



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZPŮSOBU VÝBĚRU, ZÍSKÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCE NA KONKRÉTNÍ PRACOVNÍ POZICI VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

A PROPOSAL FOR THE SELECTION, RECRUITMENT AND ADAPTATION OF A WORKER TO A SPECIFIC
JOB POSITION IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Dominika Hastrmanová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Dominika Hastrmanová
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh způsobu výběru, získání a adaptace zaměstnance na konkrétní pracovní pozici ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav řešené problematiky v konkrétní společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. 978-80-7261-288-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá získáním, výběrem a adaptací zaměstnance na konkrétní pracovní pozici ve společnosti AB spol. s r.o. V jednotlivých částech teoretické práce jsou rozebírány pojmy a metody na základě odborné literatury. V druhé části je obsažena charakteristika společnosti a popis současného stavu výběru, získání a adaptace. Poslední část práce obsahuje návrhy, které mohou vést ke změnám v současném systému ve společnosti.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, lidské zdroje, kompetence, pracovní pozice

Abstract

The bachelor thesis deals with the selection, recruitment, and adaptation of a worker to a specific job position in company AB spol. s r.o. In individual segments of the theoretical part, concepts and methods are analysed using professional literature. The second part focuses on the company's characteristics and a description of its current methods in terms of selection, recruitment, and adaptation of a worker. The last part of the thesis proposes amendments that may lead to changes in the company's existing system.

Keywords

Employee recruitment, employee selection, employee adaptation, human resources, competence

Bibliografická citace

HASTRMANOVÁ, Dominika. Návrh způsobu výběru, získání a adaptace zaměstnance na konkrétní pracovní pozici ve vybrané společnosti [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133735>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Mé obrovské poděkování patří paní Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za její čas, ochotu a pomoc. Děkuji také společnosti AB spol. s r.o. za jejich čas a poskytnuté informace. Dále patří velké poděkování mé rodině, přátelům, kteří celou dobu stáli po mém boku a podporovali mě v průběhu studia.

Obsah

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY, A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Řízení lidských zdrojů	12
1.2 Získávání a výběr zaměstnanců	15
1.2.1 Získávání zaměstnanců	15
1.2.2 Výběr zaměstnanců	16
1.3 Pracovní pozice	18
1.3.1 Definice pracovního místa	18
1.3.2 Specifikace požadavků	19
1.3.3 Oslovení	19
1.4 Kompetence	20
1.4.1 Kompetenční model	20
1.5 Adaptace pracovníka	21
1.5.1 Faktory ovlivňující adaptační proces	23
1.5.2 Cíle výstupu adaptace	23
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	25
2.1 Základní informace o společnosti	25
2.2 Organizační struktura	26
2.3 Charakteristika pracovní pozice	27
2.3.1 Náplň práce	27
2.4 Současný systém výběru pracovníka	27
2.4.1 Posouzení životopisu	28
2.4.2 Posouzení motivačního dopisu	29
2.4.3 Reference	29

2.4.4	Osobní pohovor	29
2.4.5	Personální náležitosti	31
2.5	Současný systém získání pracovníka.....	33
2.5.1	Vnitřní zdroje.....	34
2.5.2	Vnější zdroje	34
2.6	Současný systém adaptace pracovníka	38
2.6.1	První dny	38
2.7	Analýza současného stavu obsazování zkoumané pracovní pozice	40
2.8	Analýza ceny práce vedoucího výroby	44
2.9	Celkové shrnutí analytické části	48
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	49
3.1	Sestavení adaptačního plánu.....	50
3.2	Sestavení kompetenčního modelu	53
4	ZÁVĚR	55
5	Seznam použitých zdrojů.....	56
6	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	58
7	SEZNAM TABULEK	59
8	SEZNAM GRAFŮ	60
9	PŘÍLOHY	61

ÚVOD

Získávání nových a kvalitních pracovníků na trhu práce je v posledních letech více a více složitější. Zajistit nového, kvalitního a dostatečně zkušeného pracovníka, tak aby splňoval náročná kritéria dnešní doby klade vysoké nároky na personalisty společností. V prostředí plném různých profesních portálů, agentur zajišťujících pracovníky na rozličné pracovní pozice není jednoduché se orientovat. Na začátku je důležité stanovit kritéria pro správný výběr vhodných kandidátů a zároveň nezatížit společnost příliš velkým množstvím uchazečů o pracovní pozici.

Zvláště pokud připravujete obsazení pracovní pozice patřící do Top managementu společnosti. Tady velmi záleží na pečlivé přípravě a nastavení kritérií výběrového řízení, pokud obsazujete tak významnou a důležitou pracovní pozici ve společnosti.

Ve své bakalářské práci jsem se soustředila právě na zpracování způsobu výběru nového pracovníka na pozici v Top managementu společnosti. Moje bakalářská práce je zaměřená na způsob výběru, získání a adaptaci konkrétního pracovníka – Vedoucího výroby ve společnosti AB.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá teoretickými východiskami kam patří: Řízení lidských zdrojů. V této části práce je popsána charakteristika řízení lidských zdrojů, cíle řízení lidských zdrojů a plánování lidských zdrojů ve společnosti. V další části jsou definovány zdroje získávání zaměstnanců a metody jejich výběru. Poslední bod první části práce se zabývá pracovní pozicí, kde je definováno pracovní místo, jsou zde specifikovány požadavky, kompetence, kompetenční modely a adaptace pracovníka.

Druhá část se zabývá analýzou současného stavu společnosti AB. V této části práce jsou popsány základní informace o společnosti, organizační struktura, charakteristika pracovní pozice, která má být obsazena, náplň práce konkrétní pozice - Vedoucí výroby. V této části práce je také popsán současný systém výběru pracovníka.

Třetí, závěrečná část bakalářské práce představuje můj vlastní návrh změn. Tento návrh vyplývá z analýzy současného systému, kterou jsem provedla na základě poskytlých informací od společnosti.

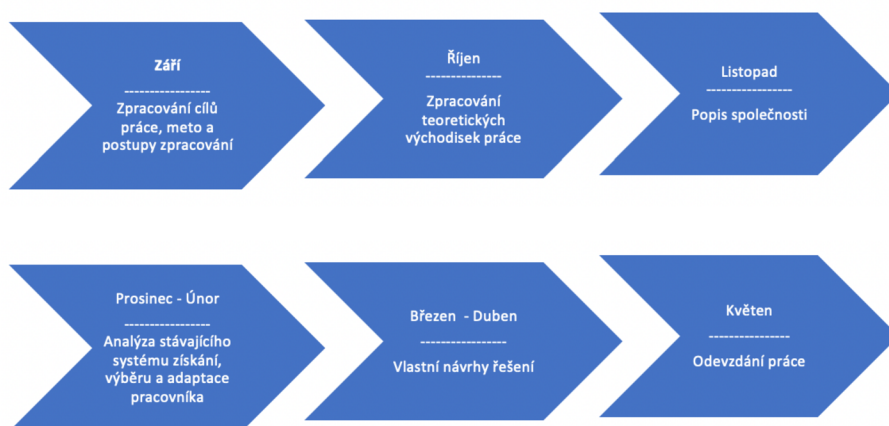
CÍLE PRÁCE, METODY, A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je navržení změn ve stávajícím systému výběru, získání a adaptace zaměstnance na konkrétní pracovní pozici ve společnosti AB spol. s r.o. s cílem potřeby obsazení tohoto místa z důvodu odchodu stávajícího pracovníka do starobního důchodu.

Cílem teoretické části je vymezení pojmů, týkajících se této problematiky. K jejímu popisu je využita odborná literatura, která dále poslouží k návrhové části této práce. Dílčím cílem je analýza stávajícího systému výběru, získávání a adaptování pracovníka v podniku. Cílem návrhové části je navržení změn a doporučení, které mohou vést ke zlepšení současného systému.

K bakalářské práci jsou použity interní materiály, které byly poskytnuty od samotné společnosti. S personální pracovníci, probíhaly konzultace při vypracovávání práce. Před dokončením bakalářské práce byl s touto pracovníci veden polostrukturovaný rozhovor, který byl zaměřen na výběr nového pracovníka, tedy jak konkrétně byli pracovníci oslovováni, jak probíhal výběrový pohovor a v poslední řadě obsazení pracovní pozice novým zaměstnancem. V rámci odborné praxe, kterou jsem v této společnosti absolvovala už v průběhu posledního ročníku na střední školy, jsem získala přehled o chodu společnosti, kdy mi nyní tyto znalosti pomohly se zpracováním práce.

V této práci není uveden konkrétní název společnosti z důvodu zachování její anonymity.



Obrázek 1 Postupy zpracování - časová osa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“ (1 str. 45)

Charakteristiky řízení lidských zdrojů:

- Rozmanitost – i přes množství vzniklých teoretických modelů, organizace obvykle řídí lidské zdroje podle svého vlastního uvážení.
- Strategická povaha řízení lidských zdrojů – organizace vyžaduje po svých zaměstnancích plnění stanovených vizí.
- Orientace na oddanost a angažovanost – *„pocit závazku chovat se v zájmu dohodnutých cílů a také oddanost v postojích odrážejících silnou identifikaci jedince s podnikem.“ (2, str. 34)*
- Lidský kapitál – Beer a kol. (1984) uvedli, že k lidem by se mělo chovat, jako k nejcennějším.
- Unitární filozofie – říká, že zaměstnanci mají rozdílné cíle než zaměstnavatelé.
- Individualistický rys – soudržnost mezi společností a samotným zaměstnancem.
- Řízení lidských zdrojů jako aktivita prováděna manažery – je aktivita řízena vysoce postavenými zaměstnanci vedena k prospěchu organizace.
- Zaměření na podnikové hodnoty – vnímání dvěma pohledy. První je ve prospěch celé organizace a druhý je zaměřena na podnikatelské cíle. (2, str. 33-36)

Cíle řízení lidských zdrojů

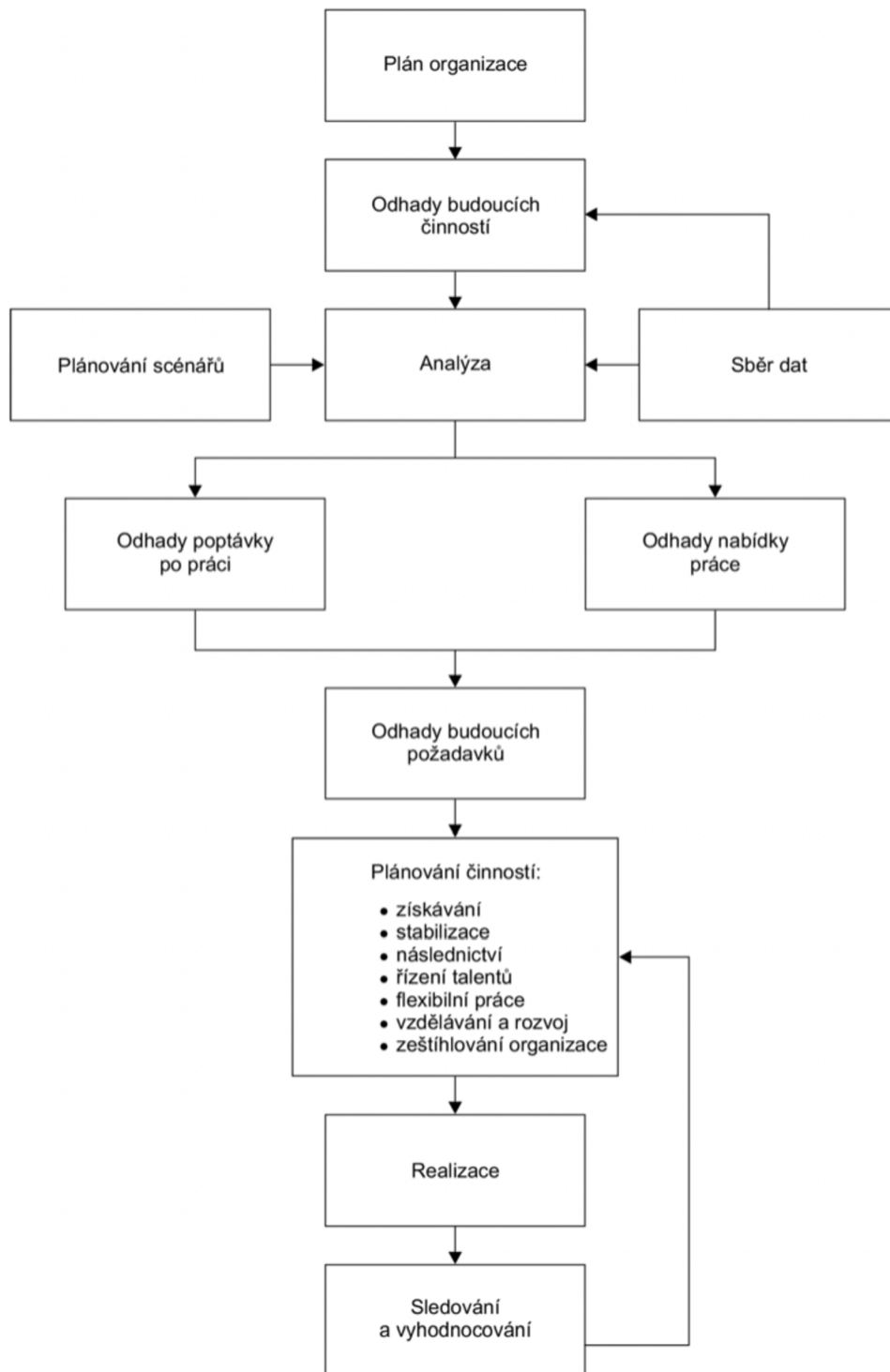
- Efektivnost organizace – cílem je vytvoření příjemného pracovního prostředí pro rozvoj vzdělání a nalezení talentu lidských zdrojů.

