

Metody získávání zaměstnanců a systém benefitů

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Jiří Duda, Ph.D.

Lucie Jetelinová

Brno 2017

Mé poděkování patří vedoucímu práce Ing. Jiřímu Dudovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky a také vstřícný přístup, který mi věnoval při vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala personálnímu oddělení nejmenované společnosti za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Metody získávání zaměstnanců a systém benefitů** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 12. května 2017

Abstract

JETELINOVÁ, Lucie. *Methods of recruitment and benefits system*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017.

The thesis deals with the methods of recruitment and benefits system in a specific company. The text describes the individual recruitment methods that are used during the recruitment of workers in the production activity. The text describes the strengths and weaknesses of the individual methods. Based on this assessment, some recommendations are proposed to use new tools and to avoid ineffective ones.

The current benefits system, which the company offers to its employees, is described and evaluated. Based on the questionnaire survey carried out among the employees of the Production Department, changes are proposed in the current benefits system. A new system of employee benefits is designed, which is divided into a solid core with benefits for all employees and an optional offer from which employees can draw benefits within a certain limit.

Keywords

Recruitment, methods of recruitment, system of benefits, employee benefits.

Abstrakt

JETELINOVÁ, Lucie. *Metody získávání zaměstnanců a systém benefitů*. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Práce se zabývá metodami získávání zaměstnanců a systémem benefitů v konkrétní firmě. V textu jsou popsány jednotlivé způsoby náboru, které jsou využívány při získávání pracovníků do výrobní činnosti, a zhodnoceny jejich silné a slabé stránky. Na základě tohoto zhodnocení jsou navržena určitá doporučení k využívání nových nástrojů a k upuštění od těch stávajících, které nejsou efektivní.

Dále je popsán a zhodnocen současný systém benefitů, který firma nabízí svým zaměstnancům. Na základě provedeného dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci výrobního oddělení, jsou navrženy změny v aktuálním systému benefitů. Je navržen nový systém zaměstnaneckých výhod, který se rozděluje na pevné jádro s benefity určenými pro všechny zaměstnance a volitelnou nabídku, ze které mohou zaměstnanci čerpat benefity v rámci určitého limitu.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, metody náboru, systém benefitů, zaměstnanecké výhody.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce	12
3	Metodika	13
4	Literární rešerše	15
4.1	Získávání pracovníků	15
4.1.1	Vnější a vnitřní zdroje pracovníků	15
4.1.2	Metody získávání pracovníků.....	16
4.1.3	Formulace a uveřejnění nabídky pracovního místa	19
4.2	Výběr zaměstnanců	19
4.2.1	Metody výběru zaměstnanců.....	20
4.3	Zaměstnanecké výhody	21
4.3.1	Fixní a flexibilní zaměstnanecké výhody	22
4.3.2	Další dělení zaměstnaneckých výhod	24
4.3.3	Zaměstnanecké výhody z hlediska daňových úspor	25
5	Výsledky a diskuze	27
5.1	Stručná charakteristika společnosti XY	27
5.2	Využívané metody získávání zaměstnanců	28
5.2.1	Přehled jednotlivých metod a počtu uchazečů.....	32
5.2.2	Přehled jednotlivých metod a jejich nákladů.....	32
5.3	Formulace nabídky pracovního místa a profil uchazečů	33
5.4	Využívané metody výběru zaměstnanců	34
5.5	Poskytované zaměstnanecké benefity	34
5.5.1	Fixní zaměstnanecké benefity	35
5.5.2	Zaměstnanecké benefity typu cafeteria.....	36
5.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření	36
5.7	Testování závislosti	43
5.8	Doporučení k metodám získávání zaměstnanců.....	44

5.8.1	Možný návrh metod získávání zaměstnanců	47
5.9	Doporučení k systému benefitů	47
5.9.1	Možný návrh systému benefitů	48
6	Závěr	51
7	Literatura	52
8	Seznam obrázků	56
9	Seznam tabulek	57
A	Otázky pro řízený rozhovor	59
B	Dotazník	60

1 Úvod

Kvalitní a loajální zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších klíčů k úspěchu každé společnosti, proto je nutné věnovat lidskému kapitálu zásadní pozornost.

Proces získávání a výběr zaměstnanců s sebou nese značné finanční i časové náklady. Z tohoto důvodu je velmi důležité správně zvolit nástroje, které k získávání zaměstnanců vedou. Metod určených k získávání zaměstnanců existuje celá řada. Současná doba rychle se rozvíjejících technologií a komunikace přináší nové možnosti také právě v oblasti nábory zaměstnanců. Kromě klasických způsobů získávání nových pracovníků prostřednictvím tradičního inzerování v novinách, odborných časopisech či pomocí umístění billboardů s nabídkou volného místa, je možné využít nových moderních nástrojů. Stále větší pozornosti se dostává tzv. online recruitmentu, který je snadným a rychlým způsobem nábory odbourávajícím množství administrativy. Díky jednoduchosti a rychlosti využívání internetu k získávání zaměstnanců se online recruitment stává velmi často využívanou a oblíbenou metodou. Zásadní roli v nábory zaměstnanců kromě rozvíjejícího se e-recruitmentu hrají také personální agentury, které kromě vyhledávání zaměstnanců nabízejí i mnoho doplňkových služeb. Využívání těchto agentur je ale jedním z finančně náročnějších způsobů, a proto je důležité tuto spolupráci důkladně zvážit.

Se získáváním zaměstnanců souvisí i jejich následné udržení ve firmě a zabránění případným odchodům a zmírnění fluktuace, protože ztráta zaměstnance způsobuje vynaložení značných nákladů na zmíněné získání nového a jeho adaptaci. Každá prosperující firma by tak měla se svými zaměstnanci udržovat dobré vztahy a budovat v nich věrnost tím, že jim bude poskytovat odpovídající pracovní podmínky, podílet se na příjemné pracovní atmosféře a v neposlední řadě je spravedlivě odměňovat a motivovat k práci. V souvislosti s motivací se nabízí možnost poskytovat zaměstnanecké benefity a tím ukázat zaměstnancům, že si jich firma váží a chce jim nabídnout i něco nad rámec jejich mzdy. V současnosti je poskytování zaměstnaneckých výhod velmi časté a postupně se stává samozřejmostí. Je důležité systém benefitů zvolit tak, aby zaměstnancům vyhovoval a vedl tak k upevnění vztahu mezi zaměstnanci a společností, vyvolával v zaměstnancích spokojenost a motivoval je k práci. Z tohoto důvodu je nutné zjišťovat potřeby a preference zaměstnanců a přizpůsobovat jim nabídku zaměstnaneckých odměn. Spokojenost zaměstnanců s benefity obvykle vede k dobré pověsti firmy. Zaměstnanci mohou šířit svou dobrou zkušenost a firmu doporučit svým známým. Tato doporučení pak směřují k snazšímu potenciálnímu získávání nových pracovníků.

Zaměstnanecké výhody jsou tak nejen přínosem pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele a to díky zmiňované dobré pověsti a doporučení a také díky úspoře finančních prostředků, kterou poskytování benefitů přináší.

2 Cíl práce

Cílem práce je doporučit návrhy vhodných metod získávání zaměstnanců do výrobních oddělení – konkrétně do oddělení obrobny – strojírenské společnosti (která si přeje zůstat v anonymitě), a to na základě zhodnocení stávajícího způsobu náboru.

V souvislosti s udržení zaměstnanců v dané společnosti a jejich motivací je kladen cíl zjistit spokojenost stávajících zaměstnanců s poskytovaným systémem benefitů a navrhnout úpravu a možné zařazení nových benefitů, které by přinesly větší spokojenost a míru jejich využívání a zabránily tak potenciálním odchodům a fluktuaci zaměstnanců.

V rámci zjišťování spokojenosti je cílem zjistit také případnou závislost věkové kategorie pracovníků na preferenci využívání zaměstnaneckých výhod typu cafeteria.

3 Metodika

Analýza současně využívaných metod při získávání zaměstnanců do výrobního oddělení (konkrétně oddělení obrobny) ve společnosti XY byla provedena prostřednictvím řízených rozhovorů s pracovníky personálního oddělení. Během analýzy jednotlivých metod byly identifikovány pozitivní a negativní stránky jejich využívání. V návaznosti na analyzování nástrojů získávání zaměstnanců byl popsán i samotný výběr zaměstnanců do výrobní činnosti, který se ve společnosti XY běžně využívá. Vzor s příklady otázek řízeného rozhovoru je v příloze A.

V souvislosti s používanými způsoby získávání zaměstnanců byla na základě předložených sekundárních dat zhodnocena jejich finanční stránka. Byly zjištěny průměrné náklady používaných nástrojů, průměrné počty uchazečů a počty přijatých uchazečů za sledované období.

Informace o stávajícím systému nabízených zaměstnaneckých výhod byly zjištěny také na základě řízeného rozhovoru. Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami a míra jejich využívání byla provedena pomocí primárních dat získaných dotazníkovým šetřením. K průzkumu spokojenosti byl použit dotazník vytvořený vedoucím bakalářské práce Ing. Jiřím Dudou, Ph.D. (Duda, 2004), který byl částečně upraven.

Dotazníkové šetření bylo anonymní a proběhlo v dubnu 2017. Veškeré dotazníky byly poskytnuty zaměstnancům v tištěné podobě. Byl osloven reprezentativní vzorek zaměstnanců pracujících ve výrobě (dotazníky byly rozdány pracovníkům oddělení obrobny). První část šetření se týkala kategorizace pracovníků zjišťováním věku a počtu odpracovaných let. Druhá část byla zaměřena na zjišťování spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami a míru jejich využívání, kde byl dán prostor také pro uvedení benefitů, které zaměstnanci postrádají. Většina otázek je uzavřených s výběrem možností (určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne). Pro zpracování dat byl využit Microsoft Office Excel 2016. Přesné znění dotazníku je uvedeno v příloze B.

Do dotazníku byly zahrnuty otázky, na základě kterých bylo možné zjistit závislost mezi věkem zaměstnanců a preferencí benefitu typu cafeteria před ostatními pevně danými benefity. Výsledky statistického šetření byly shrnuty do kontingenční tabulky. Dále byla stanovena nulová hypotéza (H_0) a alternativní hypotéza (H_1). Nulová hypotéza je taková hypotéza, o které má test rozhodnout, jestli se zamítne nebo nezamítne. (Budíková, 2010)

Stanovené hypotézy mají následující podobu:

H_0 – Upřednostnění benefitu typu cafeteria na úkor jiných pevně daných benefitů je nezávislé na věku zaměstnance.

H_1 – Upřednostnění benefitu typu cafeteria na úkor jiných pevně daných benefitů je závislé na věku zaměstnance.

Základním postupem při určení závislosti mezi slovními znaky je výpočet teoretických četností (Stávková, 2004):

$$n'_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n}$$

kde n'_{ij} je teoretická četnost,

index i je index řádku $i = 1 \dots k$,

index j je index sloupce $j = 1 \dots k$.

Testování hypotézy o nezávislosti je založeno na porovnání skutečně zjištěných četností a teoretických četností, které by měly být při platné nulové hypotéze podobné. (Budíková, 2010) Charakteristika, která informuje o odlišnostech pomocí jednoho čísla je čtvercová kontingence χ^2 , která je určena následujícím vzorcem (Stávková, 2004):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Vypočítané testové kritérium bylo následně porovnáno s kritickou hodnotou. Pokud je hodnota testového kritéria menší než kritická hodnota, nulová hypotéza se nezamítá, pokud je hodnota testového kritéria větší než kritická hodnota, nulová hypotéza se zamítá. Kritická hodnota je určena vzorcem $\chi^2_{1-\alpha}(r-1)(s-1)$, kde r je počet řádků a s počet sloupců kontingenční tabulky. (Budíková, 2010) Hodnota této kritické hodnoty byla nalezena ve statistických tabulkách. Zvolená hladina významnosti α je rovna číslu 0,05.

4 Literární rešerše

4.1 Získávání pracovníků

Vhodný výběr zdrojů a metod získávání zaměstnanců a samotný proces náboru je nezbytně důležitý pro všechny organizace, které na trhu nechtějí jen přežít, ale které chtějí prosperovat a zvyšovat svůj tržní podíl. Proto musí být proces získávání a výběru zaměstnanců vhodně pojatý a naplánovaný. (Rosoiu a Popescu, 2016)

Získávání pracovníků je podle Koubka (2015) činnost, která má zajistit, aby nabízené volné pracovní pozice upoutaly pozornost a přilákaly tak dostačující počet kandidátů, kteří jsou pro tato pracovní místa odpovídající. Tento proces má v organizaci proběhnout v žádoucím termínu a s přiměřenými náklady.

Důležité je proto najít vyhovující pracovní zdroje, informovat o pracovních místech v organizaci a nabízet tato pracovní místa správným a účinným způsobem. Proces získávání zaměstnanců zahrnuje činnosti, které při inzerování volných pracovních míst aktivně „prodávají“ danou pracovní pozici tím, že zdůrazní pozitivní aspekty pozice a poukáží na potenciální výhody, které zaměstnavatel přináší zaměstnancům. (Rees a Smith, 2014)

4.1.1 Vnější a vnitřní zdroje pracovníků

Koubek (2015) uvádí, že organizace může obsazovat volná místa jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů pracovních sil. Urban (2013) a Armstrong (2015) doporučují nejprve uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů.

Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje pracovníků jsou podle Koubka (2015) tvořeny těmi zaměstnanci, kteří jsou v důsledku technického rozvoje přebyteční, zaměstnanci, kteří jsou uvolněni v souvislosti s organizačními změnami, pracovníky, kteří jsou připraveni k výkonu složitější práce a pracovníky, kteří mají zájem přejít na uvolněnou požadovanou pozici.

V případě získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je možné využít inzerci na firemním intranetu nebo na místní vývěsce a nástěnce, zaslání nabídky volné pracovní pozice stávajícím zaměstnancům pomocí elektronické pošty, využití doporučení současného zaměstnance nebo přímé oslovení vyhovujícího a způsobilého zaměstnance v organizaci. (Šikýř, 2014)

Výhody vnitropodnikového získávání zaměstnanců spočívají podle Kaeslera (2013) v nižších nákladech, protože jsou vypuštěny výdaje na inzerování, a dále v kratším trvání přijímacího řízení.

Jako negativní stránku obsazování z vnitřních zdrojů uvádí Kaesler (2013) menší okruh výběru uchazečů a v případě odmítnutí zaměstnance pokles jeho motivace ve stávající funkci.

Vnější zdroje

V situaci, kdy firma nemá dostatečné vnitřní zdroje, je nutné hledat pracovníky vně organizace. Mezi vnější zdroje patří volné pracovní síly na trhu práce, absolventi, zaměstnanci jiných organizací a další zdroje jako například studenti nebo důchodci. (Kocianová, 2010)

Za výhody využití vnějších zdrojů získávání pracovníků považuje Kocianová (2010) rozsáhlejší nabídku pracovníků, skutečnost, že nový zaměstnanec mívá většinou velké pracovní nasazení a v neposlední řadě to, že noví pracovníci mohou přinést firmě nové impulzy a inovativní způsoby řešení.

Za nevýhody považuje Šikýř (2014) vyšší náklady na vyhledávání, časovou náročnost, riziko zkušební doby a zvyšování fluktuace v organizaci.

