

Projekt na zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve společnosti PILANA Wood s.r.o.

Bc. Lucie Smolková, DiS.

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie Smolková, DiS.
Osobní číslo: M20670
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt na zlepšení procesu příjmu a adaptace pracovníků ve společnosti PILANA Wood s.r.o.

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu a na základě literární rešerše zpracujte teoretická východiska z oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou zaměřeny na příjem a adaptaci nových pracovníků.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu při přijímání a následné adaptaci nových pracovníků.
- Zhodnoťte výsledky této analýzy a definujte slabá místa.
- Zpracujte projekt pro zlepšení příjmu pracovníků a procesu jejich adaptace.
- Zhodnoťte časovou a ekonomickou náročnost nových navržených opatření.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- MATHIS, Robert L., John Harold JACKSON a Sean VALENTINE. *Human resource management: essential perspectives*. Seventh edition. Australia: Cengage Learning, 2016, 265 s. ISBN 978-1-305-11524-8.
- TAYLOR, Stephen a Carol WOODHAMS, ed. *Human resource management: people and organisations*. 2nd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016, 231 s. ISBN 978-1-843-98416-0.
- TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2019, 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne

Jméno a příjmení: Bc. Lucie Smolková, DiS.

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se opírá o dvě důležitá témata v oblasti lidských zdrojů, které se vážou na příjem a adaptaci nových pracovníků ve společnosti. Hlavním cílem tedy bylo nalézt a navrhnout vhodné aktivity, díky kterým je možné zlepšit proces související s příjmem a následnou adaptací nových zaměstnanců. V rámci řešení této problematiky byla provedena analýza aktuálního fungování personálního úseku ve společnosti PILANA Wood, která se opírala o teoretické poznatky zpracované v úvodní části této práce. Realizováním výzkumu bylo zjištěno, že společnost nedisponuje žádným metodickým postupem při přijímání nových zaměstnanců, a to ani v případě jejich následné adaptace. V rámci projektové části pak byly popsány dva samostatné projekty, které navrhují aktivity spojené se zlepšením této problematiky v dané společnosti.

Klíčová slova: lidské zdroje, personální úsek, získávání pracovníků, příjem, adaptace, adaptační proces

ABSTRACT

This diploma thesis is based on two important topics in the field of human resources related to the income and subsequent adaptation of new employees in the company. The main goal was to find and design appropriate activities that can improve the process related to the recruitment and subsequent adaptation of new employees. As part of the solution to this issue, an analysis of the current functioning of the personnel department at PILANA Wood was performed, which was based on the theoretical knowledge elaborated in the introductory part of this work. The implementation of the research revealed that the company does not have any methodological procedures for hiring new employees, even in the case of their subsequent adaptation. Within the project part, two separate projects were described, which propose activities associated with the improvement of this issue in the company.

Keywords: human resources, personnel department, job search, recruitment, adaptation, adaptation process

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D., vedoucí této diplomové práce, která i přes své pracovní vytížení si našla čas a poskytla mi cenné rady pro přípravu a zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala mým kolegům ve společnosti PILANA Wood, se kterými jsem mohla konzultovat správnost jednotlivých kroků a jejich případné využití v praxi.

Závěrem patří poděkování mé rodině a partnerovi, kteří mi nejen po celou dobu mého studia, ale zejména v posledních dnech dokončování této diplomové práce, byli obrovskou oporou.

“Vždy si volte to, co vás nejvíc děsí.

Jenom to vás přinutí dát do toho všechno, co se ve vás skrývá.”

Caroline Myss

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PODSTATA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.1 POJETÍ ŘÍZENÍ	14
1.1.1 Vývoj pojetí.....	15
1.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ	15
1.3 MODEL Y ŘÍZENÍ	16
1.3.1 Model shody	16
1.3.2 Harvardský model	16
1.3.4 5P MODEL	17
1.3.5 Evropský model	17
1.3.6 „Tvrký“ a „měkký“ model	17
1.4 POSTAVENÍ A FUNKCE ÚTVARU LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FIRMĚ	18
1.5 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE PRO ORGANIZACI A JEJÍ PŘÍNOS	18
2 STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
2.1 STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
2.1.1 Politiky lidských zdrojů	21
2.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	22
2.2.1 Trh práce	23
2.2.2 Předpověď poptávky po práci	23
2.2.3 Předpověď nabídky práce.....	24
3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	26
3.1 POSTUP PERSONÁLNÍHO VÝBĚRU	26
3.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	27
3.2.1 Sourcing	28
3.3 VLASTNÍ VÝBĚROVÝ ROZHOVOR	29
3.4 MEZI POHOVOREM A NÁSTUPNÍM DNEM	30
4 ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	31
4.1 POJEM INTEGRACE A ADAPTACE	31
4.2 ZÁKLADNÍ PRVKY INTEGRACE A ADAPTACE	31
4.3 CÍL A STRUKTURA ŘÍZENÉ ADAPTACE.....	32
4.4 PLÁN ŘÍZENÉ ADAPTACE A JEHO ÚSKALÍ	33
5 ROZVOJ ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ	34
5.1 ANGAŽOVANOST A JEJÍ VÝCHODISKA	34

5.2	ZÁKLADNÍ POJMY A KONCEPCE	35
5.3	JAK ZVYŠOVAT ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ	35
6	ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST	36
II	PRAKTICKÁ ČÁST	37
7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PILANA WOOD S.R.O.	38
7.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	38
7.2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	39
7.3	VÝROBNÍ PORTFOLIO.....	40
7.4	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....	41
7.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
7.6	SWOT ANALÝZA	45
8	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI.....	48
8.1	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	48
8.2	SYSTÉM VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	49
8.3	PRŮBĚH PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ.....	50
8.4	ADAPTAČNÍ PROCES	51
9	AKTUÁLNÍ PERSONÁLNÍ SITUACE VE SPOLEČNOSTI	52
9.1	ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ	52
9.2	PŘEHLED NÁSTUPŮ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	53
9.3	PŘEHLED ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ, POROVNÁNÍ, VÝPOČET FLUKTUACE	54
9.4	ANALÝZA ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ.....	57
9.4.1	Odchody zaměstnanců dané Zákoníkem práce	57
9.4.2	Důvody odchodů zaměstnanců ve společnosti.....	59
10	SHRUTÍ A ZHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH POZNATKŮ PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU	62
11	PROJEKT SE ZAMĚŘENÍM NA ZLEPŠENÍ PŘÍJMU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	64
11.1	ÚVOD A CÍLE PROJEKTU.....	64
11.2	VYHLEDÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	65
11.2.1	Neplacená forma – spolupráce s ÚP a odbornými školami	66
11.2.2	Placená forma – spolupráce s marketingovou agenturou, portály práce.....	66
11.3	VYTVOŘENÍ METODIKY POSTUPŮ PŘI PŘÍJMU NOVÉHO ZAMĚSTNANCE	68
11.3.1	Příprava metodiky	68
11.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	69
11.5	ZHODNOCENÍ RIZIK	71
11.6	FINANČNÍ NÁROČNOST PROJEKTU.....	75

12	PROJEKT SE ZAMĚŘENÍM NA ZLEPŠENÍ PROCESU ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	76
12.1	ÚVOD A CÍLE PROJEKTU.....	76
12.2	ADAPTAČNÍ PROCES	77
12.2.1	Plán adaptace.....	78
12.2.2	Informační leták	81
12.3	USPOŘÁDÁNÍ AKCE	83
12.3.1	Team Building.....	84
12.3.2	Den otevřených dveří	84
12.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	85
12.5	ZHODNOCENÍ RIZIK	87
12.6	FINANČNÍ NÁROČNOST PROJEKTU.....	89
13	SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	91
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM GRAFŮ	99
	SEZNAM TABULEK	100
	SEZNAM PŘÍLOH	101

ÚVOD

Příjem a následná adaptace nových pracovníků ve společnosti je stále velmi diskutovaným tématem dnešní doby. Jsou to právě lidé, kteří tvoří hlavní podstatu každé společnosti a bez kterých by nemohla plnohodnotně fungovat. Snahou manažerů v čele každé organizace je zajistit si loajální zaměstnance s požadovanou kvalifikací a chutí pracovat. V dnešním světě moderních technologií, sociálních sítí a internetu se to může zdát jako velmi snadný úkol, ale opak je pravdou. Existuje nespočetné množství různých webových portálů, kde se střetává nabídka práce, a to ze strany firmy nebo naopak nabídka zájmu o zaměstnání v rámci životopisu potenciálního uchazeče. Bohužel i přes to se však stává, že některé firmy nemohou najít „ideálního“ zaměstnance na požadované pracovní místo, a to i v řádu několika měsíců a důvodů pro to může být hned několik. Jedním z nich jsou vysoké nároky na kvalifikaci a vzdělání, pracovní doba či mzdové ohodnocení. V souvislosti s aktuálním děním je problém s obsazováním pozic zejména v oblasti řemeslníků a obecně s dělnickými profesemi. Je to dáno aktuálním trendem výběru studia, kdy ve velké míře upadá zájem o praktické učební obory ze strany studentů, a naopak převládá zájem o studium na vysokých školách.

Jestliže už se podaří najít vhodného zájemce o práci, naráží některé společnosti na další problémy, které jsou spojeny s jeho příjmem a následnou adaptací. Samotný příjem je hned po pohovoru jednou z nejdůležitějších aktivit, kdy si nový pracovník vytváří první dojmy na danou společnost a případné chyby či problémy, které v průběhu příjmu vzniknou, mohou mít dopad na jeho další působení. Následuje proces adaptace, jehož realizace vyžaduje potřebnou strukturu a metodiku tak, aby novému pracovníkovi byly sděleny všechny důležité informace, a to v duchu příjemné a přátelské atmosféry. Bohužel v mnoha společnostech jsou právě tyto dvě aktivity velmi opomíjené a není na ně brán dostatečně velký zřetel. Aktuálním problémem, na který organizace narážejí je rovněž vytvoření vlastní invence a oddanosti pracovníků k dané společnosti, která může (ale nemusí) pramenit z chyb vzniklých při procesu adaptace.

Právě dvě výše uvedená témata budou podstatou zkoumání v této diplomové práci s následným vytvořením podnětů pro zlepšení jejich procesu. Veškeré tyto aktivity, spojené se zkoumáním fungování personálního úseku a nalezení jeho slabých stránek, budou probíhat ve společnosti PILANA Wood, kde autorka této práce působí již téměř pět let.

Primárním cílem této diplomové práce je tedy zaměřit se na aktivity, které napomohou ke zlepšení procesu spojeným s příjmem a adaptací nových pracovníků. Práce je strukturována dvěma částmi, a to teoretickou a praktickou. Součástí praktické části je pak samostatné řešení formou zpracování konkrétního projektu. Úvodní oddíl práce představuje nahlédnutí do teoretických základů v oblasti řízení, strategie a plánování lidských zdrojů. Dále se zabývá získáváním, výběrem a v neposlední řadě adaptací zaměstnanců. Součástí je i teoretická zmínka o obecném rozvoji angažovanosti pracovníků.

Následuje praktická část, která se ve svém úvodu věnuje představení a fungování společnosti PILANA Wood, a to z hlediska historie, výrobního portfolia, ekonomického zhodnocení a provedení SWOT analýzy. Poté pokračuje jedna z nejdůležitějších kapitol této práce, která je zaměřená na personální řízení ve společnosti s přihlédnutím na aktuální situaci ve vztahu k zaměstnancům. Blíže je zkoumána činnost personálního úseku, průběh přijímání zaměstnanců a využívání adaptačního procesu. V rámci aktuálního pohledu na zaměstnaneckou situaci ve společnosti jsou zpracovány jednotlivé ukazatele, jako je struktura zaměstnanců, přehled nástupů a odchodů, do grafů, a to s porovnáním údajů v období posledních šesti let. Závěr praktické části se pak věnuje shrnutí a zhodnocení jednotlivých poznatků, které poslouží jako podklad pro zpracování následné projektové části této diplomové práce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navržení aktivit, které budou vést ke zlepšení procesu spojeného s příjmem a následnou adaptací nových pracovníků ve společnosti. Tomu však předchází provedení průzkumu fungování v oblasti personálního úseku dané firmy a nalezení konkrétních slabých míst, na které je třeba zaměřit svou pozornost. První kroky však povedou nejdříve ke zpracování literární rešerše. Pomocí literárních zdrojů, zabývajících se lidskými zdroji, je třeba vypracovat teoretický základ, který bude sloužit jako důležitý „opěrný prvek“ při následném pracování další praktické části této práce. Při vyhledávání zdrojů je třeba se zaměřit nejen na lidské zdroje jako takové, ale i na samostatný přístup z hlediska teorie k procesům hledání, příjmu a adaptaci pracovníků.

V rámci úvodního oddílu praktické části této práce pak bude probíhat sběr informací, které se týkají činností a práce personálního úseku a zároveň získávána konkrétní data, vázána ve vztahu k zaměstnancům (počet, příjem, odchody, ...). Na základě získaných podkladů pak bude sepsána konkrétní analýza současného stavu tohoto úseku a následně analyzována slabá místa s využitím analýzy SWOT. Reakcí na tyto slabá místa pak bude vytvoření dvou samostatných projektů, jejichž navržené aktivity povedou ke zlepšení celého daného procesu příjmu a adaptace nových pracovníků. Mimo konkrétní rozepsání aktivit bude každý z projektů disponovat provedením analýzy nákladů, časové analýzy a analýzy rizik.

V průběhu zpracování této diplomové práce budou využívány různé metodiky a techniky pro sběr dat a jejich následné zpracování tak, aby bylo možné navrhnout co nejefektivnější způsob řešení dané problematiky a zároveň bylo dosaženo požadovaného cíle. V práci se proto objevují činnosti spojené s konkretizací, analýzou a kvalitativním výzkumem. Zároveň proběhne analýza dokumentů, a to v písemné podobě. Jedná se především z velké části o úřední dokumenty a archivní data společnosti. V případě analytických metod v managementu pak bude využito analýzy SWOT.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

První kapitola této diplomové práce nás zavede do úvodu pochopení podstaty a pojetí řízení lidských zdrojů. V další části se pak zaměří na nejdůležitější úkoly řízení a v neposlední řadě i na modely řízení lidských zdrojů. Závěr pak bude věnován postavení lidských zdrojů ve společnosti a jeho významu a přínosu pro organizaci.

Od počátku 90. let 20. století zaznamenala personální práce v České republice zásadní změny podmíněné demokratizací společností a transformací ekonomiky. V podstatné míře přibýlo občanů, kteří pochopili pravidla tržní ekonomiky, naučili se nezbytným praktickým dovednostem pro život v tržním hospodářství a umí se prosadit na náročném trhu práce. Zároveň vznikla nová generace manažerů, kteří se naučili velmi dobře orientovat na mezinárodních trzích a snaží se kultivovat původně české podniky podle standardů vyspělých ekonomik. Postoje zaměstnanců k zahraničním investorům se na základě zkušeností staly pozitivními a český zaměstnanec se tak méně internacionalizuje. Současný management lidských zdrojů může na uplynulé roky změn navázat, i když je třeba nutno podotknout, že všechny jejich výzvy a příležitosti nebyly dosud plně využity, mimo jiné proto, že rozvoj lidských zdrojů nebyl předmětem hlavního zájmu administrativy. (Dvořáková, 2007, s. 3)

1.1 Pojetí řízení

Řízení lidských zdrojů se ve své podstatě zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a lidí ve všech organizacích. Mezi jeho hlavní úkoly jsou zahrnuty činnosti, které se mimo jiné týkají strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování pracovníků a péče o zaměstnance. Samotné řízení lidských zdrojů je zabezpečováno prostřednictvím architektury a systému řízení lidských zdrojů, personálního útvaru a personalistů i liniových manažerů. Někteří z autorů kritizují pojetí lidí jako zdroje a nesouhlasí s tvrzením, aby lidé byli přirovnáváni k výrobním faktorům. Pojem „lidské zdroje“ může totiž na první pohled snižovat hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz nebo techniky, které však přinášejí hodnotu do té míry, do jaké mohou být využity k dosažení ekonomické hodnoty. Jako alternativou k pojmu „řízení lidských zdrojů“ se můžeme setkat s výrazem „řízení lidí“. Avšak navzdory všem kritickým hlasům je pojem „řízení lidských zdrojů“ stále nejpoužívanější. (Amstrong a Taylor, 2015, s.45–46)

1.1.1 Vývoj pojetí

Výše diskutovaný pojem „řízení lidských zdrojů“ však nebyl z daleka tak jednoznačný. Jedním z prvních pojmenování této oblasti bylo „péče o pracovníky“, jenž ve dvacátých letech 20. století nahradilo označení „řízení práce“ respektive „řízení pracovních sil“. Ve čtyřicátých letech 20. století byl pak pojem nahrazen slovním spojením „personální řízení“. Řízení lidských zdrojů ve skutečnosti nahradilo přístup k řízení lidí, které vychází z teorie řízení lidských vztahů, jejíž základy položil Elton Mayo (1933), a to s využitím výzkumného projektu známého jako „Hawthornské studie“. Členové této školy věřili, že produktivita práce zaměstnanců je přímo spojená se spokojeností s prací a že výsledky práce lidí budou výrazně lepší, jestliže někdo, koho respektují, o ně projeví zájem. Řízení lidských zdrojů do značné míry rovněž překonalo humanismus a to tím, že lidský faktor je vlastně při studiu chování v organizaci rozhodující a že s lidmi by se mělo zacházet jako s odpovědnými a progresivními bytostmi. (Amstrong a Taylor, 2015, s.46)

Za zakladatele lidských zdrojů můžeme považovat americké teoretiky Charles Fombrus a jeho kolegy, autory „modelu shody“ a Michael Beer a jeho kolegy, autory „Harvardského modelu“. Některými personálními manažery je řízení zdrojů považováno pouze za soubor iniciál nebo za staré víno v nových lahvích. Skutečně by mohlo jít o nic více o nic méně než jen o jiný název pro personální řízení, ovšem v obvyklém pojetí má při nejmenším přínos v zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem a jeho řízení je jedním z důležitých zájmů vrcholového managementu, a to ve formě strategického plánování organizace. I když se v tomto případě nejedná o novou myšlenku, v mnoha organizacích jí bohužel není věnována dostatečná pozornost. (Amstrong a Taylor, 2015, s.46)

1.2 Úkoly řízení

V obecném pojetí je hlavním úkolem lidských zdrojů sloužit tomu, aby byl podnik výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze však splnit pouze za předpokladu, že bude docházet k neustálému zlepšování využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje (tj. materiál, finance, informace a lidé). Řízení lidských zdrojů je tedy bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale z důvodu toho, že lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních, finančních a informačních zdrojů, tak zprostředkovaně rozhodují i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku. (Koubek, 1997, s. 14–15)

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů tedy můžeme zařadit:

- Úsilí o zařazování správného člověka na správné místo.
- Optimální využívání pracovní sil v podniku.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí.
- Personální a sociální rozvoj.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí. (Koubek, 1997, s. 15)

1.3 Modely řízení

Následující podkapitola v krátkosti představí jedny z nejznámějších modelů řízení lidských zdrojů, které vymezují pojetí a vysvětlují samotné fungování řízení lidských zdrojů. Každý z modelů je ve své podstatě odlišný a jejich autoři se ve svých návrzích snaží docílit co nejefektivnějšího využití lidských zdrojů s ohledem na spokojenost jak na straně zaměstnance, tak i společnosti.