- Řízení lidského kapitálu – zajištění pro organizaci, aby měla vzdělané a správně motivované zaměstnance.
- Řízení znalostí – je podpora organizace ve vzdělávání, které vede k prospěchu ji samotné.
- Řízení odměňování – odměňování lidí za jejich kvality, naplnění nebo dokonce přesažení stanovených cílů.
- Zaměstnanecké vztahy – dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.
- Uspokojování rozdílných potřeb – vyhovění všem zainteresovaným stranám v organizaci s rozdílnými potřebami
- Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou – problém realizace nových postupů, které přicházejí od vysoce postavených pracovníků organizace. (2, str. 30-32)

Plánování lidských zdrojů

Tři hlavní důvody plánování lidských zdrojů:

- 1) Plánování z praktických důvodů – aby nebyly uskutečněny unáhlené změny, které by mohly vést k problémům a zároveň, aby nebyly nenadále změny pro organizaci přítěží.
- 2) Plánování z pragmatických důvodů – jednoznačná stanovení, aby nebyla ohrožena budoucnost na základě nesprávné jednání.
- 3) Plánování z organizačních důvodů – aby stanovené cíle byly zajištěny lidskými zdroji. (1, str. 164)



Obrázek 2 Proces plánování lidských zdrojů
(Zdroj: 1, str. 266)

1.2 Získávání a výběr zaměstnanců

„Získávání a výběr zaměstnanců je procesem realizace záměrů personální politiky i strategie. Zjištěná potřeba pracovních sil a jejich struktury se stává východiskem pro rozhodování o tom, jakými metodami bude uspokojena.“ (13, str. 258)

1.2.1 Získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců je prosperující pro společnost i pro nového zaměstnance, pokud je výstižně specifikovaná pracovní nabídka, protože uchazeč si tak může porovnat, zda svými kvalitami má na tuto pozici. A tím šetří čas sobě i společnosti, které reaguje na pracovní nabídku. (4, str. 133)

Vnitřní zdroje:

Pracovní pozice může být obsazena zaměstnancem společnosti. V tom případě se jedná o výhodu pro společnost z důvodu znalosti vnitřního prostředí. Jako nevýhoda se v tomto případě může jevit to, že stávající zaměstnanec nepřinese společnosti nic inovativního, protože je ve společnosti už nějakou dobu zapracovaný a nepřinese, tak nic nového z jiného prostředí organizací.

Patří zde:

- Pracovníci, kteří byli povýšeni.
- Pracovníci, kteří chtějí změnit pracovní prostředí.
- Pracovníci, kteří byli ve společnosti pro splnění nějakého cíle, který již byl naplněn.
- Pracovníci, kteří byli nahrazeni technologiemi v rámci inovací (3, str. 129)

Vnější zdroje:

Při hledání pracovníků a využití vnějších zdrojů mohou být pro společnost výhodou inovativní nápady a rozdílné myšlení, které nový zaměstnanec může přinést do organizace.

Patří zde:

- Volní pracovníci, kteří jsou zapsáni na úřadu práce.

- Studenti, kteří již dokončili vzdělání.
- Přechod od stávajícího zaměstnavatele do nové organizace. (3, str. 129-130)



Obrázek 3 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků
(Zdroj: 3, str. 127)

1.2.2 Výběr zaměstnanců

Jedná se o personální činnost, kdy na základě získaných informací od uchazeče je rozhodnuto, zda je uchazeč vhodný pro pracovní pozici. Hodnocení probíhá na základě porovnávání, kdy se porovnávají údaje uchazeče s požadavky na konkrétní pracovní pozici. (4, str. 138)

Metody výběru pracovníků:

- Zkoumání životopisu a motivačního dopisu.
- Dotazník.
- Posudky z předešlých zaměstnání.
- Zdravotní stav.
- Výběrový rozhovor.
- Testy, které zhodnotí kvality pracovníka.
- Testy, pro posouzení osobnosti. (5, str. 98)

Životopis

„Sleduje se jeho stručnost, přehlednost, logičnost. Při hodnocení se personalisté zaměřují např. na to jak často uchazeč měnil zaměstnání a jaké byly důvody rozvázání pracovního poměru, zda se odpovědnost a pravomoc uchazeče v pracovních činnostech rozšiřovaly nebo zužovaly, sleduje se, zda existují časové mezery mezi částmi věnované vzdělávání a zaměstnání. Sleduje se také, zda pro tvrzení uváděná v životopisu jsou důkazy.“ (7, str. 67)

Motivačního dopis

Na základě přiloženého motivačního dopisu, který se součástí odpovědi na nabídku práce je uchazeč zkoumán hlouběji. V motivačním dopise jsou představeny silné stránky osoby a rozvedeny detailněji dovednosti, které jsou stručně psány v životopisu. Uchazeč v motivačním dopise klade důraz na vlastnosti, které jsou vhodné pro získání pracovní pozice. Cílem je zaujmout svým popisem tak, aby personalista byl přesvědčen o možném výběru uchazeče.

Výběrový rozhovor

Jedná se o jednu z hlavních metod, která je využívána pro výběr nového pracovníka. Hlavním cílem je určit, zda je účastník výběrového pohovoru dostatečně kvalitní a kompetentní pro obsazení pracovní pozice. (5, str. 101)

Druhy výběrového rozhovoru:

- **Strukturovaný** – všem uchazečům jsou kladeny totožné otázky, které jsou předem připraveny. Jejich cílem je porovnání reakcí uchazečů na změnu z obecných otázek na neobvyklé otázky.
- **Nestrukturovaný** – Otázky nejsou předem připraveny a jsou pokládány v reakci na danou situaci. Zápornou vlastností u toho druhu, je neschopnost srovnání s dalšími uchazeči. (4, str. 141)
- **Polostrukturovaný** – Jsou kladeny otázky, které předcházely přípravě, ale také jsou kladeny otázky v reakci na danou situaci. (5, str. 102)

Cíle výběrového rozhovoru:

- Jak velký je zájem uchazeče o získání pracovní pozice.
- Jaké jsou schopnosti pracovníka pro vybranou pracovní pozici.
- Zda jeho kvality odpovídají požadavkům pro pracovní pozici.
- Vyrovnání se s novým prostředím.
- Posouzení zdokonalení uchazeče.
- Posouzení věku a dalších okolností, které by mohly vést k brzkému odchodu pracovníka ze společnosti. (5, str. 102)

Reference

Reference jsou uvedeny v životopisu podle toho, kde pracovník vykonával v minulosti své povolání. Na základě uvedených kontaktů na jeho bývalé zaměstnavatele může být ověřena jeho schopnost a kvalita, kterou uvádí v životopise nebo na základě informací, které předložil v motivačním dopise.

1.3 Pracovní pozice

„Základem efektivního vykonávání pracovní pozice (role) jsou odborné kompetence týkající se jednotlivých profesních oblastí (profesí).“ (12, str. 40)

1.3.1 Definice pracovního místa

Popis pracovního místa bývá velmi často popsán příliš podrobně. To ale může vést ke složitému zpracování obsáhlých informací. Proto je důležité dodržet hlavní kritéria, která jsou zmiňována v definici pracovního místa. (6, str. 78)

Hlavní body pracovního místa jsou:

- *„Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání.“*
- *Rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný.*
- *Místo výkonu práce.*
- *Možnost výcviku a vzdělání při výkonu práce.*

- *Pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a mzdové/platové podmínky.*“ (6, str. 78)

1.3.2 Specifikace požadavků

Upřesnění požadavků, které jsou od uchazeče vyžadovány pro splnění očekávání při výběru na pracovní pozici. Patří mezi ně:

- Znalosti – odbornost, která je potřeba
- Dovednosti a schopnosti – dispozice, které umožní pracovníkovi vykonávat svou práci.
- Schopnosti chování – určitá etika, která by měla být známa pro vykonávání pracovní pozice.
- Odborná příprava a výcvik – dosažení kvalifikace potřebné pro pracovní pozici.
- Praxe – zkušenosti, které již byly získány v minulosti a jsou tak předpokládány pro využívání nadále.
- Specifické požadavky – požadavky, které jsou vzneseny na pracovníka pro zlepšení pracovního výkonu.
- Zvláštní požadavky – nestandardní požadavky na pracovníka. (1, str. 273-274)

1.3.3 Oslovení

Pracovní servery

Existují společnosti, které se specializují na zveřejňování nabídek volných pracovních míst. Za uveřejnění inzerce musí organizace zaplatit. Pracovní servery se chovají jako reklama, takže se nabídka s pracovní pozicí mohou dostat do širšího povědomí. (1, str. 277)

Tištěná inzerce

Tento způsob inzerce v minulosti patřil mezi nejrozšířenější způsob toho, jak dát do povědomí o volné pracovní pozici. V dnešní době se tento způsob využívá spíše při potřebě zaujetí místních lidí, kdy pomocí magazinům, novin se organizace snaží dostat do povědomí blízkému okolí. *„Životopisy zasílá mnoho zájemců a jen málo z nich opravdu splňuje inzerované podmínky. Důležitým faktorem je také zvolení vhodného sdělovacího prostředku.*“ (7, str. 65)

Sociální síť

V dnešní době je inzerování na sociálních sítích pro organizaci už poměrně normální. Určitě tento způsob zaujetí uchazeče je běžnější a častěji využívaný než oslovování přes magazíny, noviny a další tiskoviny. Díky dosahu a jednoduchosti sociálních sítích, je pro organizace poměrně jednoduché dostat se do podvědomí většího počtu zájemců. Při inzerování na sociálních sítích by se mělo hlavně jednat o jednoduchost a výstižnost, aby byla upoutána pozornost uchazečem. Inzerce by měla obsahovat jen pár výstižných bodů a na konci by měl být uveden kontakt nebo odkaz, kam směřovat odpovědi uchazečů na nabídky.

Úřad práce

Spolupráce s úřady práce přináší organizaci výhody. Inzerce je u úřadu práce je bezplatná a dokonce sami hledají vhodného kandidáta na základě požadavků, které jsou stanoveny v inzerci. Díky vyšší věkové kategorii nezaměstnaných je zde možnost najít zkušeného pracovníka, co může ještě několik let plnit pracovní povinnosti v organizaci. Nevýhodou ale je, že se často na úřadu práce nacházejí lidé, co nemají dostatečnou kvalifikaci nebo mají jiný důvod, díky kterému jsou i delší dobu nezaměstnaní. (6, str. 85)

1.4 Kompetence

„Termín kompetence již v našem slovníku poměrně zdomácněl. Liší se však jeho používání a význam, který mu přikládá odborná a laická veřejnost. Ta stále chápe termín kompetence spíše (nebo téměř výhradně) jako synonymum pro možnost vyjádřit se k nějakému problému nebo jako pravomoc či oprávnění o něčem rozhodnout. Kompetence je v tomto případě výrazem významově spojeným také s dalšími převážně sociologickými termíny, jako je moc, vliv.“ (9, str. 25)

1.4.1 Kompetenční model

Modely klíčových kompetencí – jsou využívány pro všechny pracovní pozice, jsou tedy vytvořeny na každého v organizaci. Mohou být chápány jako způsobilost pracovníka odhadnout chování v situacích, kterým je vystaven. Patří zde:

- *„Sociální kompetence (schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost);*
- *kompetenci k vlastní osobě (kompetentní zacházení s vlastní hodnotou, schopnost reflexe vůči sobě samému, schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet ad.);*
- *Kompetenci v oblasti metod (plánovitě uplatňovat odborné znalosti – se zaměřením na cíl, vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení, dávat věci do kontextu, zvažovat šance a rizika ad.)“ (5, str. 64)*

Modely manažerských kompetencí – manažerské kompetence jsou poměrně jasně chápány, jako znalosti a dovednosti, které mají za cíl odvádět výsledky shodné s touto pracovní pozicí. Kompetence mohou být rozdílné podle úrovně a zaměření manažera. Mezi charakteristiku modelů manažerských kompetencí se řadí:

- *„Užívání mocenského vlivu pro získání poslušnosti podřízených;*
- *přiměřené sebehodnocení (zná své přednosti a nedostatky);*
- *pozitivní naladění (optimismus, dodává sebedůvěru jiným ad.);*
- *spontaneita (snadné sebevyjádření, rozhodování bez zbytečného váhání ad.);*
- *logické myšlení (řazení jevů podle příčinnosti, pořádek a systematickosti);*
- *speciální znalosti a dovednosti (disponování potřebnými fakty, schopnost využívat je ad.);*
- *schopnost přispívat k rozvoji spolupracovníků (pomoc při jejich pracovních a osobních problémech, poskytování zpětné vazby, podpora jejich sebezvoje).“ (5, str. 65-66)*

1.5 Adaptace pracovníka

Odborná literatura popisuje adaptaci jako: *„systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracována, což je optimální, nebo pouze tradována a předávána z "generace na generaci" vedoucích zaměstnanců.“* Jinými slovy adaptace je přizpůsobení se požadavkům na pracovníky pracovní výsledky, sociálním vztahům a firemní kultuře. (4, str. 143)

Ještě než nový zaměstnanec do společnosti přijde, jednou z úloh personálního oddělení a vedoucích pracovníků je právě pečlivé nastavení adaptačního procesu. Je zásadní, aby byl dobře pochopen význam, který adaptace nového pracovníka přináší a jak je důležitý pro akceptování věcných a sociálních pracovních podmínek novým pracovníkem ve firmě. Adaptační program by měl zajišťovat silnou identifikaci pracovníka s myšlenkami a filozofií společnosti, jejími hodnotami, normami a zásadami, které by měly vzbuzovat větší motivovanost pracovníka, jeho aktivitu a angažovanost ve všech směrech. (4, str. 143-144)

Z toho vyplývá, že hlavní podstatou adaptace na nové pracovní místo a prostředí je rychlejší pochopení chodu organizace a postupů, které firma dodržuje. S tím také souvisí firemní kultura a image firmy, kterou se firma navenek prezentuje. Nový pracovník by se těmito prvky firemní struktury měl seznámit, pochopit jejich smysl a co nejrychleji se s nimi sžít.

Člověk, který má v prvních měsících v nové práci těžkou pozici (učí se novým aktivitám, musí se orientovat ve vzájemných vztazích mezi spolupracovníky, organizuje si svůj čas a ještě musí k tomu všemu kvalitně odvádět svou práci) je odkázán většinou pouze sám na sebe, jelikož obvykle v organizaci nikoho nezná. Proto by měl být k dispozici někdo, kdo je ochoten nováčkovi s čímkoliv pomoci, nasměrovat ho nebo mu poskytnout potřebné informace. Těsně po nástupu do nové práce a v první etapě pracovního procesu hraje velkou roli jeho psychická rovnováha a také pracovní podmínky, ve kterých se značně projevují jeho osobnostní a charakterové vlastnosti.

Za adaptační proces se někdy chápe i zkušební doba, což jsou obvykle 3 měsíce, u vyšších pozic to může být až 6 měsíců.

Adaptace může také probíhat formálně nebo neformálně. Kociánová popisuje formální způsob jako „*plánovitý proces zajišťovaný především personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným.*“ a neformální způsob jako „*spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky, který má značný význam pro začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny (aby "byl přijat").*“ (5, str. 133)

Formální adaptaci má na starosti nadřízený pracovník, parton a personální oddělení a charakterizuje se tím, že je připravována na míru každému nově přichozímu

zaměstnanci ještě před nástupem do práce, dále je to časové rozvržení adaptačního procesu a určité fáze, kterými nový pracovník musí projít.

1.5.1 Faktory ovlivňující adaptační proces

Jedním z nejkomplicovanějších témat je v tomto případě motivace, která je v posledních letech velmi diskutovaným tématem z hlediska trhu práce. Kvůli narůstajícímu počtu různých pracovních pozic a profesí můžeme vidět rozdíly ve způsobu vnější motivace pracovníků ze strany zaměstnavatele. Pokud je člověk silně a dostatečně motivován k vykonávání práce z vnitřních pohnutek (například zájem o daný obor, seberealizace, nutnost zabezpečení své existence), nemá zaměstnavatel tolik práce udržet nového pracovníka motivovaného.

Dalším důležitým faktorem může být oddanost, kterou podle Armstronga můžeme chápat jako morální nadšenost pro odvádění práce, ale záleží na úhlu pohledu - oddanost k organizaci jako celku nebo pouze oddanost ke své práci. V prvním případě můžeme dát do souvislostí oddanost s pojmem podniková kultura. Pokud člověk souhlasí s podnikovou kulturou (to znamená s normami a zásadami vystupování zaměstnanců), bude také oddaný své firmě jako živému organismu a bude ochotně vyznávat a ctít určité hodnoty, zvyky a způsoby chování. Jestliže některé požadavky na chování budou proti jeho morálce nebo hodnotám, projevoval by jistě i nedostatečnou vůli k adaptaci do nového pracovního prostředí. Pokud se nový zaměstnanec přizpůsobí těmto způsobům chování ve firmě, vedoucí to pozná zejména v situacích, kdy nový zaměstnanec musí komunikovat se svými kolegy, s nadřízenými a se zákazníky a v jeho vystupování. (2, str. 234-237)

1.5.2 Cíle výstupu adaptace

Co se týče celého smyslu adaptačního procesu, Barták jej popisuje následovně: *„usnadnit, zkvalitnit a zrychlit nováčkovu adaptaci odbornou i sociální, zaměřenou zejména k tomu, aby: co nejlépe zvládl nároky a požadavky na svou budoucí funkci/ pozici; bezproblémově se začlenil do skupiny (týmu spolupracovníků); získal perspektivu stabilizace a dalšího růstu - osobnostního, odborného, jazykového, zkušenostního.“* (8, str. 82) Jakým způsobem toho může nový pracovník dosáhnout?

Adaptační program by měl obsahovat několik konkrétních úkolů, z nichž můžeme vyvozovat právě tyto výše popsané výstupy. Nováčkovi by měly být poskytnuty při nástupu do zaměstnání základní informace o firmě a o týmu, do kterého je přiřazen, o hierarchii, která je v týmu nastavena, měl by absolvovat vstupní školení a další, pokud to jeho pozice vyžaduje. Dále také může ještě následovat v průběhu adaptačního procesu odborná příprava (zejména PC dovedností), jazyková příprava a různé sociální přípravy pod vedením nadřízeného. Všechny tyto aspekty adaptačního procesu vedou nováčka k cíli ztotožnění se s filozofií společnosti, hodnotami, morálním kodexem, s nastavením sociálních vztahů (dochází ke snadnější socializaci pracovníka do nového prostředí) a se zásadami komunikace mezi spolupracovníky nebo se zákazníky. (8, str. 83-85)

Požadované výstupy by měly souviset s tím, co se vše nováček v průběhu adaptačního procesu naučil od prvního dne až po hodnotící rozhovor s nadřízeným. To znamená, že nováček dospěje k tzv. adaptovanosti v nové společnosti.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce bude obsahovat představení a popis společnosti. Popis systému toho, jak získávají, vybírají a adaptují nové zaměstnance na konkrétní pracovní pozici, která je v top managementu společnosti. Informace pro tuto práci jsem čerpala z interních materiálů společnosti a z volně dostupných informací na internetu. Další část informací byla získána v rámci osobního polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Některé informace byly získány v průběhu dvoutýdenní intenzivní praxe, které jsem se účastnila již ve čtvrtém ročníku na střední škole, kdy jsem viděla chod společnosti a procházela jsem si více pracovními odděleními, abych společnost lépe poznala a viděla její fungování.

2.1 Základní informace o společnosti

Společnost AB, je česká společnost zabývající se výrobou kotlů na tuhá paliva. Její historie sahá až do konce 50. let. Jedná se o společnost s ručením omezeným se základním kapitálem přes 34 milionů korun českých. Společnost má dále dva samostatně zastupující jednatele, kdy jeden z jednatelů je zároveň majitel. Společnost AB má 109 zaměstnanců. Její umístění je vstupní bránou Moravskoslezských Beskyd a přesněji se nachází ve Zlínském kraji.

Společnost se snaží vyvíjet inovace, které šetří životní prostředí, snaží se tedy stále vyvíjet, aby šetřili peněženky zákazníků, ale také přírodu. Jejich kotle spadají do emisních tříd, které splňují podmínky ekodesignu.

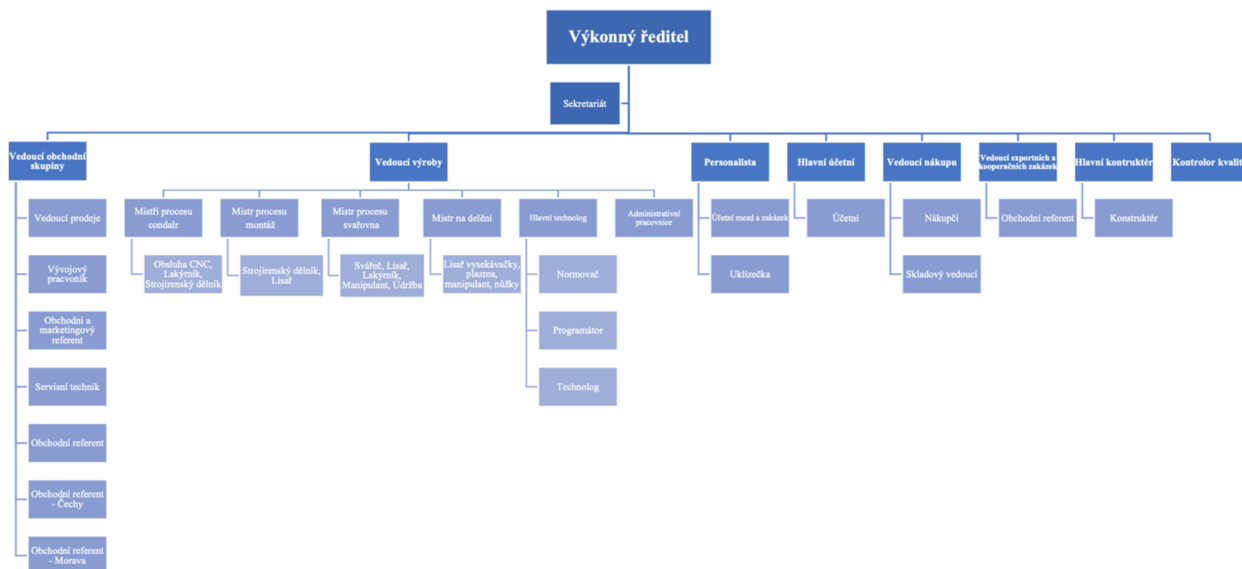
Mezi vize společnosti určitě patří to aby, jejich partneři byli maximálně spokojeni, jak ti čeští, tak také zahraniční. Cílem je vyvíjet a vyrábět inovativní výrobky a maximálně tím podpořit jejich partnery v podnikání.

Společnost se také zapojuje do spoluprací se školami v jejich regionu, tím že poskytují studentům praxi. Praxi je možné konat, jak ve výrobě, kde jim může být nabídnuta práce po dokončení studiu. Také poskytují praxi v technicko-hospodářské části společnosti, kde si mohou studenti zkusit práci například na obchodním či účetním oddělení.

Pro své partnery pořádají v průběhu roku školení, kterého se mohou po předchozím přihlášení účastnit a získají tím například oprávnění pro kontrolu kotlů společnosti, když budou splňovat další z podmínek, které jsou stanoveny. A to zejména - zájemce o školení musí být vyučený topenář/installatér se živnostenským oprávněním. Školení mohou být vedena i online formou. A v neposlední řadě se partneři společnosti mají možnost účastnit snídaně, kdy si domluví termín a společnost pro ně připraví snídani, kde je prostor si společně popovídat o kotlích a dalších tématech. (11)

2.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je rozdělena do několika částí. V čele společnosti AB je výkonný ředitel, který má pod sebou kromě vedoucích pracovníků také sekretariát. Jedním z prvních vedoucích pracovníků je vedoucí obchodu, který má pod svým vedením vedoucího prodeje – ten je nadřízenou osobou fakturantce, pokladní a skladníkovi (manipulant), ve vedení obchodu se pokračuje pracovníky, kteří mají na starosti vývoj. Dále zde spadá pod vedení vedoucího prodeje obchodník a marketingový referent, servisní technik, obchodní referent a v poslední řadě obchodní zástupce pro Čechy a Moravu. Další vedoucí pozicí je vedoucí výroby, který má pod svým vedením čtyři mistry ve výrobě a tito mistři si mezi sebe dělí 80 dělníků, mezi které patří obsluha CNC strojů, strojírenští dělníci, lakýrníci, pomocní dělníci, technologové, normovači a administrativní pracovníci. Ve společnosti AB nesmí chybět vedoucí pracovníce – personalistka, která má na starosti veškeré personální záležitosti společnosti a zároveň pod ní spadá účetní mezd a zakázek a uklízečka. V top managementu nechybí ani hlavní účetní, která má pod svým vedením jednu účetní pracovníci. Další z vedoucích pozic ve společnosti je vedoucí nákupu, pod kterého spadá nákupčí, skladový referent, manipulant a řidič vysokozdvížného vozíku. Další v pořadí je pozice vedoucí exportních a kooperačních zakázek, která se také nachází v hlavní části společnosti a pod její vedení spadá obchodní referent. V poslední řadě se v organizační struktuře nachází hlavní konstruktér a kontrolor kvality.