4.1.2 Metody získávání pracovníků

K oslovení vhodných kandidátů využívají firmy mnoho různých metod. V současné době rychlého rozvoje technologií získává převahu získávání zaměstnanců prostřednictvím internetu, tzv. online recruitment.

Armstrong a Taylor (2015) mluví o převažujícím využívání vlastních webových stránek a spolupráci se zprostředkovatelskými agenturami, ale stále často užívanou metodou je také tradičnější doporučení od současných zaměstnanců.

Online recruitment

Online recruitment využívá možnosti webových stránek organizací, pracovní servery a webové stránky agentur.

Jako výhody tohoto způsobu uvádí Armstrong (2015) a Koubek (2015) rychlost a nižší náklady v porovnání s tradičním inzerováním. Dále řadí mezi pozitiva možnost poskytnutí podrobnějších informací o pracovních místech a samotné organizaci a umožnění elektronického vyřizování žádostí o zaměstnání a životopisů. Jako další výhody uvádí Kasper a Mayrhofer (2005) možnost rychlé aktualizace a ulehčení v administrativním zpracování.

Za nevýhodu e-recruitmentu považuje Armstrong (2015) příliš mnoho nevhodných žádostí o zaměstnání a skutečnost, že stále mnoho uchazečů o zaměstnání preferuje tradičnější způsoby hledání. Koubek (2015) doplňuje, že použití internetu k náboru zaměstnanců nezahrnuje stejnou mírou všechny věkové kategorie.

Sociální média

V dnešní době očekávají kandidáti o pracovní pozici od procesu získání pracovního místa rychlost a jednoduchost. (Fallon Taylor, 2016) Jako zajímavý a stále populárnější způsob vyhledávání potenciálních zaměstnanců se jeví využívání sociálních sítí. K nejčastěji využívaným sítím řadí Armstrong (2015) LinkedIn a Facebook. Personalisté využívají tyto sítě při vyhledávání vhodných uchazečů a pro inzerování volných pracovních pozic. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016) Internetová síť LinkedIn se zaměřuje na sdružování zejména profesionálů a odborníků z různých oborů z celého světa. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)

Předností profesní sítě LinkedIn je nástroj, který umožňuje zaměstnavatelům zjistit, jak uživatelé vnímají jejich značku, která je podle Fallon Taylor (2016) v současné době klíčová, dále pak vyhledávat podle odvětví, profese, specializace nebo také lokality a přímo oslovit uchazeče.

Inzerování

S inzerováním pracovních pozic v novinách, časopisech, billboardech a různých poutačích se přes velký rozvoj e-recruitmentu můžeme stále setkat. Armstrong (2015) poukazuje na důležitost tradičního inzerování zejména na místní úrovni nebo v odborných časopisech.

Koubek (2015) považuje inzerci ve sdělovacích prostředcích výhodnou v tom, že se inzerát dostane k adresátovi poměrně rychle, také ale poukazuje na nevýhodu, kterou může být vysoká cena a snaha její minimalizace na úkor efektivnosti inzerátu. Podle Armstronga (2015) by měl běžný inzerát zajistit uchazeče, upoutat pozornost, vzbudit a udržovat zájem a podněcovat k odpovědi.

Nejdůležitějším prvkem inzerátu by měl být titulek, který by měl být co možná nejjednodušší a zpravidla by měl obsahovat výstižný a výrazný název pracovního místa. (Armstrong a Taylor, 2015) Dalšími základními prvky, které by měl inzerát obsahovat, jsou podle Kocianové (2010) název organizace, požadavky na pracovníka a informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče. Šikýř (2014) doplňuje obsah inzerátu také o výčet možností, které může práce a společnost uchazeči nabídnout. Aby inzerát upoutal pozornost a byl pro uchazeče důvěryhodný, je vhodné uvést mzdu a zaměstnanecké výhody. (Armstrong a Taylor, 2015) Inzerát by měl být kvalitně zpracovaný také z grafické stránky. (Šikýř, 2014)

Zprostředkovatelské agentury

Zprostředkovatelské agentury bývají rychlé a efektivní, ale využívání jejich služeb je finančně náročné. (Armstrong a Taylor, 2015) Agentury spojují dva typy svých klientů, na jedné straně uchazeče o zaměstnání a na straně druhé společnosti, které potenciální zaměstnance hledají.

Náplní personálních agentur je zejména vyhledávání pracovníků pro firmy, přidělování pracovníků na určitou dobu (temporary placement), pomoc při propouštění zaměstnanců (outplacement), vyčleňování personální činnosti na třetí stranu (outsourcing) a dále služby jako jsou například vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců nebo testování zaměstnanců a personální audit. (Evangelu a Juříčka, 2013)

Evangelu a Juříčka (2013) rozdělují personální agentury na agentury práce, personální agentury, poradenské agentury, headhunt agentury, personální agentury, podporované různými typy dotací a personálně-vzdělávací agentury.

Agentura práce je společnost, která poskytuje zpravidla pouze outsourcing zaměstnanců – z toho plyne, že zaměstnavatelem pracovníků je agentura, která je přiděluje do různých firem podle kladených požadavků. Při využívání agentury práce se firma nestará o administrativní činnosti a další personální procesy. Agenturní zaměstnávání je v České republice běžné zejména při zaměstnávání méně kvalifikovaných zaměstnanců. Úkolem personální agentury je zejména recruitment – najít

na prázdné pracovní místo co nejvhodnějšího kandidáta. Zaměstnavatelem tohoto pracovníka je firma, nikoliv personální agentura. (Evangelu a Juříčka, 2013)

Podle Kocianové (2010) je využívání služeb externích zprostředkovatelů často probíranou a diskutovanou metodou, a to z důvodu zmiňované finanční náročnosti, kvality poskytovaných služeb a možné neserióznosti některých dodavatelů. Proto je podle Kocianové (2010) významné věnovat výběru zprostředkovatele značnou pozornost a zajímat se o reference uvažovaných dodavatelských společností.

Výhody využívání služeb zprostředkovatelských agentur představují podle Koubka (2015) to, že agentury mívají větší znalost trhu práce a větší zkušenosti s vyhledáváním vhodných kandidátů.

Doporučení

Doporučení kandidáta vlastním zaměstnancem je případ, kdy vlastní pracovník doporučí firmě vhodného člověka, nebo situace, kdy pracovník informuje vhodnou osobu o volném pracovním místě. (Kocianová, 2010)

Výhodou této metody je možnost zjistit podrobnější informace o daném kandidátovi. Podmínkou pro využití této metody je včasné informování zaměstnanců o volných pracovních pozicích. (Kocianová, 2010)

Úřady práce

Úřady práce jsou běžně využívány k získávání zaměstnanců v oblasti manuálních a dělnických profesí.

Spolupráce s úřady práce s sebou nese podle Koubka (2015) velmi výhodné podmínky. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně. Za výhodu považuje Koubek (2015) to, že úřady práce samy zajišťují potřebné podklady a informace o uchazečích.

Nevýhoda spočívá v omezeném výběru uchazečů, protože ne všichni nezaměstnaní se registrují na úřadech práce.

Vzdělávací instituce

Spolupráce se školami je vzájemně výhodnou skutečností, protože školám je poskytnutý ze strany spolupracující organizace přístup k praxi pro studenty a zapojení se do praktických projektů a naopak firmy mohou těžit z teoretických znalostí pedagogů. (Bělohávek, 2016) Přímé spojení organizace se vzdělávacími institucemi je podle Koubka (2015) široce využívanou metodou. Řada firem spolupracuje s institucemi, které připravují mládež na dělnická povolání, a zajišťuje si tak přísun mladých manuálních pracovníků. Partnerství se středními a vysokými školami organizacím usnadňuje získávání odborníků příslušného oboru. (Koubek, 2015) Podle Kocianové (2010) je spolupráce se vzdělávacími institucemi spíše zřídka využívaným způsobem získávání zaměstnanců, ale mnohé společnosti, které pořádají pro studenty různé akce a kooperují s nimi, touto metodou často získávají zaměstnance s potřebným odborným zaměřením nebo touto cestou vyhledávají talenty.

Výhody spolupráce se vzdělávacími institucemi vidí Koubek (2015) v tom, že škola často sama provádí pro firmu jakýsi předvýběr a doporučuje vhodného studenta nebo absolventa. Jako další pozitivum spolupráce se školami uvádí Urban (2013) finanční nenáročnost.

Nevýhoda spočívá v sezónnosti nástupu absolventů do zaměstnání a v nemožnosti operativního obsazování pracovních míst absolventy škol a učilišť v průběhu celého roku. (Koubek, 2015)

4.1.3 Formulace a uveřejnění nabídky pracovního místa

Nabídka pracovní pozice je podle Šikýře (2014) nejběžnějším a nejvýznamnějším nástrojem navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a možnými potenciálními zájemci o nabízené zaměstnání. Při formulaci a uveřejnění nabídky je nutné poskytnout možným kandidátům o volnou pozici přesné, ucelené a pravdivé informace o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Nabídka zaměstnání představuje popis a charakter pracovního místa. (Šikýř, 2014)

Podle Šikýře (2014) by měla smysluplně zformulovaná nabídka pracovního místa obsahovat údaje týkající se pracovního místa – název místa, charakteristiku práce a organizace, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče, podmínky výkonu práce, dokumenty, které jsou od uchazečů požadovány a pokyny pro uchazeče, které informují o tom, jak se o dané místo ucházet. Armstrong a Taylor (2015) radí nenastavovat v nabídce příliš vysoké požadavky na zaměstnance, protože to může vést k problémům nalákat dostatečný počet uchazečů.

Koubek (2011) doporučuje při nabízení zaměstnání vždy uvádět název a adresu firmy i v případě, kdy nové pracovníky hledá zprostředkovatel, dále radí neuvádět pouze požadavky, ale také konkrétní výhody a pracovní podmínky. Veškeré informace by měly být pravdivé, vědomě nepřehnané a splnitelné a nabídka by měla být bez prvků diskriminace.

Formulovaná nabídka by měla být zveřejněna ve shodě s určenými metodami získávání zaměstnanců. (Šikýř, 2014)

4.2 Výběr zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců navazuje na jejich získávání. Výběr je vždy prováděn v souvislosti organizace a patří k činnostem, které jsou zajišťovány v rámci řízení lidských zdrojů firmy. Jedná se o obor, kde se současně uplatňuje psychologie práce a organizace. (Kolman, 2004)

Úkolem výběru pracovníků je podle Koubka (2015) rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe odpovídat požadavkům obsazované pracovní pozice a také přispěje k utváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v celé organizaci.

4.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Kolman (2004) rozděluje metody výběru a posuzování pracovníků do několika skupin – rozhovory, psychologické testy, doporučení, životopisné údaje, praktické zkoušky a Assessment Centre.

Výběrový pohovor

Kolman (2004) popisuje rozhovor jako základní a nejběžněji využívanou metodu, která při přijímání zaměstnanců slouží k systematickému sběru údajů a k osobnímu seznámení. Podle Koubka (2015) je pracovní pohovor klíčovou metodou výběru pracovníků. V praxi je uplatňováno několik typů rozhovorů a jako nástroj výběru má řadu variant.

Výběrový rozhovor je možné rozdělit podle stupně strukturovanosti na rozhovor nestrukturovaný, který probíhá bez přípravy témat a otázek, na strukturovaný neboli standardizovaný rozhovor, který je předem připravený s pevně stanovenými otázkami v daném pořadí a umožňuje tak snadné srovnání uchazečů, dále je možné využít polostrukturovaného rozhovoru, který vychází z připravených témat a otázek, které je možné v průběhu podle potřeby rozvíjet. (Kocianová, 2010)

Častorál (2013) rozděluje pohovory podle formy jejich organizování na pohovor osobní, kterého se účastní osoba vedoucí pohovor a uchazeč, kolektivní pohovor, u kterého je přítomno několik pověřených osob a uchazeč, a dále pohovor před komisí, kterého se účastní jmenovaná komise a uchazeč.

Jako výhody pohovorů uvádí Armstrong a Taylor (2015) mimo jiné osobní setkání, kdy může být ze strany organizace posouzeno, jak by se uchazeč začlenil a jak by spolupracoval s ostatními.

Doporučení

Doporučení neboli reference je obvykle vyjádření předchozího nebo současného zaměstnavatele. Využívá se zpravidla v závěrečné části výběrového řízení. (Kolman, 2004)

Životopisné údaje

Životopisné údaje jsou získávány na základě toho, co uchazeč o sobě sám uvede nebo pomocí dotazníků. (Kolman, 2004) Podle Koubka (2015) je použití dotazníků vhodné pro všechny kategorie pracovních funkcí. Dotazníky jsou zdrojem informací evidence zaměstnanců a v dnešní době se stále více používají dotazníky elektronické. (Koubek, 2015)

Zkoumání životopisu je metodou univerzální a většinou se využívá v kombinaci s jinou. (Koubek, 2015) Kocianová (2010) uvádí, že v dnešní době se nejvíce používá strukturovaný životopis, který je přehledně uspořádaný, a proto nejvhodnější. Je důležité věnovat pozornost každé informaci, protože uchazeči často uvádí nepravdivé nebo zkreslené informace. Podle Šikýře (2014) by měly být z životopisu zřejmé základní údaje, kterými jsou jméno a příjmení, kontakt, vzdělání, pracovní zkušenosti, dovednosti a záliby.

Praktické zkoušky a testy pracovní způsobilosti

Praktické zkoušky a testy pracovní způsobilosti spočívají v ověření způsobilosti některé činnosti, která je pro výkon práce kritická. (Kolman, 2004) Podle Koubka (2015) jsou testy pracovní způsobilosti brány spíše jako pomocný nebo doplňkový nástroj výběru pracovníků. Jako nejčastěji používané testy uvádí Koubek (2015) testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností a testy osobnosti.