1.3.1 Model shody

Tento model, navržen panem Fombrunem a kol. v roce 1984, vychází z předpokladu, že by systém řízení lidských zdrojů i struktura organizace měly být vytvářeny a uplatňovány v souladu se strategií organizace. Dle jejich názoru je základním úkolem managementu sladit strukturu organizace a systém řízení lidských zdrojů tak, aby podporovaly dosahování strategických cílů organizace. (Amstrong a Taylor, 2015, s. 52)

1.3.2 Harvardský model

Model založen na předpokladu, že řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a činnosti manažerů, které ovlivňují vztahy mezi organizací a zaměstnanci. Beer a kol. zdůraznili, že je nezbytné zabývat se řízením lidí v dlouhodobější perspektivě a přistupovat k nim spíše jako k potencionálnímu aktivu než jako k variabilním nákladům. Jako z prvních také v roce 1984 vyzdvihli, že řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů, kteří mají větší odpovědnost za propojení konkurenční strategie a politik lidských zdrojů. (Amstrong a Taylor, 2015, s. 53)

1.3.3 Kontextový model

Jako jeden z mála modelů přihlíží k působení okolních faktorů (sociálních, institucionálních, politických, aj.), jejichž vliv byl v jiných modelech značně podceňován. Ve většině z modelů je kontext řízení brán do úvahy pouze jako eventuální proměna. Tento model však jde dál, protože propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se utváří a dále rozvíjí. Vytvářením a uskutečňováním strategií lidských zdrojů se účastní mnoho zainteresovaných stran (vnějších i vnitřních) a jsou vždy ovlivňovány strategickým rozhodnutím. (Amstrong a Taylor, 2015, s. 53)

1.3.4 5P MODEL

Formulován p. Schlulerem v roce 1992 a představuje fungování řízení lidských zdrojů v rámci pěti určujících prvků. Prvním z nich je Pojetí lidských zdrojů, které vyjadřuje přístup organizace k lidským zdrojům, dále Politiky lidských zdrojů, jež představuje zásady vytváření a uplatňování programů a praxe v souladu se strategickými cíli organizace. Mezi další prvky se pak řadí Programy a Praxe lidských zdrojů, které pomáhají řídit pracovní výkon, odměňování, vzdělávání apod. Posledním pojmem jsou Procesy lidských zdrojů, zahrnující formální postupy a metody. (Amstrong a Taylor, 2015, s. 53)

1.3.5 Evropský model

Evropský model, dle svého zakladatele Brewstera v roce 1993 vymezil řízení zdrojů na okolí, cíle, zaměření, vztahy se zaměstnanci, vztahy s liniiovými manažery a role personalistů. Na rozdíl od jiných modelů právě tento zohledňuje vliv právního prostředí odborových organizací a společenské odpovědnosti. Mezi základní charakteristiky evropského modelu můžeme zařadit například důraz na společenskou odpovědnost, podíl na rozhodování či soustavné vzdělávání. (Amstrong a Taylor, 2015, s. 54)

1.3.6 „Tvrdý“ a „měkký“ model

Autor modelu p. Storey si v roce 1989 kladl za cíl rozlišit „tvrdé“ a „měkké“ pojetí řízení lidských zdrojů, kdy tvrdé pojetí zdůrazňuje racionální přístup k řízení lidských zdrojů stejně jako v případě všech ostatních zdrojů. Zatímco v případě „měkkého“ pojetí v souladu se školou lidských vztahů vyzdvihuje důležitost komunikace, stimulace a vedení. Diskutovaná pojetí se však dle několika autorů spíše doplňují, než vzájemně vylučují. (Amstrong, a Taylor 2015, s. 53)

1.4 Postavení a funkce útvaru lidských zdrojů ve firmě

Ve většině případů je postavení a funkce útvaru řízení lidských zdrojů ve společnosti závislé na tom, jaké funkce a odpovědnosti jsou na tuto oblast delegovány. Pro určení rozsahu a aktivit je důležité stanovit si personální politiku firmy, která musí vycházet z dané personální strategie firmy. Tato strategie představuje vymezení základních cílů, kterých má být dosaženo v oblasti lidských zdrojů, a to jak z hlediska struktury, tak i kvality. Vychází z dlouhodobých záměrů strategie rozvoje firmy a jejich podnikatelských aktivit, pro které personální strategie vytváří ve své oblasti předpoklady pro realizaci koncepčních záměrů. Personální politika je pak soubor zásad, metod a nástrojů, díky kterým řídí činnosti koncepčních záměrů vyplývající z personální strategie a stává se tak nedílnou součástí práce všech řídicích pracovníků. (Kleibl et al., 2001, s. 15)

1.5 Význam personální práce pro organizaci a její přínos

Personální práce, která vystupuje v podobě řízení lidských zdrojů, je rozhodujícím nástrojem pro zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti dané organizace. Jestliže se tomuto řízení věnuje náležitá pozornost, může to vést k tomu, že například hospodářské výsledky a zisk v jednom podniku mohou být výrazně vyšší než v podniku jiném, ačkoliv oba mají k dispozici stejné podmínky k podnikání (kapitál, stroje, technologie, ...). (Koubek, 2001, s. 38)

Personální práce má zprostředkovaný, ale zároveň i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky, například na velikosti zisku organizace. Souvisí to například s redukováním zbytečných výdajů za přesčasovou práci či úsilím o snižování absence. Dále přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků, uplatňováním kompetitivního a stimulačního systému odměňování a v neposlední řadě rovněž vhodným propojováním činností pracovníků a vhodnou organizací práce. To všechno a mnoho dalšího se promítá do hospodářských výsledků a postavení organizace. (Koubek, 2001, s. 38)

Ne každá organizace má však samostatné personální oddělení, jedná se zejména o menší společnosti (zpravidla v počtu 10 zaměstnanců), kde se o tyto záležitosti stará zpravidla majitel či ředitel. Navzdory zjevným rozdílům mezi velkými a malými organizacemi se však musí řešit úplně stejné otázky v rámci lidských zdrojů. Můžeme říct, že v jistém smyslu je každý manažer v organizaci částečně i HR managerem, protože se při svých pracovních povinnostech nevědomky zapojuje do řízení lidských zdrojů. (Mathis et al., 2016, s. 2)

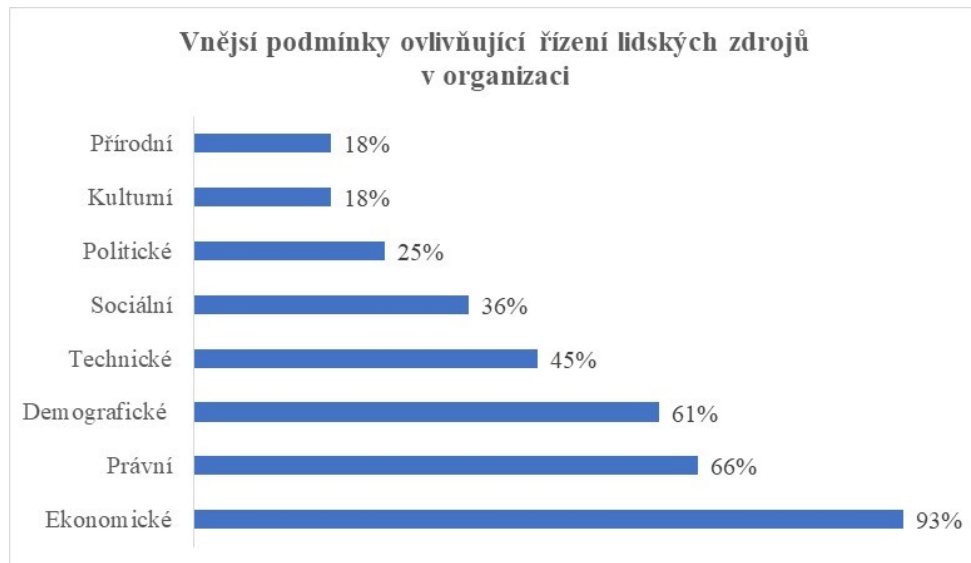
2 STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Kapitola, jak už napovídá samotný název, se bude zabývat strategií a plánováním lidských zdrojů v organizaci. Základním prostředkem k realizaci těchto strategických cílů jsou právě lidé – zaměstnanci v organizaci, díky jejichž schopnostem a motivací přispívají k plnění cílů dané organizace. Nesmíme tedy zapomínat na to, že to jsou právě lidé a jejich práce, díky které může organizace naplňovat své strategické cíle a plány. Mimo strategie je v podkapitole věnován prostor i plánování lidských zdrojů, kde se rovněž v krátkosti zaměří i na způsoby, jak předpovídat nabídku a poptávku po práci.

2.1 Strategie lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů, můžeme nazývat i personální strategie, je východiskem řízení lidských zdrojů v každé organizaci. Samotná strategie lidských zdrojů vychází ze strategie organizace a definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení zaměstnanců v organizaci. Jedná se zejména o optimální způsob jejich získávání, využívání a rozvoje k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a v neposlední řadě i realizaci strategických cílů organizace. Z výše uvedené strategie zpravidla vycházejí specifické strategie lidských zdrojů, které se dotýkají jednotlivých činností řízení lidských zdrojů, respektive personální činností, jako je například strategie výběru, hodnocení, odměňování či vzdělávání. Podmínkou však je, že tyto specifické strategie jsou vytvářeny a uskutečňovány jako systém, díky kterému dochází k realizaci strategických cílů celé organizace. (Šikýř, 2014, s. 44)

Každá organizace je tedy nucena vytvářet a uskutečňovat strategii lidských zdrojů tak, aby prostřednictvím zaměstnanců mohla realizovat očekávané strategické cíle. Organizace však zároveň musí řešit koncepční otázky, které jsou spojené s potřebou zaměstnanců a pokrytím potřeby zaměstnanců, jako je jejich počet, jaké zaměstnance bude potřebovat, jak velký má rozpočet, kde je získá či metody, jak nové zaměstnance získá. Odpovědi na zmíněné otázky vyžadují zpracování analýzy současného stavu organizace. Tato analýza obnáší posouzení důležitých vnějších podmínek, jako jsou například politické, ekonomické (dle známé analýzy PESTE) a rovněž i vnitřních podmínek, jako je velikost organizace, obor, právní forma, kultura v organizaci, kvalifikační úroveň zaměstnanců, organizační struktura, technická vyspělost a další. (Šikýř, 2014, s. 45)



Zdroj: Šikýř, 2014, s. 45

Graf 1 Jaké vnější podmínky zásadně ovlivňují řízení lidských zdrojů

Z výše uvedeného grafu výsledky autorova šetření ukázaly, že řízení lidských zdrojů je v mnoha organizacích ovlivňováno řadou vnějších podmínek. Jako jednou ze zásadních se ukázala právě podmínka ekonomická, právní nebo demografická, kdy se jednotlivé organizace musí soustavně vyrovnávat s obtížnou ekonomickou situací (úbytek vhodných zakázek), složitým právním prostředím i nepříznivým demografickým vývojem (nedostatek pracovních sil). (Šikýř, 2014, s. 45)



Zdroj: Šikýř, 2014, s. 46

Graf 2 Jaké vnitřní podmínky zásadně ovlivňují řízení lidských zdrojů

Autor se rovněž zaměřil i na zkoumání zásadních vnitřních podmínek, které mohou mít nepříznivý vliv na vývoj dané organizace. Z grafu uvedeného výše je na první pohled patrné, že jako nejzásadnější se jeví podmínka hospodářské výsledky (tedy ziskovost) organizace, strategie nebo kultura organizace, podobně jako obor činnosti organizace, velikost (počet zaměstnanců) nebo organizační struktura. To vše ovlivňuje působení uplatňovaných zásad a postupů v řízení lidských zdrojů na dosahovaných výkon organizace. (Šikýř, 2014, s. 45)

Velmi známou metodou používanou pro analýzu a zjištění současného stavu organizace, i včetně řízení lidských zdrojů, je SWOT analýza, tedy analýza silných (S) a slabých (W) stránek, příležitostí (O) a hrozeb (T). Silné a slabé stránky vyjadřující příznivý nebo naopak nepříznivý stav vnitřních podmínek organizace. Ve vztahu k řízení lidských zdrojů je to například kvalifikovanost zaměstnanců nebo zastaralá technika. Vedle toho příležitosti a hrozby vyjadřují příznivý nebo nepříznivý stav ve vnějších podmínkách organizace (například veřejná zakázka nebo silnější konkurence). (Veber, 2009, s. 534)

Úkolem SWOT analýzy je tedy identifikovat podstatné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a jejich porovnáním nejen vyjádřit jejich příznivý či nepříznivý vývoj, ale zároveň zvolit vhodnou strategii k maximalizaci silných stránek a minimalizaci slabých. Výsledkem kombinací pak mohou být následující alternativní strategie:

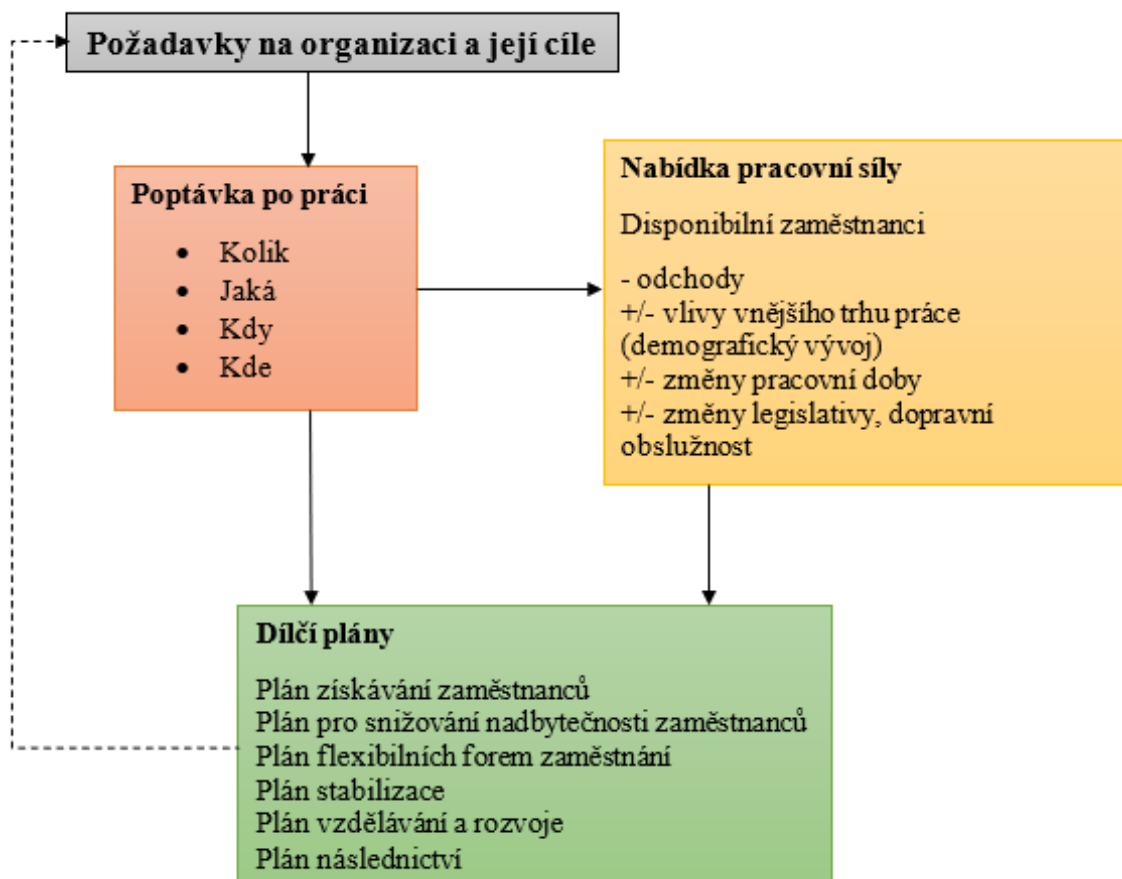
- Strategie SO (zahájení ofenzivy a získání konkurenční výhody)
- Strategie WO (využití příležitostí a potlačení slabých stránek)
- Strategie ST (překonání hrozby, která může ohrozit konkurenceschopnost)
- Strategie WT (zachování existence a přežití) (Veber, 2009, s. 534)

2.1.1 Politiky lidských zdrojů

Mezi další nástroje k realizaci strategických zdrojů můžeme zařadit politiku lidských zdrojů, často nazývanou i jako personální politiku, která definuje zásady řízení a vedení lidí v organizaci. Z této komplexně pojaté politiky pak obvykle vycházejí specifické politiky lidských zdrojů, které vymezují zásady provádění jednotlivých činností lidských zdrojů. Jako příkladem může být politika výběru, hodnocení, odměňování nebo politika vzdělávání. Všechny tyto specifické politiky musí být opět uplatňovány jako ucelený systém, který směřuje k realizaci strategických cílů organizace. (Šikýř, 2014, s. 47)

2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů můžeme chápat jako proces záměrného rozhodování o tom, kolik dotyčných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Plány lidských zdrojů vycházejí z plánů celé organizace a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb. I když se může zdát, že plány v oblasti lidských zdrojů nemohou být zcela přesné, dokáží poskytnout v odpovídajícím výhledu velmi cenné indikátory pro získávání pracovníků, vzdělávání a rozvoj, a to pro různé organizace. Právě plánování lidských zdrojů pomáhá organizaci vytvořit předpověď budoucích požadavků na lidské zdroje a pomocí něj tedy je možné zjistit, jaké lidské zdroje (z hlediska počtu a struktury) je možné tedy tyto nároky zrealizovat. Jednoduše lze říci, že se jedná o proces, který je zaměřený na řešení rozdílů, co je a co by mělo být. (Dvořáková, 2012, s. 120)



Zdroj: Dvořáková, 2012, s. 122

Obrázek 1 Proces personálního plánování

Je to právě činnost plánování, díky které se může management organizace rozhodovat o získávání pracovníků, předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, interní mobilitě, podnikovém vzdělávání a rozvoji, vývoji personálních nákladů a o organizaci práce a pracovní době. Samotná činnost plánování zahrnuje několik dílčích úkolů, jako je například rozbor prostředí, který má za cíl zjistit a předvídat zdroje rizik a příležitostí na trhu práce a dále i předpověď poptávky a nabídky po práci. Součástí úkolů jsou v neposlední řadě i identifikace rozdílů mezi předvídavou poptávkou a nabídkou pracovní síly, vytvoření harmonogramu akcí k realizaci řešení, kontrola a na závěr jeho vyhodnocení. (Dvořáková, 2012, s. 121)

2.2.1 Trh práce

Jak již bylo zmíněno ve výše uvedených popisech a definicích, základní role řízení zdrojů je právě mobilizace pracovní síly, jinak řečeno převzetí odpovědnosti a zajištění toho, že organizace má správný počet zaměstnanců, se správnými dovednostmi, ve správný čas, na správném místě a zároveň, aby docházelo k neustálé zvyšování výkonnosti organizace. Klíčovým pojmem při zajišťování zdrojů zaměstnanců je právě trh práce. Tradiční definice popisuje trh práce jako místo, kde působí síly poptávky a nabídky a kde kupující a prodávající interagují za účelem obchodu. Trh práce se týká zejména lidí, kteří jsou ochotní a schopni pracovat. (Taylor a Woodhaus, 2016, s. 51–52)

2.2.2 Předpověď poptávky po práci

Těžiskem plánování lidských zdrojů je právě předvídaní budoucí potřeby lidských zdrojů, které je ovlivňováno mnoha faktory, jako jsou například vnější ekonomické a sociální změny, rozhodnutí organizace či změny způsobené zaměstnanci (odchody do důchodu, pracovní neschopnost, absence, úmrtí, ...). Předvídaní potřeby lidských zdrojů vychází z ročního rozpočtu a objemu činností, které jsou zajišťovány organizační jednotkou. Poptávka je odhadována tak, že její příčiny se převádějí do dlouhodobých nebo krátkodobých potřeb, kdy v dlouhodobém plánu číselné údaje buď chybí nebo jde o hrubý odhad. Zatímco v krátkodobém (ročním) plánu je možné přesněji identifikovat příčiny změn a lze tak díky tomu na základě bilance práce a zaměstnanců určit potřebu nových pracovních sil, a to podle druhu práce. (Dvořáková, 2012, s. 123)

Většina organizací sestavuje předpovědi i pro bezprostřední budoucnost přibližnými odhady. Tyto předpovědi je možné realizovat pomocí různých metod. Jednou z metod předvídaní potřeby lidských zdrojů jsou odborné dohady, které mohou mít podobu jak běžného, tak

okamžitého rozhodnutí, a to mezi vedoucími zaměstnanci nebo využitím Delfské metody. Odborné dohady vycházejí z úsudku manažerů o potřebách lidských zdrojů na řízenou organizační jednotku, a to z hlediska počtu a kvalifikační struktury. V menších organizacích je předpoví vrcholový manažer, ve větších je naopak vhodné získat informace průzkumem ve formě neformálního hlasování, dotazníku nebo skupinové diskuze. Delfská metoda je pak využita v případě, nelze-li otevřeně diskutovat ve skupině. Vybraní pracovníci jsou požádáni, aby písemně odhadli potřebu pracovníků a svůj názor zdůvodnili. Proces se opakuje tak dlouho, dokud pracovníci nedospějí k jednotnému odhadu o budoucím vývoji (obvykle stačí 4 až 5 kol). (Dvořáková, 2012, s. 124)

