

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Komparace přístupů k získávání pracovníků ve výrobních podnicích

Bc. Michaela Mandysová

Diplomová práce

2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Mandysová**
Osobní číslo: **E16536**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Komparace přístupů k získávání pracovníků ve výrobních podnicích**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza přístupů k získávání pracovníků ve výrobních podnicích v kontextu aktuální situace na trhu práce a s ohledem na možné využívání agenturního zaměstnávání.


Osnova:

- Řízení lidských zdrojů.
- Získávání pracovníků.
- Charakteristika vybraných podniků.
- Analýza vybraných přístupů k získávání pracovníků ve výrobních podnicích.
- Zhodnocení a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th Edition. Kogan Page Publishers, 2017. 776 s. ISBN 978-07494-7412-6
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 4th ed. Los Angeles: Sage, 2019, xx, 609 s. ISBN 978-1-5264-6015-8.

Vedoucí diplomové práce: 
Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2020**


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

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 31. 5. 2020

Michaela Mandysová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Zdeňku Brodskému Ph.D., za jeho odbornou pomoc, připomínky a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala personalistům obou komparovaných společností a zaměstnanci personální agentury, kteří mi poskytli i přes složité okolnosti požadované informace a rozhovory. Poděkování také patří mé rodině a všem, kteří mi při psaní diplomové práce poskytli další rady a podporu.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá komparací přístupů k získávání pracovníků ve výrobních podnicích. Teoretická část zkoumá vývoj personální práce a klíčové personální činnosti. Analytická část porovnává vybrané společnosti a způsoby, jakými uplatňují teoretické poznatky a praktické metody získávání pracovníků. Následně jsou tyto oblasti zhodnoceny a jsou doporučena konkrétní zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, výrobní podniky, agenturní zaměstnávání.

TITLE

Comparison of approaches to recruiting in manufacturing companies

ANNOTATION

This master thesis deals with comparison of approaches to recruiting in manufacturing companies. The theoretical part examines the development of personnel work and key personnel activities. The analytical part compares selected companies and the ways in which they apply theoretical knowledge and practical methods of recruiting. Subsequently, these areas are evaluated and specific improvements are recommended.

KEYWORDS

Human resource management, recruiting, manufacturing companies, agency employment.

OBSAH

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Seznam zkratk	11
Úvod	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.1 Vývoj personální práce	14
1.2 Modely řízení lidských zdrojů	16
1.3 Personální činnosti	19
1.3.1 Analýza a vytváření pracovních míst	19
1.3.2 Personální plánování	22
1.3.3 Výběr pracovníků	24
1.3.4 Přijímání a adaptace pracovníků	25
1.3.5 Mobilita pracovníků	27
1.3.6 Hodnocení pracovníků	28
1.3.7 Odměňování pracovníků	29
1.3.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	31
1.3.9 Pracovní podmínky a péče o pracovníky	32
1.4 Shrnutí	33
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	35
2.1 Podmínky získávání pracovníků	35
2.2 Zdroje pracovníků	37
2.3 Proces získávání pracovníků	38
2.3.1 Metody získávání pracovníků	39
2.3.2 Dokumenty související se získáváním pracovníků	43
2.3.3 Formulace nabídky a její zveřejnění	44
2.3.4 Sběr dokumentace a předvýběr	46
2.4 Personální marketing	46
2.5 Shrnutí	49
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKŮ	51

3.1	Představení společnosti A	51
3.1.1	Výrobní portfolio	52
3.1.2	Organizační struktura společnosti	53
3.1.3	SWOT analýza	54
3.2	Představení společnosti B	55
3.2.1	Výrobní portfolio	56
3.2.2	Organizační struktura společnosti	57
3.2.3	SWOT analýza	58
3.3	Komparace představených společností	60
3.4	Shrnutí	61
4	ANALÝZA VYBRANÝCH PŘÍSTUPŮ K ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VÝROBNÍCH PODNICÍCH	63
4.1	Metodologie výzkumu	64
4.2	Podmínky získávání pracovníků u vybraných společností	65
4.3	Zdroje pracovníků u vybraných společností	67
4.3.1	Vnitřní zdroje pracovníků	67
4.3.2	Vnější zdroje pracovníků	68
4.4	Složení zaměstnanců ve statistických datech	71
4.4.1	Získávání pracovníků z pohledu agentury práce	75
4.5	Analýza dokumentace související se získáváním pracovníků	77
4.6	Formulace nabídky práce	78
4.7	Personální marketing	79
4.8	Zhodnocení a doporučení	79
	Závěr	83
	Použitá literatura	85
	Přílohy	88

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: 5-P model.....	17
Obrázek 2: Otázky při vytváření pracovních míst	21
Obrázek 3: Proces plánování lidských zdrojů	23
Obrázek 4: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby.....	29
Obrázek 5: Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců	36
Obrázek 6: Nejčastěji využívané metody získávání uchazečů.....	42
Obrázek 7: Faktory motivovanosti zaměstnanců	48
Obrázek 8: Díly do převodovek a systému řízení automobilů.....	52
Obrázek 9: Zamykací systémy do automobilů	57
Obrázek 10: Organizační schéma společnosti B	58
Obrázek 11: Míra nezaměstnanosti v ČR a Pardubickém kraji	63
Obrázek 12: Vnitřní podmínky ovlivňující získávání pracovníků ve Společnosti A a B	65
Obrázek 13: Vnější podmínky ovlivňující získávání pracovníků ve Společnosti A a B	66
Obrázek 14: Nástroje pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů ve Společnosti A a B ..	68
Obrázek 15: Vnější zdroje pracovníků ve Společnosti A a B	69
Obrázek 16: Nástroje pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů ve Společnosti A a B ...	70
Obrázek 17: Podíl agenturních zaměstnanců ve Společnosti A a B	72
Obrázek 18: Podíl zaměstnaných cizinců ve Společnosti A a B.....	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Metody vzdělávání dle skupin	32
Tabulka 2: Personální leasing z pohledu zaměstnavatele	41
Tabulka 3: Důsledky způsobu prezentace nabídky práce	45
Tabulka 4: Oceněné společnosti v ČR 2018	48
Tabulka 5: SWOT analýza společnosti A	54
Tabulka 6: SWOT analýza společnosti B	59
Tabulka 7: Srovnání společností A a B	60
Tabulka 8: Celkový počet zaměstnanců Společnosti A a B	72
Tabulka 9: Agenturní zaměstnanci cizinci ve Společnosti A	74
Tabulka 10: Fluktuace agenturních zaměstnanců ve Společnosti A a B	75

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiný
apod.	a podobně
APPS	Asociace poskytovatelů personálních služeb
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation
HPP	hlavní pracovní poměr
ISO	International Organization for Standardization
např.	například
popř.	popřípadě
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
s.	strana
Sb.	Sbírka zákonů
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je aktuálním tématem již od šedesátých let minulého století. Během posledních desetiletí se zvyšují nároky nejen na samotné pracovníky, ale také na proces jejich získávání a udržení. Téma diplomové práce je zaměřeno na získávání pracovníků ve výrobních podnicích, které tvoří značnou část pracovního trhu v České republice a podílejí se na jejím ekonomickém růstu a stabilitě. Lidské zdroje jsou pro ně kapitálem, který nemá v rámci celého subjektu žádnou porovnatelnou položku a který primárně napomáhá k dosažení cílů podniku. Více než jindy v minulosti jsou kvalifikovaní a zároveň schopní zaměstnanci nejcennějším vlastnictvím společností. Disponovat takovými pracovníky znamená mít v první řadě fungující propracovaný systém pro jejich získávání.

Cílem práce je analyzovat přístupy k získávání pracovníků ve výrobních podnicích v kontextu aktuální situace na trhu práce a s ohledem na možné využívání agenturního zaměstnávání.

Podstatou analýzy je zjistit, v jaké míře se ve vybraných podnicích uplatňují teoretické poznatky a metody a jak se navzájem odlišují. Součástí cíle je zhodnocení zkoumaných oblastí a navržení doporučení pro procesy, ve kterých byly zjištěny nedostatky.

Pro naplnění tohoto cíle bude práce členěna do čtyř kapitol. První se bude zabývat vývojem personální práce, od personální administrativy přes personální řízení až po řízení lidských zdrojů. Dále představí teoretické modely řízení lidských zdrojů a poskytne celkový přehled klíčových personálních činností. Tyto činnosti zahrnují analýzu a vytváření pracovních míst, personální plánování, výběr pracovníků, jejich přijímání a adaptaci, mobilitu zaměstnanců, hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péči o ně a pracovní podmínky. Žádná z těchto činností nestojí sama o sobě, ale vzájemně se determinují v systému, který zmiňovaný lidský kapitál přetváří v podnikový cíl.

Druhá kapitola se pak bude podrobně zabývat stěžejním tématem této práce - získáváním pracovníků. Budou v ní popsány podmínky pro získávání pracovníků, zdroje odkud může podnik pracovníky a celý tento proces. Vedle interakce personalisty se samotným potenciálním pracovníkem je tento proces zatížen i značnou administrativou, která je však nezbytná pro efektivní funkčnost. Důležitý je také způsob zveřejnění pracovní nabídky a personální marketing, který propaguje společnost jakožto zaměstnavatele.

Kapitola tři bude orientována analyticky směrem ke konkrétním podnikům, které jsou v empirickém zájmu této práce. Budou anonymně představeny dva rozdílně veliké výrobní

podniky, které již řadu let působí v automobilovém průmyslu v Pardubickém kraji. Kromě jejich základní identifikace bude pro bližší představení u obou společností provedena SWOT analýza.

Závěrečná kapitola bude prostřednictvím rozhovorů s kompetentními pracovníky za oddělení lidských zdrojů a pomocí dalších podpůrných dat analyzovat přístupy získávání pracovníků u obou výrobních podniků. To celé v kontextu aktuálního vývoje na trhu práce, který bude blíže diskutován. Budou identifikovány prioritní podmínky, které ve firmách ovlivňují získávání pracovníků, jako např. pověst firmy, její lokalita, ekonomický vývoj atd. Dále bude rozlišeno, z jakých vnitřních a vnějších zdrojů společnosti získávají své zaměstnance a jaké nástroje k tomu využívají. Na základě statistických dat bude analyzováno, v jaké míře využívají agenturní zaměstnance včetně cizích státních příslušníků. Bude posouzena dokumentace nezbytná při procesu získávání pracovníků a úroveň personálního marketingu, které firmy provádějí. Zkoumané oblasti budou u komparovaných subjektů porovnány a zhodnoceny a u zjištěných nedostatků budou navržena doporučení.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů lze považovat za klíčový atribut pro fungování managementu podniku. Ve smyslu specifických aktivit se management dle Vebera (2009) zaměřuje na zaměstnance tak, aby vykonávali požadované činnosti efektivně a kvalitně, což vede k dosažení výsledků organizace. Tyto cíle mají na zřetely výkonnost organizace. Jde o řízení neustálých změn uvnitř i vně podniku. V případě řízení lidí se jedná o organizování procesu změn jak ve struktuře pracovníků, tak v jejich kvalitě dle požadavků firmy. Praxe dokazuje, že způsob formulování lidského potenciálu a maximální motivace, jež vede k vysoké výkonnosti a kladnému vztahu k podniku, jsou klíčovými faktory pro úspěšnost organizace.

Také Armstrong (2015) zdůrazňuje významnost zaměstnanců, kteří jsou označováni jako lidský kapitál. Jejich dovednosti, schopnosti a zkušenosti, jež využívají při své práci, jsou významným zdrojem konkurenční výhody. Proto jsou dnes chápáni jako cenné bohatství a aktivum firmy.

Tato kapitola popisuje vývoj personální práce do dnešní podoby, definuje její stádia a modely. Dále obecně charakterizuje jednotlivé personální činnosti, kterými jsou konkrétně analýza a vytváření pracovních míst, personální plánování, výběr pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků, mobilita pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní podmínky a péče o pracovníky. Činnosti získávání pracovníků se bude věnovat vzhledem k tématu této práce podrobně následující kapitola.

1.1 Vývoj personální práce

Přístupy k personální práci prošly během 20. století značným vývojem. Kociánová (2012) uvádí, že péče o pracovníky se začala rozvíjet již v druhé polovině 19. století a to v důsledku legislativních změn týkajících se pracovních podmínek, jež byly do té doby nevyhovující. Za prvního personálního úředníka bývá označována slečna Mary Woodová, která pracovala od roku 1896 pro společnost Rowntree v New Yorku jako sociální pracovnice. Zabezpečovala zejména ochranu zdraví žen a dětí, které pracovaly v továrně. Dalšími „personalisty“ jsou označováni pracovníci, kteří pečovali o zaměstnance v muničních továrnách během první světové války. Ti položili základ pro další vývoj personální práce ve 20. letech 20. století.

Jako historicky nejstarší pojetí personální práce označuje Koubek (2015) i Kociánová (2012) personální administrativu (správu). Ta se začala rozvíjet ve třicátých letech v návaznosti na změny zákona v pracovněprávní oblasti, které vedly k větší administrativě.

Její úloha byla pasivní, podpůrná. Cílem bylo zabezpečení služeb pro vedoucí pracovníky a zajištění pracovněprávní legislativy včetně evidence a statistiky.

Již před druhou světovou válkou se začala formovat koncepce personální práce označovaná jako personální řízení, která se uvádí jako vývojová etapa od čtyřicátých do sedmdesátých let (Kociánová, 2012). Koubek (2015) vysvětluje, že se personální řízení utvářelo v podnicích, které se zaměřovali na expanzi a ovládnutí trhu. K tomu bylo nezbytné použít konkurenční výhody, mezi které patřili pečlivě vybraní, zorganizovaní a motivovaní zaměstnanci. Ve vyspělých zemích pak po druhé světové válce nabylo personální řízení významu zvláště z důvodu vzrůstající potřeby kvalifikovaných pracovníků. Dvořáková (2012) uvádí, že až s přijetím Všeobecné deklarace lidských práv, která vedla k úpravě zaměstnaneckých vztahů, se personální manažeři a personalisté začali více přibližovat k zaměstnancům. Byla uznána aktivní role personální práce, jejíž hlavním úkolem bylo dobře vybrat, zformovat, zorganizovat a motivovat pracovníky. Jak ukazuje i Koubek (2015), personální řízení se však dotýkalo pouze operativního řízení, nikoli personálních otázek strategického charakteru.

Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) se objevuje až počátkem 80. let 20. století, kdy se celkově změnilo manažerské myšlení a chování. Vyspělé ekonomiky se v té době vyrovnávaly s následky hospodářské krize, a tak firmy začaly hledat způsoby zefektivnění práce (Dvořáková, 2012). Kociánová (2010, s. 11) vysvětluje, že „*představitelé školy řízení lidských zdrojů popularizovali toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace*“. ŘLZ se dle Koubka (2015) stává nejdůležitější činností v rámci řízení firmy a v úloze všech manažerů. Pracovníci jsou chápáni jako primární výrobní vstup, který zabezpečuje dosažení cílů podniku. Je tak kladen důraz na rozvoj zaměstnanců, na kvalitu jejich pracovního života a jejich spokojenost. Oproti personálnímu řízení zahrnuje ŘLZ následující znaky (Koubek 2015, str. 15):

- strategický přístup k personální práci,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly,
- personální práce není jen záležitostí personalistů, ale je součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

Další vývoj ŘLZ, který nastal v posledních dvaceti letech, Dvořáková (2012) označuje jako řízení intelektuálního kapitálu. Tento termín vyplývá ze skutečnosti, že vrcholoví

manažeři považují zaměstnance za zdroj budoucích hodnot. Jejich potenciál znalostí a zkušeností stojí za vznikem inovací, které napomáhají k unikátnosti výrobků a služeb. Tato unikátnost pak vede k vítězství v konkurenčním boji. Vzhledem k tomu, že vlastníkem intelektuálního kapitálu je člověk, tak vzniká problém, jak ho měřit, vykazovat a řídit. Vždy bude vznikat otázka, zda zaměstnanec svůj potenciál využívá naplno, respektive zda ho ještě lépe nevyužije v budoucnu u jiné organizace.

1.2 Modely řízení lidských zdrojů

V návaznosti na vývoj ŘLZ v kontextu změn myšlení, jak bylo uvedeno výše, jsou definovány následující modely řízení, které vznikly v 80. letech na půdě amerických univerzit.

Model souladu

Model souladu nebo shody, jak je také označován, vychází z názoru, že lidské zdroje by měly být řízeny v souladu se strategií podniku. Vytvořila ho Michiganská škola, jejíž představitelé rozdělili cyklus lidských zdrojů do čtyř základních procesů: výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj (Armstrong, 2007).

Kociánová (2012) vysvětluje, že autoři tohoto modelu rozlišili manažerskou práci na tři úrovně:

- strategickou – identifikace obecných cílů a politiky organizace,
- manažerskou – řízení zaměstnanců v souladu se strategií,
- operativní – každodenní řízení.

Dvořáková (2012) pak uvádí variantu tohoto modelu – model Schulera a Jacksona, který vznikl v druhé polovině 80. let. ŘLZ podle nich zahrnuje plánování, formování pracovní síly, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj, vše v souladu se strategií organizace.

Harvardský systém

Jak vyplývá z názvu, zakladatelem harvardského systému je harvardská škola, konkrétně Michael Beer a kol., kteří tento model poprvé zveřejnili v roce 1984. Jak dále vysvětluje Armstrong (2007, str. 29), Beer a jeho kolegové došli k závěru, že je potřeba „širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace“. Byli první, kteří

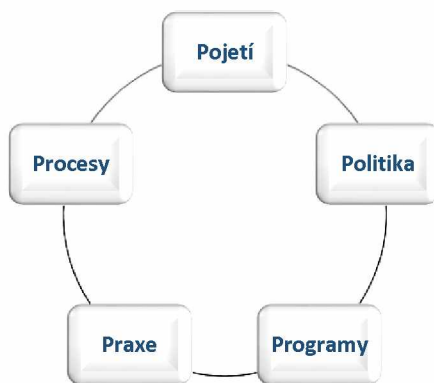
poukázali na to, že na ŘLZ by se měli podílet především liniový manažeři, ne jen personalisté. Upozornili na dva charakteristické znaky ŘLZ:

1. liniový manažeři mají odpovědnost za propojení strategie konkurenceschopnosti a personální politiky,
2. personální oddělení má odpovědnost za formulaci personální politiky a zásad, které mají podporovat její realizaci.

Tento model zohledňuje koloběh, který probíhá při uplatňování zásad a postupů v ŘLZ. Tyto zásady a postupy jsou ovlivňovány **zájmy zainteresovaných stran** (vlastníci, manažeři, pracovníci, zákazníci, dodavatelé, stát atd.) a také **faktory vně a uvnitř organizace** (strategie, pojetí řízení, trh práce, vývoj technologie apod.). Díky těmto zásadám a postupům se ve firmě vytvářejí **výsledky lidských zdrojů** (oddanost zaměstnanců, jejich schopnosti a motivace, zainteresovanost na cílech organizace atd.) a další **dlouhodobé důsledky**, jako je spokojenost pracovníků a zákazníků a prosperita firmy. Tyto důsledky pak zpětně ovlivňují uplatňování zásad a postupů v ŘLZ, zájmy všech účastníků a všechny faktory působící uvnitř a vně podniku (Šikýř, 2016).

5-P model

Armstrong (2015) dále uvádí 5-P model zformulovaný R. S. Schulerem, který popisuje, jak ŘLZ funguje v rámci pěti oblastí – viz následující obrázek.



Obrázek 1: 5-P model

Zdroj: upraveno podle (Armstrong, 2015)

Pojetí lidských zdrojů zahrnuje filozofii ŘLZ a přístupy firmy ke svým zaměstnancům, včetně určení významnosti jejich rolí. Politika obsahuje pravidla pro vytváření a prosazování programů a praxe v rámci ŘLZ a to v souladu se strategií firmy. Programy pak pomáhají aplikovat a korigovat potřebné změny v oblasti ŘLZ tak, aby organizace docílila svých. Praxe umožňuje realizovat tuto politiku a programy. Představuje tedy získávání zaměstnanců, jejich

řízení, odměňování, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy a personální administrativu. Procesy zahrnují metody a postupy vedoucí k naplnění strategických plánů a politik týkající se ŘLZ (Armstrong, 2017).

Evropský model

Evropský model se liší od ostatních tím, že bere v úvahu vliv právního prostředí, odborů a společenské odpovědnosti organizace. Klade důraz na dialog mezi sociálními partnery a na soustavné vzdělávání. Profesor C. Brewster tento model definoval následovně (Armstrong, 2017):

- okolí (právní prostředí),
- cíle organizace včetně společenské odpovědnosti,
- zaměření na náklady a výnosy, souvislost s okolím,
- vztahy se zaměstnanci včetně odborů,
- vztahy s liniiovými manažery,
- role a specializace personalistů.

„Tvrdý“ a „měkký“ model

Rozlišení „tvrdého“ a „měkkého“ pojetí ŘLZ pochází od profesora J. Storeyho, jenž diferencoval racionální přístup k ŘLZ od lidského přístupu, který kladl důraz na komunikaci, stimulaci a vedení. „Tvrdý“ model ŘLZ klade důraz na účelné využití práce k dosažení obchodních cílů. Upřednostňuje zájmy organizace a je spojován často s „vykořisťovatelskými“ praktikami, jako je např. vysoká produktivita a intenzita práce, nízká mzda, nízká úroveň jistoty zaměstnání a tomu odpovídající nízká úroveň odhodlání zaměstnanců. Naopak dle „měkkého“ přístupu k ŘLZ firma upřednostňuje rozvoj a investice do lidského kapitálu, podporuje loajalitu a spokojenost pracovníků atraktivním systémem odměňování. Zaměřuje se na pozitivní vztah mezi zaměstnancem a organizací založený na vzájemné důvěře. Umožňuje zaměstnanci účast a zapojení do vedení, podporuje spolupráci a týmovou práci (Wilton, 2019).

Jak však uvádí Wilton (2019) a Armstrong (2015), tyto koncepce se navzájem doplňují. To potvrdil výzkum v osmi britských organizacích, kdy bylo zjištěno, že zájmy organizace i přes „měkký“ přístup vždy převažují zájmy jedince. Ve všech zkoumaných firmách byly rozpoznány různé kombinace „tvrdého“ a „měkkého“ pojetí k ŘLZ odpovídající vnějšímu a vnitřnímu prostředí organizace, její strategii, kultuře a struktuře.

1.3 Personální činnosti

K zabezpečování ŘLZ v organizaci slouží personální činnosti a postupy, jenž vycházejí z architektury ŘLZ. Ta zahrnuje systém a model personálních služeb, tedy vše, co souvisí s lidskými zdroji (Armstrong, 2017).

Wilton (2019) shrnuje smysl systému ŘLZ ve čtyřech bodech:

- spojuje filozofie, zásady, postupy a principy pro řízení vztahů mezi zaměstnavatelem a pracovníkem,
- podporuje strategii organizace, která s ohledem na tuto strategii volí vhodné techniky pro získávání a výběr pracovníků, jejich hodnocení a další rozvoj,
- na provádění personální politiky a dodržování stanovených postupů se podílejí také linioví manažeři,
- zajišťuje dostatečnou flexibilitu zaměstnanosti a tedy odpovídající adaptaci při změně podmínek v organizaci.

Model poskytování personálních služeb představuje způsob, jak personalisté poskytují poradenství a služby v rámci ŘLZ. Nejznámější model dle Armstronga (2015, s. 80) vyjadřuje, že *„personalisté by neměli být hodnoceni podle toho, co dělají, ale podle toho, co přinášejí, tedy podle výsledků, které vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníky, investory a zaměstnance“*.

Personální činnosti lze pak rozlišit na **transformační neboli strategické**, tedy cílené na politiku a strategii nejen lidských zdrojů ale celé organizace, a **transakční** – představující hlavní činnosti personální práce jako je např. analýza a vytváření pracovních míst, výběr a přijímání pracovníků, jejich vzdělání a rozvoj apod. (Armstrong, 2015).

V této práci budou dále podrobněji popsány následující transakční činnosti: analýza a vytváření pracovních míst, personální plánování, výběr pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků, mobilita pracovníků, jejich hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní podmínky a péče o pracovníky.

1.3.1 Analýza a vytváření pracovních míst

Analýza pracovních míst, označovaná též jako analýza práce, slouží jako podklad pro sestavení popisů a specifikací pracovních míst. Je nezbytným procesem pro vytváření pracovních míst a pro výkon ostatních personálních činností – pro získávání pracovníků,

jejich vzdělávání a rozvoj, pro řízení pracovního výkonu a hodnocení práce (Dvořáková, 2012).

Armstrong (2007) upřednostňuje termín „analýza rolí“, který lépe vystihuje její náplň: analýzu úkolů, které jsou nezbytné vykonat pro dosažení stanovených cílů organizace. Analýzu rolí definuje Armstrong jako „*proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili*“ (Armstrong, 2007, s. 171). Výsledkem takové analýzy je pak „profil role“, který na rozdíl od popisu pracovního místa nestanovuje jen nařízení, co má zaměstnanec vykonávat. V souladu s výše uvedenou definicí, stanovuje konkrétní výstupy a výsledky, které se od pracovníka očekávají, a schopnosti a dovednosti, které potřebuje, aby dosáhl maximální výkonnosti.