Assessment Centre

Kolman (2004) popisuje Assessment Centre jako kombinaci různých používaných metod. Tento způsob je časově náročný a pracuje se skupinami uchazečů. Assessment Centre je vzhledem k časové náročnosti a vyšším nákladům nejčastěji využíván pro obsazování manažerských funkcí nebo při výběru absolventů. (Armstrong a Taylor, 2015)

4.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou odměny, které nejsou vázány na výkon pracovníka. Tyto odměny poskytuje organizace svým zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují. Původně byly benefity poskytovány pouze osobám v pracovním poměru k organizaci, v současnosti s rostoucím počtem osob, které pracují mimo pracovní poměr upravený pracovní smlouvou, se tyto výhody stále častěji poskytují všem pracovníkům. (Koubek, 2015)

Poskytování zaměstnaneckých odměn slouží k motivaci zaměstnanců, přispívá k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami a také posiluje pozitivní vztah zaměstnance k zaměstnavateli. Správně zvolený systém benefitů spolu s optimálně nastaveným systémem odměňování pracovníků vede ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání zaměstnanců a jejich stabilizaci v organizaci. (Macháček, 2013) Benefity se řadí mezi hmotné motivační prostředky a přispívají ke snížení fluktuace zaměstnanců, ke snížení jejich pracovní neschopnosti a vedou k větší ochotě k výkonu. (Janišová a Křivánek, 2013) Poskytované benefity hrají důležitou roli při rozhodování zaměstnanců, kteří zvažují vícero pracovních nabídek. (Macháček, 2013)

V souvislosti se zaměstnaneckými benefity se zmiňuje Pelc (2005) o sociálním fondu. Sociální fond charakterizuje obdobně jako fond kulturních a sociálních potřeb, který je určen pro zaměstnance v pracovním poměru. Jedná se o účelově vytvořený fond, do kterého jsou vyčleňovány finanční prostředky, které mají stejnou funkci jako prostředky ukládané do fondu kulturních a sociálních potřeb a slouží k zabezpečování sociálních, kulturních a dalších podobných potřeb zaměstnanců. (Pelc, 2005)

Tvorba sociálního fondu v podnikatelské sféře není určena žádným obecně závazným právním předpisem a jeho čerpání také není nijak závazně upraveno. Využívání fondu je v pravomoci zaměstnavatele. Tento fond je nepovinný a je tvořen

ze zisku po zdanění, ale až po naplnění fondů rezerv, nedělitelných fondů a dalších obdobných fondů. (Duda, 2005)

Podle Benešové (2014) je při sestavování nabídky poskytovaných benefitů důležité řídit se demografickým vývojem a sledovat věkovou strukturu obyvatelstva. Je praktické brát v úvahu proces stárnutí obyvatel a s tím spojených změn, proto je vhodné orientačně zjišťovat průměrné věkové kategorie zaměstnanců a od toho odrazet vytváření systému benefitů. Populační stárnutí zatěžuje rodiny, které se v konečném důsledku musí zároveň starat o dospívající děti a své stárnoucí rodiče. V návaznosti na tuto skutečnost doporučuje Benešová (2014) zařadit do nabídky odměn benefit pro zaměstnance, kteří pečují jak o své děti, tak o své rodiče, ve formě odlehčovací asistence, která spočívá v poskytování asistenta do domácnosti, který bude pečovat o méně soběstačného člena rodiny.

Jako nejběžněji užívané benefity v současné době uvádí Toth (2010) například:

- stravenky nebo poskytování obědů za zvýhodněné ceny,
- příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění,
- nadstandardní zdravotní péči,
- vstupenky do fitness a wellness center,
- příspěvky, které se týkají dopravy a ubytování,
- jazykové kurzy a školení,
- služební automobil i k soukromým účelům, mobilní telefon a notebook.

4.3.1 Fixní a flexibilní zaměstnanecké výhody

Řada autorů (Toth, 2010; Dvořáková, 2012; Macháček, 2013; Urban, 2013) rozděluje zaměstnanecké benefity do dvou skupin – fixní neboli plošné zaměstnanecké výhody a flexibilní zaměstnanecké výhody.

Fixní zaměstnanecké výhody

V případě fixního způsobu poskytování benefitů jsou zaměstnanecké odměny stanoveny zaměstnavatelem ve vnitřním předpisu a jsou určeny pro všechny zaměstnance a je jen na nich, jestli je využijí. Příkladem jsou například stravenky, poskytování občerstvení, služební telefon nebo manažerský automobil, příspěvky na vzdělávání, příspěvky na penzijní připojištění nebo na životní pojištění. (Macháček, 2013) Strategie poskytování plošných výhod nedává zaměstnanci možnost výběru, a proto může u některých zaměstnanců vést k nespokojenosti a v krajním případě vyústit až k odchodu zaměstnance z organizace. (Duda, 2005)

Flexibilní zaměstnanecké výhody

Flexibilní forma benefitů je forma odměňování pomocí poukázek, které je možno zaměstnancem individuálně čerpat. (Toth, 2010) Při využívání flexibilního způsobu

neboli cafeteria systému určí zaměstnavatel portfolio benefitů a například podle pozice zaměstnance nebo počtu odpracovaných let stanoví také roční limit bodů pro každého zaměstnance. (Macháček, 2013) Podle Dvořákové (2012) zavedení flexibilních výhod sleduje splnění dvou cílů, a to zvýšení spokojenosti zaměstnanců s odměnami a snížení nákladů na ně.

Pro dosažení požadovaného účinku flexibilních zaměstnaneckých výhod doporučuje Dvořáková (2012) provádět průzkum motivační struktury zaměstnanců v pravidelných intervalech, monitorovat vývoj u konkurence, jaké poskytuje benefity a v jakých poměrech, průběžně aktualizovat nabídku výhod a podrobně informovat zaměstnance o benefitech, které jsou jim k dispozici, a možnostech jejich využívání. Benešová (2014) radí provádět průzkum spokojenosti jednou ročně a posléze předat zaměstnancům zpětnou vazbu a informovat je o výsledcích.

V současnosti je možné využívat firem, které se specializují na outsourcing cafeteria systému. Tyto firmy nabízejí klasické papírové poukázky, internetové aplikace nebo předplacené karty, které umožňují platbu ve vybrané síti kulturních a sportovních zařízeních. (Toth, 2010)

Za negativní stránku tohoto systému je považována značná finanční náročnost a složitá evidence individuálních účtů zaměstnanců a na to navázané vyřizování jednotlivých objednávek benefitů. (Toth, 2010) Další nevýhodou je nákladná aktualizace zaměstnaneckých potřeb, kterou je nutné provádět v pravidelných intervalech.

Výhodami cafeteria systému je jednoznačně flexibilita a transparentnost. Pozitivum spočívá také ve zlepšení image firmy a rostoucí loajalitě zaměstnanců. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Zikmund (2010) doporučuje nabízet prostřednictvím cafeteria systému dostatečně širokou paletu možností odměn pro každého. Zikmund (2010) uvádí jako populární odměny ve formě tzv. zážitků, ale jako důležité považuje také věcné odměny jako například potřeby do domácnosti, hračky pro děti nebo poukázky do restaurací.

Vedle možnosti poskytování zaměstnaneckých odměn prostřednictvím cafeteria systému, je možné nabídnout zaměstnancům tzv. předplacenou benefiční kartu, která slouží jako poukázka pro volnočasové aktivity. (Horváthová a Čopíková, 2014)

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) popisují tři varianty volitelných zaměstnaneckých výhod. První variantou je systém „bufetu“, který spočívá v seznamu jednotlivých zaměstnaneckých výhod a možností si tyto výhody vybrat do výše zaměstnaneckého účtu. Druhou variantou je systém „jádra“, kde jsou pevně stanoveny určité výhody pro všechny zaměstnance a dále jsou nabízeny pohyblivé zaměstnanecké výhody. Poslední variantou je systém „bloků“, který je založen na kategorizaci zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do určitých skupin, pro které je vytvořena nabídka benefitů.

4.3.2 Další dělení zaměstnaneckých výhod

Koubek (2015) člení zaměstnanecké benefity na:

- výhody, které jsou sociální povahy (například příspěvky na životní pojištění nebo penzijní připojištění nebo zajištění jeslí a mateřských škol);
- výhody, které se vztahují k práci (například zvýhodněné stravování nebo poskytování stravenek nebo bezplatné vzdělávání);
- výhody, které souvisí s pozicí v organizaci (například manažerské vozy, bezplatné bydlení nebo proplacení nákladů na reprezentaci).

Armstrong (2009) rozděluje zaměstnanecké výhody na výhody, které se týkají osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb, dovolené, podnikových automobilů a jiné dobrovolné zaměstnanecké výhody.

Do benefitů zaměřených na osobní bezpečnost spadá například zabezpečení soukromé zdravotní péče, pojištění pro případ úmrtí v zaměstnání, pojištění osobních úrazů nebo služebních cest, dále nemocenské dávky, které nahrazují mzdu po určitou dobu nemoci a dodatečné odstupné, které může být vyplaceno navíc k odstupnému ze zákona. (Armstrong, 2009)

Peněžní pomoc zahrnuje podnikové půjčky s nízkým úrokem, půjčky na permanentky na předplatní jízdenky nebo na kulturní akce a pomoc při splácení hypoték. (Armstrong, 2009)

Do výhod, které se týkají osobních potřeb, spadá například volno z osobních důvodů, zajištěná péče o děti ve firemních zařízeních, poskytování sportovních zařízení nebo podnikové slevy. (Armstrong, 2009)

Mezi jiné zaměstnanecké výhody se řadí možnost bezplatného parkování, pořádání vánočních večírků a bezplatné poskytování kávy, čajů a jiných nealkoholických nápojů v místě pracoviště. (Armstrong, 2009)

Urban (2013) rozlišuje zaměstnanecké odměny na takové výhody, které mají vztah k práci a tvoří součást pracovních podmínek, jedná se například o příspěvky na stravování, delší placená dovolená nebo vzdělávání a rozvoj v podobě různých kurzů.

Dalším druhem výhod je podle Urbana (2013) hmotné vybavení a pracovní pomůcky pro zaměstnance, které slouží i pro jeho potřebu, jedná se například o služební automobil k soukromému využívání, notebooky a služební mobilní telefony.

Dále jsou rozlišeny zaměstnanecké benefity, které nabývají osobní a sociální povahy, ke kterým je zařazena například nadstandardní zdravotní péče, příspěvky na dovolenou a jiné rekreační aktivity nebo příspěvky na stavební spoření a zvýhodněné spotřebitelské úvěry.

Podle Haberlové a Kyzlinkové (2009) je důležité přikládat význam k zohledňování rodinných potřeb zaměstnanců. Jako zaměstnanecké benefity a služby, které jsou zaměřené na rodiče s dětmi, uvádí Haberlová a Kyzlinková (2009) například poskytování podnikových zařízení pro péči o malé děti, jako jsou jesle a mateřské školy,

příspěvky na úhradu služeb péče o děti, rekreační programy a pobyty pro děti nebo pravidelné jednodenní volno na vyřizování rodinných záležitostí pro rodiče s dětmi.

4.3.3 Zaměstnanecké výhody z hlediska daňových úspor

Zaměstnavatelé neposkytují zaměstnanecké výhody pouze z důvodu stabilizace a motivace zaměstnanců, získání konkurenční výhody nebo budování dobrého jména, ale také z důvodu daňových úspor a úspor, které jsou spojeny s odvody sociálního a zdravotního pojištění. (Janoušková a Kolibová, 2005)

Stravování

Výhodněné stravování je často využívaným benefitem. Pokud se jedná o stravování zaměstnanců zajišťované ve vlastním zařízení, daňově uznatelnými náklady jsou pouze náklady na provoz stravovacího zařízení, nikoliv náklady vynaložené zaměstnavatelem na potraviny, které byly využity k zajištění samotného stravování. V případě stravování zaměstnanců, které je zajištěno prostřednictvím služeb jiných subjektů platí pro zaměstnavatele daňový režim týkající se stravenek. (Macháček, 2013)

Jako zásadní výhodu stravenek, která je přinášena zaměstnavateli, uvádí Kadlec (2016) úsporu, která spočívá ve formě daňově uznatelných nákladů z části hodnoty stravenek. Výhoda pro zaměstnance je získání příjmu, který nepodléhá sociálnímu ani zdravotnímu pojištění. (Kadlec, 2016)

Ochranné pracovní nápoje

Janoušková a Kolibová (2005) uvádí, že v případě poskytování ochranných pracovních nápojů zaměstnancům, kteří pracují ve ztížených podmínkách, je hodnota podaných nápojů pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.

Nealkoholické nápoje a občerstvení na pracovišti

Poskytování nealkoholických nápojů a občerstvení na pracovišti není ze strany zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, ale slouží ke zlepšení sociálních podmínek na pracovišti. Pro zaměstnance je využívání tohoto benefitu z daňového hlediska výhodné, protože pokud jsou splněny podmínky nepeněžní formy a konzumace na pracovišti, je tato odměna od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena. (Janoušková a Kolibová, 2005)

Zaměstnanecké výhody v oblasti odborného rozvoje zaměstnanců

Prohloubení, doplnění nebo rozšíření kvalifikace zaměstnanců související s výkonem práce, například studijní kurz, je považováno za daňově uznatelný náklad zaměstnavatele. (Jouza, 2007)

Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Zaměstnavatel zahrnuje příspěvky na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění svých zaměstnanců do daňových nákladů, v případě zaměstnance to znamená

příjmy, které nepodléhají zdanění a povinnému odvodu pojistného. Tyto výhody jsou však přiznány pouze v případě splnění zákonem stanovených podmínek. (Bohdalová, 2015)

Příspěvek na dopravu zaměstnanců do práce

Příspěvek na dopravu může být pro zaměstnavatele daňově účinným nákladem pouze za podmínky, pokud půjde o právo zaměstnance založené některým z interních dokumentů firmy. Z pohledu zaměstnance spadá příspěvek na dopravu do práce do stejného režimu jako běžná mzda za práci, podléhá proto nejen dani z příjmu, ale také se z tohoto příspěvku odvádí pojistné na zdravotní a sociální pojištění. (Děrgel, 2012)

5 Výsledky a diskuze

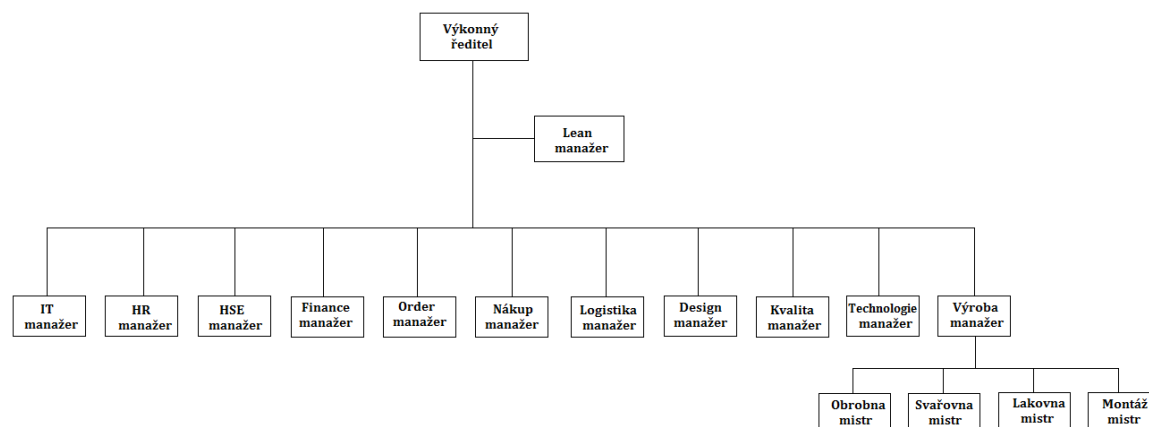
5.1 Stručná charakteristika společnosti XY

Společnost XY je jedním z výrobních závodů divize Critical Engineering globální inženýrské skupiny, která se specializuje na produkty průmyslového odvětví a spolupracuje s předními nadnárodními společnostmi ve více než 50 zemích světa.

Výrobní závod (společnost XY) zmiňované divize byl v České republice založen v roce 2002 a v roce 2010 byl přemístěn do nových moderních prostor v průmyslové zóně v Brně.

Společnost vyrábí produkty, které jsou určeny do vysoce zátěžových provozů v tepelné energetice, v chemickém průmyslu a v průmyslu zpracovávajícím ropu a zemní plyn. Jedná se o špičkové výrobky vyráběné na zakázku. Na konstrukci, výrobu a testování produktů jsou proto kladeny velké technické a jakostní požadavky.

V současnosti (data k 28. 2. 2017) ve společnosti pracuje 332 zaměstnanců. Následující obrázek ukazuje organizační strukturu společnosti.



