pracovních inzerátů

Pracovní inzeráty personalista vystavuje na pracovních portálech [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a [www.prace.cz](http://www.prace.cz) pomocí služby LMC, kde je vytváří, uchovává, podle potřeby vystavuje a upravuje.

Vystavené inzeráty personalista aktualizuje 2x denně, aby se vždy dostaly na první pozice v seznamu pracovních nabídek na pracovních portálech. Denně se aktualizují vždy pouze dva vystavené inzeráty. Pokud je inzerátů vystavených více, výběr dvou inzerátů k aktualizaci provede personalista dle počtu došlých reakcí. Aktualizace jsou potřebné, ale velice drahé.

Správa pracovních inzerátů tedy zahrnuje dvě hlavní operace, a to vytvoření nového inzerátu a denní aktualizace. Délka trvání dílkčí personální činnosti vytvoření nového inzerátu bude v dalších částech zařazeno do služeb personalisty, jelikož se nejedná o činnost častou a standardizovanou. Délka trvání denní aktualizace je následující:

- *Aktualizace inzerátů* → 1 min\*2 = **2 minuty**

(četnost = denní, frekvence = 2 aktualizace)

## 2. Předvýběr a oslovení uchazečů

Reakce uchazečů přijímá personalista emailem nebo telefonicky (vždy si personalista musí vyžádat životopis). Předvýběr operátorů provede dle sebe prezentace uchazeče v motivačním dopise a textu emailu, kdy ve velké většině jsou personalistou na výběrové řízení pozváni všichni uchazeči (uchazeč není pozván na výběrové řízení, například pokud není schopen odpracovat minimálně 15 hodin týdně). Jednoduchý předvýběr uchazečů je dán téměř neexistujícími požadavky vedoucích pracovníků provozu na operátory do svých týmů a také personální politikou, kdy společnost zastává názor, že operátorem může být každý bez vady řeči, jen je třeba najít v této práci zalíbení.

Oslovení uchazečů úzce souvisí s jejich předvýběrem, protože následuje ihned po něm. Kontaktování uchazečů s pozvánkou na výběrové řízení personalista provede prostřednictvím emailu (předchystaná šablona pozvánky) s nabídkou termínů konání výběrového řízení a po uchazečích vyžaduje potvrzení účasti na daném termínu. Na základě potvrzení personalista průběžně tvoří listy sjednaných pohovorů (viz. Příloha P I) v klasické papírové podobě, který obsahují jméno a příjmení uchazeče s operátorskou pozicí, o níž se uchází. Pokud se uchazeč z nějakého důvodu nemůže dostavit na žádný z nabízených termínů, může si zažádat o termín náhradní, což ovšem znamená nadbytečnou práci v podobě nadbytečné komunikace s uchazečem (dále řazeno do služeb personalisty).

Předvýběr a oslovení uchazečů tedy obsahuje tři základní operace, a to rozřazení reakcí do příslušných emailových složek, předvýběr uchazečů a rozeslání emailových pozvánek (email) a tvorba listu sjednaných pohovorů. Délka jejich trvání je následující:

- *Rozřazení reakcí* →  $2 \text{ sek} * 30 = \mathbf{1 \text{ minuta}}$   
(četnost = denní, frekvence = 30 reakcí)
- *Předvýběr uchazečů a rozeslání pozvánek* →  $1,5 \text{ min} * 30 = \mathbf{45 \text{ minut}}$   
(četnost = denní, frekvence = 30 reakcí)
- *Tvorba listu sjednaných pohovorů* →  $15 \text{ sek} * 16 = \mathbf{4 \text{ minuty}}$   
(četnost = denní, frekvence = 16 pohovorů)

### 3. Uvítání uchazečů výběrového řízení

Uvítání uchazečů výběrového řízení je jeho prvním krokem. Uchazeči se schází na recepci společnosti, kde je personalista vítá a rozdává jim k vyplnění osobní dotazníky VŘ (viz. Příloha P II). Jakmile dorazí všichni uchazeči a mají vyplněné osobní dotazníky, odvede je personalista do místnosti pro výběrová řízení.

Uvítání uchazečů výběrového řízení zahrnuje dvě základní operace, a to vyplnění osobních dotazníků VŘ a uvedení do místnosti pro výběrová řízení. Vyplnění jednoho osobního dotazníku trvá 2,5 minuty, ovšem není na místě tento čas násobit frekvencí počtu uchazečů VŘ, jelikož dotazník vyplňují souběžně. Důležitější je zajistit, aby vyplňování dotazníků neprotahovalo začátek výběrového řízení. Ze zkušenosti se uchazeči začínají scházet půl hodiny před začátkem výběrového řízení. Délka trvání uvedených operací je tedy následující:

- *Vyplnění osobních dotazníků VŘ* → **30 minut**  
(četnost = 5x/týden, frekvence = není)
- *Uvedení do místnosti pro VŘ* → **2 minuty**  
(četnost = 5x/týden, frekvence = není)

### 4. Provedení výběrového řízení

Druhým krokem je vlastní výběrové řízení, které má hromadný charakter. Na začátku výběrového řízení personalista seznámí uchazeče s prezentací společnosti a všemi aspekty poptávané pracovní pozice (náplň práce, provozní podmínky call centra, co jim může podnik nabídnout a co od nich očekává, odměňování, benefity a seznámení s firemní kulturou). Poté uchazeči představují sami sebe a záměrem personalisty je navodit atmosféru pohody, aby se uchazeči nebáli na cokoli zeptat. Na závěr dá personalista uchazečům prostor na jejich dotazy a se zájemci se domluví na termínu vstupního školení. Následně se personalista rozloučí s uchazeči a vyprovodí je na recepci společnosti. Délka trvání výběrového řízení je následující:

- *Provedení VŘ* → **60 minut**  
(četnost = 5x/týden, frekvence = není)

## 5. Zpracování dotazníků výběrového řízení

Po výběrovém řízení musí (ovšem není podmínkou bezpodmínečné následování) personalista na základě osobních dotazníků VŘ, na kterých jsou uvedeny vstupní termíny školení, provést zápis do předávacího protokolu, který je veden v elektronické podobě a uložen na síťovém disku, aby do něj měli přístup všichni vedoucí pracovníci. Předávací protokol obsahuje datum výběrového řízení, jméno a příjmení uchazeče, určení projektu a datum vstupního školení. Osobní dotazníky VŘ poté založí do šanonů pro výběrové řízení. Délka trvání této dílčí personální činnosti je následující.

- *Zpracování dotazníků VŘ* → **15 minut**

(četnost = 5x/týden, frekvence = není)

**Souhrnné znázornění dílčích personálních činností naborů operátorů.**

*Tabulka 10. SIPOC diagram naboru operátorů (vlastní)*

Dodavatel	Vstup	Proces		Výstup	Zákazník
Manažer provozu	Požadavek na operátory	<b>Správa pracovního inzerátu</b>	2	Reakce na inzerát	Personalista
Personalista	Reakce na inzerát	<b>Předvýběr a oslovení uchazečů</b>	50	List sjednaných pohovorů	Personalista
Uchazeči	Uchazeči VŘ	<b>Uvítání uchazečů VŘ</b>	32	Osobní dotazníky VŘ	Personalista
Personalista	Uchazeči VŘ	<b>Provedení VŘ</b>	60	Operátoři na školení	Manažer provozu, Školitel
Personalista	Osobní dotazníky VŘ	<b>Zpracování dotazníků VŘ</b>	15	Předávací protokol	Školitel

Četnost	denní
Četnost	5x/týden

### 5.3 Přijímání operátorů

Personální činnosti v rámci přijímání operátorů se vykonávají dvěma způsoby, a to dle charakteru školení pro projekt, na který uchazeč má nastoupit. Personální činnosti jsou vykonávány rozdílně v případě zaškolení, které trvá 1 hodinu a ihned po něm následuje první směna nebo její naplánování, oproti zaškolení, které trvá den a více.

V rámci přijímání operátorů je důležité uvést, na jaký pracovní poměr jsou operátoři přijímáni. Společnost ALVA využívá tři typy smluv:

- Dohoda o provedení práce – jedná se o brigádnickou smlouvu, která je dávana všem nově nastupujícím operátorům. Důvodem proč se nedává hlavní pracovní poměr hned od nástupu operátora je vysoká fluktuace v tomto oboru. I když je samozřejmě v hlavním pracovním poměru vždy sjednána zkušební doba, pro zjednodušení personální administrativy je ve společnosti zkušební doba realizována právě formou dohody o provedení práce. Ovšem pokud se jedná o studenty nebo pracovníky, kteří si práci operátora pouze přivydělávají k jiným příjmům, a nemají zájem o hlavní pracovní poměr, dohoda o provedení práce se na hlavní pracovní poměr nepřevádí. Mohou na ni pracovat ovšem jen do té doby, dokud nedosáhnou zákonné hranice maximálně 300 hodin za rok u jednoho zaměstnavatele.
- Hlavní pracovní poměr – operátoři jsou převedeni na hlavní pracovní poměr po zapracování, pokud plní stanovené požadavky jak na kvalitu práce, tak na docházku.

#### 5.3.1 Zaškolení spojené s první směnou

Zaškolení spojené s první směnou se týká jednoduchých projektů, kde není třeba, aby operátor získal velké množství znalostí a informací. Zaškolení trvá cca 1 hodinu a poté může operátor nastoupit na první směnu. Zaškolení se provádí každý všední den ve stanovenou hodinu. Všechny personální činnosti související s tímto způsobem přijímání jsou realizovány v rámci jednoho dne.

Díličí personální činnosti, které musí být v rámci zaškolení spojeného s první směnou zabezpečeny jsou následující:

### 1. Uvedení operátorů na školení (1)

Přijetí operátoři se schází na recepci společnosti, kde jim personalista rozdává osobní dotazník DPP na dohodu o provedení práce (viz Příloha P III) a daňové prohlášení, pokud chtějí uplatňovat slevu na dani, a také dle předávacího protokolu provede jejich prezenci. Poté je personalista provede call centrem, kdy je seznámí s umístěním sociálního zařízení, kuchyňky a šatny. Po prohlídce společnosti je personalista odvede do školící místnosti, kde si je převezme školitel.

Uvedení operátorů na školení zahrnuje dvě základní operace, a to vyplnění osobních dotazníků DPP a uvedení do školící místnosti. Vyplnění jednoho osobního dotazníku trvá 1,5 minuty, ovšem není na místě tento čas násobit frekvencí operátorů na školení, jelikož dotazník vyplňují převážně souběžně. Důležitější je zajistit, aby se vyplňováním dotazníků neprotahoval začátek školení. Ze zkušenosti při vykonávání této personální činnosti se uchazeči začínají scházet půl hodiny před začátkem školení. Délka trvání uvedených operací je tedy následující:

- *Vyplnění osobních dotazníků DPP (1) → 30 minut*

(četnost = denní, frekvence = není)

- *Uvedení na školení (1) → 5 minut*

(četnost = denní, frekvence = není)

### 2. Vytvoření loginů (1)

Během průběhu školení musí personalista zavést nové uchazeče do administrativního systému a vytvořit jim kartu zaměstnance s loginem, pod kterým jsou identifikovatelní v celém informačním systému společnosti a který jim umožňuje přístup do PC a aplikací. Jediným systémem, kde se login nevyužívá, je účetní systém. Ukázka karty zaměstnance je uvedena v Příloze P IV.

Vytvoření loginů musí bezpodmínečně následovat po uvedení uchazečů na školení. Délka trvání této dílčí personální činnosti je následující:

- *Vytvoření loginů (1)* →  $1,5 \text{ min} * 8 = \mathbf{12 \text{ minut}}$

(četnost = denní, frekvence = 8 operátorů na školení)

### 3. Vytvoření smluv (1)

Dohodu o provedení práce personalista vytvoří vyplněním karty operátora v seznamu zaměstnanců, vybráním možnosti DPP založení a kliknutím na tlačítko zobraz dokument, kdy je dohoda ihned přichystána k tisku (viz. Příloha P IV). Po vytvoření dá personalista smlouvy na podpis výkonnému řediteli a následně je předá operátorům k podpisu. Podepsaná smlouvy ukládá na určené místo pro hotové smlouvy, které čekají na založení do účetního systému a konečné založení do personální evidence, nebo na určené místo pro mzdovou účetní, aby mohla založit karty HPP. Smlouvy se mohou ze strany operátorů podepisovat během celého dne, nebo pokud operátor nezůstává po zaškolení na první směnu, podepisuje smlouvu jakmile dorazí na první směnu. Vytvoření smluv může následovat ihned po vytvoření loginů nebo po jiné personální činnosti.