Obrázek 4 Organizační struktura společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

2.3 Charakteristika pracovní pozice

Konkrétní pracovní pozice se řadí mezi jednu z nejdůležitějších pozic ve společnosti. Je vedena v top managementu a tak jsou na ni kladeny vysoké nároky.

2.3.1 Náplň práce

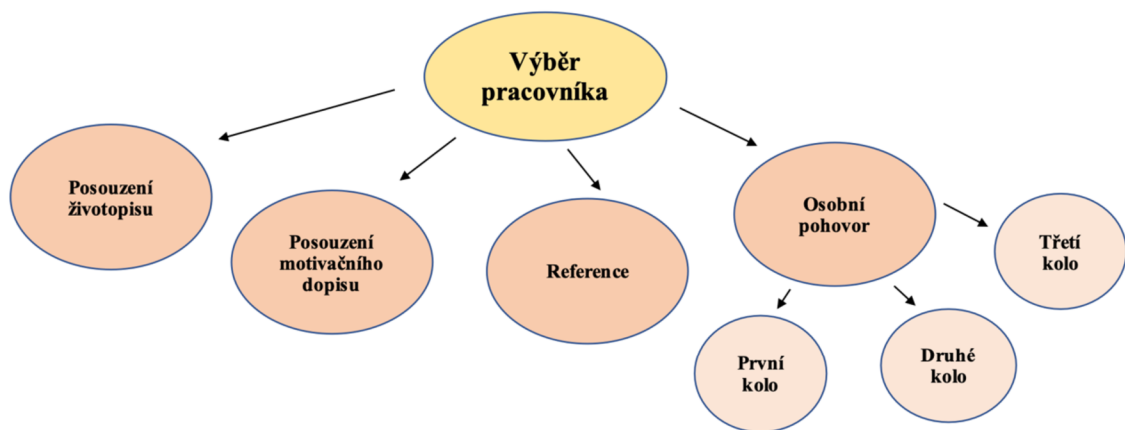
- Řízení celé strojírenské výroby.
- Zodpovědnost za celkový výsledek výroby (plnění plánu výroby v dohodnutých termínech, výši nákladů v jednotlivých zakázkách, výši celkových režijních nákladů ve výrobě, kvalitu výrobků).
- Návrhy na zefektivnění výrobních procesů a na zvyšování kvality.
- Koordinace postupů ve výrobě.
- Spolupráce s vedoucími jednotlivých oddělení.
- Podílení se na strategii celkového rozvoje společnosti.

2.4 Současný systém výběru pracovníka

Při výběru vhodného pracovníka se klade důraz na to, aby byl vybrán kvalitní člověk, protože je to velmi důležité pro dlouhodobý výhled společnosti. Společnost má zájem

pozici obsadit a vést s novým pracovníkem dlouhodobou spolupráci, která povede k možným inovacím a celkovému vylepšení ve výrobní části. Výběr zaměstnance má na starosti zaměstnankyně společnosti z personálního oddělení. Popřípadě na výběru nového pracovníka se podílí i jeho vedoucí pracovník. Pokud se jedná o výběr pracovníka na velmi důležitou pozici, která je v top managementu společnosti, tak se do výběru zapojuje ředitel společnosti a v poslední fázi výběru se účastní i majitel a jednatelka společnosti. Již při výběru nového zaměstnance se posuzují jeho schopnosti, kvality a v neposlední řadě je kladen důraz na to, jak je pracovník schopen řídit skupinu lidí.

V následujících krocích je popsáno, jaké metody společnost využívá pro výběr pracovníka.



Obrázek 5 Výběr pracovníka
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4.1 Posouzení životopisu

Na základě životopisu, který je společnosti zaslán od uchazeče se zájmem o pracovní pozici je posuzováno, zda bude pokračovat do výběru nových pracovníků. Životopis je posuzován především po obsahové stránce, ale určitou roli hraje i jeho formální stránka. V první části uchazeč prochází předvýběrem, který má na starosti pracovnice personálního oddělení, kde posuzuje, zda uchazeč odpovídá, požadavkům pro konkrétní pracovní pozici společně s tím, co kandidát splňuje. Mezi hlavní kritéria může patřit

například to, zda by do práce musel dojíždět a popřípadě jaká je vzdálenost. Pro společnost je přednější získat zaměstnance z blízkého okolí, pokud tedy ta možnost je. Mezi další kritéria posuzována na základě zaslání životopisu patří délka praxe, zkušenost zájemce s pracovní pozicí. V posuzování hraje roli také jeho vzdělání, zda jeho dosažené vzdělání je adekvátní k pracovní pozici. Může se brát ohled i na jeho pracovní minulost, zda neměnil třeba svá zaměstnání příliš často, i to totiž může vypovídat o tom, jaký pracovník je. Součástí také může být ověřování pracovních referencí uchazeče, to ale nebývá běžné, může se to stát například, když se vedení společnosti nemůže rozhodnout mezi dvěma uchazeči. Určitým bonusem při zkoumání obsahu životopisu jsou také dosažené certifikace, ať už se jedná o jazykové vzdělání nebo také další certifikace, které mohou být přínosné pro pracovníka na konkrétní pracovní pozici. Po přezkoumání životopisu je vytvořen výběr uchazečů, kteří jsou vhodní pro tuto pracovní pozici, tento seznam je probrán s vedením a následně jsou pozváni uchazeči na osobní pohovor přímo do společnosti. Uchazeči, kteří nebyli vybráni nejsou zkontaktováni, protože při velkém zájmu je nemožné s každým osobně komunikovat.

2.4.2 Posouzení motivačního dopisu

Na základě přiloženého motivačního dopisu, který je také součástí požadavků, které jsou uvedeny v inzerci se posuzují kvality uchazeče. V motivačním dopisu mohou být vyzdvíženy silné stránky osoby a podrobněji popsány fakta, které jsou uvedeny už v životopisu.

2.4.3 Reference

Ve společnosti není příliš obvyklé, že by si ověřovali uchazeče na základě referencí, ale pokud by nastala situace, že budou ve finálním kole dva uchazeči a budou stejné kvality, může společnost přihlídnout k přiloženým referencím a to může vést ke konečnému rozhodnutí.

2.4.4 Osobní pohovor

Po první fázi, kdy pracovníci personálního oddělení přezkoumá a vyhodnotí obdržené životopisy, jsou zkontaktováni vybraní uchazeči. Vybraní uchazeči jsou pozváni přímo

do společnosti na osobní pohovor na konkrétní pracovní pozici. Osobní pohovor je rozdělen obvykle do dvou až tří kol. Ve většině případech záleží o jakou pracovní pozici se jedná a kolik se přihlásilo uchazečů. V tomto případě, kdy se jedná o výběr nového pracovníka na pracovní pozici – vedoucího výroby, je osobní pohovor rozdělen do tří kol.

První kolo

Do úvodního kola osobního pohovoru jsou pozváni všichni pečlivě vybraní uchazeči, kteří úspěšně prošli předvýběrem na základě jimi zaslaných životopisů a motivačních dopisů. Uchazeči nejsou pozváni všichni v jeden den a ani nejsou pozváni dohromady, tudíž se spolu vůbec nepotkávají. Osobní pohovor probíhá přímo v zasedací místnosti společnosti. Personální oddělení má rozvržení výběrového řízení do celého týdne. Tak aby se každému uchazeči mohli individuálně věnovat po dobu přibližně dvou hodin. V první části osobního pohovoru zástupci firmy, jako je vedoucí personálního oddělení představí společnost a podrobněji představí pracovní pozici o kterou má uchazeč zájem. Následuje představení uchazeče a účastníci pohovoru, kteří jsou přítomni ze společnosti jako je vedoucí personálního oddělení nebo také nadřízená osoba pracovníka se doptají na další informace, které jsou uvedeny v životopisu. Osobní pohovor je zakončen provedením uchazeče společností, aby se podíval, jak to zde funguje. V tomto případě je to tedy provedení výrobní částí společnosti, protože to je jeho budoucí pracoviště. Po dokončení prohlídky pracoviště, je uchazeči sděleno zadání, které je potřebné, aby si připravil pro případ, že bude úspěšně vybrán do dalšího kola osobního pohovoru.

Druhé kolo

Do druhého kola postupují uchazeči, kteří úspěšně prošli přes první kolo osobního pohovoru. Mohou to být všichni uchazeči, nebo pouze někteří, kteří vedení zaujali a naplnili jejich požadavky na pracovní pozici. Jsou tedy opět pozváni do prostor společnosti. Jelikož první kolo bylo zakončeno provedením po pracovišti, tak hned po přivítání personalistkou je uchazeč vyzván k prezentaci zadaného úkolu, který byl sdělen na konci první části přijímacího řízení. Jedná se tedy o zaměření na jeho styl řízení pracovníků nebo na to, kde vidí nedostatky na pracovišti a co by navrhoval zlepšit na budoucím pracovišti. Tato část pohovoru je zakončena personálním dotazníkem, který je směřován na motivaci uchazeče a na jeho styl řízení pracovníků. Tyto

dotazníky nejsou tvořeny přímo personalistkou, ale ani nejsou například kupovány od společností, které se zaměřují na tvoření dotazníků. Personální dotazník je použit z personální literatury, která je volně dostupná. Při zadání dotazníku se nebere v potaz pouze to, jaké jsou odpovědi, ale i to, jak si při jeho vyplňování chová. Když je v dotazníku část s bodovým hodnocením, tak zda dotazovaný odevzdal vyplněný dotazník i se sečtenými body, nebo nechal tuto část prázdnou, aby to bylo sečteno samotnou personální pracovníci. I pro toto druhé kolo má společnost na každého z uchazečů vymezeny individuálně dvě hodiny za účasti personalistky a ředitele společnosti. Uchazeči jsou kontaktováni o jejich úspěchu či neúspěchu do 3-5 pracovních dnů.

Třetí kolo

Do třetího kola jsou vybráni jenom ti nejlepší kandidáti. Jsou do něj pozváni 2-3 uchazeči. V této části se podrobněji probírá jejich prezentace o společnosti, kterou měli připravenou už na druhé kolo osobního pohovoru. Změna je v tom, že poslední kolo osobního pohovoru, kde se jedná o vedoucí pozice, která je umístěna v top managementu, takže je velmi důležitá pro společnost se také účastní majitel a jednatelka společnosti. Všichni účastníci mají prostor na doptávání se informace, které je zajímaví, jak ze životopisu uchazeče, tak také další informace, které jsou pro ně důležité na takto klíčovou pozici, součástí může být i jeho možný nástup do zaměstnání. Třetí kolo osobního pohovoru také probíhá v prostárech společnosti a po jeho dokončení se vedení společnosti poradí a rozhodne a dá všem uchazečům do 2 pracovních dnů vědět výsledek přijímacího pohovoru.

2.4.5 Personální náležitosti

Personalista musí znát osobní údaje pracovníka, které jsou nutné pro vznik pracovního poměru. Mezi tyto údaje potřebné pro. Patří zde náležitosti, které jsou stanoveny na základě předpisů.

2.4.5.1 Náležitosti od pracovníka pro personalistku

Zaměstnavatel musí znát základní údaje o novém pracovníkovi:

- Jméno, příjmení, titul (případně rodné příjmení).

- Datum narození.
- Rodné číslo.
- Místo narození.
- Místo trvalého pobytu.
- Státní občanství.

Po předložení základních údajů, musí personalistka od nového zaměstnance mít:

- Zápočtový list (neboli potvrzení o zaměstnání).
- Občanský průkaz (pro vyplnění osobních údajů).
- Průkaz zdravotní pojišťovny.
- Spojení pro zasílání mzdového ohodnocení.
- Potvrzení o studiu dětí.
- Srážky ze mzdy.
- Potvrzení od lékaře o vstupní zdravotní prohlídce (to je většinou zajištěno ještě před nástupem do zaměstnání, nebo v průběhu prvního týdne).

Nový pracovník nastupuje vždy po dohodě s vedením nebo konkrétně s personálním oddělením. Vždy záleží na možnostech společnosti a také na možnostech nového pracovníka. U nového pracovníka může být doba nástupu delší z důvodu například výpovědní lhůty z jeho minulého pracoviště. Do společnosti se většinou nastupuje k 1. dni v měsíci, tak jak je předem domluveno. O podrobnostech o nástupu je budoucí pracovník informován personálním oddělením, které ho kontaktuje. Personální oddělení má také připravené podrobné smlouvy a materiály, které jsou předem zaměstnanci sděleny a připraveny k podpisu a předání.