Obrázek 1 Organizační struktura společnosti XY

Výrobní část závodu, na kterou je bakalářská práce zaměřena, je tvořena čtyřmi odděleními – obrobna, svařovna, lakovna a montáž. Prostory výrobního oddělení jsou vybaveny moderním zařízením, kde zaměstnanci pracují jak na CNC strojích, tak i na klasických strojích (např. soustruh, fréza).

Následující tabulka ukazuje současný stav zaměstnanců ve výrobním oddělení, který tvoří necelých 33 % celkového počtu zaměstnanců organizace.

Tabulka 1 Stav zaměstnanců ve výrobě

Výrobní oddělení	Počet zaměstnanců
Obrobná	63
Svařovna	28
Lakovna	4
Montáž	13
Celkem	108

Další tabulka ukazuje zastoupení konkrétních pozic v oddělení obrobný. Počet zaměstnanců v obrobně je ve srovnání s dalšími výrobními odděleními největší a následující kapitoly se věnují právě tomuto oddělení.

Tabulka 2 Stav zaměstnanců v oddělení obrobný

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
Mistr	4
CNC pracovník	49
Brusič	2
Frézař	1
Manipulační pracovník	2
Obráběč kovů	2
Soustružník	1
Zámečnick	2
Celkem	63

5.2 Využívané metody získávání zaměstnanců

Společnost XY zahájila intenzivní vyhledávání nových zaměstnanců v červnu 2016 a to z důvodu plánovaného uzavření výroby švédského závodu dané divize a transferu výroby právě do Brna. S největším nedostatkem zaměstnanců se v souvislosti s touto změnou potýká výrobní oddělení obrobný, a proto je největší pozornost věnována získávání zaměstnanců potřebných konkrétně v tomto oddělení. Za stávajících okolností není možné orientovat se na vnitřní zdroje pracovních sil, ale zaměřit se pouze na zdroje vnější.

Personální oddělení dané společnosti využívá k získávání nových zaměstnanců celou řadu nástrojů, které jsou podrobněji popsány v následujícím textu.

Online recruitment

Společnost XY v současné době neoperuje se svými vlastními webovými stránkami. K dispozici jsou pouze stránky divizní, které jsou orientované všeobecně. Tyto stránky nejsou dostupné v českém jazyce a jsou víceméně informativního charakteru, nedávají možnost inzerce volných pracovních míst.

V souvislosti s rychle se rozvíjejícími informačními technologiemi a s tím spojeným nárůstem popularity online recruitmentu se společnost XY rozhodla o vytvoření vlastních webových stránek, které budou v českém jazyce. Stránky budou mít moderní design, který zaujme a udrží pozornost. Nové webové stránky budou informovat o společnosti, o jejích aktivitách a vyráběných produktech. Hlavním cílem ale bude oslovit potenciální zaměstnance díky přehledné nabídce volných pozic a přesném popisu práce a pracovního místa. V neposlední řadě budou stránky, ve snaze přilákat možné uchazeče, informovat o nabízeném systému benefitů.

Silnou stránkou vlastních webových stránek je větší povědomost lidí o firmě (→S01) a možnost rychlé aktualizace volných pozic (→S02).

Dále společnost spolupracuje s pracovními portály a s personálními agenturami, které uveřejňují volné pracovní pozice na svých webových stránkách. Celkově společnost spolupracuje se sedmi personálními agenturami. Při využívání služeb agentur ale vždy záleží na pozici, kterou je nutné obsadit. Pro účely získávání zaměstnanců do výrobního oddělení prostřednictvím inzerce na webových stránkách je aktivně využíváno asi tří pracovních portálů. Nabídky volných pozic jsou tak zveřejňovány na portálech www.jobs.cz, www.prace.cz a dále je využito služeb, které nabízí www.jobote.com. Jobote funguje na principu sdílení nabídek práce, kdy je vytvořen inzerát právě na zmíněné webové adrese a je možné ho sdílet přes Facebook, Twitter, LinkedIn a nebo poslat e-mailem. Právě takto sdílí volné pozice zaměstnanci. Zaměstnanec, který sdílel odkaz volné pozice a přivedl tak do firmy nového pracovníka, obdrží po uplynutí tříměsíční zkušební doby nového pracovníka peněžitou odměnu.

Výhodou inzerování na webových stránkách personálních agentur a pracovních portálech je vysoká návštěvnost lidí hledajících práci (→S03). Inzerát se tak k těmto lidem dostane snadno a rychle. Nevýhoda spočívá v poměrně vysokých nákladech na inzerování (→W01).

Sociální média

Společnost v současnosti nevyužívá sociální média v širším rozsahu, nicméně se chystá využít možnosti, které sociální sítě nabízí, a proto plánuje vytvoření firemního profilu na Facebooku a založení profilu na profesní síti LinkedIn. Pomocí těchto médií bude nejen informovat o existenci firmy a jejích aktivitách, ale aktivně nabízet volná pracovní místa.

Pozitivum plánovaného využívání těchto služeb spočívá v rychlé aktualizaci a snadné komunikaci jak s potenciálními uchazeči o volné pozice, tak se zaměstnanci, kteří mohou volná pracovní místa jednoduše sdílet na svých profilech a šířit je tak snadným a rychlým způsobem mezi své přátele a známé. Výhodou je tedy rychlost a značný dosah (→S04). Tato cesta získávání zaměstnanců není finančně náročná (→S05), ale vyžaduje aktivní přístup a časté aktualizace.

Inzerování

Inzerování jako tradiční způsob získávání zaměstnanců je ve společnosti značně využíváno. Společnost nechala v minulém roce během letních prázdnin umístit billboard, který nabízí volné pracovní pozice, na jednom z frekventovaných brněnských míst. V letošním roce byl přidán jeden další a je uvažováno o umístění dalšího billboardu i mimo Brno. Billboardy budou umístěny na svých místech od ledna do srpna letošního roku. Další iniciativou bylo vyvěšení letáků v brněnské MHD po dobu dvou měsíců minulého roku – července a srpna. Během měsíce srpna bylo využito inzerce také v lokálních zpravodajích (Šlapanice, Líšeň, Sokolnice), pokus o vytištění nabídky volných míst ale nevyšel ve zpravodajích městských částí Tuřany a Slatina.

Billboardy, letáky a inzerce v lokálních zpravodajích se vzhledově neliší a obsahují názvy nabízených pozic (CNC frézař, frézař, CNC soustružník, pomocný pracovník ve výrobě, mistr), informace o tom, co firma nabízí (moderní technologické vybavení, možnost profesního růstu, bohatý systém benefitů a bonusy nad rámec základní mzdy), dále je uveden telefonní a e-mailový kontakt a přesná adresa.

V souvislosti s lokálním inzerováním bylo také využito místního rozhlasu ve Šlapanicích a Sokolnicích, kdy byla během čtrnácti dní pětkrát vyhlášena pracovníky městského a obecního úřadu nabídka volných pracovních míst. Tato nabídka byla také odvysílána v infokanálu lokální televize ve Šlapanicích.

Dále bylo využito soukromé rozhlasové stanice, konkrétně byla odvysílána inzerce v rádiu Krokodýl v jednom týdnu měsíce června.

Negativem tradičního inzerování je značná nákladnost a časová náročnost spojená s tvorbou inzerátů a vyhledáváním vhodného místa pro umístění (→W02). Klasické inzerování se společnosti XY v současné době nevyplácí, protože nepřináší očekávané výsledky (→W03).

Zprostředkovatelské agentury

Společnost aktivně spolupracuje při nábore pracovníků do výroby se třemi až čtyřmi personálními agenturami, se kterými je v telefonním nebo e-mailovém kontaktu několikrát do týdne. Nastávají ale i situace, kdy se některá z agentur na delší dobu odmlčí. Nejčastěji využívanými agenturami jsou Randstad, AC Jobs a Adecco. Personální agentury doporučují uchazeče, kteří se stávají kmenovými zaměstnanci. Zaměstnavatelem se tak stává organizace, nikoliv agentura.

Ne vždy je spolupráce s personálními agenturami efektivní, protože se často stává, že doporučují stejné kandidáty (→W04). Spolupráce s personálními agenturami s sebou nese značné vynaložení nákladů (→W05), nicméně je využívání jejich služeb žádoucí, protože zatím ve srovnání s ostatními způsoby nábore přináší nejlepší výsledky (→S06).

Doporučení a kontaktování bývalých zaměstnanců

Společnost nesdílí nabídky volných pozic na firemním intranetu, ale zasílá tyto nabídky svým zaměstnancům e-mailem a zveřejňuje je na nástěnkách – na nástěnce v prostorách jídelny, na nástěnce umístěné v prostorách výrobního oddělení

a na neformální nástěnce v administrativní budově. Tímto způsobem se zaměstnanci mohou dozvědět o volných pozicích a doporučit tak nového uchazeče. Zaměstnanci mohou doporučit potenciálního kandidáta o pracovní místo ústně na personálním oddělení, e-mailem nebo přes sdílený odkaz Jobote. Pokud je doporučený uchazeč přijat, získá zaměstnanec, který nového zaměstnanec doporučil po tříměsíční zkušební době nového pracovníka, peněžitou odměnu. Za doporučení na post CNC operátora je zaměstnanec odměněn jednorázovou částkou 20 000 Kč, za doporučení na ostatní pozice částkou 10 000 Kč.

Další možnou cestou vedoucí k získání zaměstnanců je kontaktování bývalých zaměstnanců. Tuto možnost oslovování někdejších zaměstnanců využívá společnost pouze nárazově a to na základě doporučení mistrů a vedoucích pracovníků, přičemž důležitou roli hrají dobré vztahy a zkušenosti. Minulý rok se tímto způsobem podařilo přivést jednoho bývalého zaměstnance zpět.

Doporučení uchazeče stávajícím zaměstnancem se jeví jako nákladově výhodnější řešení nábory (→S07). Zaměstnanci také obvykle doporučují vhodnější kandidáty ve srovnání například s uchazeči, kteří se hlásí sami na základě inzerátu umístěném na webových stránkách personálních agentur (→S08).

Úřady práce

Spolupráce s úřady práce je téměř zanedbatelná. Personální oddělení sice v předšlých letech podávalo hlášení o volném pracovním místě úřadu práce, to se ale nesetkávalo s odezvou (→W06). Protože se stalo hlášení o volných pracovních pozicích od roku 2012 dobrovolné¹, bylo od něj z důvodu nepřinášení výsledků upuštěno.

Vzdělávací instituce

Společnost intenzivně spolupracuje se Střední školou technickou a ekonomickou Brno, Olomoucká. Střední škola nabízí žákům strojírenské studijní obory, které souvisí s programováním a obsluhou CNC strojů a pořádá rekvalifikační kurzy, a proto je kooperace oboustranně výhodná. Společnost nabízí žákům právě strojírenských studijních oborů možnost čtrnáctidenní praxe a víkendové či letní brigády. Společnost pořádá pro žáky exkurze, prohlídky prostor výroby a také uskutečňuje prezentace firmy. V minulosti se společnost podílela na školní soutěži o nejlepšího obráběče, kdy v hodnotící komisi zasedl jeden z mistrů oddělení obrobny. Vítěz soutěže obdržel hodnotné dárky, které společnost sponzorovala. Jako určitou protihodnotu uvádí střední škola na svých webových stránkách volné pracovní pozice, které spadají do výrobního oddělení. Společnost se také pravidelně účastní Dne firem, který pořádá zmíněná střední škola, kde se prezentuje a přichází s možností spolupráce pro žáky a absolventy.

¹ Podle ustanovení § 35 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění zákona č. 367/2011 Sb., není od 1. ledna 2012 hlášení volných pracovních míst pro zaměstnavatele povinné, ale pouze dobrovolné.

Další spolupracující institucí je Vysoké učení technické v Brně. Tato kooperace není tak častá jako se Střední školou technickou a ekonomickou a nesouvisí s náborem pracovníků do výroby, ale spíše na pozici designerů.

Výhodou spolupráce se vzdělávacími institucemi je možnost prezentace firmy žákům, kteří by mohli být po skončení studia potenciálními zájemci o pracovní místo právě v dané společnosti (→S09). Firma s žáky komunikuje a probouzí v nich zájem o zaměstnání (→S10). Další výhodou je komunikace s učiteli a možné doporučení nejlepších žáků (→S11). Předností této spolupráce je také její finanční nenáročnost (→S12). Slabou stránkou je, že tato cesta získávání zaměstnanců je dlouhá a nábor je pouze sezónní (→W07).

5.2.1 Přehled jednotlivých metod a počtu uchazečů

Společnost si od začátku roku 2017 (data k období od 2. 1. 2017 do 12. 3. 2017) vede týdenní statistiku jednotlivých metod získávání zaměstnanců – inzerát na www.jobs.cz, personální agentury, Jobote a doporučení zaměstnance; ostatní metody nábora se ve sledovaném období nesesetkaly s odezvou, a proto nejsou níže uvedeny.

Následující tabulka shrnuje průměrné týdenní počty uchazečů roztržené podle jednotlivých metod a skutečné počty uchazečů, kteří byli přijati během celého sledovaného období deseti týdnů. Průměrné počty uchazečů za týden nejsou pro větší názornost zaokrouhleny.

Tabulka 3 Přehled metod získávání zaměstnanců a počtu uchazečů

Metoda	Průměrný počet uchazečů za týden	Skutečný počet přijatých uchazečů za celé sledované období
Inzerce na www.jobs.cz	1,8	1
Personální agentury	3,0	4
Jobote	0,2	0
Doporučení zaměstnance	0,6	1
Celkem	5,6	6

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že prostřednictvím personálních agentur se hlásí největší počet uchazečů a také je jich touto cestou nejvíce i přijato.

5.2.2 Přehled jednotlivých metod a jejich nákladů

Následující tabulka zobrazuje přehled průměrných nákladů společnosti XY vynaložených na jednotlivé metody získávání zaměstnanců.

Jako finančně nejnáročnější způsob se ukazuje využívání personálních agentur, které si za doporučení vhodného kandidáta, který je přijat, účtují částku v rozmezí 60 000 až 70 000 Kč. Mezi další finančně náročné metody patří inzerce na webových

stránkách www.jobs.cz a www.prace.cz s průměrnými měsíčními náklady 30 000 Kč.

Inzerce v rádiu probíhala pouze jeden týden a inzerce v lokálních rozhledech a zpravodajích byla pouze jednorázová akce. Letáky v MHD byly vyvěšeny pouze dva měsíce. V součtu bylo za tyto zmíněné tradiční metody zapláceno 99 000 Kč.

Ostatní metody jsou využívány průběžně po celou dobu trvání náboru.

Tabulka 4 Přehled průměrných nákladů jednotlivých metod získávání zaměstnanců

Metoda	Průměrné náklady
Inzerce na www.jobs.cz a www.prace.cz	30 000 Kč/měsíc
Personální agentury	60–70 000 Kč/1 přijatý kandidát
Jobote	2 915 Kč/měsíc
Doporučení zaměstnance	10–20 000 Kč/1 přijatý kandidát
Billboardy	14 285 Kč/měsíc
Letáky v MHD	28 500 Kč/měsíc
Inzerce v rádiu	25 000 Kč/týden
Inzerce v lokálních rozhledech	1 000 Kč/jednorázově
Inzerce v lokálních zpravodajích	16 000 Kč/jednorázově

5.3 Formulace nabídky pracovního místa a profil uchazečů

Nabídka pracovního místa v oddělení obrobny obsahuje všechny důležité údaje – název společnosti, název volné pozice, náplň práce, profil uchazeče, stručné vymezení toho, co firma uchazeči nabízí a dále přesné informace o pozici (místo pracoviště, typ a délka pracovního poměru a kontaktní údaje).