Délka trvání této dílčí personální činnosti je následující:

- *Vytvoření smluv (1)* →  $2 \text{ min} * 8 = \mathbf{16 \text{ minut}}$

(četnost = denní, frekvence = 8 operátorů na školení)

### Souhrnné znázornění dílčích personálních činností přijímání operátorů – zaškolení spojené s první směnou

Tabulka 11. SIPOC diagram přijímání operátorů – zaškolení spojené s první směnou  
(vlastní)

Dodavatel	Vstup	Proces	Výstup	Zákazník
Operátoři na školení	Operátoři na školení	Uvedení na školení (1)	Operátoři na školení	Školitel
			Osobní dotazníky DPP	Personalista
Personalista	Osobní dotazníky DPP	Vytvoření loginů (1)	Loginy	Školitel
Personalista	Osobní dotazník DPP	Vytvoření smluv (1)	Vytvořené smlouvy	Výkonný ředitel, Přijatý operátor
			Podepsané smlouvy	Personalista

Četnost	denní
---------	-------

#### 5.3.2 Zaškolení trvající den a více

Zaškolení trvající den a více se týká projektů zabývajících se aktivním a pasivním telemarketingem, při kterých se musí budoucí operátor naučit vše o produktu, který má prodat, nebo poskytnout v rámci daného produktu poradenskou službu.

Dílčí personální činnosti, které musí být v rámci zaškolení trvající den a více zabezpečeny jsou stejné jako v případě zaškolení spojeného s první směnou, ovšem s tím rozdílem, že všechny dílčí personální činnosti se nerealizují ve stejný den. Sled dílčích personálních činností je tedy následující:

1. Uvedení operátorů na školení (2) → **5 minut**

(četnost = 2x/týden, frekvence = není)

2. Vyplnění osobních dotazníků DPP (2) → **15 minut** (vždy poslední den školení)

(četnost = 2x/týden, frekvence = není)



3. *Vytvoření loginů (2)* → 1,5 min\*8 = **12 minut** (následuje ihned po vyplnění osobních dotazníků DPP)

(četnost = 2x/týden, frekvence = 8 operátorů na školení)

4. *Vytvoření smluv (2)* se realizuje při nástupu operátora na první směnu → délka trvání u této personální činnosti uvedena není, jelikož je plně nestandardizovaná. Tato dílčí personální činnosti je vykonávána dle domluvené 1. směny operátora a každý operátor má většinou jiný termín.

**Souhrnné znázornění dílčích personálních činností přijímání operátorů – zaškolení trvající den a více**

Tabulka 12. SIPOC diagram přijímání operátorů – zaškolení trvající den a více (vlastní)

Dodavatel	Vstup	Proces		Výstup	Zákazník
Operátoři na školení	Operátoři na školení	<b>Uvedení na školení (2)</b>	5	Operátoři na školení	Školitel
Operátoři na školení	Osobní dotazníky DPP	<b>Vyplnění osobních dotazníků DPP (2)</b>	15	Vyplněné osobní dotazníky DPP	Personalista
Personalista	Osobní dotazníky DPP	<b>Vytvoření loginů (2)</b>	12	Loginy	Školitel
Personalista	Osobní dotazník DPP	<b>Vytvoření smluv (2)</b>	X	Vytvořené smlouvy	Výkonný ředitel, Přijatý operátor
				Podepsané smlouvy	Personalista

Četnost	2x/týden
Četnost	průběžná

## 5.4 Činnosti týkající se mezd a odměn

Vzhledem k tomu, že mzdová účetní společnosti je externí pracovník a také vzhledem k tomu, že operátoři nemají přesně stanovenou měsíční odměnu, jelikož odměňování se odvíjí od výkonu dle odměňovacích systémů příslušných projektů, podílí se na všech činnostech od založení mzdové karty operátora, výpočtu mezd až po jejich zadání do účetního systému personalista. Výplatní den je 16. den následujícího kalendářního měsíce, za který mzda nebo odměna náleží.

Dílčí personální činnosti, které musí být v rámci výpočtu mezd a odměn zabezpečeny jsou následující:

### 1. Evidování docházky

Docházka se eviduje pomocí elektronických píchaček. Každý den personalista zaktualizuje docházku v systému, čímž se hodiny operátorů dostávají do interního mzdového systému podniku, kde slouží jako důležitý zdroj dat pro výpočet mezd a odměn.

Délka trvání této dílčí personální činnosti je následující:

- *Evidování docházky* → **5 minut**  
(četnost = denní, frekvence = není)

### 2. Založení mzdové karty

Společnost ALVA využívá účetní systém Helios Orange. Pokud má operátor podepsanou smlouvu, personalista mu v účetním systému vytvoří mzdovou kartu (viz. Příloha P V). Vytvoření mzdové karty pracovníků na HPP si zajišťuje mzdová účetní. Po vytvoření mzdových karet personalista smlouvy a všechny potřebné dokumenty jím příslušející uloží na dané úložné místo, kde čekají na založení do personální evidence. V rámci měsíce musí být vytvořeny mzdové karty všech přijatých operátorů v daném měsíci.

Délka trvání této dílčí personální činnosti je následující:

- *Založení mzdové karty* →  $2,5 \text{ min} * 79 = \mathbf{198 \text{ minut}}$   
(četnost = průběžná, frekvence = 79 přijatých operátorů)

### 3. Tvorba podkladu mezd a odměn

K vytvoření podkladů pro mzdy a odměny se využívá interní mzdový systém. Systém pracuje s elektronickou docházkou operátorů a příslušným výkonovými parametry (například počet smluv, počet dotazníků aj.) pro každý projekt odděleně. Na začátku měsíce tedy stačí, když personalista exportuje data z tohoto systému, který automaticky vypočítal hrubé mzdy a odměny. Z těchto exportů vytvoří personalista jednotný podklad a hrubé mzdy a odměny se pouze upraví dle hodnocení kvality hovorů operátora, dle bonusů kariérního řádu a náležitých prémie. Vypočtené mzdy a odměny poté zašle na schválení jednateli a výkonnému řediteli společnosti.

Tvorba podkladu mezd a odměn je dílčí personální činnost s nejdelší délkou trvání a není prováděna během jednoho dne, ovšem dle hrubého měření délky trvání a zkušenosti lze vytvořit podklad pro mzdy a odměny za jeden čistý pracovní den.

- *Tvorba podkladu mezd a odměn* → **480 minut**

(četnost = 1x/měsíc, frekvence = není)

### 4. Zadání mezd a odměn do účetního systému

Schválené mzdy a odměny personalista zadá do účetního systému pro všechny pracovníky, čímž je vytvořen výpočet mezd za daný měsíc v účetním systému. Po výpočtu mezd personalista rozešle výplatní pásy v podobě zaheslovaného pdf souboru přes email.

Délka trvání těchto operací je následující:

- *Výpočet mezd* → 1,5 min\*163= **245 minut**

(četnost = 1x/měsíc, frekvence = 163 pracovníků)

- *Rozeslání výplatních pásek* → **20 minut**

(četnost = 1x/měsíc, frekvence = není)

Důležitou činností těsně před výpočtem mezd v účetním systému je zadání data ukončení operátorů, kteří v call centru již nepracují. To znamená, že před samotným výpočtem mzdy ověří personalista, zda operátor nebyl ukončen a pokud ano, vloží datum ukončení do mzdové karty. Doba trvání této operace je 0,5 minuty a je již zahrnuta v době trvání výpočtu mezd.

## Souhrnné znázornění dílčích personálních činností týkajících se mezd a odměn

Tabulka 13. SIPOC diagram činností týkající se mezd a odměn (vlastní)

Dodavatel	Vstup	Proces		Výstup	Zákazník
Všichni pracovníci	Příchody/odchody v elektronických píchačkách	Evidování docházky	5	Elektronická docházka	Personalista, Vedoucí pracovníci
Personalista	Podepsané smlouvy	Založení mzdové karty	198	Mzdové karty	Personalista, Mzdová účetní
Personalista, Interní mzdový systém	Exportovaná data	Tvorba podkladu mezd a odměn	480	Podklady pro mzdy a odměny	Jednatel, Výkonný ředitel
Jednatel, Výkonný ředitel	Schválené podklady mezd a odměn	Zadání mezd a odměn do ÚS	265	Výpočet mezd	Mzdová účetní
				Výplatní pásy	Všichni pracovníci

Četnost	denní
Četnost	1x/měsíc
Četnost	průběžná

## 5.5 Uvolňování operátorů

Uvolňování operátorů se realizuje na základě podnětů vedoucích pracovníků nebo přímo ze strany operátora. Časté ukončování spolupráce operátorů je zdrojem zvyšování fluktuace, protože je třeba nabrat za odešlé operátory náhradu.

Dílčí personální činnosti, které musí být v rámci uvolňování operátorů zabezpečeny jsou následující:

### 1. Ukončení operátora v systému zaměstnanců

V případě požadavku na uvolnění operátora personalista ukončí jeho kartu v seznamu zaměstnanců a zablokuje jeho login. Při ukončení musí personalista vždy zadat do karty zaměstnance způsob ukončení, který může být buď ze strany operátora nebo ze strany společnosti, a důvod ukončení.

Délka trvání této dílčí personální činnosti je následující:

- *Ukončení operátorů* → 1 min\*4= **4 minuty**

(četnost = průběžná, frekvence = 4 odešlí operátoři)

Nejčastějším důvodem ukončení operátora ze strany společnosti je nedostatečný pracovní výkon. Nejčastějším důvodem ukončení spolupráce ze strany operátora je zejména typ práce sám o sobě. Většina lidí vnímá tuto práci jako nepříjemnou v tom, že musí oslovovat cizího člověka s nabídkou nějakého produktu či s žádostí o vyplnění dotazníku. Převážná část uchazečů o pozici telefonního operátora se přihlásí do výběrového řízení pouze na základě, že „to jdou zkusit“ a tato práce je pro ně pouze přestupní stanice, než si najdou „normální práci“. Dalším specifickým aspektem je skutečnost, že velkou část operátorů tvoří studenti vysokých škol, kteří berou tuto práci jako přivýdělek ke studiu a nehledají v ní ani špetku seberealizace. A jakmile jejich potřeba přivýdělku ustane, jednoduše spolupráci s call centrem ukončí. Což je samozřejmě pochopitelné, ale pro personální práci ve společnosti problematickým aspektem, protože roste fluktuace. Výpočet roční fluktuace je uveden v Příloze P VII.

## 2. Vystavení ukončovacích dokumentů

Jakmile je operátor ukončen v seznamu zaměstnanců, personalista buď ihned, pokud je operátor u ukončení fyzicky přítomen, nebo ve chvíli, kdy se dostaví k podpisu ukončení, vystaví ukončovací dokument (ukončení dohody o provedení, dohoda o rozvázání pracovního poměru, rozvázání pracovního poměru ve zkušební době). Postup při vystavení ukončení dohody o provedení je stejný jako v případě vytvoření této dohody, tzn. pouze se vybere ukončení DPP a po zobrazení dokumentu je ukončení připraveno k tisku. Ukončování hlavního pracovního poměru je realizováno přes uložený Word dokument. Po vystavení ukončovacího dokumentu jej nechá personalista podepsat výkonným ředitelem a předá je k podpisu operátorovi. Ukončovací dokumenty poté dává na určené místo, kde čekají na založení do archivu, nebo na určené místo pro mzdovou účetní.

Délka trvání této dílčí personální činnosti je následující:

- *Vystavení ukončovacích dokumentů* → 1 min\*4= **4 minuty**

(četnost = průběžná, frekvence = 4 odešlí operátoři)

## Souhrnné znázornění dílčích personálních činností uvolňování operátorů

Tabulka 14. SIPOC diagram ukončení operátorů (vlastní)

Dodavatel	Vstup	Proces	Výstup	Zákazník	
Vedoucí pracovníci, Operátoři	Požadavek na ukončení	Ukončení operátorů	4	Ukončení v seznamu zaměstnanců	Personalista, Vedoucí pracovníci
Operátoři	Požadavek na ukončení smlouvy	Vystavení ukončovacích dokumentů	4	Ukončení smlouvy	Výkonný ředitel, Operátoři
				Podepsané ukončení smlouvy	Personalista

Četnost	průběžná
---------	----------

### 5.6 Vedení personální agendy

Vedení personální agendy je administrací smluv a všech dokumentů o pracovnících, tedy evidence personální složky pracovníka. Probíhá během celého pracovního cyklu pracovníka. To znamená od přijetí prvotního dokumentu o pracovníkovi až po jeho uvolnění. Po ukončení pracovníka se personální složka archivuje. Personální evidence je kromě své fyzické podoby podpořena elektronickým seznamem zaměstnanců v administrativním systému společnosti, tedy kartami zaměstnanců, které se vytváří při jejich přijímání. Mzdovou evidenci si vede sama mzdová účetní podniku.