Výstupem analýzy pracovního místa je (Dvořáková, 2012):

- **popis pracovního místa:** název pracovního místa, organizační začlenění, nadřízenost a podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti, podmínky,
- **specifikace pracovního místa:** požadavky na zaměstnance týkající se dosaženého vzdělání, praxe, znalostí a dovedností, zdravotní způsobilosti apod.

Základní metodou analýzy pracovních míst je **analýza dokumentů** týkajících se těchto míst (např. o organizační schéma, existující popisy pracovních míst apod.). Dále je vhodné využít **rozhovor** se zaměstnanci, jejich vedoucími a manažery, jehož cílem je získat významná fakta o pracovním místě z různých úhlů pohledu. Méně náročný je pak **dotazník**, díky kterému lze obdržet informace od daleko většího množství lidí. V menších provozech lze využít **pozorování** zaměstnance přímo při práci na jeho pracovišti. Kromě personálního útvaru mohou analýzu provádět liniovní manažeři nebo specializovaní analytici (Dvořáková, 2012).

K analýze získaných informací Koubek (2015) uvádí tři metody:

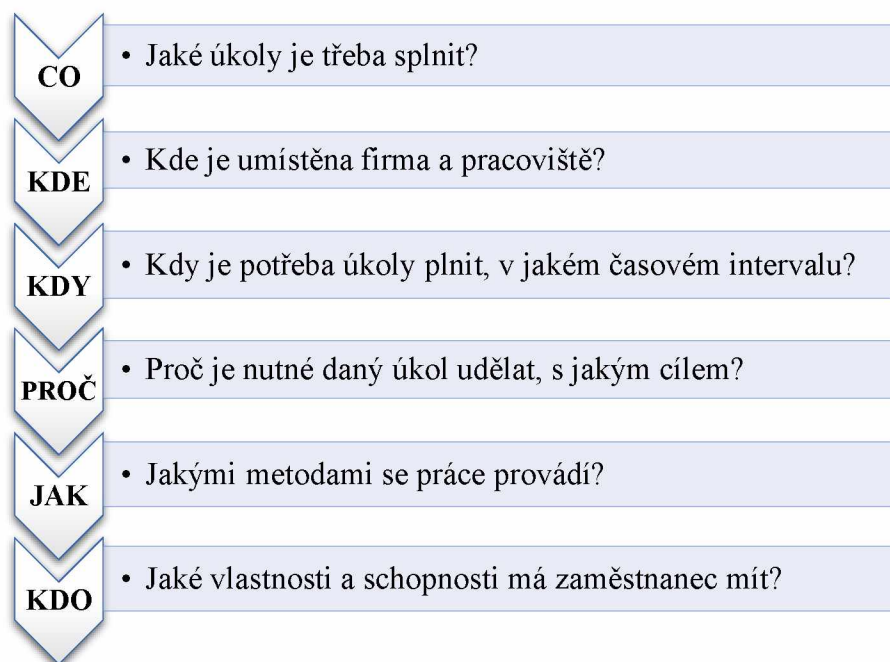
- **funkční analýza** – označovaná jako univerzální, využívá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků a člení práci podle tzv. oblastí práce (asi 100),
- **metoda PAQ** (Position Analysis Questionnaire) – univerzálnější než funkční analýza, používá 6 hlavních kategorií činností a 194 deskriptorů (prvků práce),
- **metoda MPDQ** (Management Position Description Questionnaire) – vhodná pro určitou kategorii pracovních míst, obsahuje 208 položek ve 13. kategoriích.

Vytváření pracovních míst

Na analýzu pracovních míst navazuje proces jejich vytváření, který dle Armstronga (2007) zahrnuje způsob sestavení a zkombinování jednotlivých činností tak, aby došlo ke zlepšení výkonu pracovníka. Zároveň se při vytváření pracovních míst klade důraz na zabezpečení maximální míry vnitřní motivace zaměstnanců a na plnění sociální odpovědnosti firmy za zkvalitnění jejich pracovního života. Obecným cílem vytváření pracovních míst je tedy propojení potřeb pracovníků a organizace, což potvrzuje i Koubek (2015), když shrnuje požadavky na pracovní úkoly následovně:

- efektivně přispívat k dosažení cílů firmy,
- přinášet zaměstnancům uspokojení a motivovat je,
- nesmí mít negativní dopad na zdraví pracovníků (fyzické i duševní),
- být v souladu s kvalifikací, znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnance,
- být v souladu se zákony a souvisejícími předpisy.

Při vytváření pracovních míst je nutné zodpovědět otázky uvedené na následujícím obrázku. Odpovědi na ně jsou pak ovlivněny charakteristikou organizace, pracovníků a vnějšími faktory jako jsou např. zákony a zvyklosti. Výstupem procesu vytváření pracovních míst je **obsah práce** (množství a typy úkolů), **metody práce** (způsob vykonávání práce, pracovní postup) a **pracovní prostředí** (materiální a sociálně psychologické podmínky při práci).



Obrázek 2: Otázky při vytváření pracovních míst

Zdroj: upraveno podle (Koubek, 2015)

Přestože se v praxi často vytvářejí pracovní místa spíše intuitivně, metodou „pokusů a omylů“, existuje několik klasifikovaných přístupů. Dvořáková (2012) uvádí mechanický a motivační přístup. Jak vyplývá z názvu, **mechanický přístup** zdůrazňuje mechaniku, a tak je použitelný při opakovanosti práce a u méně kvalifikované pracovní síly. **Motivační přístup** je naopak založený na předpokladu, že nejlepším motivátorem je samotná práce, která musí být dostatečně rozmanitá a podnětná, dávat možnost rozhodovat, učit se a získat uznání od ostatních.

Koubek (2015) jako další uvádí **biologický přístup**, který překonává mechanický přístup v tom, že bere v úvahu vrozené schopnosti, potřeby, pocity, názory a zájmy pracovníků. Soustřeďuje se na fyzické požadavky - potřebu bezpečí, pohodlí a minimalizaci námahy - s cílem eliminovat pracovní úrazy a onemocnění související s prací. Na duševní stránku práce se pak zaměřuje **percepční přístup**, který při vytváření pracovních míst zohledňuje schopnost vnímání (percepce).

Při vytváření pracovních míst se dnes dle Armstronga (2007) používají tyto hlavní postupy:

- **rotace práce** – dočasné přemísťování zaměstnance na jiné úkoly s cílem snížit monotomii a zvýšit rozmanitost,
- **rozšiřování práce** – spojení navazujících úkolů do jedné práce, opět s cílem zvýšit rozmanitost,
- **obohacování práce** – zvýšení vlastního rozhodování a tedy odpovědnosti pracovníka,
- **autonomní pracovní skupiny** – skupiny samostatně řídící své úkoly, za jejichž plnění jsou kolektivně odpovědny (jedná se o rozvinutí obohacování práce),
- **systémy vysoce výkonné práce** – formování pracovních skupin s požadavkem na vysokou úroveň výkonu práce.

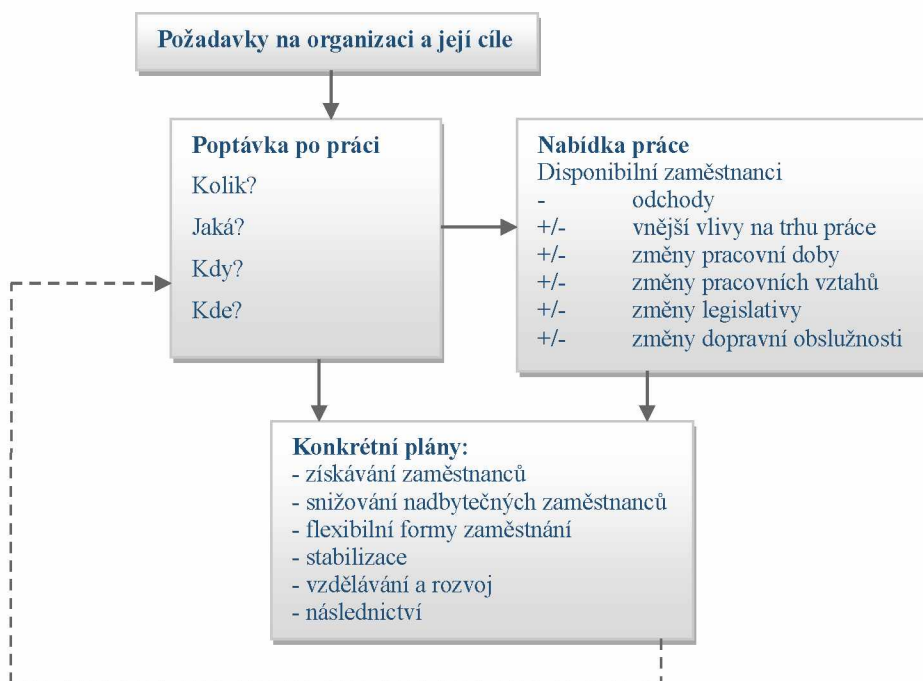
1.3.2 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů vychází ze strategických plánů organizace a z přesvědčení, že „*lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace*“ (Armstrong, 2007, s. 305). Představuje základní proces ŘLZ, který ve správný čas zajišťuje pracovníky ve správné kvantitě i kvalitě. Jeho úkolem je také vyhledávat možnosti pro efektivnější rozvíjení a rozmísťování zaměstnanců, a tak usnadnit dosažení podnikových cílů (Armstrong, 2015).

Durai (2010) označuje personální plánování jako účinný nástroj k řešení budoucnosti. Plánování lidských zdrojů zahrnuje nejen stanovení cílů, kterých má být dosaženo, ale také vypracování pravidel a postupů a určení předpovědních technik.

Proces plánování lidských zdrojů je znázorněn na následujícím obrázku 3. Dvořáková (2012) ho vymezuje těmito činnostmi:

- **rozběr prostředí** - vnitřního i vnějšího (prozkoumání konkurence, legislativy, strategií, technického zázemí apod.) a předpověď rizik a příležitostí,
- **odhad poptávky po práci** – pomocí kvantitativních i kvalitativních metod,
- **odhad nabídky práce** – audit vnitřních lidských zdrojů a rozbor nabídky na trhu práce,
- **zjištění rozdílu mezi odhadem poptávky a nabídky a návrhy řešení,**
- **harmonogram akcí k realizaci řešení** – uvnitř organizace (např. povýšení, převedení na jinou práci) i vně na trhu práce (např. získávání nových pracovníků),
- **kontrola a vyhodnocení,** jak je cílů plánování lidských zdrojů dosahováno.



Obrázek 3: Proces plánování lidských zdrojů

Zdroj: upraveno podle (Dvořáková, 2012)

Pro plánování obecně jsou nezbytností kvalitní informace, díky kterým lze stanovit reálné cíle a činitele, které napomohou k jejich dosažení. Jak uvádí Kociánová (2012), kvalitní plánování je závislé na kvalitě prognóz. Plánování lidských zdrojů vychází z předpovědi potřeby pracovních sil (odhad poptávky po práci) a předpovědi jejich zdrojů (odhad nabídky práce

Ke stanovení odhadu potřeb pracovníků a zdrojů na jejich pokrytí se používají intuitivní a kvantitativní metody. Armstrong (2015) jako nejběžnější uvádí **metodu založenou na úsudku manažerů**. Jedná se o intuitivní metodu vyžadující společný dialog manažerů nad budoucím množstvím práce a tedy potřeb pracovníků. Dále se například využívá metoda založená na analýze vývoje poměru mezi proměnnými, metoda založená na časových studiích a metoda založená na odhadování požadovaných schopností.

1.3.3 Výběr pracovníků

Na získávání pracovníků, kterým se bude zabývat samostatná následující kapitola, navazuje výběr budoucích zaměstnanců. Dle Duraie (2010, s. 151) je to „*proces rozlišování mezi uchazeči s cílem identifikovat a najmout ty, kteří mají větší pravděpodobnost úspěchu v zaměstnání*“. Účelem této personální činnosti je zjistit, zda je výběr vhodný pro obě strany – pro organizaci i žadatele o pracovní místo. To zahrnuje další získávání informací, které mohou být intuitivně nebo formálně analyzovány a vyhodnoceny (O'Meara, Petzall, 2013).

Koubek (2015, s. 166) poukazuje na to, že úkolem výběru pracovníka je také posoudit, „*zda přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury*“. Posuzuje se dále i jeho flexibilita a potenciál pro přizpůsobení se možným změnám na jeho pracovním místě či v organizaci.

Výběr pracovníků zahrnuje následující postup (Kociánová, 2012):

1. předvýběr – zkoumání dokumentů, telefonický rozhovor s uchazečem,
2. první rozhovor – osobní kontakt s uchazečem v organizaci,
3. získávání a analyzování dalších informací o uchazeči,
4. výběrový rozhovor,
5. zkoumání referencí,
6. předvedení pracoviště uchazečům a představení pracovní skupině,

7. rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí uchazeče,
8. nabídka zaměstnání uchazeči, informace o nepřijetí méně úspěšným uchazečům.

Mezi základní metody výběru zaměstnanců patří dotazník, pohovor, reference, výběrové testy a assessment centra. Nejběžnější metodou pro získání potřebných informací k rozhodnutí o vhodnosti uchazeče je výběrový **pohovor**. Nejvíce se využívá individuální pohovor „tváří v tvář“, ale také pohovor před panelem (více tazatelů na jednoho uchazeče). Může mít podobu strukturovanou nebo nestrukturovanou. Jako **výběrové testy** se používají tzv. psychometrické testy, jež souvisejí s měřením psychických jevů, testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností (verbálních, numerických, prostorových a mechanických) a způsobilosti. Ještě komplexnější informace o uchazečích pomáhají získat **assessment centra**, která v rámci skupiny uchazečů a pomocí řady metod odhalují vhodnost jednotlivých účastníků (uchazečů) pro požadované pracovní místo (Armstrong, 2015).

1.3.4 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků zahrnuje řadu činností, které následují po tom, co vybraný uchazeč o zaměstnání přijal nabídku pracovat v organizaci. Koubek (2015) rozděluje dvojí chápání tohoto procesu: v užším pojetí se vztahuje na přijímací procedury pro nově přicházející pracovníky do firmy a v širším pojetí zahrnuje i procedury týkající se přechodu již zaměstnaného pracovníka na nové místo v organizaci.

Kociánová (2012) s Koubkem (2015) uvádějí následující kroky pro přijímání pracovníků v užším pojetí:

1. vypracování a sepsání pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu, na základě něhož bude pracovník vykonávat svoji práci (součástí může být i vyjednávání),
2. seznámení s právy a povinnostmi nového pracovníka, zodpovězení jeho dotazů,
3. absolvování vstupní lékařské prohlídky,
4. podpis pracovní smlouvy,
5. zařazení pracovníka do personální evidence (vystavení osobní karty, mzdového listu, podnikového průkazu atd.),
6. převzetí zápočtového listu, přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění,

7. uvedení pracovníka na pracoviště a jeho předání bezprostřednímu nadřízenému, který ho opět seznámí s jeho právy a povinnostmi a s předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci,
8. seznámení se spolupracovníky, přidělení instruktora či školitele,
9. poskytnutí informací o sociálně-hygienických podmínkách práce (šatny, sociální zařízení, možnost stravování a občerstvení atd.),
10. uvedení pracovníka na místo výkonu práce, předání nezbytných zařízení a pomůcek, přidělení prvních pracovních úkolů.

Tyto kroky představují primární předpoklady pro další úspěšnou adaptaci pracovníků a zároveň znázorňují optimum, které by měly organizace (pokud je jejich zájmem spokojený pracovník) co nejvíce naplňovat.

Adaptace pracovníků

Řízená adaptace dle Dvořákové (2012, s. 162) znamená „*systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace*“. Jejím účelem je snížit náklady na fluktuaci pracovníků, minimalizovat ztráty na produktivitě a zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Armstrong (2007) definuje uvádění pracovníka do organizace jako procedury, které probíhají v den jeho nástupu do firmy a dále v další dny, kdy mu jsou poskytnuty informace nezbytné k jeho rychlé a vhodné adaptaci. Vymezuje tak čtyři cíle uvádění nového pracovníka do organizace:

- překonání počáteční fáze nástupu do cizího, neobvyklého prostředí pro zaměstnance,
- vytvoření kladného postoje a vztahu pracovníka k organizaci (jeho stabilizace),
- zajištění žádoucího pracovního výkonu zaměstnance v co nejkratším čase,
- eliminovat pravděpodobnost odchodu pracovníka.

Další termín, který se pro řízenou adaptaci používá, je orientace pracovníků. Koubek (2015, s. 192) tento pojem vysvětluje, jako „*důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových*

pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně“. Tento pojem odpovídá adaptačním programům, které realizují velké organizace, jež jsou ochotné investovat finanční prostředky a plánovat čas určený orientaci zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) zdůrazňují nutnost komunikace při adaptačním procesu. Ta je zvláště důležitá pro generaci Y (mladé lidi narozené mezi lety 1980 a 1995), která požaduje veškeré informace související s prací a životem v podniku, včetně formálních a neformálních pravidel a postupů. Osvědčeným nástrojem pro adaptaci mladých lidí je určení mentora nebo kouče, který jim je kdykoli k dispozici pro zodpovězení jejich otázek či k otevřené diskuzi. Mezi metody, které jsou této generaci blízké a tudíž snadno aplikovatelné a účinné, patří např. videa, prezentace, e-learning apod.

1.3.5 Mobilita pracovníků

Mobilita pracovníků zahrnuje jejich rozmisťování, propouštění a penzionování. Koubek (2015, s. 203) definuje rozmisťování pracovníků jako *„kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu“.*

Při rozmisťování pracovníků je nutné brát v úvahu jejich **kvalifikační profil** (vzdělání, zkušenosti a dovednosti), **profil pracovního místa** (popis pracovního místa a nároky na něj), **kompetence** (schopnosti pracovníků) a **výsledky pracovního hodnocení** výkonu, chování a schopností zaměstnanců. Jedná se tedy o nepřetržitý proces sladování potřeb pracovních míst a struktury daného počtu pracovníků (Kociánová, 2012).

V souvislosti s mobilitou pracovníků se užívá mezinárodní termín **staffing**. Lze ho přeložit jako **formování pracovní síly (personálu) organizace**. Toto formování má dvě stránky (Koubek, 2015):

- **kvantitativní** – vnější mobilita (pohyb pracovníků do a z firmy) a vnitřní mobilita (pohyb uvnitř organizace),
- **kvalitativní** – profesně kvalifikační struktura pracovníků v rámci vnější i vnitřní mobility.

Staffing tedy zahrnuje rozmisťování pracovníků a jejich následné přizpůsobování se požadavkům na pracovní místa.

V rámci interní mobility Dvořáková (2012) rozlišuje **povyšování pracovníků a zařazení na jinou pracovní pozici či pracoviště**. Při povýšení zaměstnanec přechází na důležitější, zpravidla lépe placenou práci, a dochází k němu na základě rozhodnutí managementu nebo interního výběrového řízení. V případě přeřazení na jinou práci lze zaměstnance přeřadit na pracovní místo s podobným charakterem a významem (včetně mzdového ohodnocení) nebo na pracovní místo s nižší hodnotou (zpravidla i s nižší mzdou).

Vnější mobilita pracovníků má podobu aktivní a pasivní, přičemž aktivní vnější mobilitu tvoří již zmínění personální činnosti: získávání, výběr, přijímání, orientace nových zaměstnanců a obsazování volných pracovních míst (Koubek, 2015). Pasivní vnější mobilita představuje různé formy **ukončování pracovního poměru**, dle Kociánové (2012) jsou jimi:

- **rezignace pracovníka** – odchod pracovníka z vlastní vůle,
- **propuštění pracovníka** – z organizačních důvodů (nadbytečnost) nebo z důvodů na straně zaměstnance (porušování disciplíny, nedostatečný výkon apod.),
- **penzionování** – odchod do důchodu, který může být načasován dle flexibilního důchodového věku (dolní hranice pro odchod) nebo fixního důchodového věku (důchodovým věkem pracovní poměr končí),
- **úmrtí pracovníka**.

Mezi důvody pro dočasný odchod zaměstnance pak patří odchod na mateřskou dovolenou, do veřejných funkcí, škol nebo na dlouhodobé stáže apod.

1.3.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je klíčovým nástrojem pro zkvalitňování a rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Umožňuje během samotné práce kontrolovat, popř. usměřňovat zaměstnance tak, aby dosahovali požadovaného pracovního výkonu. Také zvyšuje motivaci zaměstnanců, což vede ke zvyšování jejich výkonnosti a v konečném důsledku ke zlepšování tržních a finančních výsledků organizace (Šikýř, 2016).

Rozlišuje se **neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení nadřízeným pracovníkem, a **formální hodnocení** (systematické), které probíhá na základně plánovaných a standardizovaných postupů. Formální hodnocení může být zaměřeno na výsledky práce nebo na pracovní a sociální chování zaměstnance – v obou případech hodnotí i to, jak odpovídají formálním požadavkům pracovního místa dle jeho specifikace (Koubek, 2015).

Podle modelu třistašedesátistupňové zpětné vazby (viz obr. 4) mohou být hodnotiteli kromě přímého nadřízeného spolupracovníci, zákazníci (vnitřní i vnější), bezprostřední podřízení a sám pracovník, který je hodnocen.



Obrázek 4: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby

Zdroj: upraveno podle (Armstrong, 2007)

Mezi metody hodnocení pracovníků Dvořáková (2012) uvádí:

- **hodnocení dle stanových cílů** – uzavřena dohoda o hlavních cílech práce na určité období,
- **srovnání se standardním pracovním výkonem** – na základě plnění norem,
- **testování a pozorování pracovního výkonu** – např. písemné jazykové testy,
- **hodnotící dotazník nebo stupnice** – určení stupně plnění definovaných kritérií,
- **metoda BARS** – hodnotící stupně pro různé aspekty pracovního chování,
- **metoda kritických případů** – zaznamenávání kritických událostí při práci,
- **hodnotitelské zprávy a srovnávání pracovníků,**
- **assessment center** – identifikování sociální stránky a vlastností pracovníka.

Nejdůležitější částí procesu hodnocení pracovníka je **hodnotící rozhovor**, který na základě výše uvedených metod obsahuje nejen výsledky hodnocení, ale také podněty pro nápravu a zlepšení v konkrétních oblastech.

1.3.7 Odměňování pracovníků

Odměňování je jednou ze základních personálních činností, která zajišťuje kompenzaci za vykonanou práci. Systém odměňování by měla mít každá organizace vytvořený s ohledem na své činnosti, zdroje a podmínky. K zabezpečení motivace pracovníků je nezbytné, aby byl tento systém spravedlivý a bral v úvahu potřeby zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

Armstrong (2007) rozlišuje tzv. celkovou odměnu, která se skládá ze dvou hlavních kategorií odměňování – transakční a relační (vztahové) odměny. **Transakční odměny** zahrnují hmotné, hmatatelné odměny v podobě peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. **Relační odměny** představují nehmotné odměny, které se týkají vzdělání a rozvoje a zážitků z práce. Významnost celkové odměny je dána větším vlivem na motivaci a oddanost zaměstnanců, zlepšením zaměstnaneckých vztahů, flexibilitou v uspokojování individuálních potřeb pracovníků a řízením talentů („atraktivní zaměstnavatel“). To potvrzuje Horváthová a kol. (2016), která v souvislosti s odměňováním pracovníků generace Y zdůrazňuje nehmotné složky odměny, jako je dobré jméno zaměstnavatele, možnost zahraniční mobility, profesní a kariérní růst, Work-Life Balance (rovnováha pracovního a soukromého života) apod.

Mzdovými formami odměňování jsou časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová (provizní) mzda, mzda za očekávané výsledky práce (např. smluvní mzda), mzda a plat za znalosti a dovednosti, mzda a plat za přínos (např. při dosahování výsledků) a dodatkové mzdové formy jako prémie, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích organizace, zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém (prémie za úsporu nákladů), příplatky (za práci přesčas apod.) a ostatní výplaty (příspěvek k životnímu jubileu apod.). Kociánová (2012) dále vysvětluje význam **zaměstnaneckých výhod**, které napomáhají ke konkurenceschopnosti na trhu práce, uspokojují osobní potřeby zaměstnanců a posilují jejich oddanost. V rámci zákonů pak umožňují využívat další daňová zvýhodnění. V ČR jsou nejrozšířenějšími benefity příspěvek na stravování a dopravu, delší dovolená, sick days, příspěvek na sport, kulturu a rekreaci, využívání firemního automobilu i pro soukromé účely, penzijní a životní připojištění, zvýhodněné půjčky, kurzy a školení.