Do oddělení obrobny jsou vyhledáváni zejména zaměstnanci na pozici CNC frézař, CNC soustružník pro malé stroje a frézař a soustružník pro obsluhu klasických strojů. Všechny tyto pozice vyžadují podobnou kvalifikaci a jsou na ně kladeny podobné podmínky. Každý uchazeč by měl mít určitou praxi, ta ale není rozhodující (není požadován minimální počet let praxe) a některé pozice jsou vhodné i pro absolventy.

Profil uchazeče na pozici CNC operátor

Vhodný uchazeč by měl mít zkušenosti s obsluhou a programováním CNC frézy, měl by se dokázat orientovat v normách a v technických podkladech pro obrábění, měl by mít schopnost volby postupu práce, měl by být zručný a zodpovědný a ochotný pracovat ve třísměnném provozu (ranní/odpolední/noční). Minimálním požadovaným vzděláním je odborné vyučení bez maturity.

Profil uchazeče na pozici frézař/soustružník (klasické stroje)

Vhodný uchazeč by měl mít zkušenosti s obsluhou frézy/soustruhu, měl by být schopný orientovat se v normách a v technických podkladech pro obrábění a mít

schopnost volby postupu práce. Dále je požadována manuální zručnost, zodpovědnost a ochota pracovat ve třísměnném provozu. Minimálním požadovaným vzděláním je odborné vyučení bez maturity.

5.4 Využívané metody výběru zaměstnanců

Společnost XY při samotném výběru nových zaměstnanců do oddělení obrobny využívá běžné výběrové nástroje – životopis, pracovní pohovor.

První krokem výběru je zhodnocení strukturovaného životopisu, který kandidáti o volné místo mohou zaslat e-mailem, pomocí elektronického formuláře nebo doručit osobně na personální oddělení. Pokud životopis odpovídá požadavkům společnosti na danou pozici, je uchazeč pozván na výběrový pohovor.

Dalším krokem je uskutečnění pracovního pohovoru, který má běžně polostrukturovanou formu. První část rozhovoru tvoří stručné představení společnosti a dále připravené personální otázky, které jsou v průběhu doplňovány o dotazy, které jsou podle potřeby rozvíjeny v závislosti na individualitě kandidáta. Druhou část rozhovoru vede převážně vedoucí pracovník (mistr obrobny) podle strukturovaného „check listu“ obsahujícího odborné otázky související s pracovní pozicí, na které postupně uchazeč odpovídá. Poslední fází pohovoru je provedení uchazeče po výrobním oddělení. Pohovor probíhá dvěma možnými způsoby a to na základě časových možností personalisty a vedoucího pracovníka. První možnou variantou je, že se rozhovoru účastní uchazeč, personalista i vedoucí pracovník daného oddělení současně a druhou variantou je, že pohovor probíhá nejprve s účastí uchazeče o místo a personalisty a posléze se přidává vedoucí pracovník daného oddělení.

V průběhu rozhovoru není uchazeč podroben žádným testům osobnosti nebo inteligence, ale uchazečům o pozici CNC operátora jsou předloženy výkresy, které souvisí s programováním na CNC strojích a jejich úkolem je těmto výkresům porozumět a stručně popsat algoritmus možného řešení. Díky tomuto postupu zjistí vedoucí pracovník uchazečovy dovednosti a schopnost řešit podobné problémy. Na základě souhrnného posouzení výsledků rozhovoru a vyřešeného úkolu posoudí personalista a vedoucí pracovník vhodnost daného kandidáta.

Pracovní pohovor má obvykle pouze jedno kolo. V závislosti na době konání pohovoru je kandidát informován o výsledcích a případné nabídce hned v daný den konání pohovoru anebo nejpozději druhý den. O eventuální nabídce jsou uchazeči informováni telefonicky a následně e-mailem. V případě, že uchazeč není vybrán, je o této skutečnosti informován e-mailem.

5.5 Poskytované zaměstnanecké benefity

Společnost XY nabízí svým zaměstnancům řadu fixních zaměstnaneckých výhod, ale také jim poskytuje možnost využívat služeb, které umožňuje flexibilní cafeteria systém odměn.

Společnost neprovádí pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity. Zaměstnanci jsou o zaměstnaneckých benefitech informováni nepravidelně. V případě změny v systému benefitů jsou zaměstnanci hromadně informováni e-mailem. Benefit za doporučení zaměstnance je připomínán častěji ve firemním časopise. Informace o zvýhodněných mobilních tarifech a možnostech využívání benefitů Café jsou nepravidelně připomínány na meetinzích. Změny v poskytování benefitů a případné přidávání nových není prováděno v pravidelných intervalech.

5.5.1 Fixní zaměstnanecké benefity

Mezi fixní zaměstnanecké výhody poskytované danou společností patří:

- zvýhodněné stravování,
- 5 týdnů dovolené,
- příspěvek na životní pojištění,
- zvýhodněný mobilní tarif,
- jazykové kurzy,
- sportovní benefity a Multisport Benefit,
- finanční bonusy při životních událostech,
- finanční bonusy za odpracované roky,
- bonusový systém,
- studijní volno,
- čištění pracovního oděvu,
- teambuilding,
- odměna za doporučení zaměstnance,
- příspěvek do systému cafeteria (Benefity Café).

V oblasti stravování nabízí společnost svým zaměstnancům příspěvek na stravování až do výše 87 % ve vlastní závodní jídelně. Pracovníci, kteří pracují na noční směně nebo o víkendu získají stravenku.

Všichni zaměstnanci mají možnost využít 5 týdnů dovolené.

Společnost všem zaměstnancům v pracovním poměru na dobu neurčitou, kteří mají zájem, přispívají částkou 400 Kč na životní pojištění.

Společnost nabízí zvýhodněný tarif od mobilního operátora T-mobile pro každého zaměstnance a jeho tři blízké osoby.

Všem zaměstnancům, kteří mají pracovní smlouvu minimálně na dobu 6 měsíců, nabízí společnost zaplacení jazykových kurzů angličtiny, němčiny nebo češtiny pro cizince, které probíhají v prostorech budovy závodu.

V souvislosti se sportovním vyžitím je ze strany společnosti nabízeno všem zaměstnancům zdarma využívat služby sportovního areálu Šnek ve Šlapanicích během letní sezóny od května do září. V areálu jsou pro zaměstnance k dispozici například kurty na badminton, tenis, beach volejbal, fotbal, nohejbal, basketbal a házenou. Dále je zaměstnancům nabídnuta možnost využívat program Multisport Benefit. Pokud se zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci přihlásí do zmíněného programu, je jim

společností hrazena jedna šestina z hodnoty karty, kterou je možné využívat v síti sportovních a relaxačních zařízení.

U zásadních životních příležitostí jako je svatba, narození dítěte nebo odchod do starobního důchodu získá každý zaměstnanec finanční bonus v hodnotě 2 000 Kč.

Další finanční bonus získávají zaměstnanci při odpracování určitého počtu let. Odměna za 5 odpracovaných let je 5 000 Kč a odměna za 10 odpracovaných let činí 10 000 Kč.

V rámci motivačního bonusového systému je pro zaměstnance kanceláří možné získat odměnu ve výši až 10 % ze mzdy a pro výrobní dělníky, mistry a zaměstnance logistiky a kvality až do výše 13,6 % ze mzdy.

Studujícím zaměstnancům je nabídnuta možnost využít až 6 dní placeného volna v kalendářním roce.

Zaměstnancům pracujícím ve výrobním oddělení je zajištěno čištění pracovního oděvu jednou týdně externí firmou.

V rámci teambuildingu a zlepšování vztahů mezi zaměstnanci jsou pro zaměstnance pořádány různé sportovní a společenské akce, například Sportovní den, Den zdraví a Vánoční večírek.

V souvislosti s náborem nových pracovníků jsou zaměstnanci, kteří doporučí nového zaměstnance, po uplynutí zkušební doby tohoto zaměstnance, odměněni finanční částkou. Za doporučení na pozici CNC operátora je odměna ve výši 20 000 Kč a odměna za doporučení na ostatní pozice je 10 000 Kč. Při doporučení stačí pouze doručit životopis na personální oddělení nebo využít aplikace Jobote.

5.5.2 Zaměstnanecké benefity typu cafeteria

K poskytování benefitů typu cafeteria využívá společnost služeb firmy Edenred (Benefity Café).

Všem zaměstnancům v pracovním poměru na dobu neurčitou přispívá společnost měsíčně částku 260 Kč (neboli 260 bodů) do systému cafeteria. Zaměstnanci mohou tento příspěvek využít v rámci katalogu, který poskytuje firma Edenred. Jedná se o oblast cestování a ubytování, sportu a kultury, wellness, zdravotní péče a zážitků. Dále je možné příspěvek využít pro vzdělávání, jazykové kurzy a autoškoly, další možnost uplatnění je například i při nákupu v optice.

Zaměstnanci mohou benefity čerpat pomocí předplacené karty, elektronických nebo papírových poukázek nebo mohou využít platbu metodou Edenred při nákupu v e-shopech.

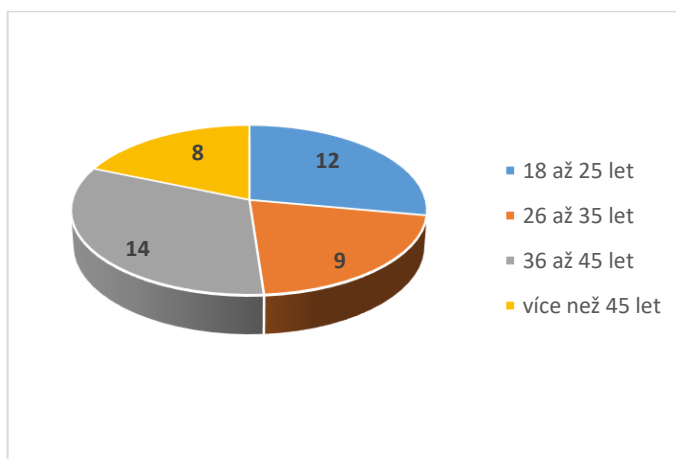
5.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníky, zjišťující spokojenost s poskytovanými benefity, byly rozdány za přítomnosti personální specialistky společnosti XY. Dotazníky byly k dispozici v tištěné podobě pro všechny pracovníky oddělení obrobny. Z celkového počtu 63 rozdaných dotazníků bylo odevzdáno vyplněných 43. Návratnost dotazníkového šetření je cca

68 %. Výsledky dotazníků jsou v následujících grafech uváděny v absolutních hodnotách (nikoliv v procentech).

Otázka č. 1: Do jaké věkové kategorie patříte?

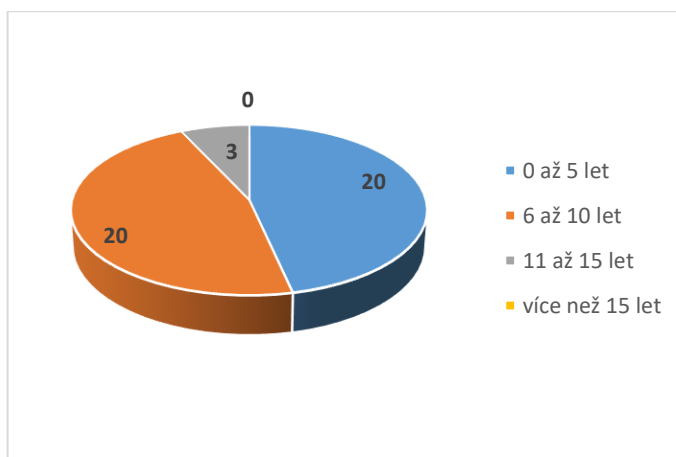
První otázka zjišťovala věkové rozdělení zaměstnanců. Věková kategorie byla rozdělena do čtyř intervalů. Z následujícího grafu vyplývá, že rozdíly mezi jednotlivými věkovými kategoriemi nejsou velké. Největší počet zaměstnanců je ve věku mezi 36 až 45 lety.



Graf 1 Věkové kategorie zaměstnanců

Otázka č. 2: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Druhá otázka zjišťovala počet odpracovaných let v dané společnosti. Počet odpracovaných let byl rozdělen do čtyř intervalů. Z následujícího grafu vyplývá, že většina zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 10 let. Pouze 3 zaměstnanci jsou ve společnosti zaměstnáni 11 a více let.

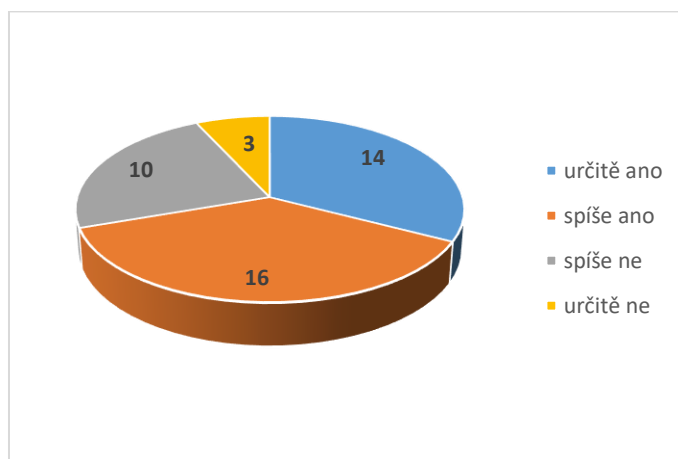


Graf 2 Počet odpracovaných let

Otázka č. 3: *Berete poskytování zaměstnaneckých benefitů za samozřejmost?*

Třetí otázka zjišťovala, jestli zaměstnanci berou poskytování zaměstnaneckých benefitů za samozřejmost. Větší část respondentů, konkrétně 30 pracovníků, se přiklání k tomu, že je poskytování benefitů samozřejmé. Zbýlých 13 zaměstnanců poskytování benefitů jako samozřejmost nepovažuje.

Z důvodu převažujícího počtu zaměstnanců, kteří považují zaměstnanecké benefity za samozřejmé, je nutné této problematice věnovat pozornost.

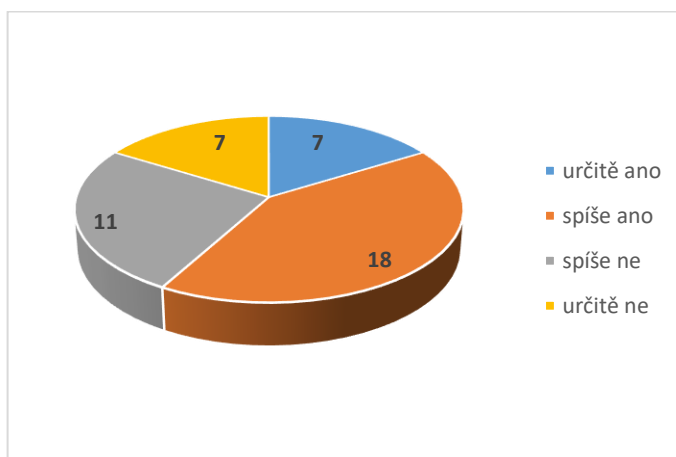


Graf 3 Benefity jako samozřejmost

Otázka č. 4: *Upřednostňujete zaměstnanecké benefity při volbě zaměstnání?*

Čtvrtá otázka zjišťovala, jestli zaměstnanci upřednostňují benefity při výběru zaměstnání. Pro 7 zaměstnanců jsou zaměstnanecké benefity při výběru zaměstnání důležité a určitě je tak při rozhodování upřednostňují, dalších 7 zaměstnanců naopak benefity při volbě pracovního místa určitě nepreferují. Dalších 18 pracovníků odpovědělo, že benefity spíše upřednostňují, zbylí zaměstnanci je spíše neupřednostňují.