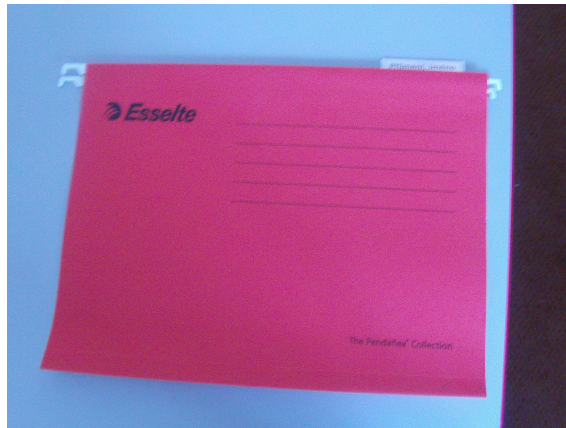
Dílčí personální činnosti, které musí být v rámci vedení personální agendy zabezpečeny jsou následující:

#### 1. Tvoření personálních složek operátorů

Po vytvoření mzdové karty operátora musí personalista založit všechny dokumenty jeho se týkající do personální složky na místo k tomu určené. Personální složka obsahuje či může obsahovat osobní dotazník DPP (HPP), dohodu o provedení práce/pracovní smlouvu, daňové prohlášení, potvrzení o studiu, fotokopii občanského průkazu a kartičky pojištění, výpis z rejstříku trestů, zdravotní prohlídku a další dokumenty, které jsou potřebné k zajištění právní podstaty personální složky (například potvrzení o přiznání invalidního důchodu, čestná prohlášení pro daňové účely aj.). Personalista vytvoří

personální složku tak, že všechny dokumenty týkající se operátora vloží do papírové řadící složky, vytiskne štítek se jménem operátora, označí jím řadící složku a hotovou personální složku založí mezi aktivní složky operátorů (viz. Obrázek č. 4). Personální složky vedoucích pracovníků jsou díky jejich stabilitě tvořeny jen zřídka.

Obrázek. 4. Personální složka (vlastní)



Délka trvání této dílčí personální činnosti je následující:

- *Tvorba personálních složek* →  $3 \text{ min} * 79 = 237 \text{ minut}$   
(četnost = 1x/měsíc, frekvence = 79 přijatých operátorů)

## 2. Vedení evidence aktivních pracovníků

Vlastní vedení evidence aktivních pracovníků spočívá v udržování aktuálnosti personálních složek. Nejedná se o frekventovanou činnost. Tato činnost spočívá v průběžných změnách smlouvy (dodatky o změně pracovní pozice, mzdě či odměně, prodloužení smlouvy aj.), osobních údajů pracovníků a přechod z dohody o provedení práce na pracovní poměr.

Délka trvání této dílčí personální činnosti nelze jasně určit a především není stěžejní tak, jako spíše její nárazové zasahování do ostatních personálních činností. Četnost je tedy průběžná.

### 3. Archivace ukončených pracovníků

Pokud je operátor ukončen, personalista vytáhne personální složku z aktivních, vyjme všechny dokumenty z řadící složky, vloží je do klasické eurofólie a dle jména založí do šanonů pro archivaci. Délka trvání této dílčí personální činnosti je následující:

- *Archivace ukončených pracovníků* →  $1,5\text{min} \cdot 77 = 116$  minut  
(četnost = průběžná, frekvence = 77 odešlých operátorů)

### Souhrnné znázornění dílčích personálních činností vedení personální agendy

Tabulka 15. SIPOC diagram vedení personální agendy (vlastní)

Dodavatel	Vstup	Proces	Výstup	Zákazník
Personalista	Všechny dokumenty o operátorech	Tvorba personálních složek operátorů 237	Personální složka	Personalista, Mzdová účetní, Vedení podniku
Personalista, Vedoucí pracovníci	Požadavky na změny	Vedení evidence aktivních pracovníků X	Aktualizované personální složky	Personalista, Mzdová účetní, Vedení podniku
Personalista, Vedoucí pracovníci	Ukončení operátoři	Archivace ukončených pracovníků 116	Aktualizovaný personální archív	Personalista, Mzdová účetní, Vedení podniku

Četnost	1x/měsíc
Četnost	průběžná

### 5.7 Služby personalisty

Služby personalisty zahrnují všechny doplňkové činnosti k hlavním personálním činnostem nebo činnosti mající poradenský charakter. Ve druhém případě se jedná o poradenské služby jak vedoucím pracovníkům společnosti, tak operátorům. Všechny tyto dílčí personální činnosti nemají standardizovanou povahu, jsou ale prováděny téměř každý den pouze v jiném časovém rozsahu. Hlavní nevýhodou těchto personálních služeb je právě jejich nestandardizovanost, tudíž mohou kdykoliv zasáhnout do hlavních personálních čin-



ností. Do služeb personalisty patří také komunikace emailová a telefonická vně i mimo podnik. Délku trvání těchto dílčích personálních činností nelze jednoznačně změřit.

Příkladem služeb personalisty může být výpočet osobních nákladů operátora při novém nebo změněném odměňovacím systému příslušného projektu, konzultace s operátory ohledně vyplacených mezd a odměn, komunikace s potenciálními uchazeči o pozici operátora, zprostředkování komunikace mezi pracovníky a mzdovou účetní, aktualizace smluv dle změn legislativy, tvorba personálního reportu *Nábor přehled*, tvorba nového inzerátu nebo činnosti, na kterých se personalista podílí s ostatními pracovníky, jako například zajištění pitného režimu pro operátory.

Tabulka 16. SIPOC diagram služeb personálního útvaru (vlastní)

Dodavatel	Vstup	Proces		Výstup	Zákazník
Všichni	Požadavky (email, telefon, osobní komunikace)	Služby personalisty	X	Vyřízené požadavky	Všichni

Četnost	průběžná
---------	----------

## 5.8 Vyhodnocení časových specifik personálních činností

Tabulka č. 17 zobrazuje celkové vyhodnocení délky trvání personálních činností z hlediska jejich četnosti (viz. Příloze P VII). Jsou vypočteny celkové délky trvání personálních činností během jednoho dne, týdne a měsíce jak v minutách tak v hodinách. Personální činnosti s četností 5x/týden mají uvedené dvě délky trvání v rámci disponibilní doby 1 den, a to pokud je výběrové řízení provedeno jednou denně nebo dvakrát. Případ nevykonávání ani jednoho výběrového řízení během dne znázorněn není, jelikož je důležité zobrazit maximální vytížení personalisty.

Celková délka trvání personálních činností za měsíc je 102,26 hodin. To je při měsíčním disponibilním časovém fondu 160 hodin 57,74 zbývajících hodin na neměřitelné personální činnosti, kterými jsou služby personalisty, vedení evidence aktivních pracovníků a vytvoření smluv (2). Dále se jedná o časový fond pro všechny mezičasy mezi vykonáváním jednotlivých personálních činností, jako například prodlevy v podepisování smluv, které nenásledují bezpodmínečně po jejich vytvoření.

Tabulka 17. Vyhodnocení délky trvání personálních činností dle četnosti jejich vykonávání (vlastní)

Disponibilní doba / četnost PČ	1 den (v min)	1 týden (v min)	1 měsíc (v min)	1 den (v hod)	1 týden (v hod)	1 měsíc (v hod)
<b>Denní</b>	120 min	600 min	2400 min	2,00 hod	10,00 hod	40,00 hod
<b>5x/týdne</b>	107 min / 214 min	535 min	2140 min	1,78 hod / 3,57 hod	8,92 hod	35,67 hod
<b>2x/týden</b>	32 min	64 min	256 min	0,54 hod	1,08 hod	4,32 hod
<b>1x/měsíc</b>	X	X	982 min	x	x	16,37 hod
<b>Průběžné</b>	8 min	40 min	354 min (40+116+198)	0,13 hod	0,67 hod	5,9 hod
<b>Celkem</b>	<b>267 min / 374 min</b>	<b>1239 min</b>	<b>6132 min</b>	<b>4,45 hod / 6,24 hod</b>	<b>20,67 hod</b>	<b>102,26 hod</b>
Disponibilní doba	480 min	2400 min	9600 min	8 hod	40 hod	160 hod

Průměrná délka trvání personálních činností vyjádřená z celkové měsíční délky trvání je 5,11 hodin + neměřitelné personální činnosti (služby personalisty + vedení evidence aktivních pracovníků + vytvoření smluv (2)).

Fakta ohledně délky trvání ukazují, že disponibilní časový fond personalisty je vytížen. Převážnou část disponibilní doby zabírají administrativní personální činnosti (dotazníky, přijímací a ukončovací dokumenty, celková personální agenda, tvorba mzdových karet, tvorba podkladů pro mzdy a odměny), ovšem nelze jim ubírat na důležitosti. Největším problémem, který způsobuje nedostatek disponibilního časového fondu je nestandardizovanost průběžných a měsíčních personálních činností. Z pouhého pozorování výkonu personálních činností lze také zhodnotit, že i když některé denní činnosti mají přesně stanovené, kdy se mají vykonávat a jak, lze v nich také nalézt určitou míru nestandardizovanosti, a to například v případě předávání smluv k podpisům.

## 5.9 Shrnutí analytické části

Personálních činností, které zajišťuje personalista, jsou základními činnostmi, které musí být splněny, aby byl zajištěn personálních chod call centra. Nelze vynechat ani jednu z nich. V podmínkách call centra je ale třeba věnovat se i jiným personálním činnostem, a to především „léčbě“ fluktuace operátorů. V současném stavu to ovšem možné není. Rozsah personálních činností lze velice jednoduše vyvodit kromě jejich modelové délky trvání i z vypočtených personálních ukazatelů počet přijatých operátorů a počet odešlých operátorů. Tyto dva personální ukazatele se sobě v denním vyjádření rovnají. Skutečný přírůstek operátorů je potom nulový. Z této skutečnosti lze vyvodit hypotézu, že fluktuace je stoprocentní a tudíž je třeba každý den vykonávat všechny personální činnosti v jejich plném rozsahu. Personalista tedy každý den a každý měsíc opakuje ty stejné činnosti a v největší míře se věnuje činnostem administrativním, tedy zajištění průchodu operátora podnikem. A tento problém nepostihuje pouze operátora, ale i ostatní vedoucí pracovníky provozu, kteří denně pracují s operátory. Pokud by se tedy podařilo snížit fluktuaci operátorů, sníží se rozsah vykonávání administrativní činnosti personalisty a zároveň se bude zvyšovat efektivita personální práce vedoucích pracovníků provozu (supervizorů, školitele, team-leadrů). Sníží se náklady na nábor operátorů, na téměř každodenní zaškolování nových a nových operátorů, a především se zvýší celkový pracovní výkon operátorů, protože nelze vychovat dobrého operátora z člověka, který v podniku pracuje

například týden. A právě na činnosti, zaměřující se na „léčbu“ fluktuace, je třeba získat čas, který má zajistit racionalizace personálních činností.

## 6 PROJEKT RACIONALIZACE PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ V ALVA TELEMARKETING S.R.O.

Projekt racionalizace personálních činností má za úkol odstranit problémy vzniklé na základě redukce počtu pracovníků personálního útvaru na jednoho personalistu, a to především pracovní přetěžování personalisty, chybovost při vykonávání personálních činností a nedostatek času na „léčbu“ fluktuace operátorů. Na základě analýzy personálních činností zajišťovaných personalistou lze stanovit tato následující východiska, která jsou podnětem pro navrhované změny:

- zjednodušit personální administrativu,
- standardizovat jednotlivé délky trvání personálních činností, i neměřitelných,
- přejít k řízenému vykonávání personálních činností.