Významnou roli v systému odměňování, jak uvádí Koubek (2015), má situace na trhu práce, platné zákony a předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání – tzv. **vnější mzdovorné faktory** organizace. **Vnitřní mzdovorné faktory** organizace lze rozlišit na:

- faktory související s pracovním místem (úkoly, požadavky, postavení),
- úroveň výkonu pracovníka (výsledky práce a pracovní chování).
- pracovní podmínky daného pracovního místa (dopad na zdraví, bezpečnost apod.).

Jak vyplývá z výše uvedených skutečností, ohodnocení práce nespočívá pouze ve finanční odměně. Často opomíjená a velmi důležitá forma odměňování je osobní pochvala za pracovní úsilí a výsledky práce.

1.3.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání obecně představuje získávání a rozvíjení nových znalostí, dovedností, schopností a postojů. Cílem firemního vzdělávání je zajistit kvalifikované a schopné zaměstnance, kteří budou schopni a ochotni se dále vzdělávat, aby byli schopni uspokojit současné i budoucí potřeby organizace. Armstrong (2007) dále zdůrazňuje, že pracovníci musejí být ke vzdělávání motivováni. Musejí ve vzdělání nalézt smysl a uspokojení, tedy považovat ho za užitečné pro jejich práci a kariérní růst.

Systematické vzdělávání zabezpečuje **přípravenost pracovníků na změny podmínek a požadavků** na jejich pracovišti i v rámci celé firmy, což napomáhá k zajištění konkurenceschopnosti (Šikýř, 2016). Dle Koubka (2015) je stejně důležité i **zvyšování použitelnosti zaměstnanců**, tedy schopnost vykonávat práci na jiných pracovních místech, a **rekvalifikace pracovníků** na profesi, která je aktuálně potřeba. Dalšími vzdělávacími procesy jsou **orientace pracovníka**, tzn. přizpůsobení schopností nových pracovníků pro potřeby daného pracovního místa, a **formování pracovních schopností a osobnosti zaměstnance**.

Organizace by měla mít zájem na vytvoření efektivního programu vzdělávání s jasně stanovenými cíli. K tomu je nezbytné vhodné prostředí a správně zkombinované přístupy ke vzdělání. Klíčovým procesem je uspokojování předem identifikovaných potřeb vzdělávání a rozvoje prostřednictvím tohoto vzdělávání. Nakonec je nutné vyhodnotit, jak byly tyto procesy efektivní (Kociánová, 2012).

Metody vzdělávání se rozdělují až do tří skupin (Dvořáková, 2012):

1. na pracovišti při výkonu práce (on the job),
2. na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště (on the job rim),
3. mimo pracoviště (off the job).

V tabulce 1 jsou metody vzdělávání zařazeny dle příslušných skupin. Mezi nejvíce používané patří instruktáž na pracovišti a rotace práce. Stále více oblíbenými jsou coaching (dlouhodobé instruování a směřování nadřízeným či koučem), mentoring (odborné vedení prostřednictvím mentora, jehož si vybral sám školený pracovník) a e-learning, neboli vzdělávání pomocí počítačů (Koubek, 2015).

Tabulka 1: Metody vzdělávání dle skupin

On the job	On the job rim	Off the job
- Instruktaž při výkonu práce	- Pracovní porady	- Přednáška s diskuzí
- Asistování, Stínování	- Samostudium	- Seminář
- Práce na projektu	- Distanční studium	- Demonstrování
- Pověření úkolem	- On-line školící programy	- Workshop
- Rotace práce	- Konzultace, Poradenství	- Případové studie
- Rozšiřování úkolů	- Action learning	- Brainstorming
- Coaching	- Trainee programy	- Brainwriting
- Mentoring		- Simulace
- Counselling		- Hraní rolí
		- Assessment centre
		- Outdoor training
		- Adventure education

Zdroj: upraveno podle (Dvořáková, 2015)

1.3.9 Pracovní podmínky a péče o pracovníky

Pracovními podmínkami v organizaci se v užším smyslu rozumí organizace pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociální podmínky práce a ostatní služby poskytované pracovníkům. Tyto podmínky jsou ve větší míře dány legislativou ČR a jejich plnění je nezbytné pro zákonné fungování všech organizací. Kvalitní péče o pracovníky má navíc vliv na spokojenost a stabilitu pracovníků a přispívá k dobrému zaměstnavateli.

Organizace pracovní doby zahrnuje její délku, rozvržení (rovnoměrné, nerovnoměrné, pružné), přestávky v práci, dobu odpočinku, práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovost. V rámci pracovního režimu se rozlišuje přetržitý a nepřetržitý provoz, přetržitý se dále rozděluje na jednosměnný, dvousměnný či třisměnný. Oblíbený je v dnešní době pružný pracovní režim, který může být dán buď zkrácenou pracovní dobou, nebo klouzavou pracovní dobou. Jeho zvláštním režimem je pak sdílené pracovní místo nebo distanční práce (Kociánová, 2012).

Pracovním prostředím se rozumí materiální vybavení pracoviště spolu s dalšími podmínkami (technologie, organizace práce atd.), které dohromady vytváří fyzikální, chemické, biologické a sociálně psychologické faktory působící na zaměstnance v průběhu jeho práce. Vzhledem k tomu, že fyzikální podmínky (pracovní ovzduší, osvětlení, hluk a barevná úprava pracoviště) mají vliv na zdraví pracovníků, jejich dodržování je regulováno

hygienickými předpisy (Koubek, 2015). To souvisí s dodržováním **bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**. Armstrong (2007) hovoří o morální a zákonné povinnosti zaměstnavatelů provádět opatření k eliminaci možných rizik, které by mohly ohrozit život a zdraví jejich zaměstnanců. Jejich hlavním cílem je zamezit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Mezi **služby poskytované zaměstnancům** Kociánová (2012) zahrnuje stravování pracovníků, zařízení pro osobní hygienu a oddech, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek, zajišťování dopravy do zaměstnání aj. Dále může zaměstnavatel poskytovat společenské benefity, jako např. služby spojené s využíváním volného času, služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků (bydlení, mateřské školy apod.) nebo poradenské služby.

1.4 Shrnutí

Řízení lidských zdrojů je v současné době faktorem, který je považován za jeden z nejdůležitějších pro úspěšné vedení podniku. Jeho úkolem je podněcovat pracovníky k efektivní a kvalitní práci, která zabezpečí naplnění firemních cílů.

Personální práce měla během posledních sto let několik vývojových etap. Na počátku zajišťovala pouze ochranu zdraví žen a dětí pracujících před a během první světové války. Poté se začalo hovořit o personální administrativě, která zabezpečovala evidenci a dokumentaci. Po druhé světové válce se začal klást důraz na motivaci kvalitních pracovníků a od 80. let 20. století se hovoří o řízení lidských zdrojů, které v sobě zahrnuje strategický přístup k personální práci. Vývoj této funkce managementu pokračuje dále až do dnešní doby.

Existuje několik modelů ŘLZ, např. model souladu, který se opírá o strategii podniku, 5-P model, který zohledňuje pět oblastí ŘLZ (pojetí, politika, programy, praxe, procesy) nebo tzv. tvrdý a měkký model, který rozlišuje racionální a lidský přístup k ŘLZ, které se v praxi často prolínají.

K fungování ŘLZ je v organizaci nastavena řada zásad, postupů a filozofií a prakticky jsou vykonávány transformační (strategické) a transakční činnosti. Mezi transakční činnosti, které jsou primárním předmětem této práce, patří analýza pracovních míst. Výstupem je popis a specifikace pracovního místa, které mají představovat optimum, aby pracovník plnil organizační cíle co nejlépe.

Následuje proces vytváření pracovního místa ve smyslu nejenom nové pracovní pozice, ale také ve smyslu optimalizace výkonu pracovníka (motivace, naplňování potřeb atd.). V této části personalistického procesu dochází k definici obsahu a metod práce v konkrétním

pracovním prostředím. Celý postup musí být průběžně plánován s ohledem na potřeby organizace zohledňující cestu k naplnění firemního cíle.

Až poté, co jsou naplněny tyto uvedené části, přichází na řadu samotné získávání a výběr pracovníků, jejich přijímání, adaptace či případná mobilita. Po celou dobu proti sobě stojí dovednosti pracovníka a potřeba naplnění organizačních cílů. Cílem personální práce v tomto okamžiku je pak hledat optimum a vytvářet adekvátní podmínky pro maximální soulad cílů jednotlivců vůči organizaci. K efektivnímu vyhodnocování toho, zda existuje tento soulad, slouží hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Mimoto je třeba se soustředit nejen na samotné osoby, ale také na prostředí, ve kterém svou činnost vykonávají. Nelze dogmaticky určit, který proces je důležitější či nadřazenější, neboť všechny proměnné vytvářejí kompaktní celek, který jen tak může podávat požadovaný výkon. Chyby v jednom procesu oslabují celý systém a naopak dobrá praxe systém posiluje.

2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků představuje činnost, která zabezpečuje primární cíl ŘLZ – získat vhodné pracovníky pro správné pracovní místo. Durai (2010, s. 131) tento proces (odborná literatura v dané problematice používá pojmů proces a činnost fakticky jako synonyma) definuje jako „*objevování zdrojů pracovní síly, která odpovídá požadavkům personálního plánování, za použití účinných opatření k přilákání této pracovní síly v dostatečném počtu tak, aby se usnadnil efektivní výběr*“. Úkolem této činnosti je tedy nalézt a oslovit budoucí zaměstnance a motivovat je, aby projevíli zájem pracovat v organizaci.

O'Meara a Petzall (2013) shrnují proces získávání pracovníků do čtyř úkolů: přilákat skupinu uchazečů s odpovídající kvalifikací, udělat to nákladově efektivním způsobem, provést to v krátké době tak, aby se výběrové pohovory mohly konat co nejdříve, a vytvořit užší seznam uchazečů k dalšímu výběru.

V souvislosti se získáváním pracovníků se u nás rozšířil termín nábor pracovníků, který však, jak vysvětluje Koubek (2015), v moderním pojetí ŘLZ neodpovídá náplni této činnosti. Nábořem se zpravidla rozumí získávání pracovníků z vnějších zdrojů (rozlišením zdrojů na vnější a vnitřní se bude zabývat podkapitola 2.2), ale trendem současné doby je prioritně získat lidské zdroje ze stávajících pracovníků. Oproti náboru je získávání pracovníků více strategicky orientované a obsahuje v sobě celou filozofii moderního pojetí ŘLZ – získat takové zaměstnance, kteří budou ochotni ztotožnit své zájmy se zájmy a cíly organizace.

Dvořáková (2012) upozorňuje na požadavek rovnosti zacházení v pracovněprávních vztazích, který vychází z evropské legislativy. V rámci procesu získávání pracovníků je možné rozšiřovat počet vhodných uchazečů dle jejich kvalifikace a to bez znaku diskriminace, systematicky při tomto procesu upřednostňovat ženy a příslušníky menšinových skupin nebo při něm stanovit jejich podíl.

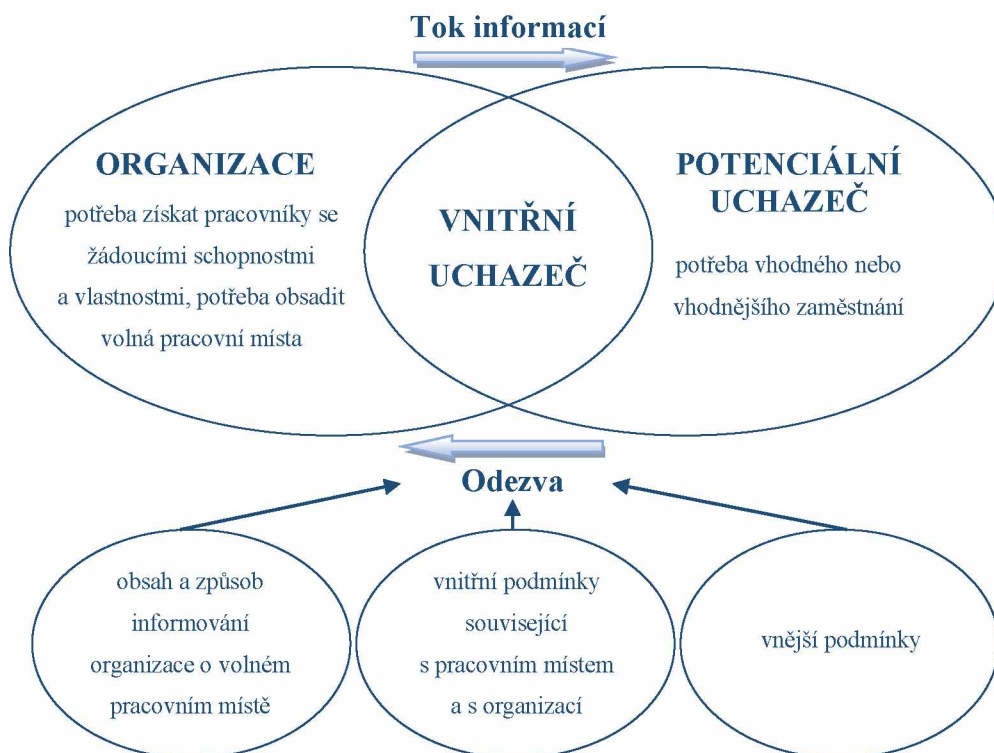
2.1 Podmínky získávání pracovníků

Atraktivitu nabídky zaměstnání v organizaci ovlivňuje nejen samotná nabídka pracovního místa, ale také vnitřní a vnější podmínky organizace, jak je znázorněno na obrázku č. 5. **Vnitřními podmínkami** se rozumí skutečnosti, které jsou spojeny s konkrétním pracovním místem a s organizací. **Ke konkrétnímu pracovnímu místu** se váže povaha práce, postavení v hierarchii firmy, požadavky na zaměstnance, rozsah jejich pravomocí, povinností a odpovědností, organizace práce a doby práce, místo výkonu práce a pracovní podmínky.

Podmínky **vztahující se k organizaci** mohou být např. význam a úspěšnost firmy, její vliv a pověst, úroveň odměňování a péče o pracovníky v porovnání s konkurencí, možnosti vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoje, pracovní vztahy, lokalita firmy aj. (Koubek, 2015).

Vnějšími podmínkami získávání pracovníků se rozumí (Kociánová, 2012):

- **demografické** – např. vývoj reprodukce obyvatelstva, který má vliv na reprodukci lidských zdrojů (tzv. generační vlnění), přemísťování obyvatelstva včetně mezinárodní mobility,
- **ekonomické** – cyklický vývoj ekonomiky země, na základě něhož dochází ke změnám na trhu práce,
- **sociální** – dány orientací obyvatel v oblasti vzdělání a profese, rodinnými orientacemi žen apod.,
- **technologické** – ovlivňující vznik nových a zánik či změnu starých profesí,
- **sídelní** – preference území pro osídlování ovlivňující lokální trh práce,
- **politicko-legislativní** – např. zaměstnávání cizinců, tuzemců v zahraničí, regulace trhu práce apod.



Obrázek 5: Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců

Zdroj: upraveno podle (Koubek, 2015)

Vnitřní podmínky získávání pracovníků může organizace do určité míry ovlivnit. Naproti tomu vnější podmínky jsou dané a organizace se jim musí podřizovat a při získávání zaměstnanců je brát v potaz.

2.2 Zdroje pracovníků

Jak již bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, organizace má při získávání pracovníků dva zdroje – vnitřní a vnější. **Vnitřními zdroji** se rozumí (Koubek, 2015):

- pracovníci uspoření vlivem technologického či organizačního pokroku,
- pracovníci uvolnění v souvislosti s restrukturalizací činností v organizaci,
- pracovníci, kteří dosáhli profesního růstu a jsou schopni vykonávat složitější práci,
- pracovníci, kteří chtějí z různých důvodů pracovat na nově vzniklém či uvolněném pracovním místě.

Současné pojetí ŘLZ upřednostňuje využití vnitřních zdrojů, které je z mnoha ohledů výhodné. Dvořáková (2012) uvádí jako zásadní výhodu to, že zaměstnavatel zná své zaměstnance a naopak. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů také zvyšuje jejich spokojenost a motivaci a zlepšuje pracovní klima ve firmě. To vše přináší snížení fluktuace zaměstnanců, kteří mají možnost rozvoje a profesního růstu ve stávající organizaci a nemají zájem ji opouštět.

Kociánová (2012) jako výhodu ještě přidává uspoření financí v souvislosti s procesem získávání a se mzdovým ohodnocením pracovníka na nové pozici (bývá zpravidla nižší než u nového pracovníka z vnějších zdrojů). Také obsazení pracovního místa je rychlejší a firmě se navrátí investice vložené do vzdělání svých zaměstnanců. Nevýhodou je však úzký výběr kandidátů, povyšování až na příliš vysokou pozici, pro kterou již pracovník nemá schopnosti (tzv. Peterův princip), negativní vliv na pracovní vztahy ve firmě nebo zažité dlouholeté postupy zabraňující přístupu nových myšlenek.

Nástroji pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou: řízené následnictví, interní výběrové řízení a vnitřní mobilita zaměstnanců (tomuto nástroji se věnovala podkapitola 1.3.5). Řízené následnictví zahrnuje individuálně řízený rozvoj těch pracovníků, kteří mají potenciál pracovním růst. Organizace má pro klíčové vedoucí pozice či specialisty vybrány zaměstnance, kterým poskytuje na základě plánování následnictví takové vzdělání, které rozvíjí jejich talent požadovaným směrem (Dvořáková, 2012)

Vnější zdroje tvoří (Koubek, 2015):

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol,
- zaměstnanci jiných firem, kteří zamýšlejí změnit zaměstnavatele, nebo je k tomu podnítí nabídka pracovního místa,
- ostatní zdroje: ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí.

Mezi výhody vnějších zdrojů patří dle Kociánové (2012) širší výběr kandidátů, který zaručuje získání pracovníka, jenž lépe odpovídá požadavkům na pracovní místo. Nový zaměstnanec je zdrojem nové energie a „know-how“, což vede k inovacím a pokrokům. Nevýhodou jsou pak vyšší náklady na získávání kvalitních osobností.

2.3 Proces získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků lze shrnout do určité metodologie, kterou uvádí Koubek (2015) a která s sebou přináší výhodnost dodržování stanoveného postupu. Každá organizace má však svá specifika a je tedy nezbytné vyvarovat se jakékoliv generalizace celého procesu. Jeho metodika obsahuje dvanáct kroků, které potvrzuje prakticky totožnou interpretací procesu i Kociánová (2012):

1. organizace defínuje nutnost získat pracovníky,
2. obsah pracovní pozice (popis, pracovní náplň),
3. úvaha nad možnými řešeními (částečný úvazek, přerozdělení práce apod.),
4. jasná definice pracovního místa a požadavků na pracovníka, která bude východiskem pro samotný výběr,
5. rozhodnutí, zda pracovní pozice bude obsazena vnitřními či externími zdroji,
6. výběr vhodné metody získávání pracovníků,
7. rozhodnutí, jakým způsobem mají uchazeči doložit svoji kvalifikaci, schopnosti a dovednosti (tzn., jaké dokumenty mají doložit),
8. příprava textu nabídky práce, tak aby byla publikovatelná,
9. zveřejnění nabídky pracovní pozice (úřad práce, inzerce atd.),
10. sběr přichozí dokumentace od zájemců o pracovní pozici,
11. selekce nevhodných a vhodných kandidátů,

12. vytvoření seznamu vhodných osob, které budou následně pozvány k výběrovému pohovoru.

Přestože se možná uvedená kritéria zdají být samozřejmá a některá z nich mohou být plně automatizovaná, je dobré tento proces aplikovat, neboť přináší usnadnění do celé této personální činnosti a umožňuje její určitou standardizovanost.

Základním krokem procesu je **identifikace potřeby** získávání pracovníků, která vychází z plánování výroby, rozvoje, investic apod. Periodické předpovědi potřeby nových pracovníků a průběžná analýza stavu a pohybu zaměstnanců firmy pomáhají včas rozpoznat potřebu dodatečné pracovní síly. **Popis pracovní pozice a její specifikace** obsahují nezbytné informace pro vytvoření nabídky zaměstnání a pro další kroky týkající se metod získávání a kritérií pro předvýběr a výběr uchazečů. Je několik **možností, jak uspokojit požadavek** na pracovní místo. Jedná se např. o jeho zrušení nebo přerozdělení pracovních povinností na jiné pracovní pozice, pokrytí pracovního místa přesčasy či pomocí outsourcingu, které nevyžadují pokračování procesu získávání pracovníků. Naopak tomu je u zvolení alternativy řešení pomocí částečného, plného popř. dočasného pracovního poměru. V těchto případech se vytvoří **popis pracovního místa a požadavků na pracovníka** tak, aby zaujal uchazeče a poskytl mu dostatečný a realistický obraz pro danou pracovní pozici. Dle předchozí podkapitoly se také rozhodne o tom, zda se při získávání pracovníků budou využívat vnitřní či vnější **zdroje pracovních sil** a vyberou se k tomu **vhodné metody**, které budou dále rozebrány (Koubek, 2015).

2.3.1 Metody získávání pracovníků

Pro získávání pracovníků se využívají různé způsoby oslovení uchazečů. Šikýř (2014) uvádí, že jejich výběr závisí na charakteru pracovního místa a s ním spojených podmínkách a požadavcích, na zvoleném zdroji (vnější či vnitřní) a aktuální situaci na trhu práce, dále na finanční situaci firmy a jejích časových možnostech a pověsti. V neposlední řadě má na výběr metody vliv i samotný zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání. V případě využití **vnitřních zdrojů** se využívá:

- inzerování na intranetu nebo místní vývěsce,
- email v rámci firemní komunikace,
- doporučení současného pracovníka,
- oslovení vhodného pracovníka pracujícího v organizaci.

Při získávání zaměstnanců z **vnějších zdrojů** se využívají metody (Dvořáková, 2012):

- elektronické získávání (e-recruitment) a sociální sítě,
- inzerování na místní vývěsce a na úřadu práce,
- inzerování v tisku, rozhlase a televizi,
- zprostředkovatelské agentury,
- doporučení současným či bývalým zaměstnancem,
- vlastní přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- spolupráce se školami,
- veletrh práce.

Nejrozšířenější metodou získávání zaměstnanců je tzv. **e-recruitment**, který využívá internet, konkrétně webové stránky a elektronickou poštu. Umožňuje rychle a efektivně komunikovat s uchazeči a je finančně velmi výhodný. Využívají se webové stránky firem, pracovních serverů a zprostředkovatelských agentur a v posledních letech také sociální sítě. Na webové stránce organizace bývá část „Kariéra“ pro zveřejnění aktuální nabídky pracovních pozic, kde je většinou i možnost vyplnění dotazníku a zaslání životopisu. Pro firmu tato metoda vyžaduje neustálou aktualizaci uváděných údajů a zabezpečení jejich dostupnosti. Při využívání pracovních serverů je výhodou široký záběr uchazečů (Armstrong, 2015). Nejvíce využívanými servery u nás jsou *jobs.cz* a *prace.cz*, které umožňují výběr nabídek práce podle profesí, místa pracoviště i zaměstnavatelů.

Oblíbenými nástroji k získávání pracovníků jsou v posledních letech **sociální sítě**, jako Facebook, LinkedIn nebo Twitter. Díky vytvoření profilu s osobními údaji vznikají mezi uživateli kontakty, které se dále rozšiřují. V této komunitě je pak možné vyhledávat nejen nové přátele, ale i zaměstnance. Konkrétně LinkedIn slouží jako profesní sociální síť, která je zaměřena na vyhledávání vhodných kandidátů. Výhodou sociálních sítí je mimo jiné jejich mezinárodní působnost (Šikýř, 2014).

Inzerce na místní vývěsce a na úřadu práce patří mezi finančně nejvýhodnější metody. Úřady práce zveřejňují nabídky práce bezplatně a za splnění určitých podmínek mohou zaměstnavateli dokonce poskytnout dotaci na zaměstnávání pracovníků. Většinou se tato metoda využívá pro méně kvalifikovaná pracovní pozice, jako jsou nižší administrativa, dělnické profese apod. Tradiční metodou je **inzerování v tisku, rozhlase a popř. v televizi**

(teletext), a to v místních či celostátních médiích. U specifických pracovních pozic lze pak inzerovat i v odborných časopisech. Vzhledem k tomu, že se jedná o dražší formu způsobu získávání zaměstnanců, která zahrnuje kratší formu sdělení než např. na internetu, je potřeba dodržovat určité zásady a formulaci tak, aby splnila co nejlépe svůj účel. Základními typy jsou standardní sloupcové inzeráty a nestandardní inzeráty s originální podobou včetně grafické úpravy, popř. ilustrace (Kociánová, 2012).