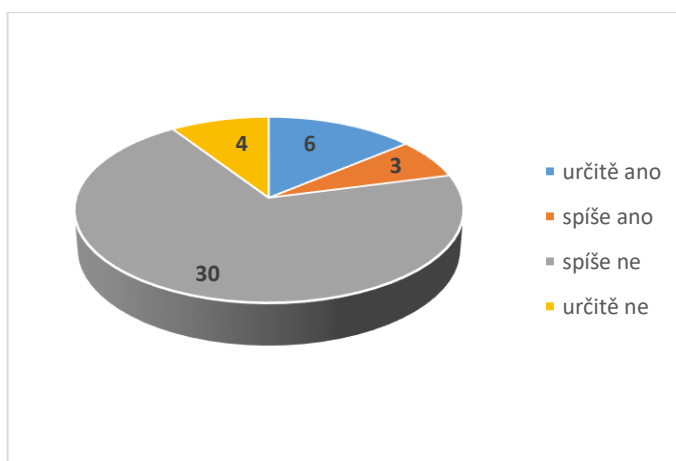
Z výsledků plyne, že v součtu 25 dotazovaných zaměstnanců se při volbě zaměstnání přiklání k upřednostňování pracovního místa s těmi benefity, které jim více vyhovují.



Graf 4 Preference benefitů při volbě zaměstnání

Otázka č. 5: *Bylo by pro Vás neposkytování současných zaměstnaneckých benefitů (nepeněžních) důvodem ke změně zaměstnání?*

Pátá otázka zjišťovala, jestli by zaměstnanci považovali neposkytování současných benefitů jako důvod k odchodu ze společnosti. Většina zaměstnanců by se při neposkytování stávajících benefitů nerozhodla k odchodu a změně zaměstnání. Pro zbývajících 9 zaměstnanců by taková situace znamenala možný odchod ze společnosti.



Graf 5 Změna zaměstnání z důvodu neposkytování benefitů

Otázka č. 6: *V následující tabulce se vyjádřete, jak jste spokojeni s jednotlivými benefity.*

Šestá otázka byla zaměřena na jednotlivé benefity, které jsou zaměstnancům nabízeny. Zjišťovalo se, jak jsou zaměstnanci s benefity spokojeni. Z následující tabulky vyplývá, že jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni se zaměstnaneckou výhodou 5 týdnů dovolené, protože z celkového počtu 43 pracovníků odpovědělo 38, že je určitě spokojeno a 5 spíše spokojeno. Další výhodu, kterou zaměstnanci považují za užitečnou

je čištění pracovního oděvu. U tohoto benefitu se shodlo 31 zaměstnanců a odpovědělo, že jsou určitě spokojeni, 11 pracovníků odpovědělo spíše ano a 1 pracovník o možnosti čištění pracovního oděvu nevěděl. Dalšími výhodami, které se setkaly se spokojeností zaměstnanců, jsou finanční bonusy za odpracované roky, finanční bonusy při životních událostech, odměna za doporučení nového zaměstnance a zvýhodněný mobilní tarif, se kterým je spokojeno 28 respondentů.

Nejméně zaměstnancům vyhovují odměny ve formě sportovních benefitů a karty Multisport Benefit a dále je nejméně využíváno jazykových kurzů. Jedním z důvodů nespokojenosti s benefitem v podobě volného vstupu do sportovního areálu ve Šlapanicích může být jeho umístění. Zaměstnancům nemusí vyhovovat dojíždění a raději využijí prostory ke sportu v blízkosti svého bydliště. Nespokojenost s příspěvkem do programu Multisport Benefit, přestože kartu Multisport je možné uplatnit v zařízeních po celé České republice, může být zapříčiněna pouhým upřednostňováním jiných volnočasových aktivit zaměstnanců, než je sportování. V tomto případě by bylo ucházející zaměřit se na jinou oblast než je sport, nebo zaměstnance intenzivněji informovat o možnostech využívání těchto benefitů, protože je možné, že zaměstnanci neznají podmínky jejich využívání (to plyne také z toho, že 6 pracovníků odpovědělo, že nezná Multisport Benefit a 2 zaměstnanci neví o možnostech sportovního benefitu ve formě vstupu zdarma do sportovního areálu ve Šlapanicích). Benefit ve formě jazykových kurzů vyučovaných v prostorech závodu nevyužívá 22 zaměstnanců, to může být zapříčiněno sníženým zájmem o rozšiřování jazykových znalostí z toho důvodu, že se zaměstnancům ve výrobním oddělení nenaskytá tolik možností tyto znalosti během své práce uplatnit jako například zaměstnancům v kancelářích, kteří tuto možnost uplatnění většinou mají.

S pořádáním Vánočního večírku je spokojeno celkově 24 zaměstnanců a 11 se akce neúčastní. S akcí Sportovní den je spokojeno 21 pracovníků, 6 zaměstnanců je se Sportovním dnem nespokojeno a 16 zaměstnanců se ho vůbec neúčastní. Co se týká Dne zdraví, který proběhl ve společnosti v roce 2016 poprvé, se s úspěchem setkal jen u 19 z dotazovaných, 15 zaměstnanců se nezapojilo a 2 zaměstnanci o této akci vůbec nevěděli. Důvody těchto neúčastí mohou být způsobeny nedostatečnou propagací zmíněných akcí, nespokojeností s předešlými ročníky anebo prostým nezájmem o tyto druhy akcí například kvůli nevhodnému datu a místu pořádání nebo kvůli obecnému nezájmu o společenské akce. Bylo by proto vhodné uvažovat o změnách, lepší propagaci a motivaci k účasti nebo některé z akcí zrušit.

S odměnami typu cafeteria je spokojeno pouze 19 pracovníků, 16 z nich je nespokojených a zbylých 8 zaměstnanců tento benefit vůbec nevyužívá.

V souvislosti s informovaností o jednotlivých benefitech odpovědělo celkem 7 zaměstnanců, že nezná benefit týkající se studijního volna pro studující, 6 zaměstnanců nevědělo o odměně ve formě příspěvku v programu Multisport Benefit, 4 zaměstnanci odpověděli, že nejsou informováni o finančních bonusech při životních událostech a 3 zaměstnanci neznají motivační bonusový systém ve formě peněžité odměny.

Tabulka 5 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

Druh zaměstnaneckého benefitu	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevyužívám tento benefit	Neznám tento benefit
Zvýhodněné stravování	21	11	2	2	7	0
5 týdnů dovolené	38	5	0	0	0	0
Příspěvek na životní pojištění	16	8	8	1	10	0
Zvýhodněný tarif	18	10	4	1	9	1
Jazykové kurzy	8	4	7	1	22	1
Sportovní benefity (přes léto ve sportovním areálu u Šenka ve Šlapanicích)	7	4	5	2	23	2
Multisport Benefit	4	6	5	3	19	6
Finanční bonusy při životních událostech	22	12	0	0	5	4
Finanční bonusy za odpracované roky	25	12	3	2	1	0
Bonusový systém (odměny)	13	9	8	9	1	3
Studijní volno pro studující	4	7	3	3	19	7
Čištění pracovního oděvu	31	11	0	0	0	1
Odměna za doporučení nového zaměstnance	19	12	1	3	8	0
Vánoční večírek	12	12	6	2	11	0
Sportovní den	9	12	3	3	16	0
Den zdraví	6	13	5	2	15	2
Den otevřených dveří	7	13	5	2	16	0
Cafeteria	11	8	7	9	8	0

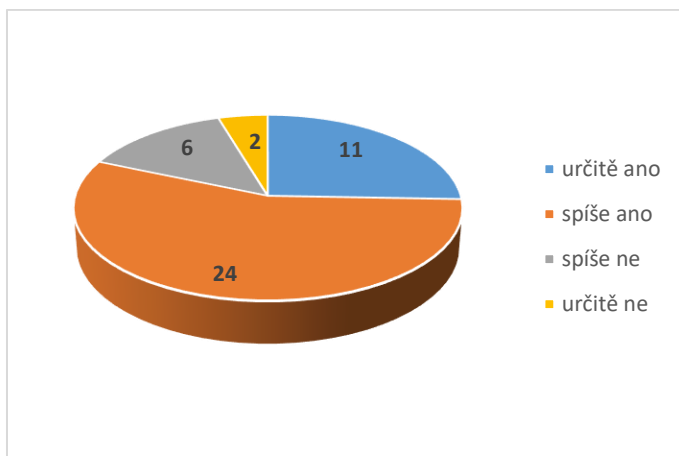
Otázka č. 7: Pokud postrádáte nějaké zaměstnanecké benefity, jaké to jsou?

Sedmá otázka dávala zaměstnancům prostor zmínit zaměstnanecké benefity, které jim v současné nabídce chybí a u kterých by si přáli jejich zavedení. Možnost vyjádření se v této otázce využilo pouze 19 zaměstnanců, z toho 2 zaměstnanci uvedli, že žádné jiné benefity nepostrádají a 2 zaměstnanci by preferovali navýšení mzdy před poskytovanými benefity.

Celkem 4 zaměstnanci by ocenili možnost výběru mezi zvýhodněným stravováním v závodní jídelně a obdržením stravenek. Dalším postrádaným benefitem je příspěvek na dopravu, který zmínilo 5 pracovníků. Další 3 odpovědi obsahovaly požadavek na příspěvek na penzijní připojištění. Dále byl mezi postrádanými odměnami dvakrát zmíněn 13. plat a finanční bonus za nízkou nemocnost a dále bylo požadováno poskytnutí možnosti ubytování pro zaměstnance, změna v motivačním bonusovém systému a prémie.

Otázka č. 8: Myslíte si, že jste ze strany společnosti dostatečně informováni o možnostech a podmínkách využívání nabízených benefitů?

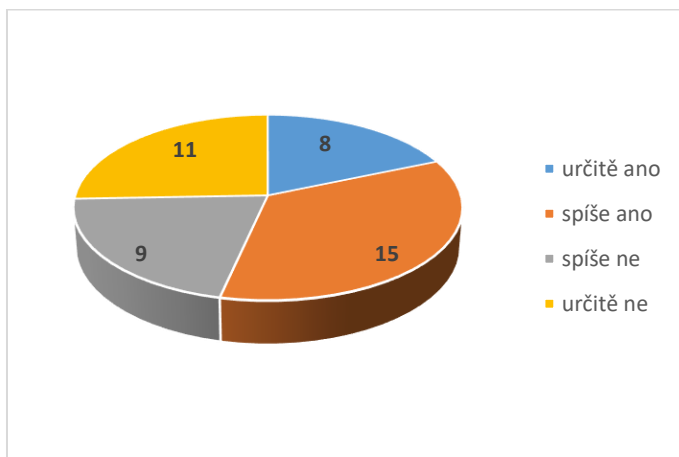
Osmá otázka byla zaměřena na informovanost a povědomí zaměstnanců o možnostech a podmínkách využívání nabízených benefitů. Většina zaměstnanců se o dostatečné informovanosti o poskytování benefitů vyjádřila kladně, celkem 35 zaměstnanců si myslí, že je společnost o možnostech využívání benefitů dostatečně informuje. Zbýlých 8 respondentů nepovažuje toto informování za přijatelné.



Graf 6 Informovanost o možnostech využívání benefitů

Otázka č. 9: Měla by být podle Vašeho názoru výše zaměstnaneckých benefitů závislá na pracovních výsledcích zaměstnance?

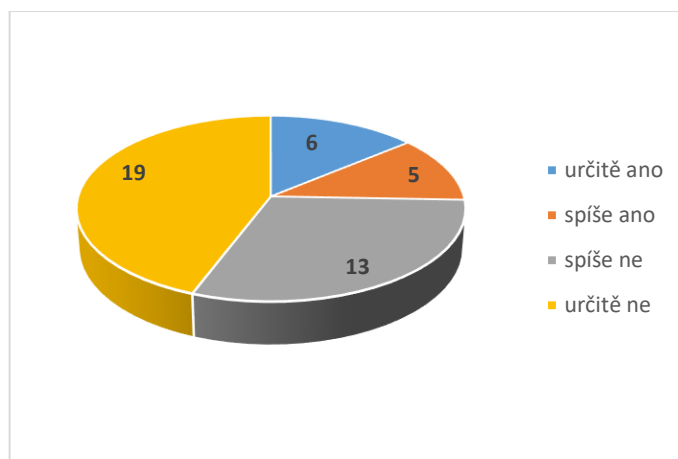
Devátá otázka zjišťovala, jestli si zaměstnanci myslí, že by měla být výše zaměstnaneckých odměn závislá na pracovních výsledcích zaměstnance. Z následujícího grafu vyplývá, že 23 zaměstnanců se přiklání k názoru, že by výše zaměstnaneckých výhod měla být závislá na výsledcích zaměstnance a 20 zaměstnanců je proti této závislosti.



Graf 7 Závislost výše benefitů na výsledcích zaměstnance

Otázka č. 10: Upřednostnili byste navýšení finančního příspěvku v systému bonusů cafeteria na úkor některého jiného (jakéhokoliv) pevně daného benefitu?

Poslední otázka zjišťovala, jestli by zaměstnanci preferovali zvýšení příspěvku v systému bonusů cafeteria na úkor jiného benefitu. Z následujícího grafu vyplývá, že většina zaměstnanců by si nepřála navýšení příspěvku v cafeteria systému na úkor jiného benefitu. Pouze 11 zaměstnanců by tuto změnu uvítalo.



Graf 8 Preference cafeteria na úkor jiného benefitu

5.7 Testování závislosti

Testování závislosti mezi slovními znaky proběhlo na základě vyhodnocených odpovědí na otázky (*Do jaké věkové kategorie patříte?* a *Upřednostnili byste navýšení finančního příspěvku v systému bonusů cafeteria na úkor některého jiného (jakéhokoliv) pevně daného benefitu?*) dotazníkového šetření. Výsledky byly shrnuty do následující kontingenční tabulky, ve které jsou kromě skutečných četností uvedeny i vypočítané teoretické četnosti.