Shrnutí

Společnost AB, s.r.o. má při výběru nového pracovníka postup kritérií, které jsou založena na posouzení životopisu a motivačního dopisu, který jim byl zaslán. Podle těchto základních informací, které získají od zájemce se dále rozhodují, zda bude pokračovat do užšího výběru, nebo bude vyřazen. Po jeho vyřazení nebo naopak úspěšném zařazení do výběrového řízení, oznamuje personalistka rozhodnutí přímo uchazečům. Kontaktování jsou telefonicky ti, kteří byli vybráni a automatická

elektronická odpověď chodí nevybraným uchazečům. Společnost má při výběru nového pracovníka zvolenou správnou formu kritérií, která jsou nápomocná s výsledným rozhodnutím.

2.5 Současný systém získání pracovníka

Při získávání pracovníků, kdy je potřeba obsadit pracovní pozici může podnik čerpat ze dvou druhů zdrojů. Prvním jsou vnitřní zdroje, kde je o obsazení pozice někým přímo ze společnosti a druhým způsobem je využití vnějších zdrojů.

V první řadě je důležité vůbec najít potřebu pro získání nového zaměstnance. Tato potřeba může mít několik důvodů, jedním z nich je odchod zaměstnance ze společnosti, protože není spokojen s pracovní pozicí, nebo pracovní náplní a nemá možnost se ve společnosti nějakým způsobem udržet. Další důvod může být osobní situace pracovníka, kdy je nucen změnit zaměstnání, třeba z důvodu stěhování. U žen může být důvodem odchod na mateřskou dovolenou, nebo u starších pracovníků, může být důvodem odchod do starobního důchodu.

V těchto případech je společnost nucena řešit získání nového pracovníka. Aby se ve společnosti vůbec vědělo, že je potřeba získat nového pracovníka, je nutné, aby vedoucí pracovník sdělil vedení společnosti požadavek, že je potřeba přijetí nového pracovníka. Vedení i na základě stanoveného rozhodnutí, o počtu zaměstnanců na konkrétních pracovních pozicích, které plyne z plánů, které byly stanoveny začátkem roku rozhodne, zda vůbec a jakým způsobem by bylo vhodné získat nového pracovníka na konkrétní pracovní pozici. Po tomto rozhodnutí předá vedení požadavky personalistce, která jsou jí sdělena a na základě informací týkajících se pracovní pozice, potřebné praxi a vzdělání, učiní kroky pro získání pracovníka. Zvolí vhodnou formu a obsah pro oslovení pracovníků.



Obrázek 6 Získání pracovníka
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.1 Vnitřní zdroje

Jednou z možností při získání pracovníka na konkrétní pracovní pozici je využití vnitřních zdrojů, oslovit tedy někoho ze stávajících zaměstnanců a nabídnout mu pro něj novou pracovní pozici. Další možností pro společnost je, že po vytvoření inzerátu, kde je popsáno pracovní místo a požadavky na uchazeče rozešle tento inzerát svým stávajícím zaměstnancům. Ti pak mají určitou dobu, například dva týdny na to se přihlásit do výběrového řízení. Tato forma získávání pracovníka je pro společnost běžná při obsazování pozic – mistrů výroby. Při výběru pracovníka na pozici – Vedoucí výroby, tato forma získání pracovníka není využívána.

2.5.2 Vnější zdroje

Po dohodě s vedením společnosti o získání nového pracovníka je důležité si stanovit termíny a možnosti toho, jak získat pracovníka, v jakém časovém rozmezí. Rozhodne se o tom, kdy se zveřejní inzerát, na jakou dobu a za jakých podmínek. Personální pracovnice musí sestavit popis inzerci, která bude zveřejněna na firmou vybraných portálech a médiích.

Webová stránka společnosti

Společnost uveřejňuje inzerce na své webové stránky, kde vždy uvádí na jakou pozici hledají nového pracovníka. Jsou zde v bodech uvedeny nejdůležitější informace, týkající se volného pracovního místa, požadavky na pracovníkovi a zakončena je inzerce výzvou o zaslání životopisu s motivačním dopisem na e-mailovou adresu personalistky. Ve spodní části je uveden kontaktní telefonní číslo pro případné dotazy. Inzerce je zde vystavena po dobu jednoho měsíce. V případě dřívějšího obsazení místa, je inzerce odstraněna.

Webové portály

Mezi nejvyužívanější portály společnosti patří www.jobs.cz, kde společnost zveřejňuje své pracovní nabídky. Tento portál má společnost ověřený a jsou s touto platformou spokojeni. V důsledku toho, že společnost příliš často nemá potřebu získávat pracovníky, se jim nevyplácí platit si balíček s počtem inzercí – kdy se jedná třeba o balíček 5 + 1 inzerce zdarma za 25 000 Kč na jeden měsíc. Společnost volí jednorázovou platbu, kde si připlácí za uveřejnění loga společnosti. Pod portál www.jobs.cz patří platforma Temio, kde vždy vidí zájemce, kteří na inzerce reagovali. Zobrazují se zde jejich životopisy a motivační dopisy. Také zde přehledně nahlíží na zaslané přílohy od uchazečů, které obsahují ověřené certifikace a zaškolení, které jim mohou být nápomocné při hodnocení personalistkou, zda jsou vhodní pro tuto pracovní pozici. Tento způsob inzerce je pro společnost nejjednodušší, jak uveřejnit pracovní nabídku, protože při výběru na pracovní pozici, mají nejvíce zájemců právě z toho webového portálu. I zde jsou v inzerce uvedeny nejdůležitější informace, které začínají drobným popisem společnosti, dále popisem pracovního místa a v posledních řadách je umístěno – Co nabízíme, kde jsou zmíněny i firemní benefity a Co od Vás očekáváme, kde je v bodech popsáno, jakého pracovníka hledají. Na tomto webovém portálu je inzerce vystavena po dobu jednoho měsíce.

Úřad práce

Dalším způsobem, využívaný společností je podávání hlášenky na úřad práce. V tomto případě se společností nejedná o obsazení pracovního místa uchazečem z úřadu práce, ale je to pro zaměstnavatele další ze způsobů, jak dát zdarma vědět o volné pracovní

pozici. Od úřadu práce si převezmou tuto inzerci další webové portály, které tuto pracovní nabídku dále rozšíří a tím dostanou do povědí větší počet lidí.

Místní tisk

Společnost využívá i formu zveřejnění inzerce v místním tisku. Jelikož má společnost zájem o získání pracovníka z blízkého okolí, volí právě tuto formu inzerce. Zveřejnění inzerce je zde na jedno vydané číslo. Místní tisk vychází 2x měsíčně a vždy na dobu dvou týdnů. V tomto případě je tedy inzerce zveřejněna na dva týdny, aby se dostala do povědomí blízkého okolí.

Sociální sítě

V poslední řadě je využíván firemní Facebookový profil, kde je společnost velmi aktivní a umísťuje zde nejen pracovní nabídky. Tuto část inzerce má na starosti pracovnice obchodního oddělení, která na profilový účet zveřejňuje nabídky práce na základě zadání personální pracovníci. Dříve společnost využívala externí pracovníci, pro řízení sociálních sítí, nyní se o tento typ propagace starají sami. V dnešní době, kdy jsou sociální sítě tolik rozšířené, berou tento způsob inzerování, jako samozřejmost. Při uveřejnění nabídky volného pracovního místa volí způsob inzerce, kdy se jedná o Pay Per Click – platí tedy za kliknutí na inzerci, kdy se zobrazí v detailu a ne pouze za její zobrazení.

2.5.2.1 Inzerce

Inzerce by měla obsahovat představení společnosti, přesný popis pracovní pozice, hlavní náplň práce, požadavky na uchazeče ohledně praxe a vzdělání, zaslání životopisu a motivačního dopisu, popis pracovního místa, typ pracovního poměru a další požadavky. Společnost nezveřejňuje informace o platebním ohodnocení, protože to také záleží na smluvní dohodě s novým pracovníkem.

V následující části se nachází přesná inzerce, která byla zveřejněna personální pracovníci pro získání pracovníka na pracovní pozici – vedoucí výroby.

Pracovní pozice – Vedoucí výroby

Detail pozice:

- Pozice je součástí Top managementu společnosti.

Hlavní náplň práce:

- Řízení celé strojírenské výroby s cca 85 zaměstnanci, vedení 4 mistrů a 5 technologů.
- Zodpovědnost za celkový výsledek výroby (plnění plánu výroby v dohodnutých termínech, výši nákladů v jednotlivých zakázkách, výši celkových režijních nákladů ve výrobě, kvalitu výrobků).
- Návrhy na zefektivnění výrobních procesů a na zvyšování kvality.
- Koordinace postupů ve výrobě.
- Spolupráce s vedoucími jednotlivých oddělení.
- Podílení se na strategii celkového rozvoje společnosti.

Váš profil:

- Vzdělání VŠ/SŠ ideálně strojírenského směru.
- Zkušenost s vedením výroby/výrobní divize minimálně 3 roky je podmínkou.
- Prokazatelné úspěchy ve stávajícím nebo předchozím zaměstnání.
- Znalost AJ na komunikativní úrovni.
- Systematický přístup k plnění úkolů, zodpovědnost a spolehlivost.
- Schopnost motivovat své spolupracovníky, sjednocovat tým, který táhne za jeden provaz.
- Schopnost převzít i delegovat zodpovědnost, vyjednávat, řešit problémy.
- Flexibilita, loajalita, vysoké pracovní nasazení, odolnost vůči stresu.

Naše nabídka

- Zajímavé pracovní úkoly s vysokou mírou vlastní odpovědnosti.
- Atraktivní systém odměňování (zahrnuje individuální výkon i výkon celé firmy).
- Dlouhodobá perspektiva (jsme na trhu více než 70 let).

- Možnost dalšího profesního růstu, systematické vzdělávání.
- Široká škála zaměstnaneckých benefitů (stravenky, volnočasové benefity, příspěvek na penzijní připojištění, věrnostní odměny, týden dovolené navíc a další).
- Předpokládaný nástup dle dohody.

Pokud Vás naše nabídka zaujala, pošlete nám strukturovaný životopis s motivačním dopisem do 28.2. 2021.

Shrnutí

Společnost využívá při získávání nových zaměstnanců širokou škálu výběr médií. Při získávání nových pracovníků využívá převážně vnějších zdrojů pro obsazování pracovních míst v top managementu společnosti. Konkrétní inzerce je vytvořena s ohledem na potřeby společnosti a maximálně upřesňujícími informacemi pro uchazeče o pracovní pozici.

2.6 Současný systém adaptace pracovníka

Pro nového pracovníka jsou první dny ve společnosti velmi důležité a je jenom na zaměstnavateli, aby novému zaměstnanci tyto dny ulehčil a předal potřebné informace a vytvořil příjemné pracovní prostředí. Pro pracovníka, který je ve společnosti úplně nový a nikoho nezná, také nemůže vědět komu důvěřovat, je proces adaptování opravdu klíčový.

2.6.1 První dny

První den v novém zaměstnání začíná pracovník na personálním oddělení, kde má setkání s personalistkou, kterou už zná z předešlých pohovorů. Ta má pro zaměstnance připravenou pracovní smlouvu a další dokumenty, které jsou potřeba pro jeho první dny a začleňování do nového pracovního prostředí. Během prvního dne je pracovníkovi předán i firemní mobilní telefon, notebook, čipy pro volný pohyb po společnosti a zaznamenávání docházky.

Na začátku pracovního poměru jsou novému zaměstnanci předány informační materiály, kde by se měl dozvědět podrobnosti o společnosti, součástí materiálů je i její historie, nebo například organizační struktura firmy. Dále nový pracovník dostane důležité interní předpisy a schéma jeho adaptování, aby věděl, co ho bude první dny čekat a mohl se tímto plánem řídit. Během těchto prvních dnů ho jeho přímý nadřízený provede společností, kde mu detailněji popíše různá oddělení ve společnosti a podrobně představí celý chod společnosti. Následuje představení pracovníka svým kolegům z různých oddělení a samozřejmě kolegům se kterými bude přímo pracovat, kde mu bude blíže představeno jeho nové pracoviště. Během prvních dnů bude nový pracovník v rámci adaptace také absolvovat potřebná odborná školení, která jsou probíhají dle interních nařízení. Hlavní část je převzetí pracovní náplně jeho nové pracovní pozice. Pracovníkovi je předáno a vysvětleno zaměstnancem, který tuto pozici opouští nebo také zaměstnanci, kteří odcházejícího pracovníka zastupovali a byli odpovědní za kvalitní a bezproblémový chod společnosti.

Začleňování pracovníka by mělo být průběžné, mělo by během adaptace probíhat několik kontrol, kdy bude probíhat osobní rozhovor přímo s nadřízeným, kde se budou diskutovat uskutečněné kroky a také budoucí kroky, které vedou k tomu, aby přijetí nového pracovníka na pracovní pozici proběhlo v pořádku. Součástí je ujasnění cílů a vizí, aby byli ve společnosti všichni spokojeni. Intenzivní adaptační proces je rozvržen do 14-ti dnů, kde po jeho skončení bude vše zhodnoceno a popřípadě navrženo další řešení začleňování nového pracovníka. Během těchto dvou týdnů, by měl pracovník získat přehled o chodu společnosti a být se vším seznámen, tak aby zde dokázala vykonávat svou práci.

