

Nábor nových zaměstnanců do výrobní společnosti

Bc. Gabriela Faltusová

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Faltusová**
Osobní číslo: **M16495**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Nábor nových zaměstnanců do výrobní společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické řešení problematiky náboru nových zaměstnanců.

II. Praktická část

- Charakterizujte danou společnost, její současný stav a historii.
- Popište personální řízení společnosti, personální evidenci a současný způsob přijímání zaměstnanců.
- Analyzujte současný systém náboru nových zaměstnanců až po jejich adaptaci na pracovišti.
- Vytvořte projekt pro vytvoření systému náboru nových zaměstnanců.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017, 186 s. ISBN 978-80-271-0433-8.
KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
MORGAN, Jacob. The future of work: attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization. Hoboken: Wiley, 2014, 234 s. ISBN 978-1-118-87724-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomír Vydra**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá náborem nových zaměstnanců do výrobní společnosti KLEIN automotive s.r.o. Cílem bylo analyzovat stávající proces náborem nových zaměstnanců a navrhnout možné způsoby zlepšení tohoto procesu, ale také navrhnout možnosti pro lepší stabilizaci stávajících zaměstnanců. Tato diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, kdy první byla zaměřena na teorii dané problematiky a druhá na praktické zpracování. Praktická část práce byla dále rozdělena na analýzu stávajícího stavu procesu náborem stávajících zaměstnanců a na návrh nových projektů, které by mohly společnosti napomoci při vyhledávání a získávání nových zaměstnanců. Stanovené návrhy by společnosti mohly přispět k tomu, aby se na trhu práce stala vyhledávanější, jakožto zaměstnavatel, který se zajímá o své zaměstnance a poskytuje jim zajímavý motivační systém.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, získávání nových zaměstnanců, přijímací pohovor, přijímání zaměstnanců, adaptace nových pracovníků, stabilita zaměstnanců.

ABSTRACT

This thesis is focused on recruitment of the new employees into production plant KLEIN automotive s.r.o. The goal was not only to analyze current recruitment process and to suggest the improvement of this process but also to recommend new motivation factors to improve employee stabilization. This thesis is divided into two main parts. The first one is academic and contains theory of this issue. The second one is practical and contains analyses of the current situation in recruitment process and suggestions of new projects which could help with seeking out and retrieving new employees. These suggestions could be useful for the company that wants to be in better position on labour market and wants to be the company people want to work for, the company that cares for its employees and offers interesting motivational programme.

Keywords: human resources management, searching of new employees, job interview, recruitment process, employee adaptation and stabilization.

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Radomíru Vydrovi a Ing. Lence Veiserové za odborné vedení této práce a poskytnutí jejich cenných rad, které mi při zpracování diplomové práce byly nápomocny.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti KLEIN automotive s.r.o. za možnost zpracování této diplomové práce, ale i stávajícím zaměstnancům, kteří se účastnili dotazníkového šetření, které bylo nutné pro zpracování analýzy současného stavu nábory pracovníků.

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 VYMEZENÍ POJMU A ÚKOLŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI	13
1.2.1 Úkoly personální práce a personální činnosti	14
1.2.2 Role personalisty	16
1.3 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ A USPOŘÁDÁNÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	18
1.4 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	22
2.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH ZDROJE	23
2.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků	24
2.1.2 Popis a specifikace pracovního místa	24
2.1.3 Podmínky pro získávání zaměstnanců	25
2.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	26
2.3 IDENTIFIKACE POTENCIONÁLNÍCH ZDROJŮ UCHAZEČŮ	28
2.4 FORMULACE DOKUMENTŮ A INFORMACÍ POŽADOVANÝCH OD UCHAZEČŮ	30
2.5 VOLBA METOD ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	31
2.5.1 Kritéria zaměstnaneckého výběru	33
2.5.2 Posuzování uchazeče.....	33
2.5.3 Rozhodnutí o přijetí pracovníka.....	35
3 PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ DO ZAMĚSTNÁNÍ	36
3.1 VÝBĚROVÉ PRACOVNÍ POHOVORY.....	36
3.2 PROCES ROZHODOVÁNÍ PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	38
3.3 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	39
3.3.1 Přijímání zaměstnanců	39
3.3.2 Adaptace zaměstnanců	42
3.3.3 Stabilita nových zaměstnanců	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	45
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	46
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	47
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	48
4.3 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI	49
5 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	51
5.1 PERSONÁLNÍ EVIDENCE ZAMĚSTNANCŮ DANÉ SPOLEČNOSTI.....	51
5.1.1 Vývoj počtu zaměstnanců během posledních 10 let	52
5.1.2 Aktuální struktura zaměstnanců společnosti (březen 2018).....	53
5.2 SOUČASNÝ ZPŮSOB SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	54
5.2.1 Vnitřní zdroje zaměstnanců.....	55
5.2.2 Vnější zdroje zaměstnanců.....	55

6	NÁBOR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	58
6.1	STÁVAJÍCÍ POSTUP V PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	58
6.2	SOUČASNÝ POSTUP V PROCESU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	60
6.3	ADAPTACE NOVÉHO PRACOVNÍKA NA DANÉM PRACOVÍŠTI	61
6.4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PŘIJETÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	62
6.4.1	Prezentace výsledků analýzy.....	63
6.5	SWOT ANALÝZA PROCESU NÁBORU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	73
7	PROJEKT ÚPRAVY NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ.....	77
7.1	NÁVRHY NA PODPORU STÁVAJÍCÍCH NÁBOROVÝCH POSTUPŮ.....	77
7.1.1	Rozšíření reklamy	78
7.1.2	Rozšíření motivačního programu společnosti	80
7.2	VYHODNOCENÍ NÁKLADOVÉ, ČASOVÉ A RIZIKOVÉ ANALÝZY	84
7.3	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	92
7.3.1	Komplexní časová analýza.....	92
7.3.2	Komplexní nákladová analýza	97
7.3.3	Komplexní riziková analýza	99
	ZÁVĚR	102
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
	SEZNAM TABULEK.....	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

V současné době se téměř každá společnost potýká s nedostatkem pracovní síly. Česká republika se řadí mezi státy s nejnižší nezaměstnaností v Evropě. Mezi společnostmi nastává boj o každého volného kvalifikovaného pracovníka. Současní potencionální zaměstnanci mají mnoho možností při výběru nového zaměstnání a společnosti na tuto situaci reagují tím, že se snaží vytvářet motivační programy či nabízejí takové finanční ohodnocení, které jiní zaměstnavatelé v jejich okolí nenabízejí. Tento stav však vyžaduje další prostředky, které jsou vynaloženy na podporu svých stávajících či nových zaměstnanců.

Úspěšná společnost musí mít jasně definované své cíle, vize a poslání. V tom, aby se společnost opravdu stala na trhu úspěšnou, však klíčovou roli hrají její zaměstnanci, bez kterých nemůže žádná společnost dosáhnout svých stanovených cílů. Společnosti tedy musí vybírat své zaměstnance obezřetně, z toho důvodu, aby jí kvůli nevhodným zaměstnancům nevznikaly pouze náklady, ale aby přijatí pracovníci vytvářeli určité hodnoty spojené s výnosy. Klíčem k tomuto úspěchu nejsou pouze kvalifikovaní noví zaměstnanci, ale také správně motivovaní stávající zaměstnanci, kteří mají již získanou požadovanou kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti spojené s daným pracovním místem.

Tato diplomová práce je zaměřena právě na nábor nových zaměstnanců do vybrané výrobní společnosti, ale také na zvýšení motivace stávajících zaměstnanců. Cílem práce je navrhnout projekty, které by společnosti KLEIN automotive s.r.o. mohly být nápomocny při získávání nových zaměstnanců, ale také mohou sloužit jako rozšíření motivačního programu společnosti. Motivační program společnosti je důležitý pro stabilizaci stávajících zaměstnanců a pomáhá snižovat jejich fluktuaci.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou část a na analytickou, která zahrnuje i část projektovou. V teoretické části práce je provedena rešerše na témata, která jsou spojena s náborem zaměstnanců. Jedná se především o teoretické vyjádření řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců a přijetí nových pracovníků do zaměstnání.

V druhé části práce je nejprve popsána společnost KLEIN automotive s.r.o., její stávající způsoby získávání, přijetí a adaptace zaměstnanců. Dále je zde provedena analýza naboru stávajících zaměstnanců a analýza interního a externího prostředí společnosti. Poslední část představují návrhy na vylepšení procesu, které jsou následně vyhodnoceny z pohledu časové, nákladové a rizikové analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů znamená ovlivňovat ostatní vlastním, sociálně akceptovaným chováním tak, že buď přímo, nebo nepřímo vyvolá u ovlivňovaných požadované chování. Pojem řízení tedy v sobě zahrnuje to, že v každé společnosti vždy existují nadřízené a podřízené osoby, které vůči sobě stojí v hierarchicky nadřízeném a podřízeném postavení. V tomto postavení podřízení pracovníci musejí (mají) být ovlivňováni tak, aby došlo k dosažení odpovídajícího cíle. S daným pojetím řízení lidských zdrojů je jednoznačně spojeno určité běžné chápání, jak mají nadřízení, kolegové a pracovníci na pracovišti spolupracovat (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 151).

1.1 Vymezení pojmu a úkolů řízení lidských zdrojů

Fungování jakékoliv organizace je založeno na správném shromáždění, propojení a využití čtyř základních zdrojů, které představují materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie), finanční zdroje, informační zdroje, které jsou potřebné k fungování společnosti a lidské zdroje. Za nejdůležitější lze považovat právě lidské zdroje, které uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Lidé pro organizaci ve většině případů představují nejen nejcennější zdroj, ale také ten nejdražší, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. V rámci koncepce řízení lidských zdrojů je tedy personální práce jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace, protože i v jakékoliv jiné oblasti řízení (např. v oblasti financí, investic, výroby apod.) nejde ani tak o řízení dané oblasti jako o řízení lidí, kteří zajišťují běh této oblasti či přispívají k splnění jejích úkolů (Koubek, 2015, s. 13-14).

Řízení lidských zdrojů tedy lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku, který organizace vlastní. Lidé, kteří pracují v organizaci jako jednotlivci i jako kolektivy totiž přispívají k dosažení jejích cílů.

Mezi hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů patří:

- uspokojení potřeb strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů;
- přínos komplexního a logicky promyšleného přístupu k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí (v rámci konfigurace či propojení integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů);

- orientace na oddanost a angažovanost (zdůraznění významu dosažení oddanosti pracovníků vzhledem k poslání a hodnotám organizace);
- pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož organizace musí investovat např. tím, že pracovníkům poskytne příležitosti ke vzdělávání a rozvoji;
- v souladu se strategickým řízením lidských zdrojů, jsou lidé považováni za zdroj konkurenční výhody;
- přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, což znamená, že zaměstnavatelé věří, že pracovníci mají tytéž zájmy, jako mají oni;
- výkonná složka řízení lidských zdrojů je převážně záležitostí liniových manažerů (Armstrong, 2005, s. 27).

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je v nejobecnějším pojetí sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon mohl neustále zlepšovat. Zabezpečení tohoto úkolu je možné pouze v případě, bude-li organizace neustále zlepšovat využití všech zdrojů, kterými disponuje. Řízení lidských zdrojů je tedy bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a také na neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Lidské zdroje však rozhodují také o využívání materiálních a finančních zdrojů, a tak řízení těchto zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace (Koubek, 2015, s. 16).

Za obecné úkoly řízení lidských zdrojů, lze tedy považovat zvyšování produktivity a zlepšování využití lidí, které má souvislost se všemi hlavními zdroji organizace. Podle Koubka (2015, s. 17) lze také úkoly řízení dále charakterizovat, a to v rámci rozdělení na hlavní úkoly řízení lidských zdrojů. Mezi hlavní úkoly se řadí:

- úsilí o zařazení správného člověka na správné místo a snaha o to, aby byl daný člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa;
- optimalizace využívání pracovních sil v organizaci (především se jedná o optimální využití fondu pracovní doby a optimální využití pracovních schopností);
- formování týmů včetně efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů;

- personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace (rozvoj jejich schopností, osobnosti, sociálních vlastností apod.);
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv společně s vytvářením dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Předešlé hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, ze kterých vyplývají zajisté další aktivity spojené s hlavními úkoly, však představují tradiční přístup. V souvislosti s různými změnami, které lze na trhu práce vidět, se stále více objevují názory, že řízení lidských zdrojů by se za současné situace mělo zaměřit na poněkud jinak definované hlavní úkoly s jinak postavenými prioritami, než je tomu doposud. Tento nový přístup je prezentován např. prací vytvořenou American Society for Training and Development.

V daném přístupu je determinován výčet a hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, a to v následujícím pořadí dle důležitosti:

- zlepšení kvality pracovního života;
- zvýšení produktivity;
- zvýšení spokojenosti pracovníků;
- zlepšení rozvoje pracovníků nejen jako jedinců, ale i kolektivů;
- zvýšení přípravy na změny (Koubek, 2015, s. 19).

1.2 Personální činnosti v organizaci

Význam personální činnosti v organizaci charakterizuje několik základních skutečností, jako je např. vytvoření pracovní funkce personalisty, zřízení personálního útvaru a jeho začlenění v organizační struktuře a postavení personálního ředitele v hierarchii manažerů společnosti. Pojem personální práce nebyl dosud jednoznačně vymezen nebo chápán. Obecně lze personální práci charakterizovat jako filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V běžném pracovním životě se používá k označení výkonu personální činnosti, které zajišťuje zpravidla personalista (respektive personální útvar), ale i označení části náplně práce vedoucích pracovníků, pokud plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným.

U vedoucích pracovníků se jedná o směsici různých formálních a neformálních aktivit, které je velice obtížné taxativně vymezit. Daný pojem personální práce neříká nic o tom, zda společnost realizuje koncepci personálního řízení či zásady řízení lidských zdrojů. Úroveň personální práce (bez ohledu na to, o jakou koncepci se jedná) jednoznačně ovlivňuje získávání a stabilizaci pracovníků, jejich pracovní spokojenost a motivaci

k pracovním úkolům. Personální práce se tedy stává předmětem průzkumu pracovní spokojenosti a motivace, sociálního auditu nebo hodnotících rozhovorů (Dvořáková, 2007, s. 12).

1.2.1 Úkoly personální práce a personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů lze vyjádřit v konkrétním výrazu, a jedná se tedy o tzv. personální činnosti. Personální činnosti představují hlavní výkonnou část personální práce v každé organizaci. V běžné praxi si lze pod personální činností představit aktivity jako je např. vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr, přijímání a hodnocení pracovníků společně s jejich rozmisťováním, dále také aktivity spojené s ukončením pracovního poměru s pracovníky, odměňování a vzdělávání pracovníků, apod. V poslední době je možné mezi personální činností také zařadit např. průzkum trhu práce, zdravotní péči o pracovníky, činnosti, kterou jsou zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací, ale i dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Rozdíl v personální práci nastane v případě malých a velkých organizací. V malých organizacích bývá paleta personálních činností jednoznačně užší, některé z výše uvedených aktivit se v těchto organizacích provádějí pouze v případě potřeby. Naopak ve velkých firmách bývá škála personální činnosti široká a mnoho z daných činností bývá na denním pořádku. Další rozdíl může být v tom, že malé organizace nemusí mít ani personální útvar jako takový, zatímco ve velkých organizacích jsou všechny aktivity prováděné v rámci speciálního úseku, který je zaměřený na personální práci (Koubek, 2015, s. 20-23).

V konkrétním případě personální činnosti vykonává personální útvar za účelem realizace organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jedná se tedy o administrativně-správní činnosti, které vyplývají z pracovně-právní legislativy, ale i o koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství, usměrňování, organizace a kontrola personální práce, které slouží nejen manažerům, ale i samotným zaměstnancům. V některých případech se hovoří o personálních službách, a to zejména tehdy, pokud je personální útvar vnímán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby svých vnitřních klientů a tedy zaměstnancům společnosti.

Jedná se především o činnosti a agendy zaměřující se na člověka v pracovním procesu, především v oblastech:

- analýzy obsahu práce a pracovních podmínek včetně specifikace požadavků na pracovníka;
- plánování lidských zdrojů;
- určení způsobů pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody výběru, orientace nových zaměstnanců a ukončování pracovního poměru;
- rozmisťování zaměstnanců;
- organizace práce;
- bezpečnosti a ochranně zdraví při práci;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoje pracovníků;
- odměňování a zaměstnaneckých výhod;
- pracovních vztahů a kolektivního vyjednávání;
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj;
- komunikace a informování zaměstnanců;
- personálního informačního systému (Dvořáková, 2007, s. 17-18).

Podle Koubka (2015, s. 32-33) se však personální útvar podílí u různých činností odlišnou mírou. Zatímco např. u personálního informačního systému zajišťuje téměř všechny práce, tak v případě pracovních vztahů zajišťuje pouze organizační stránku a dokumentaci. Personální útvar v rámci poradenské a usměrňovací činnosti, která je orientovaná na vedoucí pracovníky a na jejich příspěvky k úspěšnému řízení lidských zdrojů v organizaci, se zaměřuje hlavně na pomoc při řešení konkrétních úkolů personální práce. V první řadě se zaměřuje na vypracování a zdokonalení zásad práce s lidmi, např. zásad stylu vedení, hodnocení pracovníků, formování pracovních schopností zaměstnanců, odměňování apod.

Za velice důležité úkoly personálního útvaru je nutné považovat posuzování důsledků zamýšlených změn v oblasti práce a zaměstnanosti v organizaci. Ve chvíli, kdy organizace bude chtít zavádět nové technologie, může tento stav snížit potřebu pracovníků určité kategorie nebo profesně kvalifikační skupiny. Naopak může samozřejmě dojít ke zvýšení potřeby jiných pracovníků. Tento stav by mohl vyústit do obtížného vyjednávání s odbory organizace. Vyjednávání by se v daném případě mohlo týkat propouštění pracovníků, rekvalifikace, odměňování atd.

Právě v této chvíli musejí personalisté včas posoudit a navrhnout řešení, která by vyvolala co nejméně komplikací jak pro organizaci samotnou, tak pro její zaměstnance. Personalisté tedy musí respektovat nejen zájmy organizace, ale také musí ochraňovat pracovníky, posuzovat personální souvislosti změn nejen čistě z ekonomického a technického hlediska, ale i z hlediska právního a sociálního (Koubek, 2015, s. 33).

1.2.2 Role personalisty

Dvořáková (2007, s. 16) uvádí, že personalisté tradičně odpovídají za personální administrativu i koncepční a metodické aspekty personální práce. Po desetiletí na personalisty vedoucí pracovníci (zejména liniový manažeři organizačních jednotek) nahlíží jako na servis, který vyřizuje jejich požadavky. Z toho vyplývá, že na personalisty je pohlíženo jako na druhořadnou skupinu, která nepřináší organizaci žádnou přidanou hodnotu. Od 90. let minulého století je práce personalistů dále rozšířena o to, že oni jsou ti, kteří informují zaměstnance o jejich nadbytečnosti (především díky rozmáhajícím se fúzím a akvizicím), kdo rozvíjí outplacementové programy pro nadbytečné a ti, kteří se snaží radit manažerům, jak mají spolupracovat s těmi, kteří přežili rušení pracovních míst.

Na druhé straně s pohledu moderního personalisty, musí mít personalista v první řadě všechny teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se také umět vyznat i v oblasti ostatních problémů organizace. Musí být schopen operativně i strategicky promítat důsledky a souvislosti daných problémů do oblasti řízení lidských zdrojů. Další důležitou činností personalistů je orientace ve vnějších faktorech, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly organizace, jako je např. populační vývoj, změny na trhu práce, sociální vývoj obyvatelstva, legislativa apod. Lidé, kteří pracují v personálním útvaru, také musí mít rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologií, které jsou používány v organizaci včetně jejich nejnovějších trendů. Personalisté by v organizaci měli zastávat pozici, která je trochu spojená s pozicí právníka a psychologa. Mezi hlavní dovednosti, které by dobrý personalista měl mít, patří umění jednat s lidmi, měl by být otevřený neustálému učení se, rozvoji své organizační schopnosti, také by měl být flexibilní a zaujatý pro svou práci, dále také důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci (Koubek, 2015, s. 35).

Personalisté ve společnosti jako HR business partneři mohou zastávat jednu ze čtyř hlavních personálních rolí, a to strategického partnera, odborného specialistu, oblíbence zaměstnanců a zprostředkovatele změny. U každé z uvedených rolí musí personalisté specifikovat její přínos pro organizaci a také jednat tak, aby tento daný přínos zabezpečili.

Strategický partner

Obecným úkolem personalistů jako strategického partnera je uvádět danou strategii organizace do života. Dále má strategický partner za úkol analyzovat externí podnikatelské prostředí za účelem odhalení příležitostí a hrozeb pro organizaci, také však hodnotí vnitřní prostředí organizace s cílem identifikovat silné a slabé stránky její kultury. Strategický partner pomáhá plnit vizi a poslání organizace, formulovat a implementovat strategii. Personalisté v této roli ukazují, jak personální činnosti ovlivňují fungování celé organizace a přispívají k dosažení konkurenceschopnosti.

Odborný specialista

Personalisté v roli odborných specialistů obecně zlepšují účinnost a efektivnost práce, kterou vykonávají. Tito personalisté definují roli personální práce a personálního útvaru při vytváření hodnot pro organizace. Dále poskytují služby svým interním zákazníkům tj. liniovým manažerům, zaměstnancům, vedoucím týmů atd. Personalisté jako odborní specialisté vedou, ukazují směr a radí manažerům, rozvíjí personální politiky a procedury. Zabývají se personálními postupy, které představují hlavní hodnotu personálního útvaru a personální práce, na základě svých znalostí pronikají do hloubky problémů.

Oblíbenec u zaměstnanců

Obecně se personalisté v roli oblíbence u zaměstnanců zaměřují na hledání rovnováhy mezi požadavky na zaměstnance a zdroji k jejich splnění. Daní personalisté se zaměřují na potřeby současných zaměstnanců tím způsobem, že jim naslouchají, chápou je a umí se vcítit do jejich situace. Zaručují zaměstnancům, že jejich starosti a zájmy budou vyslyšeny. Personalisté v této roli zabezpečují dodržování všech zákonných norem týkajících se zaměstnanců a rozvíjí vztahy se zaměstnanci založené na důvěře a spolehlivosti.

Zprostředkovatel změny

S touto personální rolí souvisí obecné zvládnání jak teorie, tak praxe změny. Zprostředkovatel změny navrhuje inovace procesů probíhajících v organizaci. Tito personalisté řídí, urychlují, usnadňují změnu a tvoří pro ni systémy. Dále také

informují vedoucí pracovníky a manažery o tom, jak změnu provádět, navrhují a realizují komunikační strategii, které slouží pro informování zaměstnanců o změně (Bláha, 2013, s. 252-253).

1.3 Organizační začlenění a uspořádání personálního útvaru

Management zaměřený na lidské zdroje lze zařadit do součásti obecného managementu. Z tohoto faktu jednoznačně vyplývá, že organizace a řízení personální práce se aplikuje do koncepce a zásad managementu. Personální útvar jako takový je vnitřní organizační jednotkou vytvořenou k zajištění specializovaných personálních činností. Od 80. a 90. let dvacátého století bývá personální útvar hlavně ve velkých organizacích pojmenován na útvar řízení lidských zdrojů. Souvislost lze vidět hlavně v tom, že zaměstnavatelé chtějí deklarovat, jak jsou pro ně zaměstnanci důležití a že pro ně znamenají jedinečný zdroj tvorby nových hodnot. Název útvaru „Lidských zdrojů“ má tedy signalizovat, že zaměstnavatelé uskutečňují zásady vyplývající z koncepce řízení lidských zdrojů. A tedy zaměstnavatelé tímto prezentují, nejen nový přístup k personální práci, ale také že své zaměstnance chápou jako svou konkurenční výhodu.

Útvar řízení lidských zdrojů tedy zabezpečuje všechny výše uvedené personální činnosti a výkon personálních služeb může být zajištěn různými způsoby, např.:

- pouze pomocí vlastních personalistů;
- zčásti vlastními personalisty s pomocí outsourcingu na externí subjekty (např. v případě hodnocení práce, vzdělávání zaměstnanců a rozvoj managementu nebo v oblasti personálního informačního systému);
- zčásti vlastními personalisty, zčásti převedení pravomocí na vedoucí pracovníky a zčásti pomocí outsourcingu (Dvořáková, 2007, s. 13).

Organizace a personální obsazení útvaru lidských zdrojů jednoznačně závisí na velikosti podniku, ale také na dalších aspektech jako je míra decentralizace činností, typ prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí, ale také na roli, která je personálnímu útvaru přiznána a v poslední řadě na typu služeb, které se od něj očekávají. V praxi neexistuje žádná norma, která by jasně stanovovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Ten může být naprosto rozdílný, rozmezí počtu zaměstnanců na jednoho personalistu může být od 80 zaměstnanců až po 1 000 pracovníků, nebo i více. Poměr počtu pracovníků závisí na všech faktorech, které se od personálních služeb požadují. Na základě toho pak organizace rozhodne, jaké bude složení personálního útvaru.

Neboli do jaké míry a v jakém rozsahu budou služby zabezpečovat odborní pracovníci, kteří jsou zaměstnáni v organizaci na plný úvazek, nebo v jakém rozsahu budou služby nakoupeny od externích agentur nebo konzultantů (Armstrong, 2005, s. 89).

V rámci vytváření organizace personálního útvaru a při jeho obsazování jednotlivými pracovníky musí organizace vzít v úvahu jeho úlohu při formulování personální strategie a personální politiky i při provádění změn a inovování. Personální útvar však také musí organizaci poskytnout účinné a nákladově efektivní služby ve všech svých hlavních činnostech (např. získávání a výběr pracovníků, vzdělávání, odměňování, bezpečnost práce atd.). Pro personalisty je opravdu velice důležité, aby si pamatovali, že liniovní manažeři jsou jejich zákazníci a ti si opravdu zaslouží vysokou úroveň služeb, které uspokojí jejich potřeby (Armstrong, 2005, s. 90).

Podle Dvořákové (2007, s. 13) začlenění personálního útvaru do organizační struktury společnosti záleží na významu personální práce pro realizaci cílů organizace. To znamená, že postavení personálního útvaru v organizační struktuře je vyjádřeno tím, jak velký význam přikládá vrcholový management personální práci a jaké postavení má vedoucí personálního útvaru (s titulem např. personální ředitel nebo ředitel lidských zdrojů) ve vztahu k ostatním vedoucím pracovníkům.

Útvar lidských zdrojů může být:

- přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti;
- na stejné organizační úrovni, jako jsou ostatní funkční organizační jednotky;
- součástí štábní struktury některého z jiných výkonných ředitelů, např. finančního ředitele apod.

Organizační upořádání personálního útvaru je charakterizováno především jeho organizační strukturou. Uspořádání je ovlivněno řadou několika faktorů, jako je velikost organizace, vlastnická forma a původ vlastníka, obor činnosti, organizační architektura, strategie (jak organizace, tak i lidských zdrojů), počtem a strukturou zaměstnanců, ale také i organizační kulturou či postavením.

„Při dalším rozdělení může personální útvar být:

- organizován na centrále podle liniově-štábní koncepce do oborů, které jsou dále členěné na oddělení specializované podle jednotlivých personálních činností;
- rozdělen na centrále na „front a back offices“, kdy front útvary mají přiděleny určitým počet středisek výroby a služeb (organizačních jednotek) a zajišťují první

kontakt jejich vedoucích zaměstnanců či zaměstnanců s personalisty ve front office, kteří pro ně zajišťují komplexně operativní personální služby, v případě požadavku na specializované personální činnosti, např. požadavku na výklad uplatnění zásad pro stanovení individuální mzdy, pak zprostředkují spolupráci středisek se specialisty na lidské zdroje v back office;

- tvořen středisky na centrále specializovanými na vybrané personální služby a výkon operativních personálních činností provádějí personalisté, kteří jsou decentralizováni v organizačních jednotkách produkce a služeb“ (Dvořáková, 2007, s. 14).

1.4 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů představuje pro organizaci jeden z nejdůležitějších úkolů personálního řízení. Jedná se o plánování celkové potřeby lidských zdrojů, struktury a zdrojů vedoucích k jejich zabezpečení. Hlavním jeho cílem je formulovat požadavky na lidské zdroje, které budou odpovídat budoucím cílům a záměrům organizace. Dále je zapotřebí, aby organizace měla (s odpovídajícím časovým předstihem) vytvořené předpoklady pro to, aby dosáhla daných požadavků, a to s co nejnižšími náklady. Plánování lidských zdrojů je závislé především na tom, v jaké situaci se organizace nachází.

K základním úkolům plánování potřeby lidských zdrojů patří:

- plánování personálního útvaru organizace (kvantitativních i kvalitativních personálních potřeb);
- plánování počtu nových pracovníků a způsobu jejich získávání;
- plánování uvolňování zaměstnanců;
- plánování počtu a kvality řídicích pracovníků (včetně personálních rezerv);
- plánování pracovního rozmístění pracovníků (Mzdová praxe, ©2018).

Plánování počtu lidských zdrojů lze charakterizovat jako systematicky uskutečňovanou předpověď budoucích potřeb a rezerv v personální oblasti. Díky odhadu budoucího množství a druhů pracovníků, které bude organizace jednoznačně potřebovat, může personální útvar lépe naplánovat jejich nábor, výběr, odbornou přípravu, ale také pracovní postup a činnosti podobného druhu, vedoucí k dosažení strategických cílů organizace. Plánování lidských zdrojů stanovuje především cíle a zároveň realizuje opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku. Dále se plánování zaměřuje také

na oblast využití pracovních schopností lidí a jejich osobní rozvoj. Hlavním cílem celého plánování lidských zdrojů je mít „správné“, lidi (tj. zaměstnance s potřebnými kvalifikačními předpoklady) na správném místě a ve správný čas. Tento proces musí vycházet především ze strategických cílů organizace a dílčích „business“ plánů, které se mohou v čase měnit, tak jak vyžaduje aktuální situace, ale i na základě předpokládaného vývoje vnějšího podnikatelského prostředí (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 36).