Další z metod je extrapolace a indexování, které je stavěno na minulých trendech a poskytuje velmi hrubé a krátkodobé odhady potřeb. Extrapolace vychází z předpokladu, že poměrné hodnoty, které vyjadřují změny v minulosti, jsou vhodné k odhadu budoucnosti, tedy pokud například za poslední 3 roky organizace přijala každý měsíc 100 zaměstnanců, tak lze očekávat, že v dalším roce se bude jednat při zachování trendu o 1200 zaměstnanců. Indexování naopak založeno na vztahu mezi změnami počtu zaměstnanců k nějakému ukazateli (například velikost prodejní plochy, počtu studentů). V tomto případě je tedy zapotřebí určit, jak se v minulosti vyvíjel jejich vzájemný vztah a pro budoucnost určit, že se zvýšením počtu přijatých studentů o 100 vzroste i počet vedoucích pracovníků o jednoho. (Dvořáková, 2012, s. 124)

Mezi dvě poslední metody patří analýza rozpočtu organizace a modelování. V prvním případě si organizace rozdělí své jednotky a v kombinaci s extrapolací trendu finančních možností zjistí, kolik dalších zaměstnanců je nutné přijmout. Zatímco metoda modelování využívá při svém zpracování matematických vzorců, které kombinuje s extrapolací, indexováním, odbornými dohadami a výsledky průzkumu poptávky po práci. Představuje nejsložitější metodu, kterou se průběžně zpřesňují potřeby lidských zdrojů. (Dvořáková, 2012, s. 124)

2.2.3 Předpověď nabídky práce

Nabídku lidských zdrojů můžeme vymezit jako disponibilní počet zaměstnanců, jejich fond pracovní doby, produktivitu a pracovní kompetence. Při předvídání nabídky se vždy manažer snaží o bilancování disponibilních lidských zdrojů a o provedení jejich auditu. Odhady rezerv lidských zdrojů se ve většině případů porovnávají s potřebou, a to se záměrem plánování získávání nových zaměstnanců, posouzení možnosti vnitřní mobility, vymezení

potřeby vzdělávání či plánování snížení nadbytečnosti zaměstnanců. (Dvořáková, 2012, s. 124)

Bilance lidských zdrojů (někdy také nazývána jako bilance práce) je založena na organizačním schématu, plánu práce a plánu obsazení pracovních míst. Oba tyto plány poskytují informace o počtu a kvalifikaci zaměstnanců, které organizace potřebuje a o tom, kolik pracovních míst je obsazených. Tím udává hrubou potřebu pracovních sil, ze které se po úpravách, které zohledňují například očekávanou fluktuaci, pracovní nepřítomnosti či jiné ztráty pracovního fondu, vypočítá čistá potřeba. Udává nám tedy, kolik pracovníků a s jakou kvalifikací je nutné získat na vnitřním nebo vnějším trhu práce. (Dvořáková, 2012, s. 125)

Naopak audit lidských zdrojů pomáhá organizaci posoudit, na které z volných pracovních míst by mohli být převedeni nebo povýšeni současní zaměstnanci. Pro tento účel by měli být v každé organizaci vedeny karty o profilu zaměstnance, které shrnují údaje o jeho odborných znalostech, dovednostech a schopnostech. Ty mohou být získány například z hodnocení pracovníka, hodnotícího rozhovoru nebo telefonicky. Při obsazování místa z vnitropodnikových zdrojů se vždy hledá kandidát, jehož pracovní profil se nejvíce shoduje s popisem pracovního místa. (Dvořáková, 2012, s. 125)

3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ

Další teoretická část této diplomové práce se bude zabývat získáváním a výběrem zaměstnanců. V úvodu se nedříve ze všeho pustí do postupu personálního výběru a jeho jednotlivých kroků tak, aby bylo možné nalézt ideálního zaměstnance. Následně se konkrétně zaměří na získávání zaměstnanců a vysvětlí i aktuálně velmi používaný termín „Sourcing“. V dalších částech se pak opírá o získané poznatky z oblasti výběrového rozhovoru a závěr práce je pak věnován sledům činností a aktivitám, které probíhají mezi pohovorem a nástupním dnem.

3.1 Postup personálního výběru

Každá organizace, která hledá nového pracovníka, by si měla v první řadě položit otázku, čeho chce docílit. Hlavním cílem by mělo být vybrat člověka, který bude na svém místě opravdovým přínosem pro činnost daného podniku a zároveň se bude cítit spokojený a motivovaný k tomu, aby efektivně vykonával svou práci. (Bělohlávek, 2016, s. 30)



Zdroj: Koubek, 2004, s. 123

Obrázek 2 Postup při obsazování volných pracovních pozic

Smyslem dobře provedeného výběru by tedy mělo být vyloučení neschopných lidí nebo lidí, kteří nejsou ochotni se adaptovat, a naopak začlenění nového pracovníka do života organizace a jeho přizpůsobení organizační kultuře. Samotný výběr pak obnáší zvládnutí několika etap výběrového řízení, mezi které můžeme zařadit stanovení požadavků, získávání lidí, určení nástrojů, vlastní diagnostika a závěrečné rozhodování o uchazečích. (Bělohlávek, 2016, s. 30)

Představy o ideálním pracovníkovi by měly vycházet ze stanovení požadavků dané organizace o tom, jaké lidi vlastně chce. Nejprve je třeba, aby si podnik stanovil požadavky na zastávané místo, které slouží jako jedna ze závažných částí celého výběrového projektu a její zanedbání může vést k selhání celého postupu. Jedním z hlavních předpokladů úspěšnosti výběru je propracované určení požadovaných kompetencí, které odráží firemní hodnoty a organizační kulturu. Nesmí se zapomenout ani na nároky vykonávané činnosti a v neposlední řadě i popsání specifík konkrétního pracoviště. (Bělohlávek, 2016, s. 30–31)

Mezi obvyklé nástroje výběru zaměstnanců můžeme zmínit osobní dotazník a rozhovor, v menším počtu případů se pak sahá k dalším prostředkům. Existuje však celá řada metod, které umožňují kvalitní výběr zaměstnanců. Jednou z nich jsou testy schopnosti, které zjišťují, co daný člověk dokáže. Zahrnutí testy inteligence, kreativity, paměti nebo psychomotorického tempa. Je však třeba mít na paměti, že v případě využití této metody je třeba zajistit pracovníka s psychologickým vzděláním. Další metodou je Assessment center, kde je výběr postaven na několika simulovaných situacích a skupina účastníků je pak hodnocena skupinou pozorovatelů. V neposlední řadě je to velmi zajímavá metoda grafologie, která vychází z předpokladu, že osobnost člověka se projeví v jeho písmu. (Bělohlávek, 2016, s. 32–33)

3.2 Získávání zaměstnanců

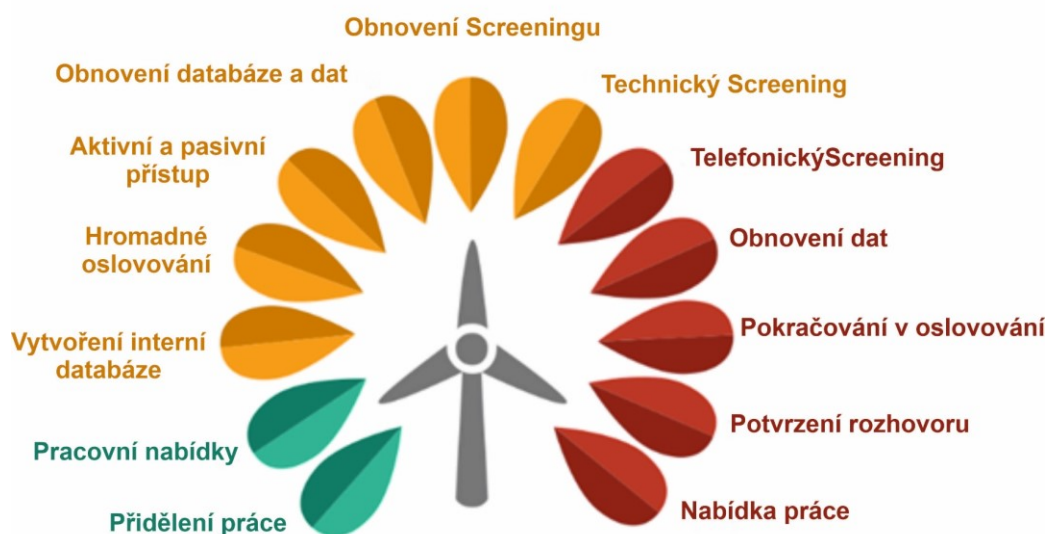
Jedná se o úvodní etapu modelového postupu při obsazování volných pracovních pozic. Stěžejním účelem získání nových zaměstnanců je oslovení a přilákání v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují potřebné požadavky na zaměstnance. Hlavní podstatou získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem (poptává práci) a potenciálními uchazeči o práci (nabízejí práci), a to za účelem informování. Úroveň komunikace zaměstnavatele s případnými uchazeči výběrového řízení velmi ovlivňuje efektivnost procesu obsazování volných míst, stejně tak jako i pověst daného zaměstnavatele. Výsledkem získání

zaměstnanců je pak přiměřený počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance. Vhodné uchazeče si pak zaměstnavatel pozve k výběrovému řízení. (Šikýř, 2016, s. 95)

3.2.1 Sourcing

Pojem Sourcing je označením pro aktivní vyhledávání jak potencialních uchazečů o zaměstnání, tak informací o nich. Aktivitu spojené se Sourcingem byly v průběhu mnoha let součástí náplně práce všech Recruiterů. Před několika lety se však někteří z nich začali zaměřovat pouze na aktivní vyhledávání a jejich pozice se změnila v samostatného „Sourcera“. Takzvaní „Sourceři“, často označováni také jako lovci nebo hledači talentů, mají za úkol aktivně vyhledávat a oslovovat pasivní uchazeče, vyvolat jejich zájem a přesvědčit je k pohovoru. O potencialních kandidátech hledají veškeré relevantní informace, což vyžaduje znalosti v oblasti sociálních sítí a neustálé rozvíjení dovedností v oblasti nejnovějších metod a technik pro výběr zaměstnanců. Je obecně známo, že pojmy jako Sourcer, Recruiter či Headhunter jsou brány jako pozice se stejnými činnostmi. Sourcer (lovec) aktivně vyhledává pasivní uchazeče, naopak Recruiter se více zaměřuje na vztahy s uchazeči a zároveň je provází celým procesem příjmu. Pojem Headhunter pak označuje pracovníky, zaměřující se na uchazeče na úrovni středního a vrcholového managementu, v některých případech zaměřených i na konkrétní segment trhu. (Tegze, 2019, s. 23)

METODY SOURCINGU



Zdroj: OPTIT SoftTech, © 2014–2015

Obrázek 3 Metody Sourcingu

3.3 Vlastní výběrový rozhovor

Je to právě motivační dopis a životopis, díky kterému zaměstnavatel poprvé poznává potencionálního uchazeče o práci. Obsah těchto dokumentů by měl vyjadřovat profesní kvality, které organizace hledá. Pokud je na danou pozici odeslán velký počet životopisů, při jejich kontrole je vhodné využít dvou krokový proces, který zajistí rychlost a přesnost výběru. V prvním procesu se odstraní životopisy těch kandidátů, kteří téměř nesplňují požadavky na vzdělání a zkušenosti pro výkon dané práce. Hodnotí se aspekty jako progresivní kariérní dynamika, ochota tvrdě pracovat, orientace na kariérní směr i celková konstrukce a vzhled životopisu. Další proces pak zahrnuje zvážení drobných rozdílů mezi kvalifikovanými kandidáty, může jít o více zkušenosti či odlišnosti ve vzdělání. Až poté teprve dochází k vytvoření seznamu těch nejsilnějších kandidátů, kteří jsou následně pozváni do výběrového řízení. (Harvard Business Press, 2008, s. 20–21)

Samotný proces vedení pohovorů se řadí mezi zvláště významnou činností manažerů, která je spojená s vytvářením a řízením pracovního kolektivu. Této aktivitě se vyplatí věnovat náležitý prostor a pozornost, protože se v praxi stává, že na ní bývá málo času. Chybně vybraný pracovník, jenž nezvládá své úkoly či protřelý jedinec, který zneužívá svého zaměstnavatele, jsou dlouhodobým problémem pro nadřízeného. Nejde v tomto případě jen o vyčlenění vlastního času na přípravu a průběh pohovoru, ale důležitým požadavkem je i kvalita vedení pohovoru, která je závislá na úrovni osvojených dovedností. (Bělohlávek, 2017, s. 8–10)

Úspěšné vedení pohovorů s novými lidmi je závislé především na úrovni komunikačních a posuzovacích dovedností hovořícího. Nejde pouze o aktivní komunikační dovednosti, které jsou spojeny s působivostí řeči a ovlivňováním lidí, ale v pohovorech s potencionálními zaměstnanci mnohem více záleží na dovednostech pasivní komunikace, spočívající ve schopnosti vcítění. Dobrý tazatel, v našem případě vedoucí rozhovoru, by měl při svém výběru zvládat jak, naslouchat, klást otázky, přesvědčovat ta si umět poradit s asertivní komunikací a posuzováním schopností daného kandidáta. (Bělohlávek, 2017, s. 8–10)

Mezi nejčastější typy rozhovorů řadíme klasický, behaviorální a multimodální výběrový rozhovor. Behaviorální výběrový rozhovor se zaměřuje na chování uchazeče a od tradičního výběrového rozhovoru se odlišuje ve způsobu kladení otázek. Uchazeč je vyzýván k popisu svého chování v konkrétních pracovních situacích, které řešil v minulém zaměstnání

(případně uvede, jak by v dané situaci postupoval). Po uchazeči se požaduje, aby popsal a okomentoval své chování v situaci, kdy například narazil na určitý pracovní problém, či řešil konflikt mezi zaměstnancem. Výhodou tohoto rozhovoru je větší objektivita posouzení uchazeče a možnost odhalit určité sociální dovednosti. (Kociánová, 2010, s. 109)

Naopak multimodální výběrový rozhovor využívá pevného seznamu osmi komponentů, kde pět z nich slouží k diagnostickému účelu a tři mají zajistit přirozený průběh rozhovoru. Začátek rozhovoru je uveden krátkou informativní rozpravou a slouží k navození příjemné atmosféry, dále pokračuje v komunikaci o vlastním představení uchazeče a jeho profesní orientaci. Dalším bodem je volný rozhovor, životopisné otázky, situační otázky a následuje závěr rozhovoru, při kterém dochází k otevřeným otázkách ze strany uchazeče a celkovému shrnutí. (Kociánová, 2010, s. 109–110)

3.4 Mezi pohovorem a nástupním dnem

Jakmile dojde mezi zaměstnavatelem a uchazečem ke shodě na vzájemně přijatelných podmínkách, uzavírá se pracovní smlouva. Na první pohled se může zdát, že je fáze přijetí dokončena, ale není tomu tak. Následují další kritické fáze, které vedou k úspěšnému dokončení náborového a výběrového procesu. Mezi tyto fáze můžeme zařadit zahájení pracovní činnosti, přijetí nového člena do pracovního kolektivu a zakončení zaučovacího období. První měsíce v novém zaměstnání jsou zásadní pro dlouhodobý úspěch a to, co se v průběhu nich přihodí, může rozhodnout o tom, zda pracovník zůstane nebo opět rychle odejde a zároveň i o tom, jaký si zaměstnanec vytvoří názor na danou organizaci. Stejně tak, jako je naplánován náborový a výběrový proces je třeba se zaměřit i na přípravu konkrétních procesních kroků při nástupu a zaučovacího období, čímž se zvýší šance, že přijatý pracovník bude úspěšný. (Dale, 2007, s. 163–165)

Doba mezi podpisem smlouvy a prvním dnem v novém zaměstnání může být obdobím nejistoty, a to jak na straně uchazeče, který může být na pochybách, jestli učinil správné rozhodnutí, tak i na straně zaměstnavatele, strachujícího se o správnosti volby. Dojmy, které jsou získané při pohovoru ovlivňují dále předpoklad o znění pracovní smlouvy. Veškeré důležité součásti, jako je například přístup ke školením, měly být potvrzeny během jednání o podmínkách. Jestliže dojde k vymezení všech důležitých otázek jasně a písemně, sníží se tak riziko nedorozumění a neshod. Současně s přípravou všech důležitých podkladů pro příjem nového zaměstnance je také třeba připravit pracovní tým na přijetí nového člena, jeho představení, zaučení a snažit se o upevňování vztahů mezi nimi. (Dale, 2007, s. 163–164)

4 ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Po nalezení ideálního kandidáta na pracovní pozici dochází následně k procesu jeho integrace a adaptace. Tato teoretická kapitola nejprve představí pojem integrace a adaptace jako takový a následně se bude zabývat jejich základními prvky. Součástí bude i ukázka návrhu plánu harmonogramu pro adaptaci. Nedílnou součástí je i shrnutí základních cílů a struktury řízené adaptace a v neposlední řadě i návržení plánu adaptace, který sebou může nést spousta úskalí.

4.1 Pojem integrace a adaptace

Zařazení nových pracovníků do pracovního procesu a jejich integrace (nebo také adaptace) je výsledkem výběrového procesu a zároveň začátkem pracovního procesu. Jedná se proces, kdy je nový zaměstnanec přizpůsobován pracovnímu a sociálnímu prostředí. Mezi základní funkce dobře realizovatelné integrace a adaptace ve vztahu k zaměstnanci se řadí motivační faktory, kdy má firma o zaměstnance zájem a zároveň snahu ulehčit zapracování. Dále je to faktor sociální, kdy se zaměstnanec seznamuje ostatními kolegy ve firmě a dochází k zapracování do týmu. V neposlední řadě je to faktor rekapitulační, kdy se zaměstnanec integruje do firemní kultury a může se tak rychleji rozhodnout, zda mu vyhovuje. Naopak pro organizaci se mezi základní funkce řadí rychlé zapracování, zpětná vazba, zlepšování image firmy či zlepšení komunikace a týmové spolupráce. (Vajner, 2007, s. 93)

4.2 Základní prvky integrace a adaptace

Integrace a adaptace nového pracovníka ve společnosti obvykle zahrnuje tři základní oblasti. První z nich je celofiremní integrace a adaptace, kdy dochází ke sdílení obecných informací, které jsou společné pro všechny zaměstnance. Další je pak integrace a adaptace v útvarové jednotce, kdy je zaměstnanec seznámen se specifickými informacemi vázanými na daný útvar. Poslední je pak integrace a adaptace na konkrétní pracovní místo, které obsahují specifické informace o charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě. Doba trvání adaptace se v každé společnosti liší, obecně se dá však říci, že jde o dobu mezi třemi až šesti měsíci po nástupu do zaměstnání. (Vajner, 2007, s. 94)

Nesmíme zapomínat (i když se to zdát jako klišé), že na prvním dojmu stále záleží a první den je tak největší šance udělat na nováčka dobrý dojem a zároveň ho pozitivním přístupem naladit na další dny a týdny. Před nástupem je třeba mít jasně definovaný harmonogram dne, vše si předem připravit a rozdělit si jednotlivé role. (Magazín, © 1996–2022)

V následující tabulce můžeme vidět návrh časového harmonogramu procesu integrace a adaptace, který může sloužit jako ukázkový příklad pro využití v praxi.

