

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

System získávání pracovníků ve vybraném podniku

Nela Fialová

**Bakalářská práce
2018**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nela Fialová**
Osobní číslo: **E15515**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Systém získávání pracovníků ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Záměrem práce je analyzovat vybraný podnik z hlediska personální struktury zaměstnanců, zjistit, zda má konkrétní strategii a metody používané k jejich získávání a popsat ji. Popsat jednotlivé pozice a analyzovat cestu k jejich dosažení.

Osnova:

- Definování pojmů z oblasti personalistiky, které souvisí s náborem zaměstnanců.
- Popis personální strategie a politiky vybraného podniku a analýza současného stavu zaměstnanců.
- Klasifikace jednotlivých pozic.
- Analýza metod používaných k získávání zaměstnanců.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


ARMSTRONG, M., STEPHEN, T. Řízení lidských zdrojů - moderní pojetí a postupy. Grada, 2015, ISBN: 978-80-247-5258-7.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Grada, 2016, ISBN: 978-80-247-5768-1.
DAVID, M. Personalistika od A do Z. Computer Press, 2007, ISBN: 80-251-1496-1.
PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V. Assessment centrum - Moderní nástroje výběru zaměstnanců. Management Press, 2016, ISBN: 978-80-7261-452-3.

Vedoucí bakalářské práce: 
Ing. Simona Pichová, Ph.D.
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provozníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Nela Fialová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád/a poděkovala své vedoucí práce Ing. Simoně Pichové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala manažerovi vybraného podniku za veškeré informace a trpělivost při jejich poskytování.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je věnována způsobu a strategii výběru zaměstnanců ve vybraném podniku. První část práce je zaměřená na teorii a zabývá se personalistikou v širším rámci. Především zde budou zmíněny a podrobněji popsány všechny činnosti, které k procesu nabírání nových zaměstnanců patří. Druhá část práce se již zabývá charakteristikou vybraného podniku, jeho cílů a strategií při obsazování volných pracovních pozic. Jsou zde detailněji popsány metody, které podnik využívá a postup při jejich aplikaci. Výsledkem práce jsou doporučení pro vybraný podnik, jak zlepšit jeho současnou personální situaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, nábor zaměstnanců, pracovní místo, personální strategie

TITLE

Recruitment system in selected company

ANNOTATION

This thesis describes a strategies of choosing employees in a selected company. The first part is focused on the theory and deals with human resources. All activities pertaining to this process will be mentioned and described. The second part of the thesis is focused on defining the company, its aims and strategies in offering jobs. Methods used by the company and their application is described.

KEYWORDS

human resources, recruitment of employees, job, personal strategy

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1. PERSONÁLNÍ STRATEGIE VS. PERSONÁLNÍ POLITIKA	12
1.2. PODNIKOVÁ KULTURA.....	12
1.3. KLASIFIKACE PRACOVNÍCH POZIC	13
2. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI.....	14
2.1. VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	15
2.1.1. Vytvoření pracovního místa	15
2.1.2. Analýza pracovního místa	17
2.1.3. Postup analýzy.....	18
2.2. PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.3. OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST	19
2.3.1. Získávání zaměstnanců.....	20
2.3.2. Výběr zaměstnanců	22
2.4. PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	25
2.5. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	26
3. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU	28
3.1. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU.....	28
3.2. HISTORIE PODNIKU.....	29
3.3. SOUČASNÁ PERSONÁLNÍ SITUACE	29
3.3.1. Klasifikace jednotlivých pozic	31
3.3.2. Organizační uspořádání	32
3.4. AKTUÁLNÍ PERSONÁLNÍ PROBLÉMY	33
3.5. PERSONÁLNÍ STRATEGIE	34
4. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU	38
4.1. VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	38
4.1.1. Vytváření nových pracovních míst.....	38
4.1.2. Analýza pracovních míst	38
4.2. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	39
4.3. OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH POZIC	39
4.3.1. Získávání zaměstnanců.....	39
4.3.2. Metody získávání nových pracovníků.....	40
4.3.3. Výběr zaměstnanců	42
4.4. ADAPTACE PRACOVNÍKŮ.....	43
5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ.....	45
5.1. DOPORUČENÍ V OBLASTI NÁBORU.....	45
5.2. DOPORUČENÍ V OBLASTI MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	47
5.3. SHRNUTÍ DOPORUČENÍ	49
ZÁVĚR.....	51
POUŽITÁ LITERATURA	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Složení zaměstnanců podle typu pracovního poměru.....	30
Obrázek 2: Složení zaměstnanců podle věku.....	31
Obrázek 3: Organizační struktura.....	32
Obrázek 4: Vývoj nezaměstnanosti a volných pracovních pozic v okrese Děčín.....	33
Obrázek 5: Složení zaměstnanců podle metody jejich získání.....	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled pracovních pozic.....	30
Tabulka 2: Klasifikace pozic podle Českého statistického úřadu.....	32
Tabulka 3: Mzdové náklady na jednoho zaměstnance.....	35
Tabulka 4: Celkové roční náklady na servírky a kuchaře.....	35
Tabulka 5: Přehled pozic, na kterých chybí kvalifikovaní zaměstnanci.....	37

SEZNAM ZKRATEK

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
CZ-ISCO	Klasifikace pracovních pozic
ČR	Česká republika
Kč	Koruna Česká
PR	Public relations
SP	Sociální pojištění
Tzv.	Tak zvaný
Vs.	Versus
ZP	Zdravotní pojištění

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tématem lidských zdrojů. Tato oblast se pro fungování podniků stává čím dál důležitější. Důležitější proto, že právě lidé dnes nejvíce rozhodují, zda firma na trhu uspěje nebo neuspěje. Lidé také propojují ostatní, věcné zdroje podniku, jako je kapitál, materiál a informace. Otázka úspěchu a neúspěchu je ještě aktuálnější a důležitější v segmentu služeb, kde se poskytovatel – většinou právě zaměstnanec, setkává se zákazníkem přímo a dojem, který na něho udělá kvalitou služeb a svým přístupem je rozhodující. Aby zde vůbec byla šance na úspěch, musí být zaměstnanec opravdu kvalifikovaný a musí mít odpovídající znalosti, vlastnosti a dovednosti. Toto a celý potenciál člověka by měl být využíván ku prospěchu společnosti jako celku. O to už by se měl postarat právě podnik. Měl by s tímto potenciálem umět pracovat tak, aby se neustále rozvíjel. To lze zabezpečit například vhodnými vzdělávacími programy, kurzy a podobně. Zabezpečení takových zaměstnanců má na starost právě řízení lidských zdrojů.

Záměrem práce je co nejvíce vystihnout daný podnik z hlediska jeho personálního zabezpečení a struktury. Dále se bude zabývat metodami, které používá k získávání nových pracovníků do svých řad. Jelikož si vybraný podnik přeje zůstat v anonymitě, nebude zde uvedeno jeho jméno ani jména osob v něm pracujících.

Práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá řízením lidských zdrojů a personalistikou obecně. Jsou zde definovány pojmy z této oblasti, jako personální politika, strategie nebo podniková kultura. Dále se detailněji zabývá konkrétními personálními činnostmi. Každá z činností je zde podrobně definována. První část také popisuje, jaký je postup aplikace jednotlivých činností. Druhá část se zabývá modelovým podnikem. Informuje, jakými činnostmi se podnik zabývá, na jaký segment zákazníků se zaměřuje a kam až sahá jeho historie. Dále se věnuje lidským zdrojům. Nastihuje současnou personální situaci, jejíž součástí je výčet jednotlivých pozic a jejich klasifikace a organizační uspořádání. Kapitola představuje také aktuální personální problémy a strategii. Dále zmiňuje a popisuje jednotlivé personální činnosti v podniku tak, jak jsou popsány v první části od analýzy a vytváření pracovních míst až po adaptaci nových pracovníků.

Cílem celé práce je zjistit, jak probíhají personální činnosti v podniku, především pak způsob získávání nových zaměstnanců. Součástí je také analýza personální strategie a současného stavu zaměstnanců. V závěru bude práce obsahovat zhodnocení celého stavu a bude představeno několik doporučení pro zlepšení současné personální situace.

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů se ve vyspělých zahraničních zemích formovalo už od 50. let dvacátého století, a to díky změnám, které přinášela globalizace. Vzrostla konkurence, rozvíjely se nové technologie, měnily se požadavky zákazníků a firmy postupně začaly přicházet na to, že jedině schopní, dostatečně motivovaní a systematicky připravovaní lidé dokáží zajistit prosperitu a konkurenční výhodu (Koubek, 2003).

V nejširším slova smyslu je řízení lidských zdrojů systém, který má pomocí efektivního využívání lidí za úkol zabezpečit výkonnost a neustálé zlepšování podniku. Lze ho také chápat jako snahu o rozvíjení lidského potenciálu, ze které následně bude těžit celý tým, společnost či organizace. Zásadní je dosáhnout vyváženého složení zaměstnanců a zajistit jejich všestranný rozvoj. V úvahu by vždy měly být brány dva cíle. Dosáhnout optimálních krátkodobých i střednědobých výsledků a přizpůsobit řízení podniku potřebám zaměstnanců (Pražská, 1997).

Efektivní koncepce řízení lidských zdrojů by měla zahrnovat správně nastavené systémy hodnocení a odměňování zaměstnanců, jejich motivaci a rozvoj, zapojování pracovníků do procesního řízení podniku a posilovat rozvoj společenské odpovědnosti organizace a dobrých pracovních vztahů.

Z teorie i praxe podle Josefa Koubka (2003) vyplývají tyto hlavní úkoly, zaměřené na zájmy podniku i jedince:

- vytvořit soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a pracovníků tak, aby schopnosti všech pracovníků odpovídaly požadavkům pracovních pozic, které zastávají,
- optimálně využívat pracovní síly, především fond pracovní doby a kvalifikaci pracovníků,
- utužování kolektivu, pěstování zdravých mezilidských vztahů a efektivní vedení,
- rozvoj pracovních a sociálních schopností a kariéry zaměstnanců, vedoucí k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce.

Pro efektivní plnění těchto úkolů sepsal Josef Koubek (2003) ve své knize také několik doporučení. Mimo jiné je to dodržování všech zákonů o lidských právech, pravidelné zajišťování analýzy pracovních míst, předvídaní budoucí potřeby zaměstnanců a zpracovávání plánů směřujících k pokrytí této potřeby, vybírání, získávání a rozmísťování pracovníků tak, aby byly co nejlépe využity jejich pracovní schopnosti, vytváření programů v oblasti rozvoje

organizace práce, vytvoření systému hodnocení pracovníků, rozvíjení jejich kariérních plánů a vhodná motivace nebo pomoc při vyjednávání s odbory. Průběh řízení lidských zdrojů záleží na velikosti organizace. V malých podnicích si vystačí s personálním manažerem, ve velkých korporacích by mělo být zřízeno personální oddělení.

1.1. Personální strategie vs. personální politika

Každý zaměstnavatel, který ke svému podnikání přistupuje zodpovědně, by měl mít vypracovanou komplexní personální strategii, která bude v souladu s obecnou strategií celé organizace. Měl by již vědět, kam chce směřovat, jakou filosofii chce následovat, jakou roli chce hrát na trhu, jakých cílů chce dosáhnout a jakým způsobem a tomu celou strategii přizpůsobit. Personální strategie vymezuje hlavní dlouhodobé cíle a zásady a určuje základní postupy v oblasti řízení lidského faktoru. Takto vypracovaná strategie stanovuje způsob řízení a vedení zaměstnanců, jejich získávání, rozmísťování a využívání k uskutečňování strategických cílů. Řeší také cesty a metody, jak dosáhnout v těchto otázkách nejlepšího řešení. I menší firma by měla mít neustále připravenou a promyšlenou koncepci všech personálních činností a celé personální práce. I když se musí taková firma mnohem častěji přizpůsobovat změnám, i zde má cenu přemýšlet v dlouhodobém horizontu (Koubek, 2007).

Nástrojem, který vychází z personální strategie a slouží k jejímu prosazování, je personální politika, někdy také nazývaná jako politika lidských zdrojů. Lze ji chápat buď jako systém zásad, kterými se podnik řídí při rozhodování o věcech týkajících se oblasti práce nebo jako soubor opatření, které podnik používá k ovlivňování lidského faktoru. Dílčí složky personální politiky jsou podobné jako u strategie. Je to tedy například politika získávání a výběru zaměstnanců, politika odměňování, vzdělávání, personálního a sociálního rozvoje, spolupráce s odbory atd. (Pražská, 1997).

1.2. Podniková kultura

Podniková kultura je obecně řečeno chování lidí v organizaci. Představuje přesvědčení, domněnky, postoje a hodnoty, které tito lidé sdílí.

Definice podle Jiřího Dudy (2008) říká, že podniková kultura je soubor hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a velmi přitom ovlivňují jednání lidí na pracovních místech. Je to typické chování, uvažování a vystupování členů organizace. Navenek se projevuje jako forma společenského styku spolupracovníků a v tom, jaké mají společné zvyky, pravidla a materiální zabezpečení.

Jde o to, že každý člověk, má svůj pohled na svět a s příchodem do nového prostřední firmy se setká se spoustou nových věcí, které mu mohou připadat podivné či nezvyklé. Každý zaměstnanec může mít k této kultuře jiný vztah. Může se s ní vnitřně ztotožnit, ale také nemusí. Pokud s organizační kulturou zaměstnanci nesouhlasí, mohou to dávat najevo otevřeně, například výhradami nebo vtipy na úkor firmy. Existují ale tací, kteří navenek předstírají souhlas, ale v situacích, kdy je to pro ně bezpečné a neohrozí tím svou pozici, kulturu neakceptují a jednají s ní v nesouladu. Pokud je snaha o poznání kultury v nějaké konkrétní firmě, je dobré se zaměřit například na to, jakým způsobem se k sobě chovají a jak jednají lidé na různých úrovních, jaký je vztah zaměstnanců k organizaci a k jejím produktům nebo činnostem, kteří zaměstnanci jsou hodnoceni jako úspěšní a kteří jako problémoví a z jakých důvodů, jestli se ve firmě dodržují nějaké speciální zvyky nebo tradice nebo na to, jak se zaměstnanci oblékají a jak jsou uspořádána jejich pracovní místa. Podniková kultura může mít na podnik dobrý i špatný vliv. V tom lepším případě vytváří příznivé prostředí, které napomáhá lepším výkonům. V tom horším zase může napomáhat vzniku bariér, které zlepšování brání. Lze rozlišit vnější podnikovou kulturu, která v sobě skrývá způsob, jakým se firma přizpůsobuje okolním podmínkám a tvář firmy (jak se firma prezentuje svému okolí a jak je jím vnímána) a vnitřní, která zahrnuje způsob integrace uvnitř firmy (jak snadno nové metody, postupy, ale i lidé zapadají do organizace) a průbojnost strategie firmy (Duda, 2008).