Personální útvar by měl v rámci plánování lidských zdrojů především stanovit časové rozlišení plánů. Standardně se rozlišují krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány.

Tyto plány lze charakterizovat následovně:

- krátkodobé plány – operativní, jejich časové vymezení bývá v rozmezí od šesti měsíců do jednoho roku;
- střednědobé plány – taktické, jejich časové délka se pohybuje od jednoho roku do roku a půl;
- dlouhodobé plány – strategické, v personální oblasti zpravidla nepřekračují dobu tří let (Kocianová, 2010, s. 72).

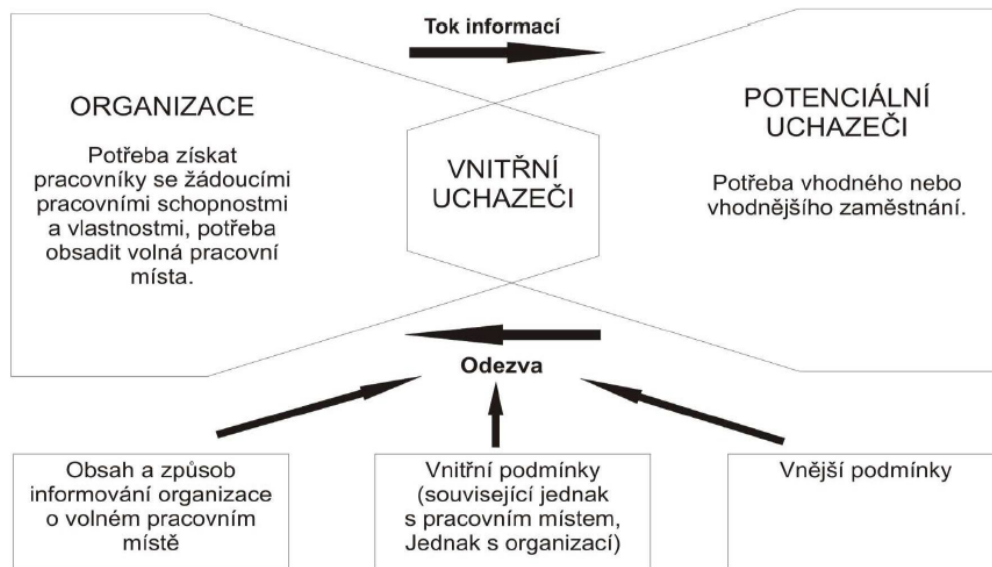
V případě, kdy organizace vytvoří plán personálního stavu a ví, kolik kvalifikovaných a schopných lidí bude potřebovat k tomu, aby dosáhla svých cílů, musí se dále zaměřit i na strukturu této budoucí potřeby pracovníků. Hlavní cíle strukturálního plánování lidských zdrojů jsou zaměřeny hlavně na to, aby struktura pracovníků organizace byla vytvořena tak, že jejich schopnosti a dovednosti budou odpovídat budoucím potřebám. Dále strukturální plánování připívá i schopnosti organizace adaptovat se na nové tržní, technologické a další podmínky. V poslední řadě jsou cíle zaměřeny na snížení závislosti organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, a tedy na lepší využití vnitřních pracovních sil organizace. Součástí procesu personálního plánování jako celku je personální controlling. Ten vyhodnocuje skutečný vývoj personálního stavu v jednotlivých firemních úsecích, ale také analyzuje příčiny a dopady odchylek samotného plánování (Mzdová praxe, ©2018).

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž hlavním cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. V situaci, kdy organizace jasně stanoví náklady na získávání pracovníků, je pro ni více žádoucí dosáhnout nižšího poměru hlavně mezi počtem žadatelů o práci a počtem nabízených míst. Jedině v tomto případě se organizace může soustředit na kvalitní provedení daného výběru. Efektivnost procesu získávání se zvyšuje pouze tehdy, pokud se organizaci podaří nalézt soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. Toho lze dosáhnout za předpokladu, že zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci a jejích požadavcích na žadatele, který si může srovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností. Od zaměstnavatele se tedy očekává, že zveřejní konkrétní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka, a také že představí danou organizační kulturu. Tímto dochází k vybudování základny pro budoucí perspektivní vztah, který vykazuje vyšší stabilizaci zaměstnanců, ale také stimuluje k lepšímu pracovnímu výkonu (Dvořáková, 2007, s. 133).

V procesu získávání pracovníků proti sobě tedy stojí dvě strany. Na jedné straně stojí organizace se svou potřebou pracovních sil a na straně druhé jsou potencionální uchazeči o práci. Tedy lidé, kteří hledají vhodné či vhodnější zaměstnání. Hlavní podstata procesu získávání zaměstnanců se tedy nachází v tom, že se musí zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potencionální uchazeči reagovali na pracovní nabídku organizací. Odezvu na nabídku práce v organizaci může významně ovlivnit sám obsah a způsob informování o volném pracovním místě, ale také vnitřní a vnější podmínky organizace. Vnitřní podmínky jsou organizací ovlivnitelné, zatímco vnější nikoli (Koubek, 2015, s. 127).

Celou situaci týkající se procesu získávání zaměstnanců vystihuje následující schéma.



Obr. 1: Model vztahů pro získávání zaměstnanců (Zdroj: Koubek, 2001, s. 118)

2.1 Získávání zaměstnanců a jejich zdroje

Cílem procesu získávání zaměstnanců je hlavně oslovit vhodné uchazeče pro dané volné pozice, ale také dovést potencionální zaměstnance k aktivnímu navázání kontaktu s podnikem. Aby mohlo k tomuto dojít, musí si odpovědní pracovníci personálního útvaru položit několik otázek týkajících se postupu při samotném získávání. Otázky jsou zaměřeny hlavně na to, koho hledají, kde budou zaměstnance hledat, prostřednictvím koho budou pracovníky vyhledávat apod. (Kasper a Mayrhofer, 2007, s. 383).

V naší praxi se pro činnost získávání zaměstnanců vžil termín nábor pracovníků, ale je třeba zdůraznit, že pojetí získávání pracovníků a nábore pracovníků se v dnešní moderní teorii zabývající se řízením lidských zdrojů odlišuje. Nábor zaměstnanců zpravidla znamená získávání pracovníků z vnějších zdrojů, ale moderní pojetí získávání zaměstnanců usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvenčí, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců dané organizace. V dnešní době se organizace totiž snaží nalézt pracovníky, kteří nejenže zapadnou do potřebného počtu pracovníků, ale zaměstnavatelé se snaží nalézt kvalifikované pracovníky, kteří budou sdílet zájmy a cíle organizace, ale také budou zaujatí a motivovaní. Hledají se takoví lidé, jejichž individuální zájmy se co nejvíce shodují se zájmy organizace, a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot a kulturou dané organizace (Koubek, 2015, s. 126).

Koubek (2015, s. 127-128) dále uvádí, že organizace tedy při hledání pracovníků může využít vlastních vnitřních zdrojů, nebo vnějších zdrojů pracovních sil. Vnitřní zdroje pracovní síly tvoří např. pracovní síla uspořené v důsledku technického rozvoje či uvolněná v souvislosti s ukončením nějaké činnosti. Dále jsou to pracovníci, kteří jsou způsobilí k tomu, aby vykonávali náročnější práci (než jakou vykonávají na současném pracovním místě). Za vnitřní zdroje lze také považovat pracovníky, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, ale mají zájem se ucházet o uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v organizaci.

Mezi hlavní vnější zdroje patří např. volné pracovní síly na trhu práce, ty představují nezaměstnaní lidé, kteří jsou registrováni jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce, čerství absolventi škol či jiných institucí, nebo zaměstnanci jiných organizací, kteří hledají nové zaměstnání. Organizace při hledání nových zaměstnanců může svou nabídku také rozšířit mezi tzv. doplňkové vnější zdroje. Do této skupiny potencionálních uchazečů lze zařadit ženy v domácnosti, důchodce, studenty (v určité části dne, týdne nebo o prázdninách), či pracovní zdroje ze zahraničí.

2.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Hlavním úkolem stanovení potřeby získávání pracovníků je to, aby volné pracovní místo nezůstalo dlouhodobě neobsazené a organizaci, tak nevznikaly materiální ztráty a nenarušil se obvyklý chod práce. Především z tohoto důvodu se apeluje na to, aby organizace co nejdříve rozpoznala potřebu získat nové pracovníky. V případě včasné identifikace této potřeby nevzniká problém ani tak u nově zřizovaných pracovních míst, jako spíše v případě odchodu stávajících pracovníků z míst existujících. Tuto situaci musí včas vyhodnotit hlavně vedoucí pracovníci, kteří předávají informace o potřebě nových pracovníků personálnímu útvaru. Samotná identifikace potřeby získání nových pracovníků vychází jednak z plánů organizace, a jednak z momentální, operativní potřeby (Koubek, 2015, s. 132).

2.1.2 Popis a specifikace pracovního místa

Při popisu a specifikaci pracovního místa by měla organizace vycházet z analýzy pracovních míst. Analýza je proces, který představuje zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde tedy o jakousi prvotní inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb daného pracovního místa s místy ostatními. Z tohoto pak dochází k odvození požadavků

na pracovníka. Analýza pracovního místa se tedy dělí na dva základní okruhy, a to na charakter samotných pracovních úkolů včetně jejich podmínek a na požadavky samotného pracovníka.

Popis a specifikace pracovního místa se tedy zaměřuje na:

- a) popis pracovního místa – název, organizační začlenění, specifika jednotlivých úkolů, odpovědnost a pravomoci, postavení jednotlivých úkolů a jejich hierarchické uspořádání (obtížnost, frekvence, důležitost), normy pracovního úkolu, obvyklé pracovní podmínky (fyzikální, sociální či platové souvislosti), apod.;
- b) požadavky pracovního místa, týkající se pracovníků – fyzické a duševní požadavky, dovednosti, vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti, charakteristika osobnosti a postojů, předpoklady pro pracovní výkon (např. trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost, atd.) (Koubek, 2015, s. 71-73).

2.1.3 Podmínky pro získávání zaměstnanců

Koubek (2015, s. 128-129) uvádí, že reakce potenciálních zaměstnanců na nabídku práce určitého pracovního místa bývá ovlivněna určitými okolnostmi či podmínkami, které lze dělit na vnitřní a vnější. Samotná praxe uvádí, že organizace by se měla zabývat při získávání zaměstnanců oběma typy podmínek. Vnitřní podmínky mohou souviset jak s konkrétním pracovním místem, ale také i se samotnou organizací, která pracovní místo nabízí. Naopak vnější podmínky jsou spojené se situací na samotném trhu práce. Hlavní rozdíl v podmínkách získávání zaměstnanců je ten, že vnitřní podmínky může organizace sama ovlivnit, zatímco vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je ovlivňovat nemůže a musí je v rámci svých rozhodnutí brát v úvahu jako dané.

Příklad vnitřních a vnějších podmínek

Vnější podmínky:

- a) spojené s konkrétním pracovním místem:
 - charakteristika práce;
 - postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace;
 - požadavky na samotného pracovníka (vzdělání, kvalifikace apod.);
 - rozsah povinností a odpovědnost;
 - organizace práce včetně organizace pracovní doby;
 - místo výkonu práce a pracovní podmínky,

- b) související s organizací jako takovou:
- význam organizace a její úspěšnost;
 - prestiž organizace;
 - pověst organizace;
 - úroveň a spravedlnost odměňování ve vztahu v porovnání s ostatními organizacemi;
 - mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci.

Vnější podmínky:

- a) demografické podmínky (např. proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů);
- b) ekonomické podmínky, které odrážejí cyklický vývoj národního hospodářství;
- c) sociální podmínky související především s hodnotovou orientací lidí;
- d) technologické podmínky, které vytvářejí nová zaměstnání;
- e) sídelní podmínky (např. charakter osídlení v okolí organizace);
- f) politicko-legislativní podmínky.

2.2 Proces získávání zaměstnanců

Samotné získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace, která si konkuruje s ostatními zaměstnavateli o žádanou (a v dnešní době nedostatečnou) pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potencionální zaměstnanci. Ti hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami práce.

Proces získávání zaměstnanců, který je završený výběrem jednoho z uchazečů zahrnuje následující postup:

- a) analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností a dovedností, dále také i analýzu jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů;
- b) zpracování strategie získávání, tzn. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady organizace a v jakém časovém úseku;
- c) výběr včetně vytvoření metodiky výběru;
- d) hodnocení efektivnosti získávání a výběru (Dvořáková, 2007, s. 134).

Dvořáková (2007, s. 135) dále ve své knize uvádí, že získávání zaměstnanců by mělo jednoznačně začít plánováním, které vymezuje, kolik a jakou pracovní sílu bude organizace potřebovat a odkdy. Od toho se odvíjí samotné načasování, tzn. kdy má organizace začít oslovovat vnější či vnitřní trh práce. Personální útvar může v této chvíli vytvářet strategické úvahy o využití lidských zdrojů.

Své rozhodování v této oblasti může podložit:

- analýzou vnějšího trhu práce a spádového území dojížděky do zaměstnání (z důvodu odhadu demografické, sociální, kvalifikační a profesní struktur uchazečů o zaměstnání);
- analýzou vnitřních lidských zdrojů (hlavním účelem je zjištění vývoje fluktuace nových zaměstnanců, fluktuace dlouhodobějších zaměstnanců, vnitřní mobility a povýšení).

V procesu získávání zaměstnanců, může organizace tedy využít dvou hlavních zdrojů, které vycházejí z výše zmíněných analýz. Jak již bylo uvedeno, organizace mohou vyhledávat a získávat zaměstnance z vlastních nebo externích zdrojů trhu práce. V procesu, získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce se organizace zaměřuje na své vlastní pracovníky, které může převést na jiné pracoviště, povýšit apod. Toto získávání musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jako je plánování následovnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Pro organizaci to také ve většině případů znamená, že musí začít investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli schopni plnit nové požadavky jejich zaměstnavatele (Dvořáková, 2007, s. 137).

V případě externích zdrojů vyhledávání a získávání zaměstnanců, společnost obsazuje pracovní místa lidmi, kteří jsou nově příchozí do společnosti, nejsou zatíženi „provozní slepotou“ a můžou organizaci nabídnout nový úhel pohledu. Využití externích zdrojů se používá především v případě, kdy organizace hledá na volné pracovní místo člověka, s vysokou kvalifikací, kterého ve firmě nemá. Nebo se tento zdroj využívá v případě, kdy je získávání zaměstnanců zaměřeno na talentované a perspektivní pracovníky, které si organizace může vychovat k obrazu svému.

Mezi hlavní externí zdroje zaměstnanců např. patří:

- volný trh práce včetně zaměstnanců ostatních organizací;
- místní vývěsky či desky na úřadu práce;
- školy;
- veletrhy pracovních příležitostí;
- inzerce v lokálním tisku, rozhlasové stanice či kabelové televize;
- personální agentury;
- samostatní přihlášené uchazeče (uchazeči o zaměstnání sami přinesou např. svůj životopis, aniž by někde viděli nabídku práce) (Hroník, 2007, s. 123).

2.3 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V případě identifikace potenciálních zdrojů uchazečů organizace v první řadě rozhoduje (stejně jako v procesu získávání zaměstnanců) zda se zaměří na vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil. V některých situacích dochází ke kombinaci využití obou možných zdrojů. V případě, kdy organizace chce obsadit vzniklé pracovní místo pomocí vlastních zdrojů, musí správně identifikovat složení vlastních pracovních sil na daných pracovištích. Získávání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější než získání potřebných informací o vnějších zdrojích. Důvod tohoto faktu je jasný, organizace totiž má k dispozici všechny informace o pracovnících i o jednotlivých pracovních místech, ví přesně a s předstihem, kde a kdy dojde k uvolnění pracovníka, který bude schopen vykonávat odpovědnější práci atd. Naopak v případě získávání zaměstnanců z externích zdrojů představuje složitost v přehledu informací týkajících se velikosti a struktury pracovních zdrojů mimo organizaci. V tomto případě je organizace často nucena provádět vlastní průzkum vnějšího lokálního trhu práce (Koubek, 2015, s. 135).

Výčet možných zdrojů uchazečů, kteří představují potenciální zaměstnance v rámci rozdělení na vnitřní, vnější, ale také i na doplňkové zdroje, je charakterizován v kapitole 2.1, která je zaměřena na získávání zaměstnanců a jejich zdroje. Všechny zmíněné zdroje zaměstnanců však přinášejí jisté výhody a nevýhody možného výběru, které by organizace měla zvážit v případě rozhodování o potenciálních uchazečích.

A tedy **vnitřní zdroje** mají:

a) výhody v tom, že:

- zaměstnanci dobře znají svoji organizaci;
- firma zná silné a slabé stránky samotného zájemce;
- využívání vlastních zaměstnanců zvyšuje nejen u vybraných pracovníků, ale i u ostatních jejich motivaci a loajálnost;
- v tomto případě má organizace lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců;
- dochází k posílení jistoty a stability zaměstnání,

b) nevýhody v tom, že:

- může vzniknout tzv. „provozní slepota“;
- v některých případech může vzniknout nebezpečí toho, že vlastní zaměstnanci budou povyšováni až na pozici, která bude nad jejich síly;
- vznikne soutěživost a kariérový postup, který nemusí vždy pozitivně ovlivnit mezilidské vztahy a morálku.

Naopak **vnější zdroje** mohou přinést:

a) výhody spočívající v tom, že:

- organizace má širší možnost výběru správného zaměstnance;
- v některých případech je to pro organizaci rychlejší, snadnější a levnější způsob výběru;
- vznikne možnost získání nových zkušeností, poznatků či pohledů,

b) nevýhody spojené s:

- časovou náročností (příprava, rozhovory se zájemci apod.);
- náklady na získávání zaměstnanců (vnější zdroje jsou často mnohem nákladnější než zdroje vlastní);
- adaptací a orientací nových zaměstnanců;
- odbornou znalostí a dovednostmi personalistů a manažerů;
- rizikem přijetí méně vhodného zaměstnance;
- negativním vlivem na vztah vlastních zaměstnanců k organizaci (zaměstnanci se mohou začít cítit opomenutí či méněcenní) (Mzdová praxe, © 2018b).

2.4 Formulace dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Volba jednotlivých dokumentů a informací, které organizace může požadovat od uchazečů je krokem, který může výrazně ovlivnit úspěšnost pozdějšího výběru pracovníků. Do značné míry na této volbě závisí to, jak podrobné a spolehlivé informace chce organizace o uchazeči reagujícím na nabídku práce získat. V obecné rovině, která je v souladu se zákoníkem práce, může zaměstnavatel požadovat v průběhu jednání před vznikem pracovního poměru pouze ty informace a údaje o uchazečích, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy a výkonem samotné práce (Patria.cz, ©1997-2018).

Organizace by měla již ve formulaci nabídky práce poskytnout informace o tom, jaké dokumenty bude od uchazečů při jejich prvním kontaktu vyžadovat. Jedním ze standardních požadovaných dokumentů, který je vyžadovaný k pracovnímu pohovoru, je životopis uchazeče. Součástí životopisu bývá požadovaný přehled dosavadních pracovních, studijních a jiných zkušeností a dovedností. Zaměstnavatelé dále od svých uchazečů mohou vyžadovat doklady o vzdělání (kopie dokumentů o absolvování jednotlivých typů a stupňů škol, kurzů či akcí v rámci podnikového vzdělávání), doklady o dosavadní praxi, hodnocení nebo reference z předchozích pracovišť, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotní způsobilosti uchazeče. Mezi nejčastěji požadované dokumenty však kromě životopisu také patří motivační dopis a vyplnění zvláštního dotazníku organizace (Měrtlová, 2014, s. 51).

Životopis

Životopis poskytuje informace o osobním a profesním vývoji uchazeče a umožňuje organizaci nahlédnout do jeho podstatných životních událostí a osobních rysů. Životopis by měl být maximálně přehledný, aby personalisté během krátké chvíle zjistili vše potřebné.

Praxe rozlišuje tři druhy životopisů:

- a) volný – obsah a struktura informací je ponechána na uchazečích, obtížněji se z nich zpracovávají data, neumožňuje porovnání jednotlivých uchazečů;
- b) strukturovaný – organizace jasně stanoví detailní pokyny a pořadí důležitých informací, které chce od uchazeče získat, tzn., že zde musí být striktně dodržena struktura a sled informací;

- c) polostrukturovaný – uchazeč je seznámen s informací, který by životopis měl obsahovat, ale není zde stanoveno jejich striktní pořadí ani sled (Koubek, 2007, s. 94).

Motivační dopis

Motivační dopis představuje jakési rozšíření samotného životopisu. Zatímco životopis obsahuje pouze rychlý přehled o obecných informacích o uchazeči, motivační dopis zdůrazňuje jeho konkrétní vlastnosti, které se shodují s pracovní nabídkou. V některých případech dokonce vlastnosti uchazeče mohou převyšovat požadavky nabídky práce. Správně sepsaný motivační dopis má personalistu zaujmout a zanechat v něm pocit, že daný uchazeč je ten správný kandidát na dané pracovní místo (Jobs.cz, © 1996-2018).

Vyplnění dotazníku organizace

Organizace velice často při získávání informací o uchazečích využívají formu dotazníku. V zásadě existují dva základní druhy dotazníků, které firma může využít, a to buď jednoduchý dotazník, nebo otevřený dotazník. Jednoduchý dotazník se používá zpravidla při obsazování manuálních či nepříliš náročných administrativních míst. Naopak otevřený dotazník se využívá v případě, kdy se uchazeč hlásí o manažerské místo či místo specialisty.

Z toho vyplívá jasná charakteristika dotazníků, a to:

- a) jednoduchý dotazník – umožňuje uvést pouze holá fakta o samotném uchazeči, otázky se týkají především osobních údajů kandidáta;
- b) otevřený dotazník – umožňuje uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout určité postoje či se vyjádřit k případným otázkám apod. (Koubek, 2000, s. 202-203).

2.5 Volba metod získávání pracovníků

Pokud organizace na základě požadovaného profilu pracovníka zjistila, koho chce zaměstnat, tak v této fázi musí rozhodnout, kde a za pomoci jakých personálních náborových opatření bude tyto potencionální zaměstnance hledat. Výše uvedené kapitoly hovoří o získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů. Při volbě metod získávání pracovníků je i v tomto případě potřeba rozlišit metody pro interní a externí získávání personálu a personálního náboru.

Interní získávání

Ve chvíli, kdy se organizace rozhodne pro interní získávání zaměstnanců, musí rozhodnout mezi dva možnými způsoby, a to:

- a) získávání bez pohybu zaměstnanců
 - pokrytí zvýšení potřeby zaměstnanců se řeší přesčasovými hodinami či přesunem dovolených (možné využít pouze krátkodobě);
- b) získávání s pohybem personálu
 - pracovníci, kteří mají požadovanou kvalifikaci a potenciál, jsou převedeni na volná pracovní místa (Kasper a Mayrhofer, 2007, s. 386).

Externí získávání

V případě zvolení externích náborových opatření, může organizace využít:

- a) nabídku volných míst pomocí inzerce a vývěsek
 - inzeráty v novinách či odborných časopisech;
- b) osobního oslovení potencionálních uchazečů o práci
 - spolupráce se školami či oslovení zaměstnanců jiných firem;
- c) doporučení
 - využití sociální sítě členů osazenstva, tak že spolupracovníci dané organizace osloví kvalifikované osoby ve svém sociálním okolí;
- d) získávání pracovníků pomocí internetu
 - stránky pracovních míst (stránky provozované specializovanými firmami);
 - stránky agentur (provozované zprostředkovatelskými agenturami);
 - stránky médií (mohou obsahovat kopie inzerátů uveřejněných v tisku) (Armstrong, 2005, s. 358-363);
- e) spolupráci s úřady práce
 - metoda, která je pro organizaci jedna z nejlevnějších, ale její úspěšnost je závislá na situaci na trhu práce v příslušném regionu;
 - vyžaduje, podrobné formulování požadavků ze strany firmy;
- f) spolupráci s agenturami a zprostředkovatelskými společnostmi
 - spolupráce s uvedenými subjekty je založena na správně a jasně formulovaných požadavcích ze strany organizace;
 - při využití služeb zprostředkovatelny, většinou v první etapě výběru stačí jen základní údaje o firmě a hledané profesi, nebo organizace ihned poskytne podrobnější informace o své činnosti;

- při spolupráci s agenturami by měli organizace, poskytnou hned na začátku podrobnější informace nejen o sobě, ale i o požadavcích na pracovníka - zde může nastat větší nebezpečí, že agentura vybere nevhodného pracovníka (Mzdová praxe, ©2018).

2.5.1 Kritéria zaměstnaneckého výběru

Při hledání správného zaměstnance si organizace musí nejdříve jasně formulovat kritéria výběru. Podle daných kritérií výběru pak budou personalisté nebo jiní pracovníci rozhodovat o tom, zda a nakolik je určitý uchazeč tím pravým. Zvolená stanoviska musí pokrývat všechny aspekty zdárného působení vybraného člověka v dané ekonomické a společenské situaci, v dané společnosti, v dané funkci a v poslední řadě v daném týmu či pracovní skupině (Hroník, 2007, s. 101).

Pro správný výběr zaměstnanců je opravdu důležité stanovit si jasně specifikovaná kritéria výběru. Většina českých firem dělá chybu v tom, že si vybírá zaměstnance pouze podle toho, do jaké míry plní požadavky odsazovaného místa.

Firmy by se však měli zaměřit na následující tři kritéria:

- celopodniková (celoorganizační) kritéria – týkají se vlastností, které organizace u svých pracovníků považuje za cenné a důležité a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče počínat si v organizaci úspěšně;
- útvárová (týmová) kritéria – stanovení vlastností, které by měl mít každý jedinec pracující v určitém konkrétním útvaru či týmu (nejedná se pouze o samotné vlastnosti, ale také o odborné schopnosti, charakteristiky osobnosti apod.);
- tradiční kritéria pracovního místa – zaměřují se na požadavky pracovního místa, na pracovní schopnosti a další vlastnosti držitele pracovního místa (Koubek, 2015, s. 170).

2.5.2 Posuzování uchazeče

Po zjištění všech možných zdrojů patřících k výběru potenciálních zaměstnanců a možný metod k jejich získání, nastává pro organizaci předposlední fáze samotného výběru, který se týká posouzení jednotlivých uchazečů. Cílem tohoto procesu je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci ty, kteří budou nejen výkonní, ale také budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává, a nebudou jednat

způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu. V tomto stádiu se jedná o porovnání toho, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Při posouzení uchazečů se jedná o to, aby se vybral pracovník buď z vnějších zdrojů nebo z interních, na základě rozhodnutí o povýšení, rozmístění či uvolnění (Dvořáková, 2007, s. 138).

Samotné posouzení uchazečů vychází z několika kroků, pro které se organizace rozhodla v procesu výběru. Výchozím bodem pro výběr personálu je opět požadovaný profil potencionálního pracovníka, který určuje plánované kvalifikace a vlastnosti majitele volného pracovního místa. Tyto dané kvalifikace jsou současně dimenzemi posuzování, pomocí kterých je žadatel posuzován. Pro každého uchazeče o místo je tedy sestaven schopnostní či kvalifikační profil, který je prvotním východiskem celého procesu náboru zaměstnanců. V dnešní praxi nejsou vedeny žádné systematické zápisy o kvalifikacích uchazečů a např. u přijímacího pohovoru jsou přijata většinou pouze intuitivní rozhodnutí o vhodnosti pro přijetí. Kvalifikační profil zaměstnanců slouží společně s jinými informacemi o uchazečích, které organizace získala v průběhu výběrového procesu, jako základ pro správné posouzení jednotlivých uchazečů a následné výběrové rozhodnutí. (Kasper a Mayrhofer, 2007, s. 396).

První krok při posuzování zaměstnanců vychází ze zkoumání dokumentů, které jsou od uchazečů požadovány, tzn., že organizace v první řadě prozkoumá dotazníky, motivační dopisy a životopisy jednotlivých uchazečů. Organizace také v rámci posouzení pohlíží na reference od minulého zaměstnavatele a na lékařské vyšetření. Po posouzení těchto dokumentů organizace vytříbí uchazeče, kteří nejsou vhodní pro další spolupráci. Následně některé organizace zvou zbylé uchazeče na tzv. testy pracovní způsobilosti.

Tento druh testů bývá považován za pomocný či doplňkový nástroj výběru zaměstnanců, který slouží ke správnému rozhodnutí v procesu posouzení pracovníků.

Testy pracovní způsobilosti jsou rozděleny na několik druhů, a to:

- a) testy inteligence – slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité požadavky;
- b) testy schopností – používají se k hodnocení existujících či potencionálních schopností každého jedince a k předpokladům jejich rozvoje;
- c) testy znalostí a dovedností – slouží k prověření hloubky znalostí nebo ovládnutí odborných návyků, jimiž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání;

- d) testy osobnosti – lze je označit za testy psychologické, protože mají ukázat různé stránky uchazečovi osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský nebo uzavřený atd. (Koubek, 2015, s. 175-176).

Při posuzování zaměstnanců však největší vypovídající schopnost představuje využití Assessment Centre (AC). Assessment centre představuje totiž jeden z nejlépe vypovídajících postupů diagnostikujících způsobilost. Dále slouží také k odhadům aktuálních kompetencí, ale i k prognózám budoucího profesního rozvoje tzn. k analýze potenciálu. AC je tedy využíváno jak k výběru budoucích pracovníků (Výběrové AC), tak i k posouzení a podpoře stávajících pracovníků (Podpůrné AC).