Shrnutí

Z analýzy současného systému adaptace vyplývá, že společnost pro konkrétní pracovní pozici, která je umístěna v top managementu společnosti, nemá vypracovaný přesný adaptační plán, kterým by se zaměstnanec první dny striktně držel.

2.7 Analýza současného stavu obsazování zkoumané pracovní pozice

Pro analýzu současného stavu společnosti při výběru, získání a adaptace nového pracovníka na pracovní pozici – vedoucí výroby, je součástí řízený rozhovor s personalistkou společnosti, kde jsou zodpovězeny dotazy týkající se celého výběru. Rozhovor byl uskutečněn na konci dubna roku 2021, tedy v době, kdy bylo pár dní po dokončení celého procesu výběru nového pracovníka a byl mu navržen nástup do zaměstnání v půlce května roku 2021.

Rozhovor:

- 1) Jaké byly důvody hledání nového pracovníka na vybranou pozici (na pozici vedoucího pracovníka výroby)?

„Na pracovní pozici – Vedoucího výroby jsme začali hledat nového pracovníka z důvodu odchodu stávajícího zaměstnance do starobního důchodu. Což jsme věděli, a tak jsme s předstihem začali hledat nového zaměstnance.“

- 2) Kde konkrétně byla zveřejněna inzerce na tuto pracovní pozici a na jakou dobu?

„Inzerce s tím, že hledáme pracovníka na pozici - vedoucí výroby, byl vystaven na portálu www.jobs.cz, kde je délka umístění jeden měsíc. Umístěn byl také na našich webových stránkách, firemním Facebookovém profilu. Jelikož jsme chtěli cílit na lidi z blízkého okolí, tak jsme také zvolili místní tisk, který vychází vždy jednou za čtrnáct dní, naše nabídka byla vložena do jednoho vydání toho místního tisku. A samozřejmě jsme dali hlášku na úřad práce, kde si tuto inzerci sami převezmou na různé pracovní portály, což je výhoda, že dají do povědomí o pracovní nabídce a vlastně zadarmo.“

- 3) Kolik bylo celkem zájemců?

„Měli jsme 38 zájemců o tuto pozici. Což mě opravdu překvapilo. Nejspíše byla dobře zvolena média.“

- 4) Všichni uchazeči, co se ozvali, tak byli také pozváni na osobní pohovor? Nebo byli selektováni a vybráni pouze někteří?

„Nebyli všichni pozváni na osobní pohovor. V podstatě už v té pracovní nabídce na pozici vedoucího výroby, kde bylo uvedeno, co se očekává od pracovníka, jsme brali ohled na to, co bylo v odpovědi uchazeče. Například pokud tam nebyla prokazatelná praxe ve vedení výroby, tak se vyřadil ze seznamu zájemců, to byla jedna ze základních věcí, kterou jsme hodnotili. Dále jsme vyřadili uchazeče, co byli z daleka, protože zájem od člověka, co bydlí na druhé straně republiky, pro nás bohužel nebyl vhodný. Chtěli jsme člověka z okolí, někoho z regionu. Dále mezi zájemci byli i cizinci, kteří nemluví česky. Na pracovní pozici je vyžadována komunikace v angličtině, ale pracovník musí hovořit i v českém jazyce. Tyto faktory patřily do té první selekce. Na pohovor jsme v té první fázi vybrali osm uchazečů, ale z toho jeden odpověděl, že už dostal zaměstnání jinde a druhý byl bohužel velmi nepříjemný, při telefonické komunikaci a nebyla s ním domluva, tak byl také vyřazen. Zbylo tedy 6 kandidátů, kteří měli dorazit na osobní pohovor, ale jeden nedorazil. Takže se osobního pohovoru nakonec účastnilo 5 osob.“

- 5) Jak pohovor probíhal?

„V rámci prvního kola výběrového rozhovoru jsme tady měli 5 uchazečů. Při prvním pohovoru jsme my uchazeči poskytli informace o firmě a pracovní pozici. Dále jsme se vyptávali na informace ze životopisu a byl proveden výrobou. Všichni ti uchazeči byli velmi kvalitní.“

- 6) Kolik kol výběrového řízení probíhalo a jak konkrétně?

„Do druhého kola tedy šlo všech 5 uchazečů. Všichni úspěšně prošli přes první kolo. Do druhého kola dostali zadání. Zadáním bylo 7 otázek typu:

- Pokud budete vybrán, co budete dělat prvních 30 dnů jako vedoucí výroby?*
- Jaká bude vaše strategie na 90 dnů?*
- Co hodnotíte pozitivně na základě provedení výrobou?*
- Kde vidíte prostor na zlepšení?*
- Obecná otázka ohledně automatizace výrobních procesů*

- *Jaký zvolí styl řízení?*
- *Jak by kontroloval náklady v zakázkách?*

Tady tyto otázky si měli uchazeči předpřipravít na druhé kolo. A vlastně v tom druhém kole měl tyto vize prezentovat, jak by fungoval jako vedoucí výroby v naší společnosti. Dále jsem v druhém kole měla předpřipravený personální dotazník, který byl zaměřený na jejich motivaci, styl řízení a na výkonovou stránku uchazeče. Po druhém kole jsme vybrali finálně dva uchazeče, které jsme pozvali do třetího kola.“

7) Kdo ze společnosti se účastnil osobních pohovorů?

„V prvním a druhém kole jsem se pohovoru účastnila já, jako vedoucí personálního oddělení a ředitel firmy, jako jeho nadřízený. V posledním třetím kole, se osobně účastnil také majitel a jednatelka společnosti, protože je to opravdu důležitá pozice. Majitel a jednatelka společnosti se prvních dvou kol neúčastnili a tak zde v kole třetím zafungovalo pravidlo prvního dojmu. Samozřejmě jsem se dotazovali na doplňující informace na základě životopisu. Oba tito uchazeči byli velmi kvalitní. A shodli jsme se na výsledném výběru.“

8) Co bylo klíčové pro rozhodnutí výběru nového pracovníka v posledním kole přijímacího řízení?

„Mezi těmi posledními dvěma uchazeči, bylo rozhodující pouze to, že ten vybraný měl větší zkušenost se strojařinou.“

9) Jak dlouho celkově výběr nového pracovníka trval?

„Nabídka na pracovní pozici byla vystavena jeden měsíc. Po měsíci jsme pozvali prvního uchazeče. A celkově výběr trval další měsíc. Protože samozřejmě těm lidem věnujete čas a za ten jeden den jsme udělali maximálně dva pohovory, vyčlenili jsme si na každého uchazeče přibližně dvě hodiny. Samozřejmě uchazeče nezvete hned za sebou a ne brzy ráno a ani pozdě odpoledne. Pro výběrové řízení jsme si vždy v týdnu vyčlenili dva dny.“

10) Za jak dlouho po tom uběhlém kole jste dali uchazeči vědět, jestli postupuje do dalšího kola?

„Pořád jsme s nimi komunikovali a vždy jsme dali vědět přibližně do 3 pracovních dní.“

11) Po jaké době od finálního výběru nastupuje nový zaměstnanec na pozici vedoucího výroby?

„Námi vybraný uchazeč skončil v jedné velké nadnárodní společnosti a v tuto chvíli pracoval na základě Dohody o provedení práce pro jiného zaměstnavatele a tak pro něj byl nástup velmi jednoduchý. Ale ta rychlost nástupu pro nás nebyla klíčová, protože my jsme na tuto pozici hledali opravdu s předstihem. Ale když už byl vybrán, tak jsme chtěli využít toho, že může nastoupit téměř okamžitě, aby si třeba nehledal pracovní místo jinde.“

12) S jak velkým předstihem jste oslovovali na tuto pozici?

„Situace je taková, že stávající vedoucí výroby odchází do starobního důchodu za rok a půl. Dále jsme věděli, že musíme obsadit místo – Mistra montáže. A tuto pozici momentálně zaštituje vedoucí výroby. My kdybychom v tuto chvíli vzali mistra na montáže, tak by jsme třeba za půl roku museli hledat vedoucího výroby a to by pro nás nedávalo logiku. Stávající vedoucí výroby by rád pracoval na klidnější pozici i nadále. Ta došlo k dohodě, že stávající vedoucí výroby, půjde pracovat jako mistr na montáže a my si najdeme nového vedoucího výroby. Jednalo se o výměnu a ta je pro všechny strany přijatelná“

Shrnutí

Společností byl vybrán a získán nový zaměstnanec na konkrétní pracovní pozici, výběr byl veden třemi výběrovými koly, kterým předcházelo zkoumání zasláného životopisu a motivačního dopisu. Společnost byla překvapena velkým zájmem o nabízenou pracovní pozici. Třetí kolo proběhlo za účasti majitele a jednatelky společnosti, kdy o vítězi výběrového řízení rozhodla větší zkušenost v oblasti strojírenství.

2.8 Analýza ceny práce vedoucího výroby

Pro porovnání ceny práce vedoucího pracovníka výroby je zvoleno porovnání mezi třemi kraji. Prvním krajem je Zlínský, který je sídlem společnosti AB. Pro porovnání je zařazen dále Olomoucký a Moravskoslezský kraj. Důvodem tohoto zařazení je to, že oba tyto kraje jsou nejbližší Zlínskému kraji a také podle společnosti zaměstnanci, kteří dojíždí za prací pochází právě z těchto dvou krajů.

K porovnání byly využity zveřejněné informace na portálu www.ispv.cz poslední čtvrtletí roku 2020, které byly zveřejněny ke konci měsíce března v roce 2021. Jedná se tedy o nejaktuálnější dostupná data. Tento portál pro porovnání průměrných hrubých mezd využívá samotná společnost, která si tímto dokáže zanalyzovat, zda je jejich pozice dobře ohodnocena.

Vybraná data, které jsou využita pro analýzu v práci jsou konkrétně pro pozici vedoucího výroby, který v těchto dostupných datech spadá do skupiny - Řídící pracovník v průmyslové výrobě.

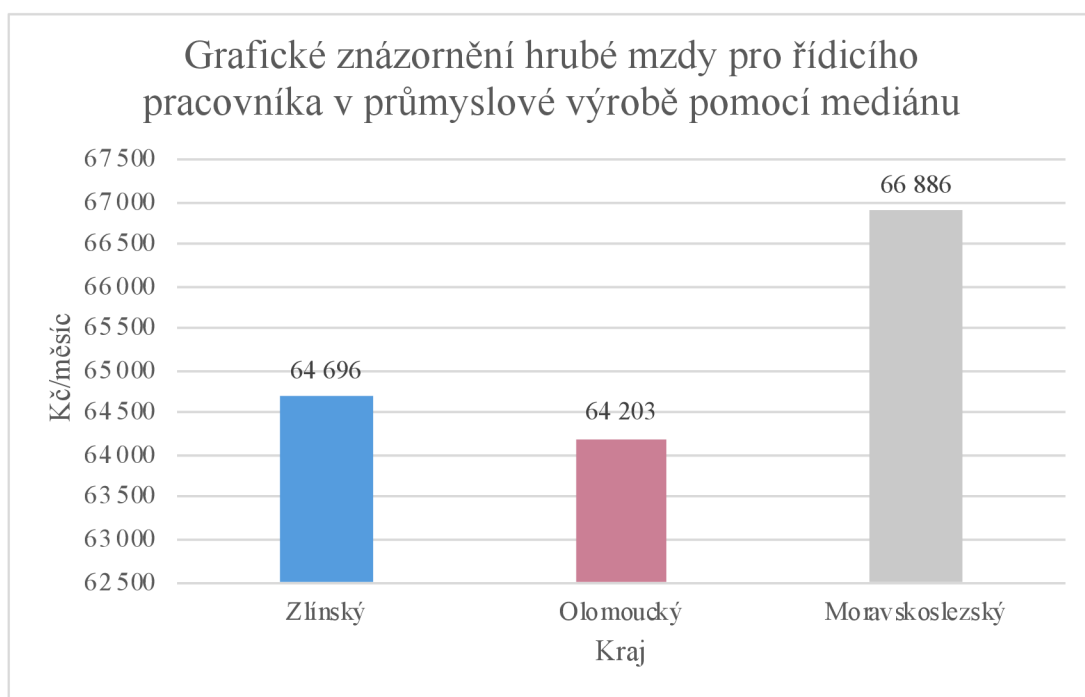
Tabulka 1 Hrubá měsíční mzda pro řídicího pracovníka v průmyslové výrobě - pomocí mediánu
(Zdroj: (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 10)

Hrubá měsíční mzda pro řídicího pracovníka v průmyslové výrobě pomocí mediánu						
Kraj	Počet zaměstnanců přečítaných podle placených měsíců	Hrubá měsíční mzda	Diferenciace hrubé měsíční mzdy			
		medián	1. decil	1. kvartil	3. kvartil	9. decil
	tis. Osob	Kč/ měsíc	Kč/ měsíc	Kč/ měsíc	Kč/ měsíc	Kč/ měsíc
Zlínský	1,0	64 696	37 775	45 631	81 934	111 265
Olomoucký	1,3	64 203	38 099	48 932	82 870	120 987
Moravskoslezský	1,9	66 886	34 289	50 736	99 233	150 721

Tabulka znázorňuje přehled hrubých měsíčních mezd ve třech krajích pro řídicího pracovníka v průmyslové výrobě. V první části tabulky je zobrazen počet zaměstnanců přečítaných podle placených osob. V prvních dvou krajích se tento počet pohybuje kolem jednoho tisíce. V Moravskoslezské kraji je počet vyšší a to konkrétně 1,9 tisíc osob. V tabulce je znázorněna měsíční hrubá mzda uvedena v mediánu, mzda v mediánu je vždy nižší než průměrná hrubá mzda. Můžeme vidět, že mzda se tedy ve

všech třech krajích v tomto porovnání příliš neliší. Ve Zlínském a Olomouckém kraji je téměř totožná, ale v Moravskoslezské kraji je přibližně o 2000 Kč/měsíc vyšší.