Uvedená východiska pro projekt nepodávají konkrétní návrhy na změnu, ale směr, kterým se má projekt ubírat. A to z toho důvodu, že pokud má dojít k odstranění slabých míst při vykonávání personálních činností personalistou, nestačí změna například jen ve vykonávání jedné personální činnosti, ale je třeba optimalizovat personální činnosti jako celek. To znamená vytvořit komplexní návrh na vykonávání personálních činností zajišťovaných personalistou.

Na projektových východištích jsou potom založeny následující návrhy projektu:

- Vytvoření komplexního personálního reportu (KPR)
- Delegování vybraných personálních činností
- Poradenské hodiny pro vybrané personální činnosti
- Definice měsíčních personálních činností
- Definice denních personálních činností
- Personální činnosti vykonávané dle měsíčního rozvrhu

Návrhy projektu jsou tedy celkovou racionalizací všech personálních činností (základních, dílčích i jejich operací) zajišťovaných personalistou a jsou popsány dle nových četností jejich vykonávání.

Důležitým předpokladem je uvedení pracovní doby personalisty. V rámci projektu bude personalista pracovat od 7:00 do 15:30, což je 8,5 mínus 0,5 obědová přestávka, tedy 8-hodinová disponibilní doba pro vykonávání personálních činností zajišťovaných personalistou na den. Dalším důležitým předpokladem pro zavedení racionalizovaného modelu personálních činností je standardizované pracoviště personalisty. To znamená, aby vše mělo své místo, aby se nemohlo stát, že například smlouvy budou jen tak rozmístěné po různých skříňkách, aby bylo jasné, které smlouvy jsou určeny k založení do účetního systému, které do evidence atd. Tedy aby bylo zamezeno zbytečnému prodlužování trvání jednotlivých personálních činností, například v důsledku hledání dokumentů nebo informací, které by snižovalo efektivitu řízeného vykonávání personálních činností. Po prozkoumání pracoviště personalisty, lze jednoznačně usoudit, že pracoviště standardizované je. Jsou používány systémy pořadníků a vizuálně označených úložných míst.

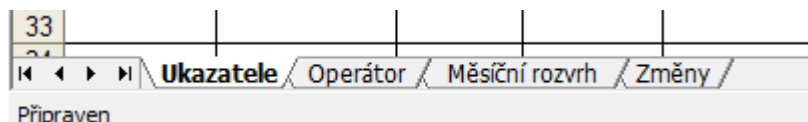
## 6.1 Vytvoření komplexního personálního reportu (KPR)

Komplexní personální report je klíčovým prvkem racionalizace personálních činností. Jeho úkolem je personální činnosti propojovat a zajistit informace pro všechny vedoucí pracovníky, a také informace od vedoucích pracovníků pro personalistu. Takovéto předávání informací je zajištěno uložením reportu na veřejném disku pro všechny vedoucí pracovníky ve formě .xls souboru (Microsoft Excel). Komplexní personální report je založen na původním personálním reportu *Nábor přehled*, který vytvořením zcela nového reportu zaniká. Dalšími dokumenty a reporty, které s vytvořením KPR zanikají, jelikož již nebudou potřebné, jsou:

- *List sjednaných pohovorů,*
- *Osobní dotazník VŘ* (informace o uchazeči zahrnuje jeho životopis),
- *Předávací protokol.*

Komplexní personální report obsahuje 4 listy nebo-li záložky. Mezi tyto záložky patří **Ukazatele, Operátor, Měsíční rozvrh a Změny**.

Obrázek 5. Záložky komplexního personálního reportu (vlastní)



- **Ukazatele**

Záložka Ukazatele poskytuje informace o základních personálních ukazatelích, které představují pracovní cyklus operátora. To znamená od prvotního impulsu k náboru (aktualizace) až po uvolnění operátora. Poslední sloupec skutečný přírůstek je ukazatelem absolutní fluktuace operátorů, kterou je velice důležité sledovat a mít pod kontrolou. Výhodou takto sjednocených personálních reportů je především větší přehlednost a menší pracnost (v původním stavu se například celkový počet přijatých operátorů musel zjistit z účetního systému ručním spočítáním).

Tabulka 18. Záložka Ukazatele – komplexní personální report (vlastní)

Datum	Aktualizace	Kredity	Reakce	Sjednané pohovory	Uchazeči VŘ	Operátoři na školení	Přijetí operátoři	Ukončení operátoři	Skutečný přírůstek
1.12.2011									
2.12.2011									
3.12.2011									
.									
.									
.									
.									
.									
.									
31.12.2012									
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
1.1.2012									
2.1.2012									
.									
.									
.									

- **Operátor**

Záložka Operátor nahrazuje dosavadní *List sjednaných pohovorů, Osobní dotazník VŘ a Předávací protokol*, kdy všechny potřebné informace, které obsahovaly, jsou zahrnuty právě v této záložce. Symboly A a N znamenají klasické ano a ne. To znamená, například v případě sloupečku VŘ, že uchazeč buď došel, nebo nedošel na výběrové řízení.

Díky této záložce si může nejen personalista, ale i ostatní vedoucí pracovníci jednoduše filtrovat informace, tisknout seznamy pro prezenci výběrového řízení nebo školení a tvořit příslušné personální ukazatele v záložce Ukazatele.

Tabulka 19. Záložka Operátor – komplexní personální report (vlastní)

Datum VŘ	Operátor	Projekt	VŘ	Předán na školení	Došel na školení	DPP	HPP	Ukončen	Poznámky
			A / N	Datum / N	A / N	A / -		Datum / -	

- Měsíční rozvrh**

Záložka Měsíční rozvrh obsahuje termíny pro výběrové řízení a školení. Měsíční rozvrh stanoví personalista vždy během posledního týdne měsíce předcházejícího na základě požadavků vedoucích pracovníků, kteří jsou povinni jej schválit. Po schválení měsíčního rozvrhu je možné provádět změny pouze na základě schválení personalistou, který je musí sladit s ostatními personálními činnostmi. Měsíční rozvrh má zajistit flexibilitu. Když nebude možné vykonávat žádné výběrové řízení ani školení (například v případě tvorby podkladů pro mzdy a odměny), personalista jednoduše políčko proškrtně.

Tabulka 20. Záložka Měsíční rozvrh – komplexní personální report (vlastní)

Květen	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00			
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															

VŘ      výběrové řízení  
 ŠKOL    školení

víkend, svátek  
 projekt  
 projekt  
 projekt  
 projekt



- **Změny**

Změny jsou poslední záložkou komplexního personálního reportu. Této záložky mají možnost využívat vedoucí pracovníci v případě, že nelze změnu prokonzultovat v co nejkratším čase s personalistou a hrozilo by, že potřebná změna nebude provedena včas, například z důvodu opomenutí této skutečnosti nebo následující nepřítomnosti vedoucího pracovníka, který chce změnu provést. K popisu změny lze využít vloženého komentáře. Pokud personalista zhodnotí, že změna nenaruší další chod personálních činností, přiřadí do sloupce stav symbol A (ano). V případě, že změna nelze provést, je vedoucí pracovník, který změnu provedl ihned informován o jejím zamítnutí (email, telefon). Pokud lze ovšem změny prokonzultovat přímo s personalistou, musí být této variantě dána přednost.

Tabulka 21. Záložka Změny – komplexní personální report (vlastní)

Změnil	Změna	Stav
Iniciály	xxx	A

## 6.2 Delegování vybraných personálních činností

Delegované personální činnosti představují pro personalistu ušetření svého disponibilního časového fondu. Všechny delegované personální činnosti se budou vykonávat stále na stejném základu, mění se ovšem jejich vlastník, kterým již nebude personalista, ale pracovníci, na které byly příslušné personální činnosti delegovány. Mezi delegované personální činnosti patří:

- **Provedení výběrového řízení** – tato personální činnost je převedena na manažera provozu, který si nové operátory bude vybírat sám, jelikož se jedná o jeho tým a on sám by měl nejlépe vědět, jaké operátory potřebuje a co od nich vyžaduje. Personalista v tomto směru může podávat odborné poradenské služby a zajistí dodání uchazečů VŘ. Manažer provozu ještě po skončení výběrového řízení musí aktualizovat komplexní personální report na základě prezence předané

od personalisty při předání uchazečů VŘ a na základě dohodnutých termínů školení. Při smlouvání termínů na školení se manažer provozu musí řídit měsíčním rozvrhem.

- **Uvedení na školení (2)** → tato personální činnost je delegována na školitele. Je delegována z toho důvodu, že při zaškolení trvajícím den a více se ihned nevyplňují osobní dotazníky DPP, proto není nic jednoduššího, než aby si operátory na školení uvedl na školení sám školitel. Dle KPR si provede prezenci operátorů, kteří na školení opravdu dorazili a aktualizuje je.
- **Založení mzdové karty** → delegování na nově přijatého pracovníka.
- **Tvorba personálních složek** → delegování na nově přijatého pracovníka.
- **Archivace ukončených pracovníků** → delegování na nově přijatého pracovníka.

Co se týká posledních tří delegovaných personálních činností, bude na ně najat nový pomocný pracovník. Jedná se o pozici nazvanou Personální asistent. Nový pracovník bude přijat na dohodu o provedení práce s úvazkem 20 hodin/měsíc. Jeho pracovní doba je každý pátek od 9:00 do 14:30 (5 hodin + 0,5 přestávka na oběd). Popis nového pracovního místa (co pracovník na daném místě dělá) a specifikace nového pracovního místa (co má umět pracovník na daném místě) Personální asistent je následující:

#### **Popis pracovního místa Personální asistent:**

- práce s účetním systémem Helios Orange
- zakládání mzdových karet přijatých operátorů (DPP)
- tvorba personálních složek přijatých operátorů a ostatních pracovníků
- archivace personálních složek ukončených operátorů a ostatních pracovníků
- odesílání ukončovacích dokumentů a ukončení operátorů v účetním systému
- udržování týdenního aktualizovaného stavu personálních složek
- plnění úkolů zadaných personalistou

#### **Specifikace pracovního místa Personální asistent:**

- znalost práce na PC
- základní znalosti z oblasti mzdového účetnictví a personalistiky

- zkušenosti s účetním systémem Helios Orange výhodou
- spolehlivost a preciznost při plnění pracovních úkolů

Požadavky na nové pracovní místo Personálního asistenta nejsou rozsáhlé. Jednak proto, že se jedná o pomocnou pracovní sílu a jednak z hlediska úvazku 20 hodin/měsíc. Nejdůležitější je, aby nový Personální asistent byl spolehlivou osobou s minimálně středoškolským vzděláním. Nového pracovníka je třeba vybrat z vnějších zdrojů (tedy mimo podnik) a vzhledem ke zkrácenému úvazku se jeví nejvhodnějším uchazečem student vysoké školy nebo matka na rodičovské dovolené. Při nástupu Personálního asistenta je třeba podpisu dohody o provedení práce, ale také dodatku o ochraně osobních údajů a nehmotné odpovědnosti, se kterými musí bezpodmínečně seznámen.

### Souhrnné znázornění delegovaných personálních činností

Tabulka 22. SIPOC diagram delegovaných personálních činností (vlastní)

Dodavatel	Vstup	Proces	Výstup	Zákazník
Personalista	Uchazeči VŘ, KPR	<b>Provedení VŘ</b>	Operátoři na školení, KPR	Školitel, Personalista, Manažer provozu
Operátoři na školení	Operátoři na školení, KPR	<b>Uvedení na školení (2)</b>	Operátoři na školení, KPR	Školitel
Personalista	Podepsané smlouvy	<b>Založení mzdové karty</b>	Mzdové karty	Personalista, Mzdová účetní
Personalista	Všechny dokumenty o operátorech	<b>Tvorba personálních složek operátorů</b>	Personální složka	Personalista, Mzdová účetní, Vedení podniku
Personalista, Vedoucí pracovníci	Ukončení operátoři	<b>Archivace ukonče- ných pracovníků</b>	Aktualizovaný personální archív	Personalista, Mzdová účetní, Vedení podniku
<b>0 hodin</b>				

Četnost	<b>delegovaná</b>
---------	-------------------

### 6.3 Poradenské hodiny pro vybrané personální činnosti

Standardizace vykonávání následujících personálních činností je provedena zavedením poradenských hodin personalisty. Tyto poradenské hodiny jsou stanoveny na pondělí – čtvrtek v délce trvání **2 hodiny** na každý den. Poradenské hodiny personalisty jsou stanoveny následovně:

Tabulka 23. Poradenské hodiny (vlastní)

DEN	DOBA
Pondělí	10:00 – 12:00
Úterý	13:00 – 15:00
Středa	10:00 – 12:00
Čtvrtek	13:00 – 15:00

Poradenské hodiny personalisty musí být umístěny na podnikovém intranetu a na dveřích kanceláře personalisty. Každý pracovník společnosti s nimi musí být seznámen a dodržovat je. V případě nedodržení poradenských hodin, má personalista při nedostatku času právo požadavek odložit, pokud se nejedná o neodkladnou záležitost.