Využívání **zprostředkovatelských agentur** je oblíbené zejména u běžných pozic, např. u operátorů ve výrobě či administrativních pracovníků. V rámci svých služeb agentury většinou zajišťují nejen získávání uchazečů, ale také jejich předvýběr. Jejich výhodou je značná znalost a orientace na trhu práce a také praxe ve zveřejňování nabídek zaměstnání. Vlastní svojí databázi uchazečů, ze které jsou schopny rychle vybrat vhodného uchazeče na požadovanou pracovní pozici. Nevýhodou je finanční nákladovost této metody a často výběr nevhodného pracovníka v důsledku nedostatečné komunikace s organizací. Uchazeči o zaměstnání také dávají přednost spíše inzerátům od konkrétních firem a ne anonymní nabídce (Koubek, 2017). Personální agentury nabízejí získání a výběr pracovníků do trvalého nebo přechodného pracovního poměru (např. při nárazových akcích nebo sezonních pracích). Existuje ale také tzv. personální leasing, dočasný nájem pracovníků na dobu určitou. Organizace pak platí personální agentuře práci zaměstnance včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění a ziskové marže (Dvořáková, 2012). Výhody a nevýhody personálního leasingu jsou shrnuty v následující tabulce.

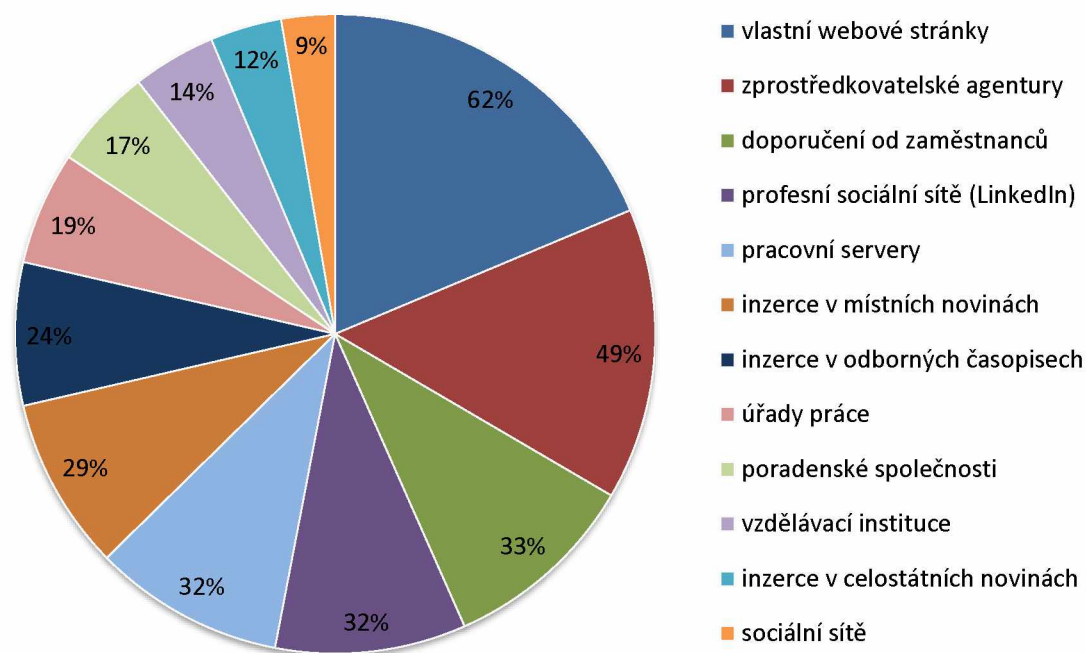
Tabulka 2: Personální leasing z pohledu zaměstnavatele

Výhody	Nevýhody
Personální nedostatky lze vyřešit rychle a krátkodobě	Negativní vliv na klid na pracovišti v důsledku častých personálních změn
Pro zaměstnavatele nulové riziko	Delší čas na zapracování a adaptaci nových pracovníků
Vysoká flexibilita	Větší riziko pracovních úrazů v důsledku neznalosti nebo jen omezené znalosti pracoviště
Nulové náklady na vyhledávání pracovníků	Najatí pracovníci se neztotožňují s firmou
Žádné nové nástupy do firmy	
Kalkulovatelné náklady	

Zdroj: upraveno podle (Kaesler, Kaesler-Probstová, 2013)

Doporučení zaměstnancem hodnotí Dvořáková (2012) jako další účinnou a přitom levnou metodu. Nový pracovník má značnou představu o firemním prostředí a také o požadavcích na nově vzniklé pracovní místo. Ve firmách často existuje motivační nástroj v podobě odměny za doporučení v případě, že je uchazeč přijat. **Vlastní přihlášení** nezávisle na zveřejnění nabídky je prostředkem využívaným zejména absolventy škol a méně kvalifikovanými uchazeči. V době vysoké nezaměstnanosti však byla tato metoda využívána širším spektrem uchazečů o práci. Velké společnosti pak využívají **spolupráci se středními a vysokými školami**, kde jsou „vychováváni“ jejich budoucí zaměstnavatelé. Jedná se často o odborné technické obory ale také o dělnická povolání, kterých je nedostatek na trhu práce. Řada těchto organizací se prezentují na **veletrzích práce**, často právě konaných na vysokých školách. Zde se mohou představit budoucím absolventům a přilákat je na nejrůznější benefity a nabídky brigád v průběhu studia.

Nejčastěji využívané metody získávání uchazečů



Obrázek 6: Nejčastěji využívané metody získávání uchazečů

Zdroj: vytvořeno podle (Armstrong, 2015)

Na obrázku 6 je graficky znázorněno využívání výše uvedených metod získávání pracovníků. Podle údajů Armstronga (2015) vyplývá, že převažuje používání webových stránek firem a zprostředkovatelských agentur. Na třetím místě se pak umístilo doporučení

od zaměstnanců, což potvrzuje např. Dvořáková (2012) i Koubek (2015), kteří tuto metodu uvádějí jako velmi efektivní i v souvislosti s délkou zaměstnání nového pracovníka ve firmě.

2.3.2 Dokumenty související se získáváním pracovníků

Pro kvalitní výběr uchazečů je nezbytné od nich obdržet podrobné a spolehlivé informace. K tomu slouží dokumentace získané v průběhu procesu získávání, která nezbytně zahrnuje doklady o vzdělání a praxi, speciální dotazník a životopis. Dále bývá požadována lékařská zpráva o zdravotní způsobilosti, výpis z rejstříku trestů nebo reference od předchozího zaměstnavatele. Oblíbeným je také u vedoucích pracovníků průvodní dopis, ve kterém má uchazeč popsat důvod svého zájmu o dané pracovní místo, a proč by měl být vybrán právě on (Koubek, 2015).

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání poskytuje standardizované informace o potenciálním zaměstnanci a je základem pro jejich pozdější třídění dle vhodnosti. Podle Armstronga (2015) by měl obsahovat tyto základní informace:

- příjmení a jméno uchazeče,
- adresa, telefon, e-mail uchazeče,
- pracovní místo, o které se uchází,
- dosažené vzdělání zahrnující střední, vysokou školu, kvalifikaci,
- specializované výcviky,
- další schopnosti a dovednosti (cizí jazyky, počítač, řidičské oprávnění apod.),
- dosavadní zaměstnání včetně doby trvání, pracovní pozice a důvodu odchodu,
- dodatečné informace, kterou mohou podpořit žádost uchazeče,
- podpis a datum.

Koubek (2015) rozporuje uvedení důvodu odchodu, když vysvětluje, že tato informace je v důsledku subjektivismu značně nespolehlivá. Uvádí, že se od této otázky v rozvinutých zemích opouští, což nesouhlasí s interpretací Armstronga (2015). Dále by měl dotazník dle Koubka (2015) obsahovat datum a místo narození uchazeče, včetně jeho rodného čísla a čísla občanského průkazu. To je v rozporu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, který byl v důsledku přijetí Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů

(označováno anglickou zkratkou GDPR) nahrazen zákonem č. 110/2019 Sb. o zpracování osobních údajů. Tyto osobní informace by tudíž neměly být součástí dotazníku pro uchazeče. Mohou být požadovány až při nástupu vybraného pracovníka do zaměstnání, kdy zaměstnanec svým podpisem potvrdí souhlas se zpracováním svých osobních dat.

Životopis může mít formu volnou, polostrukturovanou nebo strukturovanou. Volný životopis umožňuje uchazeči, aby svým psaným projevem zaujal zaměstnavatele a vyzdvihl své přednosti a silné stránky. Odhaluje do určité míry jeho osobnost a schopnost argumentace. Pro zaměstnavatele bývá obtížnější pro porovnání s ostatními uchazeči. Strukturovaný životopis má naopak jasnou podobu a je jakýmsi duplicitním dokumentem k dotazníku. Organizace by měla stanovit svoji vlastní strukturu životopisu vhodnou k danému pracovnímu místu a seznámit s tím uchazeče. Pak se jedná o efektivní nástroj při předvýběru. Polostrukturovaný životopis zachovává výhodu obou forem (Koubek, 2015).

V souvislosti s porovnáváním informací o uchazečích Armstrong (2007, s. 359) vysvětluje pojem biodata: *„Jsou to určité detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru pracovníků (to znamená, že se vztahují ke stanoveným kritériím, jako je vzdělání a praxe, signalizující, že jedinci jsou pravděpodobně vhodní). Tyto detaily jsou objektivním způsobem bodovány a s pomocí posuzování dosavadní úspěšnosti uchazeče se předpovídá jeho budoucí chování“*. Nejlépe využitelná jsou biodata při velkém počtu uchazečů na pracovní místo. Dle dřívějších zkušeností se stanoví mezní bodové skóre, které ukazuje přijatelnost a nepřijatelnost pro další fázi výběru.

2.3.3 Formulace nabídky a její zveřejnění

Při formulaci nabídky pracovního místa se vychází z jeho popisu a specifikace, přičemž se beru v úvahu zdroj a metody získávání pracovníků, náročnost procesu pro daný typ pracovníka a také požadované dokumenty a informace od uchazečů. Čím kvalifikovanější a specializovaná pracovní pozice, tím je nutná podrobnější nabídka obsahující např. i zaměstnanecké benefity. Základní funkcí nabídky je přilákat vhodné uchazeče a odradit nevhodné. Proto je vhodné volit realistický způsob prezentace nabízeného zaměstnání, jenž je popsán v následující tabulce (Koubek, 2015).

Tabulka 3: Důsledky způsobu prezentace nabídky práce

Tradiční způsob	Realistický způsob
Vyvolat příliš vysoká počáteční očekávání uchazeče	Vyvolat realistická očekávání uchazeče
Uchazeč považuje pracovní pozici za atraktivní	Uchazeč může, ale nemusí považovat pracovní pozici za atraktivní (vliv jeho postoje a potřeby)
Vysoká akceptace nabízené práce	Někteří nabízenou práci akceptují, jiní odmítají
Zkušenosti při vykonávání práce nepotvrzují očekávání při nástupu	Zkušenosti při vykonávání práce vcelku potvrzují očekávání při nástupu
Pracovník není spokojen s prací, nevyhovuje jeho představám a potřebám, cítí se zklamaný a podvedený	Pracovník je v plné míře nebo většinou spokojen s prací, odpovídá jeho představám a potřebám
Nespokojenost, nižší stabilita zaměstnanců, časté úvahy o odchodu, ztráta motivace, negativnější postoj k práci a organizaci, nedůvěra k vedoucím pracovníkům	Převážně spokojenost, vyšší stabilita zaměstnanců, méně časté úvahy o odchodu, vyšší míra motivace, pozitivnější postoj k práci a k organizaci, více důvěry k vedoucím pracovníkům

Zdroj: upraveno podle (Koubek, 2015)

Nabídka práce by měla obsahovat tyto základní potřebné informace (Kaesler, Kaesler-Probstová, 2013):

- název, adresa a identifikace dané firmy,
- termín nástupu,
- název pracovní pozice, popis úkolů a kompetencí,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, znalosti a zkušenosti,
- pracovní podmínky a výhody (odměny),
- pokyny pro uchazeče a požadované dokumenty (kam a do kdy poslat životopis),
- kontaktní osoba s telefonem, e-mailem.

Šikýř (2014, s. 100) zdůrazňuje, že formulace nabídky by měla potenciálnímu zaměstnanci zprostředkovat o organizaci „*jasnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání.*“

Ke zvýšení efektivity je dobré si vést podrobné záznamy o již použitých nabídkách a následně provádět jejich analýzu. Ať se jedná o jakýkoliv druh nabídky práce (v praxi se využívá kombinace několika metod), je důležité nastavit správnou délku období, kdy se bude možné o zaměstnání ucházet. Tato délka se odvíjí od míry kvalifikovanosti nabízené pracovní

pozice a od časových požadavků na pracovní místo. Každopádně by to nemělo být méně než dva týdny od zveřejnění nabídky práce. (Koubek, 2015).

2.3.4 Sběr dokumentace a předvýběr

Při shromažďování dokumentace od uchazečů o práci, by se měl vypracovat jejich seznam s informací o datu přijetí žádosti a rozhodnutí, zda uchazeč postupuje k dalšímu výběru nebo je odmítnut. Důležitá je kontrola úplnosti obsažených informací, které budou dále rozhodovat o dalším kroku – pozvání k výběrovému řízení. V tomto okamžiku je vhodné požádat uchazeče o jejich případné doplnění. Roztřídění žádostí o práci se provádí právě na základě předložené dokumentace, ze které by mělo být patrné, do jaké míry uchazeč odpovídá požadavkům firmy. Kritéria pro výběr se rozlišují na (Armstrong, 2015):

- **nezbytná kritéria** – vhodný uchazeč je musí splňovat,
- **velmi žádoucí kritéria** – vhodný uchazeč tak bude upřednostňován,
- **žádoucí kritéria** – vhodný uchazeč bude vnímán ještě více pozitivně a mohou rozhodnout o konečném výběru.

Na základě analýzy kritérií lze uchazeče o pracovní pozici roztřídit do tří skupin (Koubek, 2015):

1. **velmi vhodní** – měli by být určitě pozváni na výběrový pohovor,
2. **vhodní** – mohou být pozváni na výběrový pohovor, pokud je nedostatek velmi vhodných uchazečů, popř. je lze informovat, že mají šanci uspět v budoucnu (firma je bude kontaktovat, pokud si budou přát),
3. **nevhodní** – měli by být zdvořile informováni o nepřijetí.

Dále následuje další fáze personální činnosti – samotný výběr zaměstnanců, který byl stručně popsán v první kapitole (viz podkapitola 1.3.3 Výběr pracovníků).

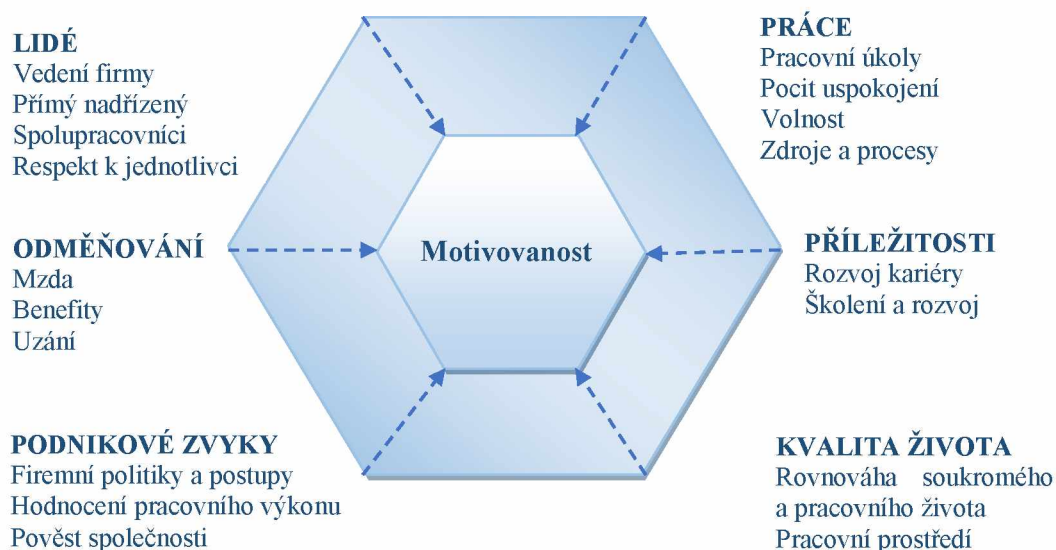
2.4 Personální marketing

Proces získávání pracovníků úzce souvisí s úsilím o stabilizaci pracovních pozic v organizaci. K tomu lze využít nástroj označovaný jako personální marketing. Podle Kociánové (2012, s. 89) „sleduje získávání kvalitních lidí, posilování jejich soudržnosti s organizací a jejich stabilizaci v organizaci. Klíčovým úkolem personálního marketingu je

utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace – pověst atraktivního zaměstnavatele, která pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci.“ Jedná se tedy o koncepci firmy, která se prostřednictvím personální politiky podílí na utváření jejího **dobrého jména jako zaměstnavatele.**

Koubek (2015) v souvislosti s personálním marketingem hovoří o zachovávání slušnosti při všech aktivitách firmy včetně získávání pracovníků. Dále uvádí další možnosti a nástroje k utváření dobré pověsti zaměstnavatele jako např. dodržování legislativy, ohled na potřeby pracovníků, příjemné pracovní prostředí, atraktivní odměňování, vzdělávací programy, adaptační programy pro absolventy, spolupráce se školami, studenty, úřady práce a s odbory, zajímavé zaměstnanecké benefity, přátelská atmosféra na pracovišti, spoluúčast na řízení a další. Nezbytností je v rámci personálního marketingu provádění průzkumu trhu práce, konkrétně sledovat konkurenční nabídku pracovních míst, populační vývoj společnosti a její ekonomické a sociální podmínky, nové technologie, politické a legislativní změny a trendy v poptávce a nabídce po výrobcích a službách organizace i konkurence. Cílem personálního marketingu je tedy pochopit, jaké jsou **potřeby a přání člověka jakožto zdroje práce**, a také pochopit vlivy a podmínky, které ovlivňují potřebu pracovních sil ve firmě a způsoby uspokojení této potřeby.

Atraktivita organizací pro zaměstnance i uchazeče se pravidelně posuzuje na základě studií. V České republice je prováděna každý rok např. studie „Nejlepší zaměstnavatelé – podle hodnocení vlastních zaměstnanců“, která zkoumá faktory motivovanosti pracovníků rozdělené do šesti oblastí (viz obrázek 7), dále analyzuje personální politiky (identifikuje odlišnosti personálních politik jednotlivých firem) a provádí průzkum mezi vrcholovým vedením, zjišťuje názory vedení společnosti na vlastní strategii ŘLZ.



Obrázek 7: Faktory motivovanosti zaměstnanců

Zdroj: upraveno podle (Kociánová, 2012)

Nejnovější výsledky této studie jsou z roku 2018, kdy se do studie Aon Best Employers zapojilo 100 společností z ČR a ze Slovenska. Zvítězilo 13 firem z různých odvětví, z nichž 10 působí v ČR (viz následující tabulka).

Tabulka 4: Oceněné společnosti v ČR 2018

Malé a střední společnosti	Odvětví
Byznys software, s.r.o.	Informační technologie
EGIS Praha, spol. s.r.o.	Farmaceutický průmysl
Fresenius Kabi s.r.o.	Farmaceutický průmysl
JetBrains s.r.o.	Informační technologie
PROMEDICA PRAHA GROUP, a.s.	Zdravotnický materiál a technologie
Velké společnosti	
Cisco Systems (Czech Republic) s.r.o.	Informační technologie
Hilti ČR spol. s.r.o.	Produkty pro stavební průmysl
JYSK s.r.o.	Retail
Marriott	Hotelnictví
SAZKA a.s.	Sázkové kanceláře a loterie

Zdroj: upraveno podle (HR NEWS, 2019)

Opět se zkoumala motivovanost zaměstnanců, efektivní vedení, ale také orientace na výkon a atraktivnost značky zaměstnavatele. Výsledky studie například ukázaly, že míra motivovanosti roste úměrně s věkem pracovníka a postavením ve firmě. Nejlépe ohodnocenými oblastmi byly Pracovní úkoly, Přímý nadřízený a Spolupracovníci (nejedná se

o spolupráci mezi odděleními, která není dlouhodobě hodnocena dobře). Výrazné rozdíly mezi oceněnými zaměstnavateli a zbytkem jsou zvláště v hodnocení vrcholového vedení, odměňování, v rozvoji zaměstnanců a síle značky.

2.5 Shrnutí

Získávání pracovníků do značné míry určuje úspěšnost organizace ať je předmětem jejího zájmu cokoliv. Celý proces je postaven na určitých pravidlech (metodických krocích), které vycházejí z vnitřních a vnějších (demografické, sociální technologické a další faktory) podmínek organizace.

Pracovníky lze získávat z vnitřních zdrojů (výhodou je znalost prostředí, kultury atd.) nebo zdrojů vnějších (volný trh pracovních sil), kdy naopak můžeme získat inovativní osobnosti nezatížené stereotypním jednáním v organizaci. Vstupním atributem procesu získávání je identifikace potřeby nového pracovníka na určité pozici, následuje definice pracovní pozice, úvaha, jakým typem úvazku bude místo pokryto (způsob řešení, rozhodnutí o zdroji, odkud bude pracovník získáván a jakou metodou), rozhodnutí, jakým způsobem dojde k výběru, a pak samotný výběr. Některé kroky vyžadují větší míru automatizace, jiné jsou více autonomní a závislé na osobnosti manažera lidských zdrojů v organizaci.

Moderní doba a aktuální situace na trhu práce přináší stále častěji novou metodu získávání pracovníků a tou je využívání zprostředkujících agentur. Tento způsob několik zásadních výhod, mezi které patří flexibilita, nulové náklady organizace na správu agenturního pracovníka atd. Naopak můžeme identifikovat problémy s adaptací a se ztotožněním (organizace není prostředkem pro naplňování osobních cílů, ale pracovník vykonává práci pouze za účelem finanční odměny).

Nejčastější metodou získávání pracovníků je v současné době tzv. e-recruitment (webové stránky a elektronická pošta) a velkou váhu má stále osobní doporučení jiným zaměstnancem. Nabídka zaměstnání musí být jasně formulována, neboť jinak s sebou přináší vyšší administrativu při předvýběru uchazečů. O kvalitě potenciálního pracovníka vypovídají i dokumenty (životopis, doložení kvalifikace apod.), které předkládá a způsob, jakým uchazeč vyplňuje vlastní dokumenty (např. dotazník) organizace. Zde je důležité jasně specifikovat formu vyžadovaných dokumentů, aby proces zjednodušily, nikoliv komplikovaly. S tím úzce souvisí personální marketing, který zásadně utváří dobré jméno organizace jako zaměstnavatele. Personální marketing se orientuje na potřeby a přání člověka jakožto nositele (zdroje) práce, zabývá se vlivy a podmínkami, které determinují potřebu získat pracovní sílu

a optimalizují způsoby získávání. Atraktivita zaměstnavatelů bývá sledována a potencionálním pracovníkům usnadňuje orientaci na trhu práce. Organizace naopak dobrým personálním marketingem deklarují, že pracovník není pouze zdrojem výkonu, ale plnohodnotnou součástí firmy a jako takovému je mu poskytnuta adekvátní vážnost a podpora.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKŮ

Předmětem této kapitoly je představení výrobních podniků, u kterých bude provedena analýza přístupů k získávání pracovníků. Oba podniky jsou společnosti s ručením omezeným a nacházejí se v Pardubickém kraji, kde působí řadu let v automobilovém průmyslu jakožto přední výrobci dílů do vozidel světových značek. Jsou součástí nadnárodních korporací, jejichž závody jsou po celém světě. První podnik je dle počtu zaměstnanců asi o šestinu menší než druhý, což bude v empirické části zohledněno.

Při své činnosti se zaměřují, jak na kvalitu procesů, tak na kvalitu svých produktů, což jim pomáhá obstát před konkurencí, která je v tomto odvětví značná. K zajištění této výhody jim napomáhají profesionální týmy zaměstnanců, které pracují v souladu s osobní odpovědností a touhou o neustálé vylepšování a inovace.

Dále budou vybrané podniky představeny podrobněji, s ohledem na zachování anonymity jsou označovány jako společnost A a B.

3.1 Představení společnosti A

Společnost A působí v ČR od roku 2006, ale její základy se začaly budovat v Asii již ve dvacátých letech 20. století. Je součástí mezinárodního koncernu, který působí v Evropě, Asii, v Severní a Jižní Americe i v Austrálii.

Předmětem podnikání firmy A je výroba, obchod a služby neuvedené, dle příloh číslo 1 až 3 živnostenského zákona. Druh provozované živnosti je ohlašovací volná a obory činnosti jsou (Živnostenský rejstřík):

- výroba strojů a zařízení,
- výroba motorových a přípojných vozidel a karoserií,
- velkoobchod a maloobchod.

Podle klasifikace ekonomických činností – dle CZ-NACE (Český statistický úřad, 2020) je její hlavní činností výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla a její velikost se řadí do kategorie 250 – 499 zaměstnanců. V interních materiálech firma uvádí za rok 2019 427 kmenových zaměstnanců a cca 100 agenturních. Spadá tak, v souladu s Nařízením komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním, již mezi velké podniky.

Součástí filozofie firmy A je deset zásad, které by měli dodržovat všichni její zaměstnanci: na prvním místě je uspokojení zákazníka, být ambiciózní a zvýšit tak kvalitu své práce,

pracovat dle své osobní odpovědnosti a poctivě, přijímat výzvy v pracovních úkolech, uvažovat o věcech globálně a ověřovat si je, myslet inovativně, reagovat neprodleně na změny a pracovat týmově. Při ověřování situací se ve firmě využívá metoda 5 Proč?, která je součástí filozofie Lean a používá se k odhalení kořenové příčiny problému. Další aplikovanou metodou je Kaizen, neboli úsilí o neustálé zlepšování.

Vizí společnosti je být „nejlepší a jedineční“, což udává její směr zaměření. Této vize chce dosáhnout pomocí vytváření hodnot (produktů a služeb nad očekávání zákazníků), špičkových výrobků a profesionálních zaměstnanců.

3.1.1 Výrobní portfolio

Společnost se nejdříve specializovala na produkci mechanických dílů do převodovek a později zahájila výrobu i hliníkových dílů do systémů řízení automobilů. Na následujícím obrázku jsou tyto díly znázorněny. Mezi světové zákazníky se řadí Toyota, Nissan, Renault, Peugeot, Citroen, Mercedes, BMW a ŠKODA.



Obrázek 8: Díly do převodovek a systému řízení automobilů

Zdroj: (Společnost A, 2019)

Při výrobním procesu se klade velký důraz na kvalitní zpracování dílů, které jsou při provozu automobilu mechanicky zatíženy a dochází tak k jejich velkému opotřebení. Požadavek vysoké kvality a bezpečnosti je začleněn ve výrobní politice a v dodržování norem ISO 14001 (Systém enviromentálního managementu), ČSN OHSAS 18001 (Systém managementu v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) a IATF 16949, která specifikuje

požadavky normy ISO 9001 pro automobilový průmysl a je kombinací národních standardů kvality pro automobilový průmysl (TÜV SÜD Czech, 2020).

3.1.2 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti A stojí **President**, který je jmenován evropskou centrálou koncernu zpravidla na 4 až 6 let. Je většinou vybraný z asijské země na základě svých dlouholetých zkušeností získaných během působení v mezinárodní skupině. Organizační struktura je s ním v čele rozdělena na oddělení General Administration, PC & Purchase & LOG, ME/KAIZEN/B&F, Production Engineering, Production, Quality Control a PA. Níže budou tyto názvy vysvětleny a grafické znázornění organizační struktury je součástí přílohy (Společnost A, 2019).

Vrcholový management spolu s prezidentem tvoří **LOG General Manager** a **Manufacture General Manager**, kteří spolupracují s tzv. **Senior Coordinators**, jenž zabezpečují požadavky evropské centrály. Fungují zde jako poradní štáb, organizační strukturu lze tak označit jako liniově funkční s prvky štábu. LOG General Manager řídí oddělení sestávající z kontroly produkce a materiálu (PC), nákupu (Purchasing) a logistiky (LOG). Do čela nákupu a logistiky jsou jmenováni vedoucí (Leaders), přičemž oddělení nákupu spravuje i vedení skladu. Manufacture General Manager stojí v čele Production Engineering a Production. Jeho Senior Coordinator má pak kromě jiného na starosti chod oddělení ME/Kaizen/B&F, tedy technické zabezpečení strojů (ME) a budov (B&F) a realizaci metody Kaizen napříč všemi odděleními. Plánování výroby (Production Engineering) je dále rozděleno podle specifických činností, které má na starosti, stejně jako samotná výroba (Production).

Dalšími přímými podřízenými prezidenta společnosti jsou **QA Manager**, **PJ Manager**, **Finance Manager** a **HR Manager**. QA Manager zajišťuje spolu s QA Senior Coordinator oddělení kvality (Quality Control), konkrétně dodavatelské a zákaznické zajištění kvality, procesní řízení kvality, vstupní kontrolu materiálů a testování finálních produktů, laboratoře a metrologii. PJ Manager je pak správcem nových projektů (PA). Finance Manager a HR Manager pak dohromady řídí tzv. General Administration. Finance Manager má na starosti účetní oddělení a Controlling, HR Manager pak mzdové účetnictví, překladače, IT pracovníky a HR specialisty.

3.1.3 SWOT analýza

Firma A je blíže charakterizována na základě SWOT analýzy, která komplexně analyzuje vnitřní a vnější prostředí. Využívá k tomu přehledné a stručné hodnocení silných a slabých stránek společnosti (Strengths a Weaknesses) původem z interního prostředí a jejích příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které pocházejí z externího prostředí (Marketing Mind, 2017). SWOT analýza pro společnost A byla sestavena na základě skutečností uvedených výše a z osobní znalosti prostředí.

Tabulka 5: SWOT analýza společnosti A

Interní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	100 let zkušeností v oboru Silné zázemí mezinárodní skupiny Kvalita produktů Know-how výroby dílů (inovace) Finanční stabilita	Podřízenost vůči koncernu Úzké zaměření výrobního portfolia Neporozumění asijské filozofie Konzervativní vedení
Externí prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Spolupráce na nových technologiích Být přímý dodavatel pro automobilky Získání dalších významných zákazníků Budovat dobré jméno na veřejnosti	Silná konkurence v odvětví Změna měnových kurzů Legislativní změny Nedostatek pracovních sil na trhu práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Silnou stránkou firmy A jsou zajisté její zkušenosti v oboru, které jí předali členové mezinárodního koncernu, jehož je součástí. Díky této historické stopě je žádaná jakožto dodavatel pro řadu světových výrobců automobilů. Zázemí skupiny působící po celém světě je velmi silné a přispívá ke stabilitě společnosti. Nezbytnou silnou stránkou je kvalita produktů, která je pro automobilový průmysl specifická. Neustálé audity a kontroly tento fakt potvrzují. Důležitým majetkem firmy A je know-how výrobního procesu, při kterém se usiluje nejen o kvalitu, ale také o efektivnost a inovaci. K jejich dosažení se v praxi využívají filozofie Kaizen a metody 5Proč?, které byly vysvětleny výše. Za **slabou stránku** lze považovat podřízenost mezinárodnímu koncernu, který určuje nejen strukturu výroby, ale také styly řízení a interní postupy. Společnost A tak není vždy schopna reagovat flexibilně a rychle na vzniklé problémy, protože musí respektovat vyšší vedení. Toto vedení také rozhoduje o výrobním portfoliu, které je omezeno na de facto dva druhy produktu. Asijská filozofie

a styl řízení také nemusí vždy vyhovovat českému prostředí. Vzhledem k tomu, že vedení z tohoto stylu řízení vychází, tak bývá často nemožné změnit určité jeho stránky.

Spolupráce s dalšími firmami na nových technologiích, které by se daly využít ve výrobním procesu a při kontrole jakosti, je **příležitostí**, kterou už firma částečně využívá. Také se díky svému nasazení stala přímým dodavatelem pro automobilky, a tak do určité míry získala nezávislost v oblasti zakázek výroby. Dále může pokračovat v získávání nových zákazníků, kteří ocení její historii na poli výrobců dílů do převodovek a systému řízení. K lepšímu porozumění její filozofie a otevření se myšlení českých zaměstnanců by se mohla prezentovat na veřejnosti při různých akcích a veletrzích, jak to už do určité míry dělá. Silná konkurence v automobilovém odvětví je **hrozba**, které čelí všichni výrobci pohybující se v tomto oboru. Jedním z nástrojů pro boj na tomto poli je co nejvyšší kvalita produktů. Společnost A tento nástroj rozhodně může využít a využívá. Hrozby v podobě změn měnových kurzů a legislativních změn jsou ve velké míře zmírněny zázemím mezinárodní skupiny, ze kterého vyplývá i možnost pokrytí případných finančních ztrát. Nedostatek pracovních sil na trhu práce je v současné době problém většiny výrobních firem na českém trhu.

3.2 Představení společnosti B

Společnost B byla založena v Pardubickém kraji v roce 1993 jakožto výrobní závod nadnárodní společnosti, jejíž vznik se datuje do poloviny 19. století a která působí v Evropě, Asii, Severní, Střední i Jižní Americe a Africe.

Předmětem podnikání firmy B je dle Živnostenského rejstříku:

1. výroba, obchod a služby neuvedené, dle příloh číslo 1 až 3 živnostenského zákona.

Druh provozované živnosti je ohlašovací volná pro obory činnosti:

- Výroba elektronických součástí, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí,
- výroba strojů a zařízení,
- velkoobchod a maloobchod,
- poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály,
- poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků,

- příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce,
 - projektování elektrických zařízení,
 - služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy.
2. Zámečnictví a nástrojařství spadající do druhu živnosti ohlašovací řemeslná.
 3. Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických a telekomunikačních zařízení též živnost ohlašovací řemeslná.

Hlavním předmětem činnosti společnosti B je výroby a montáž zámků, zámkových systémů a systémů centrálního zamykání automobilů. Vyrábí a prodává tyto produkty z velké části cílovým zákazníkům, tzn. výrobcům automobilů. Výroba probíhá na poloautomatizovaných výrobních linkách, které jsou určeny přímo k výrobě konkrétního produktu nebo produktové skupiny pro konkrétního konečného zákazníka. K 31. 12. 2019 měla firma B celkem 2.213 kmenových zaměstnanců, z nichž 75 % tvoří pracovníci dělnických profesí. Dále zaměstnává dalších cca 1.100 externích pracovníků zajišťovaných pracovními agenturami. (Společnost B, 2019)

Ve společnosti se uplatňují pravidla tzv. štíhlé výroby (Lean Management), na základě které usiluje o neustálé zdokonalování a zlepšování všech procesů. V letech 2009 a 2015 získala za štíhlou výrobu ocenění. Posláním firmy je dosahování nejvyšší preciznosti u strategického a operativního rozhodování. Cílem její činnosti je zajištění nejvyšší kvality a funkčnosti produktů, které vyrábí dle požadavků zákazníků, šité na míru

Orientace na zákazníka je patrná v celém výrobním procesu – od objednání materiálu podle příslušného výrobního plánu dle požadavků zákazníka, přes dodání, skladování, přípravu až po výrobu a expedici k zákazníkovi, včetně dalšího styku s ním v případě řešení reklamace, změnové služby apod. K tomu je zapotřebí důsledné dodržování definovaných procesů všemi zaměstnanci, na jejichž výkony jsou kladeny vysoké nároky. Vyžaduje se týmová spolupráce, přesnost, neustálé zlepšování a efektivita všech pracovníků.

3.2.1 Výrobní portfolio

Výroba firmy B se specializuje na zamykací systémy automobilů: zámky bočních dveří, zavazadlového prostoru, zamykací čepy pro přesné uzavření dveří, zámkové moduly, interiérové pohony pro pohodlné a bezpečné uzamykání a řídicí systémy zámků (viz obrázek 9). Její produkty napomáhají chránit majetek i život cestujících, včetně dětí pomocí dětské pojistky.



Obrázek 9: Zamykací systémy do automobilů

Zdroj: (Společnost B, 2019)

Společnost je technologickým lídrem v zamykacích systémech a to díky jejich vysoké technologické kvalitě a atraktivní ceně. Tyto systémy jsou přizpůsobeny požadavkům jednotlivých zákazníků, což vede k tomu, že je využívají výrobci více než šedesáti značek automobilů po celém světě. Mezi přední zákazníky patří např. evropské automobilky VW Group, Daimler, BMW a Ford.

Výrobní proces klade důraz na uplatňování systému řízení kvality podle normy pro automobilový průmysl ISO TF 16949, podle které je společnost certifikována (TÜV SÜD Czech, 2020). Dále vlastní certifikát na systém řízení v oblasti ochrany životního prostředí podle normy ISO 14001. V souladu s tím má společnost pro všechny oblasti životního prostředí zpracovány postupy, jež jsou zavedeny do všech jejích činností a jejich dodržování a účinnost je pravidelně auditovaná (Společnost B, 2019).

Společnost má od roku 2002 také vlastní útvar výrobkové konstrukce. Jeho hlavní náplní je podpora v oblasti vývoje a konstrukce výrobků, které se zde vyrábí, resp. budou vyrábět.

3.2.2 Organizační struktura společnosti

Společnosti B využívá liniově funkční organizační strukturu, kdy jsou zaměstnanci s podobnou náplní práce řazeny do jednotlivých oddělení. V čele každého oddělení stojí manažeři, kteří spolu s generálním ředitelem, jenž je označen jako **General Manager**, tvoří TOP management dceřiné společnosti v ČR. Níže uvedené organizační schéma zobrazuje devět oddělení, které budou dále podrobněji popsány.

Oddělení **Finance/IT** a **Human Resources** zajišťují provoz podniku po stránce finanční a personální. IT oddělení má pak na starosti správu a servis veškeré informační technologie.

Purchasing (nákup) a **Sales** (prodej) zajišťují styk s dodavateli a zákazníky. **Lean Manufacturing** a **Plant Quality** zabezpečují dodržování hlavních zásad společnosti – neustálé zdokonalování výroby a maximální kvalita produkce a procesů. Oddělení **Product Development** má na starosti vývoj a konstrukci nových výrobků. **Program Management** pak pomocí strategických aktivit a projektů napomáhá k dosahování vytyčených obchodních cílů.



Obrázek 10: Organizační schéma společnosti B

Zdroj: (Společnost B, 2019)

Oddělení **Operations** řídí výrobu (Productions), plánování výroby (Manufacturing Engineering) a logistiku (Logistics), která zajišťuje příjem materiálu, jeho skladování, výdej do výroby, příjem hotové produkce a její expedici k zákazníkům. Klíčovou součástí organizační struktury jsou tzv. **výrobní týmy** (Production OP1 a OP2), v nichž je důsledně uplatňován procesní a zákaznický orientovaný systém řízení.

3.2.3 SWOT analýza

Pro bližší charakteristiku společnosti B je opět použita SWOT analýza, která vychází z faktů uvedených v této práci a z interní dokumentace společnosti.

Jak ukazuje tabulka 5, mezi **silné stránky** společnosti B patří její tradiční postavení trhu. To je dáno nejen historií mezinárodní korporace, ale také samotné firmy působící v ČR téměř 30 let. Její produkty odebírají výrobci více než šedesát značek automobilů na světě a to díky jejímu značnému portfoliu a technologické kvalitě výrobků. Ty jsou neustále zdokonalovány, stejně tak jako výrobní proces, jehož know-how si firma bedlivě střeží. Silné zázemí mateřské společnosti pak napomáhá ke stabilitě a ke konkurenční výhodě. Na druhou stranu ale toto spojení může být chápáno jako **slabá stránka**. Firma je závislá na příkazech a postupech

od mateřské společnosti, čímž může být omezován i určitý pokrok. V mezinárodních korporacích se často vnitřní procesy organizují jednotně ve všech pobočkách a to nehledě na tamější specifické podmínky. To má za následek i složitější komunikační strukturu, než by reálně musela být. Zaměstnanci občas netuší, kterým nařízením se mají řídit a kdo o dané věci rozhoduje, natož jaký je přesný požadavek zákazníka. Přestože je společnost B veřejně známá, opomíjí vytvářet své dobré jméno v rámci regionu. Potýká se také s vyšší fluktuací zaměstnanců, kteří často odcházejí ke konkurenci.

Tabulka 6: SWOT analýza společnosti B

Interní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	Tradiční postavení na trhu Silné zázemí mateřské společnosti Technologická top kvalita výrobků Velké portfolio výrobků Know-how výroby (inovace)	Závislost na mateřské společnosti Slabá angažovanost v regionu Fluktuace zaměstnanců Složitá komunikační struktura
Externí prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Nové projekty pro zákazníky Posilování samostatnosti společnosti Získání dotací na výzkum a inovace Budovat dobré jméno na veřejnosti Participace na profesní přípravě absolventů	Vstup nové konkurence na trh Zvyšování cen vstupů Legislativní změny Oslabení automobilového průmyslu Nedostatek pracovních sil na trhu práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi **příležitostmi**, které by firma mohla nadále využívat, patří vytváření nových projektů pro stávající i nové zákazníky. Technologicky je na to dobře vybavená a může tak podpořit svoji větší nezávislost na mateřské společnosti. Firma by měla posilovat samostatnost i ve vztahu ke koncovým zákazníkům a ještě flexibilněji tak reagovat na jejich přání. Dotační programy jsou nakloněny vývoji a inovaci v technologiích, což by měla společnost využít. Neměla by opomenout se také dále veřejně angažovat, aby byla ještě více známá jako dobrý zaměstnavatel, a tím přispěla k nižší fluktuaci svých zaměstnanců. Ke stabilizaci lidských zdrojů by také mohla rozšířit svoji spolupráci se středními odbornými školami a podílet se tak na profesní přípravě absolventů jakožto svých nových pracovníků. Vstup nové konkurence na trh je **hrozbou** pro všechny výrobní firmy. Společnost B může v tomto boji využít velké portfolio výrobků i jejich top kvalitu. V rámci inovací výrobního postupu může být také potlačena hrozba související se zvyšováním cen materiálů. Náklady lze ušetřit jak

při samotném výrobním procesu, tak v případě výběru materiálu. V případě tržního oslabení automobilového průmyslu či nevýhodné změny legislativy, by pak měla firma výhodu finanční výpomoci mateřské společnosti. Pro zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků by firma měla využít s tím související příležitost popsanou výše.

3.3 Komparace představených společností

Popisované výrobní společnosti lze porovnat z několika hledisek. Vyrábějí sice odlišné výrobky, ale v řadě věcí jsou si podobné. Následující tabulka shrnuje základní charakteristiky a rozdíly.

Tabulka 7: Srovnání společností A a B

	Společnost A	Společnost B
sídlo firmy	Pardubický kraj	Pardubický kraj
působnost firmy	mezinárodní skupina	mezinárodní společnost
odvětví	automobilový průmysl	automobilový průmysl
hlavní činnost	výroba mechanických dílů do převodovek a do řízení automobilů	výroba a montáž zámků a zámkových systémů
zákazníci	Toyota, Nissan, Renault, Peugeot, Citroen, Mercedes, BMW a ŠKODA	více než 60 značek automobilů – např. VW, Daimler, BMW, Ford
počet zaměstnanců	532	3 313
z toho počet agenturních zam.	100	1 100
metody řízení	Kaizen (Lean), 5Proč!, orientace na zákazníka	Lean Management, procesní řízení, orientace na zákazníka
organizační struktura	liniově funkční se štábem	liniově funkční
výstup SWOT	<ul style="list-style-type: none"> - díky svému jménu a historii možnost získat další zákazníky - stát se přímým dodavatelem pro automobilky, a tím být více nezávislou firmou - udržovat si výhodu před konkurencí díky vysoké kvalitě - najít způsob, jak zajistit kvalitní pracovníky 	<ul style="list-style-type: none"> - být ještě flexibilnější na přání zákazníků, a tím posilnit svoji samostatnost - využít dotační programy pro vývoj technologií - udržovat si výhodu před konkurencí díky portfoliu výrobků a jejich kvalitě - využít zdroj kvalitních pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného srovnání vyplývá, že společnosti zkoumané v této práci, jsou si v zásadních věcech velmi podobné. De facto se liší jen počtem zaměstnanců a procentuelním poměrem agenturních pracovníků. Společnost A má dle počtu pracovníků asi jen šestinu z celkového počtu pracovníků Společnosti B. Společnost A má také užší výrobní portfolio a okruh zákazníků – tzn. také větší konkurenci v rámci svého výrobního programu. Obě společnosti působí v automobilovém průmyslu v rámci mezinárodní skupiny či společnosti a mají podobné způsoby řízení a filozofie včetně organizační struktury. Jejich hlavní silnou stránkou je vysoká kvalita produktů, která jim zajišťuje stávající zákazníky a příležitost v získávání nových. Obě společnosti mají také výhodnou pozici pro větší samostatnost a další rozvoj a bojují s nedostatkem kvalitních pracovních sil.

3.4 Shrnutí

V této kapitole byly představeny dvě výrobní společnosti, které budou dalším předmětem analýzy přístupů k získávání zaměstnanců. Obě firmy jsou součástí mezinárodních korporací a jejich zákazníci jsou přední výrobci automobilů po celém světě, které kladou vysoké nároky na jejich výrobky.

Společnost A se specializuje na produkci mechanických dílů do převodovek a hliníkových komponentů do systémů řízení automobilů. Její vizí je být nejlepší a uspokojovat tak pomocí svých produktů zákazníky nad jejich očekávání. Zaměstnanci tak musejí při všech svých činnostech dodržovat postupy a pravidla, které jsou definovány s ohledem na vysoký požadavek kvality. Neustálé zlepšování je filozofie, která se prolíná všemi procesy probíhajícími ve firmě. Uplatňují se zde metody jako je např. Lean, Kaizen nebo 5Proč? Společnost je řízena v čele s prezidentem a dvěma generálními manažery a je rozdělena do sedmi oddělení. Mezi její hlavní silné stránky patří dlouholeté zkušenosti v oboru, kvalita jejich výrobků a silné zázemí mezinárodní skupiny. Na druhou stranu musí být vedení skupiny podřízena, což přináší určitou ztrátu svobody v rozhodování i v organizačních postupech. Proto by měla využívat příležitosti stát se přímým dodavatelem pro stávající zákazníky a usilovat o nové.

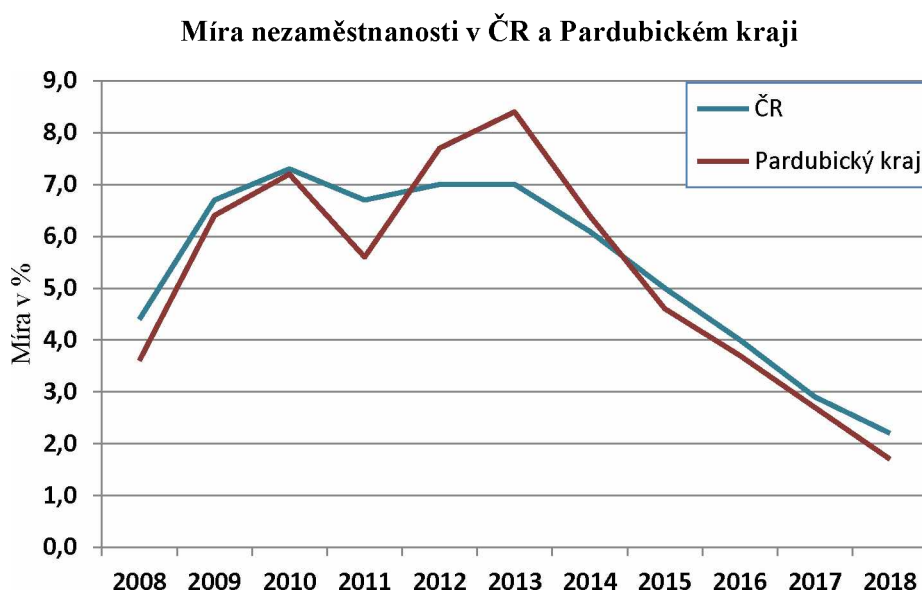
Společnost B je předním světovým výrobcem zamykacích systémů pro automobily, což zahrnuje zámky bočních a zadních dveří, zamykací čepy a zámkové moduly, interiérové pohony a řídicí systémy zámků. Vzhledem k tomu, že její produkty zajišťují bezpečnost v automobilech, vyžaduje se jejich maximální technologická kvalita. Velmi úspěšně se také podílí na vývoji a konstrukci nových a ještě lepších výrobků. Jejím cílem je nejvyšší kvalita

výroby s orientací na potřeby zákazníka. K tomu napomáhají jasně definované procesy na všech stupních řízení, které musejí zaměstnanci důsledně dodržovat. Jejich výkony jsou bedlivě sledovány po stránce přesnosti, efektivity, týmové spolupráce a neustálého zlepšování. V čele společnosti B stojí generální ředitel, který spolu s manažery řídí devět oddělení. Jejimi silnými stránkami je tradiční postavení na trhu v rámci mezinárodní organizace i v rámci ČR. Má poměrně široké výrobní portfolio s vysoko nastavenou technologickou kvalitou. Zázemí mateřské společnosti opět znamená výhodu ale také závislost na jejích pokynech, což může do určité míry brzdit její pokrok. Mezi její slabé stránky patří i nižší aktivita v regionu. Hlavní příležitostí společnosti B je vytváření nových projektů pro stávající a nové zákazníky, což může zahrnovat i využití dotací na výzkum a vývoj. Ten by mohl dále pomoci při snižování nákladů na výrobu a eliminovat tak případné zvyšování cen materiálů. Aby si firma zajistila kvalitní zaměstnance, mohla by se podílet na profesní přípravě absolventů středních odborných škol, a tak snížit značnou fluktuaci a potříit hrozbu nedostatku pracovních sil na trhu práce. Další doporučení v této oblasti bude součástí následující kapitoly.