Tabulka 6 Skutečné a teoretické četnosti odpovědí

Zvýšení příspěvku v cafeteria systému na úkor jiného benefitu									
Věk	Určitě ano		Spíše ano		Spíše ne		Určitě ne		Celkem
	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	Skutečná četnost	Teoretická četnost	
18 až 25	0	1,67	1	1,39	5	3,63	6	5,30	12
26 až 35	1	1,26	1	1,05	4	2,72	3	3,98	9
36 až 45	2	1,95	3	1,63	4	4,23	5	6,19	14
více než 45	3	1,12	0	0,93	0	2,42	5	3,53	8
Celkem	6	6,00	5	5,00	13	13,00	19	19,00	43

Podle níže provedeného výpočtu vyšlo testové kritérium 11,80. Kritická hodnota odpovídající zvolené hladině významnosti $\alpha = 0,05$ je podle statistických tabulek rovna hodnotě $\chi^2_{0,95}(9) = 16,9$. Testové kritérium je menší než kritická hodnota, a proto se hypotéza H_0 nezamítá. Z tohoto důvodu nebyla prokázána závislost mezi věkem zaměstnance a upřednostněním bonusů typu cafeteria na úkor jiných pevně daných.

$$\begin{aligned} \chi^2 = & \frac{(0 - 1,67)^2}{1,67} + \frac{(1 - 1,39)^2}{1,39} + \frac{(5 - 3,63)^2}{3,63} + \frac{(6 - 5,30)^2}{5,30} + \frac{(1 - 1,26)^2}{1,26} \\ & + \frac{(1 - 1,05)^2}{1,05} + \frac{(4 - 2,72)^2}{2,72} + \frac{(3 - 3,98)^2}{3,98} + \frac{(2 - 1,95)^2}{1,95} \\ & + \frac{(3 - 1,63)^2}{1,63} + \frac{(4 - 4,23)^2}{4,23} + \frac{(5 - 6,19)^2}{6,19} + \frac{(3 - 1,12)^2}{1,12} \\ & + \frac{(0 - 0,93)^2}{0,93} + \frac{(0 - 2,42)^2}{2,42} + \frac{(5 - 3,53)^2}{3,53} \doteq \mathbf{11,80} \end{aligned}$$

5.8 Doporučení k metodám získávání zaměstnanců

Z vyhodnocení současného stavu nábory a výhod a nevýhod jednotlivých metod získávání zaměstnanců vyplývá, že nejefektivnějším nástrojem získávání pracovníků jsou personální agentury. Pomocí personálních agentur bylo nalezeno nejvíce uchazečů, kteří byli přijati. Na druhou stranu, využívání těchto služeb je poměrně finančně náročné. Nicméně by bylo žádoucí nadále s těmito agenturami spolupracovat. Z důvodu stále častějšího doporučování stejných kandidátů vícero agenturami, by bylo ale dobré zúžit jejich počet s ohledem na to, jak často agentury spolupracují a jak kvalitní kandidáty doporučují. Kocianová (2010) doporučuje z důvodu možné neserióznosti některých dodavatelů věnovat výběru zprostředkovatele značnou pozornost a zajímat se o reference uvažovaných dodavatelských společností.

Dalším využívaným nástrojem, který je nutný zachovat, je inzerce na stránkách www.jobs.cz a www.prace.cz. Inzerce na zmíněných webových stránkách je v současnosti velice důležitá, protože mnoho lidí hledajících práci se obrací právě na tyto portály s pracovními nabídkami.

Vývoj vlastních webových stránek a využívání sociálních médií je v dnešní době žádoucí, proto je spuštění těchto nástrojů důležitým krokem ve stávajícím procesu nábory. Díky vytvoření vlastních webových stránek s inzercí nabídek pracovních míst se společnost dostane rychleji do povědomí lidí. Vytvořené profily na sociálních sítích by měly být vždy aktuální a bylo by dobré přidávat v pravidelných intervalech příspěvky, díky kterým bude společnost pro sledující uživatele zajímavá. V souvislosti s využitím internetu se nabízí možnost internetové reklamy, například na sociální síti Facebook. Inzerce na Facebooku umožňuje zacílit na požadovaný segment vymezený například věkem, pohlavím a geografickým umístěním.

Metoda doporučení zaměstnance je z hlediska menší finanční náročnosti ucházející a je třeba stávající zaměstnance o tomto způsobu intenzivněji informovat a zapojit je. Možností, jak lépe zaměstnance o této metodě informovat je rozeslání e-mailů o konkrétních možnostech doporučení a také s návodem, jak používat sdílený odkaz s inzerátem přes Jobote a umístění tohoto výrazného a jednoduchého postupu na nástěnky v budovách společnosti. Odkaz Jobote s inzercí volných míst se neseťká s očekávanou odezvou možná právě proto, že jsou zaměstnanci nedostatečně informovaní o jednoduchosti jeho sdílení. Další možností, jak zvýšit počet zaměstnanců, kteří doporučí nového uchazeče, je zvýšit odměnu, kterou stávající zaměstnanec získá. V případě upuštění od klasického finančně náročného inzerování by se mohly nevyužité prostředky vynaložit právě k příležitosti navýšení odměny za doporučení.

Co se týká klasického inzerování, tak z uvedené statistiky a shrnutí výhod a nevýhod plyne, že je tato metoda finančně náročná a zároveň neefektivní, protože nebyl zaznamenán žádný ohlas. Celková hodnota vynaložených nákladů na tradiční formu inzerování za náborové období se pohybuje okolo částky 299 000 Kč (v ceně jsou zahrnuty náklady proběhnutých akcí (letáky, rozhlas a rádio) a náklady týkající se billboardů v období 7/2016–8/2017). Z těchto důvodů se nabízí řešení od těchto nástrojů částečně nebo zcela upustit. Při pokračování ve využívání tradičního způsobu inzerování, by bylo dobré uvést na billboardy, letáky a podobně i výši mzdy, aby byla nabídka jednoznačnější a přitažlivější. Uvádět výši mzdy a zaměstnanecké benefity v nabídce volného pracovního místa doporučuje Armstrong a Taylor (2015) z důvodu upoutání pozornosti a větší důvěryhodnosti. Klasickou inzercí je možné využít například prostřednictvím umístění reklamy v brněnském periodiku Šalina místo inzerce v lokálních zpravodajích, cena za inzercí v brněnském měsíčníku závisí na velikosti umístěné reklamy (například cena inzerátu o velikosti 1/3 strany činí 10 000 Kč).²

Jako možný návrh nového nástroje vhodného k získávání zaměstnanců se jeví zintenzivnění spolupráce se Střední školou technickou a ekonomickou v Brně, která mimo jiné pořádá rekvalifikační kurzy zaměřené na programování a obsluhu CNC strojů. Bylo by vhodné využít právě těchto kurzů a zapojit se do jejich průběhu, například nabídnutím prostor a strojů pro účel výuky kurzů, prezentování společnosti na těchto kurzech a nabídnutí pracovního místa úspěšným účastníkům. V průběhu kurzu by bylo dobré v prostorách výuky umístit informativní letáky nebo plakáty. Krátká prezentace společnosti by mohla probíhat za účasti personálního pracovníka a vedoucího pracovníka výrobního oddělení vždy v úvodní lekci probíhaného kurzu. Po vykonání závěrečné zkoušky všech účastníků by se společnost mohla připomenout a absolventům nabídnout konkrétní pracovní pozici.

Pro méně kvalifikovanou práci jako je například pomocný pracovník ve výrobě se nabízí možnost využití služby agentur práce, které vyhledají potřebného pracovníka a postarají se o veškerou administrativu s tím spojenou. Tímto způsobem by se

² Celý ceník je uveden na webových stránkách časopisu Šalina www.salina-brno.cz.

veškeré soustředění mohlo orientovat pouze na vyhledávání pracovníků pro více kvalifikovanou činnost.

Následující dvě tabulky shrnují výhody a nevýhody jednotlivých metod získávání zaměstnanců, které jsou využívány při náboru do společnosti XY.

Tabulka 7 Shrnutí výhod jednotlivých metod získávání zaměstnanců

Metoda	Označení	Výhody
Online recruitment	S01	Větší povědomost o firmě díky vlastním webovým stránkám.
	S02	Možnost rychlé aktualizace volných pozic na vlastních webových stránkách.
	S03	Vysoká návštěvnost webů personálních agentur a pracovních portálů.
Sociální média	S04	Rychlost šíření a značný dosah.
	S05	Finanční nenáročnost.
Klasické inzerování	-	-
Zprostředkovatelské agentury	S06	V současnosti přináší nejlepší výsledky.
Doporučení a kontaktování bývalých zaměstnanců	S07	Nákladově výhodnější řešení.
	S08	Vhodnější uchazeči.
Úřady práce	-	-
Vzdělávací instituce	S09	Možnost prezentace potenciálním zájemcům o zaměstnání.
	S10	Komunikace s potenciálními zájemci.
	S11	Komunikace s odborníky (učiteli) a jejich možné doporučení nového zaměstnance.
	S12	Finanční nenáročnost.

Tabulka 8 Shrnutí nevýhod jednotlivých metod získávání zaměstnanců

Metoda	Označení	Nevýhody
Online recruitment	W01	Vysoké náklady na inzerování na webu personálních agentur a pracovních portálech.
Sociální média	-	-
Klasické inzerování	W02	Vysoké náklady a časová náročnost.
	W03	V současnosti bez výsledku.
Zprostředkovatelské agentury	W04	Časté doporučení totožných uchazečů od různých agentur.
	W05	Vysoké náklady.
Doporučení a kontaktování bývalých zaměstnanců	-	-
Úřady práce	W06	Bez odezvy.
Vzdělávací instituce	W07	Časová náročnost a sezónnost.

5.8.1 Možný návrh metod získávání zaměstnanců

Pro získávání zaměstnanců do výrobního oddělení by bylo vhodné využívat těchto nástrojů:

- personální agentury (ve sníženém počtu než je dosavadní);
- inzerce na portálech www.jobs.cz a www.prace.cz;
- vlastní webové stránky, profily na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn);
- reklama na Facebooku;
- doporučení stávajícími zaměstnanci;
- inzerce přes Jobote;
- inzerce v brněnském měsíčníku Šalina;
- spolupráce se střední školou při pořádání rekvalifikačních kurzů;
- agentury práce pro méně kvalifikovanou práci.

5.9 Doporučení k systému benefitů

Poskytování zaměstnaneckých benefitů se v současnosti stává nástrojem boje o zaměstnance. Aby firma nabízela benefity, o které mají zaměstnanci zájem, a tím je motivovala k práci a zabránila jejich odchodu, je nutné provádět průzkum spokojenosti, a přizpůsobit tak zaměstnanecké výhody preferencím svých zaměstnanců. Je pravděpodobné, že zaměstnanci různých oddělení upřednostňují jiné typy odměn a proto se nabízí zavést takový systém benefitů, který by umožňoval každému zaměstnanci vybrat si podle svých potřeb.

Systém benefitů ve společnosti XY je pro všechny zaměstnance pevně daný s jednou složkou typu cafeteria (Benefity Café), která umožňuje zaměstnancům vybrat si z katalogu nabídek a čerpat tak benefit podle jejich zájmu.

K průzkumu spokojenosti se současně poskytovanými benefity sloužilo dotazníkové šetření, které proběhlo za účasti zaměstnanců pracujících ve výrobě (oddělení obrobna).

Benefity, které se mezi zaměstnanci setkaly s největší spokojeností, je 5 týdnů dovolené, čištění pracovního oděvu, finanční odměny za odpracované roky a finanční odměny při životních událostech. Naopak benefity, které se nesetkaly s velkým úspěchem, jsou zejména sportovní benefity, které poskytují zaměstnancům volný vstup do sportovního areálu ve Šlapanicích, a Multisport Benefit.

Přestože 34 z dotazovaných zaměstnanců by při neposkytování současných benefitů neměnilo své stávající zaměstnání, je vhodné zjišťovat úroveň jejich spokojenosti a uchopit benefity správným způsobem, aby sloužily k motivaci a vytvářely v zaměstnancích loajalitu a kladný vztah k organizaci.

K vyvození závěrů, které by byly aplikovatelné pro celou společnost XY, by bylo nutné provést průzkum spokojenosti pomocí dotazníků, kterého by se zúčastnili všichni zaměstnanci firmy. Tyto průzkumy by bylo vhodné provádět v pravidelných intervalech, protože preference zaměstnanců se mění. Také je vhodné sledovat vývoj konkurence a přizpůsobovat se změnám, které jsou prováděny v konkurenčních podnicích.

Z průzkumu personální agentury Grafton Recruitment³ vyplývá, že se zaměstnanci napříč různými obory shodují na tom, že výše zaměstnaneckých benefitů by měly být alespoň o 100 % vyšší, než tomu je v současnosti. Z výsledků tohoto průzkumu vyplývá, že mezi dělnickými profesemi jsou preferovány benefity ve formě 13. platu a dovolené navíc. Pro pracovníky v kancelářích je podle výzkumu nejpřínosnější jazykový kurz nebo pružná pracovní doba. Zaměstnanci v oblasti IT nejvíce oceňují home office, možnost práce s nejmodernějšími technologiemi a práci na zajímavých projektech.

Z výsledků dotazníkové šetření, které proběhlo ve firmě XY k účelům této bakalářské práce, vyplývá, že zaměstnanci výrobního oddělení nejvíce preferují dovolenou navíc, což potvrzuje zmiňovaný průzkum společnosti Grafton Recruitment. Benefit ve formě 13. platu byl u dotazovaných zaměstnanců společnosti XY několikrát zmíněn jako benefit, který postrádají.

5.9.1 Možný návrh systému benefitů

Možným řešením změny v soustavě benefitů by bylo vytvoření systému v podobě „jádra“, který popisuje Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005). V tomto případě by systém tvořilo několik pevně daných benefitů, které by byly určeny všem zaměstnancům, a dále by byla možnost výběru v rámci určité nabídky. Výhoda v zavedení volitelného systému benefitů spočívá podle Bláhy, Meteiciuce a Kaňákové (2005) ve zlepšení image firmy a rostoucí loajalitě zaměstnanců.

Změny jsou založeny na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření, a proto by měly vést k větší spokojenosti zaměstnanců.

³ Průzkum zaměstnaneckých benefitů, který pořádala personální agentura Grafton Recruitment vyšel v září 2016 a zúčastnilo se ho 1 758 respondentů.

Jádro tohoto systému by mohlo být tvořeno 5 týdny dovolené, finančními bonusy za odpracované roky a finanční bonusy při životních událostech, odměnou za doporučení nového zaměstnance, zvýhodněným stravováním anebo stravenkami (možnost volby mezi zvýhodněným stravováním a stravenkami). Stravenky je možné zaměstnancům nabídnout ve formě e-stravenky (e-stravenky mimo jiných nabízí také firma Edenred). Každý zaměstnanec, který by si místo zvýhodněného stravování zvolil stravenky, by získal kartu, která nahrazuje klasické papírové stravenky. Tato karta umožňuje bezkontaktní platbu prostřednictvím platebních terminálů. Poskytování e-stravenek namísto těch klasických by tak bylo pohodlnější jak pro společnost, tak pro zaměstnance. Dále je možné do jádra s pevnými benefity zahrnout případně i tradičně pořádané akce, jako je Vánoční večírek a podobně. Místo stávajících sportovních benefitů a Multisport Benefit by mohla společnost pro své zaměstnance pořádat sportovní turnaje (například ve fotbale, volejbale či basketbale), při kterých by se mimo jiné mohli zaměstnanci lépe poznat, a sloužily by tak zároveň i jako teambuilding.

Do volitelné nabídky odměn by mohl být zahrnut zvýhodněný mobilní tarif, jazykové kurzy, příspěvek na životní pojištění a příspěvek na penzijní připojištění (který ve stávajícím systému chybí a někteří zaměstnanci jej postrádají), čištění pracovního oděvu, studijní volno pro studující, příspěvek do systému cafeteria (bonusy Café od společnosti Edenred) a příspěvek na dopravu, který vychází z požadavků dotazníkového šetření.