Posouzení uchazečů je založeno na následujících ukazatelích:

- současně je posuzováno více uchazečů (zpravidla 8-12);
- posouzení dělá několik vyškolených pozorovatelů / assessorů;
- využívá se různé množství zkušebních situací (různá cvičení, testy apod.);
- probíhá delší dobu (většinou 2-3 dny);
- vychází z požadavků pracovního místa, které má být obsazeno;
- jsou předem stanovena pravidla posouzení (Kasper a Mayrhofer, 2007, s. 405).

Na základě Assessment centre tedy dochází ke standardizovanému hodnocení toho, jak člověk jedná. K tomu mimo jiné slouží vícestranné pozorování účastníků při plnění různých typů cvičení, např. řešení případových studií, skupinové diskuze bez rozdělení rolí nebo s rozdělením, hraní rolí, třídění došlé pošty apod. (Dvořáková, 2007, s. 141).

2.5.3 Rozhodnutí o přijetí pracovníka

Rozhodnutí o přijetí pracovníka je poslední částí procesu výběru potencialních zaměstnanců. Součástí závěrečné fáze výběru zaměstnanců je potvrzení nabídky práce, po tom co organizace obdržela příznivé preference a uchazeč absolvoval požadované lékařské vyšetření potřebné pro dosažení penzijního a životního pojištění, ale také zjistila fyzické vhodnosti, kvalifikační dovednosti a zdravotní způsobilost potřebnou pro danou práci. V této fázi samotného náboru zaměstnanců následně dochází k potřebné přípravě všech aktivit spojených se samotným příjmem zaměstnanců (Armstrong, 2005, s. 375).

3 PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ DO ZAMĚSTNÁNÍ

Před příjmem pracovníků do zaměstnání je velice důležité zjistit, jaký je správný poměr mezi kvalifikací a zkušeností, které zaměstnavatel vyžaduje. Tento poměr je možné získat v dostatečném a potřebném rozsahu pouze tehdy, když organizace dobře ví, na které kvalifikace je permanentně kladen důraz. Na základě tohoto vyhodnocení a podle přechodně a náhodně uvolněných pracovních míst mohou zajistit ti pracovníci, kteří jsou odpovědní za přijímání pracovníků, fungování tzv. procesu řízení lidských zdrojů. Tito pracovníci musí nejen dobře ovládat všechny aspekty vedení přijímacího pohovoru, ale musí také ručit za to, že v tomto daném procesu nebude docházet k nějakému druhu diskriminace. Nutným prvkem v tomto případě je sestavení vhodného monitorovacího schématu. Toto schéma je nápomocné v posouzení vhodnosti uchazeče během osobního pohovoru. Všichni uchazeči o dané pracovní místo jsou zapsáni podle zmíněného schématu a je zde také uvedena jejich vhodnost pro zařazení, včetně krátkého zdůvodnění (Martin, 2007, s. 259).

3.1 Výběrové pracovní pohovory

Výběrový pohovor často bývá prvním setkáním uchazeče o pracovní místo s organizací. V některých případech procházejí uchazeči o zaměstnání pohovorem v náborové agentuře a pak teprve přicházejí na pohovor do dané organizace. Pracovní pohovory jsou z pravidla prováděny personalisty, ale mohou je vést i jiní pracovníci organizace. Výběrový pohovor vyžaduje od tazatelů (pracovníků firmy) zejména dovednost naslouchat a klást otázky. Dále tazatelé také musí být připraveni prezentovat a někdy i přesvědčovat o kvalitách nového zaměstnání. Pomocí pohovoru totiž nejde pouze o to, aby organizace našla správného člověka, ale i o to, aby kvalitní kandidát získal zájem o novou práci.

Za jednu z důležitých schopností pro uskutečnění správného výběru je schopnost kriticky posuzovat vhodnost uchazeče o dané místo. Vybírající pracovníci musí správně odhadnout osobní kvality kandidáta, nesmí se nechat ovlivnit jeho nacvičenou působivou prezentací. Dále musí vybírající během pohovoru zachytit kandidátovi slabé stránky, a navíc také musí zvážit, zda je to opravdu člověk vhodný pro daný druh práce (Bělohlávek, 2017, s. 30).

Vstupní přijímací pohovor je nejčastějším používaným způsobem personálního výběru v běžné podnikové praxi.

Organizace mohou využít jednoho ze tří základních druhů pohovoru, a to:

- neformálního pohovoru;
- strukturovaného pohovoru;
- formálního, ale nestrukturovaného pohovoru.

Pokud organizace opravdu chce, aby jeho výsledky byly použitelné pro kvalifikované rozhodnutí o přijetí či nepřijetí, měla by využít spíše podoby strukturovaného pracovního pohovoru (Matějka a Vidlař, 2002, s. 97).

Neformální pohovor

Neformální nestrukturovaný prvohor je typický příjemným uvolněným povídáním mezi uchazečem a pracovníkem organizace. Tento typ pohovoru je využívám především v malých podnicích, kde všeobecně vládne domácká atmosféra a je zde malý kolektiv. Samotný pohovor začíná několika všeobecnými otázkami, na které je uchazeč schopen bez větších obtíží odpovědět. Následně může konverzace pokračovat o tématech, která si přítomní účastníci zvolí.

Strukturovaný pohovor

Strukturovaný pohovor je uplatňován především velkými organizacemi, ve kterých existuje samotné personální oddělení, které tuto podobu přijímacího pohovoru připravuje. Pohovor provádějí proškolení odborníci, kteří jsou schopni po celou dobu pohovoru v uchazečích udržovat jistý stupeň napětí. Takovýto pohovor trvá přibližně hodinu a má přesně připravenou sérii otázek. Strukturovaný způsob pohovoru je vhodné zvolit v případě, kdy organizace vybírá nejlepšího kandidáta na vysokou manažerskou pozici.

Formální nestrukturovaný pohovor

Formální nestrukturovaný pohovor je charakteristický tím, že neexistuje žádný předem stanovený plán konverzace. Směr rozhovoru uchazeče vždy vyplývá z okamžité situace, která v průběhu vznikne. Přesto je zde zachovaná formálnost a serióznost. Formální nestrukturovaný rozhovor trvá přibližně půl hodiny a stejně jako strukturovaný pohovor bývá realizován v několika kolech (iPodnikatel.cz, ©2011-2014).

3.2 Proces rozhodování při výběru zaměstnanců

Při výběru nových zaměstnanců si organizace v první řadě musí identifikovat kandidáty, kteří mají schopnosti a dovednosti, které nejvíce odpovídají specifikaci dané práce. Dále je také zapotřebí zvážit zda osobnost jednotlivých kandidátů a jejich hodnoty zapadnou do chodu organizace. Někdy se může stát, že vybraný kandidát není pro dané pracovní místo perfektní, ale mohl by být. Organizace by se měly vyvarovat přijetí kandidáta ve spěchu, protože právě v tomto případě může dojít k tomu, že zaměstnají někoho, kdo není pro danou práci dostatečně kvalifikovaný (Armstrong, 2016, s. 80).

Po provedení výběrového pohovoru se všemi kandidáty nastává pro organizaci fáze rozhodnutí, kterému z uchazečů nabídnout pracovní místo. Nejčastěji se rozhoduje mezi dvěma až třemi kandidáty. Organizace má díky pracovním pohovorům velké množství informací, které se průběžně systematizovali předem stanoveným způsobem. Získané informace mohou být v různých vyhodnocovaných dokumentech nebo v počítačovém programu. V obou případech jsou informace vyhodnocovány (někdy i bodovány), takže jejich výsledkem je pořadí kandidátů s určitou průměrnou bodovou hodnotou. Této bodové hodnotě by organizace neměla přikládat hlavní rozhodující význam, ale měla by sloužit pouze k větší orientaci při rozhodování mezi kandidáty (Hroník, 2007, s. 329).

Nejdůležitějším faktem v rozhodovacím procesu je nalezení určitého metodického přístupu k hodnocení jednotlivých informací. Metodický postup hodnocení totiž umožňuje seřadit kandidáty v závislosti na preferencích.

Odpovědní pracovníci, kteří se účastní rozhodovacího procesu, musí vybrat několik přístupů a zvážit množství problémů, jako je např.:

- rozhodnout o procentním vyřazovacím skóre, kterého musí kandidát dosáhnout, aby byl dále brán v úvahu;
- jakou formu hodnocení využít;
- rozhodnout o relevantní váze každého hodnotícího kritéria.

Po dokončení všech výběrových činností by si každý hodnotitel měl seřadit kandidáty podle svých preferencí. Následně by se všichni pracovníci, kteří prováděli výběr, měli sejít a porovnat seřazení kandidátů. Jedině tak pak mohou rozhodnout o nejlepším kandidátovi (Foot a Hook, 2002, s. 125).

Hodnotitelé kandidátů nyní mají k dispozici do jisté míry utříděné informace. Do této chvíle se hodnotitelé zabývali pouze plánovitým a systematickým získáváním informací. Po této fázi však nastává čas, kdy odpovědní pracovníci musí získané informace propojit, dát jim význam a posléze je interpretovat.

Zpravidla se následný rozhodovací proces zabývá:

- a) kvalitativním vyhodnocením – zde si odpovědní pracovníci pokládají otázky, na které je potřeba hledat odpověď použitím různých metod nebo úhlů pohledu (např. organizace se ptá na to, který uchazeč nejlépe ladí s jejím firemním prostředím místo toho, aby se zaměřila na to, jaké je její firemní prostředí, do kterého chce přijmout nového pracovníka);
- b) kvantitativním vyhodnocením – to se zabývá již samotným srovnáváním kandidátů, které může nastat až v případě získaného přehledu o všech kandidátech (Hroník, 2007, s. 329-331).

3.3 Přijímání zaměstnanců

Proces výběru pracovníků končí informováním jednotlivých uchazečů o rozhodnutí týkajícího se samotného výběru. Nejprve organizace informuje uchazeče vybraného v prvním pořadí a také uchazeče, kteří nemají šanci pracovat na daném místě. Vybraný uchazeč je zpravidla informován o výsledku výběrového řízení a současně je mu nabídnuto i zaměstnání. V nabídce práce by se měly zopakovat všechny podstatné charakteristiky pracovního místa včetně daných pracovních podmínek. Zároveň by organizace měla uchazeče požádat o to, aby jí obratem sdělil, zda jeho zájem o zaměstnání stále trvá a kdy může organizaci navštívit z důvodu dalšího jednání. Až v případě, kdy zvolený uchazeč přijme nabídku zaměstnání, organizace informuje ostatní uchazeče o ukončení výběrového řízení. Samotné přijímání zaměstnance obsahuje řadu procedur, které se začínají provádět v okamžiku, kdy vybraný uchazeč akceptuje nabídku zaměstnání a končí dnem nástupu do zaměstnání (Koubek, 2015, s. 189).

3.3.1 Přijímání zaměstnanců

Za nejdůležitější formální náležitost při přijímání pracovníků je jednoznačně vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. V průběhu přípravy pracovní smlouvy by měl mít pracovník, jehož se smlouva týká, možnost se seznámit s návrhem organizace a vyjádřit se k němu. Pracovní smlouva v žádném případě nemůže být pouze jednostrannou záležitostí. Na její formulaci by se měli podílet obě strany a organizace by měla

respektovat požadavky pracovníka a jeho právo vyjednávat. V případě, kdy je pracovní místo obsazované již stávajícím pracovníkem organizace, se tato situace řeší pouze podpisem dodatku k již sepsané pracovní smlouvě případně změnou popisu funkčního místa (Koubek, 2015, s. 189).

Pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem může vzniknout pouze podmínkou, kterou udává zákoník práce, a tedy pracovní smlouvou, volbou či jmenováním. Nejčastějším způsobem při přijetí zaměstnanců je zahájení pracovního poměru na základě podepsání pracovní smlouvy. Pracovní smlouvu je zaměstnavatel povinen uzavřít písemně (s výjimkou pracovního poměru, který je uzavřen na kratší dobu než je jeden měsíc).

Zákoník práce udává, že každá pracovní smlouva musí obsahovat tři povinné náležitosti, a to:

- a) druh práce;
- b) místo výkonu práce;
- c) den nástupu do zaměstnání.

Mimo povinných náležitostí může pracovní smlouva také obsahovat i další podmínky, na kterých mají účastníci přijímacího procesu zájem. Další náležitosti však nesmí být v rozporu s obecně závaznou právní úpravou. Mezi nejčastější náležitosti pracovní smlouvy patří např. časové omezení trvání pracovního poměru, zkušební doba, informace o délce týdenního pracovního úvazku, ujednání o mzdě a její výplatě, apod.) (D'Ambrosová a Klímová, 2004, s. 70).

Bez ohledu toho, jak podrobně jsou v pracovní smlouvě sepsány práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, je další nezbytnou formální náležitostí přijímání pracovníků krok, během něhož jsou pracovníci seznámeni s jejich právy a povinnostmi. V tomto kroku tedy pracovník personálního útvaru ústně seznámí nového pracovníka či pracovníka, který významně mění pracovní pozici v organizace, s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru organizace, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě. Tento krok by měl být učiněn ještě před podpisem pracovní smlouvy. Před podpisem pracovní smlouvy by také měl pracovník absolvovat i vstupní lékařskou prohlídku (Koubek, 2015, s. 190).

Po podpisu smlouvy následuje velice důležitý krok a to, zařazení pracovníka do personální evidence organizace. Tento krok obnáší např. pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu, atd. Rozsah údajů, které jsou potřebné pro personální evidenci, se může v jednotlivých organizacích či u jednotlivých kategorií pracovníků lišit.

Nicméně za minimální rozsah požadovaných údajů lze považovat:

- a) jméno a příjmení, titul;
- b) datum a místo narození;
- c) rodné číslo;
- d) rodinný stav a informace o vyživovaných dětech;
- e) adresu trvalého (i přechodného) bydliště společně s telefonním číslem;
- f) národnost;
- g) charakteristika zdravotního stavu / změněná pracovní schopnost;
- h) údaje o zdravotní pojišťovně;
- i) údaje o kvalifikaci;
- j) informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu;
- k) datum vzniku pracovního poměru;
- l) pracovní zařazení;
- m) místo pracoviště v organizaci.

V případě, kdy organizace přijímá nového pracovníka, je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Dále je také potřeba podat do osmi dnů (od vzniku pracovního poměru) přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení. Stejně tak se musí podat do osmi dnů přihláška ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně, u které je pracovník pojištěn (Koubek, 2000, s. 256).

Posledním krokem přijímacího procesu, kterého se účastní i pracovník personálního útvaru, je uvedení pracovníka na pracoviště. Na pracovišti ho představí jeho nadřízenému a ten už nového pracovníka seznámí se všemi dalšími kolegy a informacemi, které jsou pro pracovníka v prvních chvílích potřebné. Po seznámení je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci a také je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu jeho práce. Následně jsou mu přiděleny první pracovní úkoly. Celý proces přijímání pracovníka tedy končí během dne jeho nástupu do zaměstnání. Nejpozději

v den nástupu je také nutné, aby nový pracovník absolvoval prvotní školení BOZP, tedy školení týkající se bezpečnostní a požární ochrany (Koubek, 2015, s. 191).

3.3.2 Adaptace zaměstnanců

Adaptace je všeobecně založena na předpokladu, že se člověk může učit novým věcem. Pokud se učit nemůže, nemůže se přizpůsobit. Pro zaměstnance, kteří chtějí uspět v novém pracovním prostředí, to znamená, že se musí být schopni naučit nové věci a musí umět nově získané znalosti uplatnit při své práci. Naštěstí nikdy nebylo učení jednodušší, než je dnes. Zaměstnanci, kteří ignorují změny a nejsou ochotni se sami učit a vyhledávat si informace, které potřebují ke své práci, se budou zajisté potýkat s určitými problémy (Morgan, 2014, s. 62).

Pracovní adaptace je významnou součástí průběžného a celoživotního procesu vyrovnání se každého člověka s podmínkami, které pracovní prostředí přináší. Adaptace v pracovním životě zasahuje do různých stránek vztahu mezi zaměstnanci a jejich prací. Jedná se o proces průběžné konfrontace mezi souborem specifických požadavků, vyplívajících z daného pracovního zařazení a souborem existujících předpokladů pracovníka.

Pracovní adaptace zahrnuje:

- předpoklady pracovníka zvládnout nároky pracovní činnosti (adaptabilitu) – jedná se o soubor schopností, dovedností a zkušeností, které vytváří žádoucí potenciál;
- proces zvládnání nároků pracovní činnosti (adaptování) – proces, který je charakteristický tím, jak jsou individuálně vnímané a prožívané zátěže;
- výsledný stav (adaptaci) – vyjádření dosaženého výsledku průběžného, dílčího nebo celkového stavu vyrovnání se s prací (Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec, 2003, s. 89).

O adaptaci nových zaměstnanců lze hovořit především v tom případě, je-li proces adaptace formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním úsekem. Adaptační proces může být zahájen již v okamžiku, kdy se obě strany (v rámci přijímacího řízení) dohodly na uzavření pracovní smlouvy. V době mezi uzavřením pracovní smlouvy a samotným nástupem do zaměstnání by organizace stále měla udržovat kontakt s novým zaměstnancem. Již před nástupem do zaměstnání je dobré poskytnout budoucímu zaměstnanci hlavní písemné informace a dokumenty vztahující se k firmě (např. firemní brožury, výroční zprávy, firemní noviny apod.), čímž může být odstartován adaptační proces budoucího pracovníka.

Po nástupu do nového zaměstnání by měl pracovník získat svůj písemný individuální adaptační plán. Konkrétní podoba (týkající se obsahu a délky adaptačního procesu) závisí na pozici, na kterou pracovník nastupuje. Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty se zaměstnanec musí v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat a s jakými organizačními útvary by měl začít spolupraci. Dále jsou v adaptačním plánu zpravidla uvedeny informace o tom, v jakých termínech jsou naplánovány kontrolní body jeho adaptace, jedná se především o rozhovory s nadřízenými pracovníky nebo zástupci personálního útvaru. Cílem těchto rozhovorů je zpětná vazba, kterou očekává jak nový pracovník, tak i pracovníci organizace. Díky tomu může dojít k vyjasnění nepříjemných situací, jako jsou např. jiné požadavky obou stran. Vyvrcholením zpětnovazebních a motivačních rozhovorů je rozhovor uskutečněný na konci adaptačního období. Adaptační proces bývá zpravidla ukončen zároveň se skončením zkušební doby, záleží však na organizaci, jak dlouhé adaptační období stanoví (Urban, 2013, s. 53-54).

3.3.3 Stabilita nových zaměstnanců

Každá organizace získává zaměstnance podobně jako všechny své ostatní vnější zdroje, a to na základě procesu směny. Hlavním východiskem pro správnou stabilitu nových pracovníků je jasné porozumění směny. Směna je hlavní podstatou vztahu zaměstnance k jeho zaměstnavateli, je možné ji vyjádřit jako určitý psychologický kontrakt mezi oběma stranami. Psychologický kontrakt zahrnuje vzájemná očekávání toho, čím může být zaměstnanec organizaci prospěšný a jak ho za dané příspěvky organizace odmění. Rozdíl mezi pracovní smlouvou a psychologickým kontraktem je ten, že psychologický kontrakt není písemný a často nebývají u přijímání zaměstnanců ani vyřčena všechna očekávání.

Organizace od svých zaměstnanců očekává, že jí přispějí svými schopnostmi a dovednostmi, pracovním úsilím a osobním nasazením, ale také jí věnují odpovídající čas, zachovají loajalitu apod. Na druhé straně zaměstnanci očekávají, že jim organizace poskytne odměnu v podobě platu a zaměstnaneckých výhod, společenský statut, pracovní jistoty, možnosti seberealizace, práci v příjemné firemní kultuře či další kariérové příležitosti. Jedině takto může dojít ke správné a dlouhodobé stabilizaci zaměstnanců.

Jak již bylo uvedeno, organizace se při výběru a získávání zaměstnanců zaměřuje především na to, aby našla takové potencionální zaměstnance, kteří budou odpovídat jejím potřebám. Problematika vzájemné směny ve vztahu k novému pracovníkovi zůstává u většiny organizací v pozadí. Důsledkem tohoto faktu může být nejen nespokojenost

zaměstnanců, ale i jejich pracovní nestabilita. Je tedy nezbytně nutné, aby si organizace s pracovníkem průběžně směnu jednoznačně vyjasňovala tak, aby nedocházelo mezi stranami k rozporům (Urban, 2013, s. 55-56).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost Klein automotive s.r.o. působí na trhu automobilového průmyslu jako dlouhodobý dodavatel kovových dílů pro sériovou výrobu. Jeho hlavní aktivity se týkají především automobilového průmyslu, ale díky širokému objemu produkce je schopna dodávat kovové díly i do jiných průmyslových oblastí. Společnost na trhu působí déle než 44 let. Díky tomu si vybudovala na trhu velice dobré jméno nejen v oblasti jakosti, ale také ve spolehlivosti dodávek svým zákazníkům. Na základě neustálého rozvoje a získávání nových zakázek (jak od svých významných, ale i nových zákazníků), mohlo dojít k podstatnému rozšíření výroby, výrobních ploch, zaměstnanosti a ovšem i k rozvoji jakosti výroby. Společnost KLEIN automotive s.r.o. v posledních letech prochází významnou modernizací, která se týká nejen vylepšování pracovních prostředí, ale i nákupu stále modernějších výrobních přístrojů.

Hlavním cílem společnosti je poskytnout zákazníkům výrobky a služby, které jsou v souladu s jejich požadavky a očekáváním. V tomto případě se jedná hlavně o kvalitu výrobků a služeb. Jakost výrobků je tedy řízena statickými metodami a informacemi od zákazníků společnosti. Dané informace jsou základním zdrojem námětů pro další zvyšování jakosti. Odpovědnost za požadovanou a správnou jakost výrobků nenesou pouze vedoucí pracovníci jednotlivých pracovišť, ale především jednotliví zaměstnanci společnosti. Proto společnost dbá na výběr kvalifikovaných a schopných pracovníků.

Díky tomu může společnost dodávat kvalitní výrobky všem svým odběratelům. Společnost Klein automotive s.r.o. dbá na to, aby její výrobky byly nejen kvalitní, ale také abych jejich výroba byla šetrná k životnímu prostředí. Na tomto základě byla environmentální politika společnosti v roce 2001 certifikována podle ISO 14 001 (KLEIN automotive, s.r.o., 2015).

„Klein automotive s.r.o. nabízí svým obchodním partnerům kvalifikovanou spolupráci při vývoji procesu, plánování jakosti, výrobě a povýrobním servisu kovových dílů, zpracovávaných technologiemi tváření, obrábění, svařování, tepelného zpracování a montáže. Typické výrobky jsou:

- výlisky z postupových a transferových nástrojů na lisech od 200t do 1000t,
- obráběné díly do motoru a převodovky,
- obráběné hliníkové díly pro klimatizaci,
- svařované díly karoserií a podvozků automobilů,
- tepelné zpracování kovů.

Kvalitní výroba má základ v zavedeném a trvale zdokonalovaném systému jakosti, který byl SGS Hamburg certifikován podle ISO TS 16 949:2009 a ISO 14 - 001 : 2004“ (KLEIN automotive, s.r.o., 2015).

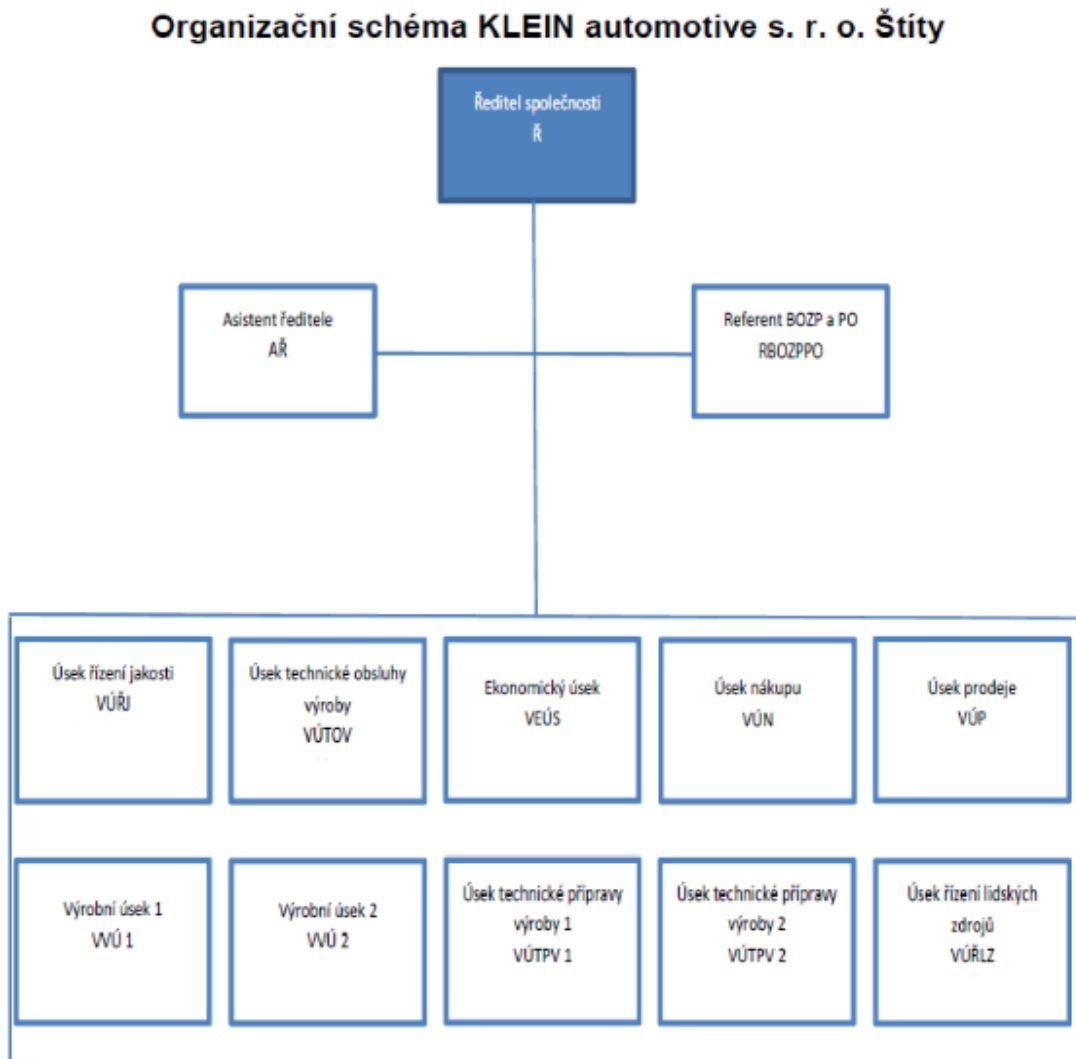
4.1 Historie společnosti

Samotná společnost byla poprvé zapsána pod názvem JESAN do obchodního rejstříku v Ostravě již v roce 1992. Brzy však po jejím zapsání (a tedy v roce 1994) upustila od svého původního názvu a byla přejmenována na společnost Klein & Blažek s.r.o. Pod tímto názvem společnost působila na trhu řadu let. Poslední změna názvu společnosti proběhla po roce 2014, kdy jeden z původních zakladatelů společnosti ukončil svou aktivní činnost. Od 1. 1. 2015 se společnost tedy přejmenovala na KLEIN automotive s.r.o. Společnost od svého vzniku prošla nejen potřebnou modernizací, ale také velkým rozvojem. Díky tomu dnes KLEIN automotive s.r.o. patří mezi významné zaměstnavatele v Olomouckém kraji. Společnost je rozdělena do dvou výrobních závodů, ve kterých celkem pracují více než 700 zaměstnanců.

Nejvýznamnější změny v rozvoji společnosti začali v roce 2001, který byl pro společnost zlomový. Od tohoto roku došlo k rozšíření obou výrobních závodů, také společnost nakoupila mnoho moderních strojů potřebných pro svou kvalitní výrobu. V posledních pěti letech společnost opravdu výrazně investovala do nákupu moderních přístrojů. Významný byl rok 2014, kdy společnost nakoupila např. lisovací automat ANDRITZ KAISER 1000 servo nebo 3D optický scan a pětiosé frézovací centrum pro nástrojárnu. Další významná investice proběhla v roce 2016, kdy společnost implementovala nový informační systém SAP, který přináší jednotný přehled a kontrolu nad financemi i celým podnikem (KLEIN automotive, s.r.o., 2015).

4.2 Organizační struktura společnosti

Z níže uvedené organizační struktury společnosti KLEIN automotive s.r.o. jasně vyplývá hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými úseky. Celkový počet zaměstnanců společnosti se mění každý měsíc z důvodu běžné fluktuace, a to především v dělnických profesích.



Obr. 2: Organizační schéma společnosti (Zdroj: zpracováno dle interního zdroje)

V současné době (březen 2018) ve společnosti pracuje celkem 695 zaměstnanců ve standardním zaměstnaneckém poměru a dále 21 zaměstnancům zaměstnávaných prostřednictvím personální agentury. Při základním rozdělení tento počet tvoří 581 dělníků a 135 technicko-hospodářských pracovníků (dále jen THP), včetně manažerů jednotlivých úseků.

4.3 Ekonomické výsledky společnosti

Ekonomické výsledky společnosti zpracovává ekonomický úsek společnosti. Tento úsek je v rámci interního organizačního rozdělení rozdělen do účetní oddělení a oddělení controllingu. Tato dvě vnitřní oddělení společně zpracovávají výsledky pro management společnosti. Nicméně ekonomické výsledky společnosti jsou jak pro účetnictví a následně pro controlling tvořeny všemi jednotlivými úseky (jedná se např. o účtování skladových pohybů, evidenci majetku, mzdy atd.). Účetní oddělení průběžně eviduje všechny vzniklé účetní transakce tak, aby vznikal reálný obraz o hospodaření firmy. Nově pořízený informační systém SAP přináší ekonomickému úseku velkou výhodu v tom, že je možné získat okamžitý on-line náhled do účetnictví (u předchozího systému, který společnost používala dlouhé roky, byly výsledky známy až po sestavení účetní uzávěrky). Tento fakt umožňuje managementu společnosti průběžně sledovat vývoj hospodaření a možnost rychlejší reakce na nestandardní situace. Účetní uzávěrka společně s následnou controllingovou uzávěrkou pak každý měsíc podá podrobnou informaci o stavu hospodaření. Ekonomické výsledky jsou prostřednictvím firemního účetnictví zaznamenávány ve Výkazu zisků a ztrát.