Tabulka 1 Plán harmonogramu procesu integrace a adaptace

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
před nástupem	domácí prostudování materiálů, realizace schůzek s budoucími pracovníky, prohlídka pracoviště
1. týden	podpis smlouvy, školení, schůzky, předání příručky
2. - 4. týden	školení a pracovní semináře (firemní chování, zaměstnanecké výhody)
2. - 5. měsíc	realizace činností zaměstnance (vše se konzultuje s tutorem a následně hodnotí)
6. měsíc	ukončení procesu adaptace, vyhodnocení cílů, projednání následného plánu rozvoje

Zdroj: Vajner, 2007, s. 94

4.3 Cíl a struktura řízení adaptace

Mezi hlavní cíl řízení adaptace je zpravidla považováno co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl naplno využít své profesní předpoklady, pro něž byl vybrán. Správný start ve většině případů rozhoduje o tom, jak bude přijatý pracovník vnímat sám sebe a kam a jak jej zařadí jeho spolupracovníci. Projevuje se zde tzv. pygmaliónský efekt, jehož působení může významně určit kvalitu výkonu nového zaměstnance. Samotný adaptační proces pak zahrnuje čtyři základní body. Prvním z nich je seznámení pracovníka s firmou, kdy jsou představeny základní informace o společnosti, jako je historie, postavení na trhu, perspektiva, filozofie, je představen management společnosti a rovněž i rozmístění firmy a její lidé. Následně se pracovník seznámí s chodem firmy a pozná činnosti, které předcházejí a které následují a pozná, na jakých lidech a jejich činnostech je závislý. Seznámení s chodem firmy je možné formou instruktáže, prohlídkou nebo tzv. kolečkem (rotací). Poté dochází k zařazení pracovníka a k přidělení pracovních povinností a na úplném závěru je zpracován plán profesionálního růstu s vytvořením kariérního plánu. (Hroník, 1999, s. 288–289)

4.4 Plán řízené adaptace a jeho úskalí

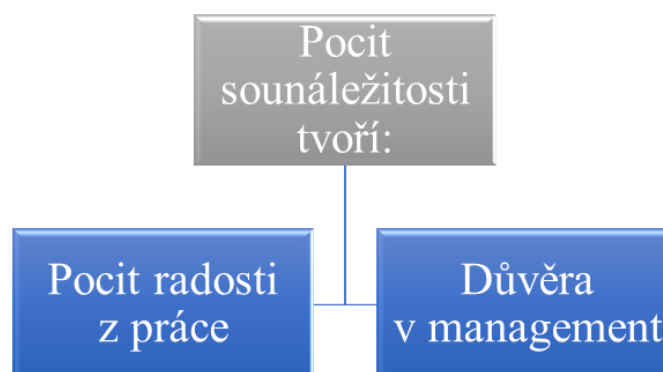
Samotný plán adaptace obsahuje určení doby adaptace, na kterou bude nastavena, určení rádce, který není bezprostředním nadřízeným, určení cílů či určení způsobu hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace. Mimo to je třeba zvolit i konkrétní funkční místa k rotaci a navrhnout vzdělávací aktivity, vztahující se k dané pracovní pozici. Ani procesu adaptace se však nevyhnou problémy a úskalí při jeho realizaci. Jedním z nejčastějších úskalí bývá právě přesycení informacemi během velmi krátké doby a pracovník tak není schopen vstřebat další data. Dále to může být pověřování podřadnými úkoly, které pracovníka podceňuje a zároveň oslabuje. Velmi často se také projevuje „mýtus zkoušky ohněm“, kdy je pracovník pověřován úkoly, u nichž je pravděpodobnost neúspěchu a poznamená tak jeho výkon. V praxi se také můžeme setkat s podceněním a nezájmem, kdy je užíván výraz „nejsme v mateřské škole“, jež si každý pracovník může vyložit po svém. (Hroník, 1999, s. 289)

5 ROZVOJ ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ

Závěrečná kapitola teoretické části této diplomové práce se v krátkosti zaměří na angažovanost pracovníků a její rozvoj. I přes to, že pojem angažovanost není jedním z hlavních klíčových slov této práce, je třeba o něm mluvit, protože souvisí s lidským zdroji a zároveň je navazujícím faktorem jak pro nově příchozí, tak i stálé zaměstnance v dané organizaci. Nejprve bude vysvětlen pojem angažovanosti a její východiska a následně budou shrnuty nejdůležitější poznatky v oblasti koncepce zvyšování angažovanosti pracovníků ve společnosti.

5.1 Angažovanost a její východiska

Pojem angažovanost je v dnešní době brána za jedno z centrálních témat všech organizací, a to bez ohledu na hospodářské klima. Mnoho společností si uvědomuje, že i přes to, že mají k dispozici nepřehledné množství sofistikovaných dat k pochopení potřeb a přání svých zákazníků, disponují pouze malým množstvím informací o tom, co je důležité pro jejich pracovníky, co je motivuje a jaké přístupy by mohly pomoci k jejich lepšímu pracovnímu výkonu. Aktuální globální podnikatelské prostředí dává v potaz, že ani spokojenost a stabilita, dokonce ani loajalita nejsou dostatečným faktorem pro zabezpečení požadovaného vztahu mezi výkonem zaměstnance a výbornými obchodními výsledky. Aby bylo možné komplexně pochopit celou problematiku angažovanosti, je důležité si nejprve objasnit praktická a teoretická východiska. V případě praktického hlediska se jedná o první zmínky, určení příčin a vymezení významu samotného konceptu angažovanosti. Z teoretického hlediska je to pak pohled na angažovanost dle vymezení odborného z akademického prostředí. (Horváthová et al., 2016, s. 13–14)



Zdroj: Cejthamr a Dědina, 2010, s. 263

Obrázek 4 Model angažovanosti

5.2 Základní pojmy a koncepce

Při konkrétním definování pojmu angažovanost dochází ke spoustě otázek, které se opírají o souvislost s pracovní spokojeností, motivací a oddaností pracovníků. V literatuře se zpravidla spousta autorů shoduje na tom, že se jedná o komplementární, navzájem se doplňující procesy, které jsou spolu propojené a vzájemně se přesahují či dokonce překrývají. Angažovanost a oddanost jsou stav bytí, jakožto i motivovanost a motivace, která se však týká přání něco udělat a pak to dělat. Zatímco spokojenost s prací nám ukazuje, do jaké míry jsou pracovníci celkově spokojeni či naopak nespokojeni se svojí prací a pracovním prostředím. Je zaměřen zejména na postoje, pocity, které lidé mají ve vztahu k práci, kdy pozitivní postoje signalizují spokojenost a negativní a nepříznivé postoje k práci pak vyjadřují nespokojenost s prací. Pojem spokojenost je pak možné charakterizovat a definovat jako popis stavu, hnací sílu nebo je chápán jako překážka k výkonu. (Horváthová et al., 2016, s. 18–19)

Konkrétně autor Cohen (2003, s.23) ve své knize uvádí, že angažovanost je zaměřena na profesi zaměstnance, povolání nebo kariéru. Zároveň zdůrazňuje důležitost tohoto zaměření na závazek, protože se jedná o jeden z mála konceptů závazků, kdy se pokouší zachytit pojem zastání se řemesla, povolání nebo profese, a to naprosto oddělené od jakéhokoliv konkrétního pracovního prostředí.

5.3 Jak zvyšovat angažovanost pracovníků

Většina manažerů na vrcholových pozicích je pevně přesvědčená o tom, že angažovanost a motivace pracovníků je hlavním prvkem při zvyšování výkonu organizace a dosahování lepších výsledků. Jestliže jsou zaměstnanci uvnitř sebe přesvědčeni o smyslu své práce, přispívají tak nejen ke zvyšování výkonu, ale zároveň k zlepšování pracovního prostředí. Je však třeba si uvědomit, že dosažení takového stavu je velmi náročné a vyžaduje dlouhodobý proces. Angažovanost pracovníků může být zvyšována na základě dodržování stanových pravidel. Cíle jednotlivých zaměstnanců musí být jasné, měřitelné a realistické, lidé je musí chápat a provádět. Musí být kladen velký důraz na týmovou práci a plně zapojit každého pracovníka. Každý management společnosti by měl být připraven trénovat a vést své podřízení. Součástí pravidel je i jasná komunikace na všech úrovních a finanční zainteresovanost pracovníků na úspěchu celé organizace. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 263–264)

6 ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST

Z výše uvedeného teoretického přehledu můžeme říci, že pojmem řízení lidských zdrojů a obecně managementem lidských zdrojů se zabývá nespočetné množství autorů ve svých knihách a publikacích. Velmi důležité je pochopit samotnou podstatu lidských zdrojů, která souvisí nejen s hledáním nových zaměstnanců, ale také s jejich příjmem, adaptací, angažovaností a dalšími činnostmi, které jsou spjaty s personalistikou. Zároveň je třeba zvládnout veškeré úkoly, které řízení představuje a zajišťovat tak stálý rozvoj pracovních sil ve společnosti.

Po prostudování odborné literatury se zároveň potvrdilo, že personální práce představuje pro každou organizaci jednu se stěžejních oblastí, která však bývá v mnohých případech často opomíjena. Jsou to právě lidé v organizaci, kteří tvoří základní prostředek k realizaci strategických cílů a na to se nesmí zapomínat. Každý z autorů se zároveň jinak staví k plánování lidských zdrojů a díky provedení rešerše je možné porovnat jejich výzkumy spojené s podmínkami, které ovlivňují samotné řízení lidských zdrojů v organizaci. Tyto je možné shlédnou formou grafického znázornění v kapitole č. 2.

Navazující praktická část této diplomové práce se bude opírat zejména o poznatky, které jsou blíže popsány v kapitolách č. 3, 4 a 5. Jedná se zejména o získávání a výběr zaměstnanců, u kterého je třeba vzít v potaz postup výběru či metody k získávání nových zaměstnanců. Dále je to část věnována adaptaci, kde pomocí teoretických základů a praktickým příkladům bude možné vycházet při zpracovávání návrhu pro plán adaptace v projektové části. V závěru je to i kapitola o angažovanosti pracovníků, která obecně donutí každého čtenáře (ať už na vedoucí či dílenské pozici) zamyslet se nad tím, z čeho vychází a jak s ní můžeme pracovat.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PILANA WOOD S.R.O.

Úvodní kapitola praktické části této diplomové práce v krátkosti představí společnost PILANA Wood s.r.o, ve které je projekt realizován. První řádky zavedou čtenáře do historie a charakteristiky společnosti a volně pokračují do popisu a představení výrobního sortimentu. Velmi důležitá je i samostatná zmínka o organizační struktuře a vedení společnosti, která nám pomůže nahlédnout do řízení a fungování společnosti. Nedílnou součástí této kapitoly je i zpracování situační analýzy SWOT a tím zjištění aktuálního postavení podniku. Díky všem těmto informacím je možné si vytvořit teoretický přehled o dané firmě a následně na něj nezapomenout přihlížet při zpracovávání samotného projektu.

7.1 Historie společnosti

Výroba pilových kotoučů se slinutého karbidu a pilových pásů na dřevo byla ze začátku jedním z provozů bývalého závodu PILANA Hulín, jehož tradice začíná už v roce 1934. V tomto roce byl založen pod názvem „První moravská továrna na pily a nástroje“. Za tu dobu prošla mnoha organizačními změnami až do počátku privatizace v roce 1991. Po privatizaci státních výrobních zařízení do soukromých rukou vznikla v důsledku toho společnost PILANA Wood. Veliké úsilí bylo v první řadě věnováno modernizaci strojního parku, zdokonalení výrobních technologií a obecnému přechodu na západní standardy tak, aby se výrobky pod značkou PILANA po pádu východního bloku mohly stát konkurenceschopnými na nově otevřených světových trzích. (PILANA Wood, © 2021)



Zdroj: Interní podklad společnosti

Obrázek 5 Historický pohled na společnost

7.2 Charakteristika společnosti

Společnost PILANA Wood je přímým pokračovatelem úspěšné výroby pilových kotoučů a pásů a dnes patří s přibližně 200 zaměstnanci k největším výrobcům těchto nástrojů v Evropě. Pro výrobu jsou používány materiály nejvyšší kvality, které odpovídají normám DIN a ISO. Kvalita výrobků je sledována přísnou kontrolou a ve výrobě jsou používány nejmodernější technologie a strojní zařízení (řezací a značící lasery, CNC obráběcí centra a brusky, automatické kalicí linky a další). (Interní informace společnosti)

Firma PILANA Wood, s.r.o. stále usilovně sleduje kvalitu svých nástrojů, hledá různé inovace. Je kladen důraz na automatizaci spolu s dlouholetou tradicí a zkušenostmi. Filozofii společnosti je nabízet svým zákazníkům vysoce kvalitní výrobky za dobré ceny. Více než 80 % výrobků jde na export do vyspělých zemí po celém světě. V současné chvíli jsou poskytovány služby zákazníkům ve více než 90 zemích světa, kde si mohou vybrat z řady standardních produktů, které jsou dostupné na skladě nebo nástrojů vyráběných na vyžádání. Největší odběratele můžeme najít v zemích jako Německo, USA, Francie, Velká Británie a další. (Interní informace společnosti)



Zdroj: interní informace společnosti

Obrázek 6 Logo společnosti včetně výročí 85 let

V současné době má název PILANA ve svém názvu více společností. Je to způsobeno vznikem samostatně fungujících firem, které jsou zaměřeny na jiný řezný sortiment. Na první pohled se může zdát, že PILANA je jedna společnost v jednom sídle, ale společné je skutečně pouze sídlo a adresa. Každá z nich funguje jako samostatná obchodní společnost s vlastním jednatelem a výrobou. (Interní informace společnosti)

Aktuálně se můžeme setkat s následujícími společnostmi:

- PILANA Wood (pilové kotouče a pilové pásy)
- PILANA KARBID (výroba rotačních nástrojů)
- PILANA KNIVES (průmyslové nože)
- PILANA METAL (pilové pásy na kov)
- PILANA TOOLS (ruční pily)
- PILANA SB (dřevopily, katry, těla pil)

7.3 Výrobní portfolio

Výrobní sortiment společnosti můžeme rozdělit do tří základních skupin. První a zároveň největší tvoří SK pilové kotouče, poté PKD pilové kotouče a v menším zastoupení pak i pilové pásy na dřevo. Hloubka jednotlivých skupin výrobků je velmi rozsáhlá a zároveň specifikována dle stanovených technologických norem. Okem lajka by se mohlo zdát, že jsou kotoučové pily stejné a liší se od sebe pouze velikostí či počtem zubů. Nenechte se ovšem zmást, každá pila má svá specifika, a to jak ve způsobu zpracování, použitím materiálu, tak i v účelu svého použití.

SK pilové kotouče

Jak již bylo řečeno v úvodu, jedná se o nejrozšířenější skupinu výrobků společnosti. Pilové kotouče se slinutého karbidu wolframu (od toho odvozen název SK) jsou vyráběny z vysoce kvalitní německé oceli s využitím plátek, které jsou vyrobeny pro konkrétní aplikaci na základě stupně jejich tvrdosti / houževnatosti. Těla pil mají obvykle tvrdost 45–48 HRC a jsou řezána laserem. Využití najdou tyto kotoučové pily při primárním zpracování dřeva, kde jsou používány do rozmítacích strojů a v případě sekundárního zpracování dřeva jsou to pak kotouče pro stavební průmysl, do pokosových pil, CNC stojů a ručních strojů. Speciální kategorií jsou pak formátovací pilové kotouče ve verzi HIGH PROFI a HIGH PROFI +, pily na řezání neželezných kovů, plastů, oceli a dalších. (Interní informace společnosti)

PKD pilové kotouče

Další skupinou výrobků jsou pilové kotouče, které jsou osazeny reznými břity vyrobenými z polykrystalických diamantů (od toho odvozen název PKD). Tyto pily se vyznačují mimořádnou tvrdostí a životností břitů a své využití nacházejí nejčastěji v nábytkářském průmyslu jakožto běžné formátovací pily a předřezávací kotouče. (Interní informace společnosti)

Pilové pásy na dřevo

Menší skupinu sortimentu společnosti tvoří právě pilové pásy na dřevo, které dosud stále najdou své odběratele. Technologicky jsou rozděleny na kmenové pilové pásy, které jsou určeny pro dřevařskou prvovýrobu a stolařské pásy na druhovýrobu. Nejčastěji je tento sortiment pil využíván při řezání masivního přírodního dřeva v mobilních pásových pilách.



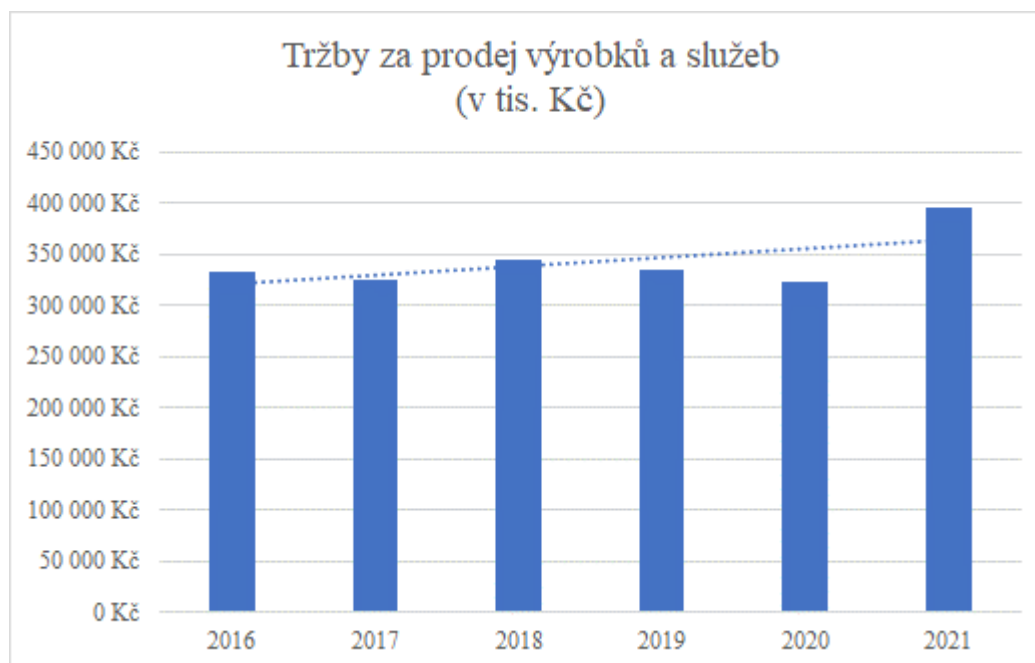
Zdroj: Interní podklad společnosti

Obrázek 7 Ukázka výrobního sortimentu

7.4 Ekonomické zhodnocení

Následující kapitola se v krátkosti zaměří na zjištění ekonomické situace společnosti PILANA Wood. Mezi základní ekonomické ukazatele pro porovnání byly zvoleny tržby z prodeje výrobků a služeb, ROE, provozní hospodářský výsledek a rovněž i vývoj počtu zaměstnanců. Pro lepší přehlednost a rovněž i přesnost jsou zpracovávány údaje v rozmezí let 2016 až 2021. Na první pohled lze však konstatovat, že se jedná o ekonomicky zdravou a rozvíjející se společnost.

