

Analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ s.r.o. na základě komparace s řízením lidských zdrojů ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945

Jana Králíková

Bakalářská práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Králíková**
Osobní číslo: **M11169**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ s.r.o. na základě komparace s řízením lidských zdrojů ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XYZ s.r.o.
- Provedte komparaci zjištěných poznatků analýzy ve společnosti XYZ s.r.o. se získáváním, výběrem, přijímáním a adaptací zaměstnanců ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945.
- Na základě provedené komparace navrhněte strategii pro implementaci vybraných zásad ze Systému řízení Baťa do společnosti XYZ s.r.o.

Závěr

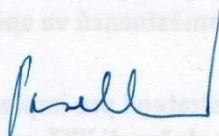
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
PRICE, Alan. Human resource management in a business context. 2nd ed. London: Thomson Learning, 2004, 745 s. ISBN 1-86152-966-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Gabriela Končítíková
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 16. února 2015
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

12.5.2015

Kvačilová
.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ s.r.o. na základě komparace s řízením lidských zdrojů ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945. V teoretické části bakalářské práce jsou vymezeny klíčové poznatky z řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců. V praktické části jsou analyzovány procesy zaměřené na získávání, přijímání, výběr a adaptaci zaměstnanců ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945 a ve společnosti XYZ s.r.o. Ze zjištěných údajů je následně provedena komparace. Praktická část bakalářské práce je vypracována na základě analýzy vnitropodnikových materiálů společnosti XYZ s.r.o., rozhovoru s personalistkou společnosti a interních dokumentů společnosti Baťa a.s. do roku 1945. Na základě komparace zjištěných poznatků z uvedených oblastí řízení lidských zdrojů jsou v závěru bakalářské práce stanoveny návrhy a doporučení pro společnost XYZ s.r.o.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, získávání, výběr, přijímání, adaptace, Baťa a.s.

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with the analysis of human resource management in the company XYZ s.r.o. based on comparison with human resource management in the company Bata a.s. up to 1945. In the theoretical part of the thesis key theoretical knowledge of human resource management focus on recruitment, selection, admission and adaptation of employees are identified. In the practical part processes aimed on recruitment, selection, admission and adaptation of employees in the company Bata a.s. up to 1945 and in the company XYZ s.r.o. are analyzed. Subsequently it is made comparison from the ascertained data. The practical part is prepared based on an analysis of internal materials of the company XYZ s.r.o., interview with personnel officer and internal documents of the company Bata a.s. up to 1945. Based on the comparison of findings from those areas of human resource management proposals and recommendations for company XYZ s.r.o are set at the end of the bachelor's thesis.

Keywords: Human resource management, Recruitment, Selection, Admission, Adaptation, Bata a.s.

„Neříkej, že to nejde, raději řekni, že to zatím neumíš.“

Tomáš Baťa

Na těchto řádcích bych ráda velmi poděkovala vedoucí své bakalářské práce Mgr. Ing. Gabriele Končítikové za odborné rady, připomínky a podněty ke zpracování daného tématu. Její vedení bylo pro mě přínosem jak po akademické stránce, tak po stránce lidské.

Na tomto místě bych také ráda vyjádřila velké poděkování své rodině a přátelům, kteří mě při mé cestě bakalářským studiem podporovali a dodávali potřebnou energii a sílu.

Dále bych ráda poděkovala společnosti XYZ s.r.o. za poskytnutí informací a údajů, bez kterých by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	13
1.3 VÝVOJ NÁZORŮ NA PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	13
1.4 SUBJEKTY REALIZACE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
2.1 SPECIFIKACE POŽADAVKŮ ZAMĚSTNANCE.....	15
2.2 LIDSKÉ ZDROJE.....	16
2.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
2.4 INZERÁT	19
2.5 DISKRIMINACE	20
2.6 DOKUMENTY POŽADOVANÉ PO UCHAZEČÍCH	20
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	21
3.1 POSOUZENÍ UCHAZEČŮ NA ZÁKLADĚ OSOBNÍCH DOKUMENTŮ.....	21
3.2 PŘIJÍMACÍ POHOVOR.....	21
4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	26
4.1 PRACOVNÍ SMLOUVA	26
4.2 DOKUMENTACE ZAMĚSTNANCE	27
4.3 DOHODY O PRACÍCH KONANÝCH MIMO PRACOVNÍ POMĚR.....	27
4.4 AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ.....	28
5 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	29
5.1 ČASOVÝ PLÁN ADAPTACE.....	30
6 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
7 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA A.S. DO ROKU 1945	34
7.1 OSOBNÍ ODDĚLENÍ.....	34
7.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	35
7.3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	36
7.4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	37
7.5 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	37
8 PROFIL SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.....	40

8.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	40
8.2	PORTFOLIO SLUŽEB	40
8.3	ZAMĚSTNANCI.....	41
8.4	SWOT ANALÝZA	42
9	ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.	44
9.1	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	44
9.2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	45
9.3	PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	46
9.4	ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	46
10	KOMPARACE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O. A BAŤA A.S.....	48
11	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	52
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	54
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65

ÚVOD

Důležitost řízení lidských zdrojů se rok od roku zvyšuje. Podniky i lidé stojící ve vedení těchto společností si uvědomují, že úspěšnost podniku je z velké části determinována právě zaměstnanci, kteří propůjčují společnostem své znalosti, schopnosti, talent a nápady.

Protože je problematika řízení lidských zdrojů široká, rozhodla se autorka věnovat detailně části lidských zdrojů zabývající se získáváním, výběrem, přijímáním a adaptací zaměstnanců. Toto téma si autorka bakalářské práce vybrala proto, že již v průběhu studia našla zalíbení v personalistice a ráda by se do budoucna touto oblastí zabývala i v pracovním životě. Téma je spojeno i s řízením lidských zdrojů ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945. Je to proto, že v této společnosti byl velmi propracovaný systém řízení lidí a autorka spatřila možnost, jak se v odkazu tohoto podniku inspirovat i pro řešení problematiky lidských zdrojů u současného podniku.

Získat zaměstnance, který bude nejenom vykazovat kvalitní práci, ale také se ztotožní s podnikovou kulturou a cíli, není lehký úkol. Proto společnosti v současné době hledají nové a nové možnosti, jak vhodné zaměstnance najít a přilákat je do společnosti. Na tyto činnosti podniky vynakládají velké množství finančních prostředků.

Pokud společnost vybere a přijme nového zaměstnance, ještě zdaleka nemá vyhráno. Vedení podniku musí zajistit, aby se novému zaměstnanci ve společnosti dobře pracovalo, aby se rychle aklimatizoval ve firemní kultuře, v týmu spolupracovníků a chtěl v podniku zůstat a odvádět v něm kvalitní práci.

V teoretické části bakalářské práce budou vysvětleny teoretické poznatky týkající se definice řízení lidských zdrojů a personálního řízení, dále klíčové teoretické poznatky z oblasti získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců.

V praktické části bakalářské práce bude provedena analýza získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945 a ve společnosti XYZ s.r.o. Na základě těchto analýz bude provedena komparace zjištěných poznatků v obou společnostech.

Po komparaci analyzovaných údajů budou v závěru bakalářské práce stanoveny návrhy a doporučení pro společnost XYZ s.r.o.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu získávání, přijímání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti XYZ s.r.o. na základě komparace se získáváním, přijímáním, výběrem a adaptací ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945.

Cílem teoretické části bakalářské bude vymezit klíčové koncepty v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců.

Cílem praktické části bude analyzovat současný stav získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnostech XYZ s.r.o. a společnosti Baťa a.s. do roku 1945 a na základě těchto údajů provést srovnání zjištěných poznatků.

Pomocí jednotlivých cílů teoretické a praktické části bakalářské práce bude dosaženo hlavního cíle bakalářské práce.

Na základě literární rešerše zaměřené na získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců bude vypracována teoretická část bakalářské práce.

V praktické části bude použita technika analýzy archivních dokumentů k zjištění poznatků z vybrané oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945. Dále bude použita technika analýzy interních dokumentů společnosti XYZ s.r.o. a metoda nestandardizovaného rozhovoru s personalistkou společnosti XYZ s.r.o. Ke zjištění silných stránek, slabých stránek, hrozeb a příležitostí společnosti XYZ s.r.o. bude použita SWOT analýza.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této části bakalářské práce jsou zaznamenány teoretické klíčové poznatky týkající se definice řízení lidských zdrojů, personálního řízení, vývoje personálního řízení a subjektů podílejících se na řízení lidských zdrojů.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Zjednodušeně lze řízení lidských zdrojů definovat jako organizování změn, které probíhají v organizaci na základě potřeb daných požadavky ekonomického a sociálního okolí firmy i pracovníků. Cílem je zabezpečit kvalitativní i kvantitativní stránky lidských zdrojů. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 5)

Podle Koubka (2007, s. 15) je řízení lidských zdrojů nejdůležitější úlohou manažera a také nejnovější koncepcí personální práce.

Armstrong (2007, s. 27) uvádí, že: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají- lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

Palán (2002, s. 187) si myslí, že hlavním cílem řízení lidských zdrojů je vytvořit shodu mezi pracovními místy a pracovníky. Důležité je zařadit správného člověka na vhodné místo.

Výčet oblastí, kterými by se mělo řízení lidských zdrojů zabývat, jsou podle Koubka (2007, s. 30-31) definovány takto:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání pracovníků,
- výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení a odměňování,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- vytváření pracovních vztahů,
- péče o zaměstnance,
- rozmisťování a propouštění zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou v konceptu řízení lidských zdrojů považováni za lidský kapitál. Svými úsudky, inteligencí a schopnostmi zvyšují ekonomickou hodnotu podniku. Pro organizaci nejsou zaměstnanci lehce nahraditelní, protože do velké míry úspěšnost společnosti je determinována právě zaměstnanci. (Noe, 2014, s. 4)

1.2 Personální řízení

Pojmy řízení lidských zdrojů a personální řízení nebo také personalistika jsou často považovány za totožné, i když tomu tak úplně není. (Koubek, 2007, s. 14)

Například Kocianová (2010, s. 9) uvádí, že personální řízení je jednou z oblastí řízení, která je orientovaná na člověka a která se zabývá využíváním lidského potenciálu s cílem dosáhnout všech cílů organizace.

Shodné rysy v personálním řízení a řízení lidských zdrojů vidí Armstrong (2007, s. 39) v tom, že obojí vychází z podnikové strategie; dále uznávají, že jednou z nejdůležitějších funkcí je přizpůsobovat lidi měnícím se požadavkům organizace.

Hlavní rozdíly vidí Koubek (2007, s. 15) v tom, že řízení lidských zdrojů se zaměřuje na dlouhodobou perspektivu a stále více rozhodování v personální oblasti přechází na bedra vedoucích pracovníků, čímž pak personální útvar plní spíše funkci poradenskou, organizační či kontrolní.

Armstrong (2007, s. 39) tvrdí, že řízení lidských zdrojů pohlíží na zaměstnance jako na zdroj bohatství a jmění podniku a nevidí je pouze jako položku, která tvoří náklady podniku.

1.3 Vývoj názorů na personální řízení

V pojetí personální administrativy (do 60.let 20.století) personalisté nesou odpovědnost za administrativu, která je vyvolána přijetím nového zaměstnance uzavřením pracovní smlouvy, za mzdové účetnictví a vykazování dat vůči statistickému úřadu. (Dvořáková a kol., 2012, s. 5)

V personálním řízení (60.léta 20.století-80.léta 20.století) se zvyšuje důležitost personální práce. Vytvářejí se jednotlivé odbory v rámci personálního útvaru velké společnosti, což vedlo ke specializaci personalistů např. na hodnocení práce, tarifní systémy atd. Personální řízení se zabývalo vnitřními problémy se zaměstnanci. (Dvořáková a kol., 2012, s. 5)

Řízení lidských zdrojů (80.léta 20.století) je další názor na personální řízení. Podle Tureckiové (2009, s. 23) je: „*Řízení lidských zdrojů považováno za strategický koncept, v jehož rámci je řešena problematika rozvoje organizace a zajištění její úspěšnosti prostřednictvím výběru, rozvoje a retence členů organizace, a to včetně fungujících nástrojů motivace v procesech hodnocení a odměňování a dále zajištění péče o zaměstnance.*“

Řízení intelektuálního kapitálu, které probíhá v současné době, považuje zaměstnance za zdroj budoucích hodnot, protože v sobě skrývají potenciál, díky němuž jsou vytvářeny výrobky, které je odlišují od konkurence. Zaměstnavatelé by rádi tento kapitál změřili, to je ale velmi obtížné. (Dvořáková a kol., 2012, s. 9)

Intelektuální kapitál má podle Koubka (2007, s. 27) tři složky:

- Lidský kapitál-dovednosti a znalosti zaměstnanců společnosti.
- Společenský kapitál-toky znalostí pocházejících ze sítí vztahů uvnitř i vně obchodního závodu.
- Organizační kapitál (strukturální kapitál)- znalosti zaznamenané v databázích, manuálech a příručkách.

1.4 Subjekty realizace řízení lidských zdrojů

Podle Dudy (2008, s. 8) jsou za řízení lidských zdrojů odpovědní linioví manažeři, personální útvary, specialisté a odborové organizace.

Personální útvary se zabývají prosazováním personální strategie, zajišťují existenci a fungování personálních činností, dále poskytují rady vedoucím pracovníkům a vyjadřují se k záměrům organizace, které mají přímý dopad na zaměstnance. (Koubek, 2007, s. 32)

Liniový manažer dostává doporučení a rady od personálního útvaru, ale je na něm, jak se rozhodne danou situaci řešit. V každé organizaci by měly být definovány úkoly personálního útvaru a liniového manažera, aby tak nedocházelo ke kolizi. (Armstrong, 2007, s. 98-100)

Podle Kleibla, Dvořákové a Šubrta (2001, s. 25) je hlavní úloha liniového manažera řídit pracovní výkon, motivovat zaměstnance a řešit většinu personálních problémů. V každém případě by jim měla být poskytována poradenská a metodická pomoc personálního útvaru.

2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je klíčová fáze řízení lidských zdrojů a do velké míry ovlivňuje úspěšnost, prosperitu a konkurenceschopnost organizace. Cílem je najmout takové pracovníky, kteří se budou ztotožňovat s cíli organizace, budou dostatečně motivováni a budou ctít hodnoty společnosti. (Koubek, 2007, s. 126-127).

Podle Vojtoviče (2008, s. 26-27) by analýza pracovního místa měla obsahovat:

- definici pracovního místa- do jakého útvaru či organizační složky místo patří, pojmenování práce,
- definování účelu- jaký je význam pracovního místa pro společnost,
- seznam činností,
- povahu práce,
- rozsah odpovědností,
- uspořádání pracovních úloh,
- uspořádání časové návaznosti úloh,
- definování fyzických, sociálních a platových podmínek.

2.1 Specifikace požadavků zaměstnance

Aby společnost věděla, koho má přijmout na dané pracovní místo, je potřeba vytvořit seznam požadavků na pracovníka, který má toto místo obsadit. (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 383)

Armstrong (2007, s. 344) definuje tyto požadavky:

- Odborné schopnosti- nutné vlohly a dovednosti pro zvládnutí pracovní pozice.
- Požadavky na chování a postoje- měly by odpovídat kultuře společnosti.
- Odborná příprava a výcvik- požadovaná odbornost, vzdělání a výcvik.
- Zkušenosti, praxe- doposud vykonané pracovní pozice.
- Zvláštní požadavky- požadavek na úspěšnost v určité oblasti.
- Vhodnost pro organizaci- schopnost uchazečů sžít se s firemní kulturou.
- Další požadavky- např. práce mimo bydliště.
- Možnost splnit očekávání uchazeče.

2.2 Lidské zdroje

Podle Armstronga (2007, s. 348) by společnost měla vždy prvotně uvažovat o obsazení nové pozice z vlastních zdrojů. Až poté, co není v podniku vhodný zaměstnanec, který by sena danou pozici nejvíce hodil, je vhodné uvažovat o uchazečích z vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje pracovníků jsou tvořeny (Koubek, 2007, s. 129):

- Uspořenými pracovníky v důsledku lepší organizace práce či technického rozvoje.
- Pracovníky, kteří jsou uvolněni v souvislosti s ukončením činnosti.
- Pracovníky, kteří mají schopnost vykonávat složitější práci.
- Pracovníky, kteří chtějí sami přejít na jiné pracovní místo.

Tab. 1 Výhody a nevýhody přijímání zaměstnanců z vnitřních zdrojů (Kocianová, 2010, s. 83; Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 394; Bláha a kol., 2013, s. 97; Dvořáková a kol., 2012, s. 85)

Výhody	Nevýhody
znalost uchazeče	omezený výběr pracovníků
kariérní růst pracovníka	často nezbytné náklady na rozvoj a vzdělávání
větší motivace a angažovanost	nepřiměřená rivalita mezi pracovníky
zvýšení návratnosti investic	neschopnost vnímat věci jinak
malé pořizovací náklady	povyšování lidí až do výše, kdy nejsou schopni plnit úkoly
rychlejší obsazení místa	nemožnost nových podniků zvenčí

Mezi **vnější zdroje** zařazuje Kocianová (2010, s. 84):

- nezaměstnané lidi,
- absolventy škol a vzdělávacích institucí,
- zaměstnance ostatních organizací,
- další zdroje- zahraniční pracovníky, studenty, důchodce.

Tab. 2 Výhody a nevýhody přijímání zaměstnanců z vnějších zdrojů (Kocianová, 2010, s. 84; Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 394; Bláha a kol., 2013, s. 97)

Výhody	Nevýhody
nové nápady, schopnosti	demotivace vlastních pracovníků ve firmě
větší výběr	vyšší náklady na získání
velké pracovní nasazení	zvýšení fluktuace
zamezení automatického povýšení	delší obsazení pracovní pozice
větší uznání na pracovním místě	vyšší finanční požadavky

2.3 Metody získávání pracovníků

Pro stanovení nejvhodnější metody získávání zaměstnanců je třeba se zamyslet nad mnoha věcmi- jako například jakou pracovní funkci obsazujeme, jaké máme požadavky na funkci, jaká je aktuální situace na trhu práce, jaký je zájem potenciálních uchazečů a také jaké množství finančních prostředků má společnost k dispozici. Důležitá je i doba, za kterou máme danou pozici obsadit. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 50-51)

Uchazeči se nabízejí sami

Tuto metodu využívají především společnosti, které mají dobrou pověst a uchazeči sami posílají životopisy a žádosti o zaměstnání. Výhodou je, že společnost nemusí vynakládat velké finanční prostředky na inzerci. Nevýhodou je ovšem to, že uchazeči neumí přesně odhadnout potřeby společnosti, a tak je velké množství těchto nabídek pro společnost nezájímavé. Tok těchto nabídek je plynulý, proto musí personalisté neustále reagovat a jednat s uchazeči. (Koubek, 2007, s. 135-136)

Doporučení od současného zaměstnance

Doporučení od současného zaměstnance je velmi levná metoda získávání pracovníků. Tímto způsobem je přijat zaměstnanec, který již dopředu ví, ač z neformálního zdroje, jak to ve společnosti chodí, jaké jsou normy a hodnoty společnosti a co může očekávat. (Dvořáková a kol., 2012, s. 148-149)

Nabídka práce zveřejněná na úřadu práce

Výhodou této metody je to, že prostředky vynakládané na získávání pracovníků jsou hrazeny ze státních prostředků. Velkým mínusem je ale to, že uchazeči registrovaní na úřadech práce mají většinou nízkou kvalifikaci a jsou tedy obtížně umístitelní na trhu práce. (Koubek, 2007, s. 139-140)

Inzerce v tisku a rozhlas

V inzerátu by neměl chybět termín, do kterého jsou přijímány žádosti o zaměstnání. Inzerát by měl být jasný a stručný, aby firma předcházela nevhodným uchazečům. U inzerce v rozhlasu či místním radiu nemusí vždy nabídku práce slyšet právě ti uchazeči, pro které je práce vhodná vzhledem k intervalu, ve kterém je vysílán. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 30)

Inzerce na internetu, elektronické získávání pracovníků

Výhodou inzerátu na internetu je skutečnost, že firma může uvést i detailnější informace o pracovní pozici či požadavcích. Elektronické získávání pracovníků (e-recruiting) je výhodné, protože prostřednictvím této metody je možno uchazečům dávat vyplnit dotazníky či zařazovat uchazeče do firemního informačního systému. (Koubek, 2007, s. 142)

Další výhodou je to, že se k těmto inzerátům dostanou i lidé ze zahraničí. Ovšem pro některé pozice jsou inzeráty velmi nevhodné. Je tomu tak například u manažerských pozic. (Thomson, 2007, s. 62-63)

Veletrhy pracovních příležitostí

Veletrhem pracovních příležitostí se myslí zejména veletrhy připravované vysokými školami. Většinou se zde prezentují známé a velké společnosti z daného kraje a lákají uchazeče. Výhodou této metody je fakt, že společnosti získávají obraz o budoucích absolventech vysokých škol a mohou si i vytipovat určité uchazeče. (Dvořáková a kol., 2012, s. 147)

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Při této metodě jsou vybíráni především špičkoví pracovníci s vhodnými odbornými a osobnostními kvalitami. Vedoucí pracovníci musí sledovat odborný tisk, navštěvovat odborné přednášky a vyhledávat informace o pracovnících jiných organizací. Nevýhodou této metody je to, že takto vybraný uchazeč si začne uvědomovat své kvality a bude požadovat například větší odměny. (Koubek, 2007, s. 136)

Zprostředkovatelské agentury

Zprostředkovatelské agentury představují firmám soubor uchazečů a z nich si firmy vybírají. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 32)

Výběr z vlastních řad

Touto metodou je možné obsadit například vyšší pozici, než jakou zaměstnanec doposud zaujímal. Výhodou je, že jsou známy kladné i záporné stránky uchazeče. Je třeba mít ale na mysli, že každý člověk má jistou hranici svých schopností a možností. (Halík, 2008, s. 38)

Dřívější uchazeči

Další metodou může být získávání pracovníků z databáze uchazečů, kteří neuspěli při výběrovém řízení dříve. Oslovení těchto uchazečů je doprovázeno pouze nízkými náklady. (Thomson, 2007, s. 63-64)

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Společnosti organizují pro studenty středních a vysokých škol různé prezentace, workshopy, dávají jim možnost psát bakalářské a diplomové práce ve společnosti právě proto, aby mohli rozpoznat schopnosti a vědomosti studentů. Těm kvalitním studentům pak společnost může nabídnout práci. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 78)

Headhuntingové společnosti

Tyto společnosti jsou najímány pro vyhledávání a obsazování pozic středního a vrcholového managementu. Základní zásadou je etický a diskrétní přístup, který je vhodný, protože se neinzeruje, ale seznam možných uchazečů je velmi často sestavován na základě osobní sítě kontaktů. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 33)

2.4 Inzerát

Inzerát je nejvíce obvyklá forma, jak přilákat uchazeče o zaměstnání. Především by měl upoutat pozornost mezi ostatními inzeráty. Je nutné, aby byl natolik zajímavý, že jej uchazeči dočtou až do konce a natolik vyzývavý, aby na něj uchazeči zareagovali. (Armstrong, 2007, s. 348)

Podle Vojtoviče (2008, s. 48) by inzerát měl obsahovat:

- Název organizace a stručnou charakteristiku, adresu společnosti.

- Název pracovního místa, místo výkonu práce, popis pracovních činností.
- Požadavky na vzdělání, kvalifikaci a praxi.
- Pracovní dobu, platové ohodnocení.
- Možnosti růstu.
- Informace o dokumentech vyžadovaných od uchazeče.
- Termín zaslání žádosti o zaměstnání a adresu, kam se má tato žádost odeslat.

2.5 Diskriminace

Pokud dochází k tomu, že jsou vyloučeny určité skupiny, což ale nemá žádnou spojitost se zaměstnáním, ani se to nevztahuje k potřebám organizace, jedná se o přímou diskriminaci. Nepřímá diskriminace je skrytá, ale záměrná. K této situaci dochází, pokud jsou určité skupiny dávány do nevýhody, ale navenek se zdá, že pravidla platí pro všechny stejná. Institucionální diskriminace byla poprvé popsána v roce 1999 MacPhersonem. Ten došel k závěru, že zavedené postupy v organizacích mají mnohdy odrazující vliv na menšiny. (Dale, 2007, s. 42-43)

2.6 Dokumenty požadované po uchazečích

V první fázi je po uchazečích většinou požadován motivační dopis, kde uchazeč zdůvodní a vysvětlí, proč právě on je vhodným kandidátem pro společnost. Druhým dokumentem je životopis. Jsou-li tyto dva dokumenty hodnoceny kladně, může být uchazeč vyzván k předložení dalších materiálů jako (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 32):

- osobní dotazník,
- kopie vysokoškolského diplomu či osvědčení o studiu,
- kopie certifikátů,
- reference,
- osvědčení o zdravotní způsobilosti.

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců, jakožto následující činnost po získávání pracovníků, představuje proces, při kterém by měl být vybrán nový zaměstnanec, který se shoduje s potřebami podniku. Při tomto procesu se sbírají a hodnotí informace o uchazečích pomocí předem stanovených metod. (Dvořáková a kol, 2012, s. 150-151)

3.1 Posouzení uchazečů na základě osobních dokumentů

V první řadě dochází k posouzení životopisů, kde se vytřídí lidé, kteří nemají požadované vzdělání a pracovní zkušenosti. Díky této selekci je možné vyřadit uchazeče, kteří například prošli mnoha zaměstnáními. Jistý obrázek si o uchazeči můžeme udělat i podle vzhledu a strukturování životopisu. (Urban, 2013, s. 42)

Pokud při zkoumání osobních dokumentů jako dotazníku, dokladu o vzdělání či praxi dojde k nějakým nejasnostem, firma se obrací na uchazeče například telefonicky, aby došlo ke zpřesnění a ujasnění informací. (Vojtovič, 2008, s. 52)

Posuzovat uchazeče je vhodné ve více lidech, aby nikdo nebyl ovlivněn osobními postoji. Pokud dojde k neshodě, hlavní slovo by měl mít vedoucí pracovník. (Dale, 2007, s. 65-66)

Žádosti zájemců spolu s dotazníky jsou vyhodnoceny a rozděleny do tří skupin (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013, s. 37):

- 1.skupina- uchazeči, kteří jsou vhodní pro společnost a dostanou pozvánku k pohovoru.
- 2.skupina- uchazeči jsou relativně vhodní, budou v záloze pro případný rozhovor.
- 3.skupina- nevhodní uchazeči, jejichž žádost je zamítnuta.

Při hodnocení životopisu se podle Dvořákové (2012 a kol., s. 152) sleduje:

- Jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a přecházel od jednoho zaměstnavatele ke druhému.
- Zda ukončil zahájené studium v řádném čase.
- Jak dlouho trval pracovní poměr u jednoho zaměstnavatele.
- Shodnost časových údajů v životopise s časovými údaji na vysvědčení.

3.2 Přijímací pohovor

Pohovor lze charakterizovat jako volnou konverzaci, kdy by lidé měli mluvit naprosto přirozeně o svých zkušenostech. Na druhou stranu by měl být ale rozhodně řízený a kontrolo-

vaný, protože pohovor se vyznačuje tím, že je účelný. A aby tohoto účelu bylo dosaženo, musí být pohovor předem naplánovaný. (Armstrong, 2007, s. 371)

Armstrong (2007, s. 373) uvádí, že pohovor se skládá z těchto částí:

- Přivítání a úvodní slovo- navodí atmosféru.
- Část zaměřená na získávání informací o uchazeči-tyto informace jsou nejpodstatnější.
- Informace o pracovním místě.
- Odpovědi na případné otázky, které si připravil uchazeč.
- Závěr pohovoru- zde by měly být vysvětleny další kroky, které budou následovat po rozhovoru.

Existuje několik druhů rozhovorů, které lze dělit například podle obsahu. Prvním dle tohoto třídění je nestrukturovaný rozhovor. Ten nemá dopředu připravené otázky, což má za následek neobjektivnost celého pohovoru, protože každému uchazeči jsou kladeny odlišné otázky vzhledem na předcházející odpověď uchazeče. Velmi těžké je také zaznamenávání odpovědí uchazeče. (Dale, 2007, s. 65-66)

Strukturovaný rozhovor je veden pomocí katalogu předem připravených otázek. Tím je zajištěno, že uchazeči dostanou stejné otázky a je tak možné jejich odpovědi lépe zaznamenávat a především vyhodnocovat. (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 398)

Kombinovaný rozhovor využívá jak předem připravených otázek, tak dává prostor i pro pružné dotazování. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 101-102)

Základní pravidla pro vedení pohovoru podle Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 399) jsou:

- Vytvořit uvolněnou a příjemnou atmosféru.
- Dát prostor k mluvení uchazeči.
- Nepokládat uzavřené otázky.
- Zapisování poznámek při pohovoru.

Příprava na pohovor

Co se týká přípravy na pohovor, ta by měla podle Urbana (2013, s. 42-43) zahrnovat podrobnou znalost náplně obsazovaného místa, dále by měl mít personalista připravené otázky podle toho, jakou znalost či vlastnost chceme u daného uchazeče ověřit. Je samozřejmostí, že by se měl dokonale seznámit s životopisy uchazečů. Přípravě by mělo být klidné a příjemné prostředí.

Pozvání na pohovor

Uchazečům je vhodné sdělit termín pohovoru co nejdříve. Jako mezní termín se považují dva týdny před samotným pohovorem, aby měl uchazeč dostatek času na případné přesunutí povinností. Běžně se zasílá uchazečům formální dopis, který jim sdělí datum a místo pohovoru, kdo s nimi pohovor povede. Někdy je také v dopise uvedeno, že si společnost přeje, aby uchazeč vyčkal až do konce posledního pohovoru ten den, aby mu byl sdělen výsledek rozhovoru ihned. Tuto možnost je ale vždy potřeba zvážit na základě časové náročnosti všech pohovorů. (Dale, 2007, s. 65-66)

Pokládání otázek

Otevřené otázky jsou vhodné k tomu, aby se uchazeči rozpovídali a poskytlí tazateli užitečné informace. Důležité je co nejvíce zkonkretizovat otázku, protože jedině takto lze dojít k odpovědi v takové širí podrobností, jakou tazatel potřebuje. (Armstrong, 2007, s. 378)

Uzavřené otázky se používají pro shrnutí nějakého dotazovaného tématu. Velmi efektivní jsou při ověřování faktů. (Dale, 2007, s. 76)

Situativní otázky mají ukázat, jak by uchazeč řešil jistou krizovou situaci, která může nastat v podniku. Cílem je získat informace o strategii, kterou by se uchazeč řídil. (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 400-401).

Vícenásobné otázky uchazeče velmi často matou. Příkladem je například otázka: „*Jaké dovednosti jste nejčastěji při své práci používal/a? Byly to odborné, vůdcovské, týmové nebo komunikační dovednosti?*“ (Armstrong, 2007, s. 382)

Návodné otázky směřují k tomu, jakou odpověď tazatel očekává. Jsou jimi například: „*Chápu to tak, že ve skutečnosti nevěříte, že...?*“ (Armstrong, 2007, s. 382)

Otázky, na které se žadatel nesmí zeptat, jsou otázky na majetkové poměry uchazeče, plánování manželství. Za nepřipustnou je považovaná otázka o budoucím těhotenství. (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 411)

Časté chyby tazatelů

Velmi častou chybou je tzv. halo efekt, který znamená, že si o uchazeči uděláme skvělý první dojem a snažíme se dalšími otázkami tento dojem více potvrdit. Další chybou je to, že se tazatelé v prvních pěti minutách rozhodnou a pak už se jejich rozhodnutí nezmění. Čímž si ale tak zkracují dobu na to, aby poznali uchazeče lépe. Pokud tazatel objeví společné znaky, může být tímto objevem také ovlivněn. Velkým problémem je také stereoty-

pizace, která můžu vést k tomu, že nepřijmeme mladého člověka proto, že je nezodpovědný, ženu proto, že nezastane tolik práce, co muž a muže proto, že je obézní, a tím pomalý. (Foot a Hook, 2002, s. 87-88)

Testy

Psychologické testy jsou dnes již standardizovaným postupem. Jedním z psychologických testů je výkonový test zaměřený na logické myšlení, dalším druhem je test osobnosti, anebo projektivní test (kresba stromu, volba barvy). (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 97-98)

Pod psychometrickým testem se rozumí měření mysli. Jejich cílem je změřit psychologické charakteristiky zahrnující osobnost, motivaci, kariérní zájem, kompetence a intelektuální schopnosti. Většina těchto testů je charakteristická tím, že obsahuje velké množství úkolů, které je třeba vyplnit za omezený čas. (Price, 2004, s. 411)

Testy schopností se používají pro měření schopností manuálních, mechanických, motorických, dále také k hodnocení prostorové orientace. (Koubek, 2007, s. 176)

Testy znalostí a dovedností jsou užitečné proto, že ověřují znalosti získané studiem či praxí. Je ale vždy potřeba sestavit tento test tak, aby opravdu odrážel znalosti, které jsou nezbytné pro výkon dané pracovní pozice. (Kyrianová, 2003, s. 43)

Dotazník

Dotazník se vyplňuje ve většině organizací. Výhodou je, že se může používat u všech pracovních funkcí, i když pro každou pozici může být diferencovaný. (Koubek, 2007, s. 175)

Assessment centre

Pojem "assessment centre" se v dnešní době nepřekládá, ale dříve byl použit název „diagnosticko-výcvikový program“. (Armstrong, 2007, s. 360)

Podle Foot a Hook (2002, s. 118) je assessment centre přístup, podle kterého je hodnoceno mnoho lidí mnoha hodnotiteli za užití rozmanitých výběrových technik, což umožňuje získat mnoho informací, které jsou pak důležité pro rozhodování o přijetí vhodného uchazeče.

Na druhou stranu je tato metoda někdy používaná pro výběr zaměstnanců, kteří by měli odejít ze společnosti. (Kyrianová, 2003, s. 9)

Výhodou assessment centre je především to, že ke každému uchazeči dostane společnost psychologický posudek a názor kvalifikovaných poradců, koho přijmout. Vzhledem

k úspoře času je výhodné, že vedoucí pracovník vidí všechny uchazeče najednou a nemusí si sjednávat rozhovory v několika dnech. Díky assessment centre také společnost získá větší množství informací pro rozhodování o přijetí. Protože čím více hodnotitelů, tím více informací. Samozřejmě by se měl dodržovat určitý počet hodnotitelů. (Kyrianová, 2003, s. 15-16)

Aby byl výběr efektivní, mělo by se assessment centre účastnit 8-12 lidí. Doba trvání by neměla být delší než 10 hodin, důležité je také pamatovat na přestávky. Vhodný výběrový poměr by měl být 4:1, což znamená, že ze čtyř účastníků vybereme jednoho uchazeče. (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 64-67)

V assessment centre se používají například výkonové testy, osobnostní dotazníky, projekční testy, nátlakové rozhovory, týmové a dialogové úkoly. (Kyrianová, 2003, s. 26-42)

Závěrečný výběr uchazeče

Koubek (2007, s. 184-185) uvádí, že jednou ze zásadních norem výběru uchazeče je dodržování platných zákonů. Dále nelze opomenout, že nejenom společnost si vybírá zaměstnance, ale i uchazeč si vybírá společnost. Informace poskytované uchazečem pro potřeby výběrového řízení by měly zůstat důvěrné a společnost by je neměla nikde dále šířit. Je vždy vhodné použít několik metod výběru.

Konečné rozhodnutí by mělo vycházet z analýzy výsledků, kterých uchazeč dosáhnul ve výběrovém řízení. Uchazeči, kteří nesplnili požadavky na danou pozici, by o tom měli být zdvořile informováni. (Duda, 2008, s. 70)

Podle Dudy (2008, s. 71) existují tři strategie výběru pracovníka:

- Model limitů- pracovník musí splňovat minimální úroveň požadavků (například úroveň cizího jazyka), pokud nesplňuje všechny požadavky, není přijat.
- Model kompenzační- stanoví se nejdůležitější oblasti a pokud v nich je uchazeč hodnocen kladně a vysokým stupněm hodnocení, tak to vyváží i ty oblasti, kde uchazeč příliš nevyniká.
- Model postupného vylučování- postupně jsou vylučováni ti uchazeči, kteří nesplnili požadavky kola minulého.

4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Přijímání zaměstnanců je jednou z dalších etap obsazování volných pracovních míst. Tento proces zahrnuje některé nutné kroky, které je třeba dodržet. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 56)

Podle Dudy (2008, s. 75) je třeba:

- *„Vypracování pracovní smlouvy, její podepsání, seznámení s právy a povinnostmi pracovníka.*
- *Zajištění lékařské prohlídky pracovníka.*
- *Zařazení pracovníka do personální evidence.*
- *Založení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení.*
- *Podepsání daňového prohlášení zaměstnancem.*
- *Seznámení pracovníka s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.*
- *Uvedení pracovníka na pracoviště.*
- *Předání nezbytných nástrojů pro vykonávání práce.*
- *Přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.“*

Podle Koubka (2007, s. 189-190) je nejdůležitější náležitostí přijímání pracovníka vypracování pracovní smlouvy a následné podepsání této smlouvy oběma stranami. Na vytvoření smlouvy by se měly podílet obě strany.

4.1 Pracovní smlouva

Před podpisem pracovní smlouvy by se měl nový zaměstnanec účastnit povinné lékařské prohlídky. (Koubek, 2007, s. 190)

Pracovní smlouva musí být v písemné podobě uzavřena před nástupem do práce, nejpozději v den nástupu do práce, ale dříve, než zaměstnanec zahájí pracovní výkon. (Duda, 2008, s. 72)

Povinné části pracovní smlouvy jsou druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. (Foot a Hook, 2005, s. 151)

Nepovinné části pracovní smlouvy jsou například (Duda, 2008, s. 73):

- *Zkušební doba- v průběhu této doby (maximálně však 3 měsíce) lze oboustranně ukončit pracovní poměr bez uvedení důvodu.*

- Doba trvání pracovního poměru- pokud není určena doba trvání pracovního poměru, jedná se o pracovní poměr na dobu neurčitou. Pokud je sjednán přímo den, kdy končí pracovní poměr, jedná se o pracovní smlouvu na dobu určitou.
- Rozvržení pracovní doby.
- Mzda a způsoby odměňování.
- Konkurenční doložka- maximálně platí jeden rok od ukončení pracovního poměru. Zaměstnanec se v ní zaváže, že nebude po tuto dobu vykonávat stejnou činnost, jakou vykonával u předešlého zaměstnavatele.
- Údaje o výpovědních dobách.
- Údaje o dovolené.

4.2 Dokumentace zaměstnance

Po podepsání smlouvy jsou na řadě další činnosti spojené s přijímáním zaměstnance do společnosti. Jsou jimi pořízení osobní karty zaměstnance, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení atd. (Koubek, 2007, s. 190)

Příručka pracovníka je jeden z možných nástrojů, jak zařídit, aby měl zaměstnanec ucelený soubor informací o společnosti, tzv. informační balíček. Může v ní být obsažena (Armstrong, 2007, s. 397-398):

- Charakteristika podniku- například historie, struktura vedení.
- Pracovní podmínky- údaje o pracovní době, dovolené, přesčasech.
- Platové a mzdové podmínky.
- Nutnost hlášení absence, nemocenské dávky.
- Disciplinární řízení.
- Povyšování pracovníků.
- Bezpečnost práce.
- Stravování a péče o pracovníky.
- Možnosti rozšíření kvalifikace.

4.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Mezi dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr se řadí dohoda o provedení práce, která se používá zejména pro jednorázové práce. Dále sem patří také dohoda o pracovní

činnosti, která se používá zejména pro opakující se úkoly. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, s. 101)

4.4 Agenturní zaměstnávání

V současné době je možnost získat zaměstnance i prostřednictvím agentury, která má k tomu povolení dle zvláštního předpisu. Agentura práce se zavazuje zajistit svému zaměstnanci výkon práce na dočasnou dobu v podniku neboli u uživatele. Nutnou podmínkou nástupu dočasného zaměstnance u uživatele je skutečnost, že mzdové i pracovní podmínky budou srovnatelné se zaměstnancem uživatele. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 59)

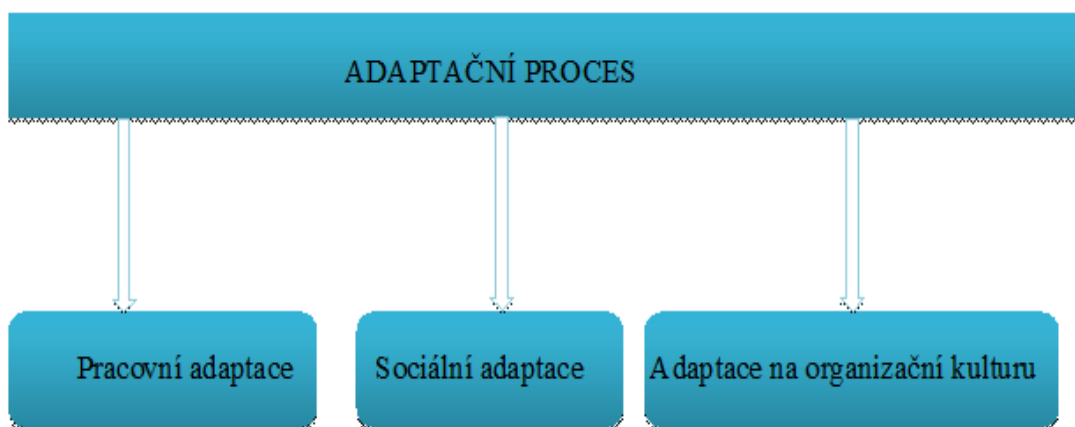
5 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 162)

Adaptační proces je účelně řízený proces, který by měl navazovat na přijímání. V zahraničních literaturách je spíše označován jako orientační proces, v našich podmínkách se ale používá termín adaptační proces. Během adaptačního procesu dochází k seznámení s organizací, pracovištěm, spolupracovníky, nadřízenými. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 110)

Podle Koubka (2007, s. 193-194) se orientace nových pracovníků zaměřuje na tři oblasti:

- Celoorganizační orientace- zaměstnanec se dozví obecné informace o společnosti bez ohledu na pracovní činnost či pozici.
- Útvarová orientace (skupinová, týmová)- zaměstnanec se dozví více o pracovním týmu, do kterého bude zařazen.
- Orientace na konkrétní pracovní místo- má obsáhnout konkrétní odlišnosti pracovního místa.



Obr. 1 Schéma adaptačního procesu (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 111)

Obsahem pracovní adaptace je přizpůsobení se pracovním podmínkám, seznámení s charakterem a obsahem náplně práce a organizací práce. Dochází při ní také k vstupnímu zácviku a zaškolení zaměstnance. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 111)

Cílem sociální adaptace je zvyknout si na pracovní tým a sociální vztahy na pracovišti a pomoci zaměstnanci překonat nejistotu z cizího prostředí. (Šikýř, 2012, s. 109)

Cílem adaptace na organizační kulturu je ukázat zaměstnanci, jak se ztotožnit s firemními normami, zásadami a standardy a pomoci mu se jim přizpůsobit. (Kachaňáková a Joniaková, 2008, s. 111)

Podle Šikýře (2012, s. 109) je třeba rozlišovat adaptaci formální a neformální. Formální adaptace se uskutečňuje prostřednictvím adaptačního programu pod vedením pověřeného zaměstnance, kterým může být jak vedoucí, tak i spolupracovník. Neformální adaptace pak probíhá na rozdíl od neformální spontánně a pod neustálým vlivem sociálního okolí.

Vojtovič (2008, s. 66-67) uvádí, že adaptace je vhodná především v situacích, jako jsou nástup nových zaměstnanců do podniku, při změně zařazení pracovníka jak na horizontální, tak vertikální úrovni, při návratu žen z mateřské dovolené, při změnách v inovacích.

5.1 Časový plán adaptace

Správná adaptace vyžaduje, aby zaměstnanec přijal spoustu nových informací, a proto je potřeba mu dát dostatek času. Proces adaptace je individuální a může trvat pár dní nebo i několik měsíců. Všechno je závislé na pracovním místě, kam je nový zaměstnanec zařazen. (Vojtovič, 2008, s. 73)

Důležitou částí realizace adaptačního programu je hodnocení zaměstnance manažerem nebo vedoucím pracovníkem. Neformální hodnocení probíhá v době, kdy manažer vede zaměstnance k tomu, aby úspěšně dosáhl vytyčených pracovních a rozvojových cílů. Formální hodnocení se vytváří až na konci adaptačního programu, což bývá většinou ke konci zkušební doby. V této době manažer sděluje zaměstnanci výsledky adaptačního procesu. (Šikýř, 2012, s. 110)

Na obrázku níže je zobrazený seznam činností, které by podle Foot a Hook (2002, s. 212-213) měly být splněny ve společnosti při začleňování nového zaměstnance do společnosti.

Tab. 3 Adaptační kontrolní seznam (Foot a Hook, 2002, s. 212-213)

Příklad adaptačního kontrolního seznamu				
Téma	Osoba zodpovědná za pokrytí tématu	1. den	1. týden	1. měsíc
přijetí	manažer lidských zdrojů	*		
dokumentace a představení manažerovi	manažer lidských zdrojů	*		
pracovní doba, přestávky na jídlo, přesčas	manažer lidských zdrojů	*		
vymezení funkce, uvedení do oddělení, představení zaměstnancům	nadřízený	*		
prostory ve společnosti- restaurace, jídelna, toalety, nouzové východy	osoba delegovaná nadřízeným	*		
pravidla bezpečnosti práce	nadřízený	*		
údaje o společnosti	specialista pro trénink			*
pravidla a procedury společnosti	manažer lidských zdrojů		*	
plat o svátcích a při nemoci	manažer lidských zdrojů		*	
komunikace a konzultace	specialista pro trénink			*
trénink a rozvoj	specialista pro trénink			*
hodnocení výkonu	specialista pro trénink			*
penze	specialista pro trénink			*
odbory	zástupce odborů			*

Z tabulky je patrné, kdy by měly být dané činnosti realizovány a kdo je zodpovědný za vykonání těchto činností.

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Řízení lidských zdrojů se zabývá spoustou činností. Jejich výčet obsahuje všechny úkoly spojené s plánováním, získáváním, vybíráním, přijímáním, adaptací, vzděláváním, odměňováním zaměstnanců. Dále zahrnuje péči o zaměstnance, ale také propouštění zaměstnanců.

K zaměstnancům je v koncepci řízení lidských zdrojů přistupováno jako k lidskému kapitálu. Tedy k něčemu, co zvětšuje hodnotu podniku. Proto je potřeba získávat a udržovat v podniku takové zaměstnance, kteří budou dostatečně pracovití a motivovaní k podílení se na podnikových cílech. Podle některých názorů jsou zaměstnanci bohatstvím podniku, nikoliv jen položkou, se kterou je spojen vznik velkých nákladů.

Subjekty, které se podílejí na řízení lidských zdrojů, jsou především linioví manažeři a personální oddělení. V každém podniku by činnost těchto dvou subjektů měla mít přesně definované pravomoci a odpovědnost.

Než se společnost rozhodne, že začne hledat nového zaměstnance, měla by si vytvořit analýzu pracovního místa. Protože ta jí pomůže ujasnit si, jakého zaměstnance vlastně podnik hledá. Po vytvoření analýzy pracovního místa se musí společnost rozhodnout, jestli bude zaměstnance hledat z interních či externích zdrojů a jakou metodu vyhledávání zaměstnanců použije.

Výběr uchazeče může obsahovat prozkoumání životopisu, pohovor, testy (osobnostní, projektivní či psychologické). Uchazeči mohou být také vybíráni pomocí assessment center.

Přijímání zaměstnanců zahrnuje jak vytvoření a podepsání pracovní smlouvy, protože bez ní nemůže nový zaměstnanec vykonávat práci v podniku, tak také založení a vyplnění dokumentace pracovníka.

Po přijetí nového zaměstnance by měla nastat adaptace zaměstnance. Ta může být různě dlouhá podle charakteru obsazované pozice. Je nutné zaměstnance adaptovat jak do organizace, tak týmu spolupracovníků. Také je potřeba mu dát dostatečný prostor pro orientaci na svém pracovním místě.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo stanovit klíčové koncepty v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců. Tento cíl byl na základě popsaných skutečností naplněn.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA A.S. DO ROKU 1945

Tato kapitola pojednává o tom, jak společnost Baťa a.s. do roku 1945 získávala vhodné zaměstnance, kde je nacházela, jakým způsobem je vybírala, kdo se podílel na výběru a rozhodoval o přijetí uchazeče. V této kapitole je popsáno, jaké dokumenty musel zaměstnanec vyplnit při přijímání do společnosti. Dále také popisuje systém adaptace a začlenění zaměstnance do společnosti.

Informace, které jsou obsaženy v této kapitole, byly získány na základě opakované návštěvy Státního okresního archivu Zlín. Tento archiv je na Klečůvce a nachází se v něm fond Baťa. Pro analýzu historických dokumentů společnosti Baťa je nutné vyplnit badatelský list a z katalogů si vybrat, které dokumenty si přejete analyzovat. Po vyplnění žádanky tyto dokumenty přinese pověřený pracovník archivu.

7.1 Osobní oddělení

V reakci na poznání, že je potřeba vychovávat a řídit zaměstnance, bylo ve firmě Baťa založeno osobní oddělení. Osobní oddělení se zabývalo především blahem zaměstnanců a skutečnou spoluprací mezi zaměstnanci a organizací. Vedoucí osobního oddělení byl podřízen přímo řediteli, protože si všichni byli vědomi toho, že práce osobního oddělení je velmi důležitá. Osobní oddělení fungovalo jako výchovný a poradní činitel, který udával správnou personální politiku firmy. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1014, inv. č. 25)

Práce osobního oddělení obsahovaly činnosti zahrnující (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1014, inv. č. 25):

- **Péči o zaměstnanost**- získávání, udržování pracovníků, doporučení pro přestupy a povýšení, monitorování odcházejících pracovníků, péče o záznamy pracovníků.
- **Zdraví**- doporučování standardů fyzické schopnosti pro dělníky, tělesné prohlídky, kontrola pracovních podmínek, zajišťování lékařské péče pro zaměstnance, zábrana šíření nemocí, záznamy o léčbách a absenci pracovníků.
- **Školení**- kurzy, večerní školy.
- **Výzkum**- studie životních nákladů, studie a doporučení o výši mezd.
- **Službu-řízení** a správa skupinového pojištění, hromadné nákupy pro zaměstnance, odpočívárny, rekreační práce, bydlení a stravování zaměstnanců.
- **Bezpečnost**- systematický dozor pracovních podmínek.

- **Úprava styků**- vyřizování stížností a nedorozumění nevyřešených vedoucími, pomoc při vyřizování obtížných disciplinárních problémů.
- **Dozor na společné zájmy**- zprostředkování jednání mezi odbory.

7.2 Získávání zaměstnanců

Společnost dbala na dobrou pověst, neboť nejlepší reklama byla, když se o společnosti říkalo, že se spravedlivě a slušně chová k zaměstnancům. Protože právě do takové společnosti budou noví zaměstnanci chtít nastoupit a stávající zaměstnanci v ní budou chtít zůstat. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1014, inv. č. 25)

Poté, co byl stanoven požadavek na nového zaměstnance, společnost přistoupila k metodám získávání zaměstnanců. Nejspolehlivějším a nejlepším zdrojem uchazečů se jevil osobní doporučení stávajících zaměstnanců firmy Baťa. Mezi přínosné patřila také komunikace mezi vedoucími osobních oddělení pomocí telefonu. Tyto hovory byly založeny na výměně informací o zaměstnancích. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 11)

Ve firmě Baťa se příliš neosvědčovala inzerce, protože byla drahá a nepřinášela očekávané výsledky. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 11)

Způsob, kterým společnost hojně získávala zaměstnance, bylo také aktivní přihláškou uchazeče. Znamenalo to, že uchazeč sám napsal do firmy Baťa s žádostí, že by tam chtěl pracovat. Zaměstnanci osobního oddělení díky tomu viděli, že má o společnost zájem a je ctizádstivý. Přednost dostávali lidé, kteří bydleli ve Zlíně, a to ze dvou důvodů. Prvním bylo to, že si společnost spočítala, že lidé dojíždějící do práce mají o 15 % menší výkonnost, protože jsou nevyspaní a unavení z cesty. Druhým důvodem bylo to, že zaměstnanci bydlící ve Zlíně byli věrnější. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 11)

Další cestou jak získat nové zaměstnance, bylo z odborových svazů. Co společnost neodmítala, bylo zaměstnávání lidí, kteří byli nějakým způsobem trestáni. Tady se ale přihlíželo na to, co daný člověk spáchal za zločin a kdy to bylo. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 11)

Vedoucí pozice byly obsazovány více způsoby. Jednou z nich bylo obsazování těchto pozic stávajícími zaměstnanci společnosti. Touto možností byla zaručena motivace k osobnímu růstu. Protože když zaměstnanec věděl, že je možnost být povýšen, tak se snažil na sobě pracovat profesně. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 11)

Další možností obsazování vedoucích míst bylo oslovování studentů z vysokých a středních škol. Tito studenti nejdříve prošli kurzy v rámci podniku, aby se zjistilo, kam by se nejlépe hodili. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1014, inv. č. 25)

7.3 Výběr zaměstnanců

Uchazeči o zaměstnání ve firmě Baťa si nejprve museli poslat písemnou žádost o práci. Osobní referent tyto žádosti prošel a vybral z nich nejvíce vhodné uchazeče pro potřeby firmy. Těmto uchazečům byl pak poslán dotazník. Mezitím si ale společnost opatřila údaje o zaměstnanci. Tyto údaje byly poté zkontrolovány a srovnány s údaji v dotazníku. Pokud se jednalo o hromadné přijímání manuálních uchazečů, byly jim zaslány korespondenční lístky s pozváním k pohovoru. Pokud se jednalo o významnější pozice, byly jim poslány dopisy s pozvánkou k pohovoru. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40)

Pohovor probíhal vždy pouze mezi čtyřma očima, proto zde byla kladena velká zodpovědnost na osobní referenty, neboť oni vybírali nové zaměstnance a mohli tedy společnost buď posunout kupředu, anebo jí mohli znatelně ublížit, pokud by přijali nevhodného zaměstnance. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40)

Osobní referent musel být nadaný, naslouchavý, zralý, trpělivý a hlavně citlivý. Místnost, kde probíhal výběr zaměstnance, měla vždy dostatek slunečního světla. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 11)

Otázky, které u pohovoru zazněly, byly například: proč uchazeč opustil předešlou práci, jak často měnil místa zaměstnání, jaký poměr má společnost Baťa k firmě, kde on pracoval, jaké jsou jeho majetkové poměry, kde jsou zaměstnání jeho rodiče a sourozenci, kdo ze zaměstnanců společnosti Baťa ho zná atd. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40)

Pokud uchazeč prošel pohovorem, byl vyzkoušen z praktické znalosti. Soustružníci byli zkoušeni na soustruzích, korespondenti z jazyků. Většina lidí byla ale vycvičena a zaučena ve výrobních školách. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40)

Další částí výběrového řízení byla psychotechnická zkouška. Pomocí této zkoušky se zkoumala inteligence, vykonávání stejné práce, přizpůsobivost k měnícím se pracím, pozornost, přesnost, prostorová představivost i hbitost prstů. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40)

Uchazeči, který prošel těmito testy s dobrými výsledky, byla vypsána osobní kartotéka, se kterou byl poslán k závodnímu lékaři. Lékařská prohlídka se skládala z celkové prohlídky a prohlídky chrupu. K přijetí byli navrženi uchazeči, kteří prošli s hodnocením AA- bezvadné zdraví, A-dobré zdraví. Pokud uchazeč získal hodnocení B-dobré zdraví s vadou,

záleželo na konkrétním místě, kam se uchazeč hlásil. Pokud mu tato vada nevalila, byl také navržen k přijetí. Nedoporučení byli uchazeči s výsledkem C- větší vada, D- nezdravý člověk. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40)

Posledním krokem bylo podepsání osobní kartotéky osobním referentem a vedoucím pracovníkem, kam se uchazeč hlásil. Konečné slovo měl vedoucí osobního oddělení, jehož podpis stvrdil, že byl uchazeč přijat. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40)

7.4 Přijímání zaměstnanců

Služební poměr se sjednával buď na stálo, na výpomoc, na určitý čas, na zkoušku nebo na čas přechodné potřeby. S nově přijatým zaměstnancem byla probrána služební smlouva a její náležitosti. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1019, inv. č. 43)

Zaměstnanec musel také vyplnit dva dotazníky. V prvním vyplňoval informace o svém původu, jaké výdaje dával týdně a ročně za stravu, byt, světlo, zábavu, požitky, šatstvo, obuv a další výdaje. Dále také odpovídal na otázky ohledně úspor a dluhů a co s nasporenými penězi chce udělat, jaké má zaměstnanec cíle, jakým sportům se věnuje, jestli má nějaké zajímavé schopnosti. V druhém podepsal, že byl seznámen s pracovním řádem. Dále dostal kontrolní lístek, kde si razil příchod a odchod z práce a polední přestávku. Na tento kontrolní lístek se také zaznamenávalo onemocnění zaměstnance, dovolená, přestup do jiného oddělení i propuštění. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1015, inv. č. 28)

Jednou z náležitostí přijímání zaměstnanců ve firmě Baťa bylo i přihlášení zaměstnance k sociálnímu pojištění. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40)

7.5 Adaptace zaměstnanců

Ihned po nástupu do práce byl zaměstnanec seznámen s historií, tradicemi a činností společnosti Baťa. Bylo tak dosaženo díky přednáškám osobních referentů. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 11)

Součástí adaptačního procesu byly nejen přednášky osobních referentů, ale také brožura s názvem Do nové práce. Následující řádky jsou věnovány popisu brožury. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 11)

Na předních stránkách byla fotografie Tomáše Bati, spolu s jeho citátem. Na dalších stránkách následovala motivující část o tom, že pokud budou zaměstnanci vykonávat práci zodpovědně a v požadovaném výkonu, zabezpečí tak sebe i svou rodinu. Důležitou součástí

této brožury byla i kapitola věnovaná rodičům mladých zaměstnanců. Zde byli rodičové nabádáni, aby dohlíželi na hospodaření svých dětí, aby si účtovali peníze za nocleh a stravu a aby děti vedli k úspornému životu. Další pasáže byly věnované dílnám, zdraví, stravování a ubytování. Tomáš Baťa si byl vědom toho, že pouze pokud bude mít zdravé zaměstnance, bude moct společnost fungovat tak, jak on si přeje. Proto je v této brožuře vyzýval, aby se přidali k jednomu ze sportovních odborů a trénovali tak své tělo. Další kapitoly, které se objevily v této brožuře, vyzývaly k sebevzdělávání- ať už návštěvou knihovny nebo připojením se do jednoho z jazykových kurzů. Tím, že firma Baťa vyvážela boty i do zahraničí, byla znalost jazyka nutností a také velkou výhodou. Zaměstnanci měli také možnost navštěvovat přednášky, které bývaly většinou zdarma. Závěrečné kapitoly brožury byly věnovány systematickému spoření. Tomáš Baťa vždy říkával, že zaměstnavatel musí lidi naučit nejen peníze vydělávat, ale také rozumně vydávat a hlavně šetřit. (Cekota, 1927)

Brožura vydaná v roce 1938 už na předních stránkách měla vyobrazeného nejen Tomáše Baťu, ale také Jana Antonína Baťu, protože v této době byl už Tomáš Baťa po smrti a závody přebral jeho bratr Jan. Navíc tato brožura od té vydané v roce 1927 obsahovala ještě zásady pracovního řádu- tedy to, co od zaměstnanců závod vyžaduje a co jim dává. Novinkou byl i roční předpoklad výdajů na živobytí svobodného muže za týden a za rok. Kapitola, kterou napsal Jan Antonín Baťa, byla věnovaná odpovědnosti k podniku. Psal v ní, že spolupracovník je spíše spolupodnikatel, který musí dávat svému podniku více, než za co je placený. Brožura vydaná v roce 1938v porovnání se svou předchůdkyní z roku 1927 mnohem obsáhlejší. Obsahovala navíc pasáže o dovolené, Baťově nemocnici, lázních, úředních hodinách Městského úřadu ve Zlíně, Okresního úřadu ve Zlíně. Důležitá byla část o tom, co mají zaměstnanci dělat, pokud jsou nemocní nebo se opozdí. Zvýrazněno bylo to, že neomluvené zaměstnance nepřijímají do továrny nikdy zpět. Informace, kam si zajít ve volném čase či jak udržovat stroj v čistotě, byly také součástí brožury. Poslední kapitoly byly věnované bezpečnostním výstrahám. (Cekota, 1938)

Poté, co byl zaměstnanec seznámen s brožurou, mu zvláštní zaměstnanci ukázali, kde jsou nouzové východy, toalety a provedli jej po podniku. Zaměstnanec byl také seznámen s vedoucím a ostatními spolupracovníky. Tímto bylo dosaženo, že si zaměstnanec připadal důležitě a že je potřebným. Spolupracovníci nového zaměstnance pak zaškolili na daném pracovním místě.(SOKA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 11)

Při sledování zaměstnance při práci byly velmi přínosné osobní kartotéky, které byly zaměstnancům založeny již před návštěvou závodního lékaře. Kartotéky byly hlavní a dílenské. Hlavní kartotéky byly uloženy v osobním oddělení. Dílenské byly v jednotlivých dílnách, aby je vedoucí měli co nejlíže po ruce. Do kartotéky se zapisovaly záslužné činy, přestupky a výjimečné skutky. Důležitá ale byla zásada, že se zapisovaly jen věci prokazatelné. Každou poznámku, ať už kladnou či zápornou, musel zaměstnanec podepsat, že s ní souhlasí. Osobní kartotéka obsahovala veškeré osobní dokumenty zaměstnance. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 36)

Po měsíci, půl roce a roce byl nový zaměstnanec pozván k pohovoru s osobním referentem, aby se tak zjistilo, jestli byly zaměstnancovy schopnosti správně odhadnuté a na dané pracovní místo je vhodný. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40)

8 PROFIL SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.

Společnost XYZ s.r.o. se zabývá výrobou automatických strojů, linek a zařízení pro gumárenský, chemický, automobilový průmysl a spoustu dalších. Společnost nabízí kovoobráběčské práce, zámečnické práce, svařovací práce, strojírenskou montáž. Pro všechny své vyrobené stroje nabízí kompletní servisní činnosti. Společnost XYZ s.r.o. používá ucelený systém jakosti, který zahrnuje kvalitu, respektování zákazníka, hospodárnost a efektivitu a zaměstnance. (Webové stránky společnosti XYZ s.r.o., ©2015)

8.1 Historie společnosti

Společnost vznikla v roce 1992. Na počátku svého působení na trhu se zabývala vývojem aplikačního softwaru pro řízení a automatizaci technologických linek, strojů a procesů. Společnost postupně rozšiřovala své portfolio služeb jako například konstrukce linek a strojů či bezpečnostní analýzy. Dále také nabízela komplexní dodávky technologických celků. (Webové stránky společnosti XYZ s.r.o., ©2015)

V roce 2004 došlo ke sloučení s jinou společností, se kterou společnost dříve kooperovala. Byly postaveny společné kancelářské a dílenské prostory. (Webové stránky společnosti XYZ s.r.o., ©2015)

Od roku 2009 začala společnost více rozšiřovat služby v oblasti výroby. V roce 2010 vznikla společnost XYZ s.r.o. v nynější podobě. Společnost XYZ s.r.o. v roce 2012 zakoupila nový průmyslový objekt, ve kterém se nachází administrativní část, dílny, konstrukční kanceláře, sklady, sociální zařízení zaměstnanců i kanceláře vedení společnosti. (Webové stránky společnosti XYZ s.r.o., ©2015)

8.2 Portfolio služeb

Portfolio služeb společnosti XYZ s.r.o. je rozřazeno do tří oblastí: automatizace, výroba a servis. Výchozím zdrojem pro zpracování portfolio služeb byly webové stránky společnosti XYZ, s.r.o.

Automatizace

Společnost XYZ s.r.o. nabízí vývoj a výrobu kompletních automatických celků, jednoúčelových strojů, zařízení a linek. Jak již bylo zmíněno dříve, dodává své stroje pro rozmanité druhy průmyslu jako například gumárenský, elektrotechnický, automobilový, papírenský či strojírenský. S automatizací samozřejmě souvisí i tvorba aplikačních softwarů, konstrukční

dokumentace, analýza bezpečnosti strojů, návrhy a opatření, měřicí, zkušební a testovací zařízení. Společnost XYZ s.r.o. také vyvíjí a dodává elektrické systémy pro strojní zařízení a linky.

Výroba

V oblasti výrobní společnost XYZ s.r.o. nabízí zámečnické práce, kovoobráběčské práce, svařování, strojírenskou montáž či výrobu lisovacích nástrojů.

Servis

Co se týká servisní činnosti, společnost XYZ s.r.o. nabízí generální opravy, repase a modernizaci strojů, kompletní servis pro stroje vyráběné společností XYZ s.r.o., kamerové zkoušky, návrhy na opatření minimalizace rizik.

8.3 Zaměstnanci

Ve společnosti XYZ s.r.o. je celkem 84 zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou rozřazeni do úseků výroba, montáž, logistika, konstrukce, dokumentaristika, administrativa, programátoři a vedení. Přesné rozřazení zaměstnanců do příslušných úseků bylo v následující tabulce zpracováno na základě interních dokumentů společnosti.

Tab. 4 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XYZ s.r.o. dle oddělení (XYZ, 2012-2015)

Počet zaměstnanců v odděleních	2012	2013	2014	2015
Výroba	17	20	22	22
Montáž	14	18	20	20
Logistika	5	5	5	5
Konstrukce	12	14	15	19
Dokumentaristika	4	4	4	4
Programátoři	7	7	8	8
Administrativa	3	3	3	3
Vedení	3	3	3	3
Celkem	65	74	80	84

Z tabulky je patrné, že společnost za poslední čtyři roky přijala 19 nových zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců bylo přijato do oddělení konstrukce a montáž. Co se týká zaměstnanců v logistice, dokumentaristice, administrativě jsou počty zaměstnanců neměnné. Do bu-

doucna společnost XYZ s.r.o. předpokládá další potřebu zaměstnanců v odděleních výroba, montáž a konstrukce.

8.4 SWOT analýza

V následující tabulce byla sestavena SWOT analýza společnosti XYZ s.r.o. Východiskem pro zpracování byly interní materiály společnosti XYZ s.r.o. a rozhovor s personalistkou.

Jako silná stránka se mi jeví široké portfolio služeb. Odběratel může totiž pouze sdělit požadavek, co chce, aby daný stroj dělal či vyráběl a ve společnosti XYZ s.r.o. tento požadavek zpracují, navrhnu a vymyslí celý stroj. Samozřejmostí je pak i montáž stroje v místě doručení a jeho 24hodinový servis. Kvalita služeb je dodržována dle normy ČSN EN ISO 9001:2009. Variabilita služeb, které analyzovaná společnost poskytuje, je možná díky zkušeným a kvalitním zaměstnancům.

Mezi slabé stránky řadím nedostatečnou propagaci společnosti. Společnost nemá reklamu v rádiu ani v časopise. S tímto je spojena také neschopnost dlouhodobě obsadit volné pozice ve společnosti. Další slabou stránkou společnosti XYZ s.r.o. je také nerovnoměrné rozložení zakázek. Na zaměstnance je někdy kladen velký tlak, jsou nuceni pracovat spoustu přesčasových hodin, protože zakázek je v jednu chvíli tolik, že se to v běžné pracovní době nedá stihnout.

Mezi příležitosti lze zařadit expanzi výrobků do Francie. Kontrakty s odběrateli v této zemi jsou zatím ve fázi řešení. Velkou příležitostí pro společnost XYZ s.r.o. spatřuji v podobě nových odběratelů v České republice. Tohoto by mohlo být dosaženo zlepšením propagace společnosti.

Společnost XYZ s.r.o. podniká v technické oblasti a už déle se potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Jde o dlouhodobý trend sledovaný po celé České republice, kdy si společnosti stěžují, že lidé na trhu práce neoplývají technickými dovednostmi a poptávka po studiu těchto oborů je rok od roku klesající. Ve společnosti pracuje mnoho zaměstnanců v důchodovém věku a je potřeba se soustředit na nové zaměstnance, kteří tyto zaměstnance nahradí. Mezi další hrozbu řadím zvýšení daně z přidané hodnoty.

Tab. 5 SWOT analýza společnosti XYZ s.r.o. (XYZ, 2015)

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita služeb	Nedostatečná propagace firmy
Široké portfolio služeb	Nerovnoměrné rozložení zakázek
Nepřetržitý servis strojů	Dlouhodobě neobsazená pracovní místa
Zkušenosti zaměstnanci	
Příležitosti	Hrozby
Expanze výrobků do Francie	Nedostatek kvalifikovaných sil na trhu práce
Noví odběratelé v České republice	Zvýšení daně z přidané hodnoty

9 ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.

Předmětem této kapitoly je analýza procesu získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XYZ s.r.o. Výsledky analýzy poslouží ke komparaci uvedených procesů s těmi, které byly nastaveny ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945.

9.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je klíčové pro úspěch celé společnosti. Poté, co vedení společnosti vydá pokyn, že je potřeba obsadit volnou pozici ve společnosti, začíná proces získávání zaměstnanců.

Prvním ze způsobů, který si společnost zvolila při získávání zaměstnanců, je inzerování. Společnost XYZ s.r.o. uveřejňuje na svých webových stránkách nabídky volných pracovních pozic. Tyto inzeráty najdou uchazeči na úvodní stránce. Inzeráty jsou zde vyvěšeny ihned po zjištění potřeby nového zaměstnance. Společnost v současné době hledá strojího konstruktéra, elektrokonstruktéra a montážního technika, montážního elektrotechnika, údržbáře elektro pro nepřetržitý provoz. U každé pozice je napsáno telefonní číslo, kam se případně mají uchazeči hlásit, aby dostali podrobné informace. (Interview s personalistkou společnosti XYZ s.r.o., 2015)

Dalším způsobem, jak společnost získává zaměstnance, je doporučení od stávajících zaměstnanců. Tento způsob získávání zaměstnanců se jeví jako úspěšný, protože už společnost ví, co může od daného nového zaměstnance očekávat prostřednictvím referencí od zaměstnance, který ho doporučil. (Interview s personalistkou společnosti XYZ s.r.o., 2015)

Obsazování volných pozic z interních zdrojů je samozřejmě v analyzované společnosti také možné. Pořád ale přetrvává problém, že společnost potřebuje více kvalifikovaných zaměstnanců, aby mohla dostávat svým závazkům a plnit plány výroby dle zakázek. (Interview s personalistkou společnosti XYZ s.r.o., 2015)

Společnost XYZ s.r.o. si také buduje vztahy s absolventy a studenty středních a vysokých škol. Společnost si je vědoma, že pokud studenti získají praxi již během studia, bude se jim lépe nacházet práce. Tímto způsobem si také vychovávají potencionální zaměstnance. Studenti jsou zaměstnáni formou dohody o provedení práce. Nejčastěji jsou součástí oddělení

konstrukce, kde se učí používat programy na vytváření dílů a strojů a programy na ovládání těchto strojů. (Interview s personalistkou společnosti XYZ s.r.o., 2015)

9.2 Výběr zaměstnanců

Uchazeč, který se hlásí na pracovní místo ve společnosti XYZ s.r.o. doručí životopis v elektronické formě či písemné formě do společnosti. Tento životopis pak spolu procházejí personalistka a nadřízený obsazované pozice. Po prozkoumání životopisů je sestaven seznam uchazečů. Nejvíce vyhovující uchazeči jsou zváni na pohovor.

Při pohovoru je přítomna personalistka a vedoucí daného oddělení, do kterého se uchazeč hlásí. Pohovor zahajuje personalistka, která seznámí uchazeče a vedoucího obsazované pozice.

Po úvodním představení všech přítomných je zahájen pohovor. Uchazeč dostává otázky, které se týkají jeho profesních dovedností a zkušeností z minulých zaměstnání. Některé otázky jsou specifické. Záleží totiž na oddělení, do kterého se uchazeč hlásí.

Pokud se uchazeč hlásí na místo v oddělení logistika, řeší smyšlené situace, které se mohou týkat například zpoždění dodávek materiálu nebo nakupovaných dílů, které jsou potřebné pro komplementaci strojů. Pokud se uchazeč hlásí na pozici konstruktéra, montéra či programátora, je zkoušen z anglického případně jiného cizího jazyku. Znalost cizího jazyka je nezbytnou podmínkou při obsazování těchto pozic, jelikož analyzovaná společnost často vyváží vyráběné stroje do zahraničí. Konstrukteři hojně navrhnou stroje, které se ovládají v cizím jazyce. Programátoři pak vytvářejí programy do těchto strojů. Pro montéry je znalost cizího jazyka nutná, protože na místě dodání stroje seznamují obsluhu s řízením.

Ve druhé polovině pohovoru je uchazeč detailně seznámen s náplní práce obsazovaného místa, se všemi pravomocemi, požadavky a povinnostmi.

Na závěr pohovoru nastává prostor pro dotazy uchazeče. Pokud uchazeč nemá dotazy ohledně pracovní náplně či společnosti, pohovor končí.

Po ukončení všech pohovorů se nadřízený dané pozice spolu s personalistkou sejdou znovu a vyberou nejvhodnějšího uchazeče. Životopis tohoto uchazeče je poté předán řediteli společnosti a ten má konečné slovo, zdali je uchazeč přijat či ne. Pokud je uchazeč přijat, je telefonicky informován personalistkou o tom, že je navržen k přijetí. Pokud uchazeč souhlasí a chce nastoupit, je domluven termín nástupu do práce.

(Interview s personalistkou společnosti XYZ s.r.o., 2015)

9.3 Přijímání zaměstnanců

Před příchodem zaměstnance do práce první den jej čeká personalistka, která ho přivítá ve společnosti. Personalistka seznámí zaměstnance s vedoucím oddělení, do kterého nový zaměstnanec patří. Spolu s personalistkou a vedoucím jsou prodiskutovány a projednány jednotlivé body pracovní smlouvy a náplň činnosti ve společnosti XYZ s.r.o. Po prostudování smlouvy ji zaměstnanec podepíše, pokud nemá žádné výhrady.

Ve společnosti XYZ s.r.o. jsou zaměstnanci zaměstnáváni formou hlavního pracovního poměru nebo dohody o provedení práce. Většina zaměstnanců má hlavní pracovní poměr. Noví zaměstnanci dostávají tříměsíční zkušební dobu, během které je možné ukončit pracovní poměr bez udání důvodu jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele.

Dále probíhá vytváření osobní karty. Do osobní karty se zakládá zápočtový list, doklad o dosaženém vzdělání, svářečský průkaz (pokud jej uchazeč vlastní), průkaz na vysokozdvížný vozík, kopie řidičského průkazu, dokumenty pro uplatnění slev na dani, doklad o zdravotním pojištění. Dále je zaměstnanci předáno potvrzení o zdravotní způsobilosti k práci, které musí zaměstnanec do 14 dní doručit zpátky vyplněné od svého obvodního lékaře. Zaměstnanec také musí vyplnit dotazník pro účtárnu.

Po podepsání a založení všech osobních dokumentů a ještě před zahájením pracovní činnosti zaměstnanec absolvuje bezpečnostní školení s expertem na bezpečnost práce. Toto školení trvá hodinu. Po skončení školení zaměstnanec podepíše, že byl seznámen s bezpečnostním školením a bude se zásadami bezpečnosti práce řídit.

Každý nový zaměstnanec obdrží také první den čip, pomocí kterého si zaznamenává u vchodu do společnosti XYZ s.r.o. začátek pracovní doby, přestávku na oběd a konec pracovní doby, odchody k lékaři, dovolenou.

(Interview s personalistkou společnosti XYZ s.r.o., interní materiály společnosti XYZ s.r.o., 2015)

9.4 Adaptace zaměstnanců

Po školení zaměstnance provede vedoucí oddělení, kam nový zaměstnanec patří, zaměstnance po společnosti XYZ s.r.o. a představí mu jeho spolupracovníky. Poté mu ukáže skříňku, kam si zaměstnanec může odkládat své osobní věci.

Vedoucí zaměstnanec jej poté předá spolupracovníkům nového zaměstnance, kteří mu ukáží jeho pracovní místo, náradí a pomůcky. Od této chvíle už nový zaměstnanec začíná pracovat dle jeho pracovní náplně. (Interview s personalistkou společnosti XYZ s.r.o., 2015)

10 KOMPARACE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O. A BAŤA A.S.

V této části bakalářské práce bude provedena komparace zjištěných poznatků o získávání, výběru, přijímání a adaptaci ve společnosti XYZ s.r.o. s týmiž procesy realizovanými společností Baťa a.s. do roku 1945. Zjištěné poznatky jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tab. 6 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti XYZ s.r.o. a Baťa a.s. do roku 1945

	Baťa a.s.	XYZ s.r.o.
Personální oddělení	osobní oddělení složené z jednoho vedoucího a několika osobních referentů	personalistka
Získávání zaměstnanců (seřazeno od nejpřínosnějšího)	osobní doporučení	osobní doporučení
	z řad stávajících zaměstnanců	z řad stávajících zaměstnanců
	absolventi Baťovy školy práce a dalších vzdělávacích institucí firmy Baťa	studenti a absolventi
	aktivní přihláška	inzerce na webových stránkách
Podklady pro výběr zaměstnanců	písemná žádost	analýza životopisu
	dotazník	-
	pohovor	pohovor
	praktická zkouška	-
	psychotechnická zkouška	-
	hodnocení lékaře	-
	schválení uchazeče vedoucím a osobním referentem	schválení uchazeče vedoucím a personalistkou
	konečné slovo vedoucí osobního oddělení	konečné slovo ředitel společnosti

Personální oddělení

Vzhledem k rozsahu firmy Baťa a.s. do roku 1945 a společnosti XYZ s.r.o. není možné srovnávat počet osobních referentů a současných personalistů. Z archivních dokumentů však vyplynulo, že jeden osobní referent měl na starost maximálně pět dílen, tedy průměr-

ně okolo 100 až 120 zaměstnanců, personalistka společnosti XYZ s.r.o. pečuje o 84 zaměstnanců.

Získávání zaměstnanců

Ve společnosti Baťa a.s. s vysokým důrazem dbali na osobní doporučení. Tato metoda získávání zaměstnanců je také uplatňována ve společnosti XYZ s.r.o. Co mají dále oba podniky společného je získávání a budování vztahů s absolventy a studenty. V obou firmách nebylo opomíjeno ani obsazování pozic z vnitřních zdrojů- tedy z vlastních řad zaměstnanců společnosti.

Ve společnosti Baťa byli zaměstnanci dále získáváni aktivní přihláškou uchazeče, který měl zájem pracovat ve společnosti. Aktivních přihlášek přijímalo osobní oddělení spousta, protože společnost Baťa a.s. do roku 1945 měla výbornou pověst a spousta lidí chtěla v této společnosti pracovat. Oproti tomu o společnosti XYZ s.r.o. není ve městě a okolí, kde společnost sídlí, velké povědomí. Zároveň nedostatečná propagace nepřispívá ke zlepšení této situace. Aktivní přihlášky uchazečů o zaměstnání jsou ve společnosti XYZ s.r.o. spíše výjimečnou situací.

Ve společnosti XYZ s.r.o. se využívá inzerce volných pracovních míst na webových stránkách společnosti. Tato podoba inzerce nemohla být ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945 použita, neboť počítače a informační sítě vznikly až po roce 1945.

Výběr zaměstnanců

Ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945 obsahoval proces výběru zaměstnanců více kroků než ve společnosti XYZ s.r.o. Po písemné žádosti, vyplnění dotazníku a pohovoru musel uchazeč vykonat praktickou zkoušku, psychotechnickou zkoušku a musel projít lékařskou prohlídkou. Po schválení vedoucím daného oddělení a osobním referentem měl konečné slovo vedoucí osobního oddělení.

Oproti tomu ve společnosti XYZ s.r.o. je výběr zaměstnanců podstatně kratší proces. Po prozkoumání životopisu je uchazeč pozván k pohovoru. Poté, co je uchazeč schválen personalistkou a vedoucím daného oddělení, má konečné slovo ředitel společnosti.

V následující tabulce jsou shrnuty poznatky o přijímání a adaptaci zaměstnanců ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945 a společnosti XYZ s.r.o.

Tab. 7 Přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XYZ s.r.o. a Baťa a.s. do roku 1945

	Baťa a.s.	Společnost XYZ s.r.o.
Přijímání zaměstnanců	dotazník o pracovním řádu	dotazník pro účtárnu
	osobní dotazník	-
Adaptace	přednášky osobních referentů	-
	brožura Do nové práce	-
	představení spolupracovníkům	představení spolupracovníkům
	prohlídka společnosti	prohlídka společnosti
Hodnocení zaměstnanců	zapisování chování, činů, skutků	-
	po měsíci, půl roce, roce rozhovor s osobním referentem	-

Přijímání zaměstnanců

Součástí přijímání zaměstnanců u obou společností je dotazník. U společnosti Baťa a.s. do roku 1945 se používaly dva dotazníky. První dotazník měl zjistit původ a majetkový stav nového zaměstnance. Cílem bylo zjistit podrobnosti o zaměstnanci. Ve druhém dotazníku nový zaměstnanec podepsal, že rozumí pracovnímu řádu.

Ve společnosti XYZ s.r.o. vyplňuje zaměstnanec pouze jeden dotazník, který slouží pro účetní společnosti.

Adaptace zaměstnanců

Adaptace ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945 byla propracovanější než ve společnosti XYZ s.r.o. Ke správnému a co nejlepšimu začlenění pracovníků sloužily přednášky osobních referentů, brožura Do nové práce, dále představení spolupracovníkům a prohlídka společnosti a následné zaškolení. Ve společnosti XYZ s.r.o. probíhá adaptace pouze tak, že je nový zaměstnanec proveden po společnosti, představen spolupracovníkům a zaškolen na pracovní pozici.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí procesu adaptace nového zaměstnance. Ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945 probíhalo tak, že se průběžně zapisovalo chování a činy zaměstnance do osobní kartotéky. Dále byl také uchazeč pozván v určitých interva-

lech k rozhovoru s osobním referentem, kde společně projednávali, jak si nový zaměstnanec vede a co je potřeba zlepšit. Hodnocení pracovníka ve společnosti XYZ s.r.o. zcela chybí.

11 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část práce plynule navazuje na teoretickou část a analyzování oblasti řízení lidských zdrojů, kterými jsou získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945 a ve společnosti XYZ s.r.o. Dále byla provedena komparace zjištěných údajů.

Nejprve byly analyzovány uvedené činnosti ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945. Tato společnost byla ve své době velmi významným zaměstnavatelem jak ve Zlíně, tak v širokém okolí. Protože společnost zaměstnávala spoustu zaměstnanců, bylo ve společnosti zřízeno osobní oddělení, které mělo na starosti všechny činnosti personálního řízení.

Společnost Baťa a.s. do roku 1945 získávala zaměstnance několika způsoby. Nejčastěji pomocí doporučení od stávajících zaměstnanců. Unikátní bylo především to, že do společnosti přicházelo velké množství aktivních přihlášek lidí, kteří chtěli v této společnosti pracovat. Protože si byli vědomi toho, že pracovat ve společnosti Baťa mělo spoustu výhod. Společnost Baťa a.s. do roku 1945 se totiž velmi zajímala o blaho svých zaměstnanců jak v pracovní době, tak i ve volném čase. Dalším způsobem, jak společnost Baťa a.s. do roku 1945 získávala zaměstnance, bylo spoluprací s absolventy a studenty, získávání zaměstnanců z odborových svazů a z řad stávajících zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945 měl přesně stanovený postup, který zahrnoval například i psychotechnickou zkoušku.

Při přijímání zaměstnanců ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945 nový zaměstnanec vyplňoval osobní dotazník, pomocí kterého se o novém zaměstnanci dozvěděla společnost podrobné informace mimo jiné i o majetkových poměrech zaměstnance. Dále vyplňoval dotazník ohledně bezpečnosti práce. Nový zaměstnanec dostal také kontrolní lístek, kde si razil příchody z práce, odchody z práce a i nemoci či dovolenou.

Adaptace zaměstnanců ve společnosti Baťa a.s. měla za cíl seznámit nového zaměstnance se společností a pomoci mu se co nejdříve začlenit do pracovní skupiny i podnikové kultury. Díky tomu se zaměstnanec účastnil přednášek osobních referentů a dostal i brožuru Do nové práce, která mu přiblížila chod společnosti Baťa a.s. do roku 1945.

V další části praktické části byla provedena analýza procesu získávání, přijímání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti XYZ s.r.o.

Společnost XYZ s.r.o. získává zaměstnance nejčastěji pomocí osobního doporučení svých zaměstnanců. Dále využívá inzerce na svých webových stránkách, spolupracuje s absolventy a studenty a občas obsazuje volná pracovní místa i z řad stávajících zaměstnanců.

Při výběru zaměstnanců se uchazeč o zaměstnání zúčastní pouze pohovoru, na jehož základě vybere personalistka a vedoucí oddělení, kam nový zaměstnanec bude patřit nevhodnějšího uchazeče, kterého poté ještě musí schválit ředitel společnosti XYZ s.r.o.

Součástí přijímání zaměstnance ve společnosti XYZ s.r.o. je založení osobní karty zaměstnance a vyplnění dotazníku pro účtárnu.

Adaptace nového zaměstnance ve společnosti XYZ s.r.o. zahrnuje pouze představení zaměstnance spolupracovníkům a prohlídku společnosti.

Po provedení analýzy získávání, přijímání, výběr a adaptaci zaměstnanců v obou společnostech byla provedena komparace zjištěných poznatků. Výstupy této komparace jsou uvedeny v samostatné kapitole, která informuje o možnostech využití získaných poznatků ve společnosti XYZ s.r.o.

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě zpracované analýzy získávání, přijímání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti XYZ s.r.o. a komparace zjištěných poznatků se společností Baťa a.s. do roku 1945 mezi společnostmi XYZ s.r.o. a společností Baťa a.s. do roku 1945 představuje tato kapitola doporučení, týkající se dané problematiky ve společnosti XYZ s.r.o.

Inzerce na pracovním portálu

V oblasti metod získávání zaměstnanců ve společnosti XYZ s.r.o. je možné tyto metody považovat za nedostatečné. Potencionální uchazeči o zaměstnání se o volných místech ve společnosti XYZ s.r.o. mohou dozvědět pouze na webových stránkách společnosti případně od zaměstnance, který ve společnosti pracuje.

Společnosti XYZ s.r.o. bych navrhla využívat inzerci na pracovních portálech. Vzhledem k tomu, že analyzovaná společnost tuto možnost dříve nevyužívala, je možné vyzkoušet tuto inzerci na měsíc. Zajímavá se jeví nabídka na www.dopraprace.cz. Ceník inzerce je v následující tabulce.

Tab. 8 Ceník inzerce (dopraprace.cz, ©2004-2015)

Počet kreditů	Cena za 1 kredit bez DPH
100-150	5,50 Kč
151-250	5,00 Kč
251-500	4,50 Kč
501 a více	4,00 Kč

Tabulka obsahuje ceny za jednotlivé kredity. Pět kreditů zaplatí uživatel za 1 inzerát ve dvou kategoriích a dvou regionech na den. Za region je brán jeden ze čtrnácti krajů České republiky. Za každý další region či kategorii navíc je nutné připočítat další kredit. Společnost XYZ s.r.o. v současnosti hledá zaměstnance na pozice: strojního konstruktéra, elektrokonstruktéra a montážního technika, montážního elektrotechnika, údržbáře elektro pro nepřetržitý provoz.

Společnosti XYZ s.r.o. by mohla inzerovat v kategoriích strojírenství a elektrotechnické profese. Vhodné regiony by byly Zlínský a Olomoucký. Inzerce pro pět již zmíněných pozic po dobu jednoho měsíce by společnost stála dle následujícího výpočtu: 5 kreditů x 5 pozic x 31 dní = 3100 Kč.

V případě, že by se společnosti tato inzerce osvědčila, je možné v inzerování tímto způsobem pokračovat i do budoucna.

Dotazník

Ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945 se u přijímání zaměstnance chtěli dozvědět o zaměstnanci co nejvíce. Proto musel nový zaměstnanec vyplňovat již zmíněný osobní dotazník. Inspirativním návrhem pro společnost XYZ s.r.o. by mohlo být také využívat formu dotazníku ke zjištění více informací o zaměstnanci, jeho cílech a plánech na rozvoj kvalifikace.

V dotazníku bych navrhla otázky jako například:

- Je ve společnosti XYZ s.r.o. pozice, o kterou byste se chtěl/a v budoucnu ucházet?
- Měl/a byste zájem o rozšíření kvalifikace či vzdělání?
- Měl/a byste zájem o kurzy anglického jazyka hrazeného z části společností XYZ s.r.o.?
- Jaké vaše charakterové vlastnosti si myslíte, že ve společnosti XYZ s.r.o. ocení?
- Máte schopnosti, které se netýkají pracovní náplně, ale mohly by Vám být ku prospěchu ve společnosti XYZ s.r.o.?
- Kde se vidíte za 10 let?

Uvedený dotazník by mohl sloužit jako podklad pro zorganizování výuky cizích jazyků hrazených z části společností XYZ s.r.o. nebo také jako přehled o tom, kteří zaměstnanci mají vyšší cíle, než je jejich současná pracovní pozice.

Informační brožura

Noví zaměstnanci ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 dostávali brožury Do nové práce. Tato brožura jim pomohla lépe se adaptovat ve společnosti, protože v ní našli spoustu důležitých informací týkajících se společnosti Baťa.

Ve společnosti XYZ s.r.o. bych navrhla vytisknutí podobných brožur. Tyto brožury by dostávali noví zaměstnanci první pracovní den ve společnosti XYZ s.r.o. Brožury by umožnily rychlejší adaptaci a seznámení nového zaměstnance se společností. Mohly by se také používat při navazování kontaktů s novými odběrateli, kteří by se touto formou seznámili se společností.

Na úvodní straně brožury by byl název společnosti XYZ s.r.o. spolu s logem společnosti. Na druhé straně by bylo slovo ředitele, který by stručně představil poslání a cíle společnos-

ti. Na třetí straně by byla vložena historie společnosti spolu se základními údaji o společnosti. Na další straně by se pak nacházela organizační struktura společnosti. Na předposlední straně by byly činnosti a služby, kterými se zabývá společnost XYZ s.r.o. Na poslední straně by pak byly fotky společnosti XYZ s.r.o.

Společnost XYZ s.r.o. si tiskne většinu materiálů a letáků ve společnosti. Těmito činnostmi se zabývá oddělení dokumentaristika. Svázané materiály je možné dát i do kroužkové vazby.

Pro tvorbu těchto brožur je možné využít služeb na webových stránkách printprices.cz, kde je možné objednat vytisknutí a dopravu brožur do společnosti XYZ, s.r.o.

Pro tisk brožury jsem stanovila optimální množství 150 Ks. Celkový počet stran bude 6 i s obálkou. Při formátu A6 a křídovém papíru o 135 gramech a celobarevném tisku by brožura stála 1261,79 bez DPH a doprava 96 Kč bez DPH. (printprices.cz, ©2015)

Adaptační plán a hodnocení pracovníka

Ve společnosti XYZ s.r.o. není žádný ucelený plán adaptace. Součástí adaptace by mělo být i hodnocení zaměstnance, které ve společnosti zcela chybí. Pro zlepšení této situace navrhuji následující adaptační plán:

Tab. 9 Návrh adaptačního plánu ve společnosti XYZ s.r.o.

Téma	Osoba pověřená úkolem	Časové období
Uvítání zaměstnance	personalistka	1.den
Pracovní smlouva, náplň práce	personalistka, vedoucí	1.den
Seznámení s informační brožurou	personalistka	1.den
Vytvoření osobní karty	personalistka	1.den
Dotazníky	personalistka	1.den
Bezpečnostní školení	školicí expert	1.den
Provedení po společnosti	vedoucí	1.den
Představení spolupracovníkům	vedoucí	1.den
Uvedení na pracovní místo	vedoucí	1.den
Zaškolení na pracovním místě	pověřený spolupracovník	průběžně prvních 14 dní

Téma	Osoba pověřená úkolem	Časové období
Konzultace ohledně očekávání zaměstnance	personalista	po měsíci
Hodnocení pracovníka	vedoucí	na konci zkušební doby
Rozhodnutí o ponechání zaměstnance ve společnosti	vedoucí, personalistka	na konci zkušební doby

V tabulce nalezneme přesně stanovený časový plán, kdy se mají dané úkoly provádět a kdo je za tyto úkoly zodpovědný. Předejde se tak tomu, že by některá z činností byla vynechána.

Po měsíci by měl proběhnout rozhovor mezi personalistkou a novým zaměstnancem. V tomto rozhovoru by mohl zaměstnanec vyjádřit svůj názor ohledně toho, jestli je ve společnosti XYZ s.r.o. spokojen, jestli dané pracovní místo a pracovní náplň splňují jeho očekávání a jak se cítí v pracovním týmu.

Velmi důležitým bodem je i hodnocení zaměstnance, které by mohlo proběhnout na konci tříměsíční zkušební pracovní doby. Toto hodnocení by mělo být sepsáno písemně a měl by se na něm podílet jak vedoucí daného zaměstnance, tak i personalistka. Hodnocení pracovníka by se po skončení pracovní doby založilo do osobní karty.

Návrhy a doporučení společnosti, které jsem v této kapitole představila, by měly vést ke zlepšení současného stavu získávání, přijímání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti XYZ s.r.o. Zdali je uvedená společnost bude realizovat, či ne, záleží zcela na ní.

ZÁVĚR

Zaměstnanci jsou základním kamenem každého podniku. Cílem podniků je získat takové zaměstnance, kteří budou nejen plnit zadané úkoly svědomitě a dle jejich nejlepších schopností, ale také budou chtít v podniku dlouhodobě zůstat, budou chtít participovat na rozvoji společnosti a nebudou lhostejní k neúspěchům podniku. Budou dostatečně ztotožnění s cíli podniku a budou se snažit přispět svou prací k dosažení těchto cílů.

Oblast řízení lidských zdrojů je velmi široká, a proto byla v bakalářské práci popsána pouze oblast získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců.

V teoretické části bakalářské práce byly popsány klíčové koncepty v získávání, výběru, přijímání a adaptaci zaměstnanců. Tyto poznatky byly podkladem pro vypracování praktické části bakalářské práce.

V praktické části bakalářské práce byly analyzovány výše uvedené oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ s.r.o. a společnosti Baťa a.s. do roku 1945. Poznatky, které byly zjištěny, umožnily komparaci obou podniků v oblastech získávání, výběru, přijímání a adaptaci zaměstnanců.

Na základě komparace zjištěných skutečností autorka dospěla k návrhům a doporučením, které by zlepšily situaci v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ s.r.o.

Prvním z návrhů je zlepšení získávání zaměstnanců prostřednictvím inzerce na pracovním portálu dobraprace.cz.

Dalším návrhem je vytvoření dotazníku, díky kterému by se společnost dozvěděla o novém zaměstnanci bližší informace především o jeho plánech, cílech a přáních týkajících se jak jeho pracovního, tak osobního života.

Jedním z možných doporučení společnosti XYZ s.r.o. je i vytvoření informační brožury, která by byla součástí adaptace nových zaměstnanců a mohla by posloužit také jaké informační materiál pro nové odběratele a partnery.

Závěrečným návrhem je plán adaptace ve společnosti XYZ s.r.o., který by pomohl lépe zorganizovat začlenění nového zaměstnance do podniku.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu získávání, přijímání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti XYZ s.r.o. na základě

komparace se získáváním, přijímáním, výběrem a adaptací ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945. Tento cíl jsem na základě zmíněných doporučení a návrhů splnila.

I když systém řízení Baťa fungoval ve společnosti Baťa pouze do roku 1945, klíčové koncepty, které v této společnosti fungovaly v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou natolik kvalitní, že je možné je aplikovat i v dnešních podnicích.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

CEKOTA, Antonín, 1927. *Do nové práce*. Zlín, 32 s.

CEKOTA, Antonín, 1938. *Do nové práce*. Zlín, 62 s.

Ceník. ©2004-2015. *Dobrá práce.cz* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.dobraprace.cz/cenik.php>

DALE, Margaret, c2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ix, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, xii, 462 s. ISBN 8072265156.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

Interní dokumenty společnosti XYZ s.r.o., 2015

Interview s personalistkou společnosti XYZ s.r.o., 2015

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personální management*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

Kalkulace. 2015. *Printprices.cz* [online]. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.printprices.cz/kalkulace/2-casopisy-a-brozury.htm#kalkulace>

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

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xvii, 264 s. ISBN 80-7179-636-0.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KYRIANOVÁ, Hana, 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 105 s. ISBN 80-86471-21-7.

KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER, 2006. *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 141 s. ISBN 80-86851-29-X.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/1, kart. 1010, inv. č. 11.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/1, kart. 1014, inv. č. 25.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/1, kart. 1015, inv. č. 28.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/1, kart. 1016, inv. č. 36.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/1, kart. 1017, inv. č. 40.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/1, kart. 1019, inv. č. 43.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

NOE, Raymond A., c2014. *Fundamentals of human resource management*. 5th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, xxxviii, 570 s. ISBN 978-0-07-811261-4.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 280 s. ISBN 8020009507.

PRICE, Alan, 2004. *Human resource management in a business context*. 2nd ed. London: Thomson Learning, 745 s. ISBN 1-86152-966-X.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VOJTOVIČ, Sergej, c2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava: Iris, 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4.

Webové stránky společnosti XYZ s.r.o., ©2015

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

s.r.o. společnost s ručením omezeným

a.s. akciová společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Schéma adaptačního procesu	29
---	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Výhody a nevýhody přijímání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	16
Tab. 2 Výhody a nevýhody přijímání zaměstnanců z vnějších zdrojů	17
Tab. 3 Adaptační kontrolní seznam	31
Tab. 4 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti XYZ s.r.o. dle oddělení	41
Tab. 5 SWOT analýza společnosti XYZ s.r.o.....	43
Tab. 6 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti XYZ s.r.o. a Baťa a.s. do roku 1945	48
Tab. 7 Přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XYZ s.r.o. a Baťa a.s. do roku 1945.....	50
Tab. 8 Ceník inzerce	54
Tab. 9 Návrh adaptačního plánu ve společnosti XYZ s.r.o.	56