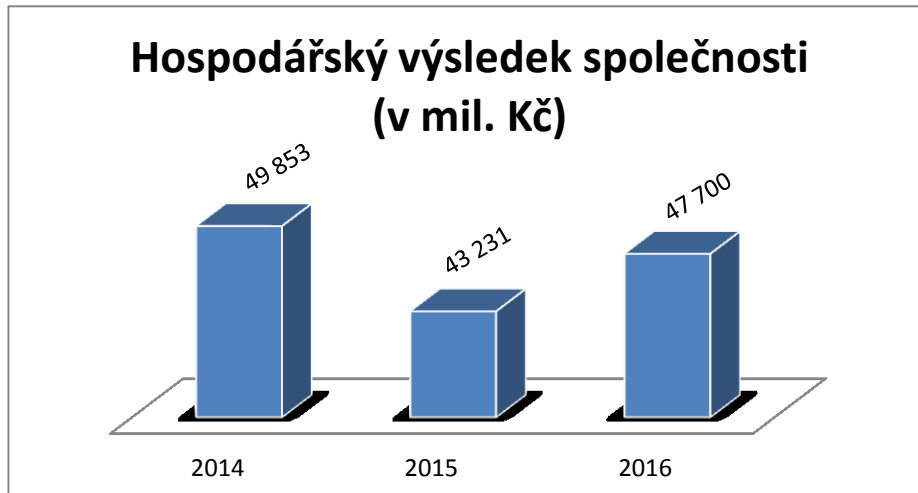
Jednou ročně ekonomický úsek zpracovává výroční správu, ve které je shrnuto vše, co společnost musí zveřejnit, a to informace týkající se:

- současné situace a další vize společnosti;
- přehled tržeb za daný uplynulý rok;
- vývoj za dané období;
- personalistiky (struktura a počet zaměstnanců).

Pro vyjádření ekonomických výsledků společnosti je potřeba vycházet z nejdůležitějších výkazů společnosti, a tedy z Rozvahy a Výkazu zisků a ztrát. Z těchto podkladů čerpá management společnosti a následně rozhoduje o dalších postupech týkajících se provozu společnosti. Z Výkazu zisků a ztrát lze vyčíst nejen skutečné informace o jednotlivých nákladech a výnosech společnosti, ale také celkový výsledek hospodaření za kalendářní rok.

Při zjišťování hospodářského výsledku společnosti je možné se setkat s jeho několika stupni. Celkového výsledku hospodaření před zdaněním (toho lze ho dosáhnout součtem provozních, finančních a mimořádných výsledků hospodaření) a po zdanění.

V rámci této práce byl použit výsledek hospodaření před zdaněním, protože v rámci hodnocení managementu a vytváření finanční analýzy se jedná o nejdůležitější ukazatel.



Obr. 3: Hospodářský výsledek společnosti před zdaněním (Zdroj: vlastní zpracování)

Výše uvedený graf znázorňuje vývoj hospodářského výsledku v čase, ze kterého jde jasně vidět, že hospodářský výsledek společnosti není stálý, ale dochází ke kolísání hodnot. V roce 2014 celkový hospodářský výsledek dosahoval nejvyšších hodnot za dané sledované období. V následujícím roce 2015 došlo k jeho poklesu, a to skoro o 14 %. Tento propad však netrval dlouho a v roce 2016 došlo opět k navýšení. V procentuálním vyjádření samotného navýšení jde o 10% opětovné zvýšení hospodářského výsledku oproti roku 2015. Hospodářský výsledek za rok 2017 nebyl při psaní této práce znám.

5 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Péči o potencionální, ale i stávající zaměstnance společnosti má na starost úsek Řízení lidských zdrojů. V KLEIN automotive s.r.o. je tento úsek veden HR manažerem, který jako hlavní personalista zastává ve společnosti roli partnera, protože se svými dalšími kolegy nese odpovědnost za úspěchy organizace. Vedoucí tohoto úseku těsně propojuje své činnosti s vrcholovým managementem a zároveň usiluje o to, aby jeho činnost sloužila dlouhodobým strategickým cílům. HR manažer v rámci úseku Řízení lidských zdrojů vede dvě oddělení, a to mzdovou účtárnu a personální oddělení. V rámci přesného personálního obsazení úseku zde pracují tři mzdové účetní a dva personalisti (včetně manažera úseku). Dále je zde pracovnice, jejíž náplní práce je zpracování exekucí zaměstnanců, dovolené a výpomoc mzdovým účetním především v období uzávěrek mezd.

Hlavní náplní práce tohoto celého oddělení tedy je:

- vyhledávání možných zdrojů potencionálních zaměstnanců;
- provádění výběrových pohovorů s uchazeči;
- veškeré činnosti spojené s náborem a odchody pracovníků;
- zpracování docházek pracovníků;
- zpracování mezd;
- komunikace v rámci společnosti týkající se významných personálních změn;
- příprava veškerých školení zaměstnanců;
- kontrola potřebných lékařských prohlídek zaměstnanců;
- vedení personální agendy;
- spolupráce s úřady atd.

5.1 Personální evidence zaměstnanců dané společnosti

Evidence zaměstnanců je pro společnost KLEIN automotive s.r.o. základem personální administrativy, a tedy i personálního systému společnosti. Personální evidence společnosti je také klíčovým zdrojem pro řízení a plánování lidských zdrojů. Po podpisu pracovní smlouvy je každému zaměstnanci vytvořena osobní karta, pořízen mzdový a evidenční list důchodového zabezpečení a vystaven podnikový průkaz, který slouží k evidenci docházky zaměstnanců.

Všichni zaměstnanci společnosti jsou od roku 2016 nově evidováni v informačním systému SAP, který je využíván v rámci všech jednotlivých úseků společnosti. Každé oddělení má v tomto systému vytvořenou svou oblast, která je přizpůsobena jeho práci. Tento informační systém přinesl personálnímu oddělení hlavně výhodu v tom, že je zde možnost jednoduchého reportingu personálních a mzdových dat na základě zadaných požadavků (jako je např. rozdělení zaměstnanců v rámci jednotlivých středisek či nadřazených, pracovního zařazení atd.).

V personální oblasti systému SAP úsek Řízení lidských zdrojů eviduje především tato data:

- útvar;
- pracovní pozice;
- závod;
- pracovní zařazení;
- pracovní dobu;
- jméno a příjmení;
- osobní číslo zaměstnance;
- adresu trvalého bydliště včetně telefonu;
- nejvyšší dosažené vzdělání;
- druh pracovní smlouvy;
- pracovní dobu;
- platnost lékařské prohlídky a jméno obvodního lékaře;
- název zdravotní pojišťovny,
- kvalifikaci;
- datum a místo narození;
- rodné číslo, národnost a státní občanství;
- rodinný stav.

5.1.1 Vývoj počtu zaměstnanců během posledních 10 let

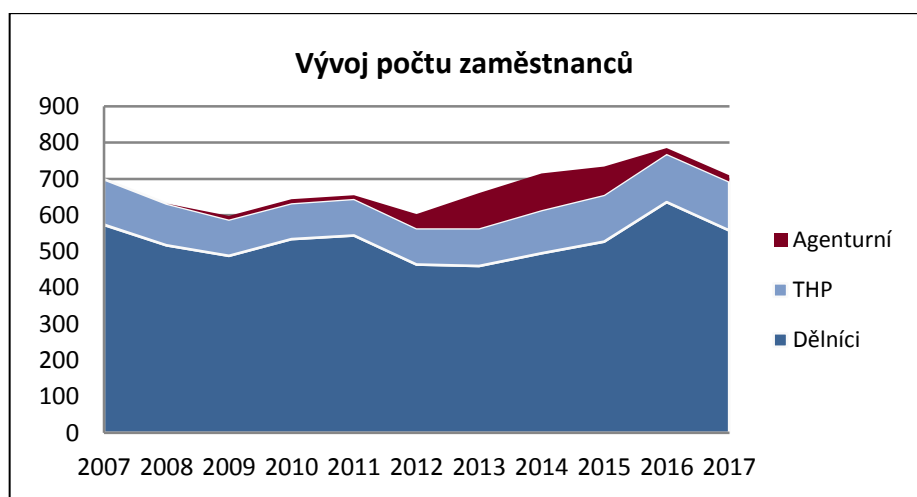
Sledování vývoje počtu zaměstnanců má také na starost personální úsek. V roce 1958, kdy byla společnost původně založena, zde pracovalo pouze 14 zaměstnanců. Od období sledovaného pro potřeby této práce (což je rok 2007) se počet zaměstnanců nedostal pod 550 lidí.

Z následující tabulky lze vidět, že od roku 2009 společnost také využila možnosti najmutí agenturních pracovníků, jejichž počet postupem času roste.

Tab. 1: Vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: zpracováno dle interního zdroje)

Kategorie	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dělníci	573	517	488	534	544	464	460	495	527	636	558
THP	125	115	100	99	101	100	104	119	129	133	135
Celkem	698	632	588	633	645	564	564	614	656	769	693
Agenturní	0	0	10	11	10	39	97	101	78	16	17
Celkem včetně agenturních	698	632	598	644	655	603	661	715	734	785	710

Na konci roku 2017 ve společnosti pracovalo celkem 710 lidí.



Obr. 4: Vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: zpracováno dle interního zdroje)

5.1.2 Aktuální struktura zaměstnanců společnosti (březen 2018)

Společnost KLEIN automotive s.r.o. v březnu roku 2018 zaměstnává celkem 705 kmenových zaměstnanců. Z organizační struktury společnosti vyplývá, že společnost je rozdělena do deseti jednotlivých úseků, které jsou vedeny TOP manažerem. Hlavním úkolem takového vedoucího pracovníka je dobře vést celý svůj pracovní tým a vytvořit mu správné podmínky pro plnění daných pracovních úkolů. Náplň práce každého z deseti TOP manažerů je plánování, organizování, vedení, rozhodování a následná kontrola. V rámci své práce také musí spolupracovat s HR manažerem, a to především při plánování potřeby lidských zdrojů.

Manažeři společnosti vedou svůj pracovní tým, který je tvořen technicko-hospodářskými pracovníky neboli THP. To jsou pracovníci, kteří každodenně přichází do kontaktu s ostatními zaměstnanci společnosti, novými pracovníky, nebo do kontaktu se zákazníky. Jejich spolupráce s jednotlivými lidmi záleží na tom, v jakém úseku daní zaměstnanci pracují nebo na náplni jejich práce. THP vykonávají především administrativní práci, která je nezbytná pro správný chod celé společnosti. Celkový počet TH pracovníků je tvořen 90 muži a 45 ženami.

Další skupinu zaměstnanců tvoří dělníci, kteří představují nejvyšší počet ze všech pracovníků společnosti. Celkem jsou dělnické profese zastoupeny 360 muži a 200 ženami. Dále v dělnických profesích pracuje 21 agenturních pracovníků, kteří jsou tvořeni pouze muži. Každý z dělníků má přesně určené své pracovní zařazení, ke kterému se váže jasná charakteristika popisu náplně práce. V rámci dělnických profesí společnost eviduje nejen jednicové dělníky, ale také dělníky režijní např. topiče, vrátného, traktoristu, údržbáře atd. Každá z těchto pozic je přesně popsána v Katalogu dělnických profesí, který má podrobně zpracovaný úsek Řízení lidských zdrojů. V katalogu jsou uvedeny přesné informace o charakteristice povolání, ale i o kvalifikačních požadavcích na pracovníky včetně jejich odpovědnosti a pravomoci.

5.2 Současný způsob systému získávání nových zaměstnanců

Potřeba získávání nových zaměstnanců vychází především ze stanoveného ročního plánu počtu zaměstnanců, ale i z aktuálních potřeb. Plán počtu zaměstnanců je každý rok schvalován vedením společnosti. Naopak nově vzniklé aktuální potřeby mohou být zapříčiněny např. změnou pracovní pozice v rámci společnosti, odchodu zaměstnanců, mateřskou dovolenou či odchodem zaměstnanců do starobního (popř. invalidního) důchodu. Při zjištění potřeby získání nového zaměstnance vznesle kompetentní pracovník požadavek svému vedoucímu pracovníkovi, který ho přezkoumá a na základě získaných informací vydá své rozhodnutí. Pokud vedoucí pracovník uzná, že je potřeba přijmout nového zaměstnance, předá žádost o získání nového pracovníka personálnímu oddělení.

Součástí tohoto procesu je zároveň také předání informací, které se týkají požadavků na samotného pracovníka, např. se jedná o délku praxe, vzdělání nebo schopnosti, které by měl nový zaměstnanec mít. Na základě toho pak může personální oddělení zveřejnit nabídku práce, která obsahuje informace o volném pracovním místě, popisu pracovního místa a o požadavcích na volnou pozici.

5.2.1 Vnitřní zdroje zaměstnanců

Při obsazování volných pracovních míst (především u THP) společnost upřednostňuje své vlastní zaměstnance. V tomto případě je sepsán vnitřní inzerát s nabídkou volného pracovního místa. V inzerátu jsou konkrétně popsány informace o náplni práce a požadavcích na uchazeče. Po vypracování samotného interního inzerátu je vyvěšen na nástěnkou, která slouží k prezentaci hlavních aktuálních novinek. Nástěnka se nachází u vchodu do společnosti tak, aby k ní měli přístup všichni zaměstnanci. Zaměstnanci, kteří mají zájem o vypsané pracovní místo, mají zpravidla možnost přihlásit se o danou pozici do 14 dnů od vypsaní inzerátu. Přesná doba je však uvedena na samotném inzerátu. Po přihlášení zaměstnanců jsou tito pracovníci personálním oddělením zařazeni do výběrového řízení.

5.2.2 Vnější zdroje zaměstnanců

Při rozhodnutí o přijetí zaměstnanců z vnějších zdrojů společnost využívá v rámci možností skoro všech možných zdrojů, které jsou popsány v teoretické části této práce. Vedoucí pracovníci, kteří předávají požadavek na získání nového zaměstnance, se vždy domluví s personálním pracovníkem na termínu zveřejnění nabídky práce (ten záleží na nutnosti příjmu nového pracovníka), dále na termínu kdy bude provedena uzávěrka žádostí a na následném průběhu přijímacího řízení. Dále se společně musí domluvit na termínu výběrového řízení a na tom, kdy budou uchazečům oznámeny výsledky výběrového řízení. Po domluvě již záleží na personálním úseku, prostřednictvím kterých médií nabídku práce zveřejní a v jakém rozsahu.

Nabídka práce zpravidla obsahuje:

- základní informace o společnosti;
- místo výkonu práce;
- typ pracovního poměru;
- popis pracovního místa;
- hlavní benefity;
- požadované vzdělání (popřípadě praxi);
- požadavek na životopis a motivační dopis.

Společnost využívá následujících vnějších zdrojů získávání potenciačních zaměstnanců.

Inzerce

Při získávání zaměstnanců společnost využívá jak tištěné, tak i elektronické formy inzerátů v rámci vybraných Internetových stránek. U tištěné verze nabídky pracovních míst společnost především spolupracuje s inzertními novinami Golempress, se kterými má nejlepší dlouholeté zkušenosti. Na Internetu společnost především inzeruje nabídky práce na portálu MPVS, kde si samotné nabídky přebírají volné servery a říší je dále. Vybrané pozice společnost také nabízí přes portál „Jobs.cz“. Při využití Internetu personalisté společnosti také aktivně vyhledávají potenciační kandidáty prostřednictvím „životopisy.cz“.

Spolupráce s úřady práce

Dalším vnějším zdrojem potenciačních zaměstnanců jsou úřady práce. Společnost s nimi aktivně spolupracuje v rámci zasílání nabídek volných pracovních míst. Spolupráce je navázána s úřadem práce Šumperk, který pomáhá při složitější agendě, která je spojená s příjmem cizinců či plnění povinného podílu apod. Dále také společnost ve věci nábory, inzerce atd. spolupracuje s pobočkou úřadu práce ve městě Zábřehu.

Spolupráce s personální agenturou

Spolupráci s personální agenturou využívá společnost především při hledání pracovníků do výroby. Výhodou této spolupráce je především to, že kandidáti na pracovní místo projdou prvním kolem pohovoru se školenými konzultanty, kteří jsou schopni zhodnotit pozvané kandidáty hlavně po osobně-pracovní stránce, což společnosti usnadní práci při výběru vhodných pracovníků. Další výhodou představuje především ušetření času personalistů spojeného s inzercí, vyhledáváním, procházením životopisů, předvýběrem a konečným výběrovým řízením. Největší výhodou však představuje hlavně časová variabilita pracovníků.

Doporučení stávajících zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů však společnost klade největší důraz na preference okolí a doporučení stávajících zaměstnanců. Doporučení zaměstnanci bývají většinou vhodné jak z odborné, tak i z osobní stránky, protože stávající zaměstnanec si nechce pokazit svoji reputaci doporučením nevhodného kandidáta.

Spolupráce se školami

Společnost KLEIN automotive s.r.o. v poslední době vyvíjí velké úsilí zaměřené na podporu studentů, kteří mohou představovat jejich potencionální zaměstnance. Jedná se především o podporu učňovského a středoškolského vzdělání technických směrů. Ve spolupráci s vybranými učiteli a středními školami v regionu umožňuje společnost vykonávání odborných praxí žáků, ale také pořádá pro učitele odborných předmětů krátkodobé stáže a semináře. Mezi školy, se kterými společnost spolupracuje, patří např. Základní škola a mateřská škola Štítý, Střední škola železniční, technická a služeb Šumperk, Vyšší odborná a Střední průmyslová škola Šumperk, Vyšší odborná škola a Střední odborná škola automobilní Zábřeh, Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Lanškroun. Společnost se nezaměřuje pouze na tyto mladé žáky, ale také na studenty vysokých škol, kterým poskytuje možnost získání praxe a zpracování bakalářských a diplomových prací. V rámci vysokých škol společnost spolupracuje hlavně s VŠB – Technickou univerzitou v Ostravě. Spolupráce se školami přináší společnosti hlavně přínos v tom, že si cíleně připravuje technicky vzdělané potencionální zaměstnance.

KLEIN automotive s.r.o. podporuje vybrané studenty, kteří by chtěli po ukončení svého studia ve společnosti pracovat, pomocí poskytnutí prospěchových stipendií. Výše jednotlivých stipendií závisí na prospěchu, kterého studenti dosáhnou během jednotlivých pololetí. Z toho vyplývá, že společnost proplácí stipendia studentům dvakrát do roka po tom, co společnosti doloží vyhodnocení svého prospěchu.

6 NÁBOR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Nábor nových zaměstnanců je proces, který probíhá pod vedením hlavních dvou personalistů společnosti. Samotný nábor zaměstnanců má především na starost HR manažer. Druhá personalistka se stará především o potřebnou dokumentaci týkající se celého procesu. Při náboru nových pracovníků vychází personalista společnosti především ze stanovených požadavků na přijetí nových zaměstnanců. HR manažer společnosti vychází především ze znalostí trhu práce a podle toho pak volí odpovídající formy náboru.

6.1 Stávající postup v procesu výběru zaměstnanců

Výběr správného zaměstnance je ten nejdůležitější krok pro společnost. Díky výběru vhodného, kvalitního a perspektivního zaměstnance totiž může dojít k plnění cílů společnosti jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska. Z toho vyplývá, že společnost klade vysoké nároky na příjem nových zaměstnanců. Velké nároky jsou v tomto případě kladeny na úsek Řízení lidských zdrojů, který po získání vhodných kandidátů připravuje průběh konečného výběru toho správného potencionálního zaměstnance. Již v průběhu výběru nového zaměstnance se zjišťuje, zda je vybraný kandidát schopen na daném pracovním místě pracovat, popřípadě zda je schopen své dosavadní získané schopnosti a dovednosti rozšířit. Společnost KLEIN automotive s.r.o. využívá především několik následujících metod k výběru nových zaměstnanců.

Analýza životopisu

Všichni uchazeči o jakákoliv pracovní místa musí zaslat svůj osobní životopis na personální oddělení společnosti. Po obdržení životopisu je přezkoumáno, zda je kandidát vhodný pro nějaké pracovní místo. Především se personalista zabývá dosaženým vzděláním, délkou praxe, ale svou pozornost také věnuje logické a časové posloupnosti těchto údajů. Následně je proveden předvýběr na základě požadavků, které jsou stanoveny na obsazované místo.

Personalista při analyzování životopisu dbá, mimo jiné na stylistickou úpravu tohoto dokumentu tzn. na strukturu a formu. Dále si také všímá toho, jak často uchazeč měnil svá povolání a jaké činnosti během svého života vykonával. Posledním krokem při zkoumání životopisů je následné roztrídění kandidátů, kteří jsou pro daný pracovní výkon vhodní či nikoliv.

Analýza motivačního dopisu

Motivační dopis společnost vyžaduje u uchazečů, kteří se hlásí na pozice administrativních pracovníků. Tento dokument společnosti napomáhá v případě, kdy se do výběrového řízení přihlásí více uchazečů, kteří jsou díky své praxi a dosaženému vzdělání vhodní pro dané pracovní místo. V tomto případě hraje roli právě dobře sepsaný motivační dopis, který je rozhodujícím faktorem k pozvání k výběrovému pohovoru. Všichni nevhodní kandidáti, kteří se přihlásili do výběrového řízení, jsou následně jedním z personalistů elektronicky nebo telefonicky kontaktováni. Personalista jim poděkuje za jejich zájem pracovat ve společnosti a sdělí jim, že nebyli vybráni k účasti při výběrovém řízení. Naopak vybrané vhodné kandidáty zašle vedoucímu pracovníkovi, který podal požadavek na nového zaměstnance a následně se domluví na postupu výběrového pohovoru (a tedy na čase, kdy se bude konat, kdo všechno bude u pohovoru přítomen, jaké další hlavní informace o uchazeči chce vedoucí pracovník vědět, apod.). V poslední řadě personalista osloví vybrané uchazeče, sdělí jim všechny potřebné informace a pozve k pracovnímu pohovoru.

Analýza dotazníku uchazečů

Uchazeči o volné dělnické profese nemusí ke svému životopisu přikládat motivační dopis, ale ke zjištění informací o uchazečích je využíván krátký osobní dotazník. Na základě informací v dotazníku, si společnost uchazeče pozve na osobní pohovor a probere s ním možnosti jeho uplatnění. V případě zájmu společnosti přizve k pohovoru potencionálního vedoucího pracovníka, který uchazeče seznámí s jeho případným pracovištěm a pracovní náplní. Pokud zájem trvá na obou stranách, uchazeč absolvuje vstupní lékařskou prohlídku. V případě, že je k práci způsobilý, domluví se s ním personalista společnosti na termínu nástupu.

Reference

V některých případech společnost ve fázi výběru využívá možnosti ověření pravdivosti údajů v životopise uchazeče pomocí referencí. Toho využívá opět převážně u uchazečů na administrativní práce. Nejčastěji využívá referencí, pokud se nemůže rozhodnout mezi dvěma vhodnými kandidáty, kteří prošli několika koly osobních pohovorů. Zjištěné skutečnosti si tímto tedy ověřuje u předchozích zaměstnavatelů jednotlivých uchazečů.

Výběrový pohovor

Po přezkoumání životopisů společnost pozve vhodné kandidáty na ústní pohovor, kterého se účastní personalista společnosti a jejich potencionální vedoucí pracovník. Výběrový pohovor společnosti nemá přesně stanovenou podobu. Seznam otázek, které jsou kladeny uchazeči o volnou pracovní pozici, bývá zpravidla nahodilý a pohovory s jednotlivými kandidáty probíhají rozdílně, tj. struktura celého pohovoru se liší v závislosti na druhu obsazovaného místa. Ve většině případů společnost najde pro volné pracovní místo vhodného kandidáta hned v prvním kole přijímacího řízení, avšak v mimořádných situacích může mít pohovor i druhé kolo.

Výběrový pohovor společnosti probíhá vždy pouze s jedním uchazečem, který je pozván na určitý den a určitou hodinu. Po příchodu do společnosti se uchazeč nahlásí na recepci, kde recepční předá informaci personálnímu oddělení o příchodu uchazeče. Následně je odveden do zasedací místnosti, ve které bude probíhat přijímací pohovor. Personalista (většinou) přivolá potencionálního vedoucího pracovníka a společně přijdou za uchazečem. Personalista primárně seznámí uchazeče s vedoucím pracovníkem a následně začne výběrový pohovor. První dojde k bližšímu vyjasnění stručných informací získaných ze životopisu, týkajících se odborné znalosti a pracovních zkušeností uchazeče. Potom si přebírá slovo vedoucí pracovník, který definuje strukturu pracovní pozice, práva a povinnosti s ní související a trefně mířenými otázkami si ověřuje relevantnost uchazečových znalostí a dovedností včetně různých doplňujících otázek. Následně jsou probírány fakta týkající se termínu možného nástupu, mzdové podmínky, benefity apod.

Společnost si uspořádá úspěšné kandidáty a nejúspěšnější kandidát je kontaktován telefonicky s tím, že je mu sděleno rozhodnutí společnosti o jeho výběru na danou pozici. Vybranému uchazeči je ponechána tři denní lhůta na přijetí či odmítnutí dané nabídky práce ve společnosti. V případě odmítnutí je místo nabídnuto druhému v pořadí a celý proces se opakuje. V případě přijetí práce uchazečem jsou ostatní účastníci vyrozuměni elektronickou podobou s tím, že v přijímacím řízení nebyli úspěšní.

6.2 Současný postup v procesu přijímání zaměstnanců

Po úspěšném výběru nového zaměstnance nastává proces jeho přijetí. V první řadě je s novým pracovníkem sepsána pracovní smlouva, která je vyhotovena ve dvou provedeních. Jeden výtisk pracovní smlouvy si ponechává nový zaměstnanec a druhý je personalistou zařazen do jeho zřízené osobní evidenční karty, kterou má každý

zaměstnanec společnosti. V této kartě je mimo pracovní smlouvy také uložena zpráva z lékařské prohlídky, mzdové zařazení, informace o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, základní informace ze školení, protokol o všeobecné instruktáži zaměstnance a základní pokyny pro nového zaměstnance. Všechny tyto podklady jsou pořízeny buď před nástupem nového zaměstnance, nebo v den nástupu.

Společnost při vytváření osobní karty vyžaduje od nových zaměstnanců následující dokumenty, a to:

- občanský průkaz;
- zápočtový list;
- průkaz zdravotní pojišťovny;
- bankovní spojení pro zasílání mzdy;
- srážky ze mzdy;
- doklady o vzdělání a praxi.

Po sepsání všech potřebných dokumentů je zaměstnanec poslán na školení BOZP, které zahrnuje i požární ochranu. Po ukončení prvních školení personalista společnosti předá novým pracovníkům připravené tištěné informační brožurky, které obsahují základní údaje o společnosti, její historii, strategii a vizích apod. Následně jsou tito zaměstnanci odvedeni za jejich vedoucími pracovníky, kteří je uvedou na jejich pracoviště. Vedoucí pracovníci je seznámí s jejich kolegy a s jejich novým pracovním prostředím. Posléze jsou noví zaměstnanci předáni jejich kolegům, kteří je pomalu začnou zaškolovat v jejich práci.

6.3 Adaptace nového pracovníka na daném pracovišti

Podle interních postupů společnosti začíná adaptační proces nových zaměstnanců v den nástupu do zaměstnání. Na adaptaci nových zaměstnanců (hlavně v posledních letech) společnost klade stejný důraz jako při jejich výběru. Již před nástupem nového zaměstnance s ním společnost aktivně udržuje kontakt a řeší s ním administrativní kroky, které jsou možné zvládnout před jeho samotným nástupem do zaměstnání. V této chvíli jsou také novému zaměstnanci poskytnuty informace o společnosti, které jsou následně více popsány v brožuře získané při nástupu.

V průběhu prvního pracovního dne, kdy je zaměstnanec „předán“ vedoucímu pracovníku, proběhne v rámci jeho seznamování s pracovním prostředím i rozhovor, který se týká jeho individuálního adaptačního plánu. Přesná podoba adaptačního plánu závisí na vedoucím pracovníkovi, na pracovní pozici nového zaměstnance a na požadavcích jednotlivých

středisek. Během prvního měsíce po nástupu do zaměstnání by měl zaměstnanec absolvovat odborná školení a schůzky, díky čemuž je postupně začleňován do pracovního procesu a kolektivu svých spolupracovníků. Adaptační proces představuje stanovené období, které slouží novému zaměstnanci k tomu, aby se postupně seznámil s pracovními úkoly, osvojil si nové pracovní dovednosti, aktivně se zapojil do pracovního týmu svých kolegů a ztotožnil se s cíli a záměry společnosti. V prvním měsíci svého působení ve společnosti by měl nový zaměstnanec zvládnout všechny tyto potřebné kroky vedoucí k jeho následné stabilizaci.

Adaptační proces nových zaměstnanců trvá ve společnosti obvykle celé tři měsíce, čili končí dnem vypršení zkušební doby. Před uplynutím této doby znovu probíhá pohovor vedoucího pracovníka se svým novým podřízeným. V rámci tohoto pohovoru vedoucí pracovník hodnotí, zda proběhla adaptace nového pracovníka v pořádku a on je schopen vykonávat dané pracovní úkoly. I sám nový pracovník zhodnotí svou adaptaci a společně se domluví na dalším průběhu spolupráce.