1.3. Klasifikace pracovních pozic

Klasifikace zaměstnání u nás zavedl Český statistický úřad v roce 2011 pro své potřeby sledovat jednotlivé skupiny zaměstnání v ČR a jejich mezinárodního srovnávání. Jelikož je tato klasifikace stálá, dají se různá zaměstnání srovnávat v různých místech a časech. Pomocí této klasifikace lze například sledovat mzdovou úroveň jednotlivých zaměstnání nebo strukturu zaměstnanosti. Jedná se o klasifikaci CZ-ISCO, což je pětimístní číselný kód. Každé číslo v tomto kódu vyjadřuje nějakou informaci o daném zaměstnání. První číslo udává hlavní třídu zaměstnání, druhé číslo třídu zaměstnání, třetí skupinu zaměstnání, čtvrté podskupinu a páté kategorii. Kód CZ-ISCO obsahuje 10 hlavních tříd, 43 tříd, 130 skupin, 434 podskupin a 1362 kategorií. Zaměstnání se sdružují do jednotlivých tříd podle vykonávané práce a kvalifikace. Hlavní třídy jsou řazeny podle úrovně znalostí a dovedností potřebných k vykonávání určitého povolání od nejnáročnějších, která jsou v hlavní třídě 1 a 2 po nejjednodušší. Například v 1. třídě jsou zahrnuta zaměstnání vyžadující znalosti odpovídající bakalářskému nebo vysokoškolskému vzdělání nebo vědecké kvalifikaci a v 9. třídě jsou zaměstnání pomocného charakteru, kde nejsou kladeny požadavky na znalosti a dovednosti (www.esfcr.cz).

2. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI

Personální činnosti zahrnují veškeré aktivity související s lidskými zdroji a jako většina aktivit podporují cíle podniku. Tyto činnosti na sebe vzájemně navazují a tvoří takzvaný systém personálních činností. Většina odborných knih a konkrétně také Josef Koubek (2003) uvádí následující:

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. personální plánování,
3. obsazování volných pracovních pozic,
4. přijímání pracovníků,
5. adaptace pracovníků,
6. odměňování,
7. vzdělávání a rozvoj pracovníků,
8. pracovní vztahy,
9. péče o pracovníky,
10. personální informační systém.

V posledních letech si podle Koubka (2003) vydobývají status samostatných personálních činností i například: průzkum trhu práce, který by měl na základě různých analýz (populačního vývoje, nabídky a poptávky pracovních sil na trhu, práce, konkurenční nabídky pracovních příležitostí apod.) odhalit potencionální zdroje pracovních sil, zdravotní péče o pracovníky, nebo dodržování zákonů v oblasti práce.

Body 1-5 budou podrobněji zpracovány v samostatných kapitolách, proto se teď krátce zmíním jen o bodech následujících, které již přesahují rozsah mé práce.

Do odměňování jsou zařazeny všechny hmotné i nehmotné nástroje pro motivaci pracovníků, jejichž účelem je příznivě ovlivnit jejich výkon. Mezi tyto nástroje patří mzda, zaměstnanecké výhody, pochvala či uznání.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků zahrnuje identifikaci potřeb dalšího vzdělávání, plánování, popřípadě vytvoření vlastního vzdělávacího procesu.

V oblasti pracovních vztahů mají personalisté za úkol zajistit dobré vztahy a komunikaci mezi firmou a pracovníky, sledovat agendu stížností nebo řešit konflikty.

Péče o pracovníky zahrnuje činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost, otázky pracovního režimu a pracovní doby, řeší také sociální záležitosti, jako kulturní aktivity, životní podmínky pracovníků apod.

Personální informační systém zpracovávání a uchovávání všechny potřebné informace týkající se pracovníků (Koubek, 2003).

2.1. Vytváření a analýza pracovních míst

První personální činnost, o které lze říci, že je to základní kámen, na který jsou stavěny všechny další činnosti, je vytvoření pracovního místa. Toto místo se pak dále musí analyzovat, především z hlediska druhu a rozsahu prováděné práce, aby na ně mohli být sehnáni pracovníci s odpovídajícími vlastnostmi a kvalifikací.

2.1.1. Vytvoření pracovního místa

Je to proces, který má za úkol stanovit konkrétní pracovní úkoly pracovníka a vytvořit mu dobré podmínky pro jejich efektivní plnění. Tyto úkoly se následně musí seskupit do základních prvků organizační struktury – do pracovních míst. Správně vytvořené pracovní místo by mělo uspokojovat jak potřeby firmy, tak potřeby zaměstnance. Firma by měla zajistit, aby pracovní úkoly na dané pozici efektivně napomáhaly plnit její cíle, aby uspokojovaly, naplňovaly a motivovaly pracovníky, aby neměly negativní dopad na fyzické ani psychické zdraví pracovníků a byly v souladu s kvalifikací, duševními schopnostmi a se zákony (Šikýř, 2016).

Činnosti při vytváření pracovního místa jsou podle Koubka (2007) obvykle následující:

- specifikace výrobních cílů a jejich rozložení do pracovních úkolů,
- stanovení rozsahu těchto pracovních úkolů,
- rozbor technických a organizačních podmínek při plnění pracovních úkolů,
- určení postupu při plnění úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky,
- stanovení požadavků na schopnosti pracovníka,
- určení standardní časové náročnosti,
- porovnání náročnosti pracovních úkolů s vlastnostmi pracovníků,
- určení potřebného množství každého typu pracovního místa.

Při vytváření pracovních míst lze využít několika přístupů. Mechanický přístup je založen na předpokladu, že existuje jeden nejlepší způsob vykonávání činnosti a užitečnost pracovníků se posuzuje právě podle toho, jak dobře tuto činnost dokáží dělat. Výhodou mechanického přístupu je například snadnější získávání a vzdělávání pracovníků, nižší mzdové náklady nebo

menší pravděpodobnost chyb. Nevýhodou naopak nižší spokojenost s prací, vyšší fluktuace nebo dopady na zdraví. Dalším přístupem, který lze využít je motivační. Ten klade důraz na to, aby pracovníci byli spokojeni se svou prací, protože jedině tak ji budou vykonávat co nejlépe. Mezi motivátory se řadí například úspěch, uznání, odpovědnost nebo povýšení. V úvahu bere také hygienické faktory, což mohou být například vztahy s nadřízenými, podřízenými, kolegy nebo jistota práce. Hygienické faktory mohou motivaci snížit nebo ji udržet na stejné úrovni, nemohou ji zvýšit. Výhodou motivačního přístupu je vyšší spokojenost s prací, vyšší výkon nebo nižší absence a fluktuace, nevýhodou nižší míra využití zdrojů, vyšší pravděpodobnost chyb a náklady na vzdělávání pracovníků. V literatuře se uvádí také biologický přístup, někdy také nazývaný ergonomický. Soustředí se na odstranění problémů biologického charakteru, jako je fyzická únava, bolest a další zdravotní potíže. K řešení těchto problémů obvykle používá pořízení židlí, stolů a dalšího zařízení k usnadnění práce a většímu pohodlí, odstranění hluku, lepší využívání fondu pracovní doby apod. Výhodou je méně fyzického úsilí a únavy, vyšší spokojenost s prací, nevýhodou jsou vyšší náklady na vybavení. Poslední je percepční přístup, který je založen na vnímání. Zaměřuje se tedy hlavně na duševní požadavky. Cílem je zredukovat duševní náročnost práce, což lze udělat například omezením informací k zapamatování, poskytováním jasných instrukcí, vytvořením grafických postupových schémat nebo kontrolními seznamy bodů, podle kterých je třeba postupovat. Výhodou tohoto přístupu je menší pravděpodobnost chyb, nehod a duševního přetížení, nevýhodou může být nižší spokojenost s prací a nižší motivace. Při výběru přístupu by neměl být preferován pouze jeden z nich a ostatní úplně vyloučit, spíše by měla být racionálně určena taková kombinace všech těchto přístupů, která bere v potaz všechny souvislosti a je v souladu se zájmy pracovníků i celé organizace a také koresponduje s celkovou firemní kulturou (Dvořáková, 2007).

V praxi se, hlavně u menších podniků, lze setkat s tím, že náplň ani povaha práce na pracovních místech není přesně specifikována v pracovní smlouvě a pracovníkovi jsou úkoly přidělovány podle momentální potřeby firmy. To může být způsobeno tím, že celý proces je složitý a zpravidla přesahuje možnosti vedoucích pracovníků. To má za následek to, že výkonný pracovník nemá ke svému zaměstnavateli ani práci pozitivní vztah. V úvahu by tedy měly být brány nejen současné úkoly, ale také to, co od zaměstnance pravděpodobně bude požadováno v budoucnu. Především postup lze shrnout tak, že, základem pro vytvoření pracovního místa je charakteristika firmy (její cíle, produkce, technologie, organizační struktura) a charakteristika pracovníků (jejich znalosti, osobnost, kapacita, potřeby, motivace). Vytvořené pracovní místo by mělo uspokojovat pracovníka a naopak. Tato činnost je spíše nikdy nekončící práce než jednorázová záležitost (Koubek, 2000).

2.1.2. Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce, která je na daném místě potřeba vykonávat a tím vytváří představu o vlastnostech pracovníka, který by ji měl zastávat. Musí se zajistit a zpracovat informace o úkolech, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž bude práce vykonávána, protože právě na nich kvalita celé analýzy závisí. Zdrojem těchto informací bývá nejčastěji pracovník zkoumaného místa, školený pozorovatel, bezprostřední nadřízený, ale i podřízený nebo nezávislý odborník. Cílem analýzy pracovního místa je z těchto informací zpracovat tzv. popis pracovního místa, který slouží jako podklad pro specifikaci požadavků, které by měl splňovat pracovník na toto místo přiřazený. Vzhledem k velké proměnlivosti podmínek podnikání, kterou přináší dnešní rozvinutá tržní ekonomika je potřeba poměrně častá aktualizace popisu a specifikace všech pracovních pozic. Popis pracovního místa by měl obsahovat informace jako název pracovní pozice, zařazení v hierarchii pracovních míst, pracovní činnosti, pracovní vybavení a podmínky, případná rizika práce, předpisy a normy. V další specifikaci by měly být uvedeny informace o dosaženém vzdělání, pracovních zkušenostech, specifických znalostech, fyzických a duševních předpokladech nebo o požadované délce praxe. Analýza by měla zobrazovat práci tak, jak se jeví v okamžiku sběru informací, a ne tak, jak vypadala v minulosti nebo jak by vypadat měla. Aby to bylo správně určeno, je dobré znát název práce, kde se pracovní místo nachází, jak je organizačně začlenění, jaký má smysl a jaké pracovní úkoly se na něm vykonávají, které úkoly se dělají příležitostně a které nepřetržitě, které jsou hlavní a které vedlejší, komu je pracovník odpovědný, jaký je vzájemný vztah jednotlivých úkolů a jaké je pořadí, jakým způsobem jsou úkoly vykonávány, jaký je vztah daného pracovního místa na jiná, jaké jsou obvyklé pracovní podmínky, jako jsou na pracovníka kladeny fyzické a duševní požadavky apod. Zdrojem informací pro analýzu pracovního místa bývá nejčastěji pracovník pracující na dané pozici, protože má většinou nejlepší představu o prováděné práci a o tom, jaké jsou zde kladeny požadavky. Využít lze i pracovníky, kteří na pracovním místě pracovali dříve, například formou pohovorů s odcházejícími pracovníky. I pracovníci na ostatních pracovních místech mohou být vhodným zdrojem informací. Může se jednat o pracovníky nadřízené, podřízené nebo na podobné pozici na stejné úrovni, kteří mají nějakou spojitost se zkoumaným pracovním místem. U všech pracovníků se musí ale dbát na objektivitu a pravdivost. Lidé mají tendenci vnímat práci subjektivně a mohou být ovlivněni nejrůznějšími vlivy, což pak může celou analýzu zkreslit. Jako zdroj se dají využít také odborníci, především externí analytici práce nebo technické experty nebo stávající firemní dokumenty, pokud jsou k dispozici třeba již z minulých let (Šikýř, 2016).

2.1.3. Postup analýzy

Při provádění analýzy se vyplatí následovat již předem ověřený postup, na kterém se shoduje většina literárních zdrojů. Následující seznam sepsal Josef Koubek (2003).

- Stanovit účel a cíle analýzy, kde nejsou opomíjeny ani potřeby dalších personálních činností,
- sestavit plán vedení organizace,
- promluvit si s vedoucími všech zapojených útvarů a získat jejich podporu,
- přizvat k plánování liniové manažery a specialisty,
- spolupracovat také s představiteli pracovníků,
- sestavit plán, který bude obsahovat také časový rozvrh,
- pověřit vybrané osoby,
- informovat pracovníky na místech, která budou analyzována
- přikročit k pilotnímu kroku analýzy,
- zkontrolovat výsledky a probrat případné problémy, které by mohly analýzu doprovázet,
- realizace v plánovaném rozsahu,
- kontrola a vyhodnocení výsledků,
- zpracování popisů pracovních míst.

2.2. Plánování zaměstnanců

Personální plánování pomáhá realizovat cíle organizace tím, že rozpoznává a předpovídá potřebu pracovních sil a usiluje o to, aby jich organizace měla vždy dostatek. Zajišťuje také to, aby pracovníci měli potřebné znalosti a osobní vlastnosti, byli v organizaci ve správný čas a aby náklady s nimi spojené byly přiměřené. Je to proces předvídání a realizace opatření v oblasti pohybu lidí v organizaci. Má-li být personální plánování efektivní, nesmí být izolováno od ostatních dlouhodobých plánů organizace, ale musí z nich vycházet. Z plánu výroby, rozvoje, prodeje atd. Při správném postupu by měly být dodržovány některé zásady, jako například znát a respektovat strategii organizace, časově cyklus plánování činností a personálního plánování sladit a do plánování zahrnout celou organizaci (Šikýř, 2016).

Podle Jiřího Dudy (2008) proces plánování zahrnuje čtyři funkce. Měla být zjištěna současná situace. To znamená především odhadnout kolik je k dispozici zaměstnanců a jaké jsou jejich schopnosti a dovednosti. Dále je dobré předvídat, jak se bude situace vyvíjet do budoucna, stanovit si cíle a realizovat je.

Při odhadu budoucí potřeby pracovníků podniky naráží na řadu neznámých, protože je těžké odhadnout směr, jakým se budou vyvíjet faktory, které potřebu pracovní síly ovlivňují. Těmito faktory mohou být například technologické změny, chování spotřebitelů nebo vývoj lokálního hospodářství. Existuje několik metod, které mohou odhadu napomoci. Delfská metoda je založená na intuitivních odhadech odborníků, kteří hledají vzájemnou shodu ve svých názorech na to, jaký bude budoucí vývoj potřeby pracovníků. Kaskádová metoda je podobná delfské, ale navíc přináší také odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů organizace. Známa je také metoda manažerských odhadů, která je rovněž podobná oboum předcházejícím metodám, s tím rozdílem, že jsou do ní zapojeny všechny vrstvy organizace (Koubek, 2000).

Plánování lidských zdrojů pomáhá managementu předcházet nadbytečnosti nebo naopak nedostatku pracovníků, pomáhá při rozhodování o rozmístění pracovníků, organizaci práce nebo o plánování vzdělávání. Aby rozhodnutí mohlo být založeno na racionálních informacích, měl by do plánování podnik zahrnout rozbor prostředí, předpověď poptávky po práci, předpověď nabídky lidských zdrojů a identifikovat rozdíl mezi předvídanou poptávkou a nabídkou pracovní síly (Dvořáková, 2007).

Pokud se v podniku předpokládá nedostatek zaměstnanců, Dvořáková (2007) doporučuje vyhledat a získat novou pracovní sílu na plný, popřípadě zkrácený úvazek, na dohodu o práci, využít služeb personálních agentur nebo investovat do vzdělání a rozvoje svých stávajících zaměstnanců a rozšířit rozsah jejich práce. Naopak pokud podnik předvídá nadbytek pracovníků, navrhuje opatření, jako zredukovat práci přesčas, neprodlužovat pracovní poměry na dobu určitou, zkrácené pracovní úvazky a dohody o práci, poskytnout zaměstnancům outplacementové služby nebo jim nabídnout velkorysé možnosti při výběru dobrovolného odchodu, například vysoké odstupné. Další možnosti mohou být také zavedení zkráceného pracovního týdne nebo poskytnutí neplacené dovolené.

Stejně jako u analýzy pracovních míst i zde kvalita plánování závisí na kvalitě informací, které lze zajistit. Plánu jako takovému by tedy mělo předcházet zjišťování informací, jejich analýza a z ní sestavená prognóza (Kleibl, 1998).

2.3. Obsazování volných pracovních míst

Po plánování, kdy už má podnik představu, jaká pracovní místa, kdy a jakými pracovníky potřebuje obsadit přichází na řadu samotné obsazování těchto pozic. Tuto činnost lze rozdělit na získávání zaměstnanců, kdy se podstatou jich co nejvíce nalákat na danou pracovní pozici, a výběr, kdy je z již získaných uchazečů vybírán ten nejlepší.

2.3.1. Získávání zaměstnanců

Fází, která navazuje na personální plánování je získávání zaměstnanců. Je to první činnost, kde už podnik aktivně spolupracuje s potencionálními uchazeči. Úkolem získávání pracovníků je zaujmout a přilákat na volné pracovní pozice co největší množství vhodných uchazečů, samozřejmě s co nejnižšími náklady a v žádoucím termínu (Dvořáková, 2007).

Podobné informace obsahuje i další zdroj, že tedy cílem náboru je získání co největší zásoby vhodných kandidátů na volná místa, používání slušného postupu a dávání to náležitě najevo, zajištění, aby všechny náborové činnosti směřovaly k dosahování cílů podniku a žádoucímu image a provádění všech náborových aktivit efektivním způsobem a to především z hlediska vynaložených nákladů (Foot, 2002).

Základem je vyhledání vhodných zdrojů pracovní síly, vhodný způsob informování o nových pracovních pozicích a jejich nabídka, jednání s uchazeči a získávání informací o jejich osobách. Tyto informace později budou sloužit jako kritéria pro hodnocení a výběr nejvhodnějšího uchazeče. Musí se také zajistit organizační a administrativní zajištění všech těchto činností. Zvyšovat atraktivitu podniku pro potencionální uchazeče má za úkol personální marketing, který by měl umět dostatečně přesně odhadnout jejich potřeby. Pokud má podnik s přilákáním uchazečů problémy, doporučuje Armstrong (2012) vypracovat studii silných a slabých stránek podniku jako zaměstnavatele. Ta by se měla zaměřit především na pověst podniku, mzdy, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, zaměstnanecké benefity, příležitost ke vzdělání a rozvoji, perspektiva kariéry nebo umístění pracoviště. Cílem studie je vytvořit lepší obraz podniku pro potřeby inzerce a náborových materiálů.

Proces získávání pracovníků se rozděluje do těchto fází:

- definování požadavků na pracovní místo,
- přilákání uchazečů – posouzení možných zdrojů uchazečů uvnitř i mimo podnik,
- vybírání uchazečů – sběr a třídění žádostí, pohovory, testování uchazečů, příprava pracovní smlouvy.

V praxi se často lze setkat také s pojmem nábor pracovníků, který má poněkud odlišný význam. Termínem nábor je myšleno využití zaměstnanců pouze z vnějších zdrojů, zatímco získávání je pojem širší a zahrnuje i zdroje vnitřní.

Do vnitřních neboli interních zdrojů patří pracovníci uspořeni technickým pokrokem, pracovníci uvolňovaní v důsledku ukončení nějaké činnosti nebo organizačních změn, ti, kteří již došli k vykonávání náročnější práce nebo ti, kteří mají zájem změnit pracovní místo.

Získávání zaměstnanců z interních zdrojů má své výhody. Podporuje motivaci, snižuje náklady, omezuje fluktuaci a pracovní místo je obsazeno rychleji. Ve vyspělých zemích organizace těchto zdrojů využívají stále častěji, především kvůli tomu, že je mnohem jednodušší získat o nich informace a nemusí se řešit období adaptace, v jehož důsledku se dočasně snižuje výkon pracovníka.

Vnější zdroje tvoří lidé na trhu práce, například lidé registrovaní na úřadech práce, absolventi, pracovníci jiných organizací, kteří plánují v blízké době změnit zaměstnavatele. Mezi hlavní výhody externích zdrojů patří širší možnost výběru, nové impulsy pro podnik, přesnější pokrytí potřeby. Na druhou má využití vnějších zdrojů i mnohé nevýhody. Jsou to například vyšší náklady, fluktuace, riziko zkušební lhůty, omezení šancí postupu pro stávající zaměstnance, proces adaptace nebo delší trvání obsazení místa. Rozhodne-li se podnik využít externích zdrojů, může využít úřady práce, spolupráce s personálními odděleními jiných organizací, spolupráce s vysokými, středními školami a učilišti, podání vlastních inzerátů a sledování inzerátů uchazečů o práci, vyhlášení konkursního řízení nebo doporučení od stávajících zaměstnanců. Do vnějších zdrojů lze zařadit také takzvané zdroje doplňkové, což jsou především studenti, důchodci nebo ženy na mateřské dovolené (Duda, 2008).

Metody získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků mají za úkol dát vhodným lidem na vědomí, že existuje volná pracovní pozice. Volba vhodné metody závisí na povaze a požadavcích pracovního místa (některé se hodí pro hledání dělníků, jiné pro hledání kvalifikovaných specialistů) a na tom, zda podnik zvolil vnitřní nebo vnější zdroje. Jiří Duda (2008) ve své knize uvádí následující metody:

- doporučení stávajícího zaměstnance – zaměstnanec upozorní podnik a doporučí svého známého nebo naopak upozorní známého a doporučí mu volné pracovní místo. Je to levná a účinná metoda, využívaná především na obsazování nižších pozic,
- přímé oslovení vyhlédnutého člověka – používá se v případě, že v personalista má přehled o odbornících a specialistech v daném oboru,
- inzerce v tisku a rozhlase – touto cestou přicházejí většinou zájemci o výkonné či asistentské činnosti, popřípadě nižší manažerské funkce,
- internet – oslovuje nejširší okruh uchazečů prostřednictvím internetové reklamy nebo inzerátů,

- spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi – jsou to například rekvalifikační programy pro uchazeče vedené na úřadech práce nebo spolupráce s vysokými školami,
- samostatné přihlášení – žádosti od uchazečů, které přicházejí neočekávaně, nejsou posílané na konkrétní nabídku práce, uchazeč dává najevo svůj zájem pracovat v konkrétním podniku a očekává zpětnou vazbu v podobě nabídky pracovních pozic. Tuto cestu využívají především absolventi,
- veletrhy pracovních příležitostí – firmy se prezentují na veřejnosti a účastníci mohou využít velké koncentrace nabídek zaměstnání na jednom místě. Nejčastěji se veletrhy orientují na studenty vysokých škol a často se také na vysokých školách konají. Veletrhy mohou být také specializované na určitý obor, kam se potom snaží přilákat specialisty,
- headhuntingové společnosti – využití specialisty (headhuntera), který je najímán většinou při obsazování pozic ve středním a vrcholovém vedení. Sestavuje si vlastní seznam vhodných uchazečů na základě databází nebo svých kontaktů.

2.3.2. Výběr zaměstnanců

Další činností je posouzení všech přihlášených uchazečů. Cílem je rozpoznat, kteří uchazeči budou nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa, přispějí k pozitivnímu vývoji jak mezilidských vztahů, tak celého podniku a mají potenciál přizpůsobit se pracovnímu místu. Cílem by mělo být shromáždit co nejvíce relevantních informací, které budou následně vyhodnocovány (Foot, 2002).

Výběr nejlepších lidí do organizace patří k nejdůležitějším úkolům personálních manažerů. Dříve, než začnou vybírat a hodnotit kandidáty, musí si stanovit:

- na základě čeho se bude posuzovat odborná způsobilost – např. výuční list, maturitní vysvědčení, diplom, doklady o získání určité praxe, řidičský průkaz,
- kritéria úspěšnosti práce – vzdělání a výsledky během studia, dosavadní praxe, výsledky testů, údaje z dotazníků, pracovní posudky či reference, výsledky pohovorů, lékařská prohlídka,
- kritéria žádoucích rysů osobnosti – důkladnost, systematickosti, spolehlivost, přizpůsobivost, otevřenost, upřímnost nebo tolerance,

- faktory a metody zjišťování charakteristiky osobnosti – testy osobnosti, assesment centra, pohovory, skupinové diskuze, hraní rolí,
- způsob, jakým získat objektivní, podrobné a věrohodné informace.

Kritéria výběru samotná nám ale úspěšnost nezaručí. Ta závisí hlavně na kvalitě informací o uchazečích, hlavně v případě vnějších zdrojů. Součástí celého procesu posuzování by měla být snaha o verifikování všech informací. Jako účinné se jeví kombinovat různé metody výběru. Údaje uvedené v dotazníkú lze ověřit pomocí dalších dokumentů, či během pohovoru (Koubek, 2003).

Dalším krokem při výběru pracovníků je stanovit, jaké dokumenty od nich budou požadovány. Mezi nejčastější patří životopis, průvodní neboli motivační dopis, ve kterém uchazeč uvádí proč má o danou pozici zájem a proč si myslí, že je na ni vhodný, reference od předchozího zaměstnavatele, doklady o vzdělání a praxi nebo vyplněný dotazník (Duda, 2008).

U výběru zaměstnanců se rozlišuje tzv. předvýběr, jehož obsahem je vytipovat užší skupinu žadatelů podle zaslaných materiálů a pozvat je na výběrový pohovor. Analýza materiálů by měla napovědět, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu a zda má správný zájem a motivaci. Stěžejním hodnoceným dokumentem je životopis. Vystihuje, jak zaměstnanec umí charakterizovat svou pracovní způsobilost a vypovídá o jeho osobním a profesním rozvoji. Požadovanou formou je dnes častěji strukturovaný životopis. Uvedené informace vytvářejí podklady pro otázky u výběrového pohovoru. Mezi sledované údaje patří například to, jak často uchazeč měnil školy a zaměstnavatele, zda má dokončené studium, jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů nebo jaké důvody vedly k profesním změnám (Dvořáková, 2007).

Výběr se rozděluje podle Josefa Koubka (2000) následovně:

- předběžný pohovor, doplňující informace z písemných dokumentů,
- testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo assesment centrum,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření,
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů.

Postupovat lze buď tak, že uchazeči absolvují všechny vybrané kroky a pak se rozhodne (komplexní neboli kompenzační postup) nebo se po každém kroku vyřadí ti uchazeči, kteří měli

nedostačující výsledky (vyřazovací postup). Mezi těmito dvěma postupy se čím dál častěji začíná uplatňovat tzv. smíšený (hybridní) postup, který vypadá tak, že část postupu má komplexní a část vyřazovací charakter. Do kompenzační části jsou obvykle zahrnuty testy osobnosti a výběrový pohovor.

Metody výběru pracovníků

Metod, které lze využít k výběru nejvhodnějšího kandidáta na danou obsazovanou pozici je celá řada. Nejčastěji využívané jsou dle Josefa Koubka (2000) metody následující.

- **Dotazník**

Používá se zpravidla větších organizací. V jedné organizaci může být používáno různých podob pro různé kategorie pracovních funkcí. V posledních letech se stále častěji objevují elektronické dotazníky.

- **Zkoumání životopisu**

Častá, univerzální oblíbená metoda, která se často používá v kombinaci s některou další metodou. To nejdůležitější pro personalisty jsou informace o dosaženém vzdělání a praxi.

- **Testy pracovní způsobilosti**

Testy pracovní způsobilosti se nejčastěji objevují se formě testů inteligence, schopností, znalostí a dovedností nebo testů osobnosti apod. Lze se setkat také s pojmem psychologické testy, který je podle Koubka nevhodný, protože neobsahuje zdaleka všechny testy pracovní způsobilosti.

- **Assesment centrum**

Assesment centrum je komplexní program, založený na vhodné struktuře metod výběru zaměstnanců. Používá se především u obsazování manažerských pozic. Testuje pracovní způsobilost uchazeče a jeho rozvojový potenciál. Jeho výsledkem je poměrně přesná předpověď pracovního výkonu, neboť k posuzování používá simulovaných ukázek a řešení každodenních problémů manažerů.

- **Výběrový pohovor**

Nejpoužívanější a podle odborníků také nejvhodnější a klíčovou metoda, u které se ale musí dbát na dobrou přípravu. Mezi cíle výběrového pohovoru se kromě posouzení způsobilosti uchazeče řadí také získání hlubších informací o uchazeči (jaké má očekávání, pracovní cíle), informování uchazeče o organizaci a práci (měl by mít realistickou představu) a posouzení osobnosti uchazeče. Měl by také postavit základy přátelskému vztahu mezi uchazečem a organizací. Rozeznávají se různé typy výběrových pohovorů podle množství a struktury

uchazečů. Nejběžnější je pohovor 1+1, u kterého je přítomen jeden představitel organizace (obvykle vedoucí pracovník nebo přímý nadřízený místa, o kterém se jedná) a jeden uchazeč. Další variantou je pohovor před panelem posuzovatelů, který je tvořen několika představiteli organizace, kde každý z nich má svou roli. Uchazeč může být přítomností více osob stresován, ale jeho posouzení je objektivnější a všestrannější. Použít lze také postupný pohovor, což je série pohovorů 1+1 s více posuzovateli. Měl by být objektivnější než samotný pohovor 1+1, ale méně stresující pro uchazeče než pohovor před panelem. Používaný je také skupinový pohovor, kterého se účastní více uchazečů a jeden nebo více posuzovatelů. Používá se především pro zkoumání chování ve skupině. Dále se rozlišují pohovory podle obsahu a průběhu na nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný.

- **Zkoumání referencí**

Častá metoda, zkoumající předložené zprávy o uchazeči z předchozích zaměstnání nebo od osob, které uchazeče znají.

- **Lékařské vyšetření**

Využívá se v případech, kde by mohl pracovník ohrozit zdraví ostatních lidí. Stále více je tato metoda považována za diskriminační.

- **Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu**

Efektivní metoda, která je ale organizačně i finančně náročná. Organizace přijme na zkušební dobu více vhodných uchazečů s tím, že po uplynutí zkušební doby se rozhodne, kterého pracovníka si nechá a ostatní propustí. Během této doby jsou uchazeči pečlivě pozorováni a monitorováni.

V praxi se všechny zmíněné metody různě kombinují, především podle charakteru obsazované pracovní pozice. V České republice je nejpoužívanější metodou zkoumání životopisu, spolu s nějakým typem pohovoru. Nejpoužívanějším pohovorem je u nás pohovor 1+1.

2.4. Přijímání zaměstnanců

Přijímání pracovníků je souhrn činností, které následují po vybrání vhodného uchazeče a jeho informování o tom, že právě on byl shledán jako nejvhodnější člověk k vykonávání práce na obsazovaném pracovním místě. Užší pojetí definice pojmu říká, že přijímání pracovníků tvoří ty činnosti, které souvisejí s počáteční fází pracovního poměru nově příchozího pracovníka. Širší pojetí zahrnuje i činnosti spojené s přechodem dosavadního pracovníka z jednoho místa na druhé. Užší pojetí se tedy týká jen zaměstnání pracovníka z vnějších zdrojů,

do širšího pojetí jsou zahrnuty přijímání zaměstnance z vnitřních zdrojů a jeho přesunu na jiné místo (Armstrong, 2007).

Nejdůležitější věcí, při přijímání zaměstnance, je písemné potvrzení pracovního poměru, na jehož formulaci by se měly podílet obě strany. Nejčastější formou je sepsání pracovní smlouvy, Aby byla pracovní smlouva platná, musí obsahovat tři povinné informace. Den nástupu do zaměstnání uvedený buď přesným datumem nebo splněním určité podmínky nebo události, druh práce, na které se zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodl a místo výkonu práce. Obě strany se mohou dohodnout i na mnoha dalších bodech, které se uvedou do pracovní smlouvy. Může obsahovat také informace o zkušební době, kdy se obě strany vzájemně seznamují a mají širší možnosti řešení případných problémů a neshod, době trvání pracovního poměru, ustanovení o týdenní pracovní době nebo údaje o výpovědních dobách. Další formou uzavření pracovního poměru jsou dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Jedná se o dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Dohoda o provedení práce se užívá v případech, kdy předpokládaný rozsah práce nepřesáhne 150 hodin na rok a lze ji uzavřít písemně nebo ústně. Dohodu o pracovní činnosti zaměstnavatel uzavírá se zaměstnancem, pokud předpokládaný rozsah práce může (ale nemusí) přesáhnout 150 hodin za rok nebo se bude jednat o opakovanou činnost. Tato dohoda musí být písemná a obsahovat rozsah pracovní doby, který ale nesmí přesahovat v průměru 20 hodin týdně. Dalšími nezbytnými formálními kroky u přijímání nového pracovníka je například zajištění lékařské prohlídky, jeho zařazení do personální evidence (to zahrnuje založení osobního spisu, který obsahuje identifikační údaje zaměstnance, mzdový výměr, pracovní posudky od minulých zaměstnavatelů, předchozí praxe, životopis apod.), založení evidenčního listu důchodového zabezpečení a mzdového listu, přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění, seznámení pracovníka s předpisy bezpečnosti práce a požární ochrany a zajištění zaměstnancova podpisu pod tyto listiny. U nás často opomíjeným krokem je uvedení nového pracovníka na pracoviště, kde je formálně předán svému nadřízenému, který ho seznámí s ostatními spolupracovníky a ukáže mu místo, na kterém bude vykonávat své pracovní povinnosti (Duda, 2008).

2.5. Adaptace zaměstnanců

Adaptace je proces, kdy se zaměstnanec seznamuje s organizací a jejích chodem, úkoly, stylem práce, předpisy a technologiemi. Má za úkol správné a co nejrychlejší začlenění pracovníka, i když trvá obvykle déle, než zkušební doba a začíná ještě před oficiálním nástupem do firmy. Adaptace probíhá vždy, ať už volně, nebo je cíleně řízená organizací. Cílem správně nastaveného adaptačního procesu by mělo být to, aby byl pracovník schopen dosáhnout

požadované úrovně výkonnosti co nejdříve. Stručně řečeno je to snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, zvýšit pracovní spokojenost a co nejvíce zamezit ztrátám na produktivitě. Vše závisí na druhu a množství informací, se kterými se pracovník musí seznámit a jak obtížnou práci bude vykonávat. Snahou společnosti je stabilizovat zaměstnance co nejdříve. Ve velkých organizacích je dobré zpracovávat orientační program – adaptační program, který slouží jako prostředek k urychlení začlenění. Na programu se podílí personalisté a linioví manažeři a společně vypracovávají tzv. příručku zaměstnance, která seznamuje nově příchozí se společností, její politikou, strukturou, pracovními podmínkami a zaměstnaneckými výhodami. Poslední dobou je velký důraz kladen také na firemní kulturu, která v této příručce bývá detailně popsána. Velmi důležitou roli v tomto procesu má i přímý nadřízený, který by měl být vždy k dispozici a ochoten s celým procesem pomoci. Rozlišuje se pracovní a sociální adaptaci. Pracovní adaptace zajišťuje průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku. Sociální adaptace je proces, kde se jedinec začleňuje do celého sociálního systému společnosti. Nastává i v případě změny postavení pracovníka v pracovní skupině, tedy například při povýšení (Dvořáková, 2007).

3. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

V následující kapitole budou poznatky získané v předchozích kapitolách aplikovány na vybraném podniku. Jelikož si podnik přeje zůstat v anonymitě, nebude zde zmíněn jeho název ani jména osob v něm pracujících.

3.1. Představení podniku

Modelový podnik působí v oboru ubytování, stravování a pohostinství. Jeho sídlo se nachází na severu Čech, ve městě Rumburk, které má přibližně deset tisíc obyvatel. Konkrétně se nachází na okraji tohoto města, což je vzhledem k zaměření na rekreaci, pobyt v přírodě a sportovní aktivity velice výhodná poloha. Podle počtu zaměstnanců se řadí mezi malé podniky.

Podle veřejného rejstříku se podnik zabývá těmito činnostmi:

- hostinská činnost,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Jednoduše řečeno, v současné době v sobě podnik spojuje restauraci a hotel s pestrou nabídkou sportovních aktivit. Tyto aktivity nabízí ubytovaným hostům, ale i veřejnosti. Zabývá se také pořádáním sportovních her, akcí, teambuildingů a školením pro firmy. V zimních měsících je také ideálním prostředím pro vánoční večírky.

Hlavními klienty, na které se podnik specializuje jsou větší skupiny. Nejčastěji se jedná o soustředění sportovních týmů dětí i dospělých. Podnik nabízí ideální zázemí, které takové skupiny potřebují pro trénování i odpočinek. V hlavní sezoně od května do září je hotel obsazen většinou těmito skupinami. Tato specializace se vyplatí především z hlediska nízkých nákladů na stravu, kde má podnik vysokou marži. Skupiny jsou také početné, průměrný zájezd čítá 30–50 dětí nebo dospělých, které většinou obsadí značnou část nebo rovnou hotelu celý hotel. Jelikož náklady na ubytování v létě jsou téměř nulové, má z toho modelový podnik vysoké zisky. Za léta své existence si vybudoval značnou část stálých klientů, kteří jezdí pravidelně, na zimní i letní pobyty. V současné době jsou vyvíjeny také marketingové snahy k přilákání dalších klientů. Tyto snahy se soustřeďují především na německé sportovní týmy a školy.

3.2. Historie podniku

Podnik je na trhu již přes dvacet let. Byl založen dvěma společníky 19. srpna 1993. Na začátku fungoval jako restaurace s přírodním koupalištěm a rozsáhlou travnatou plochou, kde se o víkendech odehrávaly diskotéky, koncerty a jiné akce.

V průběhu své existence podnik procházel nejrůznějšími transformacemi. Postupně upadal zájem o kulturní akce. Došlo k hádce mezi společníky (a následnému vystoupení jednoho z nich), protože každý si vývoj podniku představoval jinak. Po vyřešení těchto problémů se majitel rozhodl pro změnu a došlo k vybudování sportovního centra a ubytovacího zařízení. Vznikly zde tenisové kurty, multifunkční a beachvolejbalové hřiště, byla přistavěna velká sportovní hala, 2 squashové kurty a několik bowlingových drah a wellness. Podnik se tedy začal soustředit na úplně jiný segment zákazníků. Od místních lidí se zaměřil spíše na zahraniční turisty nebo turisty ze vzdálenějších koutů České republiky. Nachází se totiž v krásné přírodě v Českém Švýcarsku, které je oblíbenou turistickou destinací. Podařilo se mu také přilákat české i zahraniční sportovní týmy na soustředění a sportovní pobyty, na které se chce specializovat.

Podnik se nadále rozvíjí jako sportovní centrum a buduje další možnosti aktivní relaxace a odpočinku a také zvětšuje svou ubytovací kapacitu, která je v současné době 43 hotelových a apartmánových pokojů a 10 chat s přibližně 240 lůžky. V restauraci se nachází přibližně 110 míst k sezení, ale při večírcích a jiných akcích dokáží prostory pojmout až 250 hostů.

3.3. Současná personální situace

Podnik má nyní tři společníky, z nichž jeden má většinový podíl 96 % a v této práci je o něm psáno jako o majiteli. Dalšími společníky jsou manželka majitele a hlavní provozní podniku. Majitel a hlavní provozní jsou zároveň také statutárními orgány, tedy jednateli. Majitel zastupuje společnost samostatně, druhý jednatel samostatně pouze ohledně obchodů s plněním do výše 300 000 Kč.

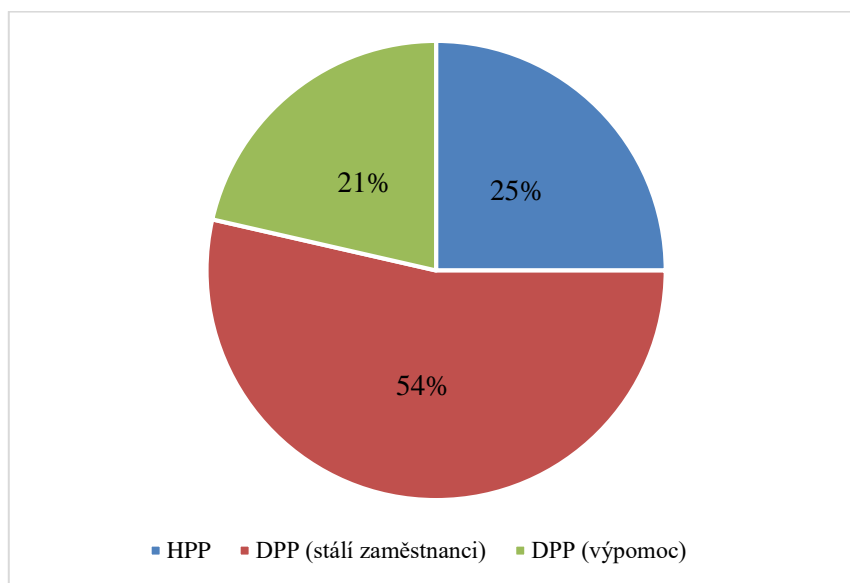
Podle počtu zaměstnanců se modelový podnik řadí mezi ty malé. V současné době zaměstnává 7 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 21 na dohodu o provedení práce. Zaměstnává také několik nestálých brigádníků, také na dohodu o provedení práce. Celkově má podnik 4 technickohospodářské pracovníky a zbytek činní ti výkonní.

Tabulka 1: Přehled pracovních pozic

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
Vedení	3
Účetní	1
Servírka/číšník	2
Kuchař	4
Údržba	4
Uklízečka/pokojská	3
Brigádníci (servírka/číšník)	10
Brigádníci (pomocný kuchař)	4

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny tyto pozice jsou aktuálně obsazeny příslušným počtem zaměstnanců uvedeným v tabulce. Na následujícím grafu lze vidět složení zaměstnanců podle toho, na jaký úvazek v podniku pracují. Zaměstnanci pracující na dohodu o provedení práce byli ještě rozděleni na ty, kteří pracují pravidelně a ty, kteří vypomáhají nepravidelně, především v sezoně.

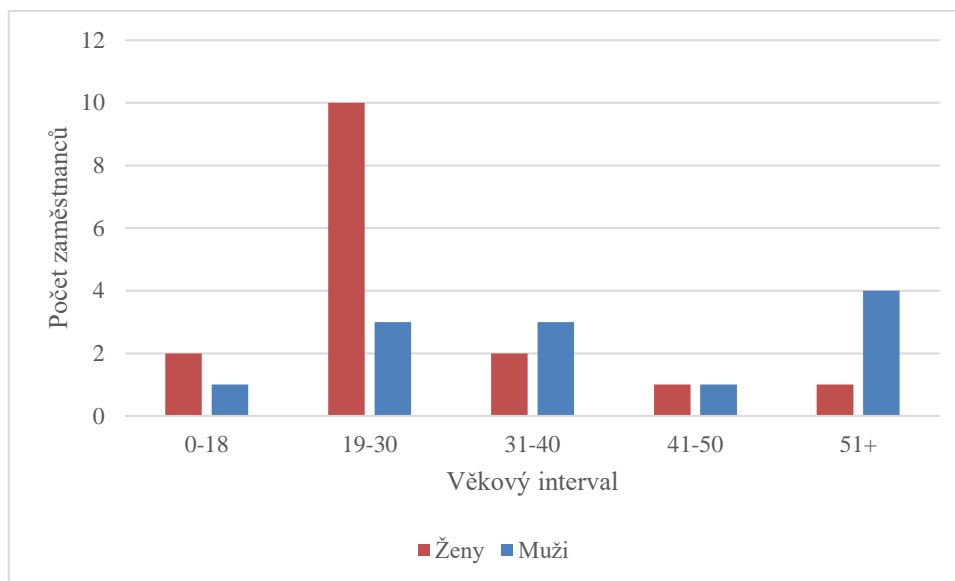


Obrázek 1: Složení zaměstnanců podle typu pracovního poměru

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že v podniku pracuje pouze jedna čtvrtina zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a zbytek tvoří brigádníci. Nejvíce je v podniku stálých brigádníků. Do této kategorie spadají údržbáři, uklízečky a pokojské a část stálých brigádníků vypomáhajících na pozici servírka/číšník. Zbývající brigádníci pracují jako pomocné síly v kuchyni nebo pomocné servírky/číšníci a nechodí pracovat pravidelně, ale dle potřeby.