4 ANALÝZA VYBRANÝCH PŘÍSTUPŮ K ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VÝROBNÍCH PODNICÍCH

Cílem analýzy je na základě porovnání přístupů k získávání pracovníků v obou představených společnostech zjistit, v jaké míře se v praxi uplatňují teoretické postupy a metody a jak se navzájem liší či shodují.

V rámci analýzy je nezbytné brát v úvahu zásadního činitele, který ovlivňuje přístupy k získávání zaměstnanců, a to aktuální situaci na trhu práce. V té se odráží stav národní ekonomiky v návaznosti na vlivy celosvětové ekonomiky. Tato závislost je patrná na následujícím obrázku zobrazující vývoj míry nezaměstnanosti v ČR a Pardubickém kraji v letech 2008 – 2018 (Český statistický úřad, 2019). Světová finanční a ekonomická krize, která vypukla v letech 2008 – 2009, vedla k hluboké recesi a k vysokému růstu nezaměstnanosti. Ten se zastavil v letech 2010 a 2011, kdy došlo k oživení světové ekonomiky. V roce 2012 však došlo k dalšímu oslabení ekonomického růstu, což opět vedlo ke zvýšení míry nezaměstnanosti. V Pardubickém kraji činila míra nezaměstnanosti v roce 2013 dokonce 8,4 %. V následujících letech se světová i národní ekonomika stabilizovala a zrychlovala svůj růst a míra nezaměstnanosti tak klesala až na hodnotu 2,2% pro ČR a 1,7% pro Pardubický kraj v roce 2018.



Obrázek 11: Míra nezaměstnanosti v ČR a Pardubickém kraji

Zdroj: zpracováno dle (Český statistický úřad, 2019)

Ke konci roku 2019 činil podíl nezaměstnaných osob (podíl uchazečů o zaměstnání v evidenci na úřadu práce ve věku 15–64 let ze všech obyvatel ve stejném věku) v Pardubické kraji 2,2%, což stále odpovídá dlouhodobému trendu. Dle poskytnutých dat Českým statistickým úřadem (2020a) se Pardubický kraj řadil mezi kraje s nejnižším podílem nezaměstnaných osob. K 31. 12. 2019 připadalo v Pardubickém kraji 0,3 uchazeče na jedno pracovní místo, tzn., že na jednoho uchazeče připadala více než tři volná pracovní místa. Za celou ČR to bylo 0,6 uchazeče na jedno pracovní místo.

Rekordně nízká nezaměstnanost je však zdánlivě pozitivní ukazatel. Zvláště pro výrobní podniky představuje značné komplikace pro zajištění dostatečného množství pracovníků. Na trhu práce je nedostatek volných pracovních sil a tedy i nedostatek dostatečně kvalifikovaných pracovníků. Řada firem tak vede boj o získání a udržení schopných zaměstnanců. Dělnické profese jsou častěji obsazovány cizími státními příslušníky a agenturními zaměstnanci. V rámci analýzy budou sledovány i tyto jevy.

4.1 Metodologie výzkumu

Hlavní metodou výzkumu je vzhledem k tématu a k cíli práce analytická deskripce postupů a procesů souvisejících se získáváním zaměstnanců v obou firmách a jejich následná komparace. Jejím předmětem je nejen porovnání stavu Společnosti A a B, ale také jejich konfrontace s teoretickými poznatky.

Data k analýze byla poskytnuta formou kvalitativní metody sběru dat - rozhovoru, který je základním nástrojem pro kvalitativní výzkum a dává možnost pro další kvalitativní analýzy (Disman, 2011). V tomto případě je použit polostrukturovaný rozhovor, jehož výhodou je možnost vést rozhovor požadovaným směrem a získané informace pak v rámci výzkumu porovnávat (Armstrong, 2015). Na základě rozhovoru s personalisty obou firem, tedy s účastníky zkoumané oblasti, byla provedena kvalitativní analýza dat. Její součástí jsou procentuelně vyjádřené odpovědi, které personalisté čerpali z interních softwarových systémů, popř. provedli kvalifikovaný odhad na základě svých osobních zkušeností a znalosti prostředí. Otázky jsou formulovány tak, aby korespondovaly s teoreticky popsány oblastmi získávání pracovníků v kapitole 2. Zaměřují se na podmínky získávání pracovníků, na jejich zdroje a nástroje pro získávání pracovníků. Dále jsou dotazy cíleny na dokumentaci související se získáváním zaměstnanců tak, aby mohla být následně provedena analýza této dokumentace. Ta se týká Dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, Životopisu a Motivačního dopisu a samotné nabídky práce (viz Příloha 2). V závěrečné části analýzy je provedena

komparace získaných statistických dat z obou společností a jejich porovnání s daty v rámci celé ČR. K ucelenému pohledu na danou problematiku je interpretován rozhovor s personalistou zprostředkovatelské agentury.

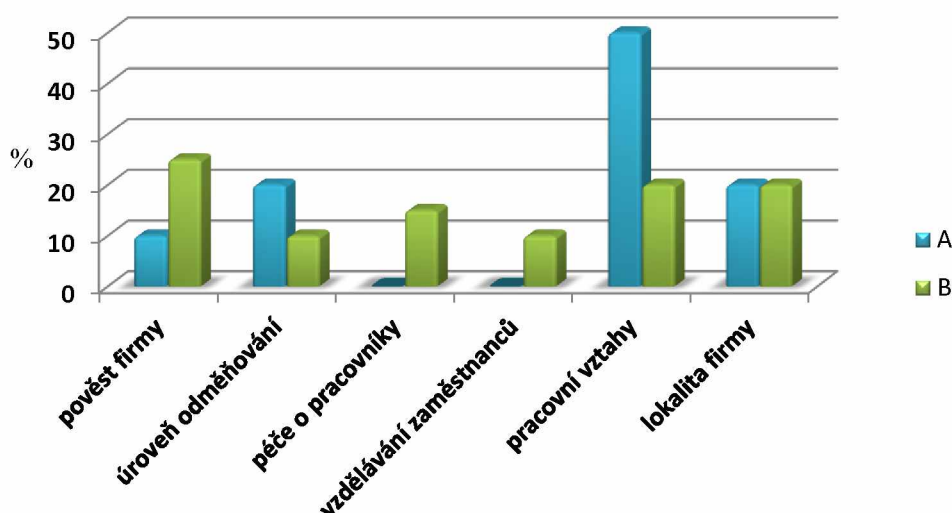
Do empirické části se promítá současná situace s COVID-19. Získat relevantní data bylo obtížné, neboť oba podniky přerušili dočasně svoji činnost a jejich pozornost je od začátku orientovaná primárně dovnitř a vedlejší aktivity jsou omezeny. Rozhovor byl prakticky jedinou seriózní možností, jak zajistit relevantní data.

4.2 Podmínky získávání pracovníků u vybraných společností

Podmínky získávání pracovníků se rozlišují na vnitřní a vnější. Pro **vnitřní podmínky** byly identifikovány konkrétní termíny:

- pověst firmy,
- úroveň odměňování,
- péče o pracovníky v porovnání s ostatními firmami,
- možnosti vzdělávání zaměstnanců,
- pracovní vztahy na pracovišti,
- lokalita firmy.

Jaké vnitřní podmínky ovlivňují získávání pracovníků ve Vaší firmě?



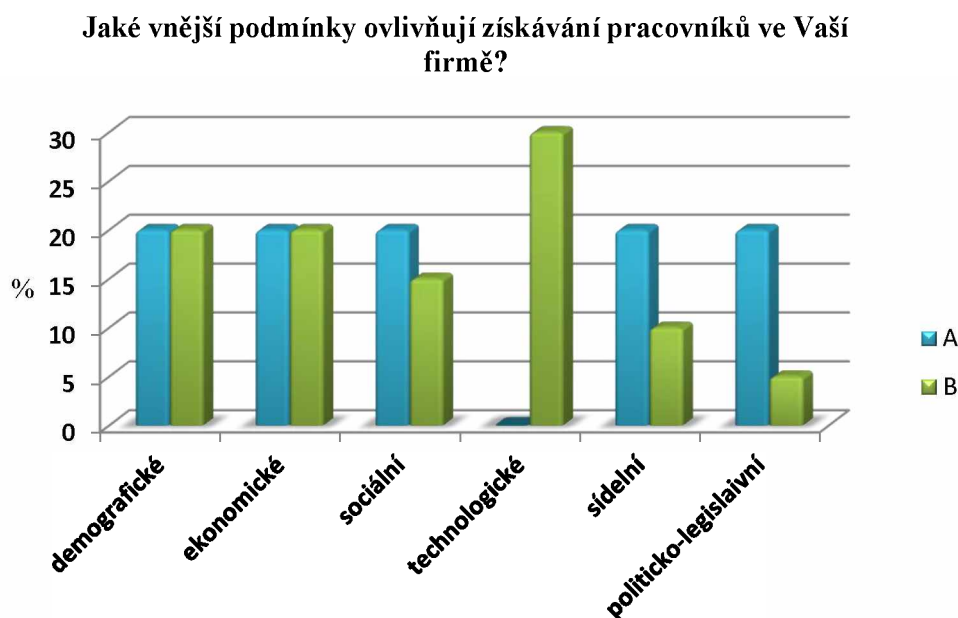
Obrázek 12: Vnitřní podmínky ovlivňující získávání pracovníků ve Společnosti A a B

Zdroj: vlastní zpracování

Na výše uvedeném obrázku, který ilustruje odpovědi personalistů Společnosti A a B, je patrné, že významnost je téměř u všech podmínek rozdílná. Stejnou prioritu přisuzují respondenti z obou společností její lokalitě, která je pro řadu uchazečů o pracovní místo klíčovým atributem při výběru zaměstnání. Zaměstnanci chtějí mít pracoviště dostupné v rámci veřejné autobusové dopravy, popř. blízko bydliště, k zajištění úspory nákladů na dojíždění a času. To je také důvodem, proč má Společnost A smlouvu s Dopravním podnikem města Pardubice a.s., která zabezpečuje pravidelné autobusové spojení v časech navazujících na pracovní směny.

Největší rozdíl při posuzování důležitosti vnitřních podmínek je zjištěný u pracovních vztahů na pracovišti, který je pro Společnost A důležitý nejvíce, ale pro Společnost B jen průměrně s hodnou 20 %. To může souviset s velikostí Společnosti A, která je menší a její vnitřní vztahy jsou tedy patrnější. Zaměstnanci se lépe znají, není výjimkou příbuzenský vztah mezi nimi. Na druhou stranu si personalista Společnosti A myslí, že péče o pracovníky a zajištění jejich dalšího vzdělávání nemá na získávání nových zaměstnanců žádný vliv.

Vnější podmínky byly rozděleny na demografické, ekonomické, sociální (vzdělání, profese, rodinná orientace žen), technologické, sídelní (preferenze určitého území pro bydlení), politicko-legislativní (zaměstnávání cizinců, regulace trhu práce apod.).



Obrázek 13: Vnější podmínky ovlivňující získávání pracovníků ve Společnosti A a B

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 13 ukazuje shodu v případě demografických a ekonomických podmínek a částečnou shodu u sociálních podmínek. Společnost A hodnotí všechny podmínky se stejnou významností 20%, ale vylučuje vliv technologických podmínek. Naopak pro Společnost B jsou technologické podmínky nejvíce důležité. Vzhledem k tomu, že se obě firmy vyznačují vysokou technologickou vyspělostí, která je pro ně klíčová, tak údaj Společnosti A lze považovat za překvapivý. Druhý nejnižší vliv vnějších podmínek uvádí Společnost B u politicko-legislativních podmínek.

4.3 Zdroje pracovníků u vybraných společností

Společnost A a B získávají nové zaměstnance z vnitřních i vnějších zdrojů. Jejich využívání je dáno aktuální situací na trhu práce, která byla popsána na začátku této kapitoly. Dále bude podrobně analyzováno, do jaké míry jsou z konkrétních zdrojů čerpání vhodné kandidáti na pracovní místo.

4.3.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Využívání vnitřních zdrojů pracovníků bylo v rozhovoru dle teorie definováno jako:

- ušetření zaměstnanců technologickým pokrokem nebo restrukturalizací v podniku,
- povýšením,
- přeřazením pracovníků na vlastní přání.

Společnost A využila za poslední rok jako zdroj pouze povýšení a to u profesí seřizovač, leader (mistr), technolog nebo kvality inspektor. Ve Společnosti B bylo na vlastní přání přeřazeno 30 pracovníků a ve shodě se Společností A jich bylo 5 povýšeno. Ani jedna z firem neušetřila pracovníka v důsledku technologického pokroku nebo restrukturalizací.

Společnost A uvádí jako výhodu využívání vnitřních zdrojů jejich rychlejší zaškolení a znalost procesů ve výrobě. Nevýhodu žádnou neshledává. Podle Společnosti B je velkou výhodou rychlost obsazení pozice, která je často zvláště u dělnických profesí prioritou. Dále pro ni znamená finanční úsporu za inzerci, popř. za poplatky agenturám práce. Vzájemnou výhodou je znalost obou stran navzájem, a tak větší pravděpodobnost, že zaměstnanec na pozici zůstane. Za nevýhodu pak považuje tzv. „provozní slepotu“, kdy má pracovník zautomatizované činnosti a postupy a nevidí možnosti zlepšení. Stávající zaměstnanec také nepřinese firmě nové know how, což je nejen pro automobilový průmysl důležitá skutečnost. Některé pozice se vytvářejí právě z tohoto důvodu.

Jako nástroje pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů byly označeny:

- inzerce na intranetu nebo místní vývěsce,
- email v rámci firemní komunikace,
- doporučení současného pracovníka,
- oslovení vhodného pracovníka pracujícího v organizaci.



Obrázek 14: Nástroje pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů ve Společnosti A a B

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost B zveřejňuje nabídky všech nových pracovních míst na intranetu nebo místní vývěsce (viz obrázek 14). Společnost A nejvíce upřednostňuje doporučení současným pracovníkem, poté inzercování na intranetu. Doporučení současným pracovníkem je využíváno oběma firmami z padesáti procent. Email v rámci podnikové komunikace informuje o novém pracovním místě pouze Společnost B. Personalista Společnosti A uvedl, že vzhledem k menší velikosti firmy raději oslovují zaměstnance pracující v organizaci osobně.

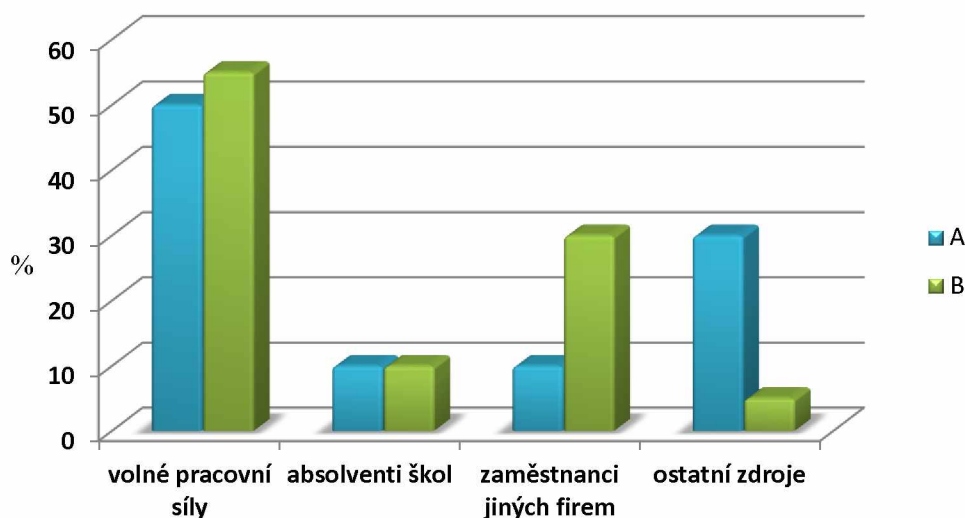
4.3.2 Vnější zdroje pracovníků

Vnější zdroje získávání pracovníků jsou tvořeny:

- volnými pracovními silami,
- absolventy škol,
- zaměstnanci jiných firem, kteří mají v úmyslu změnit zaměstnavatele,

- ostatními zdroji, jako jsou např. ženy v domácnosti, seniory a studenty.

Jaké vnější zdroje pracovníků Vaše firma využívá při získávání nových zaměstnanců?



Obrázek 15: Vnější zdroje pracovníků ve Společnosti A a B

Zdroj: vlastní zpracování

Obě firmy se shodují na prioritním využívání pracovních sil z volného trhu práce (viz obrázek 15). Vzhledem k jejich nedostatku musejí nové pracovníky získávat ale i z jiných zdrojů. Společnost A čerpá z ostatních zdrojů, převážně oslovuje pracující seniory a studenty. Oproti tomu Společnost B hledá pracovníky mezi zaměstnanci jiných firem, kterým nabízí atraktivnější pracovní podmínky. Obě společnosti oslovují, i když v menší míře, také absolventy škol.

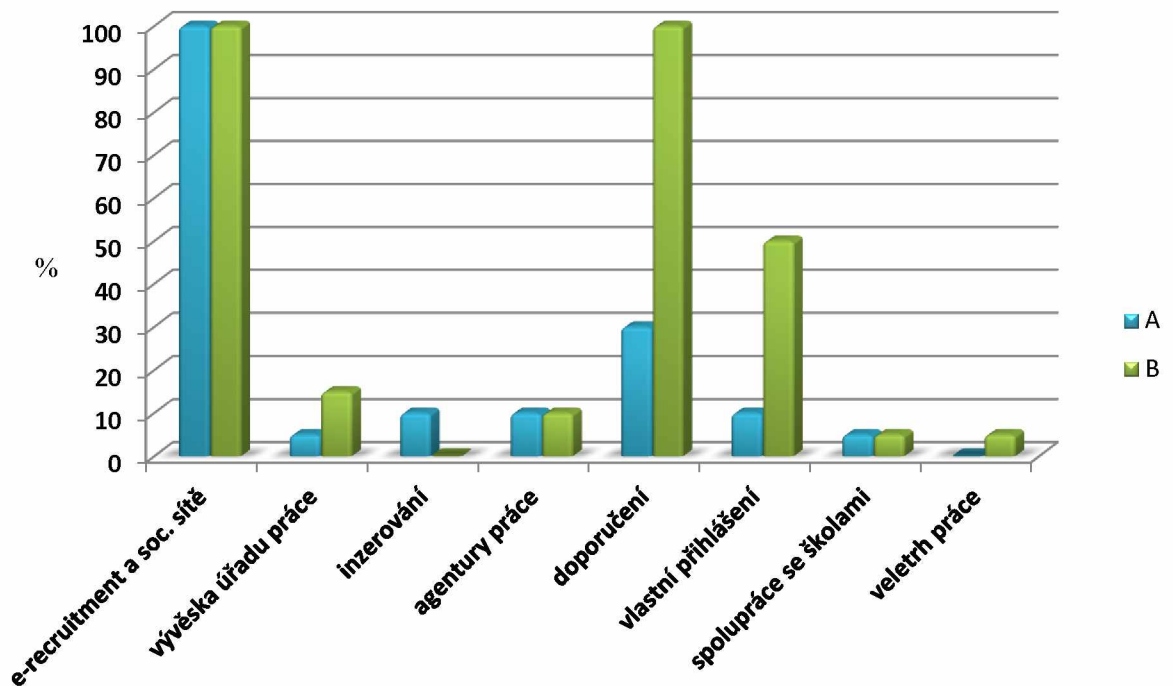
Společnost A považuje vnější zdroje za zásadní z důvodu neustálého navyšování výroby. Vnitřní kapacita lidských zdrojů je nedostatečná a firma chce uspokojit potřeby svých zákazníků. Společnost B uvádí za hlavní výhodu těchto zdrojů dodání nového know how do firmy. Na druhou stranu je ale proces získávání pracovníků delší a nákladnější. Noví zaměstnanci také očekávají vyšší mzdu a riziková je vzájemná neznalost společnosti a kandidáta.

Pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů se využívají následující nástroje:

- e-recruitment a sociální sítě,
- inzerování na místní vývěsce a na úřadu práce,
- inzerování v tisku, rozhlase a televizi,
- zprostředkovatelské agentury,

- doporučení současným či bývalým zaměstnancem,
- vlastní přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- spolupráce se školami,
- veletrh práce.

Jaké nástroje pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů se ve Vaší firmě využívají?



Obrázek 16: Nástroje pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů ve Společnosti A a B

Zdroj: vlastní zpracování

V dnešní moderní době není překvapující, že je pro obě společnosti nejoblíbenějším nástrojem e-recruitment, jak je znázorněno na obrázku 16. Společnost B využívá inzerci na webových stránkách firmy se záložkou kariéra na sto procent, stejně jako pracovní servery jobs.cz a prace.cz. Na sociálních sítích zveřejňuje nabídku práce pouze v uzavřené skupině na Facebooku. Společnost A více inzeruje nová pracovní místa na pracovních serverech, na vlastních webových stránkách asi jen ze čtyřiceti procent. Nabídky práce v podobě novinek a inzerátů zveřejňuje více na sociálních sítích, a to na Facebooku, Instagramu a na LinkedIn.

Společnost B využívá v plné míře také doporučení současným či bývalým zaměstnancem, za které poskytuje mimořádnou odměnu. Tu dostávají i zaměstnanci ve Společnosti A, která má nastavena pravidla pro toto odměňování s ohledem na délku odpracovaných měsíců novým zaměstnancem. Po třech odpracovaných měsících činí odměna pro pracovníka, který

uchazeče doporučil, 10 tisíc korun. Pokud nový zaměstnanec odpracuje další tři měsíce (ve firmě je tedy zaměstnán 6 měsíců), dostane dalších 10 tisíc korun.

Společnost B získává nové pracovníky také z velké části prostřednictvím vlastní iniciativy uchazečů. V malé míře spolupracuje s některými školami. Jedná se o střední a vysoké školy převážně technického zaměření. Absolventi těchto škol pak mohou obsadit specifické pozice jako konstruktér nebo elektrikář.

Obě firmy využívají ve shodné míře zprostředkovatelské agentury práce. Společnost A získává v současné době zaměstnance prostřednictvím personálních agentur Manpower, Sintera, Jobgentle a Jobstart. Zprostředkovávají jí nabídku pracovních pozic jako je kvality inženýr, technolog, nákupčí nebo manažerské pozice. V rámci dělnických profesí pak zaměstnává agenturní zaměstnance. Zprostředkovatelské agentury mají široký zdroj uchazečů, ze kterého vybírají vhodné kandidáty. Firma tak ušetří čas na 1. kolo výběrového řízení. Také Společnost B oceňuje výhodu získávání uchazečů bez práce a dle jejích požadavků. Poukazuje však na finanční náročnost, která je s využíváním personálních agentur spojena.

Část agenturních i kmenových zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni v obou společnostech, tvoří cizí státní příslušníci. Obě firmy je v posledních letech vzhledem k nedostatku tuzemských pracovních sil využívají stále více. Jedná se především o Slováky, Poláky, Bulhary, Ukrajince, Rumuny, Srby a Vietnamce. Společnost B dokonce zaměstnává na některých technických pozicích pracovníky z Indie. Jako nevýhodu zaměstnávání cizinců oba personalisti uvádí jazykovou bariéru a kulturní rozdíly, které s sebou přináší problematickou sociální integritu. Komplikované je také zajištění důstojného ubytování pro cizince, čímž se zabývají i personální agentury. Kvůli jazykové bariéře je nezbytné ve firmách zaměstnávat více překladatelů a koordinátorů, kteří jsou nápomocni při komunikaci s těmito zaměstnanci. Společnost B tuto problematiku řeší také prostřednictvím visual managementu, tzn., že se na pracovišti využívají obrázky a piktogramy.

Veletrhy práce společnosti využívají minimálně nebo vůbec. Respondent Společnosti A to zdůvodnil tím, že nejvíce potřebné pozice operátora výroby na veletrzích nejsou.

4.4 Složení zaměstnanců ve statistických datech

Zkoumané společnosti poskytly pro tuto část analýzy údaje o podílu agenturních zaměstnanců a cizinců u nich zaměstnaných během posledních pěti let. Dále daly k dispozici procentní podíl agenturních zaměstnanců, kteří během těchto let odešli. Tyto data budu dále navzájem komparována s cílem zjistit, do jaké míry jsou v zaměstnávání agenturních

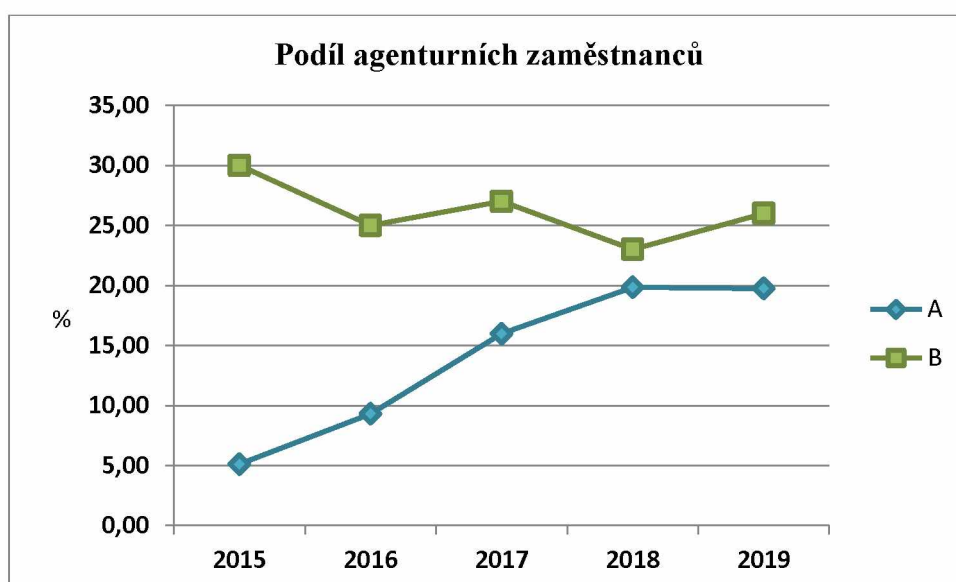
zaměstnanců a cizinců ve firmách shodné trendy a zároveň jak odpovídají trendům v celé ČR. V rámci komparace je nezbytné brát v úvahu velikosti firem, tedy kolik zaměstnávaly ve zkoumaném období celkem zaměstnanců. Přehled o počtu zaměstnanců Společnosti A a B je v následující tabulce.

Tabulka 8: Celkový počet zaměstnanců Společnosti A a B

	Celkový počet zaměstnanců	
	Společnost A	Společnost B
2015	293	2789
2016	333	2790
2017	413	3228
2018	524	3278
2019	532	3313

Zdroj: Vlastní zpracování

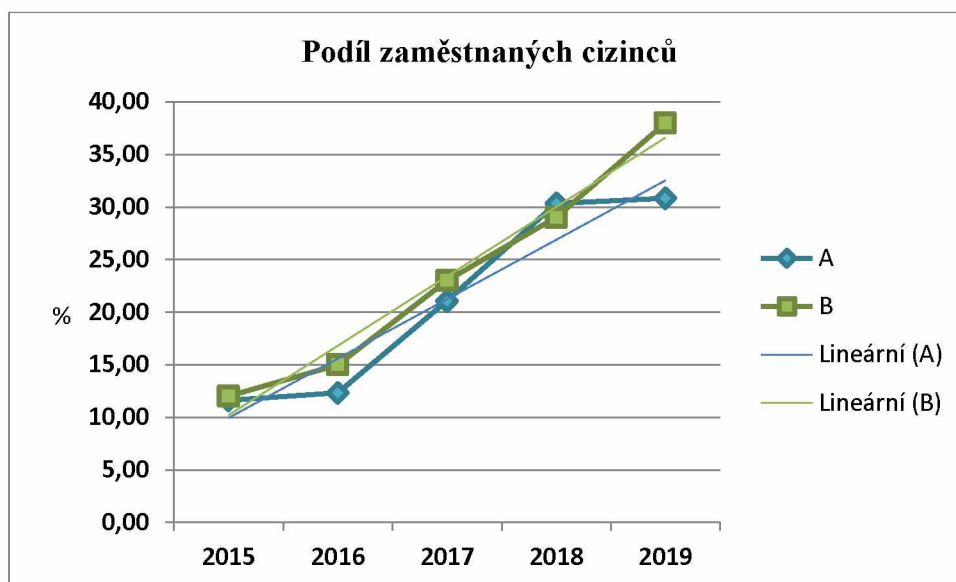
Vývoj zaměstnávání agenturních zaměstnanců ve firmách (viz obrázek 17) je ve sledovaných obdobích rozdílný. Společnost A zaměstnávala v roce 2015 pouze 5,12% agenturních zaměstnanců z celkového počtu pracovníků. Další dva roky se tento podíl vždy zvýšil zhruba o 5 pět procent. V posledních dvou letech zaměstnává cca 20% agenturních zaměstnanců. Naproti tomu ve Společnosti B již v roce 2015 činil podíl agenturních zaměstnanců 30% a od té doby se tato hodnota stále pohybuje od 20% do 30%.



Obrázek 17: Podíl agenturních zaměstnanců ve Společnosti A a B

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdíl v zaměstnávání agenturních pracovníků v letech 2015-2017 je dán primárně odlišnou velikostí firem. Společnost A na počátku období měla pouze 293 zaměstnanců, tzn. cca o 1500 zaměstnanců méně než Společnost B. Společnost A tak při získávání nových pracovníků neměla takovou potřebu využívat agentury práce jako Společnost B. V důsledku svého růstu a ubývání volných pracovních sil na trhu práce (viz úvod této kapitoly) firma začala v následujících letech prostřednictvím agentur zaměstnávat stále více pracovníků, až se dostala téměř na úroveň jejich podílu ve Společnosti B. Z dat poskytnutých ČSÚ (Český statistický úřad, 2019b) vyplývá rostoucí trend v zaměstnávání agenturních pracovníků v ČR. V rámci celé republiky je jejich podíl menší, protože k jejich zaměstnávání dochází převážně v průmyslových podnicích. V roce 2015 tvořili agenturní pracovníci v ČR 1,64% trhu práce, v roce 2017 to bylo 1,89%. Údaj ČSÚ za rok 2018 bude k dispozici až 1. 6. 2020. Zde je ale nutné brát v úvahu skutečnost, že tato čísla udávají počty zaměstnanců, kteří jsou zaměstnání legálními agenturami práce, jenž sdružuje Asociace poskytovatelů personálních služeb (dále jen APPS). V ČR však existuje daleko více agentur práce, které nenaplnují participační požadavky zařazení do APPS a řadí se tak mezi tzv. šedé agentury. Ty odhadem dle HR News (2020) v roce 2019 zaměstnávaly dalších 200 000 osob. Stejný zdroj uvádí, že legální agentury v roce 2019 zaměstnávaly 94 000 pracovníků. Celkový podíl všech agenturních zaměstnanců v ČR ke konci roku 2019 tak dle těchto údajů činil 5,54%.



Obrázek 18: Podíl zaměstnaných cizinců ve Společnosti A a B

Zdroj: vlastní zpracování

V případě zaměstnávání cizinců je trend ve Společnosti A a B shodný. V roce 2015 zaměstnávaly cca 12 % cizinců a jejich počet rostl až k hodnotě 30,83 % u Společnosti A a 38% u Společnosti B (viz obrázek 18). Tento vývoj opět koresponduje klesající mírou nezaměstnanosti v ČR a nedostatek tuzemských pracovníků. Počet zaměstnaných cizinců rostl i v rámci celé ČR. V roce 2015 tvořili 8,07% pracujících, v roce 2018 to bylo téměř 12,5%. Z posledních údajů ČSÚ lze vypočítat, že se toto číslo k 31. 12. 2019 stále pohybovalo kolem 12%. Z důvodu integrace informačních systémů Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky nejsou k dispozici tato data zvláště pro regiony, takže žel ani konkrétně pro Pardubický kraj (Český statistický úřad, 2020c).

Tabulka 9: Agenturní zaměstnanci cizinci ve Společnosti A

	agenturní zaměstnanci	z toho cizinci
2015	15	6
2016	31	7
2017	66	55
2018	104	104
2019	105	105

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost A poskytla k analýze složení zaměstnanců také údaje o agenturních zaměstnancích a zároveň cizincích, které jsou zpracovány v tabulce 9. Zatímco v roce 2015 tvořili cizinci 40% agenturních zaměstnanců, v letech 2018 a 2019 to bylo 100%. Tzn., že všichni agenturní pracovníci byli cizinci. Statistické údaje o počtu cizinců zaměstnaných agenturami práce ČSÚ neuvádí. Faktem však je, že více než polovinu agenturních pracovníků zaměstnaných nelegálními agenturami tvoří právě cizinci (HR News, 2020). Tyto agentury bohužel kvůli svým ziskům zneužívají jazykovou bariéru a neznalost prostředí.

Závěrečná komparace se zabývá fluktuací agenturních zaměstnanců ke zjištění, jak úspěšné je jejich udržení po té, co byli získáni. Z tabulky 10 je patrné, že Společnost A má velmi vysokou fluktuaci agenturních zaměstnanců v porovnání se Společností B.

Tabulka 10: Fluktuace agenturních zaměstnanců ve Společnosti A a B

Fluktuace agenturních zaměstnanců v %		
	Společnost A	Společnost B
2015	47,25	10,00
2016	67,94	10,00
2017	70,19	12,00
2018	54,83	9,00
2019	71,60	11,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Částečným důvodem mohou být nárazové zakázky, jejichž plnění firma pokrývá právě agenturními pracovníky. Společnost A má také menší zkušenosti v agenturním zaměstnávání, což s sebou může přinášet nedostatečnou péči o tyto zaměstnance. Přestože se firma snaží, aby způsob odměňování byl pro všechny stejný, určité rozdíly mezi kmenovými a agenturními pracovníky stále existují. Skutečnost, že agenturní zaměstnance ve Společnosti A tvoří poslední dva roky jen cizinci, jak vyplynulo z tabulky 9, také vysvětluje vysoký počet odchodů u těchto pracovníků. Naopak Společnost B udržuje celé sledované období fluktuaci agenturních zaměstnanců kolem 10 %. To svědčí o dobrých podmínkách a kvalitě služeb, které těmto pracovníkům poskytuje i přes svoji velikost.

4.4.1 Získávání pracovníků z pohledu agentury práce

Pro zajištění doplňujících faktů týkající se získávání pracovníků prostřednictvím agentur práce byl osloven personalista jedné personální agentury (nepřeje si být jmenována). Tato agentura působí v ČR již 20 let a je zastoupena také na Slovensku, v Polsku, Rumunsku, Srbsku a na Ukrajině. Zaměřuje se na získávání pracovních sil pro výrobní podniky a logistiku. V současné době zaměstnává v ČR a zahraničí více než 12 000 zaměstnanců.

Výsledky řízeného rozhovoru jsou interpretovány následně:

1. Proč by dle Vašeho názoru měla firma využívat personální agenturu?

Hlavním důvodem je určitě čas a finanční náklady, které firmě ušetří. Agentura je schopná daleko flexibilněji reagovat na požadavek zajistit nové pracovníky – je to její hlavní činnost. Firmy také nemají čas řešit např. ubytování zaměstnanců, kteří jsou buď z jiné části ČR, nebo ze zahraničí.

2. *U jakých profesí nejčastěji firmy využívají agenturní zaměstnávání a v jakém odvětví?*

V minulosti se agenturní zaměstnávání využívalo převážně pro dělnické profese. Dnes jsou to všechny možné profese (i s vyššími kvalifikačními předpoklady). Agentury poskytují zaměstnance převážně pro firmy působící v automobilovém průmyslu, což odpovídá skutečnosti, že jsou největšími zaměstnavateli v ČR.

3. *Je Vaše agentura členem Asociace poskytovatelů personálních služeb?*

Není jejím členem, ale její fungování je založeno na srovnatelných podmínkách. Dle mého názoru mají problém s dodržováním etického kodexu a zákona jen malé agentury práce, které se potýkají s finančními problémy. U velkých agentur není dodržování stanovených norem problém.

4. *Jaké jsou dle Vás největší problémy, se kterými se potýkají personální agentury?*

Největším problémem jsou samotní zaměstnanci v ČR, kterých je nedostatek. Dokonce už je i nedostatek zaměstnanců z Evropské unie, a tak je hledáme ve třetích zemích. Zde je ale problém limitů na ambasádách, které jsou velmi nízké, a tak proces získání cizího pracovníka je velmi zdouhavý.

5. *Kolik procent agenturních zaměstnanců dle Vašich zkušeností firmy zaměstnávají a kolik procent jich tvoří cizinci?*

V některých firmách je to až padesát procent agenturních zaměstnanců, průměrně bych řekl okolo třiceti procent. U cizinců se to také liší dle firem, ale jejich počet roste. V některé firmě je to nula a v jiné i sto procent.

6. *Jakých národností jsou Vámi zaměstnaní cizinci?*

Slováci, Poláci, Ukrajinci, Srbi, Rumuni, dříve Vietnamci i Bulhaři.

7. *Kolik činí dle Vašich zkušeností fluktuace agenturních zaměstnanců a jaká je hlavní příčina jejich odchodů?*

Okolo patnácti procent. Dle mého je hlavní příčinou nevhodné ubytování, tedy ve špatné kvalitě. Je těžké sehnat např. pro 300 pracovníků vhodné ubytování, které by ještě bylo pro všechny vyhovující.

8. *Jaké klady a zápory vidíte v práci personalisty personální agentury?*

Čím víc dáváte, tím víc vidíte výsledků – to je pozitivum. Také práce s firmami je příjemná. Na druhou stranu komunikace se zaměstnanci je obtížná. Projevují často nevděčnost. Nabídneme jim práci, zajistíme ubytování, ale oni na sjednaný pohovor nepřijdou. Také chování cizinců k pronajatému bydlení je někdy devastující.

Rozhovor s personalistou potvrdil složitost situace na trhu práce, se kterou se potýkají nejen výrobní firmy. Získávání pracovníků stojí firmy, ale také zprostředkovatelské agentury mnoho úsilí. Doplnění pracovníků z řad cizích státních příslušníků s sebou nese další komplikace, které je nutné řešit. K tomu mají personální agentury více prostoru než výrobní společnosti. Na druhou stranu nesmějí zneužívat své postavení proti svým zaměstnancům.

4.5 Analýza dokumentace související se získáváním pracovníků

Základním dokumentem při získávání nových zaměstnanců je Dotazník uchazeče o zaměstnání. Společnost A tento dokument nepoužívá, ale dává přednost telefonické komunikaci s uchazeči a osobním pohovorům. Společnost B má tento dokument zformulovaný v podobě uvedené v Příloze C. Dotazník v úvodu vyžaduje informaci, o kterou pracovní pozici má uchazeče zájem. Dále obsahuje základní identifikaci uchazeče, jeho vzdělání, dosavadní praxi, technické znalosti, ostatní znalosti a dovednosti včetně jazykového vybavení. V závěru je sdělení, odkud se uchazeč dozvěděl o nabízeném pracovním místě a souhlas se zpracováním osobních údajů.

Nezbytným dokumentem pro jednání s kandidáty o pracovní místo je Životopis. Obě firmy preferují jeho strukturovanou podobu. Nemají žádné zvláštní požadavky jeho znění například podle charakteru profese, o kterou mají zájem. Motivační dopis, který bývá požadován jako příloha Životopisu, vyžaduje pouze Společnost B a to u nedělnických profesí.

Společnost A životopisy ani žádosti od uchazečů, kteří nebyli přijati, nearchivuje. Překážkou je jí k tomu nové nařízení dle GDPR. Společnost B po udělení souhlasu kandidátem archivuje tyto dokumenty po dobu šesti měsíců.

Doklady o vzdělání a praxi uchazeči v obou firmách předkládají až po jejich přijetí, stejně jako lékařskou zprávu o zdravotní způsobilosti vykonávat přiřazenou práci.

Informace obsažené v Dotazníku uchazeče a Životopisu jsou klíčové pro předvýběr kandidátů na pracovní pozici. Oba personalisté potvrdili, že tento předvýběr probíhá na základě předem stanovených kritérií. Ty rozlišují na nezbytná, žádoucí a velmi žádoucí. Společnost A např. uvedla, že pro pracovní místo operátora ve výrobě je nezbytným kritériem chuť pracovat. U technických pozic je to pak vzdělání, pracovní zkušenosti a dovednosti. Žádoucím kritériem je pak např. znalost anglického jazyka. Vzhledem k tomu, že tato firma nevyužívá Dotazník uchazeče, tak splnění těchto kritérií prověřuje prostřednictvím telefonických rozhovorů. Poté se její personalista rozhodne, zda daného uchazeče pozve

na výběrové řízení nebo ne. Společnost B se spoléhá ve většině případů na informace obsažené v dotazníku.

4.6 Formulace nabídky práce

Konkrétní nabídky práce Společnosti A a B jsou součástí příloh této práce (Příloha D a E). V obou případech obsahují následující údaje:

- identifikace firmy (z důvodu anonymity není tato informace v přílohách uvedena),
- popis pracovního místa, náplň práce,
- požadavky na vzdělání a pracovní zkušenosti,
- další nutné znalosti a dovednosti,
- znalost a úroveň cizích jazyků,
- nabízené benefity firmy,
- pokyny pro uchazeče.

Společnost B uvádí v nabídce navíc typ smluvního a pracovního vztahu. Také poskytuje informaci o tom, zda je nabízené pracovní místo vhodné pro absolventy.

Z obou nabídek je patrná snaha zaujmout vhodné uchazeče a nalákat je na zaměstnanecké výhody a doplňkové firemní akce. Většina benefitů je poskytována všem zaměstnancům neohledně na pracovní pozici. Jedná se např. o příspěvek na závodní stravování a dopravu, prémie, příspěvek na penzijní či životní připojištění, dovolená 5 týdnů, výhodné telefonní tarify, vzdělávací kurzy, občerstvení na pracovišti, příspěvek na sport a volný čas, firemní akce i pro rodiny zaměstnanců. V době nedostatku pracovních sil na trhu práce také obě společnosti nabízejí délku pracovního poměru na dobu neurčitou.

Prezentace nabízených pozic lze u obou firem označit za realistickou. V nabídkách práce jsou jasně identifikovány požadavky, které odradí nevhodné uchazeče. Celkem podrobný popis pracovního místa a náplně práce naopak přiláká vhodné kandidáty, kteří by chtěli využít své doposud získané schopnosti a dovednosti.

4.7 Personální marketing

V obou společnostech se v určité míře provádí personální marketing ve smyslu udržování jejího dobrého jména. To je utvářeno dodržováním zákonů nejen v pracovně právních oblastech, péčí o zaměstnance, atraktivitou odměňování, vzdělávacími programy, benefity ale také prezentací společnosti na veřejných akcích.

Společnost A neustále vylepšuje pracovní prostředí tak, aby se zde zaměstnanci cítili příjemně. V posledních letech zrekonstruovala sociální zázemí a stravovací prostory. Také poskytuje svým zaměstnancům možnost jazykových kurzů a různých firemních akcí, kterých se mohou zúčastnit i se svými rodinami. Neustále se také snaží zatraktivnit systém odměňování tak, aby byli spokojeni všichni zaměstnanci. Ti mají např. speciální slevy v různých obchodech, restauracích a ve službách. Vnitřní personální marketing podporuje reklamní kampaní na billboardech, autobusových zastávkách nebo vývěskách v MHD. Potenciální zaměstnance se snaží také zaujmout na větších akcích jako je Majáles, Velká pardubická nebo sponzoringem pardubického basketbalu.

Také společnost B zajišťuje svým zaměstnancům příjemné a moderní pracovní prostředí. Jedním ze zajímavých benefitů, které jsou podobné jako u Společnosti A, jsou např. zahraniční stáže. Na veřejnosti se prezentuje jako firma, která se zajímá o potřebné občany. Pořádá akce pro děti, seniory a podílí se i na dobročinných sbírkách. Zaměstnancům a jejich rodinám připravuje nejrůznější zážitkové festivaly.

4.8 Zhodnocení a doporučení

Na základě empirické analýzy jsou v následujícím textu zhodnoceny zkoumané oblasti u obou komparovaných společností a navrženy konkrétní doporučení pro oblasti, ve kterých byly u nich zjištěny nedostatky. To se týká především vnitřních podmínek získávání zaměstnanců, využívání vnitřních zdrojů a některých vnějších zdrojů a nástrojů pro jejich získávání. Další doporučení jsou určena pro oblast zaměstnávání agenturních zaměstnanců a pro personální marketing.

Podmínky ovlivňující získávání pracovníků jsou ve Společnosti A a B vnímány rozdílně v závislosti na tom, zda se jedná o vnitřní nebo vnější. Vzhledem k tomu, že míru důležitosti daných podmínek při získávání zaměstnanců hodnotili personalisté na základě svého subjektivního pocitu, může být jejich výpověď v určitém rozporu s konkrétními fakty, kterými se firma veřejně prezentuje. Největší rozdíl ve vnímání vlivu vnitřních podmínek se

týká pracovních vztahů na pracovišti, kterým příkládá Společnost A velkou důležitost, ale Společnost B jen průměrnou. Personalista Společnosti A je naproti tomu názoru, že péče o pracovníky a jejich vzdělávání nemá žádný vliv na proces získávání pracovníků. Jako jeden ze zásadních činitelů ovlivňující získávání zaměstnanců obě firmy shodně vnímají lokalitu firmy. Vnější demografické, ekonomické a sociální podmínky hodnotí obě společnosti vcelku shodně. Rozdíl vzniká u technologických podmínek, u nichž Společnost A naprosto vylučuje jejich vliv. Společnost B pak považuje za nejméně významné politicko-legislativní podmínky.

Péče o pracovníky a vzdělávání zaměstnanců jsou přes osobní názor personalisty Společnosti A pro řadu uchazečů velmi důležité a to včetně dělnických pozic. Firma by se měla na tyto oblasti při svých kampaních zaměřit a konkretizovat je, což částečně v nabídce pracovních míst dělá. Přestože Společnost B zaměstnává cca 3 000 zaměstnanců, kteří mezi sebou nemohou mít tak úzké vztahy jako je tomu ve Společnosti A s cca 500 zaměstnanci, pracovní vztahy na pracovišti jsou zásadní pro pověst firmy a tedy i pro získávání nových zaměstnanců. **Zvláště v době nedostatku volných pracovních sil, kdy si uchazeči mohou vybírat mezi nabídkami práce, může být úroveň pracovních vztahů ve Společnosti B klíčovým faktorem pro jejich rozhodování, zda budou usilovat o nabízenou pracovní pozici v dané firmě nebo ne. Firma by proto měla usilovat o přátelské vztahy na pracovišti a prezentovat tuto skutečnost na veřejnosti.** Vnější podmínky ovlivňující získávání pracovníku společnosti nemohou ovlivnit, avšak personalista Společnosti A by měl vzít při jejich hodnocení v úvahu významnost technologických podmínek, které ovlivňují vznik a zánik pracovních míst a to zvláště v takovém odvětví jako je automobilový průmysl.

Obě společnosti získávají nové pracovníky z vnitřních a vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou využívány z důvodu úspory financí a času prioritně, avšak jejich kapacita je nedostačující. Ve Společnosti A dochází pouze k povyšování. K němu ve Společnosti B dochází v menší míře, ale zaměstnanci bývají přeřazeni na vlastní přání. Žádná firma nešetří pracovníky v důsledku technologického pokroku nebo restrukturalizací. V obou firmách jsou ve shodné míře získávání zaměstnanci z vnitřních zdrojů prostřednictvím doporučení současného pracovníka. Ve Společnosti A se jedná o hlavní nástroj. Ve Společnosti B je jím ale inzerování na intranetu a místní vývěsce. Dále pak rozesílá nabídky práce v rámci firemní komunikace emailem, což ve Společnosti A neprobíhá. Ta své zaměstnance oslovuje pouze osobně. Nejvýznamnějším vnějším zdrojem je pro obě společnosti trh volných pracovních sil. Společnost A dále získává pracovníky spíše z ostatních zdrojů, které tvoří převážně senioři

a studenti. Společnost B dává přednost zaměstnancům z jiných firem. Pouze okrajově pak obě firmy využívají absolventy škol. Nejoblíbenějším nástrojem pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů je v obou společnostech e-recruitment a sociální sítě. Ve Společnosti B je pak na stejné úrovni doporučení. O atraktivitě firmy vypovídá to, že se u ní celkem značný počet kandidátů uchází o práci z vlastní iniciativy. V daleko menší míře se pak ve firmách využívají další nástroje jako je vývěska na úřadu práce, spolupráce se školami nebo veletrhy práce. Zvláštním nástrojem jsou agentury práce, prostřednictvím kterých společnosti inzerují více kvalifikované pracovní pozice, ale také zaměstnávají agenturní zaměstnance.

Společnost A by měla o nových pracovních pozicích více informovat své stávající zaměstnance, a tak zlepšit využití vnitřních zdrojů. Může např. rozšířit inzerování pracovních nabídek uvnitř firmy prostřednictvím intranetu a pravidelného zasílání nabídek emailem všem zaměstnancům. Společnost B by zas mohla častěji prozkoumat, zda požadavkům na nové pracovní místo nevyhovuje nějaký pracovník již pracující v organizaci a osobně ho oslovit. Obě firmy by měly pravidelně analyzovat možnost ušetření pracovníka v důsledku změny technologie nebo restrukturalizace na pracovišti. Dále by měly zhodnotit, zda je možné rozšířit vnější zdroj v podobě absolventů škol, a zabezpečit si tak kvalitní pracovníky s perspektivou dalšího rozvoje. Společnost A by pak mohla ve větší míře usilovat o získávání zaměstnanců jiných firem, které by jí mohli přinést své zkušenosti i know how. To vyžaduje vytvoření nabídky s cílem je zaujmout a uspokojit jejich požadavky na pracovní podmínky lépe než jejich dosavadní zaměstnavatel. Společnost B by mohla zaměstnávat více seniorů, studentů a žen v domácnosti, což nejdříve znamená zajištění vhodných podmínek pro jejich umístění. V souladu s výše uvedenými doporučeními týkající se vnějších zdrojů by měly obě firmy více spolupracovat se školami a prezentovat se na veletrzích práce, jakožto atraktivní zaměstnavatelé.