6.4 Analýza současného stavu přijetí nových pracovníků

V rámci analýzy současného stavu přijetí nových zaměstnanců bylo pro získání informací využito metody dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměřen na průběh výběrového řízení stávajících THP a výrobních dělníků. Celkem se tohoto dotazníkového šetření ve společnosti zúčastnilo 66 lidí ze 70 oslovených. Při přesném rozdělení celkového počtu se šetření zúčastnilo 30 THP a 40 dělníků. Šetření u THP probíhalo elektronicky prostřednictvím internetového portálu Google. Následně byl (po domluvě s personálním manažerem) vytvořený dotazník rozeslán pomocí interní elektronické pošty vybranému souboru zaměstnanců, výrobním dělníkům byl dotazník poskytnut v tištěné verzi. Přesná podoba dotazníku je uvedena v příloze PI.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

- proč si stávající zaměstnanci vybrali společnost za svého zaměstnavatele;
- zda jim byly počáteční informace o nabízeném práci zcela jasné;
- v jaké atmosféře probíhal jejich přijímací pohovor;
- kdo ze stávajících zaměstnanců byl u pohovoru přítomen;
- celkový dojem z průběhu přijímacího pohovoru;
- zda by se znovu zvolili společnost KLEIN automotive s.r.o. za svého zaměstnavatele.

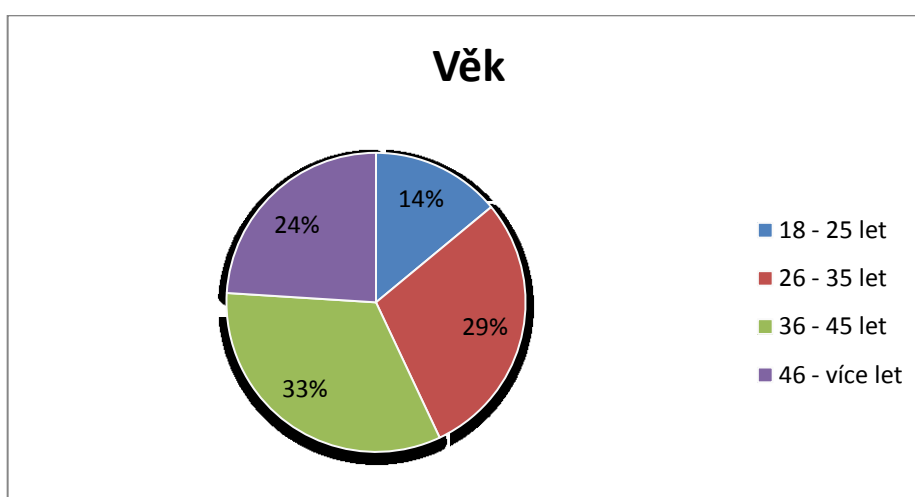
6.4.1 Prezentace výsledků analýzy

Celkem bylo osloveno 70 vybraných pracovníků, ze kterých dotazník vyplnilo 66 zaměstnanců, návratnost dotazníků tedy činí 94 %. Dotazník celkem obsahoval 17 otázek, jejichž vyplnění netrvalo zaměstnancům déle než pět minut. U každé z otázek mohli zaměstnanci zvolit pouze jednu správnou odpověď. Všechny výsledky analýzy jsou vyjádřeny v procentuálním vyjádření, které je zaokrouhleno na celá čísla.

Vyhodnocení dotazníkového šetření není rozděleno na THP a výrobní dělníky z toho důvodu, že výběr odpovědí u obou skupin byl téměř shodný. Pouze u tří otázek se výrazně lišili odpovědi THP a dělníků, rozdíl nastal u otázky č. 8, 10 a 11. Tento fakt lze snadno vysvětlit tím, že u administrativních pracovníků se klade větší důraz na výběr vhodného pracovníka na volné pracovní místo. U těchto uchazečů společnost také vyžaduje rozsáhlejší dokumentaci při prvotní reakci na nabídku práce (jak je podrobněji popsáno ve výše uvedené kapitole zabývající se samotným postupem výběrového procesu společnosti).

První tři otázky dotazníkového šetření byly identifikační. Z těchto otázek vyplynulo, že celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo více mužů (56 %) než žen (44 %). Následně zaměstnanci vybírali jejich věk, nejvíce účastníků dotazníkového šetření spadá do věkové skupiny 36 – 45 let. Celkem do tohoto věku patří 33 % z dotazovaných, pouhých 14 % tvořili zaměstnanci věkové skupiny od 18 – 25 let.

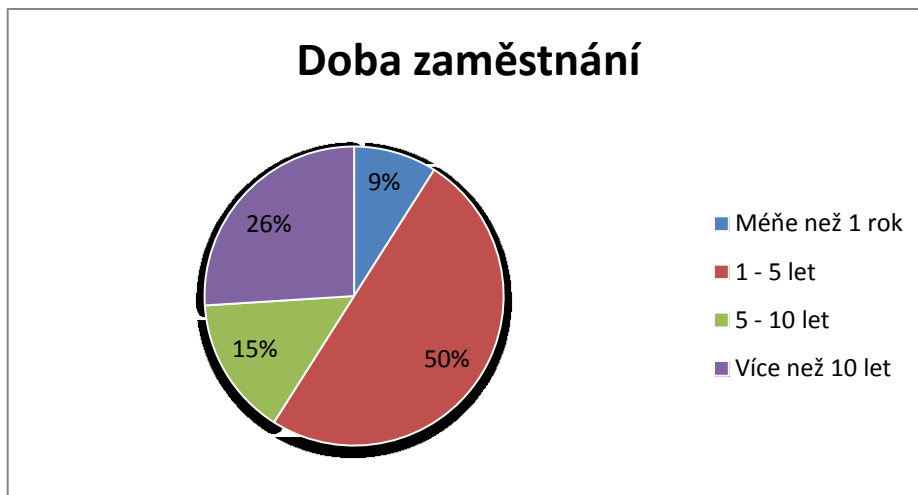
Přesné procentuální vyjádření je vyobrazeno v následujícím obrázku.



Obr. 5: Věk respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední identifikační otázka byla zaměřena na to, jak dlouho jsou jednotliví pracovníci zaměstnáni ve společnosti KLEIN automotive s.r.o. Cílem bylo oslovit co největší počet

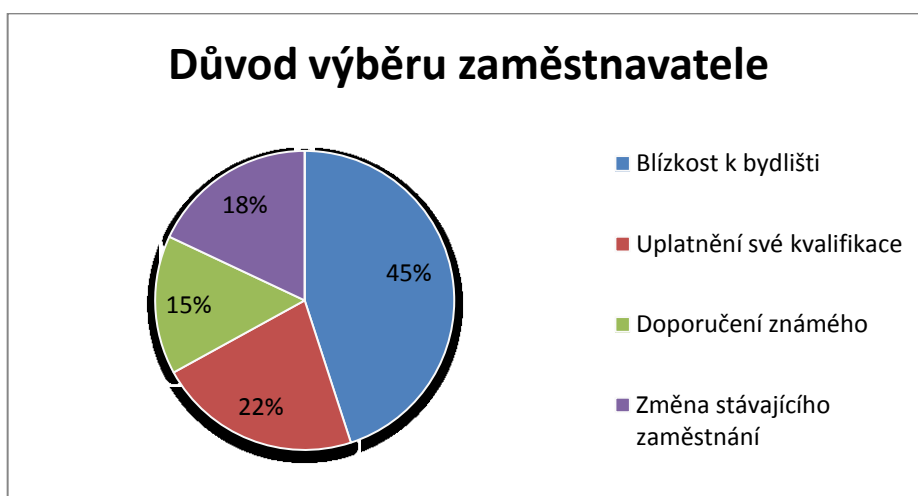
zaměstnanců, kteří nepracují ve společnosti déle než pět let. Tento cíl byl stanoven z důvodu zjištění co nejpřesnější vypovídající schopnosti průběhu výběrového řízení. V rámci rozhodnutí o účastnících dotazníkového šetření byla vybrána skupina zaměstnanců, z níž nejvíce pracuje ve společnosti 1 – 5 let, tj. celkem takto dlouho pracuje u společnosti 50 % respondentů. Druhou nejčetnější skupinu tvořili zaměstnanci, kteří sice pracují ve společnosti více než 10 let (celkem 26 %), ale většinou v rámci své praxe prošli více pracovních pozic a pokaždé absolvovali nějakou podobu rozhovoru s personalisty nebo s vedoucími pracovníky, proto i tito zaměstnanci byli do dotazníkového šetření vybráni.



Obr. 6: Doba zaměstnání ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Po prvotních identifikačních otázkách následovaly otázky, které se týkají výběru zaměstnavatele a pak samotného výběrového pohovoru.

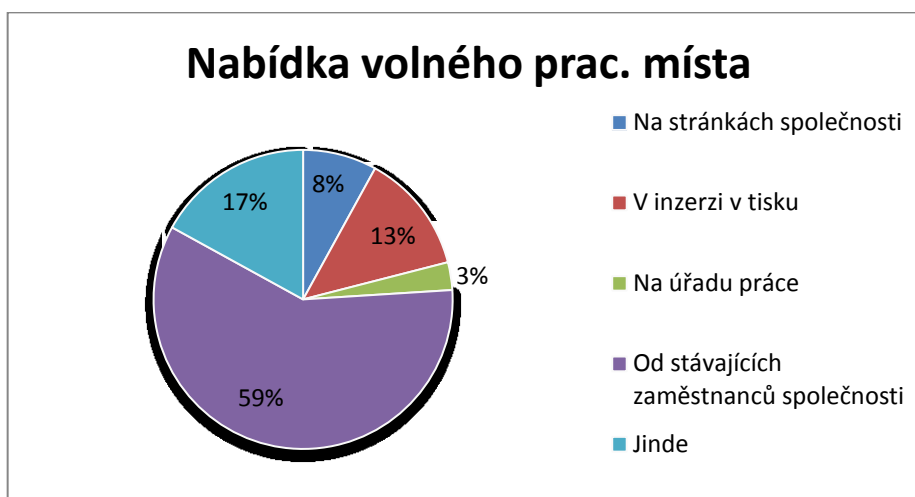
Otázka č. 4: Proč jste zvolili společnost za svého zaměstnavatele?



Obr. 7: Hlavní důvod výběru zaměstnavatele (Zdroj: vlastní zpracování)

U této čtvrté otázky lze díky uvedenému grafu (obrázek č. 7) jasně vidět, že většina z respondentů zvolila společnost KLEIN automotive s.r.o. za svého zaměstnavatele z důvodu blízkosti jejich bydliště. Celkový počet těchto respondentů tvoří 45 % z dotazovaných. Na výběr zaměstnanci také měli možnost mzdového ohodnocení, tuto možnost však nikdo ze zaměstnanců nevybral, proto zde není vyjádřena.

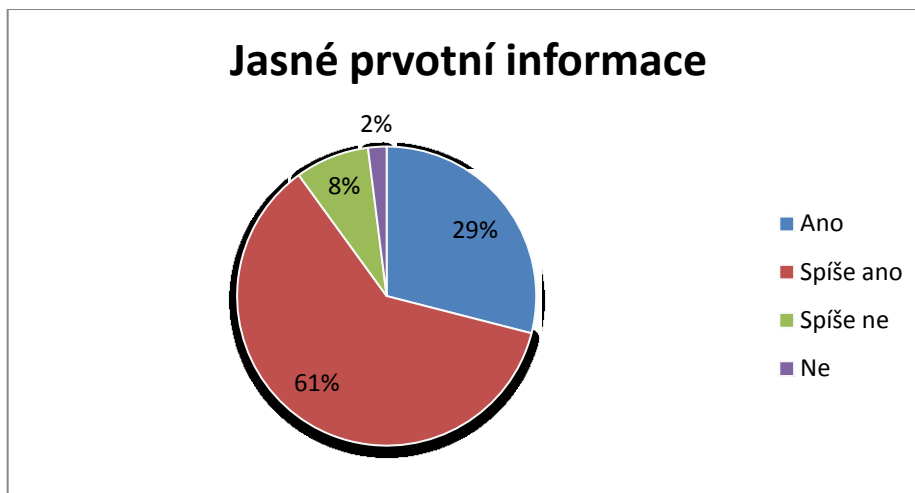
Otázka č. 5: Kde jste se dozvěděli o volném pracovním místě?



Obr. 8: Způsob zjištění volného pracovního místa (Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců (59 %), kteří byli vybráni pro toto dotazníkové šetření, se dozvědělo o volném pracovním místě od stávajících zaměstnanců společnosti. Druhou nejčastěji zvolenou možností byla „jinde“, tuto odpověď zvolilo celkem 17 % respondentů. O volném pracovním místě, které je inzerováno v tisku, se dozvědělo 13 % z dotazovaných. Posledních 11 % zaměstnanců se o nabídce práce dozvědělo buď na stránkách společnosti (8 %) anebo na úřadu práce (pouze 3 %).

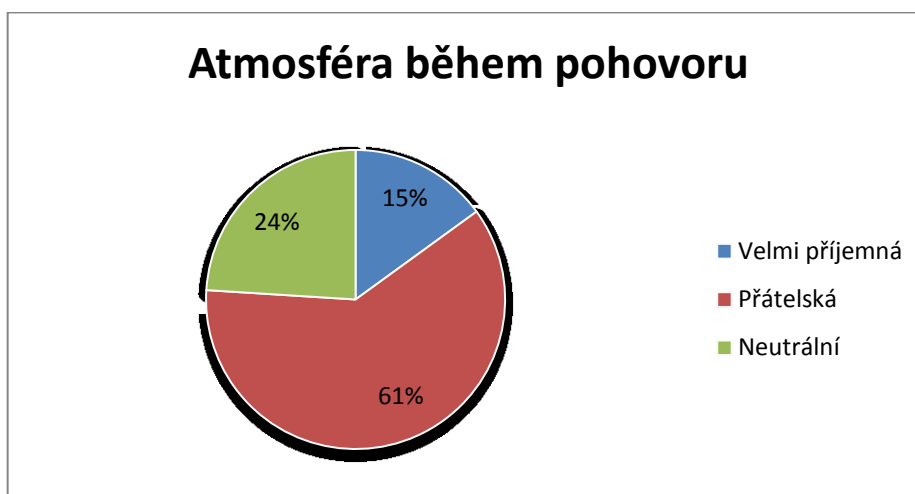
Otázka č. 6: Byly Vám jasné všechny předem získané informace týkající se popisu pracovního místa, na které jste se přihlásili?



Obr. 9: Jasnost předem získaných informací (Zdroj: vlastní zpracování)

U šesté otázky, kdy respondenti měli odpovědět, zda jim byly jasné prvotní získané informace o popisu pracovního místa, většina z dotazovaných odpověděla kladně. Celkem 61 % vybralo z možností odpověď „spíše ano“ a 29 % vybralo „ano“. Pouze zbylých 10 % z dotazovaných zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku negativně, a tedy jim nebyly všechny získané informace o daném pracovním místě zcela jasné.

Otázka č. 7: Jaká byla atmosféra během Vašeho prvotního ústního rozhovoru?

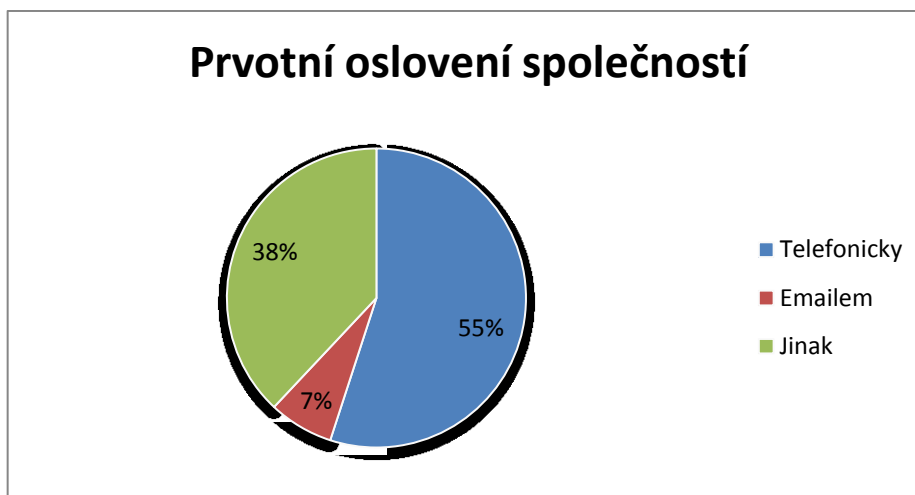


Obr. 10: Atmosféra během ústního rozhovoru (Zdroj: vlastní zpracování)

Ačkoliv oslovení zaměstnanci měli možnost u otázky č. 7 vybrat z pěti možných odpovědí, všichni účastníci dotazníkového šetření odpovídali pouze prostřednictvím prvních třech možností. Další dvě možnosti byly negativního rázu, což znamená, že atmosféra mohla být buď nepřátelská či velmi nepříjemná. Tento výsledek lze považovat pro společnost

jako velmi pozitivní. I přesto, že u většiny zaměstnanců prováděl prvotní ústní rozhovor jiný personalista nebo jiný člen týmu, tak pořád to byli lidé, kteří vytvořili příjemnou atmosféru pro budoucí zaměstnance. Tímto zajisté ovlivnili samotné rozhodnutí jednotlivých uchazečů. Celkem 61 % respondentů považovalo atmosféru během prvotního pohovoru za přátelskou. Dalších 15 % dotazovaných odpověděla, že atmosféra u jejich pohovoru byla velmi příjemná a posledních 24 % ji považovalo za neutrální.

Otázka č. 8: Jakým způsobem Vám společnost na Vaši žádost odpověděla poprvé?



Obr. 11: Způsob reakce na žádost uchazečů (Zdroj: vlastní zpracování)

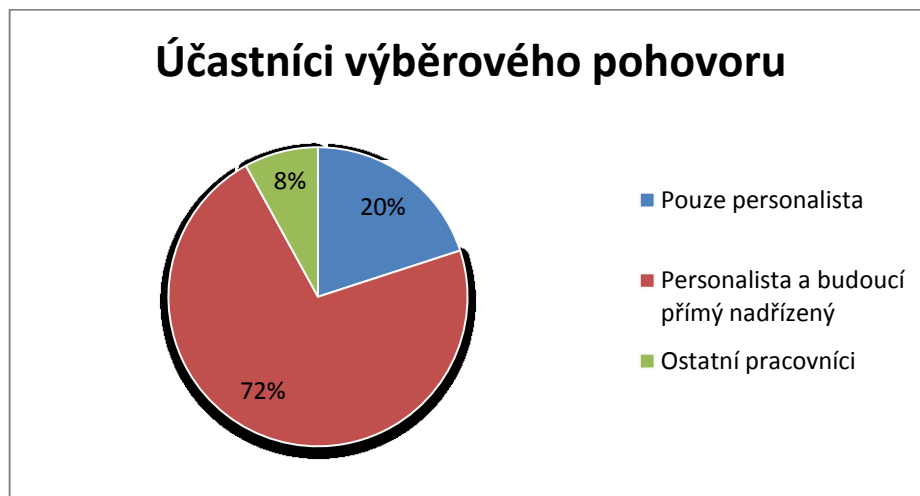
Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost své tehdejší potenciační zaměstnance poprvé oslovila převážně telefonicky. Celkem takto bylo osloveno 55 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost „jinak“, kterou vybralo celkem 38 % zúčastněných. Pouze 7 % respondentů společnost oslovila pomocí emailu.

U této otázky všichni respondenti vybírali z třech možností, kterými mohla společnost na jejich žádost reagovat poprvé. Velký rozdíl mezi odpověďmi dělníků a THP byl především u první možnosti tj. telefonicky. Celkově tuto možnost vybralo 37 % THP a 79 % dělníků. Naopak u druhé nejčastější odpovědi se sešlo více THP (50 %) než dělníků (30 %). Emailem společnost poprvé odpověděla pouze 13 % THP.

Tab. 2: Rozdíl v odpovědích THP a dělníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti	Počet vybraných zaměstnanců		% vyjádření	
	THP	Dělníci	THP	Dělníci
Telefonicky	11	28	37	79
Emailem	4	0	13	0
Jinak	15	12	50	30
Součet	30	40	100	100

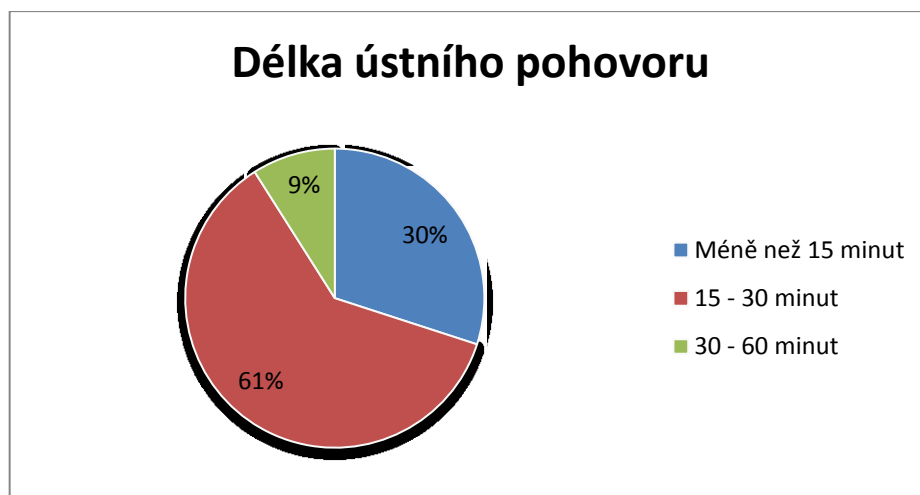
Otázka č. 9: Kdo ze zaměstnanců společnosti se zúčastnil Vašeho výběrového pohovoru?



Obr. 12: Účastníci výběrového pohovoru (Zdroj: vlastní zpracování)

Výběrového pohovoru zaměstnanců společnosti se skoro ve všech případech účastnil personalista společnosti. Pouze personalista se účastnil pohovoru u 20 % respondentů. Nejvíce odpovědí se však sešlo u druhé možnosti, a to znamená, že u 72 % zaměstnanců se výběrového pohovoru účastnil jak personalista, tak i budoucí přímý nadřízený. Pouze u 8 % se pohovoru účastnili jiní pracovníci společnosti.

Otázka č. 10: Jak dlouho trval ústní pohovor?



Obr. 13: Časová délka ústního pohovoru (Zdroj: vlastní zpracování)

I v případě této otázky měli respondenti možnost výběru pouze ze tří možností. Každý zaměstnanec společnosti samozřejmě absolvuje prvotní ústní rozhovor s některým pracovníkem společnosti (jak bylo zjištěno z předešlé otázky, tak nejčastěji se jedná o personalistu a budoucího přímého nadřízeného). Potřebná délka ústního pohovoru

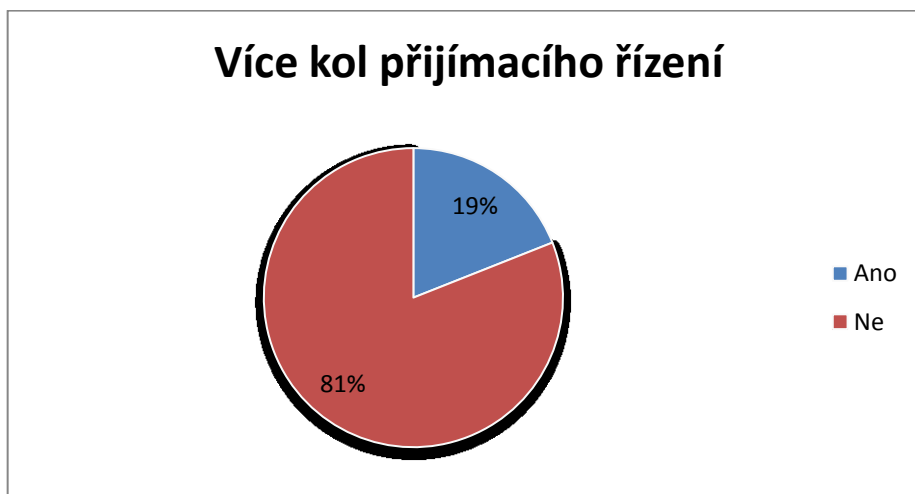
se zaměstnanci se může lišit v závislosti na jednotlivých pracovních místech, ale také v tom, zda jsou volná místa obsazována z vnitřních či vnějších zdrojů zaměstnanců. U této otázky nejvíce zaměstnanců (61 %) zvolilo, že jejich ústní pohovor trval 15 – 30 minut. U dalších 30 % zaměstnanců trval pohovor méně jak 15 minut, zbytek respondentů trávil na ústním pohovoru 30 – 60 minut.

Tab. 3: Rozdíl odpovědí THP a dělníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti	Počet vybraných zaměstnanců		% vyjádření	
	THP	Dělníci	THP	Dělníci
Méně jak 15 minut	2	19	6	48
15 - 30 minut	22	21	74	52
30 - 60 minut	6	0	20	0
Součet	30	40	100	100

V tabulce č. 3 lze jasně vidět rozdíl v délce ústních pohovorů mezi TH pracovníky a výrobními dělníky. Celkem 48 % z oslovených dělníků absolvovalo přijímací pohovor kratší než 15 minut, naopak z THP mělo pouze 6 % respondentů ústní pohovor stejně dlouhý. Menší procentuální rozdíl lze vidět u pohovoru, který trval 15 – 30 minut, u dělníků takto odpovědělo 52 % a u THP 73 %.

Otázka č. 11: Absolvoval/a jste více kol výběrového řízení?



Obr. 14: Počet kol přijímacího řízení (Zdroj: vlastní zpracování)

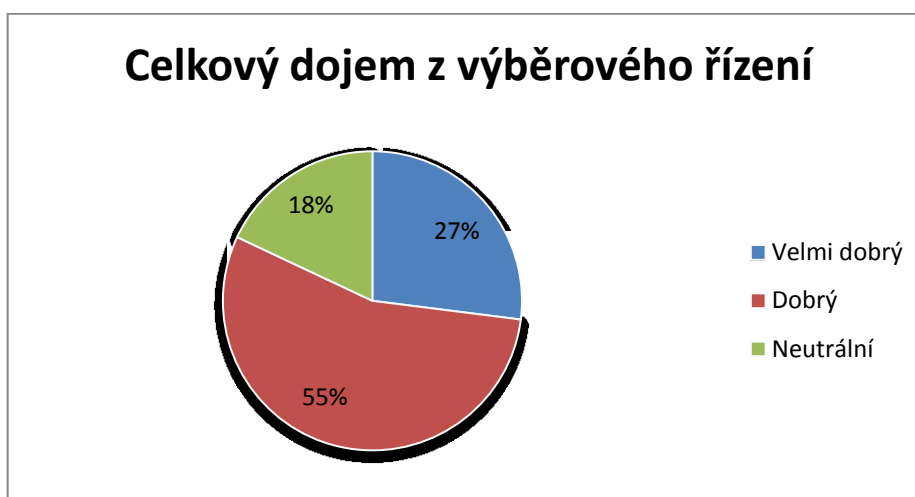
Zaměstnanci, kteří se účastnili tohoto dotazníkové šetření, v 81 % absolvovali pouze jedno kolo přijímacího řízení. Zbýlých 19 % zaměstnanců absolvovalo více kol. Pokud respondenti absolvovali více kol, měli uvést i jejich počet. Všichni tito zaměstnanci uvedli, že jejich přijímací pohovor měl dvě kola.

U této otázky lze počet odpovědí rozdělit pouze u THP, protože nikdo z oslovených dělníků neabsolvoval více kol přijímacího řízení. Přesný procentuální výčet u THP je vyjádřen v tabulce č. 4.

Tab. 4: Odpovědi THP pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti	THP	
	Počet vybraných THP	% vyjádření
Ano	13	43
Ne	17	57
Součet	30	40

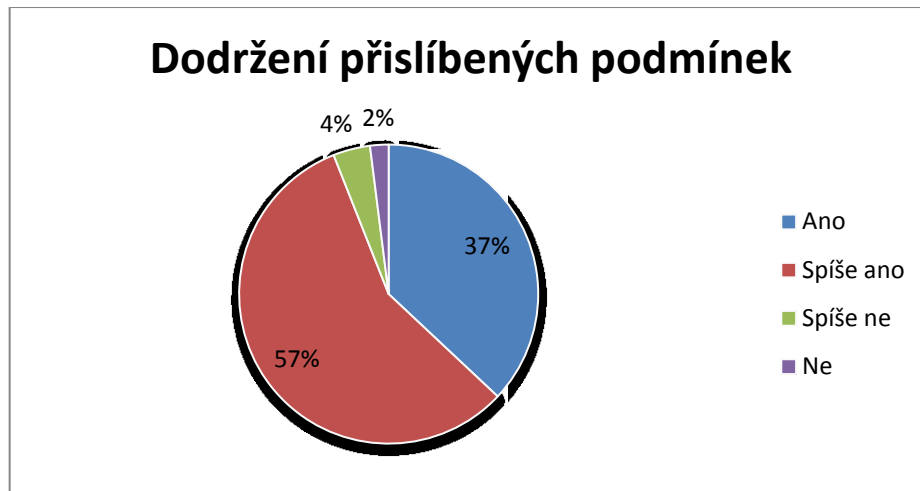
Otázka č. 12: Jaký byl Váš celkový dojem z průběhu výběrového řízení?



Obr. 15: Celkový dojem z výběrového řízení (Zdroj: vlastní zpracování)

Stejně jako u otázky č. 7, která se týkala atmosféry panující během přijímacího pohovoru, měli i zde zaměstnanci možnost výběru z pěti možností. Všichni však zvolili pouze kladné či neutrální odpovědi. Nejvíce zaměstnanců uvedlo, že jejich celkový dojem z průběhu výběrové řízení byl dobrý, celkem tuto možnost vybralo 55 %. Zbýlých 45 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich celkový dojem byl velmi dobrý (27 %) anebo neutrální (18 %).