Následující graf znázorňuje složení zaměstnanců také z věkového hlediska, což vysvětluje, vysoký počet brigádníků. Podnik zaměstnává vysoký podíl mladých lidí. Nejvíce je zastoupena věková kategorie od 19 do 30 let, což jsou z převážné většiny studenti. Z grafu lze



Obrázek 2: Složení zaměstnanců podle věku

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik zaměstnává vysoký podíl mladých lidí. Nejvíce je zastoupena věková kategorie od 19 do 30 let, což jsou z převážné většiny studenti, tedy brigádníci. Z grafu lze také jasně vidět, že v podniku převažují ženy nad muži. Jediní specifíční zaměstnanci z tohoto úhlu pohledu jsou údržbáři, kteří se skládají pouze z mužů věkové kategorie 51+.

3.3.1. Klasifikace jednotlivých pozic

Všechny v podniku zastoupené pozice patří do kategorie pohostinství, cestovní ruch a wellness. Vedoucí pracovníci jsou zařazeni do hlavní třídy 1. Majitel podniku patří konkrétně do kategorie 11203, mezi nejvyšší představitele malých společností a institucí (do 49 zaměstnanců). Jeho podřízení vedoucí pracovníci jsou zařazeni v podskupině 5151, konkrétně pod kódem 51512 jako provozní pracovníci ubytovacího a stravovacího zařízení (kromě školních jídelen a menz) (czisco.cz).

Tabulka 2: Klasifikace pozic vybraného podniku podle Českého statistického úřadu

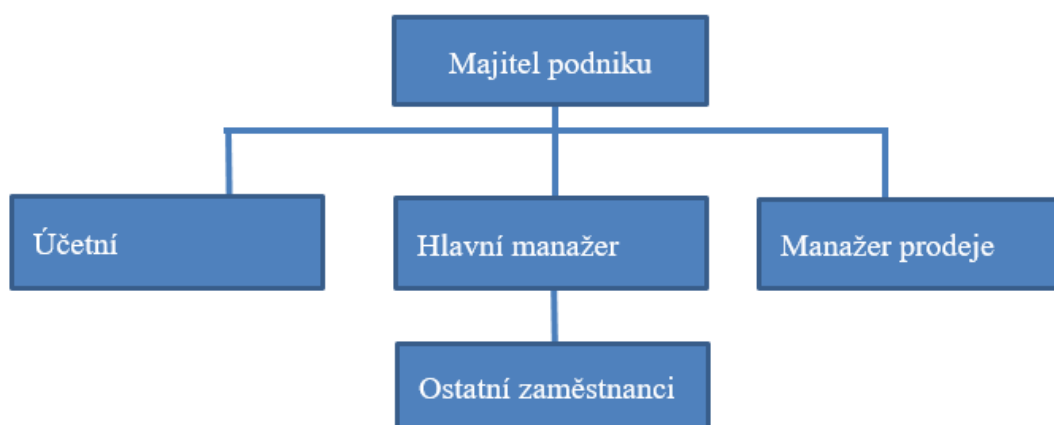
Pozice	Hlavní třída	Třída	Skupina	Podskupina	Kategorie	Celý kód
Účetní	4	3	1	1	1	43111
Recepční	4	2	2	4	0	42240
Kuchař	5	1	2	0	1	51201
Pomocný kuchař	5	1	2	0	3	51203
Číšník	5	1	3	1	0	51310
Pokojská	9	1	1	2	3	91123
Údržbář	9	6	2	2	0	96220

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2. Organizační uspořádání

V podniku funguje liniová organizační struktura. Řídící pracovníci a účetní jsou podřízeni přímo majiteli. Ostatní výkonní zaměstnanci jsou podřízeni hlavnímu manažerovi. Vzhledem k tomu, že podnik zaměstnává tak málo zaměstnanců, vše má na starost hlavní manažer.

Schéma organizační struktury lze vidět na následujícím obrázku.



Obrázek 3: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

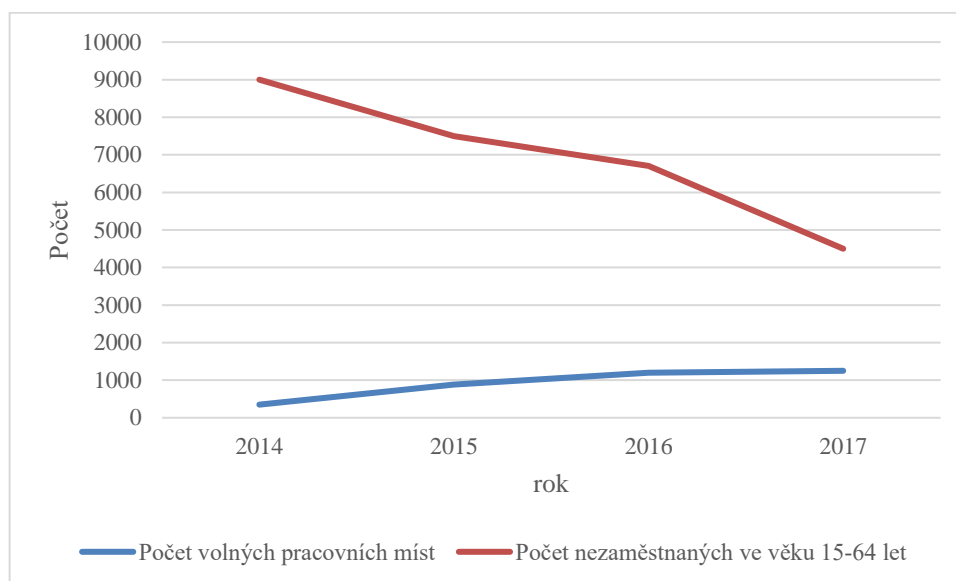
Provoz v podniku je jednosměnný. Zaměstnanci se střídají v krátkém a dlouhém týdnu. Podle potřeby se potom dojednávají směny s brigádníky.

3.4. Aktuální personální problémy

Z konzultace s vedením vyplývá, že se v současné době podnik potýká s několika problémy v oblasti lidských zdrojů. Především se jedná o nedostatek kvalifikované a zodpovědné pracovní síly, a to hlavně na pozicích servírka/číšník a kuchař. I když provoz restaurace je z hlediska příjmů podniku méně významný, jsou tyto pozice klíčové, aby mohly být hostům poskytnuty komplexní a kvalitní služby.

Situace je podle internetového portálu personalista.com kritická i u mnoha dalších podniků, působících v oblasti gastronomie. Podle průzkumu, který provedli v srpnu loňského roku na pracovním portálu profesia.cz se oproti roku 2016 sice nepatrně snížil počet nabídek práce v tomto oboru, ale značně se také snížil počet reakcí na ně. Zhoršila se tedy již tak nepříznivá situace, protože problém nedostatku zaměstnanců je v tomto oboru dlouhodobý.

Situaci potvrzuje i následující graf, který je zpracován dle dat uvedených na portálu ministerstva práce a sociálních věcí a ukazuje současný stav trhu práce.



Obrázek 4: Vývoj nezaměstnanosti a volných pracovních pozic v okrese Děčín

Zdroj: vlastní zpracování

V meziročním srovnání roků 2014-2017 lze vidět, že počet nabízených pracovních míst v okrese Děčín skoro čtyřnásobně stoupl a počet uchazečů o práci zase prudce klesl. Zaměstnanci tak nyní dostávají velkou vyjednávací sílu při řešení svých požadavků.

Důvody, které vedou k nezájmu o tyto profese jsou především náročná práce z fyzického i psychického hlediska, nedostatečné finanční ohodnocení, vysoká fluktuace a delší pracovní doba. Podniky se snaží vzájemně si konkurovat především vyššími mzdami, které stále rostou. Nejvíce se zvyšovaly nízké mzdy právě v odvětví ubytování, stravování a pohostinství. Vzrostly oproti roku 2014 nejvíce ze všech odvětví, a to o 16,8 %. Medián hrubých mezd za třetí čtvrtletí roku 2017 činil 14 651 Kč, což je úplně nejnižší suma. Druhý nejmenší medián mezd je v odvětví administrativy a podpůrných činností, který činí 18 025 Kč a činnosti v oblasti nemovitostí, který je 22 333 Kč (www.trexima.cz).

Lze konstatovat, že je podnik, v rámci konkurence, se svými hrubými mzdami kuchaře 23 000 - 28 000 Kč a číšníka 20 000 Kč vysoce nad celorepublikovým průměrem. Je to především díky tlaku od samotných zaměstnanců. Praxe je většinou taková, že zaměstnanci v pohostinství dostávají oficiálně přiznanou jen velmi malou mzdu a zbytek peněz dostávají neoficiálně. Jelikož v podniku pracují především mladí lidé, nelíbí se jim, že jako následek má tento způsob vyplácení mzdy například nižší příspěvek v mateřství, nemocenské dávky, nebo problém dosažení vyšší hypotéky.

3.5. Personální strategie

Jak bylo zmíněno v předešlé kapitole, podnik nemá ideální stav zaměstnanců. Vzhledem k vysokým nákladům na zaměstnance si ale nemůže dovolit mnoho nových přijmout. Realita pohostinství a ubytování je taková, že podniky svým zaměstnancům přiznávají oficiálně jen část celkové sumy, kterou si nakonec měsíčně odnesou. U servírek většinou přiznávají pouze minimální mzdu s tím, že si přivydělají na spropitném. To dokládá i článek na webu Hospodářských novin, který uvádí, že medián mezd servírek a číšníků za rok 2015 byl 10 776 Kč. Minimální mzda v tomto roce činila 9 200 Kč.

Podniky se takto snaží ušetřit na povinných odvodech na daních a sociálním a zdravotním pojištění, které jsou vysoké. Jako pozitivní případ toho, že se modelový podnik snaží obstat v konkurenčním boji a je přístupný vyjednávání se zaměstnanci lze uvést situaci, kdy podnik pro udržení kvalitního pracovníka přistoupil na jeho požadavek, aby měl přiznanou oficiálně celou čistou mzdu. Na následujícím obrázku je ukázán výpočet celkových měsíčních mzdových nákladů na tohoto zaměstnance.

Tabulka 3: Mzdové náklady na jednoho zaměstnance

Hrubá mzda	30 400 Kč
Sociální pojištění zaměstnavatel	7 600 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatel	2 736 Kč
Základ daně	40 800 Kč
Sociální pojištění zaměstnanec	1 976 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnanec	1 368 Kč
Daň	6 120 Kč
Daňová sleva	2 070 Kč
Záloha na daň po zvýhodnění a slevách	4 050 Kč
Čistá mzda	23 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jako základ pro výpočet byla brána hrubá mzda 30 400 Kč. Po přičtení sociálního a zdravotního pojištění, které hradí zaměstnavatel vychází, že měsíční mzdové náklady na jednoho zaměstnance se rovnají 40 736 Kč. Ročně jsou pak tyto náklady v celkové výši 488 832 Kč. Vezme-li se v úvahu, že podnik má kuchaře 4 a 2 servírky, jsou to náklady v řádech milionů, jak ukazuje následující tabulka.

Tabulka 4: Celkové roční náklady na servírky a kuchaře

Pozice	Počet pozic	Průměrná hrubá mzda	Náklady na SP a ZP (34 %)	Celkové měsíční náklady	Celkové roční náklady
Kuchař	4	25 000 Kč	8 500 Kč	134 000 Kč	1 608 000 Kč
Servírka	2	20 000 Kč	6 800 Kč	53 600 Kč	643 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že roční mzdové náklady na kuchaře jsou 1 608 000 Kč a na servírky 643 200 Kč ročně. Celkové roční náklady na tyto dvě pracovní pozice jsou 2 251 200 Kč.

Ideální nastavení personální politiky tedy nelze vidět v navýšení stavu zaměstnanců ale spíše ve strategii optimalizace jejich struktury. První možností je zaměstnance vyměnit za kvalifikovanější a výkonnější nebo zvýšit jejich znalosti a dovednosti.

Podnik se své zaměstnance snaží motivovat k vyšší výkonnosti a kvalitě práce již dlouho a všemožnými způsoby. Především se je snaží motivovat finanční složkou a to v podobě různých fondů, bonusů, procent z tržeb a podobně. Servírkám, které si díky specializaci na dětská soustředění a sportovní týmy, nevydělají tolik na spropitném jako u konkurence, protože se vše platí přes fakturu, byla navýšena hrubá mzda a jsou jim vyplácena procenta z tržeb za prodaný alkohol ve výši 10 %. Také dostávají proplácené přebytky, které vyplynou z inventury, ale nesmí se jednat o vědomé okrádání hostů. Proplácení procent z tržeb u alkoholu také předcházelo vyplácení přebytků, ale zašlo to až tak daleko, že personál naléval poloviční dávku, než měl a docházelo k velkému okrádání hostů. Vize do budoucna je, že procenta z tržeb budou vyplácena nejen z alkoholu, ale i z piva a nealkoholických nápojů. Pokud to zaměstnanci správně uchopí, a projeví větší iniciativu při prodeji, vyplatí se to nejen jim na měsíční mzdě, ale i podniku na celkových tržbách. Příkladem mohou být domácí limonády a koktejly, které se podnik v minulosti snažil zavést do svého sortimentu. Nabídl zaměstnancům procenta z tržeb, ale ani přesto neprojevili větší iniciativu při jejich propagaci a prodeji. Přitom jen na tomto produktu by si jeden zaměstnanec mohl značně přilepšit. Prodejní cena byla stanovena na 55 Kč. Z každé limonády by měl tedy zaměstnanec 5,5 Kč. Při prodeji 20 ks denně by si za svých 15 dní v práci vydělal 1 650 Kč navíc. Dalšími finančními bonusy jsou slevy na konzumaci a veškeré podnikové aktivity ve výši až 50 %.

Podnik nabízí i spoustu dalších benefitů, jejichž cílem je přilákat další zájemce o zaměstnání a motivovat ty současné. Vedení je velmi přístupné kompromisům a domluvě se zaměstnanci ve všech ohledech, samozřejmě v rámci možností. Ty záleží také na kvalitě pracovníka. Čím je lepší, a tedy pro podnik důležitější, tím má větší vyjednávací sílu. Zaměstnanci mají také možnost dále se vzdělávat a rozvíjet se po pracovní i osobní stránce. Obor gastronomie je velmi proměnlivý a rychle se vyvíjí a podnik je ochoten vysílat zaměstnance na nejrůznější kurzy, veletrhy apod. aby tento vývoj mohli sledovat. Nabízí se také vzdělávání cizích jazyků. Vše by bylo plně hrazeno podnikem. Ze snahy vzdělávat své zaměstnance vyplývá další kladná vlastnost a to inovativnost. Podnik potřebuje být konkurenceschopný i v rámci nabízených služeb, a proto neváhá investovat do moderního vybavení. V neposlední řadě zde má každý kvalitní pracovník zaměstnání jisté.

V současné době v podniku chybí kvalifikovaní zaměstnanci na pozicích uvedených v následující tabulce.

Tabulka 5: Přehled pozic, na kterých chybí kvalifikovaní zaměstnanci

Pozice	Počet hledaných pracovníků
Kuchař	2
Servírka/číšník	1
Údržbář	2

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik sice zaměstnává 4 kuchaře, nicméně dva z nich jsou nějakým způsobem nevyhovující a bylo by dobré je nahradit. Na pozici servírky by podobným způsobem bylo dobré optimalizovat jedno pracovní místo. Na pozici údržbáře se podnik nebrání přijmout pracovníky navíc, jelikož na ně nejsou tak velké mzdové náklady.

4. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Lze konstatovat, že v podniku je personalistika jako celek dosti opomíjena. Vedení si sice uvědomuje, jak důležití lidé jsou, ale příliš se nezabývá vývojem lepšího systému nábory nových zaměstnanců. Argumentuje tím, že je zde spousta jiných provozních záležitostí, které se musí řešit bezodkladněji.

4.1. Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a především analýza pracovních míst je jednou z nejvíce opomíjených personálních činností v podniku vůbec.

4.1.1. Vytváření nových pracovních míst

Jak bylo již výše zmíněno, podnik se v současné době nachází ve fázi rozvoje. Je zde tedy potenciál pro vytváření nových pracovních míst. Jak píše Koubek (2007), správný postup pro vytváření pracovních míst je obtížné a většinou je nad síly majitelů malých podniků. Tak je tomu i v tomto případě. Nezpracovávají se žádné dokumenty, které by obsahovaly cíle pracovního místa, rozsah pracovních úkolů na něm, jejich časová náročnost a jiné doporučené body. Vše je zatím jen ve fázi myšlenek.

4.1.2. Analýza pracovních míst

Ani v případě analýzy pracovních míst neexistují dokumenty, které by přesně a podrobně popisovaly jednotlivé povinnosti, tedy stanovovaly popis pracovního místa. Povinnosti jsou pouze rámcově vymezeny v pracovní smlouvě. Další činnosti jsou zaměstnancům sdělovány ústně při zaškolování.

Pozice, kde se tento nedostatek projevuje nejvíce je pozice recepční. Jejími úkoly jsou ubytování hostů a péče o ně, rezervace a obsluha sportovišť, příprava rozpisů pro kuchyň a úklid apod. Jelikož ale využitá hotelová kapacita značně kolísá, a nedá se odhadnout příliš dopředu, především ve všední dny a mimo sezonu nemá recepční dostatek práce. Navíc jsou všechny její činnosti zastupitelné buď vedením nebo servírkou/číšníkem. V současné době je tato pozice řešena brigádníkem na víkend. Podnik se v tomto ohledu stále rozhoduje, zda pozici personálně nechat zabezpečenou brigádníky, kteří budou ochotni v sezoně pracovat v krátkém a dlouhém týdnu a mimo sezonu se pak střídát o víkendech nebo zda na recepční delegovat více úkolů vedení a vytvořit znovu plnohodnotnou pracovní pozici. Situace z nákladového pohledu vypadá následovně. Hrubá mzda recepční je 21 000 Kč. Celkové měsíční náklady jsou tedy 28 140 Kč

na jednu pracovní pozici. vytvořeny by se musely dvě, aby se zaměstnanci v práci střídali, takže se částka zdvojnásobuje na 56 280 Kč. Pokud recepční chybí, musí podnik přijmout navíc jednoho brigádníka, kterému platí mzdovou sazbu 80 Kč za hodinu. Za průměrnou patnáctihodinovou pracovní směnu alespoň 12 dní v měsíci podnik za takového brigádníka zaplatí 14 400 Kč. Aby se tato pozice vyplatila, musí být opravdu efektivně využita. K tomu, aby mohla být efektivně využita se musí vedení naučit, jak správně delegovat práci a předávat informace. O toto by se postarala právě řádná analýza pracovního místa.

4.2. Personální plánování

Další fází, která předchází samotnému získávání pracovníků je jejich plánování a odhad budoucích potřeb firmy, co se týká pracovníků. Ve zkoumaném podniku personální plánování provádí vedení, které se snaží průběžně předvídat budoucí potřebu zaměstnanců a včas se na to připravit. Porovnává současný stav zaměstnanců s tím, jaké potřeby a cíle bude mít podnik do budoucna. Sleduje také své zaměstnance a prostřednictvím nenucených přátelských rozhovorů sleduje, jestli například nepřemýšlejí o změně zaměstnání, založení rodiny apod.

Potřeba zaměstnanců se v podniku odvíjí především podle obsazenosti hotelu, popřípadě restaurace, což jde občas těžko předvídat. Obecně lze ale říci, že více zaměstnanců je v podniku potřeba v hlavní sezoně, což je od května do září. Tato sezonní potřeba je většinou pokryta studenty, co si na prázdniny hledají brigády a jsou přijati na dohodu o provedení práce. V současné době ale podniku ale chybí stálí a spolehliví zaměstnanci, především kuchaři a servírky.

4.3. Obsazování volných pracovních pozic

Podnik se snaží o zabezpečení bezproblémového a co nejplynulejšího chodu, proto se snaží s nabídkami volných pracovních míst přicházet co nejdříve, aby bylo na vše dostatek času. Postup při hledání nových lidí je u všech pozic velice podobný. Po identifikaci potřeby následuje zveřejnění nabídky (způsoby a zdroje budou uvedeny v následujících kapitolách), vytipování nejvhodnějších adeptů podle životopisů a jejich následné pozvání na pohovor. Jedná se průměrně o dva až tři takové kandidáty.

4.3.1. Získávání zaměstnanců

Hlavním zdrojem pracovníků jsou pro modelový podnik vnější zdroje. Vnitřní zdroje využívá podstatně méně, protože vzhledem k malému počtu zaměstnanců je zde velmi malá pravděpodobnost, že se mezi stávajícími zaměstnanci najde někdo, kdo by mohl být postrádán

na své současné pozici. Jedná se především o situace, kdy podnik v první řadě osloví s nabídkou práce brigádníka a toho pak zaměstná na hlavní pracovní poměr. Vnějších zdrojů tedy podnik využívá podstatně častěji. Nejčastěji jde o nezaměstnané na trhu práce, zaměstnané u jiných zaměstnavatelů nebo absolventy. Jak je zmíněno výše, k pokrytí sezonní potřeby nebo pro méně kvalifikovanou práci využívá také doplňkových zdrojů, jako jsou studenti, důchodci nebo ženy na mateřské dovolené v rámci brigádnických poměrů.

4.3.2. Metody získávání nových pracovníků

Podnik využívá několik již osvědčených metod, které používá velice podobně pro většinu obsazovaných pracovních míst.

Ústní nabídka

Vedení se v první řadě s pracovní nabídkou obrací na své kamarády nebo známé, které shledává jako vhodné kandidáty.

Doporučení

Současně s pracovní nabídkou, pokud není přijata, je daný člověk požádán o doporučení na někoho jiného, kdo by o práci mohl mít zájem a o to, aby mu o volné pracovní pozici řekl a on se případně mohl přihlásit do výběrového řízení. Nejčastějším zdrojem doporučení jsou ale stávající zaměstnanci.

Samostatné přihlášení

Výjimečně nastává situace, že se uchazeč přijde sám zeptat na možnost spolupráce. Bývá pravidlem, že takoví uchazeči jsou po absolvování přijímacího pohovoru přijati. Vedení podniku vysoce oceňuje vlastní iniciativu svých zaměstnanců.

Internetové portály

K inzerci inzerátů jsou občas využity internetové portály zaměřené na hledání práce. K v minulosti využívaným portálům patří například práce.cz nebo jobs.cz.

Sociální sítě

Podnik hojně využívá k náboru nových pracovníků sociální sítě. Například na Facebooku má podnik velmi dobré podmínky, protože zde existují skupiny sdružující blízké i širší okolí, které mají velký počet členů a nabídka práce se rychle rozšíří i mezi ty, kteří na sociálních sítích nejsou. Inzeráty buď píše vedení ze svých soukromých profilů nebo nyní již využívá vlastní facebookové stránky, kdy na ní vloží inzerát, který pak sdílí ve všech těchto skupinách.

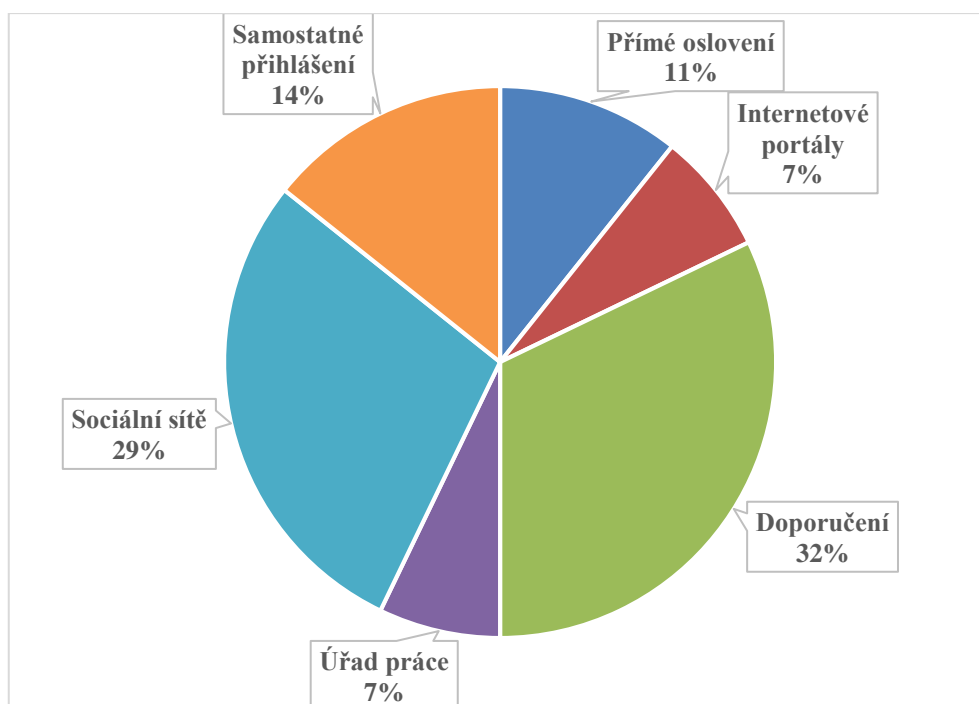
Spolupráce s úřadem práce

Spolupráce s úřadem práce podnik využívá především u pozic servírka a číšník. V současné době v podniku pracuje několik zaměstnanců, kteří byli získáni ze zdrojů úřadu práce. Tento způsob získávání nových lidí je výhodný především v tom, že je zde možnost využívat dotace na mzdy těchto zaměstnanců.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Podnik v minulosti spolupracoval se střední odbornou školou, kde je jedním z mnoha oborů i kuchař a číšník. Studentům zde bylo umožněno plnit si svou povinnou praxi v rámci studia a zároveň se mohli informovat o podobě případné budoucí spolupráce. V současné době v podniku žádní takoví studenti nejsou, protože tato metoda byla zastíněna jinými, ale vedení přemýšlí i jejím opětovném zavedení.

Na následujícím grafu lze vidět složení zaměstnanců podle toho, jakými metodami byli získáni.



Obrázek 5: Složení zaměstnanců podle metody jejich získání

Zdroj: vlastní zpracování

Graf ukazuje, že nejefektivnější metoda získávání nových pracovníků je pro modelový podnik doporučení. Skoro třetina zaměstnanců byla získána tímto způsobem. Výhodou této metody je, že takoví zaměstnanci již většinou podnik znají a mají představu o tom, jak to v něm chodí. Není zde tedy tak dlouhý proces adaptace. Prostřednictvím doporučení byli získáni

především údržbáři, pokojské a někteří brigádníci. Vhodnou metodou pro hledání brigádníků se ukazují sociální sítě, které mají druhý nejvyšší podíl. Třetí nejčastější metodou je samostatné přihlášení. Tento výsledek je pro podnik příznivý, i když polovinu z těchto zaměstnanců tvoří brigádníci. Dalšími metodami, které byly v minulosti využity a zajistily podniku stávající zaměstnance jsou spolupráce s úřadem práce, přímé oslovení a internetové portály.

4.3.3. Výběr zaměstnanců

V této velmi důležité fázi je vybírán ten nejvhodnější přihlášený uchazeč. Podnik se o všech přihlášených uchazečích snaží shromáždit co největší množství relevantních informací, na jejichž základě bude všechny přihlášené hodnotit.

Předvýběr

Podle manažera podniku je první krok při výběru zaměstnanců je založen na zkoumání dokumentů požadovaných od uchazečů. Tyto dokumenty si podnik nechává zaslat na firemní e-mail a tím shromažďuje všechny potřebné informace. Jedná se především o životopis a motivační dopis. Při zkoumání těchto dokumentů se vedení nejvíce zaměřuje na to, jaké má uchazeč dosavadní zkušenosti, motivaci a zájem o práci nebo případné reference. Velkou hodnotu přikládá také informaci, jak dlouho uchazeč setrval na předešlých pozicích a jaké jsou mezi nimi mezery. Management zajímá také uchazečovo vzdělání, ale není to prioritou při hodnocení. Zastává názor, že vše se dá naučit, pokud je ochota a chuť do práce.

Jelikož je město, ve kterém podnik sídlí celkem malé, má vedení kromě zkoumání dokumentů i jiné možnosti získání dalších a doplňujících informací. Tyto informace si získává prostřednictvím známých a kamarádů, kteří daného člověka znají. Jak je zmíněno výše, jsou tyto informace spíše doplňující a není jim přikládána přílišná váha. Vedení si pak všechny zjištěné poznatky pečlivě ověřuje. Pokud některé informace nejsou dostatečné nebo chybí, může být uchazeč kontaktován telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu a požádán o jejich upřesnění nebo doplnění.

Zjištěné informace jsou dále porovnávány s kritérii pro stanovení vhodného kandidáta. Tato kritéria nebývají nikde zdokumentována, ale vedení je má pouze v hlavě a řídí se svým úsudkem. Vyhodnotí tedy všechny uchazeče a sestaví pořadí od nejvhodnějšího po nejméně vhodného. Na osobní pohovor jsou pozváni ti, kteří byli shledáni jako přicházející v úvahu. Počet není přesně dán, vždy se odvíjí právě od počtu vhodných kandidátů, ale průměrně to bývá 3-5 lidí. Zbytku uchazečů je zdvořile a slušně oznámeno, že do dalšího kola výběrového řízení nepostoupili.

Výběr

Všichni vhodní kandidáti jsou pozváni na individuální výběrový pohovor. Přípravu a celý průběh opět zajišťuje vedení. Čas pohovoru vždy záleží na domluvě obou stran, vedení je schopno se pohovoru věnovat kdykoli v průběhu své pracovní doby.

Cílem pohovoru je ověřit informace, které jsou uvedeny v životopise a seznámit se s osobností uchazeče. Používán je pohovor 1+1, kde je tedy přítomen jeden zástupce organizace a jeden uchazeč. Pohovor probíhá spíše neformálně, formou rozhovoru. První fáze je zaměřena na uchazečův životopis a motivační dopis, kdy je znovu tázán na některé otázky. Cílem je ověřit, zda se odpovědi shodují. Ve druhé fázi má kandidát naopak prostor pro vlastní dotazy, je mu ukázáno pracovní prostředí a sděleny pracovní podmínky a kultura. Pohovor je ukončen s tím, že po uplynutí určitého časového intervalu dostane uchazeč vyrozumění, pokud má tedy stále o práci zájem. Většinou se výsledky dozví během jednoho týdne.

S kandidáty na pozici kuchaře si vedení posléze domluví ještě testy schopností. Ty trvají většinou několik hodin a pokud to jde, následují hned po pohovoru. Průběh je takový, že uchazeč nebo uchazečka dostane za úkol připravit celé menu, na jehož základě jsou hodnoceny jeho nebo její dovednosti. Závěry z tohoto testu jsou většinou sdělovány ihned. Pokud jsou výsledky neuspokojivé, je s tím uchazeč seznámen a je dohodnut další postup, pro který jsou v podstatě dvě alternativy. První možností je, že se obě strany dohodnou, že spolupráce nebude dále pokračovat. Druhá alternativa nastává buď v případě, že není dostatek jiných, vhodnějších uchazečů nebo v případě shledání, že nedostatky jsou snadno napravitelné nebo má uchazeč chuť do práce a snahu na svých nedostatcích zapracovat. Je mu nabídnuta možnost absolvování rychlého školení na náklady podniku. Kurz trvá zhruba měsíc a během této doby je již pracovník zaměstnán a chodí do práce, kde se již za chodu vzdělává. Zatím nemá přílišnou odpovědnost, ale pomáhá co nejvíce může a zvládne a tím se také postupně zlepšuje. Výhodou tohoto testu schopností je také to, že má uchazeč možnost detailněji se seznámit s pracovním prostředím a kolektivem.

Po proběhnutí a vyhodnocení všech kandidátů je ten nejlepší telefonicky informován o svém přijetí a může nastoupit do zaměstnání.

4.4. Adaptace pracovníků

V podniku nefunguje oficiální a řádně zpracovaný adaptační program. Podle manažera u některých méně důležitých pozic není adaptace potřeba skoro vůbec, pracovník je pouze seznámen se svým pracovním prostředím, a to především od svých kolegů na stejné pozici.

Jedná se například o pokojské a uklízečky. Adaptace pracovní na pozicích kuchař, servírka, číšník nebo recepční probíhá podle manažera zhruba týden. Nový pracovník je postupně seznamován nejen se svou prací, ale je mu ukázáno, jak probíhá práce v podniku jako celku, protože všechna tato pracovní místa jsou úzce propojena. Nového pracovníka si první den nebo dva vezme na starost vedení a ukáže mu nejdůležitější část práce. Další dny je již normálně zapojen do provozu a učí se od svých kolegů všechny detaily své práce. Sociální adaptační proces probíhá neformálně, nový pracovník je sice oficiálně představen jako nový kolega, ale o zapadnutí do kolektivu se již musí snažit sám, to znamená, že podnik k tomuto procesu nijak dále nepřispívá. Je to však proces velice důležitý, protože dobré vzájemné vztahy přispívají k plynulému chodu podniku.

5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Zkoumaný podnik je již dvacet let zavedená malá společnost působící v oblasti gastronomie, pohostinství a ubytování. Za dobu své existence prošla velkým vývojem a v proměnlivém prostředí spoustou složitých situací. Všechny nepříjemnosti byly vždy nakonec úspěšně překonány, což značí jistou odolnost. Podnik tedy svým zaměstnancům může nabídnout poměrně stabilní zaměstnání.

Problémy, které se v podniku objevují lze rozdělit na dvě části. Na problémy v oblasti nábory nových zaměstnanců, tedy v přilákání nových a kvalifikovaných lidí a v nedostatečné motivaci stávajících zaměstnanců, která má negativní vliv na jejich pracovní výkon. Na tyto dvě kategorie jsou rozdělena následující doporučení.

5.1. Doporučení v oblasti nábory

Vybraný podnik se v oblasti personálního zabezpečení potýká s problémem sehnat kvalifikované zaměstnance. Jako primární důvod se jeví nedostatečná aktivita podniku v přilákání těchto kvalifikovaných pracovníků. Jak již bylo zmíněno, nefunguje zde žádná zavedená, promyšlená a jednotná personální strategie, která by určovala postup při získávání nových pracovníků. Vedení pouze využívá metody, které se mu v dané situaci jeví jako nejjednodušší či nejvhodnější. Podnik jako zaměstnavatel nemá v okolí nejlepší pověst, a i když se už situace dávno změnila, spousta lidí má stále o práci zde mylné představy. Při nábory nových zaměstnanců by mělo být více dbáno na vyzdvihování silných stránek podniku jako zaměstnavatele, aby potenciální uchazeči byli motivováni se do výběrových řízení přihlásit. Vzhledem k tomu, že v blízkosti je střední odborná škola, která vyučuje i obor kuchař a číšník lze předpokládat, že vhodní uchazeči v okolí existují, jen se do výběrových řízení nehlásí.

Jedním z nepříjemných důsledků absence kvalitních pracovních sil je například to, že se management musí neustále zabývat drobnými, ale častými personálními problémy. Zaměstnanci, kteří neodvádí dobře svou práci tím také kazí pověst podniku, protože negativní zkušenosti se v okolí šíří rychle. Tato personální situace by měla být co nejrychleji vyřešena, aby se předešlo případným vážným důsledkům. Nejlepším řešením by bylo tyto pracovníky nahradit. Jedním z důvodů, proč je obecně nedostatek zaměstnanců na trhu práce je v současné době rekordně nízká nezaměstnanost. Dokládá to i graf, který analyzuje stav trhu práce a názorně ukazuje, že volných pracovních míst v regionu přibývá, ale volných pracovních sil na trhu ubývá.

Management podniku nevěnuje personalistice velkou pozornost. Problémy týkající se zaměstnanců řeší spíše operativně a podle momentální situace. Neexistují zpracované dokumenty, které by obsahovaly postupy a manuály. Nejvíce opomíjená je analýza pracovních míst, na kterou se autor práce doporučuje zaměřit. Vedení má problém s tím, řádně zaměstnancům předat informace a přidělit práci, což by takový dokument zajistil. Zpracovaný popis pracovního místa by také pomohl nově přijatému pracovníkovi lépe se adaptovat na pracovní pozici a tím by urychlil proces zapracovávání a zaměstnanec by byl dříve připraven pro plnohodnotný výkon. V rámci delegování práce na nižší úroveň autor doporučuje toto aplikovat na pozici recepční a znovu tuto pozici obsadit plnohodnotným zaměstnancem zaměstnaným na hlavní pracovní poměr. Tato recepční by tak byla efektivně využita a převzala by jistou agendu managementu, čímž by mu ještě více dovolila věnovat se strategickému řízení a rozvíjení podniku. Doporučený postup je následující. V první řadě by se mělo vedení zamyslet a určit co nejvíce činností, které by mohlo na recepční delegovat a vytvořit tak pracovní místo, kde by byly jednoznačně specifikovány pracovní úkoly, které bude zaměstnanec vykonávat. Měla by se určit časová náročnost těchto úkolů a stanovit potřebné množství pracovního místa. Dále by se měla provést analýza vytvořeného pracovního místa, ze které by vznikl popis pracovního místa. Z něho by následně vyplynuly požadavky na vhodného kandidáta.

Další oblastí, kde byly shledány nedostatky je získávání zaměstnanců, tedy přilákání a zaujetí dostatečného počtu uchazečů. Základem je zvolit vhodný zdroj pracovní síly a způsob informování o volných pracovních pozicích a jejich nabídka. Musí zde být jasně patrné výhody, které zaměstnání v podniku znamená. Jako vhodný zdroj pracovní síly pro získání nových, řadových kuchařů, servírek a číšníků se jeví střední odborná škola, která vyučuje obor kuchař a číšník. Nejen, že do podniku takto budou přicházet mladí lidé s inovativními přístupy, ale bude zde také prostor pro jejich „výchovu“. Bylo by dobré vytvořit zajímavé propagační materiály, které by byly studentům ve škole volně dostupné a podnik by zde uvedl, co vše může novým potenciálním uchazečům nabídnout. Jako dobrá metoda pro získání absolventů se jeví opětovné nabídnutí studentům možnost vykonávání v podniku povinné odborné praxe. Hodně studentů na tuto odbornou školu dojíždí přímo z města Rumburk a některé restaurace ve městě již tuto možnost studentům nabízí. Velký prostor pro zdůraznění výhod, které podnik nabízí svým zaměstnancům a které přilákají nové uchazeče, dávají také internetové pracovní portály, které byly podnikem využívány dříve a měly poměrně velkou míru odezvy. Velká pozornost by měla být věnována formulaci Inzerátu. Ten by měl být dobře zpracovaný. Měl by poskytovat co nejlepší obraz práce a co nejpřesnější informace požadavcích na správného uchazeče, ale také všechny dostupné výhody, které tím uchazeč získá. Musí zde být jasné kroky, které

povedou k přihlášení do výběrového řízení, jako zaslání životopisů a motivačních dopisů na firemní e-mailovou adresu a podobně.

Pracovníky by také mohly přilákat nové, atraktivnější pozice středního managementu. Podnik by mohl zvážit vytvoření pozic šéfkuchaře a hlavní servírky/číšníka. Šéfkuchař by měl pod sebou všechny ostatní kuchaře a zodpovědnost za jejich výkon a dodržování bezpečnosti a hygieny. Měl by také na starosti podobu celého menu, sestavování jídelního lístku, aranžování bufetů, rozdělování práce pomocným kuchařům a ostatním pomocným silám v kuchyni a zajištění přiměřenosti nákladů. Rozhodoval by o všech záležitostech týkajících se kuchyně. Hlavní servírka by zase převzala zodpovědnost za celý bar. V náplni práce by mohla mít navíc organizaci ostatních pracovníků, od jejich zajišťování až po rozdělování práce, optimalizaci nabídky nápojů, podporu prodeje nebo starost o celý prostor restaurace, včetně sezonních výzdob nebo modernizace. V úvahu přichází ještě pozice hlavní pokojské, která by taktéž dostala zodpovědnost za celý stav hotelu. V její kompetenci by mohlo být například zajištění brigádníků pro úklid a jejich rozvržení, celkový vzhled pokojů, včetně jejich vybavení, nákup úklidových potřeb a povlečení apod. Lidé by takovou práci mohli vnímat jako lukrativnější, než pozici „obyčejného“ kuchaře nebo servírky. U některých zaměstnanců podniku se objevují názory, že je práce nebaví a vnímají ji spíše jako podřadnou, protože slouží lidem. Takoví jedinci by mohli ocenit větší zodpovědnost a to, že mají možnost řídit a podílet se na chodu podniku.

Pracovníci na těchto pozicích středního managementu by značně odlehčili vedení, protože by převzali významnou část jeho práce. Podle manažera zabírá tato práce, která by se dala delegovat na nižší stupeň řízení asi 30-50 % jejich celkové pracovní doby. Pracovníci vrcholového managementu se tak nemohou dostatečně věnovat vymýšlení nových strategií pro rozvoj podniku nebo zlepšování procesů.

Ve výběru nebyla shledána žádná slabá místa. Vedení využívá osvědčených metod, jakými jsou zkoumání životopisů a výběrové pohovory 1+1, na kterých se o uchazečích dozví všechny potřebné informace, na základě kterých může posuzovat jejich vhodnost či nevhodnost.

5.2. Doporučení v oblasti motivace zaměstnanců

Problémem podniku není jen nedostatek zaměstnanců jako takový, ale především nedostatek těch, kteří by svoji práci vykonávali svědomitě, zodpovědně a samostatně. O takové pracovníky mají nouzi i ostatní organizace působící ve stejném odvětví a v blízkém okolí se o ně tedy svádí

velký konkurenční boj. Každý podnik se tedy musí snažit nabídnout svým zaměstnancům něco navíc, co by je do podniku přilákalo a také v něm následně udrželo.

Podniky si konkurují především finančními benefity. Ze srovnání hrubých mezd, které mají zaměstnanci v modelovém podniku a celorepublikového průměru v oblasti pohostinství je patrné, že podnik nabízí nadprůměrné finanční ohodnocení. Z analýzy mzdových nákladů na zaměstnance vyplývá, že tyto náklady jsou ve značné výši. Navíc jsou v současné době zaměstnancům poskytovány benefity ve formě slev na konzumaci a aktivity v podniku, fondy, kam zaměstnancům přispívá zaměstnavatel a které jsou v určitých intervalech vypláceny, procenta z tržeb u určitého sortimentu nebo možnost dalšího vzdělávání. Autor doporučuje zvážit zavedení stravenek. Při dalším navyšování platů se jeví jako výhodná volba pro úsporu nákladů. Stravenky by zaměstnanci mohli uplatit jak na konzumaci v podniku, tak na nákupy mimo podnik. Stravenky jsou výhodné z nákladového hlediska, protože 55 % z hodnoty stravenek je daňově uznatelných. Je tedy výhodnější zaměstnancům zvýšit plat stravenkami než hrubou mzdou. Nevhodnými benefity, které se nehodí k povaze vykonávané práci je například home office nebo pružná pracovní doba.