Do standardizovaných personálních činností vykonávaných v rámci poradenských hodin nyní spadá:

- **Uvolňování operátorů** (ukončení operátorů + vystavení ukončovacího dokumentu) – požadavek na ukončení operátorů probíhá žádostí operátora během konzultačních hodin nebo přes personální report od vedoucích pracovníků. Jestliže některý z vedoucích pracovníků chce vznést požadavek na ukončení operátorů, zapíše datum ukončení operátorů do sloupce ukončen v záložce Operátor a označí jej červeně. Personalistu poté pouze informuje emailem, o aktualizaci personálního reportu. Personalista poté v rámci konzultačních hodin ukončí operátory v systému a ihned vystaví ukončovací dokumenty. Pokud se jedná o řídicího nebo administrativního pracovníka, stačí požadavek zaslat emailem. Vystavené ukončovací dokumenty nechá personalista ihned po jejich hromadném vystavení podepsat výkonným ředitelem a uloží je na místo pro ukončovací

dokumenty. Odcházející operátoři nebo ostatní pracovníci mají povinnost v rámci konzultačních hodin personalisty řádně ukončit spolupráci nebo pracovní poměr. V případě, že se pracovníci pro ukončení nedostaví do 4 pracovních dnů, ukončení spolupráce nebo pracovního poměru je předáno Personálnímu asistentovi na odeslání. (Pozn. v případě ukončení HPP, je třeba informovat mzdovou účetní s datem ukončení a způsobem, aby pracovníka ukončila v účetním systému). Důležité je všechny dokumenty o ukončení (podepsané i nepodepsané) opět personalistou uložit na příslušné místo, kde si je pouze převezme personální asistent a bude s nimi dále pracovat.

- **Vedení evidence aktivních pracovníků** – tato personální činnost probíhá stále stejným způsobem jako v současném stavu, návrh mění pouze její četnost.
- **Služby personalisty** – služby personalisty nepotřebují dalšího komentáře, nejdůležitější je jejich standardizace právě pomocí zavedení poradenských hodin. Do služeb personalisty se přesouvá operace rozeslání výplatních pásek.
- **Vytvoření smluv (2)** – první směna operátora musí být domluvena do začátku konzultačních hodin, kdy operátor na první směnu se musí hlásit prostřednictvím svého nadřízeného u personalisty. Personalista poté připraví smlouvu a předá ji k podpisu výkonnému řediteli. Následně vyzve operátora, aby došel k podpisu smlouvy v rámci poradenských hodin. Pokud má operátor podepsanou smlouvu, aktualizuje personalista stav v komplexním personálním reportu záložce Operátor sloupci DPP. Podepsané smlouvy uloží na příslušné místo pro Personálního asistenta.

Jestliže se v rámci poradenských hodin nahromadí velké množství požadavků, musí personalista rozhodnout o prioritách vyřízení požadavků. Jestliže se na nějaké požadavky nedostane, jsou vyřízeny následující poradenské hodiny.

### Souhrnné znázornění personálních činností vykonávaných v rámci poradenských hodin

Tabulka 24. SIPOC diagram personálních činností v rámci poradenských hodin (vlastní)

Dodavatel	Vstup	Proces	Výstup	Zákazník
Vedoucí pracovníci, Operátoři	Požadavek na ukončení, KPR	<b>Uvolňování operátorů</b>	Ukončení smlouvy	Výkonný ředitel, Operátoři
			Podepsané /nevyzvednuté ukončení smlouvy	Personální asistent
Personalista, Vedoucí pracovníci	Požadavky na změny	<b>Vedení evidence aktivních pracovníků</b>	Aktualizované personální složky	Personalista, Mzdová účetní, Vedení podniku
Všichni	Požadavky (email, telefon, osobní komuni- kace)	<b>Služby personalisty</b>	Vyřízené požadavky	Všichni
Personalista	Osobní dotazník DPP	<b>Vytvoření smluv (2)</b>	Vytvořené smlouvy	Výkonný ředitel, Přijatý operátor
			Podepsané smlouvy, KPR	Personální asistent
<b>2 hodiny</b>				

Četnost	standardizovaná
---------	-----------------

## 6.4 Definice měsíčních personálních činností

V rámci měsíčních personálních činností jsou vykonávány pouze dvě, a to následující:

- **Tvorba podkladu mezd a odměn** – vytvoření podkladů pro mzdy a odměny probíhá stále stejným způsobem jako dosud. V tomto případě je ale třeba stanovit přesný termín, do kdy má být podklad hotov. Výplatní termín je 16. den kalendářního měsíce. Tudíž termín pro odevzdání podkladů ke schválení je stanoven k 11. dni kalendářního měsíce do 16:00. Následující 12. den je vymezen pro schválení mezd a odměn jednatelem společnosti a výkonným ředitelem. Pokud připadá tento den na víkend, nebo je-li víkend mezi 12. dnem a 16. dnem, je třeba tento termín vyhotovení a schválení podkladů posunout na dřívější dny. Mzdy musí být 12. den v měsíci schváleny, v případě zjištění chyb, je třeba vyřešit ještě tentýž den, což musí všichni schvalující respektovat a dodržet. Je tedy třeba vyčlenit **8 hodin** disponibilního měsíčního časového fondu pro vytvoření podkladů pro mzdy a odměny.
- **Zadání mezd a odměn do účetního systému** – tato personální činnost musí následovat 13. den v měsíci. Personalista zadá mzdy a odměny do účetního systému a pomocí hromadného rozeslání provede odeslání zaveslovaných výplatních pásek na email pracovníků. Zadávání data ukončení operátora či jiného pracovníka je delegováno na Personálního asistenta. Tudíž celková doba trvání této personální činnosti je 1 min (0,5 minuty bylo přidáno na kontrolu a vložení data ukončení, což je nyní náplní práce personálního asistenta) na výpočet jednoho pracovníka \*163 pracovníků = 163 minut. Výplatní pásy budou rozesílány v 16. den, tedy výplatní den, a to v rámci poradenských hodiny jako služba personalisty. Je třeba vyčlenit **2,75 hodiny** disponibilního měsíčního časového fondu na zadání mezd a odměn do systému.

Nejdůležitější je zakomponovat tyto měsíční personální činnosti do měsíčního rozvrhu v komplexním personálním reportu dle jejich délky trvání, to znamená, že v případě tvorby podkladů pro mzdy a odměny a jejich zadávání do účetního systému, nebude konáno žádné výběrové řízení ani zaškolování přijatých operátorů!!!

### Souhrnné znázornění definovaných měsíčních personálních činností

Tabulka 25. SIPOC diagram měsíčních personálních činností (vlastní)

Dodavatel	Vstup	Proces		Výstup	Zákazník
Personalista, Interní mzdový systém	Exportovaná data	<b>Tvorba podkladu mezd a odměn</b>	<b>8</b>	Podklady pro mzdy a odměny	Jednatel, Výkonný ředitel
Jednatel, Výkonný ředitel	Schválené podklady mezd a odměn	<b>Zadání mezd a odměn do ÚS</b>	<b>2,75</b>	Výpočet mezd	Mzdová účetní
				Výplatní pásy	Všichni pracovníci
<b>10,75 hodin</b>					

Četnost	<b>měsíční</b>
---------	----------------

### 6.5 Definice denních personálních činností

Tyto personální činnosti jsou vykonávány denně ihned na začátku pracovní doby personalisty a patří do nich **správa pracovního inzerátu, předvýběr a oslovení uchazečů, evidování docházky**. Je třeba, aby byl personalista přítomen na svém pracovišti nejpozději 5 minut před začátkem své směny, kdy se během této doby přihlásí do pc, otevře si email a komplexní personální report. Na základě aktualizace a rozřazení reakcí (pouze reakcí na inzerát, ostatní emaily čekají na vyřízení v rámci poradenských hodin), zapíše do komplexního personálního reportu počet zbývajících kreditů a počet reakcí z předešlého dne. Taktéž na základě potvrzení o účasti na výběrovém řízení vepíše v personálním reportu do záložky Operátor uchazeče na výběrové řízení (datum VŘ, operátor, projekt). Uchazeč může potvrdit účast na výběrovém řízení nejpozději v den předcházející dni výběrového řízení. Na závěr pouze zaktualizuje elektronickou docházku.

Celková doba trvání je tedy 56 minut + 1 minuta na odpolední aktualizaci ( tato délka trvání je nevýznamná, pouze se na odpolední aktualizaci nesmí zapomenout – použít upozornění na úkol pomocí Outlooku).

Tyto personální činnosti musí být vykonány každý den ihned po sobě a je jim vymezen disponibilní denní časový fond → **1 hodina**.



## Souhrnné znázornění definovaných denních personálních činností

Tabulka 26. SIPOC diagram denních personálních činností (vlastní)

Dodavatel	Vstup	Proces	Výstup	Zákazník
Manažer provozu	Požadavek na operátory	<b>Správa pracovního inzerátu</b>	Reakce na inzerát, KPR	Personalista
Personalista	Reakce na inzerát	<b>Předvýběr a oslovení uchazečů</b>	Sjednané pohovory, KPR	Personalista
Všichni pracovníci	Příchody/odchody v elektronických píchačkách	<b>Evidování docházky</b>	Elektronická docházka	Personalista, Vedoucí pracovníci
<b>1 hodina</b>				

Četnost	<b>denní</b>
---------	--------------

### 6.6 Personální činnosti vykonávané dle měsíčního rozvrhu

Tyto personální činnosti jsou plánovány dle měsíčního rozvrhu, který se sestaví vždy na konci předposledního týdne v předcházejícího měsíce. Měsíční rozvrh zajišťuje, aby bylo sladěno vykonávání všech personálních činností personalisty do efektivní podoby. Personální činnosti dle měsíčního rozvrhu se jednoduše rozplánují podle potřeby ostatních personálních činností.

Mezi personální činnosti spadající do vykonávání dle měsíčního rozvrhu patří:

- **Uvítání uchazečů VŘ** – personalista si těsně před výběrovým řízením vyfiltruje z personálního reportu uchazeče na daný termín a seznam vytiskne. Personalista poté přichází pro uchazeče na recepci společnosti. Na základě seznamu uchazečů provede prezenci a uvede uchazeče do zasedací místnosti, kde je ještě jednou uvítá, shrne jim průběh výběrového řízení a předá slovo manažerovi provozu. Je třeba vyčlenit **0,25 hodiny** disponibilního časového fondu na vítání uchazečů VŘ na jeho jedno vykonání.

- **Uvedení na školení (1)** - personalista si před začátkem školení vyfiltruje z personálního reportu operátory na školení (předán na školení) na daný termín školení a seznam vytiskne. Personalista poté přichází pro operátory na školení na recepci společnosti. Na základě seznamu operátorů na školení dále provede prezenci a uvede uchazeče do školící místnosti (samozřejmě nesmí zapomenout seznámit operátory s umístěním sociálního zařízení, šatny a kuchyňky). Ve školící místnosti rozdá personalista operátorům osobní dotazník DPP a případným zájemcům daňové prohlášení, kdy během jejich vyplňování provede na počítači ve školící místnosti zápis do personálního reportu záložky Operátor sloupce došel na školení informace o došlých operátorech (došel A, nedošel N). Jakmile jsou všechny dotazníky vyplněné, předá personalista operátory na školení školiteli. Je třeba vyčlenit **0,25 hodiny** disponibilní časového fondu na uvedení na školení (1) na jeho jedno vykonání.
- **Vytvoření loginů (1) a Vytvoření smluv (1)** – tyto personální činnosti musí následovat ihned po sobě. Jelikož teoretické zaškolení spojené s první směnou trvá 0,5 hodiny, musí personalista stihnout během této půl hodiny vytvořit loginy, vytvořit smlouvy a zajistit jejich podepsání výkonným ředitelem (není-li výkonný ředitel přítomen, podepisuje smlouvy manažer provozu, v případě i jeho nepřítomnosti podepisuje sám personalista). Poté se personalista vrátí do školící místnosti, předá operátorům smlouvy k podpisu a operátoři odchází na následky hovorů. V tomto návrhu neexistuje, aby operátor absolvoval pouze zaškolení a na 1. směnu nastoupil jiný den. Po zaškolení musí operátor nastoupit na nejméně 4-hodinovou směnu, kdy se jim věnuje školitel. Pokud má operátor podepsanou smlouvu, vepíše k němu personalista do komplexního personálního reportu sloupce DPP A (ano) a smlouvy uloží na příslušné místo, kde budou čekat na založení do účetního systému Personálním asistentem. Takto je zabezpečena standardizace podpisu smluv. Během poradenských hodin může personalista zkontrolovat, zda mají všichni operátoři podepsanou smlouvu, což by se nemělo stávat. (Důležitou povinností školitele musí být kontrola obsazenosti školení a volných operátorských míst dle plánovaných směn stávajících operátorů, aby bylo zamezeno situaci, kdy si operátor na první směně nemá kam sednout. Tato situace není běžná, ovšem takováto kontrola se ve společnosti neprovádí. V případě možnosti

přeplněnosti operátorských míst, musí ihned v komplexním personálním reportu označit v měsíčním rozvrhu termín školení červeně a tím zastavit další nábor operátorů na tento termín.) Je třeba vyčlenit **0,75 hodiny** disponibilního časového fondu na vytvoření loginů (1) a vytvoření smluv (1) při jejich jednom vykonání.

- **Vyplnění osobního dotazníku (2) a Vytvoření loginů (2)** – tyto personální činnosti zůstávají stejné jako v současném stavu. Ovšem po vytvoření loginů personalista login zablokuje, aby se nestalo, že operátor nastoupí a nepodepíše dohodu o provedení práce. Login personalista odblokuje, jakmile dostane informaci, že daný operátor nastoupil na první směnu a je mu tedy třeba vytvořit smlouvu. Zablokování představuje dvě kliknutí navíc při tvorbě loginu. Je třeba vyčlenit **0,5 hodiny** disponibilního časového fondu na vyplnění osobního dotazníku DPP (2) a vytvoření loginů (2) při jejich jednom vykonání. Tuto personální činnost může personalista vykonat kdykoliv během posledního dne školení po domluvě se školitelem.

Dle měsíčního rozvrhu budou tyto personální činnosti vykonávány pouze v pondělí – čtvrtek, a to maximálně 4x do týdne výběrové řízení a zaškolení spojené s první směnou (1), a maximálně 2x do týdne zaškolení trvající den a více (2). V pátek nebudou žádné tyto personální činnosti prováděny. Praktický příklad měsíčního rozvrhu personálních činností je veden v Příloze P VIII.

**Souhrnné znázornění personálních činností vykonávaných dle měsíčního rozvrhu**

*Tabulka 27. SIPOC diagram personálních činností dle měsíčního rozvrhu (vlastní)*

Dodavatel	Vstup	Proces		Výstup	Zákazník
Uchazeči	Uchazeči VŘ, KPR	Uvítání uchazečů VŘ	0,25	Uchazeči VŘ, KPR	Manažer provozu
Operátoři na školení	Operátoři na školení, KPR	Uvedení na školení (1)	0,25	Operátoři na školení, KPR	Školitel
				Osobní dotazníky DPP	Personalista
Personalista	Osobní dotazník DPP	Vytvoření loginů (1)	0,75	Loginy	Školitel
Personalista	Osobní dotazník DPP	Vytvoření smluv (1)		Vytvořené smlouvy	Výkonný ředitel, Přijatý operátor
				Podepsané smlouvy, KPR	Personální asistent
Operátoři na školení	Osobní dotazníky DPP	Vyplnění osobních dotazníků DPP (2)	0,5	Vyplněné osobní dotazníky DPP	Personalista
Personalista	Osobní dotazníky DPP	Vytvoření loginů (2)		Loginy	Školitel
<b>1,75 hodin</b>					

Četnost	Měsíční rozvrh
---------	----------------

## 6.7 Délka trvání racionalizovaných personálních činností a její srovnání se současným stavem

V rámci racionalizace personálních činností, které vykonává personalista, byly stanoveny standardizované délky trvání v hodinách jednotlivých personálních činností. Následující tabulka č. 28 shrnuje tyto délky trvání dle nově rozvržených četností vykonávání personálních činností. Delegované personální činnosti již personalista nevykonává, tudíž jejich délka trvání je nulová. Ovšem jsou v souhrnné tabulce uvedeny z důvodu komplexního vyobrazení návrhu racionalizace personálních činností.

Tabulka 28. Délka trvání racionalizovaných personálních činností (vlastní)

Disponibilní doba / četnost PČ	<b>1 den</b> (v hod)	<b>1 týden</b> (v hod)	<b>1 měsíc</b> (v hod)
<b>Delegovaná</b>	0	0	0
<b>Standardizovaná</b>	2	8	32
<b>Měsíční</b>	x	x	10,75
<b>Denní</b>	1	5	20
<b>Měsíční rozvrh</b>	1,75	6 (1,25*4+0,5*2)	24
<b>Celkem</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>86,75</b>
Disponibilní doba	8 hod	40 hod	160 hod

Nová celková délka trvání personálních činností v rámci jednoho měsíce je 86,75 hodiny. Další zhodnocení je na místě provést již ve srovnání se současným stavem personálních činností, tedy jejich délky trvání. Tabulka č. 29 znázorňuje rozdíl celkové délky trvání personálních činností současného a navrhovaného stavu. Plusový rozdíl vyobrazuje časový fond, který je ušetřen díky racionalizaci personálních činností.

Tabulka 29. Časové srovnání současného a budoucího stavu (vlastní)

Disponibilní doba / Stav PČ	<b>1 den</b> (v hod)	<b>1 týden</b> (v hod)	<b>1 měsíc</b> (v hod)
<b>Celkem současný stav</b>	<b>4,45 hod / 6,24 hod</b>	<b>20,67 hod</b>	<b>102,26 hod</b>
<b>Celkem navrhovaný stav</b>	<b>3 hod</b>	<b>19 hod</b>	<b>86,75 hod</b>
<b>Rozdíl</b>	<b>+ 1,45 hod / + 3,24 hod</b>	<b>+ 1,67 hod</b>	<b>+ 15,51</b>
Disponibilní doba	<i>8 hod</i>	<i>40 hod</i>	<i>160 hod</i>

Dalo by se tedy konstatovat, že díky racionalizaci personálních činností je ušetřeno 15,51 hodiny měsíčně. Ovšem toto konstatování není úplné. Ve skutečnosti je racionalizací personálních činností ušetřeno 73,25 hodin ( $160 \text{ hod} - 86,75 \text{ hod} = 73,25 \text{ hod}$ ), a to díky standardizaci délky trvání jednotlivých personálních činností, a je pouze na personalistovi, jak s tímto časem naloží. Nutno zdůraznit, že se nejedná o časový údaj na minutu přesný. Délka trvání základních personálních činností i činností vykonávaných v rámci ušetřeného časového fondu vyjadřuje rozsah personálních činností a může se měnit. Ovšem při dodržování racionalizace personálních činností, se nemůže vrátit do svého současného stavu.

## 6.8 Doporučení pro využití získaného disponibilního časového fondu

Získaný disponibilní časový fond vytváří prostor pro zavedení zcela nových personálních činností, které dosud personalista nevykonával. Kromě vytvoření nových personálních činností představuje tento získaný časový fond také opatření proti nečekaným událostem, které je nutné neodkladně řešit. Je tedy pouze na personalistovi, jak s tímto časem bude hospodařit a jakým prioritám v té dané chvíli dá přednost. První věc, kterou by měl personalista udělat, by ale měla být hloubková analýza fluktuace.

Nové personální činnosti, které si personalista bude zavádět, se mohou zaměřovat jak na operátory, tak i na personální práci vedoucích pracovníků v jejich každodenním styku s operátory.

Mezi personální činnosti zaměřující se na operátory by mělo patřit v první řadě zjišťování informací o spokojenosti operátorů. Spokojenost operátorů celkově se dá zjišťovat a měřit pomocí dotazníků. Dotazníky by neměly být velkého rozsahu, ale měly by se cíleně zaměřovat na otázky korespondující s prací operátora a firemní kulturou. Personalistu by mělo zajímat především, jak jsou operátoři spokojeni s pracovním prostředím, s vedením svých nadřízených, s odměňováním za svou práci, s průběžným školením na změny v produktech, se zpětnými vazbami od svých nadřízených, s celkovou organizací práce a benefity, které jim podnik poskytuje. Personalista si může vytvořit dotazníky jak pro nově přijaté operátory, tak pro průběžné zjišťování spokojenosti stávajících operátorů. Pro stávající a stabilní operátory, lze zavést pro zjišťování spokojenosti tzv. řízené rozhovory. Výhodou řízeného rozhovoru je fakt, že operátor nemusí ihned poznat, že záměrem personalisty je získat informace o jeho spokojenosti, jak je tomu v případě dotazníku, a je tedy upřímnější ve svých tvrzeních. Řízený rozhovor může být použit i při uvolňování operátorů jako forma výstupního pohovoru. Výstupní pohovor je ještě o to více cennější, protože operátor, který se jednou rozhodl z podniku odejít, nemá důvod lhát a může poskytnout mnoho cenných informací pro zlepšování a zvyšování spokojenosti operátorů. Personalista by ale neměl sdělit operátorovi, že jej podrobí výstupnímu pohovoru (pohovor je většinou stresující záležitost), ale pomocí pár řízených otázek a rozloučení s operátorem by si měl zjistit vše, co potřebuje. Získané informace z dotazníků a řízených rozhovorů by měl personalista analyzovat a vyhodnocení předávat vedoucím pracovníkům jako zpětnou vazbu a vrcholovému vedení.

Dalšími personálními činnostmi zaměřenými na operátory by měly být takové činnosti, které mají za úkol vyvíjet firemní kulturu, jejímž základem je operátor jako nejcennější lidský zdroj call centra. To znamená dát operátorům najevo, že jejich práce je to nejdůležitější v celém podniku a odstraňovat pocity podrázenosti z vykonávání pracovní pozice operátora. Naopak cílem je vytvořit pocit důležitosti a sounáležitosti operátorů s podnikem. Personalista může v tomto případě volit vizualizaci pracovních výsledků operátorů, může zavést vyhlašování operátora měsíce nebo například organizovat společné mimopodnikové akce všech pracovníků. V rámci těchto personálních činností může personalista vytvářet motivační programy pro operátory.

Mezi nové personální činnosti zaměřené na personální práci vedoucích pracovníků lze doporučit především odborné poradenské služby personalisty a kontrolu dodržování

motivačních programů, které si vytváří personalista i samotní vedoucí pracovníci provozu pro své týmy. Základem těchto nově zavedených personálních činností je tedy udržovat zavedená pravidla v rámci motivace operátorů a průběžně je sladovat s potřebami celého podniku. Prostředkem těchto personálních činností by mohly být týdenní personální porady, které si vede personalista. Tyto personální porady se mohou konat poslední pracovní den v týdnu, jelikož tento den se nekonají žádná výběrová řízení ani školení. Cílem personálních porad by mělo být zhodnocení personální práce každého vedoucího pracovníka jednotlivých týmu a manažera provozu, kteří by měli předložit výsledky své práce a jejich předpokládaný další vývoj, čímž se zajistí dodržování všech zavedených pravidel a motivačních pravidel v jejich personální práci. Personalista na těchto poradách plní funkci sběratele a zapisovatele výsledků celkové personální práce a na základě získaných informací poskytuje odborné rady.

Důležité personální činnosti, které by měl personalista dále vykonávat, jsou měsíční a roční personální reporty, které mohou být sestavovány na základě dat z komplexního personálního reportu, ale personalista si může i dle potřeby určovat nové personální ukazatele v rámci jednotlivých projektů. Dále by pro personalistu bylo výborné vyhledávat nejrůznějších školení, které může v rámci možností své disponibilní pracovní doby absolvovat. V rámci tvorby dotazníků a používání řízených rozhovorů by bylo vhodné absolvovat školení s profesionály, kteří jsou zdrojem cenných zkušeností. Personalista by neměl zapomínat ani na vzdělávání vedoucích pracovníků, které si může vést jak sám, nebo prostřednictvím kompetentní osoby. Vhodným krokem by bylo vyhledávat a navazovat strategické kontakty s profesionály v personální oblasti.

## **6.9 Přínosy a rizika projektu**

Každá změna směřující k optimálnímu stavu s sebou přivádí pochopitelně mnoho přínosů. Ovšem vše nové v sobě nese i určité riziko. Jaké přínosy a současně rizika mohou vznikát realizací projektu shrnuje tato podkapitola.

Hlavním přínosem navrhovaných změn racionalizace personálních činností je samotná optimalizace jejich vykonávání. Umožňuje výkon těchto personálních činností řídit a flexibilně reagovat na možnosti personalisty, který je vykonává.



Dalším přínosem je zajisté získaný disponibilní časový fond personalisty. Díky tomuto časovému fondu se může personalista věnovat nejen provozním personálním činnostem, ale také činnostem zaměřeným na spokojenost a stabilitu zaměstnanců a celkové zlepšování personální práce v podniku ALVA TELEMARKEETING s.r.o.

Mezi dílčí přínosy patří také optimalizace chybovosti při vykonávání personálních činností díky ušetřenému časovému fondu, zlepšení komunikačních vazeb mezi vedoucími pracovníky a personalistou, zjednodušení povinné i interně určené personální administrativy, a možnost dalšího kontinuálního zlepšování všech procesů v rámci vykonávání personálních činností.

Rizikem projektu je především neschopnost překonání tradicionality ostatních pracovníků a jejich nerespektování zavedených změn, což může vést až k návratu do původního stavu. Proto je třeba ze začátku zavádění změn všechny vedoucí pracovníky plně seznámit s jejich obsahem a počítat s menší efektivitou navrhovaných změn, než si na nový systém plně zvyknou. Nejedná ovšem o riziko, která by ohrožovalo a mohlo narušit celkový chod podniku.

Dalším rizikem, které ohrožuje navržené vykonávání personálních činností, je nepřítomnost personalisty. V tomto případě je třeba vybrat zástupce personalisty. Nejkompetentnějším zástupcem se jeví výkonný ředitel. Pro tento případ by bylo na místě, aby personalista vypracoval směrnice a příslušné manuály k jednotlivým personálním činnostem. Rizikem pro projekt může být ale i sám personalista, pokud by zásady projektu nerespektoval.

Rizikem, které by mohlo narušovat chod podniku, jsou chyby personálního asistenta, které může způsobit při vytváření mzdových karet a tím problémy ve výpočtu mezd. Opatření proti tomuto riziku si musí nastavit sám personalista, to znamená jakým způsobem si bude kontrolovat kvalitu práce svého asistenta. Samozřejmostí je také důkladné zaškolení tohoto pomocného pracovníka. I když se toto riziko může zdát malé, v případě chyb ve mzdách a odměnách, dojde k nespokojenosti ze strany operátorů a ostatních pracovníků. Opakované chyby mohou vést k odchodům pracovníků. Tudíž personalista musí klást veliký důraz na výběr svého pomocného asistenta, jeho následné zaškolení, vedení a výsledky práce. Výborným opatřením proti tomuto riziku by mohlo být přijetí studenta nebo absolventa oboru knihovnictví.

## 6.10 Náklady projektu

Jediné náklady, které realizací výše popsaného projektu vzniknou, jsou náklady na odměnu pomocné pracovní síly, jež projekt zavádí pro efektivní optimalizaci personálních činností. Náklady na vytvoření pomocné pracovní pozice Personální asistent budou tvořeny pouze tzv. průběžnými náklady. To jsou takové náklady, které budou v podniku vynakládány pravidelně každý měsíc v souvislosti se zkráceným pracovním úvazkem tohoto pracovníka. Náklady na výběrové řízení a zaškolení tohoto pomocného pracovníka lze zahrnout do běžných provozních nákladů. Z hlediska předplacené roční inzerce, je 160 Kč vynaložených jednorázově (ze zkušeností lze s jistotou konstatovat, že v případě této pozice nebude potřeba více aktualizací) za vystavení a jednu aktualizaci inzerátu zanedbatelnou položkou. Zaškolení bude probíhat v rámci pracovní doby personalisty dle možností disponibilního časového fondu.

*Tabulka 30. Průběžné osobní náklady na pozici Personální asistent (vlastní)*

PERSONÁLNÍ ASISTENT	1 MĚSÍC	1 ROK
Odměna=osobní náklady	2.000 Kč	24.000 Kč

Při vyčíslení mzdových nákladů Personálního asistenta byla zohledněna především průměrná odměna pracovníků na obdobných pozicích ve Středočeském kraji a tato položka byla poté upravena na základě měsíční časové vytíženosti pracovníka. Dále byla zohledněna velikost společnosti ALVA TELEMARKETING s.r.o. a její finanční možnosti. Jedná se však jen o pouhý návrh, konečné slovo při stanovení těchto nákladů bude mít při realizaci projektu kompetentní management podniku.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo racionalizovat personální činnosti v podniku ALVA TELEMARKEETING s.r.o se zaměřením na ty, které vykonává personalista. Hlavním klíčovým důvodem pro vytvoření tohoto projektu byla redukce počtu pracovníků personálního útvaru podniku na pouhého jednoho personalistu, na kterého přešly všechny činnosti a povinnosti, a kdy od vykonávání některých personálních činností muselo být upuštěno. I když se společně s redukcí počtu personalistů redukoval i rozsah vykonávání personálních činností, stále se vyskytovaly problémy v podobě přesčasových hodin personalisty, jeho přetěžování, častá chybovost a hlavně nedostatek času na činnosti, které by se zaměřovaly na „léčbu“ vysoké fluktuace operátorů, zajišťování jejich spokojenosti a tím jejich stability.

Na základě předešlých skutečností byla zpracována analýza personálních činností zajišťovaných personalistou, její vyhodnocení z hlediska četnosti personálních činností a jejich časového náročnosti. Na základě analýzy byly stanoveny východiska pro projekt a následně vytvořeny projektové návrhy. Celá praktická část je podpořena částí teoretickou, která se zaměřuje na výklad teoretických poznatků o personální práci a personálních činnostech se zaměřením na ty, které spadají do náplně práce personalisty podniku ALVA TELEMARKEETING s.r.o.

Analýza personálních činností podniku ALVA TELEMARKEETING s.r.o. popsala sedm základních personálních činností, které zajišťuje personalista. Mezi tyto základní personální činnosti patří nábor operátorů, přijímání operátorů, činnosti týkající se mezd a odměn, uvolňování operátorů, vedení personální agendy a služby personalisty. Všechny tyto personální činnosti byly časově ohodnoceny, tedy bylo nutné zjistit jakou část disponibilního časového fondu zabírají a v jakém rozsahu jsou vykonávány. Analýza poukázala na skutečnosti, že největší část disponibilního časového fondu personalisty zabírají personální činnosti administrativního charakteru a tzv. průběžné personální činnosti, u kterých nelze určit jejich rozsah a jejich vykonávání je zcela nestandardizované.

Na základě vyhodnocení analýzy byly stanoveny východiska pro projekt racionalizace personálních činností v podniku ALVA TELEMARKEETING s.r.o., a to za prvé zjednodušit personální administrativu, za druhé standardizovat průběžné personální

činnosti, a to i neměřitelné, a nakonec přejít od neplánovaného vykonávání personálních činností k jejich řízené a flexibilní podobě. Pomocí východisek projektu byly vytvořeny projektové návrhy, a to vytvoření komplexního personálního reportu a návrhy na vykonávání jednotlivých personálních činností dle jejich nově navržených četností a časových rozsahů. Následně byla vyhodnocena jejich nová délka trvání a srovnána se současným stavem personálních činností. Srovnání celkových délek trvání potvrdilo, že nový systém vykonávání personálních činností opravdu ušetřil 15,51 hodin disponibilního časového fondu personalisty. Celková optimalizace personálních činností ovšem způsobila, že celkový ušetřený disponibilní časový fond je, při celkové délce trvání racionalizovaných personálních činností 86,75 hodin, 73,25 hodiny.

Důležitou částí projektu jsou také doporučení, jaké personální činnosti lze vykonávat v rámci uspořeného disponibilního časového fondu, a to se zaměřením na operátory a také na personální práci vedoucích pracovníků, kteří jsou v každodenním kontaktu s operátory. Na závěr jsou ještě uvedena doporučení analytická a doporučení zaměřená na vzdělávání.

Závěrečné části projektu jsou shrnutí přínosů a rizik projektu a dále pak projektových nákladů. Největším přínosem projektu je právě vytvořený disponibilní časový fond pro nové personální činnosti zaměřené na „léčbu“ fluktuace a stabilitu operátorů. Rizika projektu představují překonání tradicionalisty vedoucích pracovníků, do jejichž práce optimalizační změny zasahují a chybovost při výkonu práce nově navržené pomocné pracovní pozice Personální asistent. Vzhledem k tomu, že jediným nákladem na vytvoření projektu jsou náklady na Personálního asistenta, jedná o nenákladný projekt a jeho okamžitému zavedení nebrání žádné počáteční investice.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŠOVÁ, Hana. BARTOŠ, Jan, 2011. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje. 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.
- BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rožš. vyd. Praha: Management Press. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HŘEBÍČEK, Vladimír, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. 154 s. ISBN 978-80-210-4537-8.
- KLEIBL, Jiří. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. ŠUBRT, Bořivoj, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rožš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- MAYEROVÁ, Marie, 2000. RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VOJTOVIČ, S. *Kaizen: Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

ALVA COMMUNICATION, 2012. *Internetová prezentace společnosti ALVA COMMUNICATION*. [online]. [cit. 2012-01-10]. Dostupné z: <<http://www.alvacom.cz>>.

HR NEWS, 2010. *Výstupní pohovor napoví mnohé*. [online]. 14.4.2010. [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/vystupni-pohovor-napovi-mnohe-id-1093257#ixzz1sVLzR5BG>>.

STÝBLO, Jiří, 2005. *Abeceda personálních činností, personální agenda a dokumentace* [online]. Listopad 2005. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <[http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1066v1042-abeceda-personalnich-cinnosti-personalni-8226-agenda-a/?search\\_query=\\$issue=3I12](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1066v1042-abeceda-personalnich-cinnosti-personalni-8226-agenda-a/?search_query=$issue=3I12)>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ALVA	ALVA Telemarketing s.r.o.
hod	Hodina.
KPR	Komplexní personální report
min	Minuta
PC	Osobní počítač
PČ	Personální činnosti
sek	Sekunda
ÚS	Účetní systém
VŘ	Výběrové řízení.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Logo – ALVA TELEMARKETING (ALVA..., 2012).....</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek. 2. Organizační struktura ALVA TELEMARKETING s.r.o. (vlastní).....</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 3. Personální činnosti personalisty v ALVA TELEMARKETING s.r.o. (vlastní).....</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek. 4. Personální složka (vlastní) .....</i>	<i>55</i>
<i>Obrázek 5. Záložky komplexního personálního reportu (vlastní).....</i>	<i>63</i>