Diferenciace hrubé měsíční mzdy je rozdělena na 1. a 3. kvartil, kde ve všech případech nejvyšších čísel dosahuje Moravskoslezský kraj. Opět porovnání Zlínského a Olomouckého kraje ve velmi podobné.



Graf 1 Grafické znázornění hrubé mzdy pro řídicího pracovníka v průmyslové výrobě pomocí mediánu

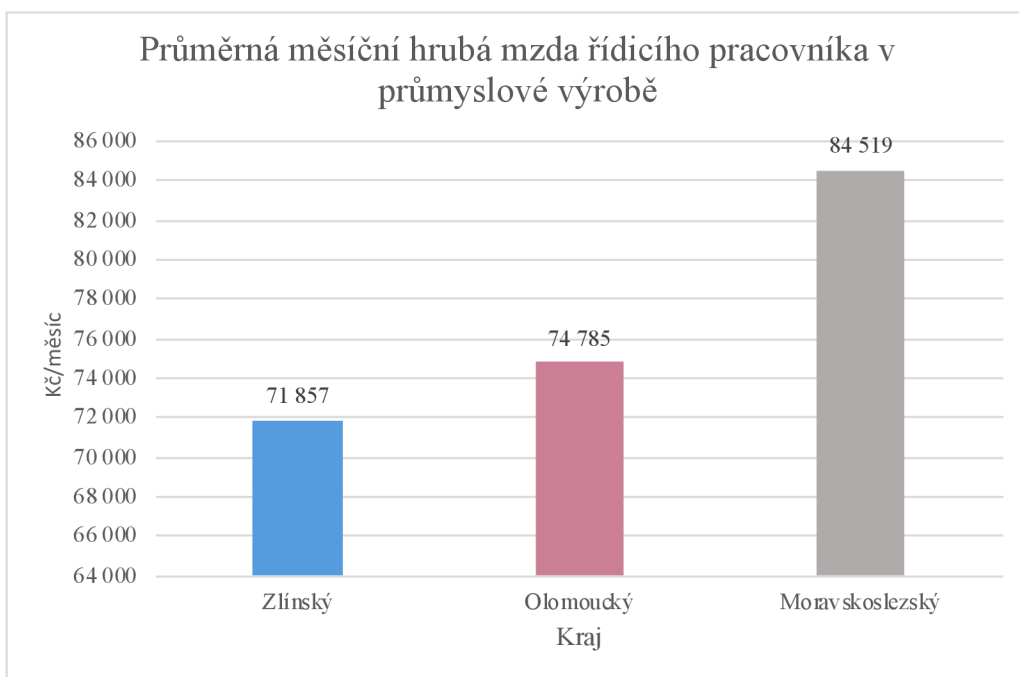
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 10)

Zde je vidět přehledné grafické znázornění na základě předešlé tabulky, kde se jedná o hrubou mzdu pro řídicího pracovníka v průmyslové výrobě, které je zde znázorněno pomocí mediánu. Ve spodní části grafu jsou zaznamenány tři kraje, které jsou zkoumány. Na levé straně jsou vidět částky hrubé mzdy uvedeny v českých korunách.

Tabulka 2 Průměrná hrubá měsíční mzda pro řídicího pracovníka v průmyslové výrobě
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 10)

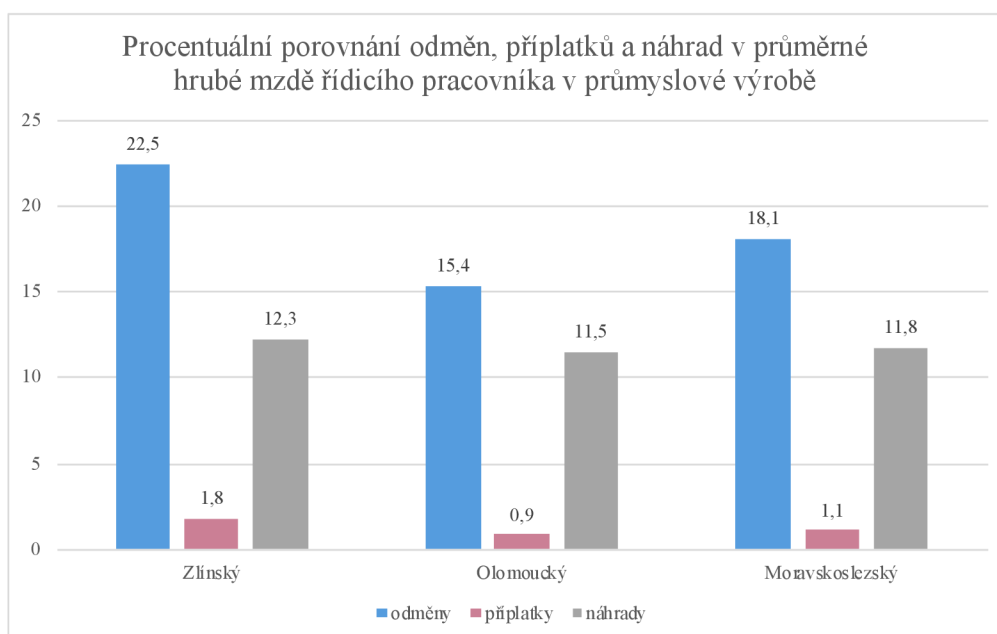
Průměrná hrubá měsíční mzda pro řídicího pracovníka v průmyslové výrobě						
Kraj	Počet zaměstnanců přepočítaných podle plecených měsíců	Hrubá měsíční mzda				Placená doba
		Průměr	Z toho			
			odměny	příplatky	náhrady	
tis. osob	Kč/ měsíc	%	%	%	hodin/měsíc	
Zlínský	1,0	71 857	22,5	1,8	12,3	172,1
Olomoucký	1,3	74 785	15,4	0,9	11,5	169,3
Moravskoslezský	1,9	84 519	18,1	1,1	11,8	169,1

V tabulce je porovnaná průměrná měsíční mzda ve 3 krajích pro řídicího pracovníka v průmyslové výrobě. Celkový počet 4,2 tisíc zaměstnanců je rozdělen do Zlínského, Olomouckého a Moravskoslezského kraje. Podle znázorněné tabulky je vidět, že nejvyšší průměrná mzda je 84 519 Kč/měsíc v Moravskoslezském kraji. Dále jsou v tabulce uvedeny procentuální výsledky odměn, příplatků a náhrad, které jsou vytvořeny z průměrné mzdy. Porovnání odměn ve všech třech krajích s číslem 22 % z průměrné mzdy je nejvyšší číslo a jedná se o Zlínský kraj. Ze své průměrné hrubé mzdy má nejvyšší procentuální výsledek s příplatky a náhradami. Poslední část tabulky obsahuje placenou dobu, kde Olomoucký a Moravskoslezský má velmi podobné hodnoty hodin/měsíc.



Graf 2 Průměrná měsíční hrubá mzda řídicího pracovníka v průmyslové výrobě
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 10)

V tomto grafickém znázornění je zobrazen výsledek z předešlé tabulky, kde je vidět nejvyšší průměrná hrubá mzda řídicího pracovníka v průmyslové výrobě. Porovnání probíhalo mezi třemi kraji, kde nejnižší porovnání má v tomto případě Zlínský kraj.



Graf 3 Procentuální porovnání odměn, příplatků a náhrad v průměrné hrubé mzdě řídicího pracovníka v průmyslové výrobě
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 10)

Graf znázorňující porovnání odměn, příplatků a náhrad v průměrné hrubé mzdě řídicího pracovníka v průmyslové výrobě je veden v procentech. Ve spodní části grafu je vidět rozdělení do třech krajů a v každé části kraje je vidět procentuální podíl odměn, příplatků a náhrad. Olomoucký a Moravskoslezský kraj mají velmi podobné porovnání u příplatků a náhrad. V těchto kategoriích má Zlínský kraj vyšší procentuální podíl z průměrné hrubé mzdy.

Shrnutí

Ze zkoumané analýzy ceny práce pro řídicího pracovníka v průmyslové výrobě je výsledná průměrná hrubá mzda ve Zlínské kraji stanovena na 71 857 Kč. V porovnání s dalšími zkoumanými kraji, konkrétně Olomouckým a Moravskoslezským je tato hrubá mzda odpovídající s ohledem na počet zaměstnanců přepočítaných podle placených měsíců.

2.9 Celkové shrnutí analytické části

Ve společnosti AB s.r.o. se pro získávání pracovníka na konkrétní pracovní pozici, která je umístěna v top managementu společnosti využívají hlavně vnější zdroje, které jsou velmi dobře rozvrženy. V této části jsou zařazeny webové portály, spolupráce s úřadem práce, využití firemních webových stránek, sociálních sítí i místního plátku.

Při výběru nového pracovníka společnost v první řadě zkoumá životopis, který jim byl zaslán uchazečem se zájmem o konkrétní pracovní pozici. Při výběru se přihlíží i na motivační dopis, kde jsou rozvinuty informace ze životopisu. Následně jsou uchazeči selektováni personální pracovníci a je vybráno 5 uchazečů, kteří se dostaví na osobní pohovor, který je veden v prostorech společnosti. Jsou připraveny tři výběrová kola, kde je výsledkem výběr nového pracovníka na konkrétní pracovní pozici.

Společnost pro konkrétní pracovní pozici nemá vytvořený přesný adaptační plán, který by mohl být předán novému zaměstnanci a podle kterého může být veden první dny v novém zaměstnání.

Společnost má nedostatečně proveden popis pracovního místa, proto navrhuji sestavení kompetenčního modelu, který bude předán společnosti společně s návrhy týkající se adaptačního plánu.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části bakalářské práci jsem se zaměřila na nedostatky, které jsem vysledovala v analýze současného stavu. Analýza byla prováděna na základě informací, které mi byly sděleny personalistkou společnosti a pomocí interních materiálů od společnosti. Součástí zkoumání byl i polostrukturovaný rozhovor s personální pracovnící.

Na základě zjištěných nedostatků navrhuji sestavení adaptačního plánu pro konkrétní pracovní pozici – Vedoucí výroby.

V analýze současného stavu společnosti byl zjištěn nedostatečný popis pracovní pozice, proto navrhuji sestavení kompetenčního modelu.

3.1 Sestavení adaptačního plánu

Tabulka 3 Adaptační plán 1. část
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Název činnosti	Počet dnů	Kdo provede (realizátor)
1.	Základní vstupní školení, orientace ve firmě	1	
	Personální oddělení - pracovní smlouva, zaměstnanecký čip		personalistka
	Školení BOZP		technik bezpečnosti práce
	Rozhovor s nadřízeným		nadřízený
	Základní orientace ve společnosti - kancelář, předání telefonu a notebooku		personalistka
	Seznámení s organizační strukturou společnosti		nadřízený
	Seznámení se směrnicemi, zákoník práce, mzdový předpis		personalistka
2.	Pracovní a sociální adaptace	9	
	Řízení firmy - porady		nadřízený
	Představení vedoucího výroby kolegům		nadřízený
	Seznámení se - výrobní technologie ve firmě, prostory		stávající vedoucí výroby
	Dlouhodobý hmotný majetek , Dlouhodobý hmotná investiční majetek		hlavní účetní
	Pravidelná údržba strojů, denní záznamy		mistr svařovny
	Porada s obchodním oddělením		vedoucí obchodního oddělení
	Seznámení se - Technologická příprava výroby - normy, postupy, změnová řízení		stávající vedoucí výroby, technolog normovač,
	Seznámení se - Technologická příprava výroby - programy		stávající vedoucí výroby, technolog programátor
	Rozhovor s nadřízeným		nadřízený
	Seznámení se - s výrobním programem - vývoj		stávající vedoucí výroby, mistři
	Seznámení se - s výrobním programem - konstrukce, výkresová domunetace		konstruktér
	Porada s vedoucím externích zakázek		vedoucí exportních a kooperačních zakázek
	Rozhovor s nadřízeným		nadřízený
	Seznámení se - informační systém - evidence nedokončené výroby, docházka		účetní mezd a zakázek

V rámci vytvoření adaptace vedoucího pracovníka výroby, jsem sestavila adaptační plán na základě jednotlivých činností, kterou jsou prováděny v průběhu prvních 14-ti v zaměstnání. Jedná se přesněji o 10 pracovních dnů, kdy si nový zaměstnanec prochází adaptací. V rámci každé činnosti je zaměstnanci přidělen další pracovník, který ho určenou činností provádí. První den začíná na personálním oddělení, kde dochází k podpisu pracovní smlouvy, předání čipu pro zaznamenávání docházky a volného pohybu po budovách společnosti. Následuje školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Dále má nový zaměstnanec naplánovanou schůzi se svým nadřízeným. Personalistka během prvního dne pracovníka provede společností a dojde na předání pracovního notebooku a mobilního telefonu. Následuje orientace v organizační struktuře společnosti s nadřízeným a první den je zakončen na personálním oddělení, kde dochází k seznámení se směrnicemi, zákoníkem práce a mzdovým předpisem.

Další část adaptačního plánu je tvořena v rozmezí devíti pracovních dnů. Kdy nový zaměstnanec prochází pracovní a sociální a adaptací. V průběhu toho plánu je veden při stanovené činnosti nejvíce kompetentní osobou pro daný druh. Například při seznámení se s výrobním programem – konstrukce, výkresová dokumentace je pro tuto činnosti nejvíce kompetentní hlavní konstruktér. V průběhu celého adaptačního procesu je k dispozici i stávající vedoucí výroby. Protože podle výsledku z rozhovoru s personalistkou, který byl součástí zkoumání stávajícího stavu společnosti – bude k dispozici zaměstnanec, který odchází z pozice vedoucího výroby na pozici – na pracovní pozici mistra procesu montáže po dobu odchodu do plánovaného starobního důchodu.

Tabulka 4 Adaptační plán 2. část
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Název činnosti	Časový horizont
3.	Adaptace - zkušební doba	3 měsíce
	Setkání s nadřízeným - stanovení cílů pro období zkušební doby	
	Cíle A,B,C:	
	A) Hodnocení údržby strojního zařízení	
	B) Plánování výroby	
	C) Vyhodnocení zmetkovitosti během výroby	
	Zaškolení do výrobního programu (software)	
	Průběžné hodnocení adaptace s nadřízeným	po cca. 3 týdnech
	Průběžné hodnocení adaptace s nadřízeným	po cca. 6 týdnech
	Závěrečné hodnocení adaptace s nadřízeným	cca. 10 dnů před koncem zkušební doby

Na období zkušební doby, byly stanoveny tři základní cíle, které budou průběžně vyhodnocovány.

Cíle:

A) Hodnocení údržby strojního zařízení

- Vyhodnocení časových termínů údržby strojního zařízení.
- Dodržování zásad údržby strojů.
- Prověření postupů údržby strojů.
- Vliv poruchovosti strojního zařízení na průběh zakázek.

B) Plánování výroby

- Týdenní plán výroby – zadávání a průběh zakázek ve výrobě.
- Zohlednění řízení a plánování lidských zdrojů – plán dovolených zaměstnanců, práce přesčas, pracovní neschopnost. Vyhodnocení za období roku 2020 a prvního kvartálu roku 2021. Výsledkem bude návrh řešení.

C) Vyhodnocení zmetkovitosti během výroby

- Vyhodnocení zmetkovitosti při výrobě komponentů pro finální výrobky na úseku výroby dělení materiálů (lisování, vysekávání, řezání laserem, řezání plazmou). Vyhodnocení a návrh řešení.

Vyhodnocení probíhá mezi nadřízeným a vedoucím výroby. První hodnocení se uskuteční po cca. 3 týdnech od nástupu do společnosti. Druhé vyhodnocení stanovených cílů se uskuteční po cca. 6 týdnech. Cíle jsou zpracovávány průběžně a vedoucí výroby s nadřízeným je konzultuje při hodnotících schůzkách. Hlavní cíle jsou v průběhu konzultace podrobně projednávány a můžou z nich vyplynout další dílčí cíle. Závěrečné hodnocení adaptace s nadřízeným se provede cca. 10 pracovních dnů před koncem zkušební doby. Během závěrečného hodnocení budou vyhodnoceny cíle a úkoly stanovené v rámci adaptačního plánu, který byl připraven na období zkušební doby.

3.2 Sestavení kompetenčního modelu

Kompetenční model sestaven pro nového pracovníka vedoucího výroby je tvořen z názvu kompetence, popisu kompetence, popisu chování a uvedení příkladu. Je rozdělen do šesti částí.

Pro vysvětlení uvádím význam zkratk uvedených v kompetenčním modelu:

- VV – vedoucí výroby.
- FDP – fond pracovní doby.
- BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- AJ – anglický jazyk.
- NJ – německý jazyk.

Celý model je znázorněn následující tabulkou.

Tabulka 5 Kompetenční model
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Název kompetence	Popis kompetence	Popis chování	Příklady
1.	Podnikatelský postřeh	Znalosti o byznysu a pochopení jeho podstaty Orientace na zákazníka	-VV vidí věci v souvislostech a uvažuje v dlouhodobém horizontu (nové zakázky, nové technologie, kvalita) -VV zná kritické faktory úspěchu podniku, vliv kvality a efektivity výroby na tyto faktory a tyto znalosti promítá do svého jednání -VV je schopen posuzovat svoje jednání a jeho důsledky očima zákazníka	-hledá možnosti využití technologického vybavení firmy v externí spolupráci (získává nové kooperace), -posuzuje efektivitu výroby z pohledu využití materiálů, vyplacených mezd a přípravných časů, nákladů na výrobu chybných či poškozených dílů, nákladů dílů vyráběných v kooperacích atd.
2.	Vůdčovské schopnosti	Schopnost inspirovat, koučovat, ovlivňovat	-VV je osobou s přirozenou autoritou a má přirozený respekt -VV inspiruje zaměstnance ve skupině, aby ze sebe vydali to nejlepší -VV je schopen přenést vysoké nároky na kvalitu práce na ostatní členy týmu -VV je důvěryhodný a čitelný	-ovlivňuje spolupracovníky, aby viděli efektivitu a kvalitu ve všem, co dělají – v odvedené práci, v nákladech na materiál, energie, využití FDP, atd. -je příkladem dotahuje věci do konce
3.	Schopnost myslet a jednat strategicky a inovačně	„Předvídat budoucnost a otevírat cestu dopředu“ Nositel změny	-VV přehodnocuje procesy a činnosti na svěřeném úseku a přichází s návrhy, jak něco zlepšit důsledně dbá na realizaci opatření -VV je nositelem změn, popřípadě rychle reaguje na případně změny	-navrhuje opatření ke zvýšení kvality výroby, produktivity práce ve výrobě, k zefektivnění materiálové i technologické náročnosti výroby
4.	Orientace na výkon	Dosahování cílů, orientace na výsledek svůj i týmu	-VV definuje měřitelná kritéria výkonu, kontroluje jejich dosahování -VV dosahuje výskytu neočekávaných překážek, -VV dotahuje věci do konce	-sledování produktivity práce -efektivní práce s plánem dovolených pracovníků týmu
5.	Znalosti nástrojů vedení výroby	Znalost výroby, odborné znalosti, znalosti legislativy	-VV zná nástroje plánování a organizování práce ve výrobě, tok materiálů, zabezpečování kvality výroby a tyto nástroje uplatňuje, důsledně dbá na prevenci a předcházení chyb -VV zná a dbá na dodržování základních ustanovení zákoníku práce, předpisů vztahujících se k BOZP	-zná možnosti technologického vybavení ve výrobě, základní parametry jednotlivých strojů, jejich využitelnosti a tyto znalosti dokáže využít -efektivně využívá elektronický systém technologické přípravy výroby a nedokončené výroby
6.	Schopnost efektivně komunikovat a řešit problémy	Jasná komunikace, efektivní řešení problémů. Komunikace v AJ – slovem i písmen	-VV komunikuje jasně a věcně -VV řeší problémy efektivně -VV proniká k podstatě věci -VV zdokonaluje svoji komunikaci v AJ a NJ	

4 ZÁVĚR

Základem teoretické části práce nazvané: Teoretická východiska bylo studium odborné literatury. Ve své bakalářské práci jsem využila několik citací z různé odborné literatury. Příslušné citace jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

První část bakalářské práce popisuje Řízení lidských zdrojů. V této části je popsána charakteristika řízení lidských zdrojů, cíle řízení lidských zdrojů a plánování lidských zdrojů ve společnosti. V další části teorie jsou definovány zdroje získávání zaměstnanců a metody jejich výběru. Poslední bod první části práce se zabývá konkrétní pracovní pozicí, kde je definováno pracovní místo, jsou zde specifikovány požadavky, kompetence, kompetenční model a adaptace pracovníka. Druhá část bakalářské práce analyzuje současný stav společnosti AB. Jsou zde popsány základní informace o společnosti, organizační struktura, charakteristika pracovní pozice, která má být obsazena, náplň práce konkrétní pozice -Vedoucí výroby. V této části práce je také popsán současný systém výběru pracovníka. Právě zde jsem shledala nedostatky. Společnost nemá pro konkrétní pozici vytvořený přesný adaptační plán a má nedostatečně provedený popis pracovního místa. Ve třetí části mé bakalářské práce proto navrhuji vlastní návrh řešení, který má za úkol pomocí kompetenčního modelu zpřesnit popis pracovního místa. Dále jsem navrhla a sestavila adaptační plán na konkrétní pracovní pozici – Vedoucí výroby.

Tyto návrhy byly mnou předány pracovníci personálního oddělení společnosti AB spol. s r.o. Pracovní pozici – Vedoucí výroby bude obsazena až od 1.6. 2021. Z tohoto důvodu prozatím neexistuje zpětná vazba, zda byly modely společnosti využity.

5 Seznam použitých zdrojů

- (1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0
- (2) ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (3) KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (4) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (5) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- (6) KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (7) DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Ostrava-Přívoz: KEY Publishing s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- (8) BARTÁK, Josef: *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. 2007. ISBN 978-80-86723-28-0
- (9) VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělání*. Grada: Praha 2008. ISBN 978-80-247-1770-8

- (10) Výsledky šetření. *Informační systém o průměrné výdělku* [online]. ISPV: © [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>
- (11) *Veřejný rejstřík a sbírka listin*, [online]. © 2019 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- (12) MUŽÍK, Jaroslav: *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6
- (13) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

6 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Postupy zpracování - časová osa	11
Obrázek 2 Proces plánování lidských zdrojů	14
Obrázek 3 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	16
Obrázek 4 Organizační struktura společnosti	27
Obrázek 5 Výběr pracovníka	28
Obrázek 6 Získání pracovníka	34

7 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Hrubá měsíční mzda pro řídicího pracovníka v průmyslové výrobě - pomocí mediánu	44
Tabulka 2 Průměrná hrubá měsíční mzda pro řídicího pracovníka v průmyslové výrobě.....	46
Tabulka 3 Adaptační plán 1. část.....	50
Tabulka 4 Adaptační plán 2. část.....	52
Tabulka 5 Kompetenční model.....	54

8 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Grafické znázornění hrubé mzdy pro řídicího pracovníka v průmyslové výrobě pomocí mediánu	45
Graf 2 Průměrná měsíční hrubá mzda řídicího pracovníka v průmyslové výrobě	47
Graf 3 Procentuální porovnání odměn, příplatků a náhrad v průměrné hrubé mzdě řídicího pracovníka v průmyslové výrobě.....	47

9 PŘÍLOHY

Příloha č1. Seznam otázek polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení

- Jaké byly důvody hledání nového pracovníka na vybranou pozici (na pozici vedoucího výroby)
- Kde konkrétně byla zveřejněna inzerce na tuto pracovní pozici a na jakou dobu?
- Kolik bylo celkem zájemců?
- Všichni uchazeči, co se ozvali, tak byli také pozváni na osobní pohovor? Nebo byli selektováni a vybráni pouze někteří?
- Jak osobní pohovor probíhal?
- Kolik kol výběrového řízení probíhalo a jak konkrétně?
- Kdo ze společnosti se účastnil osobních pohovorů?
- Co bylo klíčové pro rozhodnutí výběru nového pracovníka v posledním kole přijímacího řízení?
- Jak dlouho celkově výběr nového pracovníka trval?
- Za jak dlouho po tom uběhlém kole jste dali uchazeči vědět, jestli postupuje do dalšího kola?
- Po jaké době od finálního výběru nastupuje nový zaměstnanec na pozici vedoucí výroby?
- S jak velkým předstihem jste oslovovali na tuto pozici?