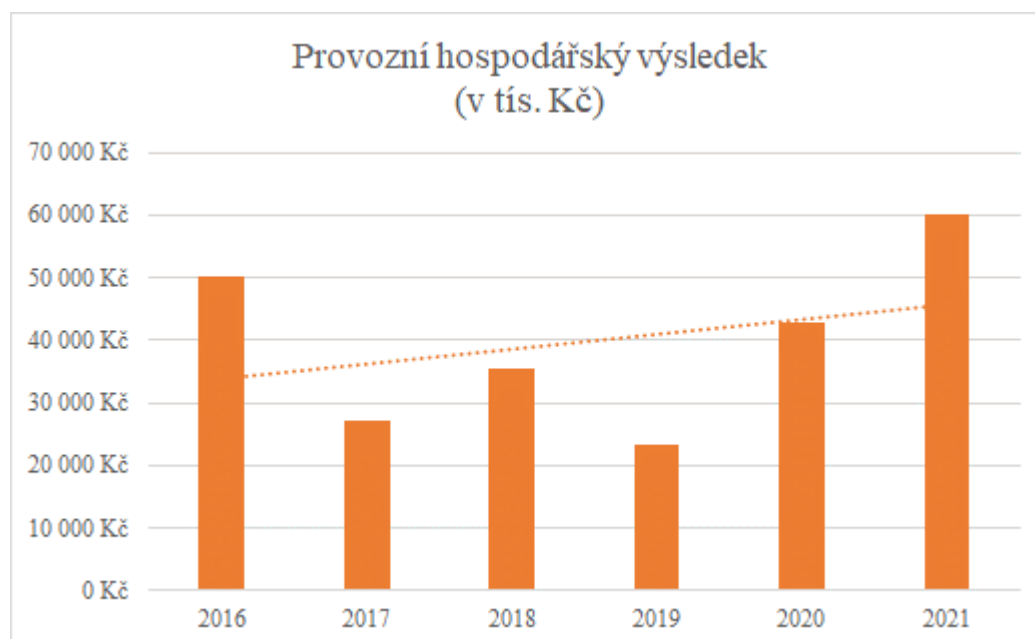
Prvním z ukazatelů, který byl sledován, se zařadil ukazatel tržeb za prodej výrobků a služeb. PILANA Wood je výrobní společnost a získané tržby jsou tedy pro něj zásadní. Tržby v podniku označují tu část výnosů, kterou společnost dosáhne prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období (zpravila měsíci či roku). Jedná se o výnosy, které jsou získané z provozně ekonomické činnosti a jsou hlavním finančním zdrojem podniku. Na následujícím grafu můžeme vidět vývoj tržeb v jednotlivých letech, kde konkrétně rok 2021 přinesl společnosti jedny z nejvyšších tržeb za posledních 6 let. (Management Mania, © 2011-2016)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 Tržby za prodej výrobků a služeb

Dalším navazujícím ukazatelem, který můžeme vidět na grafu níže je vývoj provozního hospodářského výsledku. Získáme jej rozdílem mezi výnosy a náklady společnosti a pro společnost je důležitým ukazatelem pro zjištění zisku či naopak ztráty. Opět lze konstatovat, že hospodářský výsledek zaznamenal v období 6 tech znatelné rozdíly.

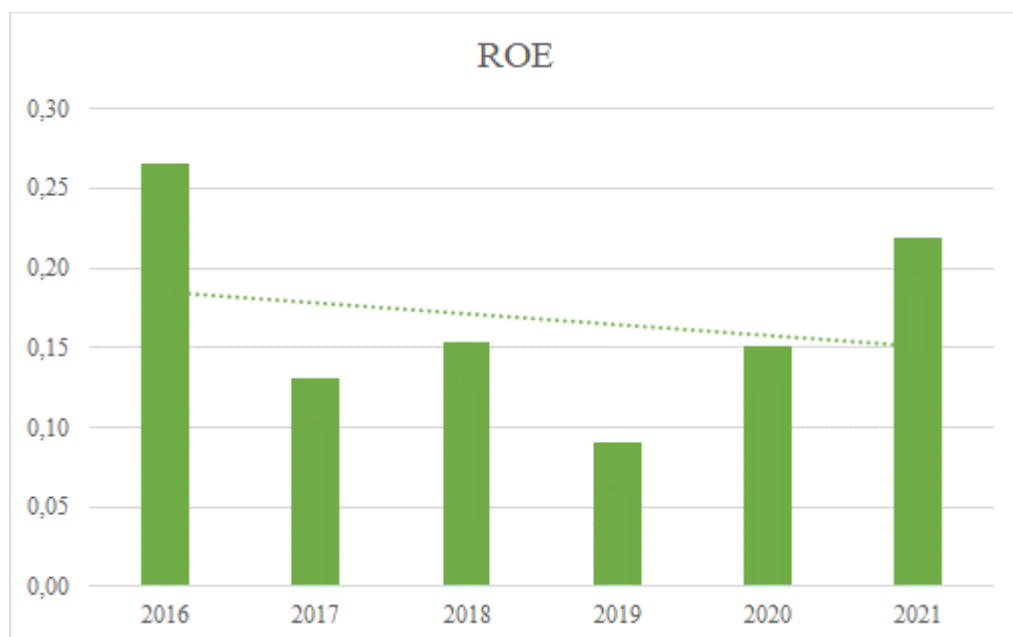


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 Provozní hospodářský výsledek

Na grafu níže můžeme vidět další ekonomický ukazatel, který se v tomto případě zaměřuje na ukazatel rentability. Pro účely této diplomové práce byl vybrán právě ukazatel ROE (Return of Enquity). Jedná se o ukazatel rentability vlastního kapitálu, který se stanovuje jako poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu, který je do společnosti vložen. Můžeme tedy říci, že se jedná o vyjádření míry zhodnocení vlastních zdrojů, které vedení společnosti použilo při svém podnikání. Celkové zhodnocení všech zdrojů použitých k financování podniku (tj. vlastního i cizího kapitálu) nám pak vyjadřuje rentabilita celkového kapitálu. (Fotr a Souček, 2005, s.56)

V průběhu šesti let můžeme vidět značné rozdíly mezi hodnotami rentability. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2016, kdežto nejmenší společnost vykazovala v roce 2019. Obecně lze říci, že výše ROE by neměla být nižší, než je hodnota 0,08. K přihlédnutí k níže uvedeným údajům lze tedy konstatovat, že i vzhledem k výkyvům se společnost PILANA Wood stále drží na velmi dobré úrovni v oblasti rentability.

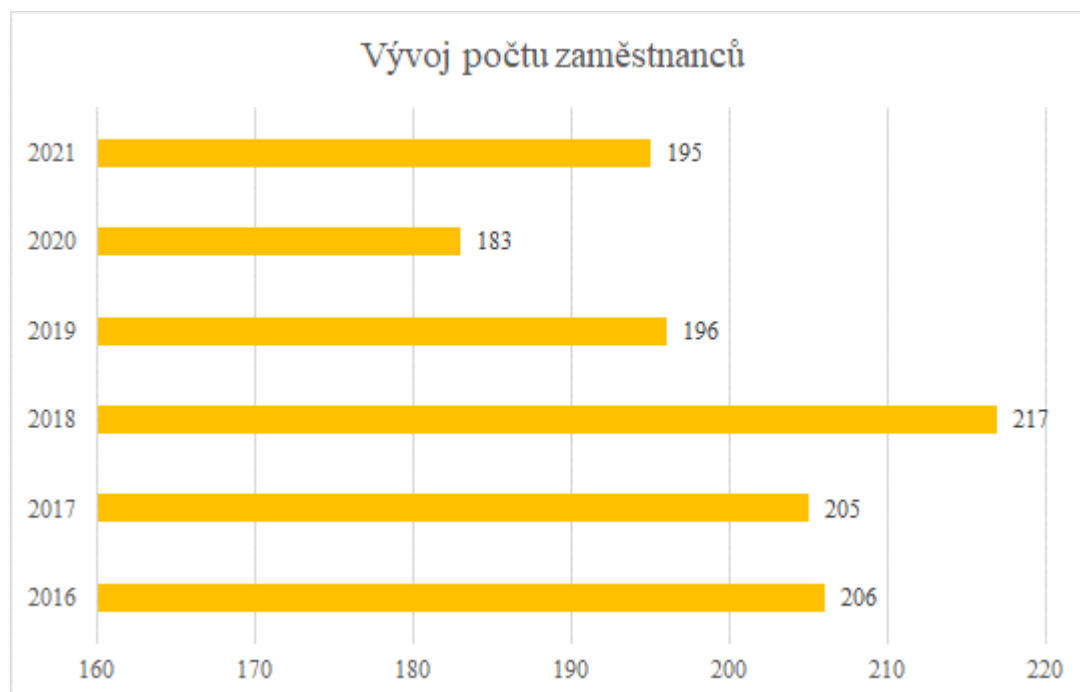


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 Vývoj ROE

Závěrečný ukazatel dává přehled o celkovém počtu zaměstnanců a zároveň poslouží jako důležitý ukazatel při dalším zpracování této diplomové práce. Na první pohled můžeme vidět, že v období šesti let docházelo k postupnému snižování počtu pracovníků. Největší počet zaměstnanců byl zaznamenán v roce 2018, kdy byla rozšiřována výroba, která sebou nesla mimo nákladů na nové stroje a zařízení také náklady na nově přijímané pracovníky. Další rok však tento trend znatelně poklesl a konkrétně v roce 2020 měla společnost nejmenší počet zaměstnanců za dobu své existence. Mimo nejmenšího počtu zaměstnanců však podnik v tomto roce zaznamenal zároveň nejvyšší nárůst nově přijímaných pracovníků za období 6 let.

V této diplomové práci to bude zmíněno ještě několikrát, ale právě rok 2020 byl přelomový zejména výskytem světové pandemie COVID-19, která sebou přinesla spoustu omezení, a to nejen pro lidi, ale také pro fungování obchodních a jiných společností. Není třeba se detailněji pouštět do vysvětlování a popisu konkrétních opatření, ale právě tato doba přinesla největší nárůst pracovníků díky omezení služeb. Konkrétní přehled struktury zaměstnanců společnosti dle pohlaví, nástupů a odchodů je součástí další samostatné kapitoly této práce.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 Vývoj počtu zaměstnanců

7.5 Organizační struktura

Organizační strukturu společnosti PILANA Wood můžeme definovat jako funkční (liniovou) organizační strukturu. Podnikové funkce jsou rozděleny na jednotlivé útvary, jako je úsek plánování, materiálně technického zabezpečení, technický úsek, obchodní zástupce pro kovopily, obchodní úsek pro tuzemsko, obchodní úsek pro export, ředitel společnosti, asistentka jednatele, personální a mzdová účetní a referent BOZP a PO. Všechny tyto úseky jsou řízeny samostatným vedoucím pracovníkem a zároveň jsou podřízeny jednatele společnosti, kterou je Ing. Kateřina Pilátová. Pozice jsou tedy uspořádány a orientovány vertikálně.

Zaměstnanci jsou ve společnosti rozděleni dle profesního zařazení na THP, tedy technickohospodářští pracovníci a dělníci. Organizační struktura společnosti se sestává pouze z pracovníků, kteří spadají do THP. Nalezneme zde jak obchodní zástupce, asistentky, tak i účetní či controlling. Co se týče zaměření dílenských pracovníků, pro tyto není v podniku žádná organizační struktura vytvořena. Každý z přítomných mistrů (kteří spadají do zařazení THP) má na starost určitou výrobní oblast a v ní konkrétní pracovníky, které mají na starost a plánují jim práci. Z důvodu rozsáhlosti organizační struktury společnosti bylo grafické znázornění organizační struktury přesunuto do části příloh této diplomové práce (konkrétně příloha PI).

7.6 SWOT Analýza

Jedná se o jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristika vnitřní situace podniku – silné a slabé stránky a dvě charakteristiky vnějšího okolí – příležitosti a rizika. Z tohoto výstupu však můžeme vidět značné omezení, které je vyvolané právě požadavkem odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. Často je velmi obtížné odhadnout, jestli zvolený pojem znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost, a naopak určitá příležitost se v budoucnu může změnit v hrozbu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91)

Cílem této analýzy je zjistit, jak je na tom právě společnost PILANA Wood s.r.o. Podstatou SWOT analýzy je analýza silných a slabých stránek v rámci interního prostředí a analýzy možných příležitostí a hrozeb v rámci externího prostředí, kterým může být firma vystavena.

Obecná SWOT analýza společnosti PILANA Wood jako takové je součástí přílohy č. II. Pro účely této diplomové práce však byla vytvořena ještě samostatná analýza, které se zaměřuje přímo na prostředí personálního úseku. Následující SWOT analýza byla vypracována ve spolupráci s vedoucí personálního úseku a zároveň s přihlédnutím k poznatkům získaných po dobu působení ve společnosti autorky této práce.

Silné stránky

- Mezilidské vazby
- Využívání vnitřních zdrojů a získaných kontaktů
- Existence BI a jeho využití

Slabé stránky

- Nevyužití sociálních sítí v oblasti získávání zaměstnanců
- Zastaralý informační systém (nedostatečné reporty, docházkový systém)
- Neexistence jednotné koncepce pro získávání pracovníků
- Neefektivní proces adaptace nových pracovníků

Příležitosti

- Využití sociálních médií při hledání zaměstnanců
- Využití externí personální agentury pro hledání nových zaměstnanců
- Rozšíření spolupráce se školami (střední školy technického směru)
- Rozšíření spolupráce s Úřadem práce
- Nábor nových pracovníků z Ukrajiny
- Inzerce volných míst na webových stránkách společnosti

Hrozby

- Konkurence ostatních společností a tím možný odliv zaměstnanců
- Klesající kvalifikace absolventů, upadá zájem o učební obory
- Nedostatek kandidátů na specifické pozice (CNC, frézaři, ...)

Silné stránky, jakožto pomocný faktor pro dosažení cíle, bohužel na první pohled představuje nejmenší množství atributů. Mezi jedním z největších autorka považuje zejména mezilidské vazby a vztahy na pracovišti. Personální úsek má ve společnosti pouze malé zastoupení (1 pracovnice), ale za to je považováno za jedno z nejvytíženějších pracovišť,

zejména v době přípravy mezd či ročního zúčtování daní. V tomto si udržuje svůj standart a pracuje vždy velmi svědomitě a přesně a nikdy nezapomíná na přátelský přístup k zaměstnancům. Úsek lidských zdrojů zároveň disponuje vnitřními zdroji, které fungují jak v organizaci samotné, tak i mezi jednotlivými divizemi společností PILANA. V případě potřeby tak dochází k tzv. „subdodávkám“ či výpomoci při nedostatku personálu mezi výrobními dílnami jednotlivých divizí. Posledním bodem je pak aktuálně vznikající systém BI pro vytváření lepších databází, jehož fungování je teprve na začátku. Skutečně silnou stránkou můžeme tento atribut považovat až v časovém rozmezí jednoho roku.

Mezi další faktor vnitřního původu se řadí slabé stránky, kde se jednoznačně jako nedostatečné jeví právě koncept pro získávání nových zaměstnanců a jejich následná adaptace. V následujících kapitolách bude této problematice věnován samostatný prostor, ale právě na tyto dva atributy ve společnosti není brán dostatečně velký zřetel. Váže se na to i faktor související s využíváním sociálních sítí, které aktuálně „hýbou světem“, při činnosti vyhledávání nových zaměstnanců. Poslední zmíněnou slabou stránkou zůstává právě informační systém a docházkový systém. Ten zůstal oproti výše zmíněnému BI neměnný a v případě docházek vyžaduje ruční opravy, což vede k naprosto nadbytečným činnostem pracovníka.

Nyní přichází na řadu příležitosti, které představují atributy naopak vnějšího prostředí. Jako jeden z nejdůležitějších můžeme zmínit využívání sociálních sítí v personálním marketingu, které navazuje na předchozí odstavec slabých stránek. Dále je to pak navázání spolupráce mezi školami technického zaměření a rozšíření spolupráce s Úřadem práce. Mimo již zmíněné autorka této práce vidí jednu z příležitostí v rámci aktuálního dění ve světě, které sebou přináší zaměstnávání pracovníků z Ukrajiny.

Závěrečným faktorem jsou hrozby, poukazující na škodlivé faktory, které mohou ovlivňovat jak činnost personálního úseku, tak dosahování jeho cílů. Jedním z nich je konkurence ostatních firem, ať už ze strany divizí PILANY nebo okolních společností a s ním spojený odliv zaměstnanců. V některých případech dochází k tomu, že společnosti se o zaměstnance do slova perou a předhání se ve svých nabídkách. Druhým faktorem je pak klesající kvalifikace absolventů středních škol a v neposlední řadě také nedostatek kandidátů na specifické pozice, jako například obsluhy strojů CNC či frézaři. Tento problém je způsobem aktuálním „trendem“, kdy u spousty žáků, ukončujících základní školu, upadá zájem o učební obory a více uvažují o studiu vysokých škol.

8 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI

Další kapitola této praktické části nahlédne do personálního dění ve společnosti. Jedná se o jednu ze stěžejních částí této diplomové práce, díky které bude možné analyzovat současné fungování personálního úseku a práce s lidmi ve společnosti PILANA Wood. Úvodem bude představeno personální oddělení jako takové a v krátkosti pospány jeho nejdůležitější činnosti. Následně se podkapitoly zaměří na systém vyhledávání a získávání nových pracovníků s porovnáním minulého a současného stavu. V závěru se pak informace budou opírat o nejdůležitější oblasti, jako je samotný příjem a následná adaptace nových pracovníků, které vykazují značné nedostatky. Veškeré podklady, získané v této kapitole, pak poslouží jako prvotní informace, na které bude přihlíženo při zpracovávání samotného projektu v této diplomové práci

8.1 Personální oddělení

Personální úsek je samostatným fungujícím celkem ve společnosti a působí zde pouze jedna pracovnice, která zastává pozici jako personalistka, tak i zároveň jako mzdová účetní. Jejím úkolem je tedy veškerá administrace související se získáváním pracovníků, jejich příjem a uchovávání informací. Mimo příprav smluv, podkladů, dotazníků má také na starost přípravu podkladů ke mzdám, jejich zaúčtování a vedení evidence. V minulosti tuto funkci zastávala pracovnice, a to po dobu více než 20 let. Před 3 roky byla obsazena novou zaměstnankyní, která se aktuálně snaží o částečné převedení důležitých podkladů do elektronické podoby a o zjednodušení určitých procesů.

Na HR oddělení nebyly v minulosti kladeny velké nároky. Společnost se mohla pochlubit velmi malou fluktuací svých zaměstnanců, a proto personální úsek sloužil především k administrativním účelům. Většina dat byla evidována v podobě různých deníků a sešitů, a to vše v písemné papírové podobě. Excelovské tabulky či online databáze byly používány naprosto minimálně a informační systém personalistka využívala pouze při zpracování mezd. I přesto, že doba šla velmi razantně kupředu (a to nejen v případě práce s lidmi), držel se tento „trend“ práce s informacemi ve společnosti velmi dlouho. Po příchodu nové pracovnice na tuto pozici se částečně podařilo některé činnosti automatizovat a vytvořit online databáze tak, aby bylo možné s daty jednoduše pracovat, a ne je vyhledávat fyzicky ve složkách. Tento proces převodu informací do online podoby a zároveň i „modernizace“ samotného oddělení je otázkou dalšího času.

Z důvodu obsazení pozice na personálním úseku pouze jednou jedinou pracovnící je obsáhnutí veškerých činností, úkolů a zároveň do toho ještě zavádění nových procesů velmi náročné. Ve většině případů proto dochází ke splnění nejdůležitějších měsíčních činností, jako je například přihlášení nových zaměstnanců, jejich odhlášení, příprava mezd, stravenek, odvody atp. Bohužel není vždy v silách zaměstnankyně se ještě plnohodnotně věnovat novým trendům v personalistice či zaměřovat pozornost na konkrétní problémy zaměstnanců. V tomto ohledu je na místě, aby se vedení společnosti zamyslelo nad prioritami a důležitostmi personálního úseku a případně rozdělila tuto pozici na dvě samostatná místa, tedy personalistka a mzdová účetní, v případě čehož by došlo k rozdělení kompetencí, a tak k lepší koordinaci práce.

8.2 Systém vyhledávání a získávání nových pracovníků

Společnost PILANA Wood nikdy nedisponovala a aktuálně ani nevyužívá žádný ucelený systém či proces pro získávání nových pracovníků. Jak bylo řečeno v předchozí podkapitole, v minulosti docházelo k velmi malé fluktuaci zaměstnanců, a proto nebylo prioritou se na tuto problematiku blíže zaměřovat. V případě, že bylo třeba přijmout nového pracovníka, bývalo pravidlem, že byli nejprve osloveni rodinní příslušníci a známi stálých zaměstnanců. Pokud se v jejich řadách nikdo nenašel, byl teprve zadán inzerát v novinách či informačních tabulích. Nikdy však nedocházelo k tomu, že by pozice zůstala dlouho neobsazená, protože o práci ve stabilní strojírenské společnosti byl vždy velký zájem.

V současné době se však přístup k získávání nových zaměstnanců razantně změnil a je na něj kladen větší důraz. Jestliže je třeba obsadit novou pozici, navýšit stav či nahradit pracovníka, vždy se bere do úvahy jeho pracovní zaměření. Zaměstnanci jsou ve společnosti rozděleni do kategorií THP – technickohospodářští pracovníci, kde jsou zahrnuty veškeré administrativní a technologické pozice (dle organizační struktury). Druhou kategorií jsou dělníci, ve které jsou umístěni všichni zaměstnanci, kteří se přímo podílí na výrobě a expedici výrobků. Každá kategorie sebou nese jiné požadavky na vzdělání, kvalifikaci či praxi a výběr je realizován jiným zodpovědným pracovníkem.

Proces získávání nových pracovníků tedy neprobíhá přes personální oddělení jako takové, ale je realizován vždy jedním z vedoucích pracovníků společnosti. V případě zajišťování nového zaměstnance do kategorie THP je realizace v režii jednatelky společnosti ve spolupráci s její asistentkou. Na dílenské pozice je pak tato činnost zajišťována vedoucím výroby, vedoucím mistrem či vedoucí expedice. Při vyhledávání je pak v obou případech

využíváno služeb portálů nabídek práce (prace.cz). V menší míře jsou pak inzeráty zveřejňovány v místním tisku, rozhlasě či na informačním plakátu. Možnost využívání sociálních sítí či vlastních webových stránek pro zveřejňování volných pracovních míst není společností využívána téměř vůbec. Konkrétně sociální síť Facebook je z důvodu bezpečnosti sítě ve společnosti úplně zablokována.

8.3 Průběh přijímání nových pracovníků

Na této činnosti se ve společnosti opět podílí jednatelka (popřípadě vedoucí výroby), ale své nezastupitelné místo má zde i personální úsek. Je to právě jednatelka (či vedoucí výroby), kteří jsou přítomni na výběrových řízeních, přijímacích pohovorech a vytváří prvotní dojem za celou společností. Rovněž poté provádí výběr a ve spolupráci s asistentkou s případným novým pracovníkem komunikují. Po společné shodě a domluvě je následně nový zaměstnanec předán pracovníci na personálním úseku a teprve v tomto bodě se začíná na příjmu podílet právě úsek pro lidské zdroje, který byl doposud úplně mimo dění.

Samotný příjem zaměstnance nemá žádná pevně sepsaná a stanovená pravidla, ale řídí se pouze v minulosti zavedenými zvyky, které jsou využívány dodnes. V případě, že by došlo k výměně pracovnice či její dlouhodobé neschopnosti, není možné se dobře zorientovat v podkladech a dodržet správný postup příjmu bez zpracované osnovy. I přes to, že aktuální personalistka je v přípravě podkladů velmi znalá a vše dělá automaticky, je na místě, aby byla vytvořena osnova pro příjem nových zaměstnanců. Soubor by také obsahoval veškerou dokumentaci, kterou by pak nebylo nutné dohledávat a díky umístění na jednom místě pak i jednoduše aktualizovat.

Aktuálně zahrnuje příjem zaměstnance vyplnění následující dokumentace:

- pracovní smlouva,
- dotazník zájemce o práci (součástí přílohy PIII a PIV),
- platový výměr,
- vstupní prohlídka u závodního lékaře.

Společně s personálním úsekem se na příjmu nového zaměstnance bezprostředně podílí i úsek BOZP a PO – tedy pracovník, který zabezpečuje školení bezpečnosti osob a zdraví při práci a požární ochranu. Vstupní školení je pro obě kategorie zaměstnanců stejné a řídí se Směrnicí o řízení bezpečnosti práce. Konkrétní specifická školení pak vycházejí z potřeb

dané pracovní pozice. Mimo základní školení, jako jsou školení řidičů referentských vozidel či požární ochraně jsou zde zahrnuty také školení jeřábníků a vazačů, motorových vozíků, elektrikářů, plynových a tlakových zařízení či školení ručně vedených motorových vozíků. Všechna tato školení podléhají Zákoníku práce a četnost je ve většině případů dána zaměstnavatelem.

8.4 Adaptační proces

Proces adaptace je bohužel jednou z největších slabín organizace v rámci práce s lidmi, na který ani není brán velký zřetel. Po vyřízení veškerých administrativních záležitostí na personálním úseku je pak nový pracovník rovnou předán svému nadřízenému podle jeho kategorie THP nebo dělník. Společnost je rozdělena do několika samostatných budov, konkrétně administrativní budova, velká dílna, výroba pásů, servis a expedice. Nový zaměstnanec po svém příchodu odchází automaticky na své pracoviště a ostatní místa jsou mu představeny až v průběhu času (pokud je to třeba).

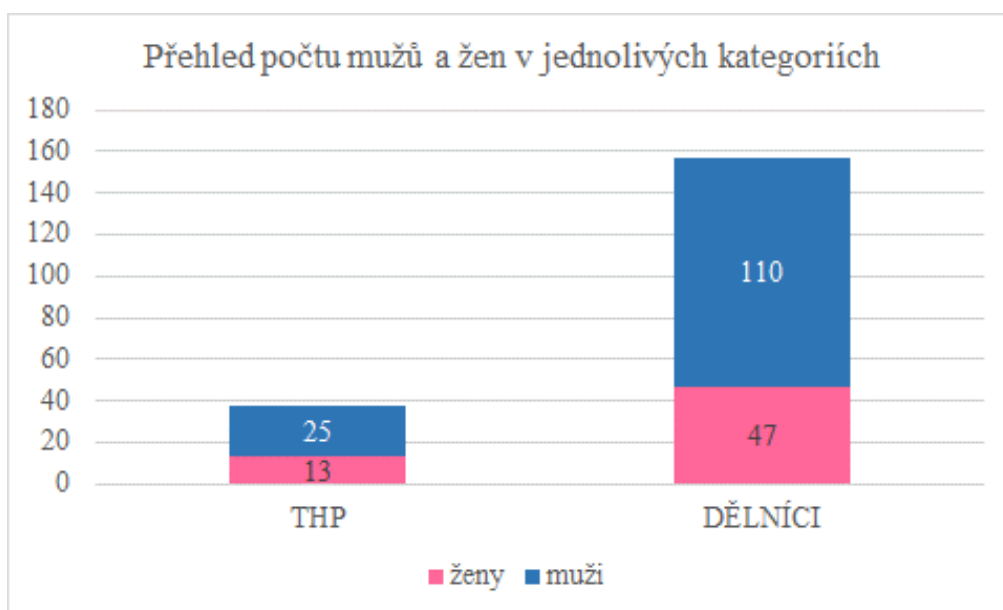
Z důvodu neexistence žádné metodiky pro adaptaci vychází nadřízený pracovník pouze ze svých zkušeností a novému zaměstnanci se snaží shrnout nejdůležitější informace jak k jeho práci, tak i k fungování na pracovišti. Nadřízený pracovník má ve své kompetenci spoustu práce a činností a není vždy v jeho silách obsáhnout a vysvětlit veškeré informace související s chodem a provozem. Ve většině případů tedy dochází k tomu, že nový pracovník získává důležité poznatky až v průběhu času, nebo se musí doptávat svých kolegů a mohou tak vznikat nepřesnosti nebo zkreslené informace. Adaptace by měla být jednou ze stěžejních činností při příchodu nového pracovníka, která může velmi pomoci při vytváření prvního dojmu. Na tento proces se dále zaměří právě projektová část této diplomové práce, která navrhne řešení, jež společnost může zahrnout do praktického fungování a zjistit tak jejich využitelnost a dopad.

9 AKTUÁLNÍ PERSONÁLNÍ SITUACE VE SPOLEČNOSTI

Následující část bude věnována rozboru aktuální personální situace ve společnosti. Pomůže tak lépe zjistit jak strukturu zaměstnanců, tak jejich fluktuaci či důvody jejich odchodu. Pro lepší pochopení a přehlednost jsou zjištěné údaje zpracovány do samostatných grafů, a to vždy pro období let 2016–2021. Úvodní podkapitola bude zaměřena na obecnou analýzu struktury zaměstnanců, jejich rozdělení dle pracovního zařazení a rovněž i dle pohlaví. Poté bude zmíněn přehled nástupů nových zaměstnanců dle pohlaví v určeném rozmezí. Následující podkapitola se dále zaměří na porovnání počtů příchodů a odchodů v jednotlivých letech, kde součástí bude i výpočet a zjištění fluktuace v jednotlivých letech. Závěr kapitoly pak bude věnován samotné analýze odchodů zaměstnanců a zmínění nejčastějších důvodů, ze kterých byl právě jejich pracovní poměr ukončen.

9.1 Analýza struktury zaměstnanců

Společnost PILANA Wood je ryze výrobní strojírenská firma, tím pádem je převážná většina zaměstnanců tvořena z pracovní kategorie dělníci, která zajišťuje výrobu. Z přehledu vývoje počtu zaměstnanců, uvedeného v podkapitole Ekonomické zhodnocení, eviduje ke konci roku 2021 společnost 195 stálých zaměstnanců. Procentuálně můžeme vyjádřit, že se aktuálně jedná o poměr rozložení pracovníků, kde 80 % je tvořeno dílenskými profesemi a pouze 20 % tvoří kategorie THP (tedy administrativní a vedení).



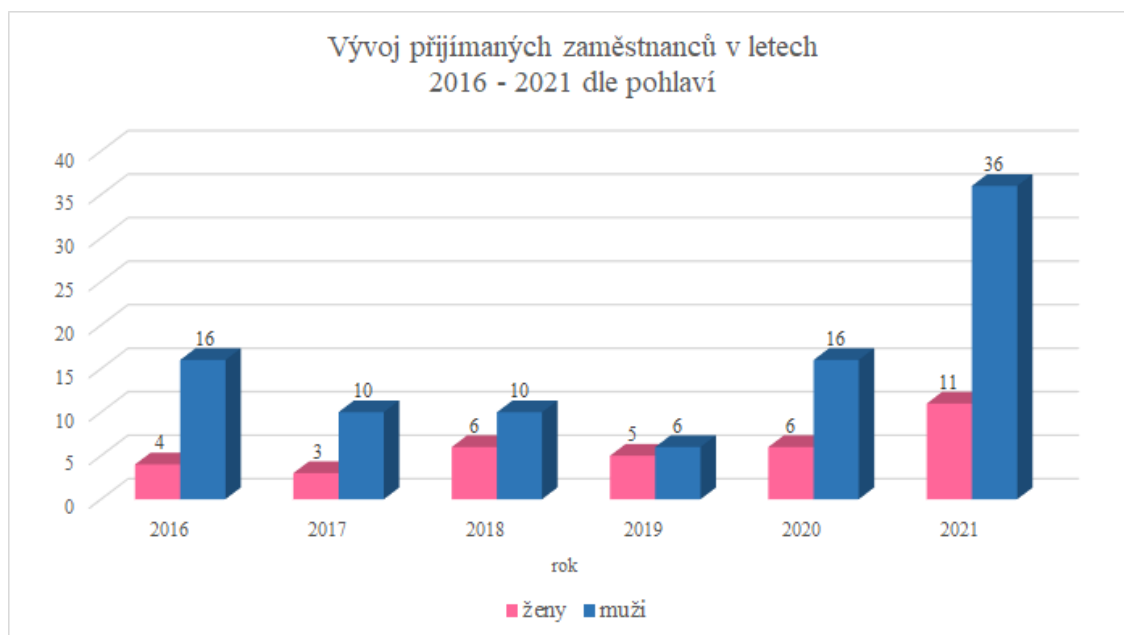
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 Přehled počtu mužů a žen v jednotlivých kategoriích

Ve výše uvedeném grafu můžeme vidět rozdělení zaměstnanců dle pohlaví. Dá se předpokládat, že v případě výrobní společnosti bude převážná většina personálu zastoupena právě mužským pohlavím, kdežto ženské pohlaví bude přítomno pouze v menší míře. V celkovém počtu zaměstnanců jsou v 69 % zastoupeni muži a v 31 % ženy. Když však nahlédneme do rozdělení zaměstnanců dle pohlaví v jednotlivém pracovním zařazení (THP, dílenské profese), zjistíme, že i v tomto případě je poměr rozložení pohlaví téměř totožný. V dílenských profesích jsou to právě převážně muži, kteří zastávají fyzickou práci a obsluhu strojů a zařízení. Menším rozsahu jsou to ženy, které zabezpečují méně náročné fyzické práce, úklid či balení a expedici výrobků. U THP pracovníků zastupují velkou většinu muži na pozicích obchodních zástupců a ženy pak zastávají činnosti asistentek, účetních, personalistky či controllingu.

9.2 Přehled nástupů nových zaměstnanců

Následující graf představuje vývoj nástupů nových zaměstnanců v období let 2016–2021, a to konkrétně dle pohlaví. Při jeho zpracovávání se vycházelo z interních informací společnosti a konkrétně roky 2016 a 2017 bylo nutné dohledávat fyzicky ve vytvořených složkách, a to z důvodu do té doby neexistující databáze přehledu zaměstnanců.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 Vývoj přijímaných zaměstnanců v období 2016-2021 dle pohlaví

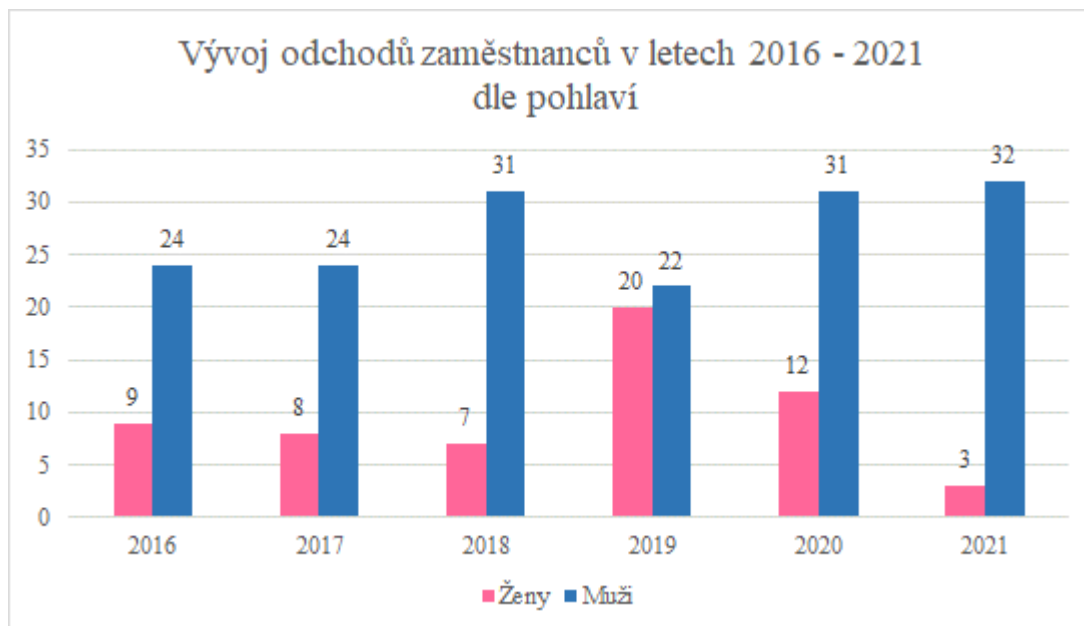
Z výše uvedeného grafu můžeme usuzovat, že v období šesti let docházelo k průběžnému přijímání nových zaměstnanců, převážně mužského pohlaví a z 90 % byl příjem realizován do kategorie dílenských profesí. Složení pracovníků z kategorie THP se dá považovat za stabilní a nedochází v něm k tak častým změnám a obměnám personálu, jako v případě dílenských profesí.

Jeden z nejmenších počtů příjmu můžeme zaznamenat v roce 2019. V tento rok bylo přijato pouze 11 nových pracovníků, které tvořily 3 ženy na pozice asistentek obchodního úseku v kategorii THP a 8 pracovníků do dílenského provozu, z nichž 2 tvořily ženy na pozice expedice výroby. Vedení společnosti se na základě své podnikatelské strategie rozhodlo, že příjem nových pracovníků nebude prováděn v tak velkém množství, a to s přihlédnutím na počet zaměstnanců v roce 2018, který byl největší, za období porovnávaných šesti let.

Naopak jeden z největších nárůstů počtu přijímaných zaměstnanců můžeme evidovat v roce 2021. Právě v tuto dobu bylo přijato celkem 47 pracovníků, kde na THP pozice byli přijati 2 muži na pozice obchodní zástupce. Rekordní počet 11 žen nastoupilo na dílenské profese na pozice úklidových pracovníků, pracovníků v expedici a operátorů ve výrobě. Celkem 34 mužů pak bylo rovněž zařazeno do dílenských pozic v oblasti CNC strojů a servisu. Nárůst zaměstnanců právě v tomto roce lze vysvětlit vznikem pandemie COVID-19, která se u nás poprvé objevila na začátku roku 2020. Právě v tomto roce přišlo, vlivem pozastavení některých služeb, spousta lidí o svou práci a díky tomu společnost zaznamenala velký nárůst poptávky po práci i lidí, kteří nejsou kvalifikovaní. V souvislosti s tím tak byli přijímání noví pracovníci zejména s kvalifikací kuchař, číšník, housekeeping a dalších profesí, které velmi negativně ovlivnil výskyt pandemie a s ním nařízená opatření ze strany vlády ČR.

9.3 Přehled odchodů zaměstnanců, porovnání, výpočet fluktuace

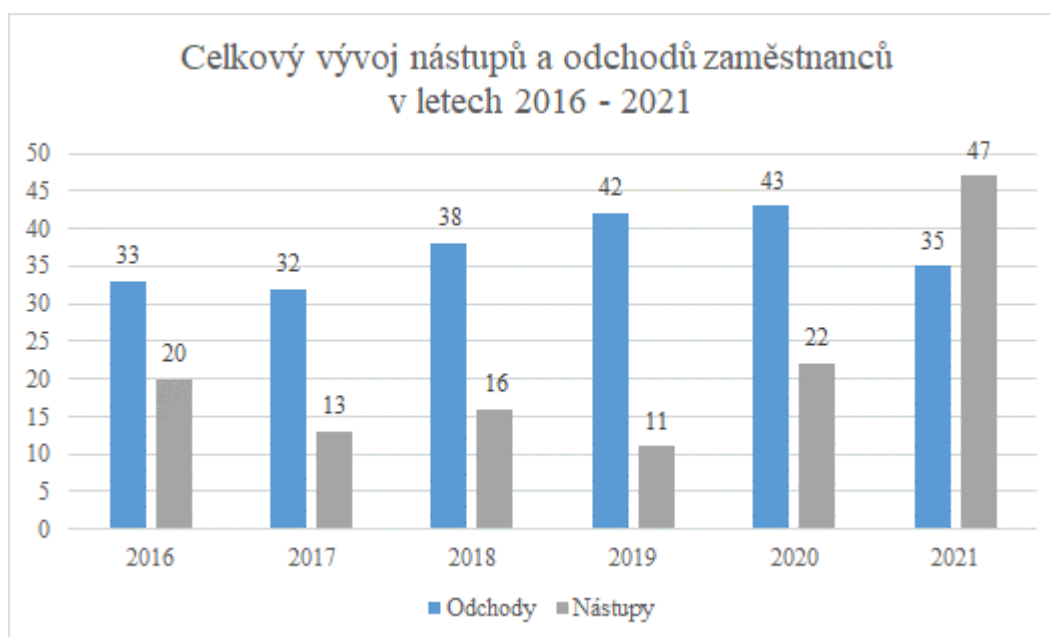
V další podkapitole bude sledován ukazatel odchodů zaměstnanců. Na grafu uvedeném níže můžeme vidět průběh odchodů zaměstnanců v jednotlivých letech. Na první pohled je zřejmé, že úbytek zaměstnanců je opět více na straně mužského pohlaví než ženského. Z pohledu kategorie se jedná o odchod ve většině případů z dílenských profesí. Nejnižší počet u ženského pohlaví byl zaznamenán právě v roce 2021, a to v počtu 3. Naopak u mužského pohlaví lze sledovat postupně stejný trend, který se pohybuje stále v rozmezí 22 až 32 mužů za rok, a to opět v rámci dílenského zaměření. V případě porovnání pak můžeme vidět pozitivní stoupající trend v nástupech oproti odchodům, jehož hodnoty se nesou v ne příliš uspokojivých číslech.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 Vývoj odchodů zaměstnanců v období 2016–2021 dle pohlaví

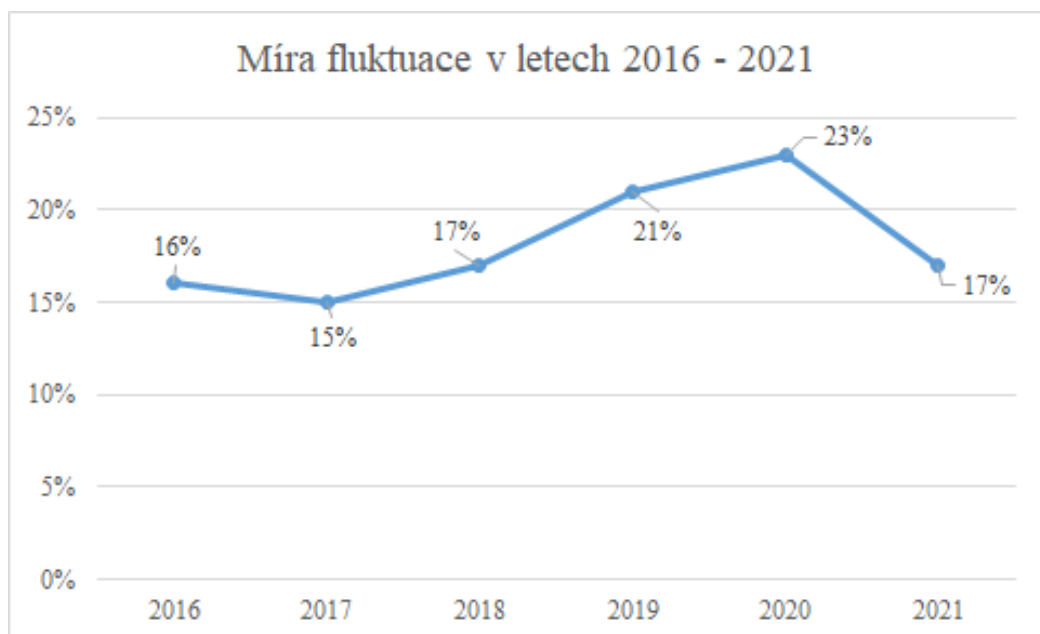
Následující graf je porovnáním výše uvedených informací a v jednom obrázku hezky shrnuje celkové množství přijatých, a naopak propuštěných zaměstnanců za dané období. Díky tomu si můžeme vytvořit obecný přehled, ze kterého pak dále vycházet při výpočtu míry fluktuace v další části práce.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10 Celkový vývoj nástupů a odchodů zaměstnanců v období 2016–2021

Pro vytvoření komplexního přehledu o vývoji počtu zaměstnanců ve společnosti PILANA Wood bude sloužit ukazatel míry fluktuace. Pod pojmem fluktuace si v doslovném překladu můžeme představit houpání se na vlnách nebo pohybovat se sem a tam. Jedná se o odchod zaměstnanců buďto ze subjektivních příčin, kdy na uvolněné místo nastoupí někdo jiný nebo zároveň odchod zaměstnance bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno. Fluktuace bývá brána jako negativní faktor, který ovlivňuje personální zajištění v podniku, protože odcházející zaměstnanci nepracují na plný výkon a často si sebou odnášejí ke konkurenci své znalosti. Každá společnost by se proto měla snažit udržovat procento své fluktuace co nejnižší. I přes to všechno není fluktuace pouze negativní jev, ale má i své přínosy, bez kterých by jinak organizace stagnovala. Příkladem přínosů může být podněcování přílivu nových lidí a nápadů do organizace nebo čištění stereotypů a provozní slepoty. (Vnoučková, 2013, s. 13–14)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 Míra fluktuace v letech 2016–2021

Na výše uvedeném grafu můžeme vidět, že od roku 2017 měla fluktuace spíše stoupající charakter a největší hodnotu dosáhla v roce 2020, kdy se pohybovala na hodnotě 23 %. Velkou měrou se na vývoji míry fluktuace podílela i vzniklá pandemie spojená s výskytem COVID-19. Rok 2021 však přinesl razantní snížení a vedení společnosti doufá, že v tomto klesajícím trendu bude pokračovat i v dalších letech.

9.4 Analýza odchodů zaměstnanců

Zatímco v předchozích kapitolách jsme se zabývali čísly a počtem pracovníků, nyní se zaměříme na konkrétní důvody odchodů ze zaměstnání. Každý pracovník má ve společnosti vedenou svoji složku s veškerou dokumentací. V průběhu jeho působení a práce je tato složka případně aktualizována o novou smlouvu, platový výměr či aktuální zdravotní prohlídku. V případě skončení pracovního poměru je tato složka ještě doplněna o konkrétní dokument, který dokazuje důvod ukončení, který je dále ještě i evidován pro případ statistických potřeb v elektronické podobě v Excelu a rovněž i v informačním systému.

9.4.1 Odchody zaměstnanců dané Zákoníkem práce

Konkrétní důvody pro ukončení pracovního poměru udává Zákoník práce, se kterým personalistka pracuje. V následujících řádcích jsou v krátkosti popsány nejčastější důvody odchodů pracovníků společnosti PILANA Wood, které vycházejí z daných paragrafů ze Sbírkou zákonů č. 262/2006 Sb. Uvedený paragraf je vždy součástí evidence odešlých pracovníků v excelovské tabulce a promítá se zároveň i do přehledu v informačním systému.

Dle Zákoníku práce, Obecného ustanovení o rozvázání a skončení pracovního poměru, může být pracovní poměr rozvázán následujícími způsoby:

§48 Úmrtí

Pracovní poměr je ukončen a zaniká v případě smrti zaměstnance. Zánik pracovního poměru v případě smrti zaměstnavatele, který je fyzickou osobou, pak upravuje samostatný § 342 odst. 1. (Česko, 2006, s. 3155)

§49 Dohoda

Dochází k ní v případě, jestliže se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodnou na rozvázání pracovního poměru. Dohodu uzavírají zaměstnavatel a zaměstnanec písemně, jinak je neplatná. Pokud to požaduje zaměstnanec, jsou v dohodě uvedeny i důvody pro rozvázání pracovního poměru. (Česko, 2006, s. 3155–3156)

§50 Výpověď ze strany zaměstnance

Výpověď dává v tomto případě zaměstnanec, musí být dána písemně a doručena zaměstnavateli, jinak je neplatná. Pracovní poměr pak končí uplynutím výpovědní doby, která činí nejméně 2 měsíce. Výpovědní doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného

kalendářního měsíce. Výpověď, kterou zaměstnanec doručí, může být odvolána, ale pouze s jeho souhlasem. Tento souhlas s výpovědí i případným odvoláním musí být provedena vždy písemně. (Česko, 2006, s. 3156)

§52 Výpověď ze strany zaměstnavatele

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodu jeho zrušení, přemístění, pokud se zaměstnanec stane nadbytečným nebo pokud zaměstnanec není podle lékařského posudku schopen vykonávat svou práci. V neposlední řadě je to z důvodu nesplňování předpokladů stanovených právními předpisy pro výkon dané práce a v případě, že byl zaměstnanec v posledních šesti měsících upozorňován na porušení povinností vyplývajících z pracovního nařízení. (Česko, 2006, s. 3156)

§65 Skončení pracovního poměru na dobu určitou

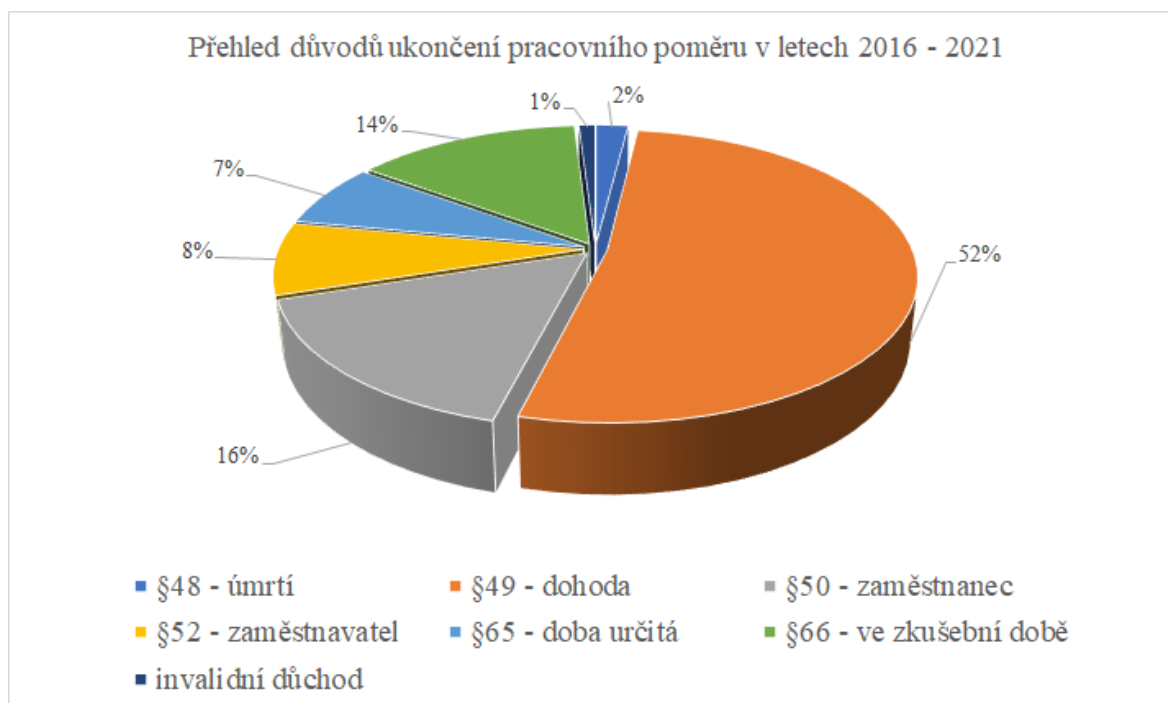
Pracovní smlouva na dobu určitou ve většině případů končí dohodou či výpovědí. Pokud byla doba trvání daného pracovního poměru omezena na dobu konání určitých prací, musí o tom zaměstnavatel upozornit zaměstnanec včas, zpravidla alespoň 3 dny předem. Jestliže zaměstnanec pokračuje ve své práci i po uplynutí sjednané doby, platí, že se automaticky jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou. (Česko, 2006, s. 3159)

§66 Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

Pracovní poměr může ve zkušební době ukončit jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel, a to z jakéhokoliv důvodu nebo bez udání důvodu. Zaměstnavatel však nemůže zrušit tento poměr v době prvních 14 kalendářní dny, kdy u zaměstnance trvá dočasná pracovní neschopnost nebo je nařízená karanténa. (Česko, 2006, s. 3159)

9.4.2 Důvody odchodů zaměstnanců ve společnosti

V následujícím grafu můžeme vidět přehled nejčastějších důvodů a jejich procentuální podíl v období let 2016–2021. Tento přehled je zpracován pro obě pracovní kategorie, tedy THP i dílenské profese a jsou zde zahrnuty obě pohlaví. Z velké většiny se odchody opět týkají pracovníků z dílenských provozů. Z uvedených hodnot je jasně zřejmé, že nejčastějším důvodem pro odchod ze zaměstnání je dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a dalším pak výpověď ze strany zaměstnance. V menší míře jsou pak zastoupeny důvody ukončení na straně zaměstnavatele, ve zkušební době, uplynutím doby určité a v nejmenším počtu je to pak §48 – úmrtí či odchod do invalidního důchodu.

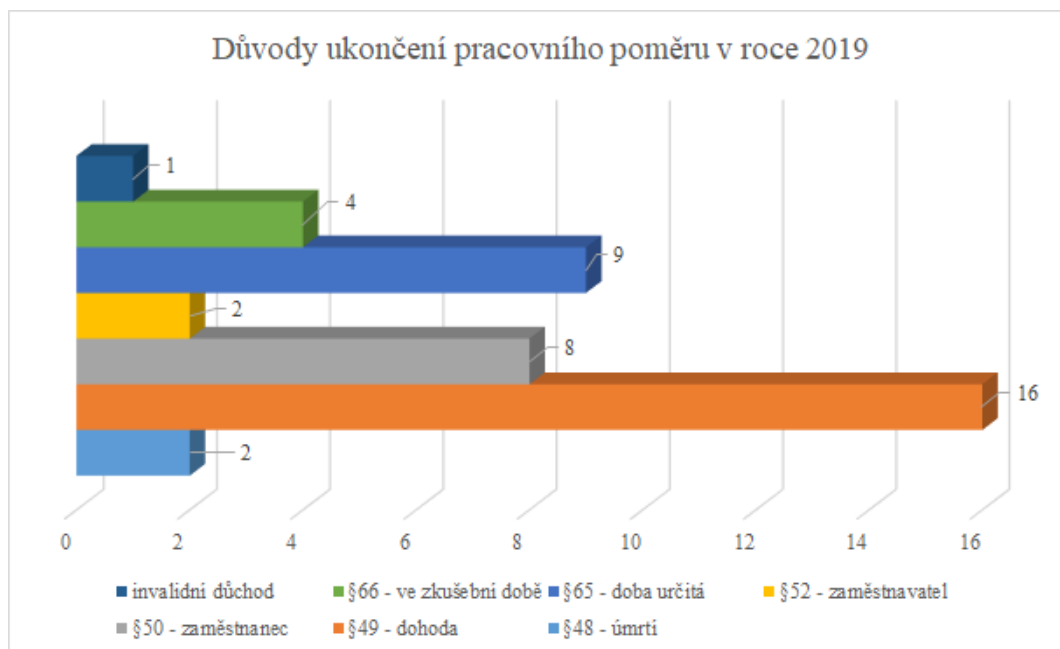


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 Přehled důvodů ukončení pracovního poměru v letech 2016–2021

Personální úsek bohužel nedisponuje žádným výstupním dotazníkem pro zaměstnance, kteří ukončují pracovní poměr dohodou a není tak možné zjistit konkrétní důvody, které vedou k jejich odchodu. Z velké většiny se jedná o jeden z nejčastějších důvodů k ukončení a je třeba, aby na něj do budoucna byl brán větší zřetel. Vedení společnosti by díky tomu získalo konkrétní informace a zpětnou vazbu, na kterých může do budoucna pracovat a ovlivňovat tak, aby nedocházelo k příliš velkému odlivu stálých zapracovaných zaměstnanců.

Největší výkyvy odchodů zaměstnanců byly zaznamenány v roce 2019 a 2020, kdy jejich počet překročil 30. Z toho důvodu byly pro tato období zpracovány samostatné grafy, aby bylo možné blíže analyzovat důvody a srovnat je s celkovým přehledem.

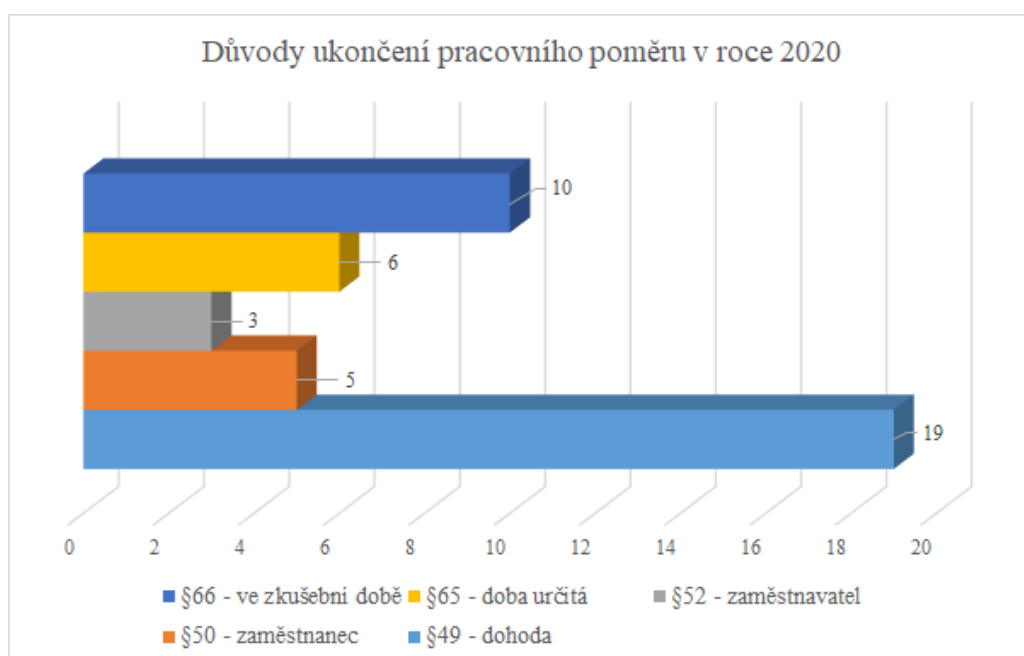


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 Důvody ukončení pracovního poměru v roce 2019

Výše uvedený graf nám vyobrazuje důvody skončení pracovního poměru v roce 2019. V tomto případě není využito procentního vyjádření, ale naopak konkrétního počtu zaměstnanců. Z již výše vytvořených grafů víme, že konkrétně v roce 2019 opustilo společnost celkem 42 pracovníků, kdy u 16 z nich byl opět jedním z hlavních důvodů pro odchod dohoda se zaměstnavatelem. Mezi druhým nejčastějším důvodem bylo pak ukončení smlouvy, která byla uzavřena pouze na dobu určitou. Bohužel se stává, že vykonávaná práce nového pracovníka není dostatečná a vedení společnosti nepovolí prodloužení smlouvy. Mezi méně zmíněné důvody se pak řadí výpověď ze strany zaměstnance, zaměstnavatele či dokonce ukončení pracovního poměru ve zkušební době. V roce 2019 došlo u jednoho z pracovníků k odchodu z důvodu nahlášení invalidního důchodu.

Rok 2020 sčítal odchod celkem 35 zaměstnanců a důvody k odchodu jsou téměř srovnatelné s rokem 2019. Nejčastějším důvodem se opět stalo ukončení poměru na základě dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a poté ukončení ve zkušební době. Konkrétní počty můžeme vidět na grafu níže. Pomocí zpracování této analýzy odchodů zaměstnanců v jednotlivých letech můžeme jasně definovat konkrétní a nejčastější důvody. Z důvodu ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance dohodou však nelze jasně definovat přesný důvod a je tak třeba, aby se vedení společnosti zaměřilo na konkrétní problémy, které zaměstnanci mají a vytvořila taková opatření, které povedou k jejich eliminaci nebo výskytu pouze v minoritním množství.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 Důvody ukončení pracovního poměru v roce 2020

10 SHRNUÍ A ZHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH POZNATKŮ PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU

Při zpracovávání úvodní fáze praktické části se autorka nejprve zaměřila na představení společnosti PILANA Wood, kde nejprve nahlédla do historie a charakteristiky společnosti a dále pokračovala charakteristikou konkrétního výrobního sortimentu. Následovalo ekonomické zhodnocení, ve kterém byly analyzovány ekonomické ukazatele, jako jsou tržby, provozní hospodářský výsledek, ROE a počet zaměstnanců, a to za období posledních šesti let. Součástí popisu byla i zmínka o organizační struktuře, která je samostatně zpracována a vložena v první příloze této práce. Závěrem pak byla zpracována SWOT analýza, a to jak ve vztahu ke společnosti, tak i speciálně pro personální úsek. Právě konkrétní vytipování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pomůže při následném návrhu projektu.

Další část práce se následně zaměřila na konkrétní fungování personálního úseku. Při bližším prozkoumání měla možnost autorka práce zjistit, jaké činnosti souvisejí s prací s lidskými zdroji, a to ve skutečném provozu. Teorie sice hezky představuje metodiky a postupy, jak by mělo oddělení fungovat, ale při příchodu do praxe se pak zjistí, že skutečnost je naprosto odlišná. Analyzování tohoto úseku se zaměřilo na tři konkrétní činnosti, a to na systém vyhledávání pracovníků, na průběh jejich příjmu a následně na jejich adaptaci do pracovního prostředí.