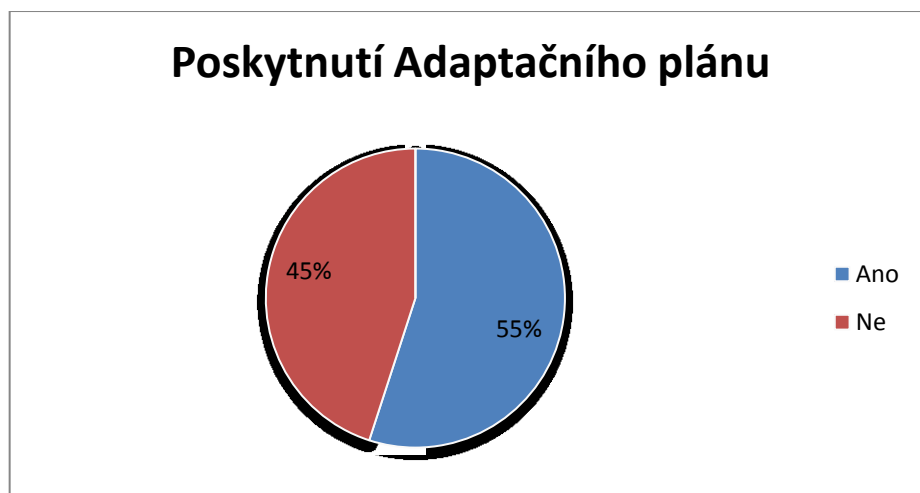
Otázka č. 13: Byly dodrženy všechny podmínky ze strany společnosti přislíbené v rámci přijímacího řízení?



Obr. 16: Dodržení přislíbených podmínek (Zdroj: vlastní zpracování)

Každá společnost se svým potencionálním zaměstnancům snaží přislíbit co nejlepší podmínky a v období s minimální nezaměstnaností lákají i na lepší podmínky, než mají stávající zaměstnanci. Z uvedeného obrázku vyplívá, že u většiny zaměstnanců byly přislíbené podmínky v průběhu výběrového řízení dodrženy. Celkem 94 % respondentů zvolilo kladnou odpověď, a tedy 37 % vybralo odpověď „ano“ a 57 % „spíše ano“.

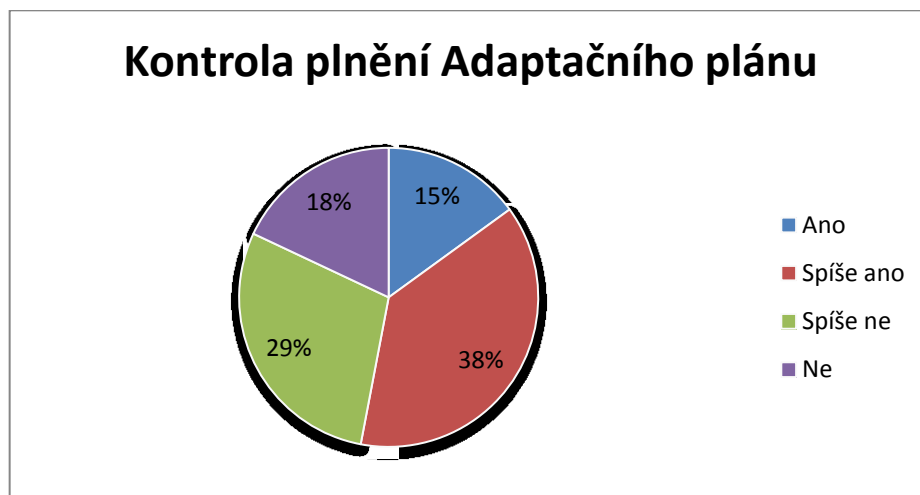
Otázka č. 14: Byl Vám po nástupu poskytnut Adaptační plán?



Obr. 17: Poskytnutí Adaptačního plánu (Zdroj: vlastní zpracování)

Z obrázku 17 vyplívá, že 55 % zaměstnanců byl při jejich nástupu poskytnut Adaptační plán. Zbylým 45 % z dotazovaných plán na jejich adaptaci v rámci svého pracovního místa poskytnut nebyl.

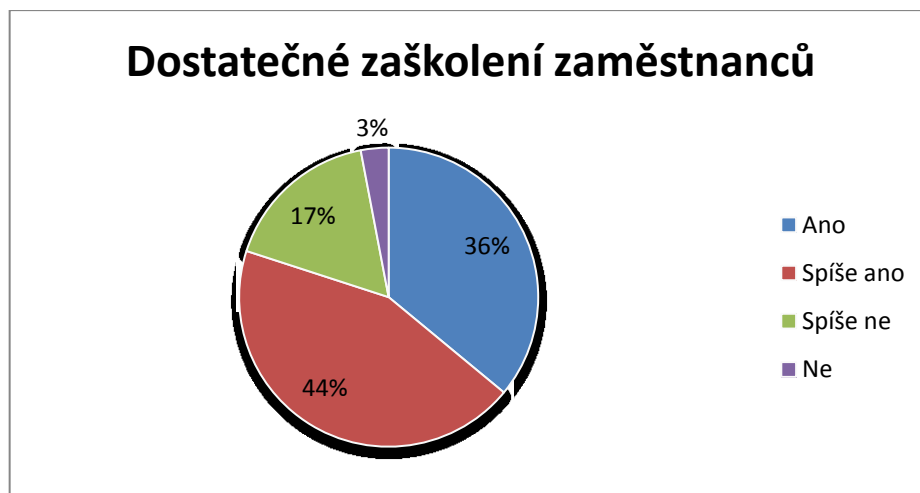
Otázka č. 15: Bylo nadřízeným kontrolováno plnění Adaptačního plánu?



Obr. 18: Kontrola plnění Adaptačního plánu (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 15 přímo navazuje na otázku č. 14, kdy bylo cílem zjistit, zdali je plnění Adaptačního plánu kontrolováno z řad vedoucích zaměstnanců. Z grafu (obrázek č. 18) vyplývá, že nadřízený kontroloval adaptaci pouze u 53 % zaměstnanců, což dává společnosti určitý prostor pro zlepšení.

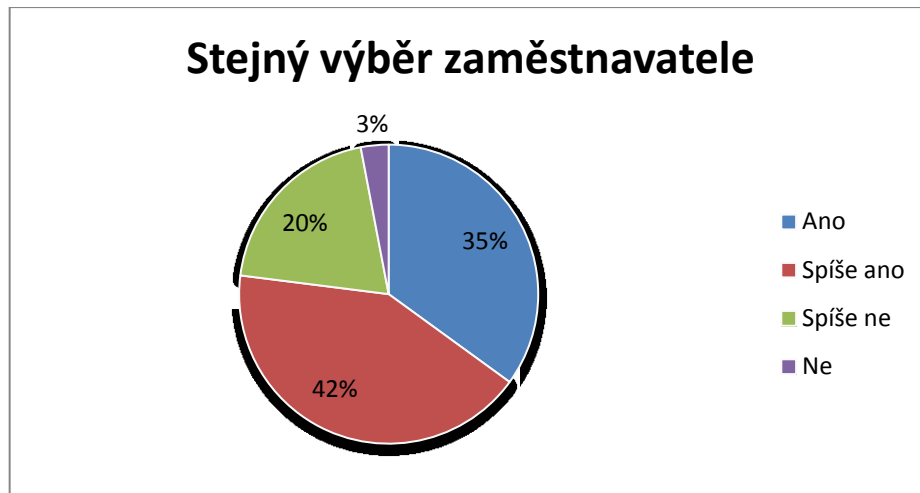
Otázka č. 16: Proběhlo zaškolení z Vašeho pohledu dostatečně?



Obr. 19: Zaškolení zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti dále měli zhodnotit, zda jejich zaškolení bylo dostatečné či nikoliv. Stejně jako u jiných otázek dotazníkového šetření i zde zaměstnanci většinou volili kladné odpovědi. S dostatečným zaškolením naprosto souhlasilo 44 % dotazovaných a 36 % zhodnotilo své zaškolení, tak že bylo spíše dostatečné, 20 % vyjádřilo svůj nesouhlas.

Otázka č. 17: Kdyby jste měl/a na počátku výběrového řízení tytéž informace, jako máte nyní, přihlásil/a byste se znovu do výběrového řízení?



Obr. 20: Stejný výběr zaměstnavatele (Zdroj: vlastní zpracování)

U poslední otázky zaměstnanci hodnotili, zda by se znovu přihlásili do výběrového řízení. Možnost „ano“ vybralo celkem 35 % z oslovených zaměstnanců, „spíše ano“ vybralo 42 %. Naopak odpověď „spíše ne“ vybralo 20 % respondentů a „ne“ vybrali pouze 3 % zaměstnanců.

6.5 SWOT analýza procesu náboru nových zaměstnanců

SWOT analýza je univerzální analytická metoda, díky které je možné získat zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost společnosti. V rámci této práce je SWOT analýza zaměřena na faktory, které pro společnost KLEIN automotive s.r.o. představují silné či slabé stránky (vnitřního prostředí), nebo příležitosti a hrozby (vnější prostředí).

Všechny dané faktory jsou zaměřeny na nábor nových zaměstnanců společnosti a jsou vyjádřeny v tabulce č. 5.

Tab. 5: SWOT analýza náboru nových zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Moderní prostředí	Třísměnný / nepřetržitý provoz
Motivační systém společnosti	Fluktuace stálých zaměstnanců
Informační systém SAP	Nevyužití sociálních sítí pro prezentaci společnosti
Český vlastník	Dopravní obslužnost
Rodinná firma	
Příležitosti	Hrozby
Sociální média a jejich využití pro nabídku volných pracovních míst	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
Využití dalších marketingových nástrojů na rozšíření reklamy	Růst firem v daném regionu a možný odliv zaměstnanců
Rozšíření spolupráce se školami / absolventy	Klesající kvalita absolventů škol
	Nízká míra nezaměstnanosti na trhu práce
	Klesající efektivita a přínos dlouhodobě zaměstnaných pracovníků

Silné stránky společnosti

Při náboru nových zaměstnanců pro společnost KLEIN automotive s.r.o. představují silné stránky především moderní prostředí, dobře vypracovaný motivační systém, ale také implementovaný informační systém SAP. První dva zmíněné faktory, představují silnou stránku pro získávání nových zaměstnanců v tom, že společnost může potenciální zaměstnance tímto ovlivnit při jejich výběru nového zaměstnavatele. Na uchazeče pozitivně zapůsobí prostředí firmy již při první návštěvě při přijímacím pohovoru. Naopak informační systém SAP představuje výhodu pro personální oddělení, které má veškerou administrativu zjednodušenou v tom, že má všechny potřebné „aktivity“ v jednom systému. Zde se nejedná pouze o samotnou evidenci při přijetí nových zaměstnanců, ale dále také o zpracování mezd zaměstnanců, vyjádření jejich struktury atd.

Pro stávající i nové uchazeče pak SAP přináší vysokou míru přesnosti pro stanovování jeho výkonnosti, z toho vyplývající výše mezd a komfortní práci v moderním informačním systému. Dalším pozitivním signálem vůči uchazeči je pak jednoznačně osoba vlastníka, který je patriotem a ve firmě působí i mnoho přímých členů rodiny. Na uchazeče, stejně tak jako na stávající zaměstnance, toto pozitivně působí ve smyslu jistoty a stability.

Slabé stránky společnosti

Za slabou stránku může společnost považovat např. třisměnný či nepřetržitý provoz, ve kterém pracují dělnické profese. Slabou stránku tento faktor představuje hlavně při nábore nových zaměstnanců v tom smyslu, že může omezovat např. matky s malými dětmi, které převážně upřednostňují práci na jednu maximálně na dvě směny. Další negativní faktor v této oblasti představuje míra fluktuace stálých zaměstnanců, se kterou se společnost v posledních měsících potýká. V dnešní moderní době, kdy sociální sítě navštěvují tisíce lidí, by společnost také měla využít síly těchto sítí, která by jí mohla napomoci nejen při prezentaci, ale také v možnosti zveřejnění nabídky pracovních příležitostí. Jako další omezení lze chápat umístění podniku v oblasti, která má nižší stupeň dopravní obslužnosti vzhledem k umístění na hranici krajů, v blízkosti polských hranic a horskému terénu.

Příležitosti

Ze slabých stránek společnosti vychází první příležitost, které by společnost mohla využít, a to právě možnosti využití sociální sítě při zveřejňování nabídky volných pracovních míst. Společnost KLEIN automotive s.r.o. při hledání nových zaměstnanců by se měla zaměřit na sociální sítě, které představují největší možnost získání nových zaměstnanců do výroby. Dále by společnost měla rozšířit marketingové nástroje, které by vedly ke zvýšení povědomí o ní, jako o možném potencionálním zaměstnavateli. I přesto, že společnost již spolupracuje s několika školami, které jsou uvedeny v kapitole 5.2.2., tak by mohla studenty vybraných škol více zapojit do pracovního procesu, např. rozšířením možností praxe, případně navázat další formy spolupráce např. s technickými vysokými školami.

Hrozby

Hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí společnosti, mohou představovat především nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, především proto, že na trhu práce již zůstávají hlavně nezaměstnatelní lidé. Dále se jedná o růst firem v regionu, který by mohl vést k odlivu stávajících zaměstnanců např. za vidinou lepšího mzdového ohodnocení

či lepšího motivačního programu ostatních společností nebo v souvislosti s lepší dopravní obslužností. Jednu z možných hrozeb v procesu náborem nových zaměstnanců může také představovat klesající kvalifikace absolventů škol, která souvisí v širším pojetí s nastavenou školskou politikou. Klesající míra efektivity dlouhodobě zaměstnaných pracovníků může být dána jejich uspokojením se současným stavem a tím pádem, může docházet k nedostatečným podnětům směrem k inovacím. V tomto případě se však současně jedná o příležitost firmy využít nových námětů, zkušeností a dovedností nově zaměstnaných pracovníků.

Z výsledků SWOT analýzy a dotazníkového šetření budou následně zpracovány návrhy na vylepšení slabých stránek společnosti či jisté možnosti na eliminaci stanovených hrozeb.

7 PROJEKT ÚPRAVY NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ

Stejně jako každá společnost chce i firma KLEIN automotive s.r.o. dosáhnout stabilních zisků a chce se stát dominantní na trhu. K tomu společnosti nepomohou pouze její investice do moderních technologií, ale především kvalitní lidské zdroje. Díky klesající nezaměstnanosti v České republice, která konkrétně v Olomouckém kraji představovala k 1. 3. 2018 necelých 5 %, se společnost stále častěji a intenzivněji setkává s problémy při nacházení nových kvalifikovaných pracovníků. Na trhu práce v dnešní době zůstali především lidé, kteří jsou nezaměstnatelní. Řada společností tuto kritickou situaci řeší tím, že přetahují zaměstnance jiným společnostem. Nejen řadoví pracovníci, ale i absolventi vzdělávacích institucí, si při výběru nového zaměstnání mohou opravdu vybírat mezi řadou zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé musí na tento fakt reagovat a jediným způsobem jak mohou získat nové zaměstnance je poskytnout jim takové výhody a zaměstnanecké benefity, které jim není schopna poskytnout jiná okolní společnost. Stejně tak si musí z důvodu rizika zvýšené migrace za účelem zlepšení stávajících pracovních podmínek ostražitě hlídat stávající kmenové zaměstnance. Společnost KLEIN automotive s.r.o. má dobře vypracovaný motivační program zaměstnanců, který by se mohl rozšířit o některé další bonusy, což by v důsledku mohlo přispět k náboru nových kvalifikovaných zaměstnanců.

7.1 Návrhy na podporu stávajících náborových postupů

Z analýzy současného stavu při přijímání nových zaměstnanců vyšlo najevo, že společnost volí dobré postupy při výběru a zaměstnání nových pracovníků. Všechny odpovědi z dotazníků byly vyhodnoceny pozitivně, tzn., že u žádné otázky dotazníkového šetření se nesešlo nejvíce odpovědí u negativních možností výběru. I přesto, že tento výsledek je pro společnost zajisté velmi dobrý, je potřeba se zaměřit na samotný začátek procesu získávání nových zaměstnanců. Pro společnost KLEIN automotive s.r.o., která se také potýká s nedostatkem pracovníků stejně jako ostatní firmy, navrhuji následující alternativy pro optimalizace procesu náboru nových zaměstnanců. Společnost se potýká hlavně s nedostatkem výrobních dělníků, THP má v této době dokonce i nadbytek. Návrhy na zlepšení budou tedy obecné.

7.1.1 Rozšíření reklamy

Společnost by měla při získávání nových zaměstnanců využít více marketingových nástrojů, tj. především by se měla zaměřit na rozšíření reklamy, díky čemuž na sebe upozorní jakožto na kvalitního a seriózního zaměstnavatele. Z dotazníkového šetření vzešlo, že nejvíce oslovených zaměstnanců se dozvědělo o volném pracovním místě od stávajících pracovníků společnosti. Tento fakt přináší společnosti výhodu v tom, že nemusela vynaložit žádné náklady na propagaci nabídky volného pracovního místa. Na druhou stranu by však bylo dobré, obzvláště teď když volná pracovní síla na trhu práce opravdu chybí, rozšířit reklamu o společnosti, tzn. využít dalších marketingových nástrojů, aby se o ní více vědělo a lidé se začali o ni zajímat jakožto o potencionálního zaměstnavatele. Možným řešením je zahájení aktivity na sociální síti Facebook. Druhým návrhem jsou nálepky firemního loga, které by byly nalepeny na osobní auta zaměstnanců.

Založení profilu na Facebooku

Čím dál více společností při své propagaci využívá možnosti založení firemního profilu na sociální síti. V ČR konkrétně sociální síť Facebook využívá přes pět milionů uživatelů. Společnost KLEIN automotive s.r.o. není společnost, která by přímo mohla využít tento marketingový tah k tomu, aby přilákala nové zákazníky nebo mohla upozornit na své produkty, ale mohla by ho využít především k tomu, aby na sebe upozornila jakožto na možného zaměstnavatele, ale také by si zde mohla budovat svou image. Facebook představuje pro společnosti levnou variantu pro doplnění a zlepšení stávajícího internetového marketingu. Díky profilu na této sociální síti může společnost odkazovat na její hlavní webové stránky, informovat své fanoušky o novinkách ve firmě a nabídkách, které se mohou týkat právě volných pracovních míst. Propojení vlastní webové stránky a Facebooku může být dalším krokem prezentace společnosti na Internetu.

Založení firemního profilu na Facebooku je velice jednoduché, rychlé a nepřináší to společnosti žádné náklady na propagaci. Společnost si může vytvořit profil zcela podle jejich představ, tzn., že si zde může vybrat úvodní fotografii, napsat libovolné informace a přidávat komentáře, fotky a videa dle vlastního výběru. Hlavním cílem stránky na Facebooku je především získat co nejvíce fanoušků. Společnost zaměstnává zhruba 700 lidí a většina z nich má právě zde založený svůj osobní profil, což společnosti může napomoci právě v tom, že jakékoliv aktualizace se bude zobrazovat právě fanouškům (které by měli tvořit převážně zaměstnanci společnosti, jejich zákazníci či dodavatelé) stránky, ale při jejich komentářích či sdílení hlavních aktualit se budou uvedené informace

dále rozšiřovat mezi další nespočet jejich přátel. Toho společnost může docílit právě tím, že bude pravidelně aktualizovat informace na svém profilu a bude zde vkládat příspěvky, fotky a videa, které by mohli v tomto případě zaujmout hlavně své potencionální zaměstnance.

Společnost při zakládání profilu na Facebooku potřebuje především vědět, jaký bude název stránky (většinou se stránka jmenuje podle názvu společnosti) a jaký bude propagační text o firmě. Při zakládání profilu je také nutné rozhodnout o profilové a úvodní fotografii, která bude na stránkách zveřejněna. Zde se vybírají především fotografie, které nejlépe prezentují firmu tj. především logo společnosti a fotka z pracovního prostředí. Další obsah stránek záleží pouze na společnosti, jaké další podrobnější informace chce o sobě nechat zveřejnit. Správu facebookového profilu by mohlo mít technicky na starost hlavně IT oddělení společnosti, které se primárně stará o webové stránky společnosti, ve spolupráci s personálním oddělením, které poskytuje všechny potřebné informace. V tomto případě by IT mělo dbát hlavně na propojení nejen samotného odkazu, ale i důležitých informací právě mezi profilem na Facebooku a na webových stránkách společnosti. Přidávání příspěvků a odpovědi na nové komentáře by však mělo být v péči personálního oddělení.

Reklamní nálepky na autech zaměstnanců

Společnost může zvýšit povědomí o své existenci pomocí nálepek svého loga, které by byly implementovány na zadní skla soukromých vozidel kmenových zaměstnanců. Do současnosti byly nálepky využívány pouze pro služební vozidla. Tento typ reklamy přece jenom patří mezi účinné, výhodné a levné, protože zajišťuje prostředek k upoutání pozornosti velkého počtu lidí při minimálních nákladech. Tato myšlenka evokuje založení konkrétního projektu, který by byl finančně podpořen zaměstnavatelem, aby měli zaměstnanci motivaci se projektu zúčastnit a aktivně se tak podílet na zvyšování povědomí o společnosti ve svém okolí. Vzhledem k tomu, že řada kmenových zaměstnanců dojíždí i několik desítek kilometrů, může mít reklama dalekosáhlé dopady.

U tohoto projektu je v první řadě potřeba limitovat počet aut, na která by se reklama umístila. Společnost by pro začátek mohla nechat vyrobit 30 nálepek loga společnosti ve velikosti 20 x 30 cm, které by byly aplikovány na vozidla kmenových zaměstnanců. Podle získaných informací z personálního útvaru dojíždí svými vozidly přibližně polovina zaměstnanců (cca 350 lidí), kteří přijíždí do práce především z okruhu 30 kilometrů.

Z toho vyplívá, že se musí dobře naplánovat, kterým zaměstnancům by byla reklamní nálepka poskytnuta, aby nedošlo k tomu, že by většina aut jezdila pouze v okruhu 10 kilometrů.

Dle daného návrhu by společnost měla nálepky pro soukromá vozidla zaměstnanců rozdělit do tří hlavních tras, které jsou ohraničeny městy právě v okruhu 30 kilometrů od města Štítý. První trasa by vedla z města Štítý do Šumperka, druhá do Zábřehu a třetí do polského města Mezilesí (Międzyzylesie). Přesné znázornění těchto tras je uvedeno na v příloze PII.

Se zaměstnanci, kteří by měli zájem o nálepku loga společnosti, která by mohla být nalepena (stejně jako u služebních vozů) na zadní sklo vozidla, by bylo nutné sepsat patřičnou smlouvu, ve které by byly sepsány potřebné podmínky a forma odměny za rozšiřování reklamy. Stejně tak je vhodné určit, na jakých typech aut by společnost chtěla být propagována. Například by společnost neměla být propagována na autech, která byla vyrobena před více než 20 lety. I tento fakt, by měl být zařazen do smluvních podmínek, včetně přílohy s uvedenou fotografií vozidla zaměstnance, neboť reklama na starších vozidlech by mohla být pro společnost spíše negativní.

7.1.2 Rozšíření motivačního programu společnosti

Lidé si v dnešní době mohou opravdu vybírat zaměstnání, protože většina firem se potýká s problémem nedostatku pracovních sil. Proto zaměstnanci často mění své pracovní pozice a odcházejí z jedné firmy do druhé, tj. narůstá úroveň pracovní migrace. S tímto problémem se také potýká společnost KLEIN automotive s.r.o. Konkurence mezi zaměstnavateli je opravdu velká a jedním ze způsobů jak nalákat nové kvalifikované pracovníky do firmy je nejenom nabídka nadprůměrné mzdy za vykonávanou práci, ale také vytvoření zajímavého programu benefitů. Řada firem nabízí spoustu benefitů jako dovolená navíc, příspěvek na penzijní připojištění, dotované stravování, služební telefon pro soukromé účely, příspěvky na volnočasové aktivity, firemní společenské akce, občerstvení na pracovišti zdarma a další.

Společnost KLEIN automotive s.r.o. má dobře vytvořený motivační program pro své zaměstnance. Program je však vytvořen pouze pro stávající zaměstnance a chybí mu určité zaměření i na nové pracovníky, které by mohl hned od začátku motivovat. Zaměstnanecké benefity, které společnost svým zaměstnancům nabízí, zajisté ovlivňují jejich motivovanost a spokojenost ve společnosti.

Kvůli vlivu okolních firem by se společnost měla zaměřit na poskytnutí takových podmínek svým zaměstnancům, které povedou k jejich spokojenosti. V důsledku se sníží procento migrace kmenových zaměstnanců, ale také si lidé mohou právě díky těmto podmínkám vybrat KLEIN automotive s.r.o. za svého zaměstnavatele.

V této chvíli je motivační program společnosti primárně rozdělen do dvou částí tzn., že společnost poskytuje svým zaměstnancům dva druhy zaměstnaneckých výhod:

a) finanční a sociální výhody

- jedná se např. o výkonnostní prémie ředitele (2x ročně 6 000 Kč), příspěvek na kapitálové životní pojištění (400 Kč měsíčně), příspěvek na stravování, odměny za plně odpracovaný měsíční pracovní fond (2 000 Kč), odměny při pracovních jubileích apod.;

b) zaměstnanecké benefity

- např. podpora vzdělání zaměstnanců, poskytnutí jazykových kurzů, poskytnutí placeného volna (5 dní dovolené navíc), pružná pracovní doba pro klíčové zaměstnance, podpora vzdělání dětí zaměstnanců apod.

Ačkoliv má společnost KLEIN automotive s.r.o. pečlivě vypracovaný systém benefitů, existuje zde prostor pro rozšíření o další, které by nejenom uvítali stávající zaměstnanci, ale mohly by posloužit jako motivace pro získávání nových pracovníků. V následující části budou představeny návrhy na rozšíření benefitů o poskytnutí náborového příspěvku a využití tzv. platebních karet Edenred Benefits.

Náborový příspěvek

Náborový příspěvek začíná být součástí motivačních programů u čím dál více firem. Využívá se především u vyhledávání zaměstnanců tam, kde je jich veliký nedostatek, tj. především u operátorů a manipulantů do výroby. S tímto problémem se setkává společnost velice často, proto byl při návrhu zlepšení procesu náboru nových pracovníků zvolen tento motivační způsob akvizice nových lidí. Výše náborového příspěvku by se měla zajisté odvíjet od jednotlivých pracovních pozic a od fluktuace zaměstnanců. Na tento příspěvek má nárok uchazeč po nástupu do firmy a po splnění předem stanovených podmínek.

V rámci náborového příspěvku, který by společnost mohla novým zaměstnancům poskytnout, je potřeba dobře stanovit podmínky, které by zaměstnanec musel splnit, aby měl nárok na tento příspěvek. V tomto případě je zajisté nutné vypracovat smlouvu, která by se novým zaměstnancům poskytovala při podpisu pracovní smlouvy. V této smlouvě by měly být všechny podmínky dobře zpracované a dostatečně právně ošetřené.

Smlouva by měla obsahovat hlavně následující podmínky:

- částku a způsob vyplácení celého náborového příspěvku, který může být rozdělen do více období;
- zda příspěvek bude mít podobu peněžního či nepeněžního plnění;
- jaká osoba má nárok získat náborový příspěvek;
- jaké budou podmínky přidělení náborového příspěvku apod.

Náborový příspěvek je nutné odlišit od odměny za doporučení kandidáta. Na tento příspěvek má nárok uchazeč o zaměstnání, a to v případě splnění uvedených podmínek v podepisované smlouvě. Naopak na odměnu za doporučení kandidáta mají nárok stávající zaměstnanci společnosti, kteří zde přivedli nového pracovníka. Návrhem tedy není pouze samotný náborový příspěvek, ale také vytvoření fondu odměn pro stávající zaměstnance, kteří doporučí nového pracovníka.

Karta Edenred Benefits

Další možností jak společnost může rozšířit svůj motivační systém je poskytnutí „Karty plné benefitů“, tj. Edenred Benefits. Je o moderní způsob používání běžných papírových stravenek. Zásadní rozdíl je ten, že zaměstnanci mají místo klasického bločku stravenek, jak tomu bylo dříve, platební kartu, na které je uložena jejich hodnota. Způsob použití je stejný jako u každé jiné kreditní karty. Bezkontaktní platební karta Edenred Benefits je vydávána ve spolupráci s Mastercard® se kterou je možné platit jak v klasických kamenných obchodech, tak i na internetu. V tomto případě se jedná tedy o komfortnější způsob placení v porovnání s běžnými stravenkami, které společnost do této chvíle svým zaměstnancům neposkytuje (Edenred, ©2018).



Obr. 21: Edenred Benefits card (Zdroj: Ticket-benefits-card, ©2018)

Majitelé těchto platebních karet, na které jim zaměstnavatel zasílá určitou finanční částku, je mohou využít všude tam, kde je vylepené logo Edenred Benefits. Kartou mohou platit na klasických platebních terminálech, ale společnost také nabízí možnost placení on-line v e-schopech nebo na chytrých telefonech či tabletech pomocí platební aplikace E-Pay by Edenred.

Možnosti této platby se rozšiřují na stále více oblastí, v této chvíli jde s nimi platit např.:

- sport a další aktivní formy odpočinku (ve fitness centrech, aquaparcích, wellness centrech apod.);
- cestování, rekreaci a ubytování;
- zdravotní péči (platby v lékárnách, zdravotních potřebách či v optice);
- kulturu a volný čas (vstupenky do kina, divadla či na koncert);
- vzdělání a osobní rozvoj.

Čím dále více firem má o tyto karty zájem a začíná je zařazovat nejen do svých motivačních programů, ale také na ně začíná lákat nové pracovníky. Každý zaměstnavatel, který chce tento způsob benefitů svým zaměstnancům poskytnout, je jednoduše objedná přes internet. Karty mu přijdou i s pokyny na jejich aktivaci. Zaměstnavatelé mají možnost výběru mezi dvěma typy těchto karet. První z nich je tzv. personalizovaná, kterou lze opakovaně dobíjet a její platnost je tři roky. Druhou možností je tzv. karta nepersonalizovaná, na kterou mohou zaměstnavatelé poslat peníze pouze jednou a její platnost je pouze jeden rok. Společnost KLEIN automotive s.r.o. by mohla využít

personalizované karty, protože sem může svým zaměstnancům pravidelně poskytovat určitou výši peněžní odměny, která bude uvedena v následující kapitole (Edenred, ©2018).