Volitelná část systému benefitů by měla být určena limitem čerpání a to buď stejným pro všechny zaměstnance, anebo podle mírně převažujícího vyjádření zaměstnanců v dotaznících záviset na výkonu zaměstnance.

Náklady společnosti XY na systém poskytovaných benefitů by se při zavedení navrhovaného volitelného systému neměly navyšovat, protože část stávajících benefitů byla zrušena, a tím by tak při správně zvoleném limitu čerpání z nabídky odměn mělo dojít ke kompenzaci.

Tabulka 9 Návrh na systém benefitů

Jádro	Volitelná nabídka
5 týdnů dovolené	zvýhodněný mobilní tarif
finanční bonusy za odpracované roky	jazykové kurzy
finanční bonusy při životních událostech	příspěvek na životní pojištění
odměna za doporučení nového zaměstnance	příspěvek na penzijní připojištění
zvýhodněné stravování nebo e-stravenky	čištění pracovního oděvu
(Vánoční večírek, Den zdraví, sportovní turnaje)	studijní volno pro studující
	příspěvek do systému cafeteria
	příspěvek na dopravu

Do volitelné nabídky benefitů je doporučeno zahrnout příspěvek na penzijní připojištění (příspěvek k doplňkovému penzijnímu spoření), který byl uveden jako postrádající benefit v odpovědích dotazníku. Tento příspěvek je pro zaměstnavatele

daňově uznatelným nákladem.⁴ Průměrná výše příspěvku na penzijní připojištění od zaměstnavatele se pohybuje okolo 500 Kč.⁵

Příspěvek na dopravu zaměstnanců do práce je daňově uznatelným nákladem, pokud je právo zaměstnance na tento příspěvek upraveno některým z interních dokumentů firmy.⁶ Pro zaměstnance, kteří bydlí v Brně, by za každou směnu mohla být vyplacena například částka 27 Kč, která představuje hodnotu jednorázové jízdenky MHD. Pro zaměstnance, kteří bydlí mimo Brno, by mohl být tento příspěvek určován podle najetých kilometrů, maximálně ale oceněn například částkou 50 Kč.

⁴ Podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů je příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázán na účet jeho zaměstnance u penzijní společnosti a příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření poukázán na účet jeho zaměstnance u penzijní společnosti osvobozen od daně.

⁵ Průměrná částka příspěvku na penzijní připojištění od zaměstnavatele je uvedena na webové stránce www.prispevky.cz

⁶ Tato podmínka vyplývá ze zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo doporučit možné návrhy metod získávání zaměstnanců do výrobní činnosti. Toto doporučení bylo vytvořeno na základě zhodnocení slabých a silných stránek současně využívaných metod, které proběhlo v rámci řízených rozhovorů s pracovníky personálního oddělení. Dále bylo cílem doporučit změny v systému benefitů, který by povedl k větší spokojenosti zaměstnanců. Tyto změny byly doporučeny na základě dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci výrobního oddělení.

Společnost XY využívá k náboru zaměstnanců do výrobního oddělení velké množství nástrojů. Některé používané metody získávání zaměstnanců jsou značně finančně náročné a zároveň neefektivní. Proto by bylo vhodné některé neefektivní nástroje přestat používat a naopak začít používat moderní způsoby nábory, které by se mohly setkat s větší odezvou. Metody, které by bylo ucházející vyřadit, jsou klasické způsoby inzerování ve formě billboardů, inzercí ve zpravodajích a drahá reklama v rádiu. Pokud by společnost trvala na zachování tradičního způsobu inzerování, je možné využít místo lokálních zpravodajů brněnské periodikum Šalina (tím se propojí reklama v periodiku a reklama v MHD, protože časopis Šalina je k dispozici ve vozech městské hromadné dopravy).

Jako modernější způsob hledání nových zaměstnanců by bylo vhodné v souvislosti s vytvořením stránky na sociální síti Facebook také využít možností placené reklamy na této sociální síti, která skýtá mnoho možností včetně přesného zacílení na konkrétně požadovanou skupinu uživatelů.

Poslední navrhovanou metodou získávání zaměstnanců je větší využití spolupráce se Střední školou technickou a ekonomickou, Olomoucká, která mimo jiné pořádá rekvalifikační kurzy pro obsluhu CNC strojů. Těchto kurzů by bylo vhodné využít k prezentaci firmy a nabídky volných míst pro účastníky.

Co se týká systému benefitů, který je v současnosti zaměstnancům poskytován, je možné provést několik změn vyplývajících z dotazníkového šetření, které by mohly přinést větší spokojenost. Návrhem na zlepšení je vytvoření systému benefitů ve formě jádra, které bude obsahovat pevně dané benefity pro všechny zaměstnance a dále budou mít zaměstnanci možnost si vybrat podle svých preferencí z volitelné nabídky, která bude omezena limitem. Do systému benefitů je možné přidat možnost volby mezi zvýhodněným stravováním a e-stravenkami, dále poskytování příspěvku na penzijní připojištění a příspěvek na dopravu. Benefity, které by bylo možné zrušit na základě jejich nevyužívání a nespokojenosti, jsou sportovní benefity a Multisport Benefit. Prostředky, které by byly ušetřeny zrušením těchto benefitů by mohly být investovány do nově navrhovaných.

Pro zásadnější změny v systému zaměstnaneckých benefitů by bylo potřebné provést dotazníkové šetření za účelem průzkumu spokojenosti, kterého by se zúčastnili všichni zaměstnanci.

7 Literatura

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BENEŠOVÁ, Jana, 2014. *Firemní hity: nadčasové benefity*. Liberec: Centrum Kašpar. 45 s. ISBN 978-80-905552-6-6.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BOHDALOVÁ, Marie, 2015. Benefity: příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění. *Účtování: Jasně a srozumitelně* [online]. [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Benefity-prispevek-zamestnavatele-na-penzijni-pripojisteni-a-soukrome-zivotni-pojisteni&idc=203>

BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ, 2010. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-3243-5.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

DĚRGEL, Martin, 2012. Příspěvek na dopravu zaměstnanců do práce. *Portál Pohoda* [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-na-dopravu-zamestnancu-do-prace/>

DPMB, a.s., 2017. Ceník inzerce. *Šalina: Měsíčník pro příjemné cestování městskou dopravou* [online]. [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://www.salina-brno.cz/inzerce>

DUDA, Jiří, 2004. *Zaměstnanecké výhody v systému řízení lidských zdrojů*. Disertační práce. Brno: MZLU v Brně.

DUDA, Jiří, 2005. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. 64 s. ISBN 80-7157-895-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JURÍČKA, 2013. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing. 79 s. ISBN 978-80-7418-164-1.

FALLON TAYLOR, Nicole, 2016. Hiring in the Digital Age: What's Next for Recruiting? *Business News Daily* [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://www.businessnewsdaily.com/6975-future-of-recruiting.html>

Grafton Recruitment, 2016. Firmy bojují o zaměstnance novými benefity. *Grafton Recruitment* [online]. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/mediální-zona/tiskove-zpravy/firmy-bojuji-o-zamestnance-novymi-benefity>

Grafton Recruitment, 2016. Průzkum benefitů. *Grafton recruitment* [online]. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/pro-firmy/nase-pruzkumy/pruzkum-benefitů>

HABERLOVÁ, Věra a Renáta KYZLINKOVÁ, 2009. *Rodinné potřeby zaměstnanců*. Praha: VÚPSV. 61 s. ISBN 978-80-7416-053-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2014. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. 206 s. ISBN 978-80-248-3789-5.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JANOŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada. 116 s. ISBN 80-247-1364-0.

JOUZA, Ladislav, 2007. *Průvodce zaměstnaneckými výhodami*. Praha: BMSS-Start. 79 s. ISSN 1214-0813.

KADLEC, Michal, 2016. Stravenky z pohledu daňového a účetního. *Portál Pohoda* [online]. [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/stravenky-z-pohledu-danoveho-a-ucetniho/>

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk, 2004. *Výběr zaměstnanců*. Praha: Linde. 175 s. ISBN 80-86131-53-X.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, Ivan, 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

PELC, Vladimír, 2005. *Zaměstnanecké benefity, čili, Sociální fond v praxi*. Praha: Soudy. 175 s. ISBN 80-86846-04-0.

Příspěvky, 2017. Příspěvek na penzijní připojištění pro rok 2017. *Příspěvky v roce 2017* [online]. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisteni>

REES, Gary a Paul SMITH, 2014. *Strategic human resource management: an international perspective*. Los Angeles: Sage. 556 s. ISBN 978-1-4462-5585-8.

ROSOIU, Ondina a Cristian POPESCU, 2016. E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatika Economica* [online]. 20(2), 46–55 [cit. 2016-11-30]. DOI: 10.12948/issn14531305/20.2.2016.05. ISSN 14531305.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TOTH, Daniel, 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint. 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

ZIKMUND, Martin, 2010. Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. *BUSINESSVIZE* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění zákona č. 367/2011 Sb.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

8 Seznam obrázků

Obrázek 1	Organizační struktura společnosti XY	27
Graf 1	Věkové kategorie zaměstnanců.....	37
Graf 2	Počet odpracovaných let.....	37
Graf 3	Benefity jako samozřejmost.....	38
Graf 4	Preference benefitů při volbě zaměstnání	39
Graf 5	Změna zaměstnání z důvodu neposkytování benefitů.....	39
Graf 6	Informovanost o možnostech využívání benefitů	42
Graf 7	Závislost výše benefitů na výsledcích zaměstnance	42
Graf 8	Preference cafeteria na úkor jiného benefitu	43

9 Seznam tabulek

Tabulka 1	Stav zaměstnanců ve výrobě.....	28
Tabulka 2	Stav zaměstnanců v oddělení obrobny	28
Tabulka 3	Přehled metod získávání zaměstnanců a počtu uchazečů.....	32
Tabulka 4	Přehled průměrných nákladů jednotlivých metod získávání zaměstnanců.....	33
Tabulka 5	Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	41
Tabulka 6	Skutečné a teoretické četnosti odpovědí	43
Tabulka 7	Shrnutí výhod jednotlivých metod získávání zaměstnanců	46
Tabulka 8	Shrnutí nevýhod jednotlivých metod získávání zaměstnanců	47
Tabulka 9	Návrh na systém benefitů.....	49

Přílohy

A Otázky pro řízený rozhovor

Příklady otázek orientovaných na metody získávání zaměstnanců

1. Jaké metody získávání zaměstnanců využíváte při náboru pracovníků do výroby – oddělení obrobny?
 - a. Využíváte možností online recruitmentu? Inzerujete nabídky zaměstnání na svých webových stránkách, na stránkách pracovních serverů nebo personálních agentur?
 - b. Využíváte k náboru zaměstnanců do výroby sociální média – Facebook, Twitter, LinkedIn?
 - c. Využíváte inzerci v novinách, billboardy nebo letáky?
 - d. Inzerujete nabídky pracovních míst ve výrobě na intranetu, rozesíláte je zaměstnancům e-mailem?
 - e. Doporučují současní zaměstnanci potenciální uchazeče o zaměstnání? Pokud ano, jaké odměny poskytujete za doporučení nového zaměstnance, za jakých podmínek?
 - f. Využíváte služeb personálních agentur? S kolika agenturami spolupracujete?
 - g. Spolupracujete s úřady práce?
 - h. Spolupracujete se vzdělávacími institucemi (střední školy, učiliště)? Pokud ano, jakým způsobem? Pořádáte dny otevřených dveří? Pokud ano, jsou úspěšné?
 - i. Kontaktujete bývalé zaměstnance s nabídkou volné pracovní pozice?
2. Vedete databázi jednotlivých metod získávání zaměstnanců? Ptáte se uchazečů o zaměstnání, kde se o nabídce dozvěděli?
3. Jaké metody používáte při samotném výběru zaměstnanců?
 - a. Pohovor (kolik lidí je přítomno, kolik má pohovor kol).
 - b. Životopis.
 - c. Testy osobnosti, praktické zkoušky a testy způsobilosti.

Příklady otázek orientovaných na systém benefitů

1. Jaký systém benefitů nabízíte – fixní, flexibilní? Jaké konkrétní benefity poskytujete?
2. Provádíte pravidelné průzkumy spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami?
3. Jakým způsobem informujete zaměstnance o možnostech využívání odměn?
4. Jak často odměny měníte a přidáváte nové?

B Dotazník

Vážení zaměstnanci,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který se týká zaměstnaneckých benefitů, které jsou Vám poskytovány. Vámi vyplněné dotazníky využiji ke zpracování své bakalářské práce. Data budou zpracovávána citlivě a budou určena pouze pro účely bakalářské práce. Výsledky budou poskytnuty Vám a personálnímu oddělení. Prosím o pravdivé a upřímné odpovědi.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění zabere jen pár minut. Při vyplňování prosím zaškrtněte vždy pouze jednu odpověď.

Děkuji Vám za spolupráci a za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

Lucie Jetelinová, studentka Mendelovy univerzity v Brně

1. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a. 18 až 25 let
- b. 26 až 35 let
- c. 36 až 45 let
- d. více než 45 let

2. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a. 0 až 5 let
- b. 6 až 10 let
- c. 11 až 15 let
- d. více než 15 let

3. Berete poskytování zaměstnaneckých benefitů za samozřejmost?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

4. Upřednostňujete zaměstnanecké benefity při volbě zaměstnání?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

5. Bylo by pro Vás neposkytování současných zaměstnaneckých benefitů (nepeněžních) důvodem ke změně zaměstnání?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

6. V následující tabulce se vyjádřete, jak jste spokojeni s jednotlivými benefity.

V každém řádku, prosím, označte křížkem jedno pole z výběru možností (určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne, nevyužívám tento benefit, neznám tento benefit).

Příklad:

Druh zaměstnaneckého benefitu	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevyužívám tento benefit	Neznám tento benefit
Vstupenka do kina			×			

Druh zaměstnaneckého benefitu	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevyužívám tento benefit	Neznám tento benefit
Zvýhodněné stravování						
5 týdnů dovolené						
Příspěvek na životní pojištění						
Zvýhodněný tarif						
Jazykové kurzy						
Sportovní benefity (přes léto ve sportovním areálu u Šenka ve Šlapanicích)						
Multisport Benefit						
Finanční bonusy při životních událostech						
Finanční bonusy za odpracované roky						
Bonusový systém (odměny)						
Studijní volno pro studující						
Čištění pracovního oděvu						
Odměna za doporučení nového zaměstnance						
Vánoční večírek						
Sportovní den						
Den zdraví						
Den otevřených dveří						
Cafeteria						

7. Pokud postrádáte nějaké zaměstnanecké benefity, jaké to jsou?

.....
.....
.....
.....
.....

8. Myslíte si, že jste ze strany společnosti dostatečně informováni o možnostech a podmínkách využívání nabízených benefitů?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

9. Měla by být podle Vašeho názoru výše zaměstnaneckých benefitů závislá na pracovních výsledcích zaměstnance?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

10. Upřednostnili byste navýšení finančního příspěvku v systému bonusů cafeteria na úkor některého jiného (jakéhokoliv) pevně daného benefitu?

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne