

Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníku v podniku Magneton a.s., Kroměříž

Ondřej Kot

Bakalářská práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

nascannované zadání s. 1

nascannované zadání s. 2

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá specifikací procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti MAGNETON a.s, Kroměříž. Teoretická část podává stručný přehled o současných poznatcích, postupech a problémech spojených s těmito náborovými činnostmi, které jsou základem pro formování vhodné struktury zaměstnanců. V praktické části je přiblížen současný systém naboru nových zaměstnanců ve společnosti MAGNETON a.s., Kroměříž. Teoretické a praktické poznatky jsou pak porovnány a na základě získaných vědomostí ze studia odborné literatury je navrženo vylepšení stávajícího systému získávání, výběru a přijímání pracovníků v podniku MAGNETON a. s., Kroměříž.

Klíčová slova: interní a externí zdroje, uchazeč, personální útvar, kompetenční profil, kritéria, validita, inzerát, dotazník, pohovor, testování, adaptační proces, motivace

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with processes of searching, selection and labour recruitment in the MAGNETON PLC, Kroměříž. Theoretical part provides a brief survey of present findings, procedures and problems related to this recruiting activities which are essential for forming a suitable structure of work force in a company. The second part zooms on the current system of recruiting new employees in the MAGNETON PLC. Theoretical and practical indications are compared and improvement of the present recruiting system is suggested on the basis of knowledges obtained from the professional literature.

Keywords: internal and external sources, applicant, human resources department, qualification profile, standards, validity, advertisement, questionnaire, interview, testing, adaptation process, motivation

Úvodem bych chtěl velmi poděkovat panu Ing. Eduardu Nesibovi, vedoucímu odboru organizačního a zaměstnaneckého, za poskytnuté informace, odborné rady, ochotu a čas, který mi věnoval jako můj vedoucí bakalářské práce.

„Mám dobrých sluhů šestero

díky nim hodně znám

jmenují se : Co, Proč a Kdo

a Jak a Kdy a Kam.“

(R. Kipling: Šestero dobrých sluhů. Povídky jen tak, Vyšehrad 1978)

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LITERÁRNÍ STUDIE NA TÉMA VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	11
1.1 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	11
1.1.1 Zdroje pracovníků	11
1.1.1.1 Vnitřní zdroje	11
1.1.1.2 Vnější zdroje	12
1.1.1.3 Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.....	12
1.1.1.4 Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	12
1.1.2 Proces vyhledávání pracovníků a jeho kroky	12
1.1.2.1 Popis a specifikace obsazovaného místa	12
1.1.2.2 Identifikace zdrojů uchazečů.....	13
1.1.2.3 Volba metod získávání pracovníků	13
1.1.2.4 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů.....	14
1.1.2.5 Formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění.....	14
1.1.2.6 Sestavení seznamu vhodných uchazečů	15
1.1.3 Trychtýřový přístup.....	15
1.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	15
1.2.1 Posuzování uchazeč jako klíčový problém výběru	15
1.2.2 Kritéria výběru	16
1.2.3 Validita.....	16
1.2.4 Fáze výběru pracovníka	17
1.2.5 Metody výběru pracovníka	18
1.2.5.1 Personální anamnéza	18
1.2.5.2 Testy pracovní způsobilosti.....	18
1.2.5.3 Psychodiagnostické metody.....	19
1.2.5.4 Assessment Centre.....	20
1.2.5.5 Pohovor (interview).....	20
1.2.5.5.1 Program a strategie výběrového rozhovoru.....	21
1.2.5.5.2 Druhy otázek.....	22
1.2.5.5.3 Fáze rozhovoru.....	22
1.2.5.5.4 Obvyklé chyby při výběrovém interview	22

1.2.6	Odmítnutí	23
1.3	PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	23
1.3.1	Formální náležitosti přijímání pracovníků	23
1.3.2	Adaptační proces	24
1.3.2.1	Obsah řízené adaptace	26
II	PRAKTICKÁ ČÁST	27
2	ROZBOR SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ PODNIKU MAGNETON a.s., KROMĚŘÍŽ	28
2.1	PROFIL SPOLEČNOSTI	28
2.1.1	Základní oblasti podnikání společnosti	28
2.2	PROGRAM PERSONÁLNÍHO ROZVOJE FIRMY	30
2.2.1	Zásady personální politiky	30
2.3	INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH	31
2.3.1	Přehled vývoje zaměstnanců dle různých hledisek	31
2.4	PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ	32
2.4.1	Personální strategie společnosti	32
2.4.2	Funkční schéma a popisy práce	33
2.5	NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	34
2.5.1	Nábor nového zaměstnance	34
2.5.2	Výběrové řízení	36
2.6	PŘÍJEM ZAMĚSTANCŮ	37
2.6.1	Průběh přijímacího řízení	37
2.6.2	Zkušební doba	38
2.6.3	Dohoda o hmotné zodpovědnosti	39
2.7	PROGRAM SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI	39
2.7.1	Nabízené oblasti spolupráce školám	40
2.8	VÝHODY MOTIVUJÍCÍ ZAMĚSTNANCE KE STABILIZACI A VYŠŠÍ VÝKONNOSTI	42
2.8.1	Výhody finančního charakteru	42
2.8.2	Výhody nefinančního charakteru bez fin. spoluúčasti zaměstnance	43
2.8.3	Výhody nefinančního charakteru	44
2.9	PENĚŽNÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	45
2.10	PERSONÁLNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI MAGNETON A.S.	47
2.10.1	Opatření	50
2.10.2	Řešení situace v dlouhodobém horizontu	52

2.11	ROZBOR VÝVOJE PERSONÁLU V ROCE 2005.....	53
2.11.1	Struktura zaměstnanců	53
3	POROVNÁNÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ A SOUČASNÉHO SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKU MAGNETON a.s., KROMĚŘÍŽ	57
4	PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO SYSTÉMU PODNIKU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	59
	ZÁVĚR.....	63
	RESUME	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	645
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Mít ve firmě ty správné lidi je základem úspěchu a přáním všech nadřízených. V dnešní době platí víc než kdy dříve, že lidé jsou jedním ze základních činitelů rozhodujících o výsledků podnikání. Důkazem důležitosti lidských zdrojů může být i marketingový mix, který se rozrostl o páté P – „people“, tedy „lidé“.

Cílem každého výběrového řízení je vybrat toho „pravého“. Stanoví se kritéria, metody výběru apod., ale nic z toho ještě nezaručuje 100% trefu. Musíme si uvědomit, že při výběrovém řízení nikdy nebudeme mít k dispozici všechny informace o uchazečích, proto nelze spoléhat jen na analytické myšlení, ale i na myšlení intuitivní. Výhodu budou mít jistě ti, kteří mají tzv. „čich na lidi“ a nenechají se zmást pohovorem, na který se jistě lze připravit, nebo výsledky psychodiagnostických testů, které zase mohou být nespolehlivé.

Když to hodně zobecníme, tak při výběrovém řízení hrozí dvě základní chyby. Buď vybereme někoho, koho bychom vybrat neměli, anebo nevybereme někoho, koho bychom vybrat měli. Na první pohled dost podobné, ve skutečnosti jsou to ale dvě různé situace. K první chybě dochází, když nikdo z uchazečů pozvaných k výběrovému řízení není vhodný. V tomto případě jsme špatně formulovali nabídku zaměstnání a důsledkem toho se přihlásil jiný druh lidí, než o jaké je zájem. V druhé situaci jsme udělali chybu v tom, že jsme neodhalili toho vhodného uchazeče, který tam mezi ostatními byl, ale my si vybrali někoho jiného. Tady jsme použili buď nevhodné metody výběru nebo došlo k chybnému vyhodnocení informací o uchazečích.

Cílem této bakalářské práce je popsat procesy a činnosti, které jsou součástí vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků v podniku MAGNETON a.s., Kroměříž. V teoretické části jsou formulovány obecné postupy při náboru zaměstnanců a v praktické části práce je přiblížen náborový proces v podniku MAGNETON a.s.. Účelem práce je pak tyto části porovnat, upozornit na přednosti a případné nedostatky a také se pokusit navrhnout řešení na jejich odstranění. Je možné, že žádné nedostatky v systému tohoto podniku nalezeny nebudou, v tomto případě se alespoň pokusím svými návrhy zlepšit funkčnost procesů souvisejících s výběrem nových pracovníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LITERÁRNÍ STUDIE NA TÉMA VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘÍJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V první části bakalářské práce se budu zabývat popisem teoretických poznatků a zásad uplatňovaných při procesu získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců.

1.1 Vyhledávání pracovníků

Vyhledávání (získávání) pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas.

Je tvořeno těmito činnostmi:

- identifikace a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů,
- informování o volných pracovních místech v podniku,
- nabízení těchto volných pracovních míst,
- jednání s uchazeči a získávání přiměřených informací o uchazečích,
- organizačním a administrativním zajištění těchto činností. [1]

1.1.1 Zdroje pracovníků

Podnik má dvě možnosti při výběru vhodných zaměstnanců, může obsazovat volná místa z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

1.1.1.1 Vnitřní zdroje

- a) pracovní síly uvolněné v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji,
- b) pracovní síly uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami,
- c) pracovníci, kteří došli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou zastávali dosud,
- d) pracovníci, kteří mají z nějakého důvodu zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené místo. [1]

1.1.1.2 Vnější zdroje

- a) volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní),
- b) čerství absolventi škol,
- c) zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou ochotni změnit zaměstnání,
- d) další subjekty (ženy v domácnosti, důchodci, studenti apod.). [1]

1.1.1.3 Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

- a) znalost pracovníka a jeho návyků (předpoklad vyšší spolehlivosti),
- b) motivace zaměstnanců (naděje na vyšší uplatnění, na zajímavější místo),
- c) lepší návratnost investic, které podnik vložil do pracovní síly,
- d) levnější a rychlejší proces, než při externím náboru,
- e) menší náročnost na adaptační proces.

1.1.1.4 Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

- a) nové nápady a způsob myšlení,
- b) absence „provozní slepoty“ a stereotypů v důsledku dlouhodobé práce v podniku,
- c) vysoká osobní motivace u nového zaměstnání.

Většina podniků především z vyspělých zemích dává přednost obsazováním volných míst z vnitřních zdrojů. Teprve v případě, že všechna volná pracovní místa nelze pokrýt z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na zdroje vnější. [1, str.104]

1.1.2 Proces vyhledávání pracovníků a jeho kroky

1.1.2.1 Popis a specifikace obsazovaného místa

Nejdříve musíme vědět všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka. Shromáždění informací o daném pracovním místě je tudíž nejdůležitější fází procesu získávání pracovníků.

1.1.2.2 Identifikace zdrojů uchazečů

Zda se podnik při získávání pracovníků zaměří na vnitřní či vnější zdroje.

1.1.2.3 Volba metod získávání pracovníků

- a) *Uchazeči se nabízejí sami* - výhodou této metody je, že eliminuje náklady na inzerci, které obvykle nebývají malé. Má však i řadu nevýhod, např. neposkytuje dostatečnou možnost výběru. Žádosti uchazečů jsou rozptýleny v čase a při výběru nelze použít jednoho ze zásadních nástrojů, tj. porovnání schopností a kvalit většího množství uchazečů.
- b) *Doporučení stávajícího zaměstnance* - výhodou jsou opět nižší náklady na získávání pracovníků. Uchazeči bývají zpravidla vhodní, protože stávající zaměstnanec si samozřejmě nechce u svého zaměstnavatele pokazit pověst doporučením nevhodné osoby.
- c) *Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)* - relativně nenáročná a levná metoda získávání pracovníků. Potenciálním uchazečům se dostane dostatečné množství informací a redukuje se tak počet evidentně nevhodných uchazečů, jak se to stává např. u inzerátů, které poskytují jen velice základní informace.
- d) *Spolupráce se vzdělávacími institucemi* - spolupráce se školami a dalšími vzdělávacími institucemi přináší efekt v delší časové perspektivě. Je zaměřena na získávání „praxí nezkažených“, ale talentovaných, perspektivních, „tvárných“ a ambiciózních.
- e) *Spolupráce s úřady práce* - výhodou je, že úřady práce zprostředkovávají své služby bezplatně a také samy zjišťují potřebné informace o uchazeči. Nevýhodou je omezený výběr, do značné míry jde o osoby neúspěšné a s nižší kvalifikací.
- f) *Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen* - použití služeb těchto zprostředkovatelen usnadňuje získávání a výběr spíše pracovníků, o než je na trhu práce nouze, tedy špičkových odborníků.
- g) *Inzerce* - zřejmě nejrozšířenější metoda získávání zaměstnanců. Výhodou je, že se rychle dostane k adresátovi, o volném místě se doví mnohem více lidí než u jiných metod. Nevýhodou může být cena inzerce. [1]

1.1.2.4 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Je pravidlem, že podniky používají k získávání informací o uchazeči dotazník. Dále se požaduje i životopis, hodnocení z předchozích pracovišť, doklady o vzdělání a praxi.

1.1.2.5 Formulace nabídky zaměstnání a její uveřejnění

Vyplývá pochopitelně z popisu pracovního místa a přihlíží i k volbě dokumentů požadovaných od uchazeče. Jednotlivé body této nabídky by měly být obsahem inzerátu. V nabídce zaměstnání by neměly být uváděny jen požadavky podniku, ale podnik by měl potenciálním uchazečům i něco nabídnout. Neurčité přísliby mohou vyvolat v uchazeči určitá očekávání a pozdější seznámení s realitou může znamenat ztrátu motivace nebo odchod z podniku. Podniky by rozhodně neměly nabízet zaměstnání anonymně, jak se to nezřídka děje. [1, str. 119]

Tradiční způsob	Realistický způsob
Vyvolat příliš vysoká počáteční očekávání uchazeče o práci.	Snažit se vyvolat realistická očekávání uchazeče o práci.
↓ Práce je uchazečem považována za atraktivní.	↓ Práce může nebo nemusí být považována za atraktivní, to závisí na postoji a potřebách uchazeče.
↓ Vysoká míra akceptování nabízené práce uchazeči.	↓ Někteří akceptují, někteří odmítají nabízenou práci.
↓ Zkušenosti s vykonáváním práce nepotvrzují očekávání.	↓ Zkušenosti s vykonáváním práce vcelku potvrzují očekávání.
↓ Nespokojenost a poznání, že práce nevyhovuje představám a potřebám pracovníka.	↓ Uspokojení z práce, práce odpovídá představám a potřebám pracovníka.
↓ Nižší stabilita pracovníků, nespokojenost, časté úvahy o odchodu ze zaměstnání, celkově negativnější postoje k práci, pracovníci mají pocit, že byli podvedeni a mohou být podvedeni kdykoliv příště.	↓ Vyšší stabilita pracovníků, uspokojení, méně časté úvahy o odchodu ze zaměstnání, celkově pozitivnější postoje k práci.

Obr. 1. Typické důsledky způsobu prezentace zaměstnání podnikem [1, str. 121]

1.1.2.6 Sestavení seznamu vhodných uchazečů

Po prostudování materiálů zaslaných uchazeči se vyberou ti, kteří se zdají být nejvhodnější pro zařazení do samotného procesu výběrového řízení. Optimální počet uchazečů závisí na konkrétním podniku a obsazované pozici. Větší počet účastníků výběrového řízení může příliš zatížit rozpočet a být náročný z časového hlediska, malý počet zas nezaručuje dostatečnou možnost výběru. Proto záleží na zkušenostech a schopnostech personálních pracovníků, kteří by měli nastavit požadavky tak, že se přihlásí vhodný počet zájemců.

1.1.3 Trychtýřový přístup

Je třeba volit předem daný způsob redukce počtu uchazečů pomocí jednotlivých kol výběrového řízení. Obvykle jich je více než jedno a nepřesahují počet tři. Jako nejlogičtější „trychtýř“ se jeví ponejprv udělat tzv. administrativní kolo výběru, v němž se vybere asi 50-70% uchazečů do dalšího kola. Zde se uplatňují skupinové metody výběru (odborné testy, psychodiagnostické metody a metody Assessment Centre). Do závěrečného kola, kde se uplatňuje především výběrový rozhovor, postupují 2-3 kandidáti. [3]

1.2 Výběr pracovníků

Cílem procesu výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během fáze získávání pracovníků, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa. Vybraný jedinec by měl také přispět k pozitivním mezilidským vztahům v podniku či příslušné pracovní skupině. Musí se tedy brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče. Je nutné mít na paměti, že výběr je oboustrannou záležitostí. Podnik si sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá podnik. [1]

1.2.1 Posuzování uchazeče jako klíčový problém výběru

Smyslem výběru není vybrat toho nejlepšího, ale nejvhodnějšího z uchazečů. Proces výběru se podobá transplantaci, ne každý orgán, byť je silný a zdravý, je vhodný do daného těla (např. podmínka stejné krevní skupiny). Proto je klíčovým problémem této personální činnosti právě posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo. Přitom se porovnává kompetenční profil jednotlivých uchazečů

(dovednosti, vzdělání, praxe) s minimální požadovanou kompetenční potřebou dané pozice (na základě analýzy dané práce).

V první řadě je nutné:

- a) stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě – tzn. požadovaný výkon (množství, normy, včasnost plnění úkolů, kvalita), ale i pracovní chování (dodržování pracovní doby, absence),
- b) stanovit faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktory) – vzdělání, praxe, výsledky testů, údaje z dotazníků, reference, výsledky pohovorů, lékařská prohlídka, ale i fyzický zjev, pohlaví, věk apod.,
- c) vyřešit problém získávání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací o uchazeči – tedy zjistit, zda může uchazeč vykonávat příslušnou práci a jestli ji chce vykonávat. [1, str. 131]

1.2.2 Kritéria výběru

1. Celopodniková kritéria – souvisejí s takovými vlastnostmi, které organizace považuje u svých zaměstnanců za cenné a důležité (např. pružná organizace vyžaduje pružné a přizpůsobivé jedince akceptující změny).

2. Úseková kritéria – vztahují se k vlastnostem, které by měl mít člověk pracující v určitém konkrétním podnikovém útvaru. Je také důležité, aby uchazeč svými osobnostními charakteristikami zapadl do daného kolektivu.

3. Tradiční kritéria pracovního místa – tedy specifikace pracovního místa, požadavky na pracovní schopnosti a další vlastnosti pracovníka. Jsou sice stále ještě nejdůležitější, ale už nerozhodují sama o sobě. Stále častěji je slyšet názor, že je lepší vybírat pracovníky pro podnik než pro pracovní místo. Odráží se tu růst významu týmové práce a důraz na mezilidské vztahy na pracovišti. [1, str. 133]

1.2.3 Validita

Validita informací získaných při výběru zaměstnanců je stupeň věrohodnosti předpovědí plynoucí z daných podkladů. Zjišťování validity informací je proces, při kterém shromažďujeme informace, jež mohou potvrdit jejich validitu. Spolehlivost je schopnost údajů přesně a pravdivě interpretovat vlastnosti jednotlivce. Vysoká spolehlivost jak

informací o předpokládaném budoucím chování zaměstnance, tak i kritérií žádoucího chování je sice nezbytná, avšak sama o sobě pro dosažení vysoké míry validity nestačí. [5]

Například uchazeč o místo řidiče autobusu, který má prokazatelně najeto s autobusem 300 tisíc kilometrů bez nehody, by mohl úspěšně vykonávat tuto práci. Kritérium fyzického zjevu, uplatňované často např. při výběru sekretářky téměř jako rozhodující kritérium, není právě kritériem validním. [1, str. 134]

1.2.4 Fáze výběru pracovníků

Procesy výběru a vyhledávání pracovníků jsou tak trochu spojené nádoby, a proto se v určitých fázích prolínají. U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze.

1. Předběžná

- a) definování příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek,
- b) zkoumání kvalifikace, znalostí a dovedností, ale také osobních vlastností uchazeče,
- c) konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti (vychází z druhé kroku).

2. Vyhodnocovací

Následuje po určité době, nutné k shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů. Také se skládá z několika kroků, ale není nutné všechny tyto kroky podstoupit.

Obvykle se jedná o:

- a) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem,
- b) předběžný pohovor, sloužící k doplnění určitých skutečností či nejasností,
- c) testování uchazečů, pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo tzv. Assessment Centre,
- d) výběrový pohovor (interview),
- e) lékařské vyšetření,
- f) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- g) informování uchazečů o rozhodnutí.

Použití všech nebo jen některých kroků závisí na povaze pracovního místa, množství uchazečů a dalších okolnostech. [1, str. 135]

1.2.5 Metody výběru pracovníka

1.2.5.1 Personální anamnéza

Mezi metody personální anamnézy patří různé formy životopisů (volné či strukturované) a dotazníků. Ke zjišťování personální anamnézy mohou posloužit reference, které jsou však zpracovány samostatně. Dalšími požadovanými dokumenty mohou být výpis z trestního rejstříku, kopie dokladů o dosaženém vzdělání, lustrační osvědčení (státní sféra).

Informace, které jsou získány mají podobu:

- tvrdých dat (osobní údaje, vzdělání, praxe apod.),
- měkkých dat (např. otevřené otázky, tj. takové, na které nelze odpovědět jednoduše a které zjišťují různé preference). [3, str. 141]

1.2.5.2 Testy pracovní způsobilosti

a) Testy inteligence – mají sloužit hodnocení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.).

b) Testy schopností – se používají k hodnocení stávajících i latentních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností a v této souvislosti se poněkud překrývají s testy inteligence nebo je jakoby zahrnují. V literatuře je možné se setkat s různým pojetím testů schopností.

c) Testy znalostí a dovedností – mají prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání. Patří sem i testy, při nichž testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či ukázkou (vzorek) práce. [1]

1.2.5.3 Psychodiagnostické metody

Celou řadu metod lze považovat za psychodiagnostické. Nejedná se pouze o psychologické testy, ale i o pozorování či rozhovor, který je samozřejmě i metodou personalistickou, sociologickou apod. [3, str. 166]

a) Dotazníky – zde člověk vypovídá o sobě, obvykle na otázku nebo vzhledem k nějakému tvrzení testovaný odpovídá některou z nabídnutých možností: ano, souhlasím, ne, nesouhlasím, popřípadně nevím, nejsem si jist, či něco mezi. Samozřejmě je zde možnost jistého zkreslení, které může být dáno bezděčně nebo záměrně zkresleným vnímáním sebe sama. Některé dotazníky mají proto v sobě zabudovanou tzv. lži škálu, která měří tendence jevit se lepším, v duchu společenských očekávání a konvencí.

b) Objektivní testy osobnosti – oproti dotazníkům jsou zaměřeny poněkud úžeji, zato však testovaný nemá možnost se nadhodnocovat. V tomto ohledu se podobají výkonovým testům, oproti nim však zkoumají osobnostní vlastnosti. Mezi objektivní testy osobnosti se řadí i psychofyziologické testy, v nichž se sledují fyziologické ukazatele (např. kožně galvanický reflex, pulz, krevní tlak apod.), které doprovázejí psychické jevy (např. úzkost). Patří sem i polygrafické sledování (detektor lži), ale jeho užití pro potřeby výběrového řízení v našich podmínkách nepřipadá v úvahu.

c) Projektivní testy – jsou komplexnější než osobní dotazníky. Jsou zaměřeny na dynamické charakteristiky osobnosti (potřeby, emoce, reakce na stres, postoje, názory, konflikty, interpersonální vztahy apod.). Jejich validita je závislá především na profesionalitě psychologa, který test administruje, vyhodnocuje a interpretuje. Testovanému člověku na první pohled není až tak zřejmé, co je předmětem testování, protože podnětová situace je velmi mnohoznačná. Proto je málem nemožné mít svou odpověď pod kontrolou, jak tomu může být u dotazníků. [3, str. 175]

Příklady nejužívanějších psychologických testů v praxi výběrového řízení:

- Amthauerův test struktury inteligence IST 70
- Eysenckův osobnostní dotazník
- Lüscherův test volby barev a tvarů
- Rorschachův test [3]

Na psychologické testy a jejich užití v rámci výběrového řízení panují často naprosto protichůdné názory. Lze je jistě doporučit jako důležitou součást procesu shromažďování informací a poznávání uchazeče, ale rozhodovat se při výběru jen na základě výsledků těchto testů by bylo nejspíš velmi riskantní.

1.2.5.4 Assessment Centre (diagnosticko-výcvikový program)

Podstatou Assessment Centre je série simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Assessment Centre se využívá nejen při výběrovém řízení, ale i při hodnocení a rozvoji stávajících pracovníků, nejčastěji v rámci programu budování týmu.

Účastníci (optimálně 5 - 14) absolvují přiměřeně sestavenou řadu úkolů (pohovory, případové studie, neřízené skupinové diskuse, modelové situace, manažerské hry, psychodiagnostické testování a další) a jsou při tom sledováni a následně hodnoceni odborníky (zpravidla vedoucími pracovníky různých úrovní z dané organizace a zkušenými psychology), kterých bývá většinou 6-8.

Při výcviku stávajících pracovníků program trvá 2 – 4 dny, u výběrového řízení většinou 8-9 hodin. U každého jedince je hodnoceno 20 – 25 charakteristik (např. organizační schopnosti, schopnost plánování, schopnost úsudku a rozhodování, tvořivost, odolnost vůči stresu, verbální a komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, schopnost vést atd.).

Na závěr jsou skupinou hodnotitelů posuzovány schopnosti jednotlivých uchazečů plnit požadavky obsazovaného pracovního místa a sestavuje se jejich pořadí.

Tato metoda je sice nákladnější, ale zaručuje účinně předvídat budoucí výkon manažera a je tudíž velice efektivní při výběru pracovníků. V zahraničí je tato forma přijímání nových lidí velmi častá, v našich podmínkách si ji můžou dovolit jen větší a bohatší organizace. [1]

1.2.5.5 Pohovor (interview)

Je to nejpoužívanější a podle názoru odborníků i nejlepší metoda výběru pracovníků. Má tři hlavní cíle:

- a) získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,

- b) poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v ní; jak již bylo uvedeno, je důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovém místě,
- c) posoudit osobnost uchazeče. [1]

Pohovor s uchazečem může vést jeden nebo více posuzovatelů. Druhý způsob umožňuje lepší posouzení uchazeče

Na vlastní rozhovor se musí každý z jeho aktérů dokonale připravit. Podnikoví manažeři musejí prostudovat personální anamnézu, výsledky testování a reference. Je třeba uvážit, co je třeba doplnit, co je jasné a co nikoliv, jaké motivační vlastnosti nebo další skutečnosti chtějí ověřit. Proto se má rozhovor provádět jako závěrečná fáze celého postupu výběrového řízení. Platí zásada, že o konečném přijetí nebo odmítnutí uchazeče má rozhodovat jeho budoucí nadřízený. [4]

1.2.5.5.1 Program a strategie výběrového rozhovoru

1. Řízený, programovaný, tazatelem strukturovaný s iniciativou na jeho straně

- *plně standardizovaný*, který má pevnou strategii a taktiku. Tazatel postupuje u každého uchazeče podle předem vypracovaného a jednotného scénáře, pokládá stejné otázky v daném pořadí, není dovoleno žádné odchýlení;
- *částečně standardizovaný*, který má pevnou strategii, ale taktika je poměrně volná: Tazatel nemusí dodržovat pořadí otázek, objevují se otázky, které jsou pokládány jen u jednoho uchazeče, zatímco u druhého ne;
- *volný*, který má rámcově stanovenou strategii, taktika je zcela volná. Je zřetelný cíl, ale otázky, pomocí nichž se má cíle dosáhnout, nejsou předem stanoveny;

2. Neřízený, neprogramovaný, kdy aktivita je na straně uchazeče, který má volnost ve výběru témat, rozhovor není programován, nemá předem stanovený cíl. [3, str. 269]

Strukturovaný pohovor je považován za spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých nezbytných skutečností. Redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům, dává jim stejné možnosti a umožňuje tedy jejich srovnatelnost. [1]

Strukturovaný pohovor je náročnější na přípravu, ale příprava je nezbytná i u rozhovoru, který je neřízený, neprogramovaný. Naprostá improvizace je neprofesionální.

1.2.5.5.2 Druhy otázek

- a) *Otázky direktivní*, přímé, směřující přímo k věci, rozdíl mezi zněním a záměrem je minimální, záměry jsou evidentní, např.: “Jaké jsou vaše vůdčí schopnosti?”, “Jaké lidi chcete mít ve svém týmu?”, “Dokážete vyjít s puntičkářem?”
- b) *Otázky indirektivní*, nepřímé, směřující k věci spíše oklikou, jsou změkčující, např.: “S jakými lidmi nejraději spolupracujete?”
- c) *Otázky projektivní* “Jaké vůdčí schopnosti jsou obvykle nezbytné pro výkon funkce, o kterou se zajímáte?”, “Jací lidé jsou předurčení k týmové spolupráci?”
- d) *Otázky uzavřené* jsou takové, na které je nasnadě odpověď “ano” či “ne”, popř. jiná jednoslovná odpověď. Příklady: “Jste ženatý?”, “kolik máte dětí?” apod. Tyto otázky nepodníí rozhovor, jsou vhodné pro zjišťování faktů.
- e) *Otázky otevřené* jsou takové, které vybízejí k široké odpovědi. Příklad: “Co si myslíte o workoholismu?” [3, str. 270]

1.2.5.5.3 Fáze rozhovoru

- 1) Navázání kontaktu. Slouží především k představení se navzájem a navození atmosféry kvalitního pracovního společenství (nabídnutí občerstvení).
- 2) Jádro výběrového interview probíhá podle přípravy a s cílem získat co nejvíce relevantních informací.
- 3) Závěr je navigací do klidnějších vod a slouží k uvolnění případného napětí, aby uchazeč odcházel pokud možno s pocitem, že má za sebou dialog, nikoli zkoušení.

1.2.5.5.4 Obvyklé chyby při výběrovém interview

Nepřipravené interview, které se projevuje např. studiem personálních materiálů uchazeče při jeho příchodu a poznámkami typu: “Tak, na co bychom se vás zeptali.”

Sugestivní otázky, které předjímají odpověď, např.: “Asi jste člověkem, který si věří, že?”

Série uzavřených otázek, které z rozhovoru činí výslech či atmosféru zkoušky. Množství získaných informací je nízké a jsou velmi formální. Nelze takto získat citlivé osobní informace.

Nejasná, nedovedná formulace otázek, např.: “Takže když to bereme kol kolem, jste tím, koho potřebujeme, ale je něco, co nedokážeme využít?”

Nezaznamenávání odpovědí a postřehů, což má za obvyklý následek vyšší míru zkreslení a zhodnocení rozhovoru. Spíše je založeno na dojmech, které jsou podmíněny řadou percepčních chyb. Podle klinického psychologa Prof. Mojžíry Svobody záznam rozhovoru až po jeho ukončení má tyto nevýhody:

- zachycení jen 40% obsahu rozhovoru,
- 25% nepřesných či nesprávných údajů [3]

Je třeba mít na paměti, že při výběru pracovníka nelze použít jen jednu metodu, ale je třeba použít kombinace několika metod. Kritéria výběru a jim odpovídající prediktory a metody výběru musejí být stanoveny a používány přiměřeně obsazovanému místu a povaze práce na něm (např. assessment centre je vhodné jen při obsazování manažerských a vedoucích pozic). Metody a procedury výběru musejí být pro uchazeče přijatelné, nesmějí se dotýkat jejich lidských práv a důstojností. [1]

1.2.6 Odmítnutí

Ať už je výběrový poměr jakýkoliv (optimální poměr pro mnoho profesí je 1:7 až 1:15), většina uchazečů o nabízenou pozici bude odmítnuta. Je třeba brát do úvahy, že odmítnutý uchazeč pravděpodobně bude v kontaktu s oborem, v němž firma působí. Může např. získat takovou pozici, kdy bude rozhodovat o zadávání zakázek právě té firmě, u níž předtím neuspěl. A když ne, může mít vždy nějaký vliv na kvalitu spolupráce. [3]

Odmítnutí musí být vždy zdvořilé a šetrné, a to i v případech, kdy je už z úvodního písemného kontaktu zřejmé, že nesplňuje naše představy a kritéria.

1.3 Přijímání pracovníků

1.3.1 Formální náležitosti přijímání pracovníků

Přijímání nových pracovníků lze chápat jako procedury související s počáteční fází pracovního poměru.

Patří sem:

- a) vypracování a podepsání pracovní smlouvy – pracovník je seznámen s návrhem smlouvy a má možnost vyjádřit se k němu, podnik by měl respektovat právo pracovníka vyjednávat,
- b) seznámení pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru v podniku, školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, zodpovězení jeho případných dotazů apod.,
- c) absolvování vstupní lékařské prohlídky,
- d) zařazení pracovníka do personální evidence (tj. pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod.). [1]

1.3.2 Adaptační proces

Je to vlastně seznamování pracovníka s podnikem, jeho úkoly, spolupracovníky, podnikovým stylem práce a ostatními podmínkami, za nichž bude pracovat v podniku. Hlavním cílem řízené adaptace je co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl plně uplatnit své profesionální předpoklady, pro něž byl vybrán. Zkracuje tak dobu, po kterou nový pracovník nepodává plnohodnotný výkon v důsledku neznalosti nového pracovního prostředí.

Adaptační proces obvykle zahrnuje:

1. Seznámení pracovníka s firmou („domem“).

- historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu, aby pracovník věděl „kam přišel a odkud kam firma došla“;
- perspektiva, cíle, filozofie, kultura a hodnoty firmy, „kam chce firma jít a co by měl hájit“;
- obecné naděje, které firma do pracovníka vkládá, „co firma od něj očekává, jakou roli zaujme“;
- principy odměňování, chování managementu a vztahy mezi kolegy, „co může očekávat“;
- způsoby komunikace v organizační struktuře a sdílení informací, zdroje informací, „kde, co a jak se dozví, jak šířit informace“;

- představení managementu, „s kým má tu čest“;
- rozmístění firmy a její lidé, „kde kdo sedí a co dělá“.

2. Seznámení pracovníka s chodem firmy („k čemu stavba slouží“).

- co do „domu“ vchází a co vychází,
- poznání rolí jednotlivých úseků na „finálním produktu“, na tom, co z „domu“ vychází a kdo jak se stará o „dům“,
- poznání činností, které předcházejí a které následují, poznání, na kterých lidech a jejich činnostech je závislý a kteří jsou závislí na jeho činnosti.

Seznámení pracovníka s chodem firmy lze zabezpečit několika způsoby. Např. instruktáží, prohlídkou, nebo tzv. kolečkem, rotací. Instruktáž představuje vyposlechnutí, prohlídka je podíváním se, zatímco rotace je samotnou praxí, ohmatáním si, vyzkoušením. Rozdíl dobře vystihuje jedno čínské přísloví: „Řekni mi a já zapomenu; ukaž mi a já si zapamatuji; nech mne to udělat a já pochopím.“ [3, str. 288]

3. Zařazení pracovníka, pracovní povinnosti a úkoly.

- projekt práce s jasně vymezenými povinnostmi, úkoly,
- kritéria výkonu,
- způsob hodnocení práce,
- bezprostřední nadřízený a osoby s právem úkolovat,
- pracovní doba a pracovní režim,
- mimořádné pracovní povinnosti.

4. Plán profesionálního růstu.

- začlenění do firemního projektu vzdělávání,
- tvorba kariérového plánu.

1.3.2.1 Obsah řízené adaptace

- určení doby adaptace,
- určení tutora, rádce, který není bezprostředním nadřízeným,

- určení cílů,
- určení způsobu hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace (“náběhu”),
- určení funkčních míst k rotaci,
- určení konkrétních vzdělávacích aktivit. [3, str. 289]

Samozřejmou součástí projektu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků je jeho ekonomické zhodnocení, tedy vyhodnocení nákladů na výběrové řízení a jejich návratnost.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ROZBOR SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ PODNIKU MAGNETON a.s., KROMĚŘÍŽ

Obsahem této části je představení firmy MAGNETON a především procesů a postupů spojených s náborem nových zaměstnanců. Je čerpáno především z vnitropodnikových směrnic a dalších podnikových zdrojů.

2.1 Profil společnosti

MAGNETON je akciovou společností se sídlem v Kroměříži s cca 900 zaměstnanci a ročním obratem pohybujícím se okolo 900 mil. Kč. Rozhodující vlastník je společnost GLOBIN, s.r.o.

Historický počátek akciové společnosti MAGNETON spadá do roku 1926. Tehdy byla založena továrna na výrobu zapalovacích systémů pro motory firmy IGNÁC LORENC, která znamenala počátek dnešního hlavního výrobního programu – elektrického a elektronického příslušenství pro široké spektrum technických zařízení, mezi nimiž mají rozhodující místo osobní a nákladní automobily.

Z osmdesáti procent tvoří obrat firmy její hlavní obor, který je realizován jak na domácím tak na zahraničním trhu. Hlavní výrobní program tvoří výrobky elektrického příslušenství pro osobní a nákladní automobily, motocykly, traktory, autobusy a letadla: alternátory, startéry, relé, stykače a pojistky pro nejrůznější aplikace a také zapalovací systémy pro alternativní, zejména plynové pohony motorových vozidel a další zařízení.

Společnost MAGNETON vyváží své výrobky do mnoha zemí Evropy, Asie, Afriky a Severní a Jižní Ameriky.

V zahraničí se podílí na podnikání a má rozhodující vliv v těchto společnostech MAGNETON FRANCE SARL a v Británii MAGNETON UK LTD.

2.1.1 Základní oblasti podnikání společnosti

- a) vývoj, výroba, opravy a prodej elektrického a elektronického příslušenství motorových dopravních prostředků, stacionárních motorových zařízení a speciální techniky a jejich dílů jako živnost provozovaná průmyslovým způsobem a zahrnující:
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
 - výroba, instalace a opravy elektrických strojů a zařízení a elektronických zařízení,

- výroba motorových vozidel, karosérií a elektronických součástek, opravy silničních vozidel a ostatních dopravních prostředků, karosérií, pracovních strojů,
 - testování, měření a analýzy, příprava a vypracování technických návrhů,
 - činnost technických poradců v oblasti elektrického a elektronického příslušenství motorových dopravních prostředků a speciální techniky a jejich dílů,
- b) kovoobráběčství, nástrojářství, kovářství, zámečnictví, výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví,
- c) galvanizérství, povrchové úpravy a svařování kovů,
- d) obchodní činnost, velkoobchod, specializovaný maloobchod a maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím,
- e) podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- f) činnost účetních poradců, vedení účetnictví, služby v oblasti administrativní správa a služby organizačně-hospodářské povahy u fyzických a právnických osob.

Veškeré úsilí všech pracovníků ve společnosti je orientováno na kvalitu a vysokou technickou úroveň vyráběných zařízení. Společnost vlastní certifikáty ISO 14, ISO 9001 a QS 9000, titul PARTNER společnosti John Deere & Co. pro rok 1999 a 2000. Zájem o výrobky je nejen v České republice, ale i ve více než 40 zemích po celém světě.

Personální úsek je v současnosti na stejné úrovni jako úsek jakosti, nákupu, technický, finanční, obchodní a výrobní. Došlo v něm ke spojení odboru organizačního a zaměstnaneckého a odboru ekonomiky práce.

Pro řízení lidských zdrojů je ve společnosti využíván informační systém DIAMAC, který obsahuje veškeré informace o zaměstnancích. Přístup do něho mají pouze oprávnění pracovníci.

2.2 Program personálního rozvoje firmy

2.2.1 Zásady personální politiky

Společnost se svou personální politikou snaží získat a udržet pracovníky, kteří budou schopní, aktivní a loajální ke společnosti. K tomu je třeba dodržet následující podmínky v rozmezí let 2003 až 2006:

- ve vytváření takové firemní kultury a takového pracovního a sociálního prostředí, ve kterém budou zaměstnanci trvale motivováni k rozvoji a využití všech svých znalostí, schopností i dovedností ve prospěch společnosti,
- v posilování přesvědčení zaměstnanců, že jsou zařazováni na pracovní místa podle svých skutečných schopností, znalostí, dovedností a odvedeného výkonu, že zvládají úkoly na ně delegované a dostávají odpovídající odměnu a uznání za svůj výkon,
- v zavádění týmové práce a orientace na procesní řízení, uspokojování individuálních potřeb a zájmů zaměstnanců v souladu s potřebami a možnostmi společnosti a respektování jejich očekávání při rozhodování v souvislosti s prací,
- ve vytváření atmosféry spolupráce a důvěry mezi vedením společnosti, zaměstnanci a odborovou organizací, pravidelném informování zaměstnanců o záležitostech týkajících se společnosti a zdůvodňování prováděných rozhodnutí.

Hlavní úlohou personální politiky pro toto období je, v souladu se strategií, přizpůsobovat stav, strukturu, znalosti a motivaci zaměstnanců společnosti očekávanému budoucímu vývoji tržního prostředí zejména pro:

- rychlou a adekvátní reakci na podněty zákazníků,
- zkrácení inovačního cyklu nižšího řádu na nejnižší možnou míru,
- zrychlení optimální reakce na vlastní chyby.

Systematický osobní odborný rozvoj zaměstnanců je považován za prioritní ve vztahu k naplnění cílů stanovených strategií a ke stabilizaci a motivaci pracovního kolektivu.

Vhodně zvolený systém hmotných i nehmotných odměn a výhod přispívá ke zvyšování úrovně práce a výkonu, motivuje zaměstnance pro mimořádný výkon, podporuje vytváření sounáležitosti zaměstnanců se společností, stabilizuje výkonné zaměstnance ve společnosti a zabezpečuje pro ni výhodné výchozí podmínky při náboru zaměstnanců. Je proto chápán jako prioritní ve vztahu k zajištění cílů stanovených strategií.

2.3 Informace o zaměstnancích

2.3.1 Přehled vývoje zaměstnanců dle různých hledisek

Věk / rok	2002	2003	2004	2005	2006	%
Do 21 let	5	1	13	11	16	1,75
21 až 30 let	208	134	135	106	126	13,79
31 až 40 let	258	213	231	215	222	24,29
41 až 50 let	336	280	265	227	238	26,04
51 až 60 let	289	254	275	294	303	33,15
61 let a výše	5	1	6	8	9	0,98
Celkem	1101	883	925	861	914	100
Průměrný věk	43,4	43,2	42,8	43,1	43,8	x

Tab. 1. Přehled věkové struktury zaměstnanců v letech 2002 - 2006

Z tabulky 1 je vidět, že společnost zaměstnává nejvíce pracovníků ve věkovém rozpětí 51 a 60 let. Je tedy důležité si uvědomit, že bude muset v následujících letech zaměřit svou pozornost na získávání nových pracovníků, což se jistě projeví růstem nákladů. Průměrný věk 44 let, bez ohledu na pohlaví, je specifický pro zapracovanost na pracovním místě a celkovou neochotu zkoušet nové zaměstnání a měnit pracovní kolektiv. Tyto faktory jsou pro společnost výhodné.

Vzdělání / rok	2002	2003	2004	2005	2006	%
Základní	144	105	105	101	112	12,25
Vyučení	632	493	517	484	517	56,56
Střední	261	224	238	222	223	24,40
Vysokoškolské	64	61	65	54	62	6,78
Celkem	1101	883	925	861	914	100

Tab. 2. Struktura zaměstnanců podle vzdělání v letech 2002 - 2006

Více jak polovina pracovníků je vyučena v nějakém oboru. Toto vzdělání předurčuje výrobní charakter společnosti. Z celkového počtu 914 pracovníků je 62 vysokoškolsky vzdělaných. Tito pracovníci jsou zaměstnáváni na vyšších pozicích. Jsou důležití pro inovační proces společnosti. Firma zastává strategii obsazování volných míst svými pracovníky, ne však všechny pozice lze nahradit pracovníky s nižším vzděláním a školením.

Úsek / rok	Nástup					Výstup				
	2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
ředitelé společnosti	1	0	6	0	2	2	0	3	1	2
obchodní	4	3	10	5	5	8	9	9	4	2
finanční	0	1	6	1	2	4	4	4	7	2
personální	0	0	0	0	1	14	2	1	1	1
technický	2	0	5	6	2	9	0	5	6	4
nákupu	0	0	0	1	4	0	0	0	2	4
jakosti	2	0	1	1	3	8	1	1	10	4
výrobní	137	30	107	90	106	192	222	73	98	48
Celkem úseky	146	34	135	104	125	237	238	96	156	67

Tab. 3. Vývoj fluktuace zaměstnanců dle úseků v letech 2002 - 2006

Společnost se zabývá výrobní činností, proto je logické, že v tomto úseku je největší fluktuace pracovníků.

2.4 Plánování potřeby zaměstnanců

2.4.1 Personální strategie společnosti

Cílem zaměstnanecké politiky společnosti je zabezpečení optimální profesní, kvalifikační a věkové struktury zaměstnanců. Dále pak řízení adaptace zaměstnanců na strukturální změny, inovace, hodnoty a kulturu společnosti a zajištění universálnosti, flexibility a stabilizace zaměstnanců. Přitom je respektována dlouhodobá potřeba vytvářet práce, které by optimálně motivovaly zaměstnance a respektovaly stoupající nároky na jakost výrobků, ochranu životního prostředí a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Prostředkem k postupné realizaci cíle je personální strategie respektující strategii společnosti a zahrnující:

- plán příjmu, převodu a propouštění zaměstnanců,
- plán personálních náhrad,
- plán školení zaměstnanců,
- plán hodnocení zaměstnanců.

Jednotlivé plány personální strategie přitom vychází:

- a) z plánu prodeje a výroby společnosti,
- b) ze systemizace pracovních míst dle funkčního schéma a analýzy personálu společnosti (profesní, kvalifikační a věkové struktury zaměstnanců).

2.4.2 Funkční schéma a popisy práce

Organizační strukturu (organizační uspořádání a systém řízení) stanovuje Organizační řád společnosti a v souladu s ním jsou ředitelé úseků a závodů povinni činnosti útvarů rozvést až na konkrétní pracovní místa prostřednictvím popisů práce. Souhrn pracovních míst ve společnosti tvoří funkční schéma (dále jen FSCH), které vede odbor organizační a zaměstnanecký (dále jen OOOZ). Při vedení FSCH odpovídá OOOZ zejména za posouzení racionálního organizačního uspořádání a dělby činností mezi pracovními místy a odbor ekonomiky práce (dále jen OEP) za zařazení pracovních míst do povolání a tarifních stupňů v souladu se Sborníkem prací. FSCH, které je současně operativním plánem personálního stavu společnosti, schvaluje ředitel společnosti.

Rozpory v zařazení pracovních míst do povolání a tarifních stupňů řeší paritní komise jejíž statut je stanoven Kolektivní smlouvou společnosti.

Popis práce rozvádí v potřebné míře podrobnosti činnosti jednotlivých útvarů společnosti pro každé pracovní místo THP a Dr dle FSCH. V popisu práce musí být uvedeny pravomoci a odpovědnosti (se zvýrazněním pravomocí a odpovědnosti v oblasti jakosti) a zajišťované činnosti, případně používané metody práce, formy a metody spolupráce s ostatními útvary a zaměstnanci apod. Jestliže bude, z důvodu nižší míry zkušeností nebo znalosti, zaměstnanec zařazen na dočasnou dobu do nižšího tarifního stupně než je zařazena náplň pracovního místa ve funkčním schéma, musí být v popisu práce uvedeny činnosti, které nevykonává nebo je vykonává pod dohledem s nižší mírou odpovědnosti.

2.5 Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor a výběr zaměstnanců je personálním úsekem (dále jen PÚ) organizován na základě plánu personálního stavu a plánu přijímání a propouštění zaměstnanců aktualizovaných na

základě žádosti příslušného ředitele závodu nebo úseku. Obsazování nových nebo uvolněných pracovních míst je přednostně zabezpečováno zaměstnanci působícími ve společnosti tak, aby byla zajištěna jejich profesní kariéra a odborný růst. Volná pracovní místa jsou proto průběžně PÚ oznamována na vývěsce na osobní vrátnici společnosti. Každý zaměstnanec má právo se ucházet o zařazení na volné pracovní místo ještě předtím, než bude nabídnuto uchazečům o zaměstnání. V případě, že interním nábořem není vybrán vhodný zaměstnanec, PÚ informuje o volných pracovních místech Úřad práce a organizuje nábor externí (inzeráty, jednáním s vhodnými bývalými zaměstnanci, s cizími pracovníky na základě doporučení zaměstnanců nebo pomocí poradenských firem a zprostředkovatelen práce).

Vlastní výběr je zaměřen na zájemce, kteří jsou kvalifikováni pro výkon činnosti na pracovním místě (včetně schopnosti spolupráce, flexibility a přizpůsobivosti změnám, u dělnických profesí i technická zručnost) a jsou ochotni ztotožnit se s hodnotami a kulturou společnosti. Při výběrovém řízení se proto vychází z činností vyplývajících z charakteristiky pracovního místa dle popisu práce a dosažené kvalifikace, dovedností, schopností a motivace k výkonu práce uchazeče. Uchazeč o zaměstnání může být přijat pouze na volné pracovní místo ve FSCH (u náhrady za propouštěného nebo převáděného zaměstnance mohou být na jednom pracovním místě vedeni i dva zaměstnanci).

2.5.1 Nábor nového zaměstnance

1. Na úvodním jednání si uchazeč a PÚ vzájemně vyjasní základní otázky související s pracovním místem (požadované vzdělání, praxe, znalosti a schopnosti, rozvržení pracovní doby, pracovní a mzdové podmínky). Pokud kvalifikační a ostatní předpoklady uchazeče odpovídají požadavkům na volné pracovní místo, je uchazeč požádán o vyplnění Žádosti o přijetí do zaměstnání

2. Po posouzení žádosti a konzultacích v odborném útvaru, je PÚ pro uchazeče zorganizována návštěva pracoviště a předběžný pohovor s nadřízeným vedoucím. Při předběžném pohovoru dojde k vzájemné informovanosti o předpokladech pro úspěšný výkon práce, odměňování, možnostech zvyšování kvalifikace a kariérového postupu, sociálních a pracovních podmínkách a očekáváních společnosti na straně jedné a skutečných znalostech, schopnostech, předchozí pracovní kariéře, motivaci, ambicích, prokazatelných úspěších a neúspěších v předchozích zaměstnáních a očekávání uchazeče

na straně druhé. Pokud dojde k vzájemné dohodě, předá mu PÚ k vyplnění Osobní dotazník.

3. PÚ zajistí u uchazečů na pracovní místa vrcholového a středního managementu a specialistů (obchodníci, vývojoví pracovníci apod.) ověření dalších znalostí a schopností potřebných pro výkon práce (např. jazykové znalosti) a uskutečnění psychodiagnostického vyšetření pro poznání některých stránek osobnosti uchazeče a jeho způsobilosti pro konkrétní práci.

4. Pokud uchazeč vyhovuje požadavkům stanoveným pro pracovní místo, je PÚ odeslán k lékaři závodní preventivní péče pro ověření jeho zdravotního stavu a způsobilosti vykonávat stanovené pracovní činnosti.

5. Na základě kladného výsledku pohovorů, ověření znalostí a schopností a výsledků lékařského vyšetření požádá PÚ uchazeče o osobní a kvalifikační doklady (občanský průkaz, výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom, potvrzení o absolvování kurzů a jiná oprávnění, případně jiné potřebné doklady, např. výpis z rejstříku trestů, pracovní posudek), připraví doklady pro příjem do zaměstnání, zavede osobní kartu zaměstnance a připraví pracovní smlouvu.

V případě většího počtu uchazečů o pracovní místo, je organizováno výběrové řízení, jehož průběh je stanoven oddílem 2.7.2. Zaměstnavatel je povinen při uchovávání veškerých dokladů a informací o uchazečích o zaměstnání a zaměstnancích respektovat Zákon o ochraně osobních údajů.

U zaměstnanců vracejících se z rodičovské dovolené je stanovený postup v potřebné míře zkrácen. Pokud pracovní místo bylo mezitím zrušeno a společnost je nemůže zaměstnat z důvodů stanovených právními předpisy, postupuje se podle ustanovení těchto směrnic.

2.5.2 Výběrové řízení

Výběrové řízení (pouze u vedoucích pozic a specialistů) na obsazení uvolněného nebo nově zřizovaného funkčního místa vyhláší, po projednání s příslušným ředitelem úseku nebo závodu, PÚ veřejně vždy na vývěsce na osobní vrátnici a na Úřadu práce (dále dle potřeby formou inzerátu v novinách, internetu apod.).

Vyhlášení obsahuje:

- a) název a adresu společnosti, místo kam mají být přihlášky zasílány (zpravidla PÚ) a kontaktní osobu (jméno, funkce, telefon, e-mail),
- b) specifikaci pracovní pozice, pro kterou je zaměstnanec hledán, včetně pracovního režimu,
- c) požadované osobní vlastnosti, dovednosti, schopnosti, kvalifikační předpoklady (úroveň dosaženého vzdělání, absolvované kursy, praxe v oboru apod.) a případně další specifické požadavky (atestace, oprávnění, jazykové znalosti apod.),
- d) mzdové a jiné podmínky související s výkonem práce,
- e) přehled požadovaných dokladů přikládaných k přihlášce,
- f) termín pro předložení přihlášky do výběrového řízení.

Všem přihlášeným umožní PÚ získání dalších informací o společnosti a požadované pracovní pozici.

Při vyhlášení výběrového řízení PÚ zváží, o jaké uchazeče je zájem, jaký by měl být jejich optimální počet a jaké požadavky musí bezpodmínečně splňovat a podle toho formuluje podmínky pro účastníky (každým speciálním požadavkem se snižuje počet potenciálních uchazečů vyhovujících všem vypsáním podmínkám).

Pro posouzení jednotlivých uchazečů je předem ustanovena komise ve složení:

- a) odpovědný vedoucí zaměstnanec (podle úrovně obsazované funkce buď ředitel společnosti nebo personální ředitel) - předseda
- b) vedoucí útvaru (podle úrovně obsazované funkce buď příslušný ředitel úseku nebo závodu nebo vedoucí příslušného odboru, oddělení apod.) pro něhož se vybírá z účastníků,
- c) případně další zaměstnanci z příslušného pracoviště (odborníci).

Po uplynutí lhůty k podání přihlášek soustředí PÚ přihlášky, zhodnotí úroveň předložených dokladů a případně si vyžádá jejich doplnění. Těm, kteří nevyhověli podmínkám výběrového řízení, poděkuje písemně za účast a vrátí zaslané doklady (pokud se s nimi nedohodne na jejich ponechání pro případ nabídky jiné práce v budoucnu). Těm, kteří vyhověli podmínkám, oznámí jejich zařazení do výběrového řízení a sdělí čas a místo jeho konání. Pořadí účastníků výběrového řízení je určeno časových sledem předložení

příhlašek. Pokud podmínkám nevyhověl žádný uchazeč, rozhodne o dalším postupu personální ředitel v dohodě s příslušným ředitelem úseku nebo závodu (vyhlášení dalšího výběrového řízení s revidovanými požadavky, rozšíření okruhu záběru výběrového řízení apod.).

S uchazeči přijatými do výběrového řízení vede komise osobní pohovory. Poznatky z pohovorů zaznamenávají členové komise a cílem pohovorů s účastníky je stanovit, na základě jednotlivých kritérií posuzovaných všemi členy komise, pořadí vhodnosti účastníků na obsazení funkce.

Pohovor zahajuje předseda komise vzájemným představením a seznámením uchazeče s očekávaným průběhem pohovoru a vlastní pohovor je veden dle zásad stanovených Pokynem o pohovorech se zaměstnanci. Pohovor ukončuje rovněž předseda komise poděkováním za účast a informací kdy účastník bude seznámen s výsledkem výběrového řízení a jakou formou.

Po ukončení pohovorů s účastníky provede komise zhodnocení celkového průběhu výběrového řízení a stanoví pořadí vhodnosti účastníků pro obsazení funkce. Po odsouhlasení výsledků výběrového řízení podá personální úsek písemnou informaci všem účastníkům a s vítězem zahájí jednání o přijetí do pracovního poměru.

2.6 Příjem zaměstnanců

Uchazeč o zaměstnání je pozván PÚ nástupu do zaměstnání u společnosti v termínu stanoveném příslušným ředitelem úseku nebo závodu. Pro zabezpečení příjmu ve společnosti musí mít uchazeč sebou barevnou fotografii (2,5 x 3 cm), potvrzení o změně zaměstnání - zápočtový list, doklady potvrzující dosaženou kvalifikaci (pokud nebyly předloženy již dříve) a případně pracovní hodnocení (pokud bylo vyžádáno a nebylo předloženo již dříve).

2.6.1 Průběh přijímacího řízení

1. PÚ doplní údaje na osobní kartě, přidělí zaměstnanci osobní číslo dle knihy nástupů a organizuje pro něj vstupní školení o zásadách bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochraně, environmental management systému, systému jakosti a dalších skutečnostech. Osnova vstupního školení je stanovena Směrnicemi o školení zaměstnanců,

Směrnicemi o BOZP a Směrnicemi o požární ochraně.

2. Schválení a převzetí pracovní smlouvy zaměstnancem, převzetí osobního průkazu (vzor je uveden ve Směrnici o ostraze objektů), kontrolního lístku (vzor je uveden ve Směrnici o pracovní době a její evidenci), zápisníku bezpečnosti práce, informační brožury o společnosti a případně popisu práce u zaměstnanců kategorie THP a Dr. Zaměstnavatel dále předloží zaměstnanci, u něhož předpokládá používání osobních ochranných pracovních prostředků, náradí a měřidel, ke schválení Prohlášení které se stane součástí jeho osobního spisu.

3. Zařazení nového zaměstnance do pracovního a sociálního prostředí řídí přímý nadřízený. Přidělí zaměstnanci pracovní místo, zařadí jej do pracovní skupiny a seznámí s pracovními úkoly, režimem pracovní doby a povinnostmi. Vysvětlí mu zásady organizačních vztahů na pracovišti a v útvarech, se kterými přijde do pracovního styku, určí mu skříňku na šaty a poučí o pravidlech pobytu v šatně a umývárkách. Představí ho spolupracovníkům a v některých případech mu pro snadnější adaptaci určí instruktora nebo patrona. Podrobně jej informuje o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci na pracovišti, o používání ochranných pomůcek, místech první pomoci, protipožární ochraně pracoviště, systému jakosti uplatňovaném na pracovišti a dalších skutečnostech (průběh vstupního školení na pracovním místě je stanoven Směrnicemi o BOZP). Zpracuje plán odborného rozvoje (formulář a postup je stanoven Směrnicemi o školení zaměstnanců) a seznámí s ním nového zaměstnance.

2.6.2 Zkušební doba

S novými zaměstnanci je sjednávána zpravidla tříměsíční zkušební doba, která končí zhodnocením tohoto období a pohovorem v němž nový zaměstnanec musí prokázat jak rychle a kvalitně si osvojil stanovenou pracovní činnost. Pohovor provádí a hodnocení na předepsaném formuláři zpracovává nadřízený vedoucí. Přitom zejména posuzuje zda se zaměstnancem, s ohledem na jeho pracovní výsledky, neukončit pracovní poměr ve zkušební době. Hodnocení předá PÚ nejpozději pět pracovních dnů před ukončením zkušebního období.

2.6.3 Dohoda o hmotné zodpovědnosti

Ve smyslu Zákona o účetnictví je na veškerý majetek, který představuje hodnoty svěřené k vyúčtování, nutno uzavírat Dohody o hmotné odpovědnosti (formulář a postup je stanoven Směrnicemi o práci s finanční hotovostí). Za hodnoty svěřené k vyúčtování jsou ve společnosti považovány zejména:

- převzaté zásilky materiálu a zboží došlé do společnosti a nepředané příslušným útvarům,
- materiál a zboží nacházející se v útvaru vstupní kontroly,
- materiál a zboží nacházející se ve skladech a oběhové obaly k materiálu a zboží,
- materiál a zboží nacházející se v meziskladech ve výrobě,
- nářadí, měřidla apod. nacházející se ve výdejnách ve výrobě,
- peníze v hotovosti a obdobné hodnoty v podnikové spořitelně a pokladně, včetně příručních pokladen v úsecích a závodech společnosti.

Ředitel úseku nebo závodu, do něhož nový zaměstnanec nastupuje, je proto povinen se zaměstnancem, který bude za hodnoty svěřené k vyúčtování odpovídat, uzavřít Dohodu o hmotné odpovědnosti a její kopie předat na personální úsek k založení do osobního spisu a finanční úsek k evidenci odboru informační soustavy.

2.7 Program spolupráce se školami

Hlavním cílem programu společnosti v této oblasti je rozšíření kontaktu se školami a vytvoření předpokladů k tomu, aby talentovaní studenti, žáci a učni (dále jen studenti) našli svou cestu do společnosti na uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa. Prostředkem k zajištění cíle je:

- trvale vyhledávat na školách zajímavé a perspektivní kandidáty a včas zainteresovat nadané a kvalifikované studenty,
- atraktivními nabídkami podpořit osobní kontakt studenta se společností již v průběhu studia, aby o svém budoucím zaměstnání rozhodl na základě znalostí.

Při výběru studentů pro spolupráci se společností jsou rozhodující studijní výsledky, praktické zkušenosti a reference (od vyučujících, mistrů odborné praxe apod.).

Předpokladem oboustranné spokojenosti je pak přesná definice ze strany odborného útvaru společnosti, jaké práce lze studentům přidělit, jaký je profil požadavků a v jakém čase mají být práce vykonány.

2.7.1 Nabízené oblasti spolupráce školám

Praktika

Vykonávání studijní nebo odborné stáže (dále jen odborná praxe) studentem přímo v odborném útvaru společnosti, kdy existuje přímá souvislost mezi studovaným oborem a vykonávanou činností. Je i možnost placené odborné praxe v rámci výpomoci ve výrobě, zejména v době prázdnin, u studentů vysokých škol i na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Diplomové, bakalářské, absolventské a ročníkové práce

Zadávání témat (které odborné útvary společnosti považují za potřebná a vhodná k řešení), vedení (předávání podkladů, poskytování konzultací apod.) nebo oponování diplomových prací ze strany zaměstnanců společnosti.

Odborné přednášky zaměstnanců na škole

Nabídka témat odborných přednášek vedení škol tak, aby zejména u odborných škol docházelo k užšímu sepětí teorie s praxí nebo realizace přednášek zaměstnanci společnosti na základě návrhu témat školou.

Účast škol na vzdělávání zaměstnanců

Spolupráce při rozšiřování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců pomocí lektorů škol na základě nabídky témat odborných přednášek vedením škol a požadavků odborných útvarů společnosti.

Spolupráce v oblasti výzkumu a rozvoje

Spolupráce a kooperace zejména s vysokými školami při řešení konkrétních problémů výzkumu a vývoje nových výrobků nebo inovace stávajících výrobků společnosti, ale i otevřenost vůči jakékoliv iniciativě ze strany škol.

Exkurze a prohlídky závodů

Exkurze ve výrobních závodech společnosti (pro vysoké školy je možnost prohlídky i technického úseku, zajišťujícího výzkum a vývoj) organizované pro vyučující a studenty s možností poskytnutí informací o programu profesních šancí, které společnost absolventům nabízí.

Prezentace společnosti

Prezentace společnosti může být realizována dle zájmu vyučujících nebo studentů buď na škole nebo ve společnosti. Tento tzv. firemní den je pořádán s cílem:

seznámit je s perspektivou společnosti, jejím výrobním a rozvojovým programem,

informovat je o možnostech zaměstnání a osobní kariéry ve společnosti,

seznámit je s možnostmi dalšího vzdělávání jak ve společnosti, tak i na škole.

Nábor studentů ke studiu na škole

Ve spolupráci se zástupci škol (středních i vysokých) může společnost organizovat besedu s cílem získat zájem studentů (zejména gymnázií) ke studiu na vybraných školách s nimiž má společnost uzavřenu dohodu o vzájemné spolupráci. Účast na burze škol.

Plánovaná potřeba studentů pro technicko-hospodářská povolání a učňů pro dělnická povolání vychází ze zjišťování potřeb zaměstnanců na základě principů stanovených Směrnicemi o zaměstnání pracovníků a v souladu s obory, jež jsou jednotlivé školy schopny nabídnout.

Projekt IQ AUTO

Projekt IQ AUTO reaguje na globální změny v rozvoji automobilového průmyslu, na výsledky sektorové studie STEM/MARK a.s., a specifické potřeby regionálních trhů práce definovaných zaměstnavatelskými organizacemi z oblasti výrobců automobilové techniky. Projekt naplňuje cíle Strategie hospodářského růstu zpracované Radou vlády pro RLZ a schválené vládou ČR v roce 2005.

Jeho hlavní cíl spočívá v prosazování nových metod a forem výcviku a vzdělávání ve středním odborném školství s využitím praktických zkušeností členských firem Sdružení automobilového průmyslu. Vlastní realizací se projekt stává významným nástrojem

podpory technického odborného školství v České republice k vytváření dlouhodobých podmínek rozvoje lidských zdrojů jako základny rozvojových programů všech odvětví českého průmyslu. Z tohoto důvodu se stává jeho realizace i součástí regionální politiky lidských zdrojů Zlínského kraje

2.8 Výhody motivující zaměstnance ke stabilizaci a vyšší výkonnosti

Tyto výhody finančního i nefinančního charakteru slouží především ke zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců a jejich setrvání v podniku. Jsou ale také důležitým prostředkem při „lákání“ nových zaměstnanců, kteří na základě atraktivních pracovních podmínek mají zájem o práci v podniku. Tento stav je pro podnik samozřejmě žádoucí, jelikož si může vybírat z většího množství uchazečů ty nejvhodnější.

2.8.1 Výhody finančního charakteru

- a) 7,5 hodinová denní pracovní doba (dle Kolektivní smlouvy),
- b) týden placené dovolené na zotavenou nad rámec ZP (dle Kolektivní smlouvy),
- c) placené pracovní volno nad rámec ZP (dle Kolektivní smlouvy) z důvodu:
 - vlastní svatby (2 dny),
 - narození dítěte (1 den),
 - stěhování vlastního bytového zařízení (1 den),
 - úmrtí rodinného příslušníka a to manžela, druha a dítěte (4 dny),
 - rodičů vlastních, nevlastních a manžela či manželky (1 den),
 - sourozenců vlastních, nevlastních a prarodičů (1 den),
 - péče o nezletilé děti (osamělým ženám a mužům u dětí, které nedosáhly 12 let věku 2 dny v roce),
 - vyhledání nového pracovního místa ve výpovědní době při výpovědi z důvodu nadbytečnosti (1/2 dne v týdnu).
- d) příspěvek na závodní stravování se zvýhodněnou cenou stravenky (dle Kolektivní smlouvy),

- e) příspěvek na důchodové připojištění a životní pojištění (např. v roce 2005 byl 95 zaměstnancům poskytnut příspěvek zaměstnavatele ve výši 426 tis. Kč),
- f) odměny při významných jubileích a při příležitosti prvního odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu (dle Kolektivní smlouvy),
- g) účast na programu neustálého zlepšování činností s možností uplatnění vlastních myšlenek a nápadů s finanční stimulací od 100 do 300 Kč již za podání námětu (dle Směrnice č. 0-0200-03/06 o zlepšování z iniciativy zaměstnanců),
- h) zvýšená ochrana dlouhodobě ve společnosti zaměstnaných starších zaměstnanců s nutností přednostní nabídky volných pracovních míst a zvýšení odstupného až na pětinasobek měsíčního průměrného výdělku (dle Kolektivní smlouvy),
- i) poskytování firemních mobilních telefonů pro výkon funkce (vedoucím úseků, mistrům a specialistům),
- j) poskytování firemních osobních vozidel pro výkon manažerské funkce i soukromé použití.

2.8.2 Výhody nefinančního charakteru bez finanční spoluúčasti zaměstnance

- a) možnost volného parkování na podnikovém parkovišti,
- b) zapojení se do programu zdravý podnik:
 - program masáží a rehabilitací (např. v roce 2005 se účastnilo 100 zaměstnanců),
 - a ve spolupráci s Revírní bratrskou pokladnou) pro její pojištěnce:
 - očkování vakcínou proti chřipce (např. v roce 2005 bylo, i přes nedostatek vakcín, očkováno 141 zaměstnanců),
 - speciální lékařská vyšetření nad rámec předepsaných periodických prohlídek,
 - bezplatné rehabilitační a rekondiční pobyty na léčebném zařízení Ostravice a v Tatrách (např. v roce 2005 se účastnilo 88 zaměstnanců),
 - poskytování vitamínových přípravků zaměstnancům pracujících na pracovištích rizikových a se ztíženým nebo zdravím škodlivým pracovním prostředím (např. v roce 2005 byly poskytnuty 123 zaměstnancům),

- přednášky o zdravém životním stylu,
- c) právní a jiné poradenství prostřednictvím odborných pracovníků společnosti nebo pracovníků, s nimiž má společnost uzavřenu smlouvu,
- d) osobní odborný rozvoj prostřednictvím:
- školicích akcí k rozšíření a prohloubení kvalifikace, k informačním technologiím apod. (např. v roce 2005 se zaměstnanci účastnili v průměru 15 školicích akcí a na školení strávili více jak 2 pracovní dny),
 - jazykových kurzů angličtiny a němčiny (např. v roce 2005 se do kurzů zapojilo 83 zaměstnanců),
 - rotací na pracovních místech s cílem zvýšení jejich universálnosti a flexibility,
 - umožňující rozšíření nebo prohloubení kvalifikace pro zvýšení ceny na trhu práce v rámci i mimo rámec společnosti.

2.8.3 Výhody nefinančního charakteru

- a) pružná (např. v roce 2005 byla umožněna 28 zaměstnancům a pro rok 2006 pak více jak 150 zaměstnancům), zkrácená (např. v roce 2005 18 zaměstnanců) nebo jinak upravená pracovní doba dle dohody s vedoucím (např. v roce 2005 95 zaměstnanců),
- b) péče o pracovní prostředí formou:
- trvalá obnova pracovišť, sociálních zařízení a vybavování jídelních koutů pro občerstvení a oddech,
 - eliminace rizik možného ohrožení života a zdraví na základě měření rizikových faktorů práce a kontrol pracovišť a sociálních zařízení za účasti lékařů závodní preventivní péče,
- c) podpora osobní kariéry úspěšných zaměstnanců a veřejné uznání v pracovním kolektivu,
- d) podpora samostatnosti a nezávislosti zaměstnanců a účast na rozhodování v rámci činnosti odborové organizace, porad útvarů (úseků, oddělení, dílen), týmové práce i

- prostřednictvím pravidelných sociologických průzkumů a hodnocení spokojenosti zaměstnanců,
- e) umožnění přístupu k firemním informacím, včetně možnosti účasti na diskusních fórech v rámci podnikového Intranetu,
 - f) periodické hodnocení (např. vztahu k práci, výsledků a účelnosti práce v porovnání s ostatními spolupracovníky, úrovně spolupráce s nadřízenými a spolupracovníky) nadřízenými vedoucími,
 - g) získání vhodného pracovního chování, žádoucích návyků a postojů převzetím firemní kultury umožňující lepší uplatnění na trhu práce (bývalí zaměstnanci společnosti mají dobré jméno v rámci regionu),
 - h) přednostní příjem bývalých zaměstnanců propuštěných z důvodu nadbytečnosti při změně prodejní a výrobní situace.

Společnost rovněž pořádá pro zaměstnance společenské večery (v roce 2005 se jej účastnilo 224 zaměstnanců) s bezplatným občerstvením, tombolou apod., dále pak i ve spolupráci s odborovou organizací sportovní akce (např. sportovního dne výrobního úseku se letos účastnilo více jak 100 zaměstnanců) a kulturní akce.

Společnost rovněž udržuje dobré vztahy s bývalými zaměstnanci důchodci, kterým umožňuje zvýhodněné stravování v závodní jídelně, organizuje pro ně každý rok prohlídku bývalých pracovišť s bezplatným slavnostním obědem, besedu s vedením společnosti a společenskou zábavu.

2.9 Peněžní motivace zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni podle principů dohodnutých v Kolektivní smlouvě nebo podle individuálních smluv o mzdě. Převážná většina zaměstnanců je odměňována podle Kolektivní smlouvy:

1. Na základě Sborníku prací jsou zaměstnanci podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti vykonávané práce zařazeni do tarifních tříd. Pro jednotlivé třídy jsou v KS stanoveny mzdové tarify, které tvoří základ mzdové diferenciaci podle vykonávané práce. K ocenění tržní hodnoty pracovní síly nebo k ocenění vynikajících výsledků práce a dosažených ekonomických přínosů lze zaměstnanci přiznat mimotarifní mzdu tj. vyšší tarifní mzdu než stanovuje KS.

2. Zaměstnancům odměňovaným podle KS je poskytována prémie, kterou je realizována hmotná motivace všech zaměstnanců na dosaženém hospodářském výsledku společnosti. Výše prémie je závislá na dosaženém výsledku.
3. Osobní složka mzdy je mzdová forma k ocenění výsledků práce a osobních schopností zaměstnanců. Výsledky a schopnosti hodnotí jednotliví vedoucí zaměstnanci podle kritérií stanovených v KS. Průměrná výše osobní složky mzdy činí cca 16 % z tarifní mzdy. Sazby jednotlivců jsou výrazně diferencované.
4. Odměny (cílové, mimořádné a jednorázové), lze je poskytovat podle principů stanovených v KS. Dále lze poskytovat odměny při příležitosti životního jubilea.
5. Příplatky ke mzdě se poskytují podle podmínek a ve výši stanovené KS. Jde o příplatky:
 - za práci přesčas (25 %),
 - za práci o sobotách a nedělích (25 %),
 - za práci ve svátek (100 %),
 - za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí (5,40 Kč/hod), nevyskytuje se,
 - za práci v odpolední směně (4,50 Kč/hod),
 - za práci v noci (8,0 Kč/hod),
 - za vedení volné pracovní čety (1,0 popř. 1,50 Kč/hod), téměř se nevyskytuje,
 - za samokontrolu (1,50 Kč/hod),
 - za řízení a údržbu vozidla (250 až 350 Kč/měs.) 1 zaměstnanec,

Individuální smluvní mzdy jsou sjednány s TOP managementem a s vybranými vedoucími zaměstnanci. Struktura mzdy těchto zaměstnanců se skládá ze základní mzdy, možných odměn za úkoly SMART a případných dalších odměn a s výjimkou „Smluvních III“ z ročních odměn za splnění hospodářského výsledku společnosti ve stanovené výši.

Další formy peněžní motivace zaměstnanců související s výsledky práce.

1. Drobné zlepšení dle Směrnice č. 0-0200-03/2006.

Za očekávané ekonomické přínosy lze poskytnout jednorázovou odměnu do výše 3 tis. Kč.

2 Vynálezectví a zlepšovatelství dle Směrnice č. 0-0650-12/2002.

Odměna 15 % z čistého ekonomického přínosu (jde-li o patent zvyšuje se 1,6 x). Lze poskytnout zálohovou odměnu do výše 25 tis. Kč.

2.10 Personální strategie společnosti MAGNETON a. s.

1) Podnik MAGNETON a.s. si uvědomuje, že úspěch závisí především na lidech - mnohem víc než na čemkoliv jiném. Záměrem je co nejlépe využívat zkušenosti a schopnosti zaměstnanců a poskytovat jim za to odměnu plně odpovídající jejich profesní úrovni.

Zkušenosti a schopnosti zaměstnanců měřené výsledky jejich práce jsou ve zvýšené míře promítány do mzdové úrovně jednotlivých zaměstnanců (zejména obchodní a technický úsek).

2) Dále je v plánu posilovat motivační složku mzdy a odbourat některé dnešní hranice. Stále větší důraz bude kladen na týmovou práci a hledání i tomu odpovídající formy odměňování.

Odměňování týmové práce se provádí formou SMART cílů (zejména v úseku výrobní) nebo formou cílových odměn. Téměř nevyužívány zůstávají odměny za zlepšovací návrhy a odměny za drobná zlepšení. Pokyn pro poskytování odměny za SMART cíle je ale třeba aktualizovat tak, aby byly oceňovány výsledky nových a tvůrčích řešení a odměny nebyly poskytovány za běžné výsledky vyplývající z pracovní náplně zaměstnance.

3) U THP se již nepředpokládají další razantní plošné úspory, ale spíš postupný vývoj odpovídající racionalizaci jejich činností a přechodu na procesní řízení. Výrazně však podnik potřebuje změnit kvalifikační strukturu ve prospěch vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných odborníků.

Kvalifikační struktura se postupně mění ve prospěch vzdělaných odborníků. Jestliže v roce 2003 činil podíl vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných zaměstnanců 32,2%, tak v roce 2004 to bylo 32,7% a letos to je již 34,4%.

4) Početní stavy výrobních a částečně i režijních dělníků budou záviset na objemu výroby. Dlouhodobou perspektivu v MAGNETONu určitě budou mít vedle montážních pracovníků i všestranně odborně zdatní obráběči a údržbáři, montážní elektromechanici, seřizovači, nástrojaři a další specifické profese.

Početní stavy výrobních a režijních dělníků i jednotlivých profesních skupin jsou pružně přizpůsobovány potřebám prodeje a výroby. Počátkem roku 2004 byl stav Dv 554 a stav Dr 100, počátkem roku 2005 Dv 621 a Dr 70 a k 1. červenci 2005 pak Dv 563 a Dr 70. Podíl elektromechaniků (31%), seřizovačů (2%), obráběčů (13%), údržbářů (4%) a nástrojařů (2%) zůstává v posledním období stabilní.

5) Firma má zájem o co nejlepší vzájemnou informovanost a chce využívat všechny vhodné formy komunikace k tomu, aby se podařilo dosáhnout společného sdílení podnikových cílů. Potenciál zaměstnanců je potřeba trvale zvyšovat i vhodnými formami vzdělávání a profesního rozvoje.

Pro zajištění oboustranné komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci jsou organizovány periodické porady od vrcholové úrovně až po jednotlivé dílny a pracoviště, ředitel společnosti osobně informuje na besedách (v letošním roce se uskutečnily dvě) zaměstnance společnosti o základních záměrech rozvoje společnosti a zaměstnanci jsou o důležitých skutečnostech průběžně informováni prostřednictvím nástěnek na osobní vrátnici a všech pracovištích a dále přes podnikový Intranet. V rámci periodického ročního hodnocení se zaměstnanci písemně vyjadřují ke své spokojenosti s jednotlivými aspekty práce ve společnosti a nepravidelně je organizován personálním úsekem i anonymní průzkum (poslední v roce 2004 potvrdil validitu údajů hodnocení). S výsledky hodnocení i průzkumů je pravidelně seznamováno vedení společnosti a prostřednictvím nástěnek a Intranetu i všichni zaměstnanci. Všichni zaměstnanci byli prokazatelně svými nadřízenými vedoucími seznámeni s podnikovou strategií, což je základní podmínkou společného sdílení podnikových cílů.

6) K zajištění výchovy kvalifikovaných mladých pracovníků zintenzivní společnost spolupráci s učilišti, středními a vysokými školami v regionu.

Spolupráce s odbornými školami je dlouhodobě organizována zejména s Vysokým učením technickým v Brně (fakulta elektrotechnicky a informatiky), Universitou Tomáše Bati ve Zlíně, Centrem odborné přípravy technické v Kroměříži, Střední podnikatelskou a vyšší odbornou školou v Kroměříži, Střední průmyslovou školou strojní ve Zlíně. Je zaměřena na:

- *odbornou praxi studentů a učňů ve správních útvarech, zkušebně, vývojové dílně, útvarech konstrukce, na dílnách při obsluze vybraných technologií apod. (v roce 2005 ze SŠ 68, z VŠ 27 a OU 35 a letos zatím ze SŠ 39, z VŠ 10 a OU 19 studentů),*
- *pomoc při řešení diplomových, bakalářských a absolventských prací, včetně vyhlášení témat a přidělení garanta (v roce 2005 vedení 9, oponování 15 a konzultace 14 prací a letos zatím vedení 5, oponování 9 a konzultace 11 prací),*
- *možnost účasti na řešení projektových úkolů vyhlášených společností v rámci týmové práce (letos 2 studenti VUT v technickém úseku),*
- *možnost placených brigád ve výrobních útvarech dle potřeb společnosti na základě Dohod o pracovní činnosti (v roce 2005 celkem 46 a letos zatím 17 studentů),*
- *exkurze ve výrobních a speciálních útvarech společnosti s možností poskytnutí informací o programu profesních šancí, které společnost absolventům nabízí (v roce 2005 celkem 7 exkurzí a letos již 6),*

a dále nabídka témat odborných přednášek zaměstnanců na školách nebo naopak využití škol při rozšiřování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců (např. COPt školí svářeče). To vše s cílem vyhledávat na školách zajímavé a perspektivní kandidáty a nabídkami podpořit osobní kontakt studenta se společností již v průběhu studia, aby o svém budoucím zaměstnání rozhodl na základě znalostí (v roce 2005 jsme přijali 24 absolventů a letos zatím 4).

7) V rámci řízení lidských zdrojů se nebude v odůvodněných případech bránit takovým organizačním změnám, které budou směřovat k lepšímu využití individuálních schopností konkrétních pracovníků. Bude se pokračovat v úsilí o vytváření optimálního a bezpečného pracovního prostředí a kvalitního sociálního zázemí (jídelní kouty, sociální zařízení, závodní stravování). V neposlední řadě chce podnik podporovat i mimopracovní setkávání zaměstnanců v podobě kulturních, sportovních či jiných aktivit.

Organizační změny ve společnosti jsou realizovány zejména s cílem racionalizovat výkon činností, ale současně je vždy přihlíženo k lepšímu využití individuálních schopností zaměstnanců (např. obnovení personálního úseku, zřízení úseku nákupu, převod životního prostředí do podřízenosti ředitele společnosti nebo reorganizace technického úseku). Je cíleně organizována péče o bezpečnost pracovníků (měření škodlivin, kontroly, zřizování nebo obnova pracovišť a sociálních zařízení apod.), jsou zajišťovány rekondiční a

rehabilitační pobyty (v roce 2005 83, letos zatím 60), masáže (v roce 2005 157, letos zatím 50), očkování proti chřipce (v roce 2005 186, letos plánováno na podzim), poskytovány vitamínové preparáty (v roce 2005 146, letos ve třetím čtvrtletí), třetina zaměstnanců využívá možnost závodního stravování a 33 zaměstnanců se účastnilo akcí „zdravý podnik“. Celkem se programu pro zlepšení zdraví účastnilo 67% zaměstnanců a mimo jiné i v důsledku těchto opatření je snížena nemocnost (v roce 2004 11,2%, 2005 7,6%, letos zatím 7,9%) a úrazovost (v roce 2004 22, 2005 7, letos zatím 6) zaměstnanců. Společnost uspořádala v roce 2004 společenský večer pro zaměstnance a významné obchodní a jiné partnery, kterého se účastnilo 273 zaměstnanců, a rovněž udržuje dobré vztahy s bývalými zaměstnanci důchodci, kterým umožňuje zvýhodněné stravování v závodní jídelně a organizuje pro ně pravidelně prohlídku pracovišť se slavnostním obědem (v roce 2005 se této akce účastnilo 309 osob, letos je plánována) a besedu s vedením společnosti ukončenou společenskou zábavou (v roce 2005 se této akce účastnilo 189 osob, letos je plánována).

2.10.1 Opatření

Současnou personální situaci společnosti je možno krátce charakterizovat takto:

Klady:

- Odborná kvalifikace ve strojírenských a elektrotechnických profesích.
- Vysoký stupeň flexibility v zastupitelnosti jednotlivých dělnických pozic ve výrobě.

Zápory:

- Z důvodu omezených investičních prostředků nevyužití odborné kvalifikace technického personálu ve výrobě na zastaralé technologii a z toho resultující nízká produktivita výroby.
- V důsledku nejednoznačné sortimentní skladby a roztříštěného plánu technického rozvoje, nedostatek specialistů v oblasti mikroelektroniky a digitální techniky.

Přes nedostatek vysokoškolsky vzdělaných specialistů na trhu práce v ČR byl realizován příjem dvou nových vývojových pracovníků (vysokoškoláků) ve druhém pololetí 2004 a dalších dvou v prvním pololetí 2005 do technického úseku a dále v roce 2005 dvou

manager seniorů specialistů pro řízení jakosti a výroby, dvou technologů do závodu nářadí a celé řady dalších.

- Nedostatečná úroveň jazykové vybavenosti u vývojových a řídicích pracovníků znesnadňující komunikaci se zákazníky a studium odborných materiálů.

Pro zajištění zvýšení jazykové vybavenosti jsou pro stávající zaměstnance organizovány jazykové kurzy němčiny (2 se zařazením 15 zaměstnanců) a angličtiny (4 se zařazením 47 zaměstnanců). Při výběru nových zaměstnanců na technické pozice, zejména v obchodě a vývoji, je zvýšený důraz kladen na jejich jazykové znalosti.

- Absence firemní kultury a kontinuity cílů společnosti sledovaných hospodářským vedením.

V souladu s touto strategií a jejími záměry je novým vedením společnosti cílevědomě budována nová firemní kultura.

- Nemotivující časté změny v managementu společnosti v poslední dekádě a zřejmě chybějící vůdčí charismatická osobnost v čele společnosti motivující celý kolektiv.

Ve vedení společnosti, na úrovni vrcholového managementu, došlo v letošním roce ke stabilizaci a do čela společnosti byla majitelem jmenována charismatická osobnost s důvěrnou znalostí problematiky automobilového průmyslu a se schopností optimálně motivovat zaměstnance.

- Nedostatečná úroveň přípravy zaměstnanců pro výkon náročnějších řídicích funkcí v rámci společnosti.
- Nedostatečná připravenost zaměstnanců přijímat a podporovat změny přispívající k celkovému zkvalitnění společnosti.

Odborný rozvoj zaměstnanců je zaměřen na postupné zvyšování profesní kompetence a celkové vzdělanostní úrovně zaměstnanců tak, aby byli schopni zajistit plnění strategie společnosti a v ní plánovaných úkolů a zvládnout zvyšující se nároky zákazníků na kvalitu, včasnost, úplnost dodávek výrobků a služeb společnosti. V roce 2005 bylo při 507 školicích akcích proškoleny 9.139 zaměstnanců, letos jich zatím při 284 akcích bylo proškoleny 2.920. Zaměstnanci strávili v roce 2005 na školení 12.059 hodin, letos zatím (jen u akcí organizovaných personálním úsekem) 3.790 hod. Odhadované náklady představují cca 2,6% vynaložených mzdových nákladů (včetně odvodů) za rok 2005, letos nejsou zatím

zhodnoceny.

2.10.2 Řešení situace v dlouhodobém horizontu

Řešení personální politiky úzce souvisí s jasnou definicí strategického rozvoje společnosti. Personální politika je jednou ze základních podmínek k naplnění cílů rozvoje společnosti. Proto je nezbytné nejdříve jasně definovat cíle a záměry rozvoje firmy a teprve následně definovat podmínky v oblasti personalistiky, které vůbec vytvoří podmínky pro reálné naplnění cílů rozvoje celé společnosti. Z těchto důvodů je rozvoj personalistiky MAGNETONu vázán na naplnění následujících kroků:

1. Cíle tohoto strategického rozvoje do roku 2007 musí vytvořit ve společnosti předpoklady pro možnost dosažení technicko-technologického náskoku před konkurencí. MAGNETON musí intenzivní inovací dosáhnout alespoň v jedné ze svých klíčových komodit technický náskok = musí se stát v oboru „centre of excellence“. To je jediná cesta, která MAGNETONu zajistí právo na dlouhodobou existenci v evropském regionu dle hesla „malý, ale výborný“.
2. Definování a delegování odpovědností na vyšší a střední řídicí pracovníky s rozepsáním konkrétních úkolů vyplývajících ze strategického rozvoje společnosti.
Časový horizont: květen. 2007

Pro zajištění adresného definování a delegování odpovědností na vrcholový a střední management byl novelizován Organizační řád (leden 2005, revize květen 2005) a Spisový řád s podpisovým oprávněním (červen 2004, revize únor 2005) a zpracovány v průběhu letošního roku nové popisy práce. Rozepisování konkrétních úkolů vyplývajících ze strategie je průběžně řešeno přes poradou vedení společnosti a poradou vedení úseků a závodů.

3. Proces tvrdé a důsledné realizace cílů strategického rozvoje se systémem kontroly úspěšné realizace milníků/dílčích etap. V tomto období se začne ukazovat a ne dříve, kdo na realizaci cílů rozvoje společnosti odborně nebo morálně nedostačuje.
4. V tomto období musí personalista společnosti být schopen nabídnout za neúspěšné pracovníky náhradu, splňující dané funkční požadavky.

Za odcházející zaměstnance nebo i na nově vytvořená funkční místa je personální úsek schopen (s výjimkou vrcholového managementu, kde pro výběr platí jiné zásady)

nabídnout náhradu ve velmi krátkém termínu. Je veden katalog uchazečů o zaměstnání a pro dělnická povolání personální úsek nabízí a je schopen i přijmout kandidáty zpravidla následující den u techniků pak podle specifikace zpravidla do několika týdnů (např. požadavek na dva zkušené technology do ZNR byl realizován do tří týdnů, možné zkušené kandidáty na účetní do finančního úseku jsme schopni předložit následující den).

Aby tento úkol byl schopen úspěšně a rychle naplnit, je nezbytné s ohledem na faktor času se na tuto možnost připravit v následujících krocích:

- a) Realizovat osobní audit středních a vyšších řídicích pracovníků s cílem odhalit v předstihu slabá místa v kvalifikaci členů vedení společnosti.
- b) V rámci společnosti vypracovat na všech úsecích seznam pracovníků vhodných pro profesní růst s vypracováním programu systémového zvyšování kvalifikace s důrazem na jazykovou přípravu v rámci grantů ČR/EU.

Je zpracován seznam tzv. „perspektivních pracovníků“ pro něž jsou plánovány školicí akce). Seznam však bude třeba aktualizovat s ohledem na změny ve vrcholovém managementu (zaměstnanci byli navrženi zpravidla předchozím managementem) a plánované strukturální změny ve společnosti.

2.11 Rozbor vývoje personálu v roce 2005

Personální a sociální politika MAGNETON a.s. Kroměříž (dále jen společnost) byla v souladu se Strategií společnosti zaměřena zejména na přizpůsobování profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců prodejnímu a výrobnímu plánu i změnám organizačního uspořádání a dále pak na zvýšení universálnosti, flexibility a stabilizace zaměstnanců.

2.11.1 Struktura zaměstnanců

Vývoj stavu a struktury zaměstnanců v roce 2005 byl charakterizován zejména mírným snížením celkového počtu zaměstnanců v souvislosti s restrukturalizací společnosti a přijatými úspornými opatřeními.

Došlo k následujícím výraznějším změnám ve struktuře zaměstnanců:

- snížení podílu technicko-hospodářských pracovníků o 1% na 24,4% (rok 2002 22,4%, 2003 25,9%, 2004 25,3%), mírné snížení podílu režijních dělníků o

0,3% na 7,3% (rok 2002 11,1%, 2003 11,3%, 2004 7,6%) a zvýšení podílu výrobních dělníků o 1,3% na 68,3% (rok 2002 66,5%, 2003 62,7%, 2004 67,1%),

- zvýšení (v absolutních počtech i podílu na celkovém počtu zaměstnanců) obráběčů kovů (soustružníků bylo v roce 2002 10,9%, 2003 6,7%, 2004 8,3%, 2005 9,9% a po předchozím poklesu zvýšil i např. podíl strojírenských dělníků o 1,5%),
- snížení (v absolutních počtech i podílu na celkovém počtu zaměstnanců) elektromechaniků (rok 2002 30,3%, 2003 29,2%, 2004 31,2%, 2005 29,7%), nástrojařů (rok 2002 26, 2003 23, 2004 22, 2005 19) a režijních pracovníků, např. vedoucích vnitropodnikových útvarů o 1,7%, technických pracovníků, strojních zámečníků a seřizovačů o 0,5%.

Kvalifikační a věková struktura personálu je v posledních letech vcelku stabilizovaná, mírně se snížil podíl vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných zaměstnanců a zvýšil podíl vyučených zaměstnanců i zaměstnanců nad 50 let, při současném snížení podílu zaměstnanců mladších 30 let. Největší fluktuace byla jako v předchozích letech ve výrobním úseku (98 propuštěných, 90 přijatých) a závodu povrchových úprav (13 propuštěných, 6 přijatých) a největší snížení počtu zaměstnanců bylo realizováno v úseku jakosti (o 9) a finančním (o 6). Značná byla fluktuace elektromechaniků (76 propuštěných, 45 přijatých) a soustružníků (25 propuštěných, 30 přijatých) a rovněž vysokoškoláků (20 propuštěných, 9 přijatých) i středoškoláků (43 propuštěných, 25 přijatých), zejména vlivem restrukturalizačních a úsporných opatření. Tyto se projeví zejména v průběhu druhého čtvrtletí (38 přijatých v lednu a 23 v srpnu, při 31 propuštěných v březnu a 61 v dubnu), takže průměrný roční stav zaměstnanců zůstal prakticky na úrovni předchozího roku (rok 2000 i 2001 - 1313, rok 2002 - 1238, rok 2003 - 968, rok 2004 - 905 a rok 2005 - 904) i když se celkový počet se snížil z 925 na 861 (stavy jsou k 1. lednu příslušného roku).

V roce 2005 bylo přijato do pracovního poměru celkem 113 zaměstnanců (zpravidla, s výjimkou managerů a specialistů na dobu určitou) a přijímání byli zejména bývalí zaměstnanci (67, 60% přijatých), u nichž lze předpokládat rychlejší zapracování, dále absolventi (9, 8% přijatých) s cílem si vychovat perspektivní zaměstnance. V souvislosti s vysokou regionální nezaměstnaností se v průběhu roku uskutečnil na personálním úseku

velký počet jednání (1075) se zájemci o zaměstnání, z čehož vyplývá, že na jednoho přijatého zaměstnance se uskutečnilo v průměru 10 jednání s uchazeči o volná pracovní místa (v počtu jednání se promítla rovněž výběrová řízení organizovaná na pozice obchodního ředitele a ředitele jakosti). S nábořem byly spojeny náklady ve výši 61 tis. Kč (bez nákladů na výběrová řízení). Se 189 (v předchozím roce to bylo jen 125) zaměstnanci a studenty (30 studentů bylo přijato na brigádnickou výpomoc, zejména v období prázdnin) byla uzavřena dohoda o pracovní činnosti a vyplaceno bylo 1,9 mil. Kč.

V roce 2005 bylo propuštěno 176 zaměstnanců a nejčastějším důvodem ukončení pracovního poměru bylo zejména uplynutí v pracovní smlouvě sjednané doby (89 zaměstnanců, 51% propuštěných) respektive ukončení ve zkušební době (8 zaměstnanců, 5%). Pro nadbytečnost bylo propuštěno 31 zaměstnanců (18% propuštěných), z toho 23 po dohodě a na odstupném bylo vyplaceno 2,24 tis. Kč (výši ovlivnilo navýšené odstupné za dřívější odchod). Celkem 3 zaměstnanci odešli do starobního důchodu a 2 (v roce 2004 13 a 2003 dokonce 19) do invalidního důchodu, 9 žen (v předchozím roce 6) na mateřskou dovolenou a 3 zaměstnanci byli propuštěni v souvislosti s porušením pracovní kázně. Nežádoucí fluktuace (výpověď zaměstnance nebo dohoda s ním z důvodu jeho nespokojenosti s pracovními podmínkami nebo nízkou mzdou apod., ale také případy odchodu ze důvodů zdravotních, dojíždění, studia apod.) činila 6,3% (v roce 2004 9,6%, 2003 9,7%, 2002 10,2% a 2001 15,6%).

V průběhu roku změnilo 235 (v roce 2004 306), tj. čtvrtina zaměstnanců, pracoviště nebo práci, což prokazuje jejich vysokou míru, zejména pracovníků výrobního úseku, flexibility a ochotu rotovat na pracovních místech a měnit případně druh vykonávané práce. Celkem 12,5% zaměstnanců mělo sjednanu jinak upravenou nebo zkrácenou pracovní dobu a 28 pružnou pracovní dobu (tento počet se pak radikálně zvýšil koncem roku v souvislosti se zaváděním automatizovaného docházkového systému).

Přesčasová práce byla vyšší než v předchozích letech (v roce 2005 4,4%, 2004 3,7%, 2003 3,6%, 2002 4,2%) a narůstala obdobně zejména před celozávodní dovolenou a vánočními svátky. Nejvyšší podíl kolem 10% je dlouhodobě v závodě povrchových úprav a zvýšila se i na dvojnásobek (6,7% proti 3,7 respektive 3,6% v předchozích dvou letech) v závodě nářadí. U THP je placená přesčasová práce zejména v závodě povrchových úprav a dále pak výjimečně v úseku jakosti a závodě nářadí.

1. Pozitivní trendy:

- snížení počtu i podílu režijních zaměstnanců (ve společnosti celkem a zejména ve výrobním úseku) a zvýšení celkového podílu dělníků ve výrobě a příjem absolventů, zejména do vývoje a konstrukce,
- stabilizace kvalifikační a věkové struktury personálu a flexibilita zaměstnanců umožňující změny pracovišť nebo vykonávané práce.

2. Negativní trendy:

- snížení počtu i podílu vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a vysoký věkový průměr personálu (u těchto zaměstnanců je však vyšší loajalita vůči firmě),
- zvýšení podílu režijních zaměstnanců v závodech povrchových úprav a nářadí (i počtu) při snížení podílu dělníků ve výrobě,
- vysoký podíl přesčasové práce a značný počet dohod o pracovní činnosti se zaměstnanci společnosti (mnohdy jako řešení pokračování vlastní práce místo přesčasů).

3 POROVNÁNÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ A SOUČASNÉHO SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKU MAGNETON, a.s. KROMĚŘÍŽ

Pracovníci podniku vychází při získávání nových zaměstnanců ze současných teoretických poznatků a trendů. Není proto překvapením, že se systém nábory u společnosti MAGNETON příliš neliší od těchto doporučených postupů. Ty jsou spíše jen přizpůsobeny a jsou vybrány pouze činnosti, které jsou vzhledem k výrobnímu charakteru a tím i požadované kvalifikační struktuře zaměstnanců vhodné pro tuto společnost.

Níže jsem se pokusil stručně vymezit kroky při obsazování volných míst od uvědomění si potřeby nového zaměstnance až po jeho příjem. Tyto činnosti jsou standardním postupem u podniku jako je MAGNETON a jsou v souladu s teoretickými znalostmi v oblasti personalistiky.

1. Podnik se při rozhodování o nábory nových zaměstnanců řídí plánem personálního stavu a plánem přijímání a propouštění zaměstnanců, které jsou aktualizovány na základě žádostí o nové pracovníky od ředitelů příslušných úseků nebo závodů.
2. Nejdříve je provedena charakteristika volného pracovního místa a charakteristika požadovaných vlastností uchazeče (kvalifikace, dovednosti, motivace).
3. Podnik se snaží obsazovat volná pracovní místa ze svých vnitřních zdrojů, každá volná pozice je nejdříve oznámena na vývěsce na osobní vrátnici společnosti. Pokud není vybrán vhodný zaměstnanec, je o volném místě informován Úřad práce.
4. Při externím nábory se kromě služeb Úřadu práce používá inzerce, jednání s bývalými uchazeči, doporučení vlastních zaměstnanců a poradenských firem.
5. Nábor nového zaměstnance má tyto kroky:
 - úvodní jednání, kdy dochází k vyjasnění základních otázek souvisejících s prací (požadovaná kvalifikace, pracovní a mzdové podmínky atd.),
 - u uchazečů na místa vrcholového a středního managementu ověření znalostí a schopností (jazyková vybavenost, psychodiagnostické vyšetření),

- návštěva pracoviště a pohovor s budoucím nadřízeným (pracovní podmínky, předpoklady pro úspěšný výkon práce apod.),
- lékařská prohlídka.

5. K výběrovému řízení dochází pouze u vedoucích pozic nebo specialistů, je vyhlášeno vývěskou na osobní vrátnici, Úřadu práce a inzercí v tiskovinách a na internetu.

Vyhlášení obsahuje:

- údaje o organizaci,
- specifikace pracovní pozice,
- požadovanou kvalifikaci, vlastnosti ,dovednosti apod.,
- mzdové a jiné podmínky,
- přehled požadovaných dokladů,
- termín odevzdání přihlášky.

Je sestavena komise pro posouzení jednotlivých uchazečů, která s nimi vede osobní pohovory (je uplatňován strukturovaný pohovor) a na základě těchto pohovorů sestaví pořadí vhodnosti účastníků. Konečné rozhodnutí o výběru přísluší vedoucímu do jehož oddělení bude uchazeč spadat.

6. Posledním krokem je samotný příjem nového zaměstnance a s tím spojené činnosti: podepsání pracovní smlouvy, vyhotovení osobní karty, školení o BOZP atd. Součástí příjmu je i seznámení pracovníka s podnikem, zařazení do pracovního a sociálního prostředí, zpracování plánu odborného rozvoje a další činnosti související s adaptací nového pracovníka v podniku.

4 PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO SYSTÉMU PODNIKU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě svých znalostí získaných ze studia odborné literatury se domnívám, že stávající systém vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků odpovídá současným poznatkům a doporučením týkajících se této oblasti řízení lidských zdrojů. Personalisté společnosti MAGNETON a.s. se při své práci opírají o publikace odborné literatury současných autorů na poli personalistiky.

Přednosti:

- schopnost rychle nahradit volné pracovní místo (u dělnických profesí do 2. dne, u vedoucích míst do 3-4 týdnů),
- spolupráce se školami.

Nedostatky:

- adaptační proces,
- neexistence firemní kultury,
- vysoký věkový průměr zaměstnanců, problémy při získávání mladých pracovníků,
- nedostatek vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců.

Podle mého názoru by se měl podnik zaměřit především na zlepšení adaptačního procesu. Je jasné, že u podniku s 900 zaměstnanci jako je MAGNETON a.s. nelze vytvářet individuální adaptační programy pro každého nově přijatého pracovníka. Přesto si ale myslím, že by se této problematice měla věnovat větší pozornost. Vysoká fluktuace zaměstnanců je možná důsledkem toho, že se nový zaměstnanec není schopen sžít s pracovním prostředím a adaptovat se na panující podmínky v podniku.

Úspěšná adaptace nového člověka závisí na jeho motivaci, firemní kultuře a dalších faktorech, které nelze předem odhadnout (např. vztahy se spolupracovníky). Myslím si, že adaptace úzce souvisí s motivací zaměstnanců. Je potřeba splnit očekávání pracovníka o daném místě, protože na základě svých očekávání se rozhodl tuto práci přijmout a musely ho k tomu vést určité pohnutky či motivy. Pokud jsou očekávání příliš vysoká, např. když firma hodně slibuje, jen aby získala uchazeče a realita je pak odlišná, pracovník pravděpodobně ztratí motivaci a možná začne přemýšlet i o odchodu. Proto je vždy lepší

dát uchazeči při výběrovém řízení realistický obrázek o tom, co ho čeká a tím si zajistit zaměstnance, který nebude mít problémy zastávat konkrétní práci, protože dělá to, co očekával a o co usiloval.

Podnik si musí uvědomit, že nelze motivovat dospělé jedince. Každý člověk se může motivovat jen sám. Podnik by se proto měl snažit rozpoznat motivační strukturu u svých lidí a z ní pak vycházet při užití konkrétních motivačních nástrojů u jednotlivých pracovníků. Každý z nás máme rozdílné potřeby, hodnoty a z toho vyplývající motivační strukturu. Samozřejmě, že hlavním motivem práce jsou peníze, ale rozhodně nejsou jediným faktorem, který rozhoduje o tom, zda svou práci děláme dobře. Pokud bude pracovník ztrácet motivaci ve svém povolání, nikdy nebude odvádět výkon na 100%. Mnoho podniků v zahraničí využívá práce psychologů, kteří pomáhají zaměstnancům řešit jejich pracovní i osobní problémy a tím se i lépe koncentrovat na svou práci.. Je obecně známo, že když mají lidé z práce radost a cítí se dobře, podávají i lepší pracovní výkony. Legrace a nebrání věcí příliš „seriózně“ přispívá k uvolněnějšímu a příjemnějšímu pracovnímu prostředí. Proto si myslím, že by se i podnik MAGNETON měl snažit o méně formální a spíše uvolněné pracovní klima.

Samozřejmě, že hlubší poznávání motivace by mělo být prováděno spíše u pozic středního a vyššího managementu a specialistů. U dělníků, vzhledem k jejich množství, by se mělo vycházet spíše z obecnějších předpokladů jejich motivačních charakteristik. Společnost by se měla snažit využít zvýšené motivace u nově přijatého pracovníka související se startem na novém pracovišti.

Dalším důležitým faktorem rozhodujícím o úspěšné adaptaci je, zda nově přijatý zaměstnanec zapadne do firemní kultury. Kultura firmy je určitý „duch“, který panuje v podniku, určuje co je a co není žádoucí, jak se zaměstnanci chovají a komunikují, jaké jsou prosazované hodnoty a postoje. Jestliže se jedinec typově nehodí do firemní kultury, může být dobrý sebevíc a mít za sebou spoustu úspěchů, ale v nové práci úspěšný nebude, protože se neadaptuje. Proto si musíme během výběrového řízení uvědomit, že vybíráme toho nejvhodnějšího (podle různých hledisek, nejen profesních) a ne nejlepšího. Podnik MAGNETON a.s. má v této oblasti značné nedostatky a měl by se snažit o systematické vytváření vhodné firemní kultury.

Pokusím se zde navrhnout jednotlivé kroky pro zlepšení adaptačního procesu nových pracovníků podniku MAGNETON a.s.

1) Seznámení pracovníka s firmou

- základní bod, z kterého se vychází u dalších fázích adaptačního procesu,
- informace o historii, vývoji a současné situaci ve firmě, čím se zabývá, co je specifické, organizační struktura atd.,
- seznámení s firemní kulturou.

2) Seznámení firmy s pracovníkem

- pro firmu je důležité poznat nového spolupracovníka, jeho vlastnosti, charakter, osobnost, motivace, silné a slabé stránky atd.,
- lze použít různé psychodiagnostické a sociologické metody (dotazníky, testy, pohovor).

3) Seznámení pracovníka s komunikací uvnitř firmy

- objasnit, kde získá potřebné informace, na koho se má v určitých případech obrátit (je dobré mu přidělit rádce-tutora),
- seznámit nového člena kolektivu se spolupracovníky,
- snažit se o co nejlepší komunikaci s novým zaměstnancem.

4) Seznámení s konkrétními pracovními úkoly

- vysvětlit, co bude obsahem jeho práce,
- seznámit s pracovním tempem, stylem vedení, kontrolou a hodnocením,
- v této fázi je důležitá role tutora.

5) Učení se samostatnosti

- je žádoucí, aby se zaměstnanec co nejdříve stal samostatným při plnění svých pracovních úkolů,
- nejdříve se používá příkazování, tzn. přesné určování toho co má dělat, které postupně přechází v mírnější kontrolu a spíše „koučování“ až po delegování

pravomocí a úplnou samostatnost (míra samostatnosti závisí na konkrétní pozici a druhu práce).

6) Začlenění se do organizace

- konečná fáze, která se vyznačuje tím, že se zaměstnanec cítí být součástí organizace a kolektivu (používá „my“ při vyjadřování se o firmě),
- přijal firemní kulturu a cítí se spokojený.

ZÁVĚR

Podnik MAGNETON a.s., patří k největším na Kroměřížsku a je tak významným zdrojem pracovních příležitostí pro řadu profesí a oborů. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců (okolo 900) je personální politika firmy jednou ze základních předpokladů úspěšného fungování podniku. Při řízení lidských zdrojů se vychází z moderních metod a trendů, které jsou aplikovány na konkrétní podmínky podniku.

Cílem bakalářské práce bylo po provedení analýzy systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků v podniku MAGNETON a.s. odhalit případné nedostatky a navrhnout postupy pro zlepšení fungování tohoto systému. Podnik MAGNETON a.s. má dlouholetou tradici a pevné místo na trhu, na čemž má jistě svůj podíl i úspěšné řízení lidských zdrojů. Pracovníci personálního úseku mají dlouholetou praxi a mnoho zkušeností s náborovým procesem a současný systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců je výsledkem dlouholetého formování a upravování tohoto systému pro požadavky MAGNETONU. Na základě srovnání dostupné literatury se současným systémem vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků v tomto podniku jsem došel k názoru, že tyto procesy jsou dostatečné a fungují bez větších problémů.

Podle mého názoru je ale poněkud opomíjen adaptační proces. Pro podnik je důležité, aby se nový zaměstnanec co nejdříve adaptoval a doba, po kterou neplní standardní pracovní výkon, jelikož se teprve seznamuje s prací a prostředím, byla co nejkratší. K tomu přispívá správný adaptační proces, na jehož konci vedoucí pracovník zjistí, zda se kompetenční profil uchazeče shoduje s kompetenčním profilem daného místa. Tedy jestli „zapadne“ a zda „zvládá“ svou práci. Ve 4. části jsem se pokusil navrhnout jednotlivé kroky adaptace nového pracovníka, které by měly pomoci zlepšit adaptační proces v podniku MAGNETON a.s.

Dalším problémem, který negativně ovlivňuje jak adaptační proces, tak celou politiku řízení lidských zdrojů, je absence firemní kultury v tomto podniku. Je to jistě obtížný a dlouhodobý úkol, ale manažeři firmy MAGNETON a.s. by se měli snažit o vytvoření žádoucí firemní kultury, která by přispěla k identifikaci zaměstnanců s firmou, k jasnější komunikaci a také k sjednocení chování a postojů v podniku. Vhodná firemní kultura by jistě měla i pozitivní vliv na týmovou práci, která je pro každý podnik důležitá a v MAGNETONU je na ni v současnosti kladen vzrůstající důraz.

RESUME

The objective I tried to reach during work on this bachelor thesis was to provide a full description of the recruiting activities in MAGNETON PLC and to suggest improvements of critical parts of this system. The thesis is divided in four main parts, and each of them was elaborated to reach its own specific aim.

First part zooms on the contemporary knowledges, procedures and problems related to the recruiting activities. It has 15 pages and its content was found in a professional literature from several domestic and foreign authors. Processes of searching, choosing, taking on and adaption of new employees are modified here to be basicly but sufficiently described there.

The second part enables us to get familier with the present system of labour recruitment in the MAGNETON PLC. All recruiting activities of this company can be found there and there are also other human reources activities which are in some way related to the recruiting system. There is also basic information about the company and its products. It is the largest part of the thesis and represents the basis for making suggestions and improvements.

Theoretical findings and present recruiting system in the MAGNETON PLC are compared in the third part. I tried to make a brief survey of recruiting process in this company which is in a harmony with theoretical findings from human resources specialists.

In the fourth part I highlighted perfections and deficiencies of the current recruiting system in the MAGNETON PLC and also tried to make some suggestions of improvement. The positive part of the human resource management in the MAGNETON PLC is ability to replace almost every empty working place in a very short time. Also the stress on a cooperation with schools and universities can have a big importance for the future due to the higher age of the majority of employees. The main drawback is a lack of adaptation process in the company which is very important part of engaging of new employees. I tried to create a basic structure of an adaptation process for the MAGNETON PLC. I think that it can be usefull if it is worked out and modified.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [2] DRUCKER, P. F. Management - budoucnost začíná dnes. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4.
- [3] HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [4] CLEGG, B., BIRCH, P. Intenzivní kurz vedení lidí. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 258 s. ISBN 80-251-0356-0.
- [5] LUDLOW, R., PANTON, F. Zásady úspěšného výběru pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
- [6] STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
- [7] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, W. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [8] MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. Jak poznat druhou stranu, vše o přijímacím pohovoru. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0215-0.
- [9] HÁJEK, L., VÍTEK, M. Moderní personalistika – záruka prosperity podniku. 1. vyd. Praha: Práce, 1991. 192 s. ISBN 80-208-0210-1
- [10] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [11] LUCOVÁ, M. Ideál nehledejte. *Ekonom*. 2006, č. 45, s. 54.
- [12] LUCOVÁ, M. Těšíte se do práce? *Ekonom*. 2006, č. 21, s. 56.
- [13] *Výběr zaměstnanců* [online]. [cit. 2006-01-19]. Dostupný z WWW:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/lidske-zdroje-vzdelavani/vyber-zamestnancu/1000439/38684/>
- :
- [14] MAGNETON, a.s. *Organizační řád*. 2006

- [15] MAGNETON, a.s. *Brožura pro nové zaměstnance. 2005*
- [16] MAGNETON, a.s. *Směrnice o zaměstnávání. 2006*
- [17] MAGNETON, a.s. *Směrnice o spolupráci se školami. 2001*
- [18] MAGNETON, a.s. *Rozbor vývoje personálů. 2005*
- [19] MAGNETON, a.s. *Zhodnocení strategie v personální oblasti. 2006*
- [20] MAGNETON, a.s. *Výhody motivující zaměstnance. 2005*

SEZNAM PŘÍLOH

1. Osobní dotazník
2. Žádost o přijetí do zaměstnání
3. Popis práce
4. Kvalifikační profil
5. Individuální plán školení
6. Hodnocení nového zaměstnance
7. Hodnocení a úkoly zaměstnance