7.2 Vyhodnocení nákladové, časové a rizikové analýzy

Tato projektová část dané diplomové práce bude zaměřena na vyhodnocení návrhů z předešlé kapitoly z pohledu nákladů, časové náročnosti a možného rizika spojeného s implementací jednotlivých variant, které mohou společnosti napomoci při náboru nových zaměstnanců.

Založení profilu na Facebooku

V **časové analýze** u tohoto návrhu lze vyjádřit pouze čas strávený při zakládání stránek na těchto sociálních sítích. IT oddělení, které by mohlo být touto aktivitou pověřeno má všechny prvotní informace, které jsou potřeba při zakládání profilu. Z tohoto důvodu není potřeba započítávat čas strávený s výběrem profilových fotografií či výběrem daných prvotních informací. Zakládání profilu by pro zkušeného pracovníka IT oddělení, který má zkušenost se sociálními sítěmi, neměl činit žádný problém.

Doba strávená při zakládání firemní stránky na Facebooku by neměla být delší než 10 minut. Čas strávený při zakládání stránek by měl být zajisté delší, a to nejméně 1 – 2 hodiny, je totiž důležité zajistit stránce společnosti úspěšný start. Při zakládání stránky je zde také možnost úpravy klasického rozložení, napsání uvítacího příspěvku (slouží k zdůvodnění toho, proč by lidé měli stránku označit, jako To se mi líbí) apod. Správce stránky může navrhnout další své kolegy, aby mu napomohli se správou profilu. Firemní stránky na Facebooku umožňují mnoho variant při nastavení, proto by bylo dobré věnovat zakládání profilu více jak 10 minut.

Dále by správci stránek měli trávit minimálně jednu hodinu denně nad jejich úpravou, aktualizací a reagováním na komentáře fanoušků stránky. Záleží však na potřebě, která je vyvolána změnami ve společnosti. Důležité však je, aby správci drželi stránky neustále aktuální a komunikovali se svými fanoušky.

Náklady při tomto návrhu na zlepšení rozšíření povědomí o společnosti jsou minimální. Společnost při zakládání, nastavení a správě firemních stránek nemusí poskytovateli Facebooku platit žádné poplatky spojené s těmito činnostmi. Poplatky jsou nastaveny pouze v případě, kdy společnost chce mít reklamu na nějaké produkty, činnosti apod.

V tomto případě, kdy by stránky společnosti na této sociální síti sloužili pouze ke zviditelnění společnosti a ne k propagaci žádné reklamy, by tento návrh nepřinesl společnosti žádné náklady kromě mzdy pracovníka, který by strávil čas nad správou stránek. Tohle jsou prvotní náklady, které by společnost pouze zaplatila za založení stránek.

Pokud by se dále společnost rozhodla na svých stránkách více propagovat svou inzerci, tak by s provozem stránek byly spojené i další náklady. Přesné vyčíslení nákladů je v tomto případě těžké určit, protože by záleželo na tom, jak velice by společnost chtěla svou inzerci rozšířit. Minimální náklady u propagovaných příspěvků jsou stanoveny na 1 USD za den (ke 28. 3. 2018 1 USD = 20,533 CZK). Celková cena se tedy odvíjí od rozsahu propagace (Facebook business, ©2018).

Založení firemních stránek na Facebooku sebou zajisté nese i určitá **rizika**. Daná rizika jsou shrnuta v tabulce č. 6.

Tab. 6: Vyjádření dopadu rizika (Zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Riziko
1	Malý počet fanoušků stránky
2	Negativní komentáře u příspěvků

Riziko **malého počtu fanoušků** by v dopadu znamenalo neúspěch kampaně, neboť je-li cíleno k oslovení co největšího počtu potenciálních uchazečů o zaměstnání, musí zde být měřitelný dopad, kdy kritériem je právě počet fanoušků. Za předpokladu, že společnost zaměstnává cca 700 lidí (z toho je předpoklad, že většina z nich má založený osobní účet na Facebooku), malý počet fanoušků může představovat např. pouze 200 zaměstnanců společnosti. Riziko lze minimalizovat investicí do marketingové podpory. Riziko **negativních komentářů u příspěvků** (které subjektivně hodnotím jako nejzásadnější, ať už z pohledu intenzity dopadu tak pravděpodobnosti výskytu) může mít velmi zásadní dopad na dobré jméno společnosti.

Reklamní nálepky na autech zaměstnanců

Realizace tohoto návrhu bude mít zajisté delší časovou osu, než založení stránek na sociální síti Facebook. **Časovou analýzu** lze tedy rozdělit na dvě části. Nejprve by společnost měla poskytnout zaměstnancům informace o možnosti nalepení firemního

loga na jejich soukromé vozy včetně informací o jejich odměně, která bude popsána v nákladové analýze. Zájemci by se mohli hlásit do 14 dnů od vypsaní této možnosti na personální oddělení, které by tento projekt řídilo. Po dosažení potřebného počtu zájemců (30 lidí) odpovědné oddělení, které dělá kalkulace všech projektů, musí vybrat firmu, která je schopna vyrobit požadované nálepky na vozidla.

Všechny oslovené firmy, u kterých byla provedena předběžná poptávka, jsou schopny požadované zboží vyrobit do pěti pracovních dní. I s následnou dobou odeslání, která se v České republice pohybuje kolem 1-2 dnů, by mohly být nálepky obdrženy nejpozději do sedmi pracovních dnů. Poslední čas, který by musel být věnován tomuto projektu, je časové rozmezí stanovené k instalaci nálepek na vybraná vozidla. Dodavatelská firma je schopna zajistit nejen samotné dodání nálepek, ale také je ochotna dvakrát poslat do společnosti svého pracovníka, který by v areálu společnosti nainstaloval nálepky na vozidla zaměstnanců.

Společnost by zajisté měla po realizaci tohoto projektu sledovat jeho úspěšnost, tedy zda se noví pracovníci opravdu dozvěděli o společnosti díky této formě reklamy. Při nástupu nových zaměstnanců dělá personální oddělení průzkum o tom, kde se dozvěděli o volném pracovním místě, nově by se mohla zjišťovat účinnost této reklamy, tj. zda se uchazeči o zaměstnání začali o společnost zajímat díky tomu, že viděli firemní logo na některém z vozů. V případě úspěšné kampaně může společnost projekt rozvinout a implementovat nálepky na další vozidla.

Náklady na tento projekt představují celkovou cenu spojenou s pořízením a instalací nálepek firemního loga na vozidla a náklady za odměnu pro zaměstnance. U oslovených firem, které by mohly být dodavateli nálepek, se cena standardně pohybuje v rozmezí 1 500 - 1 700 Kč/ks, kdy cena zahrnuje instalaci. V případě třiceti implementovaných nálepek by se tak celkové náklady na pořízení pohybovaly v rozmezí 45 000 Kč - 51 000 Kč bez DPH.

U odměn pro zaměstnance lze poskytnout jednorázovou odměnu přímo do mzdy. Odměnu je potřeba určit v takové výši, aby byla pro zaměstnance motivující k tomu, aby měli zájem o nalepení firemního loga na své vozy. Společnost by mohla zaměstnance odměňovat 6 000 Kč ročně zpětně s podmínkou smluvně stanoveného minimálního počtu kilometrů, které auto musí najet. Při nesplnění této podmínky by zaměstnancům nebyla vyplacena celá výše této částky, ale jen polovina, tj. 3 000 Kč. Při dodržení podmínek u všech zaměstnanců by celkové roční náklady na odměny činily 180 000 Kč.

V případě, kdy by zaměstnanci opustili společnost v průběhu roku, by jim byla vyplacena poměrná část. Verifikace počtu najetých km by bylo prováděno personálním oddělením, a to buď formou osobní kontroly, nebo obdržáním fotokopie palubní desky s nájezdem daného vozidla.

Reklama na autech zaměstnanců spolu nese také jistá **rizika**, která by mohla ohrozit chod rozšiřování povědomí o společnosti. Možná rizika jsou shrnuta v tabulce č. 7.

Tab. 7: Rizika spojená s reklamními nálepkami (Zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Riziko
1	Špatná kvalita nálepek
2	Selhání dodavatele
3	Nedodržení smluvních podmínek ze strany zaměstnanců
4	Poškození vozidel při instalaci

Špatná kvalita nálepek se může projevit nedokonalým přilnutím k vozidlu, tj. může docházet k odlepování. V takovémto případě by bylo nutné v záruční době uplatnit reklamaci nebo po záruční době vynaložit náklady na opravu. Oba přístupy sebou nesou náklady, kdy v prvním případě jsou nákladem buď odměna a cestovné pro zaměstnance, který si ve svém volnu pojedje s vozidlem záležitost vyřídit, nebo mzda zaměstnance za předpokladu vyřízení v pracovní době. Po uplynutí záruční doby jsou oba přístupy doplněny o náklady na pořízení a instalaci nové nálepky. Riziko **selhání dodavatele** může způsobit prodlevu v počátečním datu používání nálepky, což by mohlo být ošetřeno ve smlouvě doložkou s definovaným penálem z prodlení. Riziko **nedodržení smluvních podmínek ze strany zaměstnanců** se může projevit nedodržením minimálního počtu ujetých kilometrů. V takovém případě by zaměstnanci byla vyplacena pouze poloviční odměna, což je zmíněno v odstavci výše. Riziko **poškození vozidel při instalaci** nese dodavatelská firma. Pokud by tedy na vozidle zaměstnance vznikla škoda v průběhu instalace, celá záležitost by byla vyřízena na vrub dodavatele, což by bylo nutné definovat ve smlouvě.

Náborový příspěvek

V rámci časové analýzy je potřeba zahrnout do smluvních podmínek, které jsou podepisovány novými zaměstnanci společně s pracovní smlouvou, doložku definující vyplacení náborového příspěvku ve třech fázích. V praxi by to znamenalo, že by společnost vyplatila 1/3 náborového příspěvku po uplynutí zkušební doby, tj. po třech měsících, druhou část by vyplatila po uplynutí šesti měsíců a poslední díl by byl vyplacen po uplynutí jednoho roku. Tímto rozložením se zvýší motivace nových pracovníků k tomu, aby zůstali déle ve společnosti a nechtěli ji brzo po nástupu opustit.

Z analýzy náboru stávajících zaměstnanců společnosti vyšlo najevo, že nejvíce oslovených respondentů se o volném pracovním místě dozvědělo od stávajících zaměstnanců společnosti. Proto by bylo rovněž dobré, aby i tito zaměstnanci byli finančně ohodnoceni za to, že přivedou do společnosti nového pracovníka. Finanční odměna pro tyto pracovníky by měla být vyplácena jednorázově po uplynutí zkušební doby.

Náklady spojené s výší náborového příspěvku by se jistě měly lišit v rámci jednotlivých pracovních pozic. U firem, které již poskytují tento způsob benefitu se jeho výše pohybuje u dělnických profesí mezi 5 000 – 10 000 Kč, u kvalifikovanějších pozic osciluje mezi 10 000 – 20 000 Kč a u pozic speciálně kvalifikovaných a nedostatkových pracovníků výše náborového příspěvku zpravidla představuje 20 000 – 40 000 Kč. Společnost KLEIN automotive s.r.o. se potýká především s problémem nedostatku zaměstnanců do výroby, proto kalkulace nákladů bude zaměřena především na náborový příspěvek pro tyto profese. Celkové vyčíslení náborového příspěvku pro jednotlivé skupiny zaměstnanců je vyobrazeno v tabulce 8.

Tab. 8: Výše náborového příspěvku (Zdroj: vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Výše příspěvku			
	po 3. měsíci	po 6. měsíci	po roce	Celkem
Výrobní dělník	2 000 Kč	3 000 Kč	5 000 Kč	10 000 Kč
Kvalifikovanější obsluha výroby	4 000 Kč	5 000 Kč	7 000 Kč	16 000 Kč
THP	4 000 Kč	5 000 Kč	9 000 Kč	18 000 Kč
Speciálně kvalifikovaní THP	6 000 Kč	9 000 Kč	15 000 Kč	25 000 Kč

Rozdělení náborového příspěvku je adekvátní reakcí na situaci na trhu práce. Díky zavedení daných náborových příspěvků se společnost stane atraktivnějším zaměstnavatelem pro uchazeče o zaměstnání ve srovnání s firmami v okolí.

U výrobního dělníka je navrhovaná výše náborového příspěvku 10 000 Kč. U kvalifikovanější obsluhy výroby (do této skupiny spadají např. nástrojaři) by měl být náborový příspěvek vyšší, zde konkrétně navrhovaná částka činí 16 000 Kč za stejně dlouhé odpracované období.

Při vytváření tohoto projektu došlo k navržení také výše příspěvku pro THP, který však není pro společnost v březnu 2018 atraktivní, ale do budoucna by se tato situace mohla změnit. Proto jsou také THP rozděleni na dvě kategorie, kdy první jsou standardní TH pracovníci (např. účetní), u kterých je výše náborového příspěvku deklarována na 18 000 Kč. Druhou skupinu tvoří specializovaní THP pracovníci, kterých je na pracovním trhu nedostatek (např. se jedná o IT analytiku se specializací na SAP). U těchto pracovníků by měl být příspěvek nejvyšší, a proto je navrženo poskytnout jim náborový příspěvek ve výši 25 000 Kč. U vyjádření těchto celkových výší náborových příspěvků bylo vycházeno z ohodnocení, které se na trhu u jednotlivých pozic běžně používá.

Dle informací z personálního oddělení v roce 2017 průměrně v každém měsíci nastoupilo šest nových zaměstnanců a sedm společnost opustilo. Proto je potřeba se zaměřit na projekty, které pomohou získat nové pracovníky, ale také na projekty, které pomohou společnosti si zaměstnance dlouho udržet. Daný počet nových zaměstnanců je tvořen výrobními dělníky, počet THP se nijak výrazně neměnil. Z toho vyplývá, že kdyby do společnosti dále nastupovalo šest výrobních dělníků měsíčně, tak by minimální náklady na poskytnutí náborového příspěvku těmto novým pracovníkům představovaly 60 000 Kč každý měsíc.

V případě odměn pro stávající zaměstnance, kteří doporučí na volné pracovní místo kvalifikovaného pracovníka, by bylo dobré, aby byli zaměstnanci hodnoceni následovně. Pokud zaměstnanci doporučí člověka do výroby, tak by finanční odměna měla představovat minimálně 5 000 Kč. V druhém případě, kdy by došlo k doporučení nového pracovníka na administrativní pozici, by zaměstnanci mohla být vyplacena odměna ve výši 8 000 Kč.

Rizika spojená s poskytnutím náborového příspěvku jsou ta, že pro nové zaměstnance nebude příspěvek dostatečně motivující k tomu, aby ve společnosti dlouho pracovali.

Tab. 9: Riziko spojené s náborovým příspěvkem (Zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Riziko
1	Odchod zaměstnanců během 1 roku
2	Odchod zaměstnanců po získání náborového příspěvku

Daná rizika představují hlavně to, že noví zaměstnanci **opustí společnost během prvního roku zaměstnání**, ve kterém mají postupně pobírat části náborového příspěvku. Jednou ze smluvních podmínek, které by nový zaměstnanec podepisoval současně s pracovní smlouvou, by zajisté bylo jasné řešení této situace. Druhým rizikem je, že zaměstnanci **společnost opustí po roce zaměstnání**, kdy přijmou poslední část náborového příspěvku. I s tímto rizikem společnost musí počítat a stanovit výši libovolného příspěvku v takové výši, aby zaměstnanci společnosti přinesli větší užitek, než jaká by byla výše jejich náborového příspěvku.

Karta Edenred Benefits

Pro společnost by realizace tohoto projektu nepředstavovala výraznou **časovou** náročnost. Karty lze totiž jednoduše objednat přes internetové stránky www.edenred.cz, a to prostřednictvím odkazu <https://www.edenred.cz/content/all/nova-objednavka>. Dodání karet trvá cca sedm dní od jejich objednání, záleží však na požadovaném množství. Dodavatel dodá platební karty i s pokyny na jejich aktivaci. Způsob zprovoznění byl již popsán v kapitole 7.1.2.

Po obdržení objednaného množství těchto platebních karet by bylo dobré, kdyby personální oddělení, které by mělo karty zaměstnancům předávat, zajistilo, aby jejich aktivace u všech zaměstnanců proběhla do jednoho měsíce. S předáním karet jsou zajisté spojeny určité administrativní kroky, jako je např. tvorba předávajících protokolů, vytvoření nového interního protokolu, zařazení do mzdového systému apod. Díky tomu, že společnost zaměstnává cca 700 lidí, tak je časová náročnost tohoto celého procesu stanovena na období právě jednoho měsíce. Po aktivaci všech karet by společnost zasílala jistou finanční částku na tyto platební karty svým zaměstnancům současně se zasláním jejich mezd. Mzdy jsou zaměstnancům zasílány vždy do 14. dne v měsíci.

Dodavatel karet Edenred Benefits zaručuje nulové poplatky spojené s objednáním a následnou výrobou plastových platebních karet. **Náklady** spojené s pořízením těchto platebních karet jsou tedy mzdy zaměstnanců, kteří by měli všechny potřebné úkony na starost, náklady spojené s převodem finanční částky z účtu na účet a poskytovaná motivační částka všem zaměstnancům. Dle stanoveného návrhu by společnost měla využít možnosti personalizovaných platebních karet, z toho důvodu, že na ně může zaměstnancům pravidelně po dobu tří let zasílat určitou finanční částku.

Zaměstnavatel může na karty posílat svým zaměstnancům libovolnou finanční odměnu, nejnižší stanovená částka však představuje 200 Kč. Karta Edenred Benefits představuje hlavně výhodu v tom, že s ní majitelé mohou platit v různých typech zařízení, které jsou podpořeny sítí partnerů dodavatelské společnosti. Z tohoto důvodu, by společnost měla zaměstnancům poskytovat na platební karty částku větší než 200 Kč, protože tím zvýší jejich motivaci.

Dané rozšíření motivačního programu by sloužilo pro všechny zaměstnance. Využití Edenred Benefits by představovalo další motivační prvek k tomu, aby stávající zaměstnanci neopouštěli společnost. Na druhé straně by sloužil jako jeden z rozhodovacích prvků při výběru zaměstnání nových pracovníků. Společnost by zajisté neměla poskytovat tyto platební karty novým zaměstnancům ihned po jejich nástupu, ale optimální je dát zaměstnancům platební karty po třech měsících, tj. po skončení zkušební doby. Dále by společnost mohla platební karty využít k vyplácení náborového příspěvku v rámci stanoveného času, který byl navrhnout v této kapitole. Majiteli karet jsou jednotliví pracovníci, a proto při jejich odchodu by společnost pouze přestala na dané karty zasílat určitou finanční částku.

Návrhem je, že by společnost stálým zaměstnancům mohla poskytovat měsíční finanční odměnu ve výši 500 Kč. Kdyby společnost využila tento motivační prvek k získání nových pracovníků, tak by jim mohla po skončení zkušební doby poskytnout nejen navržených 500 Kč, ale i dalších 1 000 Kč, které by sloužily jako další forma náborového příspěvku. Tento postup by mohl zvýšit motivaci potencionálních zaměstnanců, při výběru svého nového zaměstnavatele. Celkové měsíční náklady by společnost v současné době, kdy zaměstnává 705 kmenových zaměstnanců, představovaly částku 352 500 Kč, za předpokladu poskytnutí 500 Kč každému zaměstnanci.

Dle fluktuace zaměstnanců do společnosti přichází každý měsíc v průměru šest pracovníků. Kdyby tomu bylo takto i nadále a noví pracovníci zůstali ve společnosti déle jak tři měsíce, znamenalo by to pro společnost zvýšení nákladů na poskytnutí tohoto benefičního prvku právě o 6 000 Kč.

Tento projekt po zvážení může přinést pouze **rizika** týkající se špatného dodání platebních karet či jejich nefunkčnosti. V tomto případě si tyto problémy řeší sami zaměstnanci, kteří nahlásí dodavatelské firmě jejich nefunkčnost a ta jim zašle karty nové, nebo se snaží operativně odstranit vzniklé problémy.

Tab. 10: Problémy s kartami Edenred Benefits (Zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Riziko
1	Dodání špatných platebních karet
2	Nefunkčnost karet

7.3 Závěrečné zhodnocení projektové části

Společnosti KLEIN automotive s.r.o. byly navrženy celkem čtyři projekty, které by jí mohly napomoci při náboru nových zaměstnanců. Projekty byly rozděleny do dvou hlavních kategorií, které by celkově mohly přispět nejen samotnému náboru nových pracovníků, ale také ke zvýšení motivace stávajících zaměstnanců aby nedocházelo k nežádoucí fluktuaci pracovníků. Z analýzy průběhu náboru stávajících zaměstnanců společnosti vyšlo, že nejvíce pracovníků se o volném pracovním místě dozvědělo od stávajících zaměstnanců společnosti. Od tohoto faktu se tedy odvíjely návrhy na zlepšení tohoto procesu. Společnost při konzultacích o možných projektech nestanovila žádný pevný rozpočet, který by měl být na projekty určen, proto bylo možné navrhnout téměř cokoliv.

7.3.1 Komplexní časová analýza

Každý z uvedených projektů zabere společnosti určitý čas s jejich přípravou. Doba, která je potřebná k realizaci jednotlivých projektů je uvedena u každé kategorie projektů zvlášť. Žádný navrhovaný projekt není nijak časově náročný, ani není závislý na plnění určitých postupů. U všech projektů se jedná hlavně o čas strávený nad administrativou.

Při rozdělení projektů do dvou kategorií je potřeba udělat časovou analýzu na každou kategorii zvlášť, protože každá z nich se zaměřuje na jinou oblast zlepšení stávajícího nábory nových zaměstnanců. První z nich je zaměřena na rozšíření povědomí o společnosti. V této kategorii byly navrženy dva projekty, první se týkal založení firemního profilu na sociální síti Facebook a druhý na poskytnutí nálepek loga společnosti na vozidla kmenových zaměstnanců, který je jednoznačně časově náročnější. Při stávající situaci, kdy se společnost potýká s určitou mírou fluktuace a s nedostatkem výrobních pracovníků, lze z obecného hlediska konstatovat, že společnost by měla dané návrhy odstartovat v následujících měsících.

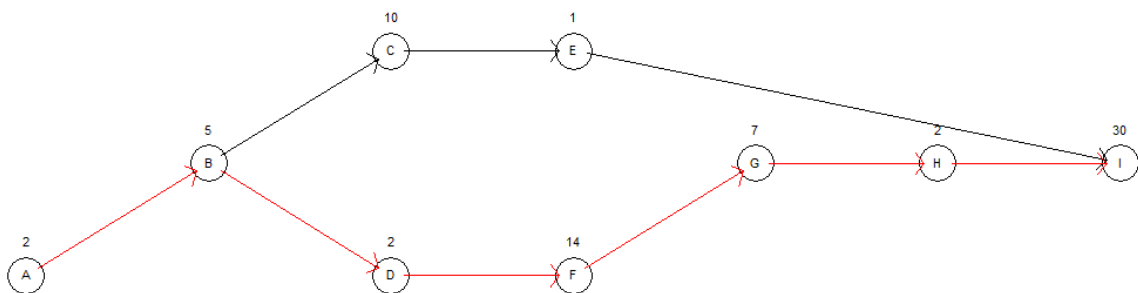
Tabulka č. 11 ukazuje jednotlivé činnosti, které jsou potřebné k vytvoření obou projektů. Každé činnosti je přiřazena doba trvání a také jsou zde uvedeny činnosti, které jednotlivým činnostem předcházejí.

Tab. 11: Činnosti spojené s projektem (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání ve dnech	Předchozí činnost
A	Stanovení cílů	2	-
B	Návrh projektů	5	A
C	Vytvoření potřebné dokumentace	10	B
D	Vyhledání dodavatele nálepek loga společnosti	2	B
E	Tvorba Facebookového profilu	1	C
F	Přihlášení zájemců o nálepky	14	D
G	Dodání nálepek	7	F
H	Polepení vozidel	2	G
I	Měření a kontrola účinnosti projektu	30	E, H

Doba trvání celého procesu, který by měl vést ke zvýšení povědomí o společnosti je stanovena na 62 dní, které jsou potřebné na celou přípravu projektu a následné vyhodnocení. Do této doby je započítané prvotní stanovení cílů, což znamená, na jaké cílové skupiny chce společnost zacílit, aby se zajímali o KLEIN automotive s.r.o. jako o svého zaměstnavatele. Dále jsou zde stanoveny jednotlivé doby trvání příprav jednotlivých projektů. Konečným bodem je čas stanovený na vyhodnocení účinnosti projektů, čas je stanoven odhadem na 30 dní, ale společnost zajisté nebude moct začít měřit účinnost projektů ihned po jejich realizaci, ale např. až po půl roce od odstartování projektu.

Podrobnější náhled na časový plán realizace těchto stanovených projektů umožňuje metoda Critical Path Method (CPM), kterou je možné vygenerovat pomocí softwaru WinQSB. CPM je nástroj, který určí kritickou cestu, která představuje takové činnosti, u kterých nejsou časové rezervy k jejich realizaci. Kdyby došlo k prodloužení těchto činností, které jsou uvedeny na kritické cestě, tak by mohlo dojít k navýšení časové náročnosti celého projektu.



Obr. 22: Síťový graf u činností na podporu zvýšení povědomí o společnosti (Zdroj: vlastní zpracování v programu WinQSB)

Kritická cesta v realizaci projektů na zvýšení povědomí o společnosti je znázorněna na obrázku 22 červenou barvou. V případě prodloužení některých činností, které jsou vyznačeny na této cestě, dojde k prodloužení celé přípravy k odstartování projektů. Z obrázku je zřejmé, že projekt má pouze jednu kritickou cestu a jen u činnosti C a E může vzniknout časová rezerva 14 dní, která nenaruší chod celého projektu.

Specifické vyznačení doby jednotlivých projektů je znázorněn v obrázku č. 23, který definuje nejdříve možný start a konec jednotlivých činností.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	62					
A	2	0	2	0	2	0
B	5	2	7	2	7	0
C	10	7	17	21	31	14
D	2	7	9	7	9	0
E	1	17	18	31	32	14
F	14	9	23	9	23	0
G	7	23	30	23	30	0
H	2	30	32	30	32	0
I	30	32	62	32	62	0

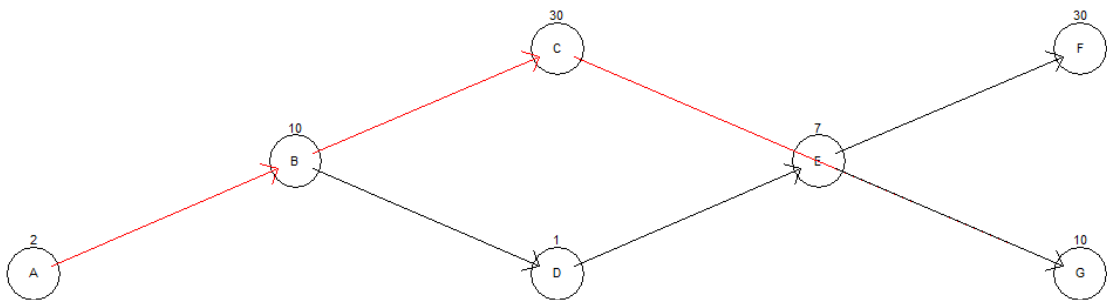
Obr. 23: Výsledky síťové analýzy (Zdroj: vlastní zpracování v programu WinQSB)

U druhé kategorie navrhnutých projektů, které se zaměřují na rozšíření motivačního programu, bude časová analýza jednodušší, protože zde se jedná především o administrativní činnosti spojené s přípravou projektů. Jedná se především o definování podmínek, za kterých budou mít zaměstnanci na benefity nárok, zařazení výhod do motivačního programu společnosti, vytvoření potřebných smluv atd. Všechny tyto kroky budou v popisu činností obsaženy v kolonce vytvoření potřebné dokumentace. Přesný výčet činností, včetně jejich doby trvání a návaznosti je vyjádřen v tabulce 12.

Tab. 12: Popis činností u motivačních projektů (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání ve dnech	Předchozí činnost
A	Stanovení cílů	2	-
B	Návrh projektů	10	A
C	Vytvoření potřebné dokumentace	30	B
D	Objednání karet Edenret Benefits	1	B
E	Dodání platebních karet	7	D
F	Předání platebních karet zaměstnancům	30	E
G	Měření a kontrola účinnosti projektu	10	C, E

Stejně jako u první kategorie projektu na zlepšení stávajícího náborového procesu i zde bylo pro vyjádření časové náročnosti využito metody CPM. Z výsledků analýzy vyšlo, že stanovené dva projekty by trvaly celkem 52 dní včetně vyhodnocení jejich účinnosti. Za měřitelný účinek lze v tomto případě považovat míru fluktuace a počet nových zaměstnanců, kteří si díky poskytnutí náborového příspěvku vybrali společnost KLEIN automotive s.r.o. za svého zaměstnavatele.



Obr. 24: Síťový graf na zlepšení motivačního programu (zdroj: vlastní zpracování v programu WinQSB)

Stejně jako v prvním případě bylo i u těchto činností důležité zjistit kritickou cestu, která je zvýrazněna červenou barvou. Kritická cesta znázorňuje činnosti, u které nemají žádnou časovou rezervu, v případě jejich opoždění dojde také k prodloužení celé doby trvání projektu. Časová rezerva vznikla u činností D, E a F vždy po dvou dnech, přesné časové rozmezí je opět znázorněno v obrázku č. 25.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	52					
A	2	0	2	0	2	0
B	10	2	12	2	12	0
C	30	12	42	12	42	0
D	1	12	13	14	15	2
E	7	13	20	15	22	2
F	30	20	50	22	52	2
G	10	42	52	42	52	0

Obr. 25: Výsledky síťové analýzy pro motivační program (zdroj: vlastní zpracování v programu WinQSB)

Z výsledků časové analýzy lze jasně vidět, že časově náročnější na přípravu, realizaci a následné vyhodnocení účinnosti jsou projekty v první kategorii, což znamená projekty zaměřené a zvýšení povědomí o společnosti. U těchto projektů byla celková doba stanovena na 62 dní.