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1. Vývoj pracovníků ALVA TELEMARKETING s.r.o. za rok 2011 (vlastní).....</i>	31
<i>Tabulka 2. Disponibilní časový fond 3 personalistů oproti disponibilnímu časovému fondu 1 personalisty (vlastní) .....</i>	33
<i>Tabulka 3. Počet reakcí 01-12/2011 (vlastní).....</i>	38
<i>Tabulka 4. Počet sjednaných pohovorů 01-12/2011 (vlastní) .....</i>	38
<i>Tabulka 5. Počet uchazečů VŘ 01-12/2011 (vlastní).....</i>	39
<i>Tabulka 6. Počet operátorů na školení 01-12/2011 (vlastní) .....</i>	39
<i>Tabulka 7. Počet přijatých operátorů 01-12/2011 (vlastní) .....</i>	40
<i>Tabulka 8. Počet přijatých operátorů 01-12/2011 (vlastní) .....</i>	40
<i>Tabulka 9. Počet odešlých operátorů 01-12/2011 (vlastní).....</i>	40
<i>Tabulka 10. SIPOC diagram náboru operátorů (vlastní).....</i>	44
<i>Tabulka 11. SIPOC diagram přijímání operátorů – zaškolení spojené s první směnou (vlastní).....</i>	48
<i>Tabulka 12. SIPOC diagram přijímání operátorů – zaškolení trvající den a více (vlastní).....</i>	49
<i>Tabulka 13. SIPOC diagram činností týkající se mezd a odměn (vlastní).....</i>	52
<i>Tabulka 14. SIPOC diagram ukončení operátorů (vlastní).....</i>	54
<i>Tabulka 15. SIPOC diagram vedení personální agendy (vlastní) .....</i>	56
<i>Tabulka 16. SIPOC diagram služeb personálního útvaru (vlastní).....</i>	57
<i>Tabulka 17. Vyhodnocení délky trvání personálních činností dle četnosti jejich vykonávání (vlastní).....</i>	58
<i>Tabulka 18. Záložka Ukazatele – komplexní personální report (vlastní).....</i>	63
<i>Tabulka 19. Záložka Operátor – komplexní personální report (vlastní).....</i>	64
<i>Tabulka 20. Záložka Měsíční rozvrh – komplexní personální report (vlastní).....</i>	64
<i>Tabulka 21. Záložka Změny – komplexní personální report (vlastní) .....</i>	65
<i>Tabulka 22. SIPOC diagram delegovaných personálních činností (vlastní).....</i>	67
<i>Tabulka 23. Poradenské hodiny (vlastní) .....</i>	68
<i>Tabulka 24. SIPOC diagram personálních činností v rámci poradenských hodin (vlastní).....</i>	70
<i>Tabulka 25. SIPOC diagram měsíčních personálních činností (vlastní).....</i>	72
<i>Tabulka 26. SIPOC diagram denních personálních činností (vlastní).....</i>	73

---

<i>Tabulka 27. SIPOC diagram personálních činností dle měsíčního rozvrhu (vlastní) .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 28. Délka trvání racionalizovaných personálních činností (vlastní) .....</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 29. Časové srovnání současného a budoucího stavu (vlastní) .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 30. Průběžné osobní náklady na pozici Personální asistent (vlastní) .....</i>	<i>82</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: List na sjednávání pohovorů
- Příloha P II: Osobní dotazník VŘ
- Příloha P III: Osobní dotazník DPP
- Příloha P IV: Karta zaměstnance
- Příloha P V: Mzdová karta zaměstnance
- Příloha P VI: Fluktuace operátorů 2011
- Příloha P VII: Rozdělení personálních činností dle jejich četnosti v současném stavu
- Příloha P VIII: Praktický příklad měsíčního rozvrhu
- Příloha P IX: Rozdělení personálních činností dle jejich četnosti v navrhovaném stavu

## PŘÍLOHA P I: LIST NA SJEDNÁVÁNÍ POHOVORŮ

	<b>Datum konání</b>		
	<b>Jméno a Příjmení</b>	<b>Poznámky-email</b>	<b>Telefon</b>
<b>1</b>			
<b>2</b>			
<b>3</b>			
<b>4</b>			
<b>5</b>			
<b>6</b>			
<b>7</b>			
<b>8</b>			
<b>9</b>			
<b>10</b>			
<b>11</b>			
<b>12</b>			
<b>13</b>			
<b>14</b>			
<b>15</b>			
<b>16</b>			
<b>17</b>			
<b>18</b>			
<b>19</b>			
<b>20</b>			

**PŘÍLOHA P II: OSOBNÍ DOTAZNÍK VŘ**  
**Osobní dotazník VŘ**

**Termín nástupu :** .....

**Datum pohovoru :** .....

**Poznámky:**

.....

.....

**Vyplňuje uchazeč o zaměstnání**

<b>Příjmení a jméno:</b>	
<b>Možnost spolupráce:</b>	a) HPP    b) brigáda
<b>Tel.kontakt:</b>	
<b>E-mail:</b>	
<b>Jaký je Váš nejbližší možný termín nástupu?</b>	
<b>Jakou máte znalost práce s PC?</b>	
<b>Kde jste se o nás dozvěděl/la ?</b>	a) jobs.cz    b) prace.cz

**Vaše dosažené vzdělání?**

a)      **Vyučen**    b) **SŠ**    c) **SŠ s maturitou**    d) **VŠ**

**Vaše předchozí zaměstnání:**

Datum od – do:	Zaměstnavatel:	Pozice:

V Praze dne:

podpis:

## PŘÍLOHA P III: OSOBNÍ DOTAZNÍK DPP

### Osobní dotazník DPP

Jméno zaměstnance:.....

Příjmení zaměstnance:.....

Rodné číslo:.....

Místo narození :.....

Trvalé bydliště:.....PSČ.....

Státní příslušnost:.....

Číslo účtu:.....

Telefon:.....

Email:.....

Uchazeč vyplněním osobního dotazníku na pracovní nabídku dává ve smyslu zákona č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, souhlas k tomu, aby jeho osobní údaje byly zpracovány a po dobu jednoho roku od vyplnění uchovány v personální databázi společnosti ALVA Telemarketing s.r.o. za účelem náborového řízení na zaměstnání u uvedené společnosti. Poskytnuté osobní údaje nesmějí být bez souhlasu uchazeče předávány žádné třetí straně.

V Praze dne: .....

Podpis: .....

## PŘÍLOHA P IV: KARTA ZAMĚSTNANCE

**Zaměstnanci - Editace**

ID:  Davos ID:  Původní Flag Záznamu:  Nový Flag Záznamu:

Osobní údaje | Působení ve firmě | Práva | Rozvrh směn | Plán směn | Historie | Seznam dovolených

**Zaměstnanec**

Číslo:

Login:

Příjmení:

Jméno:

RČ:

Telefon:

E-mail:

Národnost:

Pohlaví:

Provoz:

Status:

**Banka**

Číslo účtu:  Výplatní den:

Spec. symbol:

**Adresa zaměstnance**

Ulice:

Obec:

PSC:

Adr. podnikání:  COPY

IČO:  DIČ:

# PŘÍLOHA P V: MZDOVÁ KARTA ZAMĚSTNANCE

Helios Orange - Zaměstnanci

Akce Možnosti Nápověda

Schovvej Nastav Nový... Oprava... Zrušit Obnovit Akce Opis... Sestavy... Helios Store...

**Přehledy**

- Účetnictví
- Leasing
- Pokladna
- Oběh zboží
- Fakturace
- Mzdy
  - Mzdové období
  - Zaměstnanci
  - Výpočet mzdy
  - Roční sestavy
  - Definice platebních příl.
  - Generátor mzdových s
  - Konstanty a číselníky
  - Mzdový kalendář
- Personalistika
- Banka
- Majetek
- Evidence pošty
- Doprava
- Helios Intelligence
- Nástroje přizpůsobení
- Číselníky
- Pomocné číselníky

**Zaměstnanci**

Akce Mzdové údaje Doplnující údaje

Os. číslo: Titul před: Příjmení: Jméno: Titul za: Login Id:

002220

1 - Osobní údaje 2 - Další údaje 3 - Poznámka 4 - Foto 5 - Kontakty 6 - Bank. spojení

Rodné číslo: Datum narození: Pohlaví: Rodné příjmení:

Státní příslušnost: Národnost: Rodinný stav: Místo narození:

Trvalé bydliště: Přechodné bydliště

Ulice: Č.popisné: Č.orientač.: Ulice: Č.popisné: Č.orientač.:

PSČ: Místo: PSČ: Místo:

Země: Země:

(není) (není)

OK Storno

PSČ
09301
11000
14000
10100
14300
14200
95901
15500
10900
38421
13000
14000
35735
19900
13000
14200
51211
52601
51401
66445
14700
37901
02001
56601
19016
26202
37001



## PŘÍLOHA P VI: FLUKTUACE OPERÁTORŮ 2011

OBDOBÍ	POČET PŘIJATÝCH OPERÁTORŮ	POČET UVOLNĚNÝCH OPERÁTORŮ	SKUTEČNÝ PŘÍRŮSTEK OPERÁTORŮ	OPERÁTOŘI	FLUKTUACE %
Leden	32	24	8	136	17,65
Únor	28	48	-20	121	39,67
Březen	54	47	7	118	39,83
Duben	35	42	-7	107	39,25
Květen	46	50	-4	106	47,17
Červen	125	82	43	143	57,34
Červenec	210	165	45	205	80,49
Srpen	106	167	-61	182	91,76
Září	72	62	10	158	39,24
Říjen	77	75	2	151	49,67
Listopad	89	88	1	154	57,14
Prosinec	74	74	0	167	44,31

## PŘÍLOHA P VII: ROZDĚLENÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ DLE JEJICH ČETNOSTI V SOUČASNÉM STAVU

Četnost PČ	Příslušející personální činnosti
<b>Denní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- správa pracovního inzerátu</li> <li>- předvýběr a oslovení uchazečů</li> <li>- uvedení na školení (1)</li> <li>- vytvoření loginů (1)</li> <li>- vytvoření smluv (1)</li> <li>- evidování docházky</li> </ul>
<b>5x/týdne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uvítání uchazečů VŘ</li> <li>- provedení VŘ</li> <li>- zpracování dotazníků VŘ</li> </ul>
<b>2x/týden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uvedení na školení (2)</li> <li>- vyplnění osobních dotazníků DPP (2)</li> <li>- vytvoření loginů (2)</li> </ul>
<b>1x/měsíc</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tvorba podkladu mezd a odměn</li> <li>- zadání mezd a odměn do ÚS</li> <li>- tvorba personálních složek operátorů</li> </ul>
<b>Průběžné</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vytvoření smluv (2)</li> <li>- založení mzdové karty</li> <li>- ukončení operátorů</li> <li>- vystavení ukončovacích dokumentů</li> <li>- vedení evidence aktivních pracovníků</li> <li>- archivace ukončených pracovníků</li> <li>- služby personalisty</li> </ul>

## PŘÍLOHA P VIII: PRAKTICKÝ PŘÍKLAD MĚSÍČNÍHO ROZVRHU

Uvedený měsíční rozvrh je na květen 2012. Není sestaven na základě skutečných požadavků vedoucích pracovníků. Jedná se pouze o praktický příklad.

Květen	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00		
út	1													
st	2	ŠKOL	VŘ	ŠKOL										
čt	3	ŠKOL	VŘ	ŠKOL										
pá	4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		VŘ výběrové řízení ŠKOL školení
so	5													
ne	6													
po	7	ŠKOL						VŘ						
út	8													
st	9	ŠKOL	VŘ			ŠKOL		VŘ						
čt	10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
pá	11	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
so	12													
ne	13													
po	14	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
út	15	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
st	16	ŠKOL	VŘ			ŠKOL		VŘ						PO 10:00-12:00 ÚT 13:00-15:00
čt	17	ŠKOL	VŘ					VŘ						ST 10:00-12:00 ČT 13:00-15:00
pá	18	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
so	19													
ne	20													
po	21		VŘ					VŘ						
út	22	ŠKOL	VŘ	ŠKOL										
st	23	ŠKOL		ŠKOL										
čt	24	ŠKOL	VŘ											
pá	25	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
so	26													
ne	27													
po	28	ŠKOL						VŘ						
út	29	ŠKOL	VŘ											
st	30	ŠKOL	VŘ											
čt	31	ŠKOL						VŘ						

**PŘÍLOHA P IX: ROZDĚLENÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ DLE JEJICH ČETNOSTI V NAVRHOVANÉM STAVU**

Četnost PČ	Příslušející personální činnosti
<b>Delegovaná</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- provedení VŘ</li> <li>- uvedení na školení (2)</li> <li>- založení mzdové karty</li> <li>- tvorba personálních složek operátorů</li> <li>- archivace ukončených pracovníků</li> </ul>
<b>Standardizovaná</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uvolňování operátorů</li> <li>- vedení evidence aktivních pracovníků</li> <li>- služby personalisty</li> <li>- vytvoření smluv</li> </ul>
<b>Měsíční</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tvorba podkladu mezd a odměn</li> <li>- zadání mezd a odměn do ÚS</li> </ul>
<b>Denní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- správa pracovního inzerátu</li> <li>- předvýběr a oslovení uchazečů</li> <li>- evidování docházky</li> </ul>
<b>Měsíční rozvrh</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uvítání uchazečů VŘ</li> <li>- uvedení na školení (1)</li> <li>- vytvoření loginů (1)</li> <li>- vytvoření smluv (1)</li> <li>- vyplnění osobních dotazníků DPP (2)</li> <li>- vytvoření loginů (2)</li> </ul>