Z analýzy statistických dat týkajících se zaměstnávání agenturních zaměstnanců a cizinců vyplývá, že přes odlišný vývoj počtu agenturních pracovníků v komparovaných firmách, je jejich podíl v současné době podobný. Vzhledem k tomu, že se v obou případech jedná o výrobní firmy působící v automobilovém průmyslu, není překvapující, že mají daleko vyšší podíl agenturních pracovníků než je jejich celkový podíl v ČR. Stále více také v důsledku nedostatku tuzemských pracovních sil zaměstnávají cizí státní příslušníky, což odpovídá trendu v rámci celé ČR, jak potvrdil i rozhovor s personalistou zprostředkovatelské agentury. Cizinci z řad Slováků, Poláků, Bulharů, Ukrajinců, Rumunů, Srbů a Vietnamců zaplňují

poptávku po pracovních silách, a to i přes jazykovou bariéru či kulturní rozdíly, které představují pro zaměstnavatele komplikace. Ve Společnosti A tvoří cizinci sto procent agenturních pracovníků, další jsou zaměstnání jako kmenoví zaměstnanci. Ze statistických dat týkající se fluktuace agenturních zaměstnanců vyplývá rozdílný přístup k jejich zaměstnávání. Společnost A oproti Společnosti B vykazuje jejich vysokou fluktuaci. Ta je dána úrovní péči o tyto pracovníky, ale také účelem, pro který jsou získáváni.

V obou společnostech je pozorován vyvážený počet agenturních zaměstnanců vůči těm kmenovým. Tito pracovníci zastávají zejména pozice, o nichž je mezi českými pracovníky minimální zájem. To je zároveň určitou slabinou systému, kdy může docházet k zneužívání práce cizinců. **Obě firmy by měly i nadále spolupracovat s prověřenými agenturami a usilovat o konstantní vytváření příznivých pracovních podmínek pro všechny pracující bez rozdílu. To zvláště platí pro Společnost A, jejímž cílem by mělo být snížení fluktuace agenturních zaměstnanců, respektive cizinců. Obě společnosti by se mohly angažovat ve spolupráci s agenturami práce v problematice ubytování zaměstnanců, kteří jsou z jiné části ČR nebo ze zahraničí.**

Provedená analýza dokumentace související se získáváním pracovníků ukázala pouze rozdíl v používání Dotazníku pro uchazeče, který využívá pouze Společnost B. Společnost A ho nahrazuje osobním pohovorem po telefonu, což naplňuje jeho smysl. Předvýběr uchazečů na základě tohoto dokumentu a životopisů probíhá obdobně v souladu s teoretickými postupy. Také formulaci nabídky pracovního místa mají obě firmy podobnou a nebyly v ní shledány žádné nedostatky.

Personální marketing provádějí obě vybrané společnosti ve smyslu udržování svého dobrého jména. Činí tak prostřednictvím zlepšování pracovního prostředí nebo atraktivních benefitů. Také se veřejně prezentují na billboardech či regionálních akcích a v dobročinných sbírkách. **Tyto činnosti by měly rozšířit o pravidelné provádění průzkumu aktuálního trhu práce a to s cílem sledovat konkurenční nabídky pracovních míst tak, aby byly schopny obstát v konkurenčním boji o kvalitní zaměstnance.**

ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou pro zaměstnavatele cenným kapitálem, o jehož kvalitě rozhoduje proces získávání pracovníků. Tomu předchází analýza a vytváření pracovních míst a personální plán vytvořený na základě strategického plánu organizace. Získávání pracovníků je tak součástí uzavřeného okruhu personálních činností, které jsou ve vzájemné interakci. Ve středu těchto procesů stojí člověk jako svébytná osobnost, což s sebou přináší celou řadu úskalí a dilemat. Také personální plánování není vždy dokonalé (manažeři často nejsou v důsledku okolností schopni relevantního úsudku) a tak dochází k zhoršování podmínek pro získávání nových zaměstnanců.

Samotné získávání pracovníků se řídí určitými pravidly. Nejedná se pouze o konkrétní metody, ale také o související dokumentaci, nabídku pracovních příležitosti a její publicitu, a analýzu došlých žádostí potenciálních uchazečů. Tyto atributy vycházejí z vnitřních a vnějších podmínek pro získávání pracovníků, tzn. např. z firemní kultury, povahy práce, z demografického a ekonomického vývoje v dané lokalitě, včetně aktuální situace na trhu práce.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat přístupy k získávání pracovníků ve výrobních podnicích v kontextu aktuální situace na trhu práce a s ohledem na možné využívání agenturního zaměstnávání. Pro účely této práce byly vybrány dvě výrobní společnosti působící v automobilovém průmyslu. Podstatou analýzy byla vzájemná komparace společností v oblasti získávání pracovníků a vůči teoretickým poznatkům. Součástí cíle pak bylo zhodnocení zkoumaných oblastí a navržení doporučení pro procesy, ve kterých byly zjištěny nedostatky.

Z výsledku šetření je patrné, že proces získávání zaměstnanců se ve Společnosti A a B provádí víceméně shodně a dle teoretických poznatků. Doporučení, která byla koncipována na základě analýzy, se týkají např. využívání vnitřních zdrojů, ve kterých mají obě společnosti určité mezery. Měly by více informovat své stávající pracovníky o nových pracovních pozicích a pravidelně prozkoumávat možnost ušetření pracovníka na jednom pracovišti a jeho převedení na nové. Dále by měly rozšířit získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, konkrétně z řad absolventů škol, což by přinesla větší spolupráce se školami a prezentace na veletrzích práce. Pro zajištění dostatečného počtu pracovníků by měly pokračovat ve spolupráci s prověřenými agenturami práce a vytvářet shodné pracovní podmínky pro všechny zaměstnance, včetně agenturních a cizinců. V souvislosti s jejich zaměstnáváním by se mohly

angažovat ve spolupráci s personálními agenturami na zajištění kvalitního bydlení pro tyto zaměstnance. Činnost personálního marketingu by měla v obou společnostech zabezpečovat pravidelný průzkum aktuální situace na trhu práce a konkurenčních firem tak, aby byly schopny získávat kvalitní zaměstnance.

Výzkum byl ovlivněn současnou situací vzniklou v důsledku pandemie. Na druhé straně lze tuto situaci chápat i jako určitou příležitost pro společnosti podívat se na svoji činnost s určitým nadhledem. Trh práce bude jiný a dnes ho nikdo nedokáže zcela přesně predikovat, jakým směrem se bude ubírat. V tuto chvíli víme pouze to, že krize pravděpodobně nejvíce postihla agenturní zaměstnance z řad cizinců, a až čas ukáže, zda je trh práce dokáže adekvátně nahradit či se činnost firem vrátí do původních mantinelů.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th Edition. Kogan Page Publishers, 2017. 776 s. ISBN 978-07494-7412-6
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Nezaměstnanost v Pardubickém kraji* [online]. 10. 1. 2020 [cit. 2020-05-02]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/xe/nezamestnanost-v-pardubickem-kraji-k-31-prosinci-2019>.
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Registr ekonomických subjektů* [online]. 29. 2. 2020 [cit. 2020-03-02]. Dostupné na: <https://apl.czso.cz/irsw/>.
6. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Trh práce v ČR – časové řady – 1993-2018* [online]. 31. 7. 2019 [cit. 2020-05-02]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-v-cr-casove-rady-1993-2018>.
7. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Tržní služby – Časové řady – Roční ukazatele* [online]. 3. 6. 2019 [cit. 2020-05-02]. Dostupné na: https://www.czso.cz/documents/10180/91839881/trszvfucr060319_2.xlsx/05849221-5d36-461f-82fa-e8507b51183e?version=1.1
8. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Zaměstnaní cizinci k 31. 12. – územní srovnání* [online]. 2020 [cit. 2020-05-02]. Dostupné na: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=CIZ05&pvokc=&sp=A&katalog=31032&z=T>
9. DESSLER, Gary. *Human resource management*. Ninth Edition. Boston: Pearson Higher Education, 2003. ISBN 0-13-045265-3.
10. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 9788024619668.
11. DURAI, Pravin. *Human Resource Management*. Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd., 2010. 670 s. ISBN 978-81-317-2484-2.

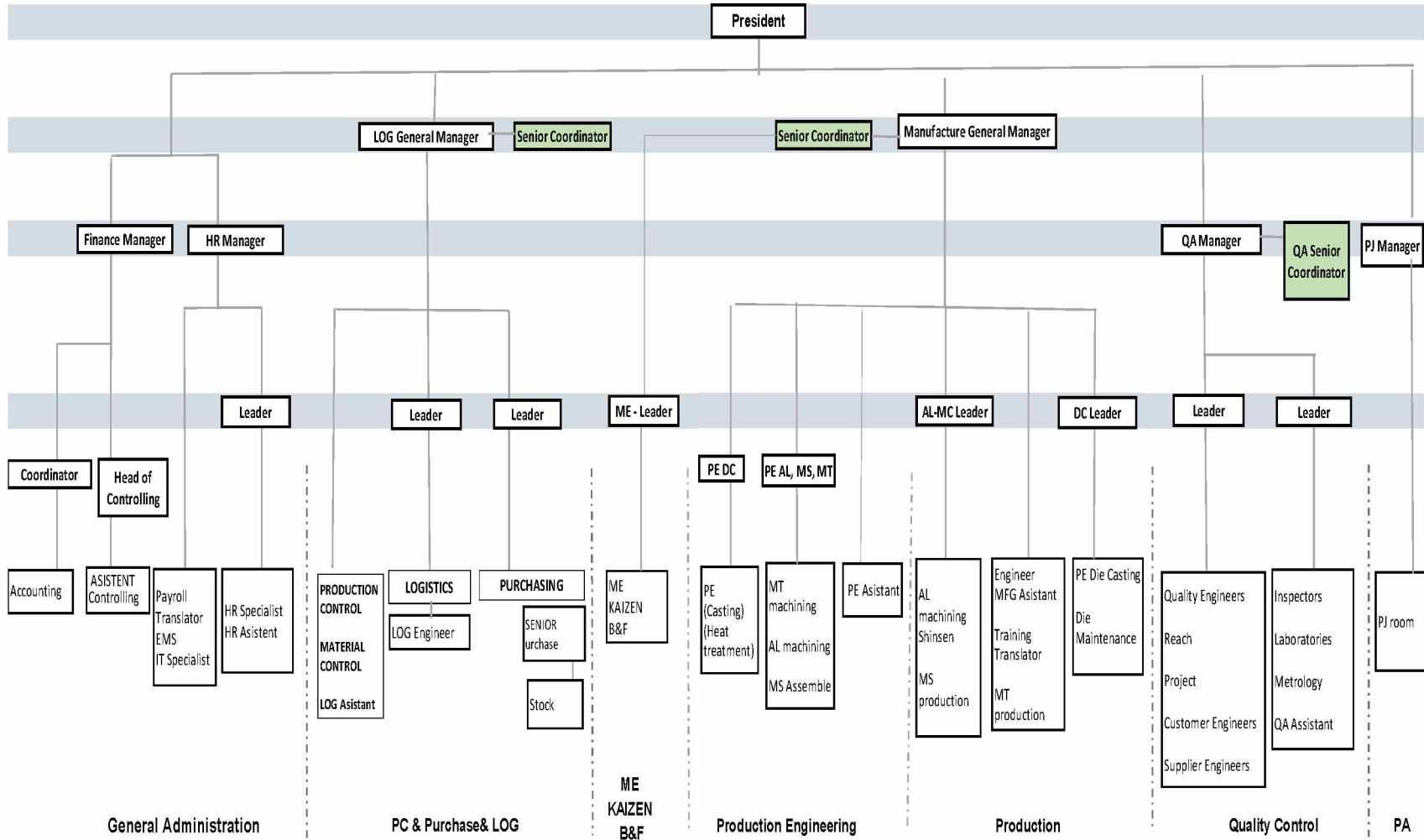
12. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
13. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
14. HR NEWS. *Čeští zaměstnanci jsou i nadále motivovanější než Slováci, ačkoli rozdíl se zmenšuje*. [online]. 28. 2. 2019 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/cesti-zamestnanci-jsou-i-nadale-motivovanejsi-nez-slovaci-ac-id-3689634>.
15. HR NEWS. *O agenturní zaměstnance legálních agentur bude postaráno i v době pandemie COVID-19*. [online]. 25. 3. 2020 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/o-agenturni-zamestnance-legalnich-agentur-bude-postarano-i-v-id-3916497>.
16. KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.
17. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
18. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
19. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
20. MARKETING MIND. *SWOT analýza* [online]. 18. 12. 2017 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>.
21. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů) [online] 2016 [cit. 2020-02-22]. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32016R0679>.

22. Nařízení komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem [online]. 2020 [cit. 2020-03-02]. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32014R0651>
23. O'MEARA, Bernard a Stanley B. PETZALL. *The handbook of strategic recruitment and selection: a systems approach*. United Kingdom: Emerald, 2013. ISBN 9781780528106.
24. SPOLEČNOST A. *Interní dokumentace*. 2019.
25. SPOLEČNOST B. *Interní dokumentace*. 2019.
26. SPOLEČNOST B. *Výroční zpráva 2018*. 2019. 26 s.
27. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
28. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
29. TÜV SÜD Czech. *IATF 16949* [online]. 2020 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: https://www.tuv-sud.cz/cz-cz/cinnosti/audit-a-certifikace-systemu/iatf-16949#tab_1486973611342922481101.
30. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
31. WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 4th ed. Los Angeles: Sage, 2019, xx, 609 s. ISBN 978-1-5264-6015-8.
32. ŽIVNOSTENSKÝ REJSTRÍK. *Výpis z živnostenského rejstříku*. [online] 2020. [cit. 2020-03-02]. Dostupné na: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND.

PŘÍLOHY

Příloha A – ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI A	89
Příloha B – ŘÍZENÝ ROZHOVOR.....	90
Příloha C – DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ.....	93
Příloha D – NABÍDKA PRÁCE SPOLEČNOSTI A	94
Příloha E – NABÍDKA PRÁCE SPOLEČNOSTI B	95

Organizational structure



PŘÍLOHA B – ŘÍZENÝ ROZHOVOR

- 1. Jaké vnitřní podmínky ovlivňují získávání pracovníků ve Vaší firmě a v jaké míře?** (prosím o uvedení odhadu v procentech)
 - pověst firmy,
 - úroveň odměňování,
 - péče o pracovníky v porovnání s ostatními firmami,
 - možnosti vzdělávání zaměstnanců,
 - pracovní vztahy na pracovišti,
 - lokalita firmy,
 - jiné:

- 2. Jaké vnější podmínky ovlivňují získávání pracovníků ve Vaší firmě a v jaké míře?** (prosím o uvedení odhadu v procentech)
 - demografické,
 - ekonomické,
 - sociální (vzdělání, profese, rodinná orientace žen),
 - technologické,
 - sídelní (preferenze určitého území pro bydlení),
 - politicko-legislativní (zaměstnávání cizinců, regulace trhu práce apod.),
 - jiné:

- 3. Využívají se ve Vaší firmě při získávání pracovníků vnitřní zdroje pracovníků?**
Uveďte prosím k níže specifikovaným zdrojům, u jakých profesí je Vaše firma využívá a kolik průměrně je to zaměstnanců za rok.
 - ušetření pracovníci technologickým pokrokem,
 - restrukturalizací v podniku,
 - povýšení,
 - přearazení pracovníci na vlastní přání.

- 4. V čem je podle Vás výhoda a nevýhoda využívání vnitřních zdrojů pracovníků?**

- 5. Jaké nástroje pro získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se ve Vaší firmě využívají?** (prosím o uvedení odhadu v procentech) U těch, které Vaše firma nevyužívá, uveďte prosím důvod proč ne.
 - inzerování na intranetu nebo místní vývěsce,
 - email v rámci firemní komunikace,
 - doporučení současného pracovníka,
 - oslovení vhodného pracovníka pracujícího v organizaci.

- 6. Jaké vnější zdroje pracovníků Vaše firma využívá při získávání nových zaměstnanců?** (prosím o uvedení odhadu v procentech)
 - volné pracovní síly na trhu práce,

- absolventi škol,
- zaměstnanci jiných firem, kteří zamýšlejí změnit zaměstnavatele, nebo je k tomu podnítí nabídka pracovního místa,
- ostatní zdroje: ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí.

7. V čem je podle Vás výhoda a nevýhoda využívání vnitřních zdrojů pracovníků?

8. Jaké nástroje pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů se ve Vaší firmě využívají?

(prosím o uvedení odhadu v procentech) U těch, které Vaše firma nevyužívá, uveďte prosím důvod proč ne.

- elektronické získávání (e-recruitment) a sociální sítě,
- inzerování na místní vývěsce a na úřadu práce,
- inzerování v tisku, rozhlase a televizi,
- zprostředkovatelské agentury,
- doporučení současným či bývalým zaměstnancem,
- vlastní přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- spolupráce se školami,
- veletrh práce.

9. Pokud využíváte e-recruitment, tak jakým způsobem?

(prosím o uvedení odhadu v procentech)

- webové stránky firmy se záložkou kariéra,
- pracovní servery – jobs.cz, prace.cz

10. Pokud využíváte sociální sítě, jakým způsobem?

11. Pokud využíváte inzerování v tisku a rozhlase, kde přesně?

12. Pokud využíváte zprostředkovatelské agentury, jaké a proč? Na jaké profese a pracovní místa?

13. V čem dle Vás spočívá výhoda a nevýhoda využívání zprostředkovatelských agentur?

14. Využíváte personální leasing? V čem spočívá podle Vás jeho výhoda a nevýhoda?

15. Pokud jsou u Vás zaměstnání cizinci, jakých národností?

16. Jaké jsou výhody a nevýhody zaměstnávání cizinců?

- 17. Pokud využíváte doporučení zaměstnancem, poskytuje Vaše firma nějakou odměnu za doporučení?**
- 18. Pokud spolupracujete s některými školami, tak s jakými?**
- 19. Pokud se účastníte veletrhů práce, tak jakých?**
- 20. Jaký využíváte vzor Dotazníku pro uchazeče o zaměstnání? Pokud by to bylo možné, prosím o tento dokument.**
- 21. Jakou formu Životopisu požaduje od uchazečů? Volnou, strukturovanou, polostrukturovanou? Odlišuje se to podle charakteru profese?**
- 22. Vyžaduje od uchazečů Motivační dopis? U jakých profesí?**
- 23. Jaké náležitosti by podle Vás měla mít nabídka práce?**
- 24. Jakým způsobem provádíte předvýběr uchazečů? Máte vždy stanovená nezbytná kritéria, která musí splňovat, a žádoucí kritéria, popř. velmi žádoucí kritéria?**
- 25. Archivují se ve Vaší firmě žádosti a životopisy od uchazečů, kteří nebyli přijati, pro budoucí použití?**
- 26. Provádí se ve Vaší firmě personální marketing? Usiluje Vaše firma o dobrou pověst jakožto zaměstnavatel?**

PŘÍLOHA C – DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Dotazník uchazeče o zaměstnání							
O jakou pozici mám zájem?							
Příjmení, jméno, titul							
Datum narození							
Tel. číslo / e-mail							
Adresa trvalého bydliště							
Adresa přechodného bydliště							
Státní příslušnost							
Nejvyšší dosažené vzdělání	<input type="checkbox"/> základní <input type="checkbox"/> SOU s výučním listem <input type="checkbox"/> SŠ s maturitou <input type="checkbox"/> VŠ Rok ukončení:						
Název školy, obor							
Přehled zaměstnání	období (od - do)	Zaměstnavatel			Pozice		
Znalosti technické*						(*) x - použijte	
	1 bez znalosti	2 základní uživatel	3 samostatný uživatel	4 zkušený uživatel	5 expert		
Excel							
Word							
E-mail							
Sociální sítě							
Další znalosti a dovednosti*						(*) x - použijte	
	Ano	Ne	doplňte				
Řidičský průkaz			Skupina:				
Průkaz VZV			Skupina:				
Vyhláška č. 50			Paragraf:				
Ostatní (kursy, školení, kvalifikace)							
Cizí jazyk*							(*) x - použijte
	A1	A2	B1	B2	C1	C2	
	začátečník		středně pokročilý		pokročilý		
	slabší pasivní znalost	pasivní znalost	komunikační znalost	dobrá komunikační znalost	velmi dobrá znalost	výborná znalost	
Anglický							
Německý							
jiný.....							
Jak jste se o nás dozvěděl?							
	<small>v případě doporučení naším zaměstnancem, na pište příjmení a jméno</small>						
Zpracování osobních údajů	údajů Váš souhlas je dobrovolný, odvolatelný a poskytujete ho na dobu určitou 3 roky						
	se zpracováním osobních údajů		<input type="checkbox"/> Souhlasím <input type="checkbox"/> Nesouhlasím				
Datum							
Podpis							

PŘÍLOHA D – NABÍDKA PRÁCE SPOLEČNOSTI A

Pracovní pozice: **Technik údržby – elektromechanika / software**

Co budete mít u nás na starosti?

- seřizování a údržbu strojů podle výrobní dokumentace,
- spolupráci při provádění preventivní údržby strojů, oprav vybavení budovy a podpůrných technologií
- provádění požadovaných záznamů o všech provedených činnostech,
- diagnostika, provádění a zabezpečování oprav strojů charakteru elektro a PLC/ CNC řízení.

Předpoklady ideálního uchazeče:

Vzdělání: SOU/SŠ strojní, elektrotechnická. VYHLÁŠKA č.50/1978 Sb. - §6 nebo vyšší podmínkou

Pracovní zkušenosti: podobná pozice výhodou

Další znalosti: znalost principů CNC strojů výhodou, základní znalost

Cizí jazyky: znalost angličtiny je pro Vás výhodou, ne podmínkou

Vaše vlastnosti: chuť a schopnost pracovat ve 3 - směnném provozu, zodpovědný a pečlivý přístup k plnění pracovních povinností, schopnost týmové práce

Co Vám nabídneme?

- Pracovní prostředí v moderní japonské výrobní společnosti.
- Budete v kontaktu s nejnovějšími technologiemi a postupy.
- Po odpracovaném roce u nás získáte 5 dní zasloužené dovolené navíc.
- Měsíční bonusy s možností využití SODEXO poukázek
- 13. plat
- Bonus za doporučení 20 000,- Kč
- Příspěvek na dopravu
- Nechcete si do práce vařit? V naší jídelně se najíte za 20 Kč.
- Výhodné telefonní tarify
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Smlouva na dobu neurčitou
- Společné akce pro zaměstnance a jejich rodiny: Family Day, Vánoční večírek atd.

Zašlete nám svůj strukturovaný životopis!

PŘÍLOHA E – NABÍDKA PRÁCE SPOLEČNOSTI B

Pracovní pozice: **TECHNIK ÚDRŽBY ZAŘÍZENÍ - SKLAD**

Vaší náplní práce bude:

- zodpovědnost za technický stav zařízení ve skladu (automatický zakladač, posuvné regály, páskovací automaty, ...)
- zodpovědnost za včasné objednání revizí a oprav
- občasná komunikace v angličtině se zahraničními dodavateli

Rádi se s Vámi setkáme, pokud:

- jste technicky zaměřený/ zaměřená (vyhláška 50)
- máte zkušenosti na obdobné pracovní pozici (výhodou)
- komunikujete v anglickém jazyce (úroveň mírně pokročilý)

Na co se můžete těšit:

- flexibilní začátek a konec pracovní doby
- 5 týdnů dovolené
- nadstandardní možnosti individuálního profesního rozvoje
- měsíční prémie až do výše 11 % z hrubé mzdy
- příspěvek na závodní stravování
- příspěvek na dopravu
- příspěvek na penzijní připojištění ve výši 4 % z hrubé mzdy, max. 1 500 Kč za měsíc
- zvýhodněné tarify u T- mobile pro Vás i Vaší rodinu
- firemní jazykové kurzy (1 hodina týdně v rámci pracovní doby)

Informace o pozici

Místo pracoviště: Pardubický kraj

Typ smluvního vztahu: Pracovní smlouva

Typ pracovního vztahu: Práce na plný úvazek

Délka pracovního poměru: Na dobu neurčitou

Požadované vzdělání: Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou

Benefity: Bonusy/prémie, mobilní telefon, notebook, příspěvek na penzijní/životní připojištění, flexibilní začátek/konec pracovní doby, příspěvek na dopravu, dovolená 5 týdnů, vzdělávací kurzy, školení, závodní stravování, občerstvení na pracovišti, příspěvek na sport/kulturu/volný čas, firemní akce

Požadované jazyky: Angličtina (mírně pokročilá)

Pozice je vhodná pro absolventy.