Časová náročnost může být delší z toho důvodu, že společnost bude oslovovat potencionální zaměstnance z vnějšku, kde je zajisté potřebný delší čas na vyhodnocení úspěšnosti projektu. V případě zlepšení motivačního programu společnosti by navrhované projekty představovaly 52 denní časovou náročnost. Za předpokladu, že většinu činností spojených s oběma kategoriemi bude mít na starost personální oddělení, tak by zajisté šlo zajistit, aby projekty byly zahájeny zároveň.

7.3.2 Komplexní nákladová analýza

Každý z uvedených projektů sebou přináší určité investice, které je potřeba na projekty vynaložit. Některé projekty jsou méně nákladné, některé více. Nejlevnější projekt je však založení stránek na sociální síti Facebook, v tomto případě (za předpokladu, že společnost nebude chtít nějakou formu větší propagace) se náklady týkají pouze mzdy TH pracovníků, kteří by stránky obsluhovali. Naopak za nejdražší projekt lze považovat náborový příspěvek, který by společnost poskytovala novým zaměstnancům. Výsledkem této části budou celkové náklady na navrhované projekty.

U každého projektu je zajisté potřebná příprava ze strany současných zaměstnanců společnosti, kteří by se museli věnovat každému projektu. Proto do výpočtu celkových nákladů na rozjetí daných čtyř projektů je potřeba započítat také náklady na mzdy těchto pracovníků. Průměrná měsíční mzda THP ve společnosti KLEIN automotive s.r.o. představuje 30 000 Kč. Při stanoveném týdenním hodinovém fondu, který zaměstnanci musí odpracovat (tzn. 37,5 hodiny týdně) je průměrná hodinová mzda THP stanovena na 200 Kč. Z tohoto faktu budou dále odvozeny celkové náklady na mzdu pracovníků, kteří by se projekty zabývali.

Celkové náklady na rozjetí projektů jsou vyjádřeny v tabulce 13.

Tab. 13: Náklady na projekty (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Náklad v Kč
Pořízení nálepek včetně jejich instalace	51 000
Náborový příspěvek pro výrobní dělníky	26 000
Příspěvek na karty Edenret Benefits	2 000
Mzdy THP	16 000
Celkem	95 000
Náborový příspěvek pro THP	43 000
Příspěvek na karty Edenret Benefits	2 000
Celkem	140 000

Z tabulky 13 jsou jasně vidět celkové náklady týkající se náborem nových pracovníků při rozjetí všech čtyř projektů. Celkové vyčíslení nákladů je stanoveno za předpokladu, že by společnost vybrala nejdražšího dodavatele nálepek, tj. 1 700 Kč/ ks. V tomto případě (při vyrobení 30 nálepek) by celkové náklady za nálepky a jejich instalaci představovaly celkem částku 51 000 Kč, nejdražší varianta byla zvolena z toho důvodu, že je lepší počítat z více náklady, než aby pak scházely peníze v celkovém rozpočtu. Tato cena je však jednorázová.

Do nákladů je také zapotřebí započítat i mzdy THP, kteří se budou všemi projekty v rámci své pracovní doby zabývat. Celková částka 16 000 Kč vyjadřuje mzdu dvou TH pracovníků, kteří by se potřebnou administrativou zabývali celkem dvě hodiny denně po dobu jednoho měsíce. Náklady vycházejí z průměrné měsíční hodinové mzdy jednoho TH pracovníka.

Náborový příspěvek (i přesto, že bude vyplacen na 3x) je vyčíslen celkově při příjmu klasického výrobního dělníka, ale i kvalifikovanější obsluhy výroby (tj. např. nástrojař). Za předpokladu, že by společnost zaměstnala ve vybraném měsíci pouze dva výrobní dělníky s potřebnou kvalifikací, by celkové náklady na rozjetí jednotlivých projektů

představovaly 95 000 Kč. Kdyby však došlo i k zaměstnání potřebných THP, tak by náklady představovaly 140 000 Kč při poskytnutí celkové výše náborových příspěvků.

Navrhovaný příspěvek pro nové zaměstnance, který by jim byl poskytnut na platební kartu Edenret Benefits je stanoven na 2 000 Kč a to za stejného předpokladu, že by společnost zaměstnala dva výrobní dělníky, o které má největší zájem. Stejně je tomu i v případě TH pracovníků, tzn. i zde jsou náklady na příspěvek vyčísleny za předpoklady příjmu dvou THP s požadovanou kvalifikací.

Celkové náklady slouží k přehlednému shrnutí prvotních nákladů, které by bylo potřeba poskytnout při náboru nových zaměstnanců. V kapitole 7.2, která se týkala vyhodnocení nákladové, časové a rizikové analýzy jednotlivých projektů je podrobněji popsáno přesné vyčíslení nákladů. Ne všechny náklady jsou totiž nutné vyplatit okamžitě, ale např. u nákladů spojených s náborovým příspěvkem jsou celkové náklady rozloženy do celého jednoho roku. Společnost by chtěla hlavně zabránit odchodu svých stávajících zaměstnanců, proto byly do projektu také zařazeny motivační prvky, které by jednak napomohly získání nových zaměstnanců, ale také by mohly sloužit jako benefit pro stávající zaměstnance. Přínos navrhovaných projektů tedy může znamenat snížení stávající fluktuace zaměstnanců. V případě využití tohoto návrhu by celému projektu předcházela podrobná analýza potřeb, která by pak vedla k přesnému vyčíslení nákladů na projekt tak, aby se dalo po uplynutí konkrétního časového horizontu vyhodnotit návratnost takto vynaložené investice.

7.3.3 Komplexní riziková analýza

Jednotlivá rizika, se kterými se dané projekty mohou setkat, jsou sepsána v kapitole 7.2 u každého návrhu na projekt zvlášť. Při komplexní rizikové analýze budou sepsány rizikové faktory z obecného hlediska, se kterým se nábor nových zaměstnanců může setkat. Dané rizikové faktory budou posuzovány z pohledu dvou základních kritérií. První kritériem je pravděpodobnost výskytu v průběhu řešení celého projektu, druhé kritérium značí dopad na projekt.

Výsledkem této rizikové analýzy bude seznam rizik spojených s projekty, jejichž význam je shledán jako zásadní. Cílem řízení rizika bude zvýšení pravděpodobnosti úspěchu realizace projektu, ale i minimalizace hrozícího nebezpečí problémových míst projektů.

V rámci sestavení rizikové analýzy došlo k stanovení čtyř základních oblastí, ve kterých budou identifikovány jednotlivé rizikové faktory, se kterými se společnost může setkat.

Jedná se především o:

- organizační typ rizika (závislý na zásahu do rutinní práce zainteresovaných zaměstnanců)
 - nízká spolupráce týmu;
 - nedostatečná podpora subjektů realizace projektu;
- plánovací typ rizika (závislý na prostředí, ve kterém je projekt realizován)
 - nepoměr mezi pracností a dobou trvání projektu;
- technický typ rizika (závislý na náročnosti technických a technologických požadavků zainteresovaných zaměstnanců)
 - malé zkušenosti s novými klíčovými nebo rozvíjejícími se technologiemi;
 - riziko ztráty informací a dat;
- riziko externí závislosti (závislost na externích dodavatelích)
 - špatná kvalita zboží;
 - zpoždění dodávek.

Tab. 14: Pravděpodobnost a dopad rizika (Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu			Vliv rizika na projekty			Součin
	nízká	střední	vysoká	nízké	střední	vysoké	
	0,15	0,35	0,5	0,15	0,35	0,5	
Organizační typ rizika							
Nízká spolupráce týmů	x				x		0,053
Nedostatečná podpora subjektů realizace projektu		x				x	0,175
Plánovací typ rizika							
Nepoměr mezi pracností a dobou trvání projektu		x			x		0,123
Technický typ rizika							
Malé zkušenosti s novými klíčovými nebo rozvíjejícími se technologiemi			x		x		0,175
Riziko ztráty informací a dat	x					x	0,075
Riziko externí závislosti							
Špatná kvalita zboží		x				x	0,175
Zpoždění dodávek	x				x		0,053

Celkové skóre jednotlivých rizik vyjadřuje, že se jedná o:

- nízké riziko: 0 – 0,10;
- střední riziko: 0,11 – 0,15;
- vysoké riziko: 0,16 – 0,2.

V případě definování jednotlivých rizik a jejich pravděpodobností výskytu a dopadu společnost přesně ví, na jaká rizika by se měla především zaměřit. Mezi rizika s vysokou pravděpodobností výskytu a vlivu na projekty patří nedostatečná podpora subjektů realizace projektu, malé zkušenosti s novými klíčovými nebo rozvíjejícími se technologiemi a špatná kvalita zboží. Všechna tato nejvýznamnější rizika jsou v tabulce 14 vyznačena červeně. Daná rizika lze považovat za klíčová, a proto je nutné v případě jejich realizace se zaměřit na jejich eliminaci, např. stanovením odměn za projekt, pro zainteresované zaměstnance.

ZÁVĚR

Na trhu práce se vyskytuje opravdu málo potencionálních zaměstnanců, o které by společnosti měli zájem. Proto v dnešní době společnosti využívají veškeré možnosti, které moderní trh práce nabízí a využívají různé zdroje k získání zaměstnanců. Stále více společností se zaměřuje na poskytování takových benefitů, které přilákají nové zaměstnance a zároveň pomohou stabilizaci stávajících zaměstnanců. Díky možnostem současného trhu práce jsou zaměstnanci méně loajální a náročnější při výběru svého zaměstnavatele. Společnosti musí zvyšovat svou propagaci jako vyhledávaného zaměstnavatele, musí poskytovat zajímavý soubor benefitů a nabízet něco jiného než okolní firmy.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout projekty, které zlepší stávající postup v procesu náboru nových zaměstnanců, ale také projekty, které mohou zvýšit motivaci zaměstnanců, aby nedocházelo k jejich fluktuaci. Práce byla rozdělena na dvě části, a tedy na teoretickou a analytickou (včetně projektové části). Teoretická část byla zaměřena na literární rešerše k pojmům spojených s tématem této diplomové práce. Obsahem tedy bylo teoretické zpracování obecného pojetí řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců a přijetí nových pracovníků do zaměstnání.

V analytické části práce byla představena samotná společnost a následně byla provedena analýza průběhu náboru stávajících zaměstnanců a analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. V případě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byly stanoveny faktory, které mohou buď přispět procesu náboru nových zaměstnanců do společnosti KLEIN automotive s.r.o., nebo naopak tomuto procesu mohou přinášet určité překážky. V poslední analytické části byly zpracovány projekty, které by společnosti mohly být nápomocny při získávání nových zaměstnanců či ke stabilizaci stávajících pracovníků.

Výsledné projekty byly rozděleny do dvou kategorií. První z nich byla zaměřena na rozšíření povědomí o společnosti využitím dalších marketingových nástrojů. Návrhem bylo rozšířit reklamu společnosti pomocí sociální sítě Facebook a využitím nálepek loga společnosti na soukromá vozidla zaměstnanců společnosti. Druhá kategorie návrhů byla zaměřena na rozšíření motivačního programu společnosti, kde návrhem bylo zavést náborový příspěvek pro nové zaměstnance, a poskytnout nejen novým pracovníkům, ale i stávajícím platební karty Edenret Benefits. Všechny návrhy byly v konečné části práce zpracovány z pohledu časové, nákladové a rizikové analýzy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M., 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7815-5.

ARMSTRONG, M., 2005. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F., 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0433-8.

BLÁHA, J., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

D'AMBROSOVÁ, H. a R. KLÍMOVÁ, 2004. *Vedení personálních a mzdových agend*. [1. vyd.]. Praha: PRAGOEDUCA. ISBN 80-7310-012-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 97880-7179-893.

Edenred. *Edenred Benefits – volnočasové poukázky pro vaše zaměstnance* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-14]. Praha: Edenred CZ, Dostupné z: <https://www.edenred.cz/content/klient/vse-o-nasich-produktech/zamestnanecke-benefity/ticket-benefits>

Facebook business. *Informace o minimálních rozpočtech* [online] ©2018 [cit. 2018-04-14]. [Praha]: Facebook, Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/help/203183363050448>

FOOT, M. a C. HOOK, 2002. *Personalistika*. [1. vyd.]. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F., 2007. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.

iPodnikatel.cz. *Pracovní pohovor – jak se připravit na příjem zaměstnanců* [online]. ©2011-2014 [cit. 2018-03-06]. [Praha]: iPodnikatel.cz, Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/pracovni-pohovor-jak-se-pripravit-na-prijem-zamestnancu.html>

Jobs.cz. *Jak napsat motivační dopis* [online]. © 1996-2018 [cit. 2018-03-06]. Praha: LMC. Dostupné z:

<https://www.jobs.cz/poradna/rady/rady-pro-uchazece/jak-napsat-motivacni-dopis/>

KASPER, H. a W. MAYRHOFER, 2005. *Personální management, Řízení organizace*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o. ISBN 80-86131-57-2.

KLEIN automotive s.r.o., 2015. *Interní zdroj společnosti Klein automotive s.r.o.* Štítý.

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. [1. vyd.]. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., 2000. *ABC praktické personalistiky*. [1. vyd.]. Praha: LINDE. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J., 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

Mapy.cz *Mapy.cz*, [online] ©2018. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.7999990&y=49.9832990&z=11>

MARTIN, D., 2007. *Personalistika od A do Z: Výkladový slovník důležitých pojmů*. [1. vyd.]. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1496-4.

MATĚJKA, M. a P. VIDLAŘ., 2002. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0215-0.

MĚRTLOVÁ, L., 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. [1. vyd.]. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.

MORGAN, J., 2014. *The future of work: attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-118-87724-1.

Mzdová praxe. *Plánování lidských zdrojů v organizaci* [online]. ©2018 [cit. 2018-03-06]. Praha: Wolters Kluwer ČR, Dostupné z:

<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d43040v54141-planovani-lidskych-zdroju-v-organizaci/>

NĚMEC, O., P. BUCMAN a M. ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: UNIPRINT. ISBN 978-80-7408-083-8.

Patria.cz. *Jaké dokumenty může zaměstnavatel požadovat po zaměstnanci?* [online]. ©1997-2018 [cit. 2018-03-06]. Praha: Patria Online. Dostupné z: <https://www.patria.cz/opatrii.html>

ŠTIKAR, J., M. RIMEŠ, K. RIEGEL a J. HOSKOVEC, 2003. *Psychologie ve světě práce*. [1. vyd.]. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Model vztahů pro získávání zaměstnanců (Zdroj: Koubek, 2001, s. 118)</i>	23
<i>Obr. 2: Organizační schéma společnosti (Zdroj: zpracováno dle interního zdroje)</i>	48
<i>Obr. 3: Hospodářský výsledek společnosti před zdaněním (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obr. 4: Vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: zpracováno dle interního zdroje)</i>	53
<i>Obr. 5: Věk respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obr. 6: Doba zaměstnání ve společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obr. 7: Hlavní důvod výběru zaměstnavatele (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obr. 8: Způsob zjištění volného pracovního místa (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obr. 9: Jasnost předem získaných informací (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obr. 10: Atmosféra během ústního rozhovoru (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obr. 11: Způsob reakce na žádost uchazečů (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obr. 12: Účastníci výběrového pohovoru (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obr. 13: Časová délka ústního pohovoru (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obr. 14: Počet kol přijímacího řízení (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	69
<i>Obr. 15: Celkový dojem z výběrového řízení (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	70
<i>Obr. 16: Dodržení příslibených podmínek (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	71
<i>Obr. 17: Poskytnutí Adaptačního plánu (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	71
<i>Obr. 18: Kontrola plnění Adaptačního plánu (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	72
<i>Obr. 19: Zaškolení zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	72
<i>Obr. 20: Stejný výběr zaměstnavatele (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	73
<i>Obr. 21: Edenred Benefits card (Zdroj: Ticket-benefits-card, ©2018)</i>	83
<i>Obr. 22: Síťový graf u činností na podporu zvýšení povědomí o společnosti (Zdroj: vlastní zpracování v programu WinQSB)</i>	94
<i>Obr. 23: Výsledky síťové analýzy (Zdroj: vlastní zpracování v programu WinQSB)</i>	95
<i>Obr. 24: Síťový graf na zlepšení motivačního programu (zdroj: vlastní zpracování v programu WinQSB)</i>	96
<i>Obr. 25: Výsledky síťové analýzy pro motivační program (zdroj: vlastní zpracování v programu WinQSB)</i>	96

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: zpracováno dle interního zdroje)</i>	53
<i>Tab. 2: Rozdíl v odpovědích THP a dělníků (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tab. 3: Rozdíl odpovědí THP a dělníků (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 4: Odpovědi THP pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 5: SWOT analýza nábory nových zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 6: Vyjádření dopadu rizika (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 7: Rizika spojená s reklamními nálepkami (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tab. 8: Výše náborového příspěvku (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 9: Riziko spojené s náborovým příspěvkem (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tab. 10: Problémy s kartami Edenred Benefits (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tab. 11: Činnosti spojené s projektem (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tab. 12: Popis činností u motivačních projektů (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	95
<i>Tab. 13: Náklady na projekty (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	98
<i>Tab. 14: Pravděpodobnost a dopad rizika (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	100

SEZNAM PŘÍLOH

PI DOTAZNÍK

PII MAPY TRAS

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ NÁBORU STÁVAJÍCÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Vyplnění dotazníku je anonymní a výsledky budou sloužit pouze pro studijní účely, a tedy pro zpracování diplomové práce. U každé z otázek zvolte POUZE jednu z možných odpovědí.

1. Pohlaví žena muž

2. Věk 18 – 25
 26 – 35
 36 – 45
 46 a více

3. Jak dlouho ve společnosti Klein automotive s. r. o. pracujete?
 méně než 1 rok
 1 – 5 let
 5 – 10 let
 více než 10 let

4. Proč jste zvolili společnost za svého zaměstnavatele?
 Mzdové ohodnocení
 Blízkost k bydlišti
 Uplatnění své kvalifikace
 Doporučení známého
 Změna stávajícího zaměstnání

5. Kde jste se dozvěděli o volném pracovním místě?
 Na stránkách společnosti
 V inzerci v tisku
 Na úřadu práce
 Od stávajících zaměstnanců společnosti
 Jinde

6. Byly Vám jasné všechny předem získané informace týkající se popisu pracovního místa, na které jste se přihlásili?
 Ano
 Spíše ano
 Spíše Ne
 Ne

7. Jaká byla atmosféra během Vašeho prvotního ústního rozhovoru?
- Velmi příjemná
 - Přátelská
 - Neutrální
 - Nepřátelská
 - Velmi nepříjemná
8. Jakým způsobem Vám společnost na Vaši žádost odpověděla poprvé?
- Telefonicky
 - Emailem
 - Jinak
9. Kdo ze zaměstnanců společnosti se zúčastnil Vašeho výběrového pohovoru?
- Pouze personalista
 - Personalista a budoucí přímý nadřízený
 - Ostatní pracovníci
10. Jak dlouho trval ústní pohovor?
- Méně než 15 minut
 - 15 – 30 minut
 - 30 – 60 minut
11. Absolvoval/a jste více kol výběrového řízení? (Pokud ANO, uveďte jejich počet.)
- Ano _____
 - Ne
12. Jaký byl Váš celkový dojem z průběhu výběrového řízení?
- Velmi dobrý
 - Dobrý
 - Neutrální
 - Špatný
 - Velmi špatný

13. Byly dodrženy všechny podmínky ze strany společnosti přislíbené v rámci přijímacího řízení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Byl Vám po nástupu poskytnut Adaptační plán (pokud NE, přejděte na otázku č. 16)?

- Ano
- Ne

15. Bylo nadřízeným kontrolováno plnění Adaptačního plánu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Proběhlo zaškolení z Vašeho pohledu dostatečně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

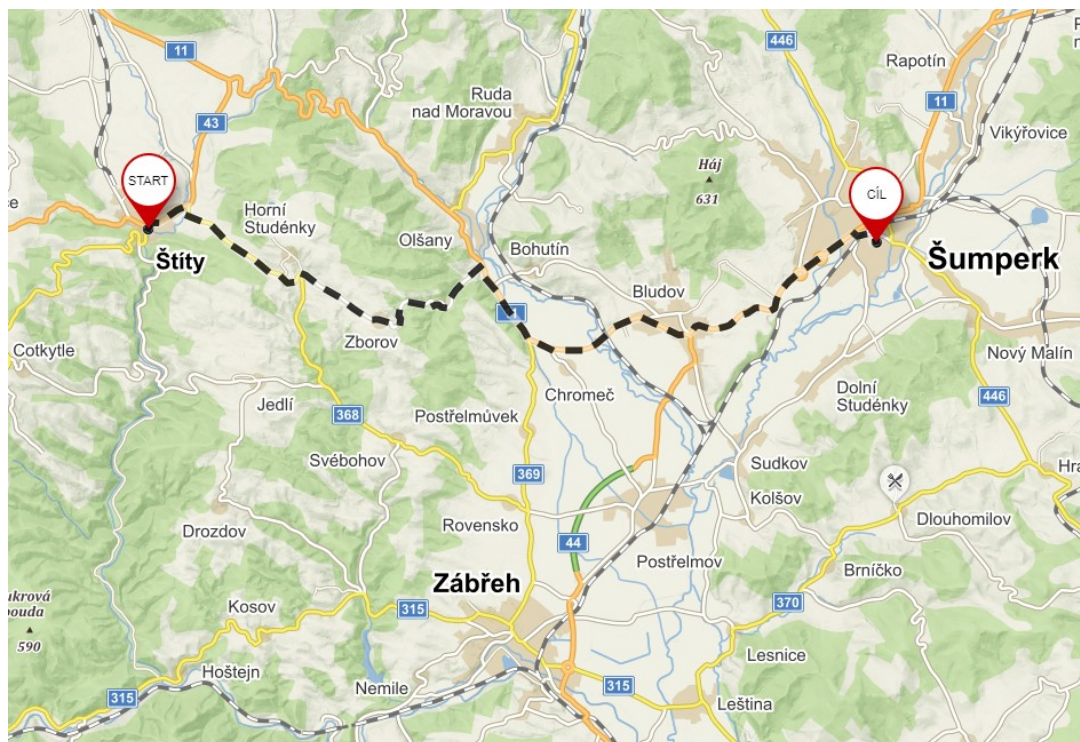
17. Kdyby jste měl/a na počátku výběrového řízení tytéž informace, jako máte nyní, přihlásil/a byste se znovu do výběrového řízení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

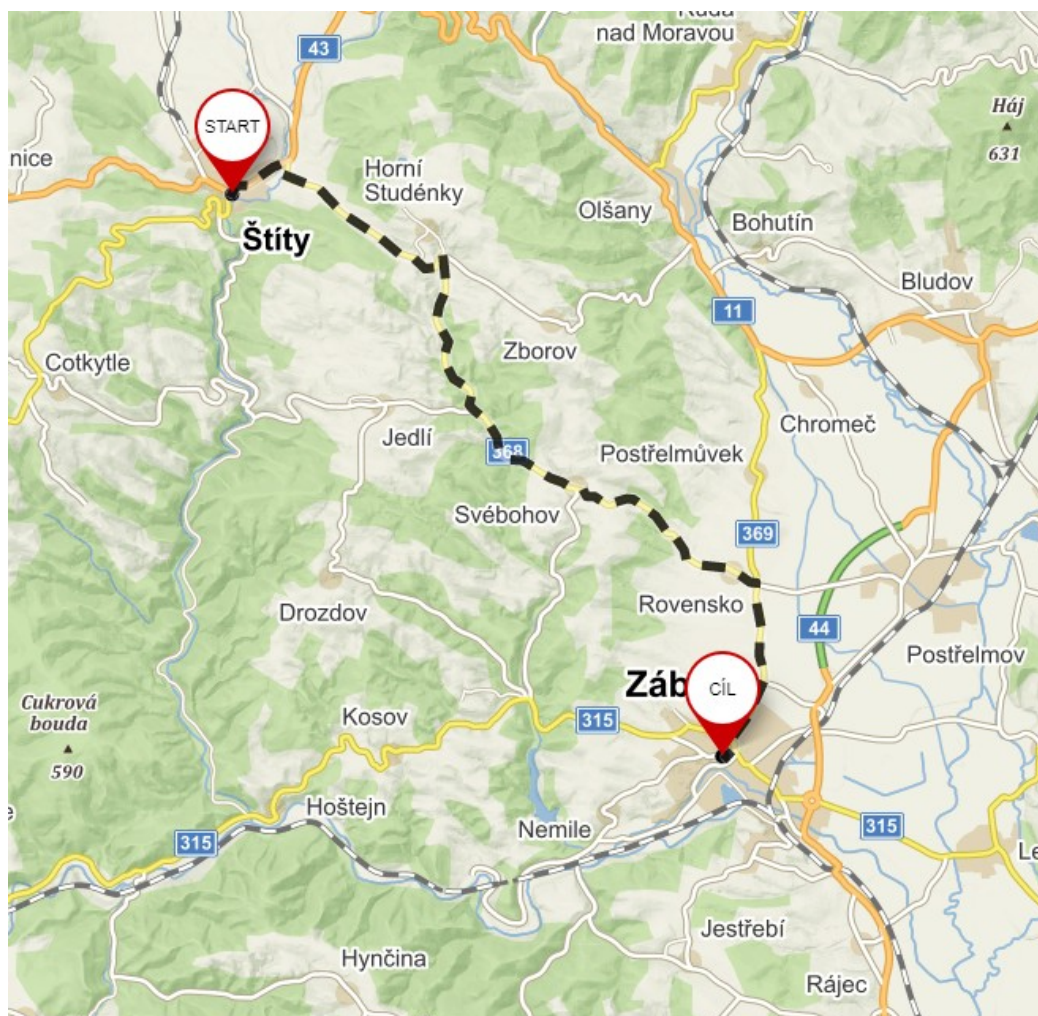
PŘÍLOHA P II: MAPY TRAS

Trasa 1: Štítý - Šumperk



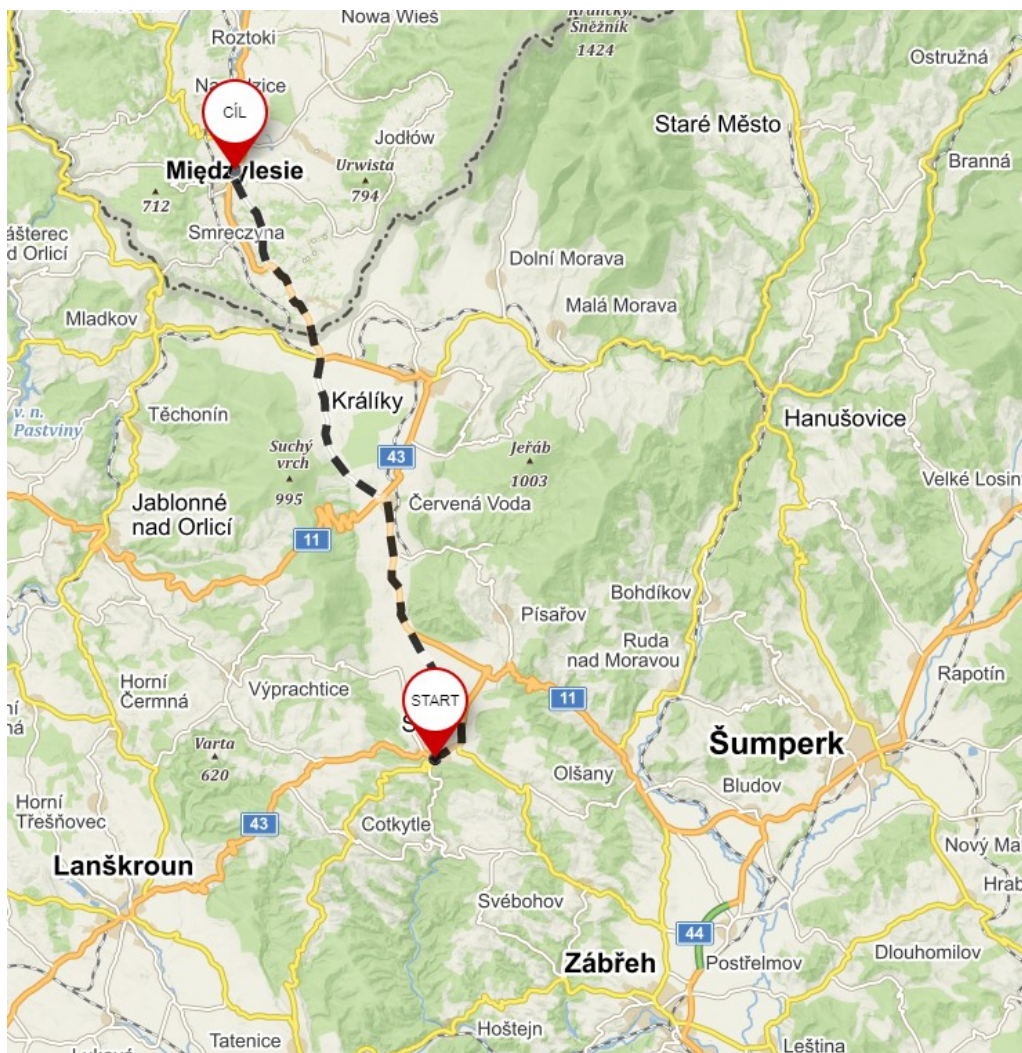
zdroj: Mapy.cz

Trasa 2: Štítý - Zábřeh



zdroj: Mapy.cz

Trasa 3: Štíty – Mezilesí (Międzyzlesie)



zdroj: Mapy.cz