Vzhledem k tomu, že podnik má v převážné většině roku volné ubytovací kapacity, je tu možnost nabídnout zaměstnancům jako benefit zvýhodněného bydlení. K dispozici je apartmánový dům, ve kterém jsou byty 1+1. V takovém bytě by měl zaměstnanec již vybavenou kuchyň, jídelní stůl, postel, obývací stěnu, skříň a televizi. Samozřejmostí je připojení k internetu. Takový benefit by mohl pomoci přilákat právě mladé lidi, případně by mohl zaujmout právě studenty, kteří by dostali možnost se osamostatnit. Nájemné by bylo v malé výši a bylo by zaměstnanci strháváno ze mzdy. Výdělky na daném bytě by nebyly tak velké, jako kdyby byly prodávány hostům, ale ubytovací kapacita podniku je průměrně využita pouze ze 30 % - 40 %.

Dalším atraktivním benefitem, který by mohl podnik zaměstnancům poskytnout jsou dny placeného volna, tzv. sick days. V současné době si zaměstnanci musí chybějící hodiny nadělávat, jinak se jim o ně pokrátí měsíční mzda.

V rámci motivace stávajících zaměstnanců k vyššímu výkonu autor doporučuje zaměřit se na systém vyplácení procent z tržeb a také na to, aby si zaměstnanci dokázali spočítat, co to pro ně znamená. Již výše je zmíněno, že takto to chodí u alkoholu. Pokud nejsou výrazné přebytky, dostávají servírky 10 %. V budoucnu se plánuje zavést podobný systém i u nealkoholických nápojů. Bylo by dobré si s pracovníky promluvit a vysvětlit jim celý systém včetně vyčíslení, kolik si takto mohou měsíčně navíc vydělat. K vyššímu výkonu by značnou měrou přispěly

i odborné kurzy, které by byly vhodné především na pozicích kuchařů a servírek a číšníků. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci nejsou přístupní takovým vzdělávacím aktivitám, doporučuje autor opět jejich absolvování odměnit finanční složkou, například v podobě jednorázových prémie.

Posledním doporučením pro podnik je zapracovat na PR, tedy vztahu s veřejností, která zahrnuje jak potencionální zákazníky, tak zaměstnance. Cílem je, aby lidé měli k podniku pozitivní vztah. Co nejširší okolí by se mělo dozvědět o těchto nově nabízených benefitech. V současné době se již objevují snahy o vybudování si vztahu k zákazníkům prostřednictvím sociálních sítí, kdy se zde začaly vymýšlet a sdílet různé akce. Největší potenciál má pro podnik Facebook, kde má již několik stovek sledovatelů. Zmíněny již byly také propagační materiály, které by byly umístěny ve školách nebo na úřadech práce.

5.3. Shrnutí doporučení

Na základě této práce byla zjištěna následující fakta a modelovému podniku je proto doporučeno zaměřit se na následující personální oblasti.

- Podnik se potýká s problémy získat kvalifikované a výkonné zaměstnance. Na základě analýzy personální situace, je doporučeno vypracovat personální strategii a využít k tomu poznatky získané z této práce. Strategie by se měla soustředit na zpracování postupu jednotlivých personálních činností, systému motivace, odměňování a péči o zaměstnance.
- V podniku je personalistika značně opomíjena. Existují zde problémy se přidělením práce a přenosem informací. Je doporučeno věnovat větší pozornost personálním činnostem, především analýze pracovních míst, na jejímž základě bude jednodušší daná pracovní místa obsazovat. Napomůže také efektivnímu přidělení práce a sdělení všech potřebných informací.
- Z analýzy mzdových nákladů vyplývá, že si podnik nemůže dovolit příliš navyšovat stav zaměstnanců. Řešení spočívá v nahrazení těch nekvalitních nebo ve zvyšování motivace, kvalifikace a výkonu těch stávajících.
- Současní zaměstnanci postrádají potřebnou motivaci a kvalifikaci. Je doporučeno věnovat větší pozornost systému zaměstnaneckých benefitů a výhod. Efektivním stimulem je vyplácení procent z tržeb. Pro zvýšení motivace zaměstnanců zvyšovat svou kvalifikaci by bylo dobré zavést jednorázové odměny za absolvování odborných kurzů.

- V rámci metod získávání nových pracovníků je doporučeno zaměřit se na obnovení spolupráce se střední odbornou školou, která by do podniku pomohla přilákat mladé a perspektivní uchazeče.
- Pro zaujetí kvalifikovaných zaměstnanců je doporučeno vytvořit atraktivnější pracovní pozice středního managementu, které by zahrnovaly větší rozsah práce a zodpovědnosti a byly by lépe finančně ohodnoceny. Aplikací tohoto doporučení by management podniku získal více času, který by mohl věnovat právě rozvoji personální strategie.
- Pro přilákání potencionálních zaměstnanců se zaměřit na vypracování komplexního systému odměňování, který by mohl zahrnovat například dny placeného volna, navýšení mzdy ve formě stravenek, nebo poskytování firemního bydlení v nevyužitých ubytovacích kapacitách za výhodnou cenu.
- Aby se o poskytovaných benefitech dozvěděl co nejširší okruh potencionálních zaměstnanců je doporučeno věnovat větší pozornost vztahu s veřejností, tedy PR. Bylo zjištěno, že velký podíl na získávání nových pracovníků mají sociální sítě, a proto je tento kanál vhodný i pro tyto účely.
- V rámci metod výběru vhodných kandidátů je doporučeno zachovat současný postup zkoumání životopisů a následný pohovor typu 1+1, případně testy schopností.

ZÁVĚR

Jak bylo řečeno v úvodu, lidské zdroje se v dnešní době stávají pro podniky čím dál důležitější v otázce přežití na trhu nebo krachu. Platí to ve všech organizacích, ale v oblasti služeb obzvlášť. Situace v modelovém podniku jen potvrzuje, že tomu tak opravdu je. Zaměstnanci zde zajišťují tu největší část úspěchu, protože právě na nich záleží, s jakým dojmem zákazník odchází, zda se ještě vrátí a především, zda ho doporučí také svým přátelům a známým a tím tak zajistí příliv dalších hostů.

Práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá řízením lidských zdrojů a personálními činnostmi z teoretického hlediska a definuje pojmy, se kterými se pracuje v druhé části. Jsou zde charakterizovány pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, jako je personální strategie, politika nebo podniková kultura, která se stává také čím dál důležitější při procesu, kdy si zaměstnanec vybírá svého zaměstnavatele. To je totiž situace čím dál častější. Popisuje také jednotlivé personální činnosti. Druhá část je pak již soustředěna na popis vybraného podniku. Je zde zmíněno, jakou ekonomickou činností se podnik zabývá a jeho historie. Další kapitoly se věnují přímo lidským zdrojům. Je zmíněno personální zabezpečení společně s výčtem aktuálně obsazených pracovních pozic a jejich klasifikace. Pozornost je také věnována současné personální situaci a jejím problémům. Popsána je také personální strategie a jednotlivé personální činnosti.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat vybraný podnik z hlediska stavu zaměstnanců a jejich struktury. V práci je uveden výčet všech obsazených pracovních pozic včetně počtu zaměstnanců na těchto pozicích a jejich klasifikace dle norem Českého statistického úřadu. Analýzou bylo zjištěno, že tři čtvrtiny zaměstnanců pracují na dohodu o provedení práce. Na hlavní pracovní poměr podnik zaměstnává pouze kuchaře, servírky a účetní. Povaha ostatních prací umožňuje využití dohody. Dále byl stav zaměstnanců analyzován z věkového hlediska, kde bylo zjištěno, že největší podíl zde mají mladí lidé, převážně ženy. Uvedena je také organizační struktura vedení.

Cílem práce bylo také zaměřit se na zkoumaný podnik z pohledu personální strategie. Při bližším zkoumání získávání nových zaměstnanců bylo zjištěno, že podnik nemá vypracovanou žádnou konkrétní strategii. Vedení používá několik osvědčených metod, které volí spíše intuitivně, a ne na základě zpracovaných materiálů pojednávajících o cílech podniku. Hlavním důvodem, proč si firma nevybuduje cílenou strategii pro získávání zaměstnanců je její velikost. Podnik je malý a má pouze dva vedoucí pracovníky, kteří se nestíhají starat o celý podnik tak, jak by vyžadovaly teoretické poznatky. Z analýzy metod pro získávání nových pracovníků

vyplývalo, že nejefektivnější metodou, kterou lze v podniku využít a díky které bylo získáno nejvíce pracovníků je doporučení a sociální sítě. Sociální sítě, hlavně Facebook, jsou vhodné především co se týká hledání nových brigádníků.

Při zkoumání personální situace došel autor k závěru, že v podniku je potřeba kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by dokázali svou práci uchopit jako profesionálové a přistupovali ní zodpovědně a samostatně. Současným problémem je jejich nedostatek, který od managementu vyžaduje věnovat neustálou zvýšenou pozornost provozním záležitostem a nedovolí mu se řádně věnovat strategickému plánování. Tím trpí podnik jako celek, protože mu to brání v dalším rozvoji. Cílem je takové uchazeče do podniku přilákat a nahradit jimi nekvalifikované a nevyhovující pracovníky, kteří svými neuspokojivými výkony kazí pověst podniku a současné pracovníky více motivovat k vyšším výkonům.

Hlavní doporučení v oblasti náboru nových pracovníků spočívají ve větším zaměření na zanedbávané personální činnosti, především pak na analýzu pracovních míst. Její absence způsobuje, že vedení neumí svým podřízeným řádně předat práci a informace. Měly by být zpracovány popisy pracovních míst, které by jednoznačně určovaly povinnosti, úkoly a zodpovědnost všech zaměstnanců. Tento postup by následně ulehčil i specifikaci nároků na ideálního uchazeče. Perspektivní a potencionální zaměstnance je doporučeno hledat na střední odborné škole s oborem kuchař a číšník, kam by bylo dobré umístit vhodné propagační materiály, aby studenti již během studia měli o podniku povědomí jako o dobrém zaměstnavateli. Pro zaujetí kvalifikovaných zaměstnanců je doporučeno vytvořit a nabídnout pozici středního managementu – šéfkuchaře a hlavní servírky/číšníka. Takové pozice by byly pro uchazeče atraktivnější jak z pohledu vykonávané práce, tak i finančního ohodnocení. Tito zaměstnanci by byli nadřízení řadových kuchařů a servírek/číšníků a měli by tím pádem větší zodpovědnost. Náklady na takové zaměstnance by byly sice větší, ale managementu by přinesly velkou úsporu času a mohl by se tak více věnovat rozvoji podniku. Doporučenou metodou pro nábor je obnovení spolupráce se střední odbornou školou v rámci povinné praxe. Dále jsou vhodné internetové portály, které dávají velký prostor pro zdůraznění nabízených benefitů. Doporučeným informačním kanálem jsou také facebookové stránky, které rovněž dávají značný prostor pro veškeré důležité informace.

Doporučení v oblasti motivace zaměstnanců se soustředí především na zaměstnanecké benefity, které pomohou podniku obstát v konkurenčním boji. Podnik již v současné době nabízí vysoké finanční ohodnocení. Dalším krokem ve zvyšování příjmů by mohlo být zavedení stravenek, které jsou pro podnik z nákladového hlediska přijatelnější, než navýšení hrubé mzdy.

Výhodným a atraktivním benefitem, který není vůbec typický je poskytování možnosti ubytování v nevyužitých ubytovacích kapacitách. Tento benefit by mohl přesvědčit právě mladé lidi a absolventy, kteří by tak získali nové nebo levnější bydlení skoro bez potřeby vlastního vybavení. Bylo by dobré zvážit, zda zaměstnancům neposkytnout pár dní placeného volna, protože v současné době si zaměstnanci musí chybějící hodiny napracovávat, aby jim nebyla pokrácena měsíční mzda. V rámci motivace pro vyšší výkon autor doporučuje vytvořit systém odměňování na základě procent z tržeb. Zaměstnanci by tak byli motivováni projevit větší iniciativu a sami se snažit o vyšší prodeje. Doporučení pro celkové zlepšení situace zní věnovat obecně větší pozornost budování vztahu s veřejností.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2018. [online], 2018, [cit. 018-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2018>
3. DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: KEY Publishing. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. FOOT, Margaret a HOOK Caroline, 2002. *Personalistika*. Brno: Computer Press. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
6. GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ ÚŘADU PRÁCE V ČR. Volná místa v regionu Rumburk. [online]. 2018, [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/kop/rumburk/vm>
7. HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Nejhůře jsou placeni číšníci a nejlépe se mají lidé v letectví, ukázala nejpresnější statistika. [online]. 2016 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65225870-nejhure-jsou-placeni-cisnici-a-nejlepe-se-maji-lide-v-letectvi-ukazala-nova-statistika>
8. Interní zdroje
9. Jak rostly mzdy a platy podle odvětví [online]. 2017, [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/jak-rostly-mzdy-a-platy-podle-odvetvi>
10. Jak řešit nedostatek lidí v gastronomických a ubytovacích službách. [online]. 2017, [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/trh-prace/jak-resit-nedostatek-lidi-v-gastronomickych-a-ubytovacich-sluzbach-.html>
11. Klasifikace zaměstnání [online]. 2012 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.czisco.cz/>
12. KOUBEK, Josef, 2000. *ABC moderní personalistiky*. Praha: LINDE. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

13. KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
14. KOUBEK, Josef, 2003. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
15. KLEIBL, Jiří, 1998. *Metody personální práce*. 1. vydání. Praha: VŠE. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
16. *MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Metodika zařazování zaměstnání do CZ-ISCO pro účely statistiky trhu práce*. [online]. 2012 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/documents/21802/3435234/Methodika+zařazování+zaměstnání+do+CZ-ISCO+pro+účely+statistiky+trhu+práce.pdf/ec5f1d77-e25c-4bb5-94e3-e87c7938d58e?t=1492761772323>
17. *MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska*. [online]. 2017 [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/?_piref37_240429_37_240428_240428.next_page=%2Findex.do&_piref37_240429_37_240428_240428.statse=2000000000019&_piref37_240429_37_240428_240428.statsk=0&_piref37_240429_37_240428_240428.send=send&_piref37_240429_37_240428_240428.stat=20000000000110&_piref37_240429_37_240428_240428.obdobi=L&_piref37_240429_37_240428_240428.rok=2012&ok=Vybrat
18. *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2018–10 let*. [online]. 2017 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?imakroGraphFrom=1.1.2008>
19. PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
20. *Průměrná životnost číšníka? Tři a půl měsíce*. [online]. 2015 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/prumer-na-zivotnost-cisnika-tri-a-pul-mesice-20150908.html>
21. *Průměrné mzdy podle profese*. [online]. 2016 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: www.eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php
22. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

23. Vnitropodniková evidence