V případě prvním bylo zjištěno, že společnost nemá zavedený žádný systém pro vyhledávání pracovníků. To probíhá pouze nahodile, dle potřeb a zadávání inzerátů provádí buďto jednatelka společnosti nebo vedoucí výroby (podle hledané pozice – THP, dílna). Komunikaci s potencionálními uchazeči má pak na starost asistentka jednatelky. Často tak dochází k tomu, že inzerát není dostatečně publikován, neví se o něm a vedoucí pracovníci jsou zahlceni jinými povinnostmi a nemohou se tak tomuto naplno věnovat.

Další úskalí přišlo v oblasti příjmu nových pracovníků. Ukázalo se, že ani v tomto případě nefunguje žádná metodika či systém, podle kterého by personalistka postupovala. Příjem je prováděn na základě zaběhlých aktivit a často tak dochází k tomu, že v rámci kumulace s jinými činnostmi personalistky dojde k chybám při přípravě jednotlivých dokumentů či k jejich úplnému vynechání. To vše má pak vliv na efektivitu fungování tohoto úseku a zároveň i na první pocity nového zaměstnance, kterému proces příjmu může připadat zmatečný.

V souvislosti s příjmem se pak autorka zaměřila i na samotnou problematiku následné adaptace nových pracovníků. Zde je nutné konstatovat, že nefunguje naprosto žádný předepsaný systém či postup, který by předepisoval kroky, jakými při adaptaci postupovat. Je to znovu na invenci jednotlivých vedoucích pracovníků, kteří tuto činnost provádí podle zaběhnutých pravidel. Tím však dochází k tomu, že nový pracovník může získat nedostatečné nebo naopak zkreslené informace, které se pak mohou velmi zásadně odrazit na jeho pracovním výkonu a dalším působení ve společnosti.

V rámci kapitoly aktuální personální situace pak bylo pomocí grafického znázornění představeno aktuální složení zaměstnanců ve společnosti, a to dle pohlaví. Jak se dalo předpokládat, převážnou většinu zaměstnanců tvoří právě muži. Následně byl znázorněn vývoj přijímaných pracovníků, a naopak odcházejících pracovníků, a to vše v období let 2016 až 2021. Pro lepší přehlednost bylo provedeno i měření fluktuace ve stejném období. Závěrem se pak autorka zaměřila na konkrétní důvody k ukončení pracovního poměru, které mohou mít vliv či vycházet z nedostatečné adaptace. Zaměření proběhlo konkrétně pak na roky 2019 a 2020, které vykazovaly největší úbytek zaměstnanců a jako hlavní důvod k odchodu v obou případech byla dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Společnost bohužel nemá (ani nepožaduje) vyplnění žádného dotazníku při uvádění důvodu k odchodů, ale dá se předpokládat, že pracovníci nejsou s prací či fungováním ve společnosti spokojeni, a tak hledají jinde. Otázkou zůstává, zda by se tomu dalo předejít v případě, že by společnost měla zaveden kvalitní plán adaptace.

Všechny tyto problematické činnosti se rovněž odrazili i ve SWOT analýze, která naráží na nedostatečné zaměření v oblasti příjmu a následné adaptace nových pracovníků. V případě příjmu je to zejména nefunkční proces, neexistující metodiky a nevyužívání spolupráce s Úřadem práce či s odbornými školami. V souvislosti s adaptací je to pak neexistující proces či plán adaptace.

Pojmy příjem zaměstnanců a jejich následná adaptace spolu velmi úzce souvisí. Pro specifické potřeby společnosti se však autorka rozhodla projekt rozdělit na dvě samostatné projektové části, kde první z nich se zaměří právě na aktivity spojené se zlepšením příjmu nových zaměstnanců a druhá pak na jejich následnou adaptaci.

11 PROJEKT SE ZAMĚŘENÍM NA ZLEPŠENÍ PŘÍJMU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

První část projektu se zaměří, jak už napovídá samotný název, na aktivity, které pomohou zlepšit příjem nových zaměstnanců. Z provedených analýz v praktické části lze vyvozovat, že právě v příjmu zaměstnanců vidí autorka této diplomové práce největší slabinu a je tak třeba na něm pracovat a zdokonalovat jej. Projekt bude zaměřen na dvě hlavní aktivity, a to na vyhledávání nových zaměstnanců a následně také na vytvoření samostatné metodiky postupů pro příjem nového zaměstnance. Každý návrh na zlepšení mimo svého popisu, časového harmonogramu a hodnocení rizik bude obsahovat rovněž i ekonomické zhodnocení.

11.1 Úvod a cíle projektu

Činnost spojená s příjmem nových zaměstnanců je jednou z činností, na kterou se společnost PILANA Wood nezaměřuje v dostatečné míře. Ať už je to z důvodu časových možností zodpovědného zaměstnance personálního úseku, nedůslednost ze strany vedení či nedostatečná motivace ke změně. Projekt, který bude zaměřen právě na tuto problematiku, pomůže nalézt nové možnosti a díky nimž bude pak pro vedení snadnější vytvoření postoje a případně navázat na další řešení této problematiky v praxi. Mezi navrhovanými aktivitami v rámci tohoto projektu bude představena placená a neplacená forma zveřejňování volných nabídek práce při prvotním hledání nových pracovníků. Druhá pak bude zahrnovat vytvoření konkrétní metodiky postupů a zaškolovacího plánu nového zaměstnance.

Prvotním krokem bude definování cíle celého projektu, tedy konkrétního popisu, z jakého důvodu bude projektu realizován. Následně budou rozepsány jednotlivé naplánované aktivity pro každou z oblastí, které budou obsahovat návrhy a doporučení, jak s nimi pracovat. Poté bude připraven časový plán realizace celého projektu a zhodnocena rizika, se kterými se můžeme během realizace potýkat. Na závěr pak proběhne finanční zhodnocení jak jednotlivých aktivit, tak i celého projektu jako takového a budou v krátkosti doporučeny vhodné možnosti ve vztahu k finančnímu zatížení v případě realizace.

Cíl projektu bude definován na základě pravidla SMART, které je podle Hradilové, Bočkové (2016, s. 153) jednou z nejlepších pomůcek pro správnou formulaci cílů, a to nejen v projektovém řízení. Správně definovaný cíl tedy musí být S specifický, M měřitelný, A akceptovatelný, R realistický a T – testovatelný / termínovaný.

Hlavním cílem tedy bude za dobu jednoho roku zlepšit proces příjmu nových pracovníků do společnosti PILANA Wood, a to formou využití personálních agentur, webů práce a navázáním spolupráce s odbornými školami tak, aby docházelo k ročnímu nárůstu o minimálně 30 nových zaměstnanců v jejich celkovém počtu. I přes to, že rok 2021 přinesl větší nárůst zaměstnanců, aktuální situace na trhu práce však nutí všechny podniky, aby vyhledávání a samotnému příjmu věnovali dostatečnou pozornost. Pro lepší přehlednost je v tabulce níže uveden přehled počtu přijatých zaměstnanců za dobu šesti let.

Tabulka 2 Počet přijatých zaměstnanců v letech 2016–2021

Pohlaví	Rok					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ženy	4	3	6	5	6	11
muži	16	10	10	6	16	36

Zdroj: Vlastní zpracování

11.2 Vyhledávání nových zaměstnanců

První z aktivit je zaměření se na vyhledávání nových zaměstnanců, které úzce souvisí s jejich následným příjmem. Jedná se o primární činnost, která může zajistit společnosti nové zaměstnance s potřebnou kvalifikací a vzděláním tak, aby bylo možné neustále zvyšovat výkonnost společnosti a dodržovat předepsanou kvalitu. V dnešní době se můžeme setkat s nepočteným množstvím různých možností a návrhů pro hledání nových zaměstnanců a jedním z nejčastějších se z aktuálního pohledu jeví právě internet a sociální sítě. Je to právě internet a sociální sítě, které nyní hýbou světem a zejména pro mladé lidi je to jedna z nejrozšířenějších forem pro komunikaci a vyhledávání informací. Ohlédnutím se několik desítek let zpátky bychom zjistili, že dříve byly informace s lístečky či plakáty o volných pracovních místech vyvěšovány na veřejných nástěnkách, v novinách, místním rozhlasu nebo pouze v prostorách Úřadu práce. Nyní je to mnohem jednodušší a práci je tak možné nalézt z pohodlí domova, a to pomocí několika jednoduchých kliknutí na webovém prohlížeči.

V souvislosti s potřebami společnosti a zároveň s přihlédnutím k finanční zátěži jsou navržené aktivity rozděleny na neplacenou a placenou formu. V případě neplacené podoby je to využití spolupráce s Úřadem práce a zároveň navázání spolupráce s odbornými školami. Naopak placená forma představuje využití moderních personálních agentur a webů pro přípravu náborové kampaně či ke zveřejňování pracovních míst.

11.2.1 Neplacená forma – spolupráce s ÚP a odbornými školami

Jednou z možností využití nabídky pracovních míst a tím zlepšit příjem zaměstnanců je vytvoření pevné spolupráce s Úřadem práce. Dosud společnost PILANA Wood komunikovala s touto institucí pouze v souvislosti s administrativními záležitostmi a jen zřídka využívala možnost zveřejňování nabídek pracovních míst. Úřad práce nabízí nejen zveřejňování pracovních míst na svém webovém portále, ale rovněž i na svých nástěnkách v prostorách sídla. Mimo výše zmíněné také může nalézt zaměstnance s potřebnou kvalifikací, a to díky zajišťování rekvalifikačních kurzů.

Vlivem aktuální situace ve světě také dochází k přílivu občanů z Ukrajiny do České republiky, kteří mimo domov hledají i práci. Ačkoliv nevíme, jaké trvání bude mít tato vzniklá situace, je v současné době možné, díky spolupráci s Úřadem práce, zaměstnat právě i tyto pracovníky. Dle průzkumu a osobní komunikaci autorky této práce přímo s pověřenými pracovníky z ÚP, se jedná z převážné většiny o muže s technickým zaměřením, které je možné zaměstnat okamžitě. V souvislosti se schválením tzv. lex Ukrajina v březnu tohoto roku mají lidé z Ukrajiny v ČR stejné postavení, jako cizinci ze států mimo Evropskou unii s trvalým pobytem v ČR, a to i spolu s volným přístupem na trh. Ukrajínští lidé s vízem mohou tedy pracovat bez pracovního povolení, avšak zaměstnavatel musí jejich smlouvu ohlásit právě na Úřadu práce. (Průvodce podnikáním, © 2022)

Mezi další neplacenou formu vyhledávání nových zaměstnanců je navázání spolupráce s odbornými školami v okolí. V rámci okresu Kroměříž je možné oslovit Střední školu – Centrum odborné přípravy technické v Kroměříži (SŠ COPT), která nabízí jak učební obory s maturitou, tak bez maturity s technickým zaměřením. Obecně ve Zlínském kraji je to pak dále Střední průmyslová škola polytechnická či Střední průmyslová škola ve Zlíně. Díky kontaktu a následné spolupráci by mohla společnost PILANA Wood přijmout na praxi či praktickou výuku žáky z učebních či maturitních oborů, kteří by následně po úspěšném zapracování a ukončení studia mohli získat pracovní místo, a tak uplatnění v oboru. Společnost by si tak mohla „vychovávat“ a zajišťovat průběžný příliv nových zaměstnanců v produktivním věku.

11.2.2 Placená forma – spolupráce s marketingovou agenturou, portály práce

Výše navržené aktivity nevyžadovaly vynaložení téměř žádných nákladů a směřovaly z větší části na obsazení pozic technického charakteru, tedy dělníků. Následující návrh představuje oslovení personální agentury, která se přímo specifikuje na přípravu náborové kampaně a na

placené webové stránky, které zveřejňují pracovní místa. Na první pohled se může zdát, že využití těchto aktivit nebude mít žádný význam a vytvoření například kampaně zvládne v rámci svých kompetencí asistentka. Je třeba vzít do úvahy, že hlavní náplní činností těchto agentur je právě zaměřování se na vyhledávání správných zaměstnanců, a pro tento účel mají vytvořeny své plány a postupy a stojí na pevných základech. Oproti zpracování současnou asistentkou je tady velká pravděpodobnost úspěchu.

Pro účely této diplomové práce autorka oslovila společnost WEBMIUM, se kterou společně připravila možný návrh řešení náborové kampaně konkrétně na sociální síti Facebook, kterou zvolila jako nejrozšířenější. Mimo Facebook by byla nabídka volných pracovních míst také propojena na webové stránky společnosti PILANA Wood. Agentura WEBMIUM by pak prováděla zprávu, reporting, pravidelnou optimalizaci a tvorbu reklamních sdělení. Konkrétní nabídka spolupráce je ve zkrácené verzi přiložena jako příloha P V a P VI v části příloh této diplomové práce. (WEBMIUM, © 2021)

Mezi další placenou formu zařadila autorka použití oficiálních webů, které se zabývají zveřejňováním pracovních nabídek a ty pak následně tyto inzeráty dávají do povědomí. Velkou výhodou je neskutečný rozsah, které tyto weby mají a díky nimž se pak nabídka promítá jako reklama na různých stránkách prohlížeče či je automaticky odesílána zájemcům o práci v databázích, které si agenturní weby vytvářejí. Pro účely této práce byly nezávazně osloveny webové portály, zabývající se touto činností, které jsou notoricky všem uživatelům internetu velmi známé. Jedná se o weby Jobs.cz, Tip-Práce.cz a Profesia.cz. Všechny zmíněné nabízejí velmi podobné služby v rámci uveřejnění pracovních nabídek, náhledy do databází či zpracování reportů. V rámci svých služeb však každý z webů disponuje jiným dosahem v oslovení potenciálních uchazečů, což z velké podstaty ovlivňuje i cenu v případě rozhodnutí o využití spolupráce.

Pro realizaci obou těchto aktivit by byl ve společnosti vyčleněn pracovník (případně přijat nový – dle ekonomických propočtů návratnosti), který by zajišťoval neustálou komunikaci jak s Úřadem práce, personální (marketingovou) agenturou, tak zároveň nastavoval podmínky se zvolenou střední školou. Do projektu by pak dále byli zahrnuti další pracovníci ze souvisejících úseků, jakožto jednatelka společnosti, ředitel, personalistka, pracovník školení BOZP a PO, vedoucí výrobního úseku a díleňští mistři.

11.3 Vytvoření metodiky postupů při příjmu nového zaměstnance

Další z navržených aktivit je vytvoření konkrétní metodiky pro příjem zaměstnance. Při analyzování aktuální personální situace ve společnosti PILANA Wood se ve spoustě případů naráželo na to, že personální útvar funguje na základě zaběhlých (automatizovaných) činností. Díky změnám souvisejících s legislativou či v rámci indispozice kompetentního pracovníka však může docházet k tomu, že nebudou splněny některé z povinných činností při příjmu nového pracovníka, dojde k chybám v přípravě podkladů či k ohrožení osobních údajů nově přijímaného pracovníka. Na základě toho je tedy další částí projektu vytvoření konkrétní metodiky a zaškolovacího plánu pro nové zaměstnance, aby bylo možné eliminovat případné problémy či rizika a zvýšit tak efektivitu práce.

11.3.1 Příprava metodiky

Společně s personalistkou společnosti byly vytypovány jednotlivé dílčí činnosti, které předcházejí samotnému nástupu do zaměstnání a dále pokračují do samotného dne příjmu. Mezi tyto můžeme zahrnout prvotní komunikaci s uchazečem a informování o detailech nástupu, vytvoření složky, přípravu smlouvy, přijímacího dotazníku, platového výměru a prohlídky u závodního lékaře. I když se na první pohled zdá, že se jedná o převážně jednoduché zaběhlé činnosti, při denních povinnostech může docházet ke stresu a chaosu, které tento proces mohou negativně ovlivnit či narušit.

Pro účely této práce a zároveň pro využití ve společnosti byl vytvořen návrh této metodiky a úkolem bude jí implementovat do běžného fungování společnosti v případě příjmu nového člověka. Z důvodu velikosti je metodika součástí samostatné přílohy P VII v kapitole přílohy této diplomové práce. Jedná se o souhrnný přehled, který popisuje jednotlivé kroky při příjmu, po jejímž vyplnění bude vložena do osobní složky zaměstnance, díky čemuž bude urychlen a zefektivněn proces při vyhledávání případných informací. Společnost PILANA Wood eviduje většinu informací o svých zaměstnancích právě v osobních složkách a v menším množství pak v online databázích. Při otevření této složky pak personalistka dostane okamžitý přehled o tom, jak probíhá proces přijetí a co je případně ještě třeba zařídit. Autorka této práce do budoucna doporučuje tuto metodiku převést do online podoby a databáze v případě aktualizací personálních funkcí v novém informačním systému.

11.4 Časový harmonogram

V následující první tabulce můžeme vidět časový harmonogram jednotlivých činností spojených s prvním návrhem pro vyhledávání nových zaměstnanců, a to formou neplacené podoby. Jedna z prvních činností zahrnuje navázání spolupráce s ÚP, a to formou osobní schůzky s pověřeným pracovníkem úřadu a za účasti jednatelky, případně ještě doplněna o doprovod asistentky. Na společné schůzce se dohodne forma možné spolupráce a následně probíhá průběžná aktualizace pracovních nabídek, jehož aktuálnost hlídá asistentka a případné aktualizace a zveřejňování má pak na starost pověřený pracovník z ÚP. V případě, že se vedení společnosti rozhodne i pro variantu zaměstnat pracovníky z Ukrajiny, proběhne nejprve administrativní příprava ze strany personalistky společně s pracovníkem ÚP, kde budou stanoveny administrativní kroky a následně proběhnou potřebné formalities spojené s přijetím a školením.

Při navázání spolupráce se SŠ proběhne nejprve oslovení jednotlivých škol v okolí (Zlínský kraj) a následná domluva na osobní schůzce s ředitelem školy. Při schůzce, na které by byli přítomni jak ředitel školy, tak i jednatelka a vedoucí výroby společnosti, by byly nastaveny konkrétní požadavky pro spokojenost obou stran. Jakmile dojde k podepsání smlouvy, absolvují vybraní studenti nejprve školení o BOZP a PO pověřeným pracovníkem společnosti a následně nastoupí do výrobního prostoru, kde je bude mít na starost jak vedoucí výroby, tak hlavní mistr.

Tabulka 3 Harmonogram pro neplacenou formu aktivit

	Činnost	Měsíce												Kompetentní osoba
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Neplacená forma	Navázání spolupráce s ÚP													asistentka / jednatelka
	Aktualizace pracovních nabídek													asistentka / ÚP
	Příprava na zaměstnání pracovníků z Ukrajiny													personalistka / ÚP
	Školení pracovníků z Ukrajiny (BOZP a PO)													personalistka, vedoucí výroby, mistr
	Přijetí a pusobení pracovníků z Ukrajiny													pracovník BOZP a PO
	Navázání spolupráce se střední školou													jednatelka / vedoucí výroby
	Dohodnutí podmínek, podepsání smlouvy													asistentka / jednatelka
	Školení studentů SŠ (BOZP a PO)													pracovník BOZP a PO
	Pusobení studentů (praxe, brigády)													vedoucí výroby / mistr

Zdroj: Vlastní zpracování

V dalším harmonogramu můžeme vidět časový plán jednotlivých činností, které souvisí s návrhem pro vyhledávání nových zaměstnanců, v tomto případě však s využitím placené podoby. Jestliže by se společnost rozhodla pro tvorbu náborové kampaně, nejprve by proběhlo oslovení jednotlivých agentur formou poptávky, pro kterou by byl zpracován konkrétní plán. Pro vytvoření konkrétního plánu a strategie je doporučeno uskutečnit osobní jednání, na kterém bude možné upřesnit nedostatky a vše důkladně zvážit a prostudovat. Hlavním rozhodovacím faktorem bude v tomto případě cena, která bude reflektována v závěru této kapitoly. Z důvodu dlouhodobějšího charakteru spolupráce by byla následně podepsána smlouva s vybranou agenturou na dobu trvání jednoho roku. Po tomto kroku už by následovalo spuštění samotné náborové kampaně a průběžné měsíční reporty realizované agenturními pracovníky. Ze strany společnosti by se pak na celém procesu podílela zejména jednatelka a její asistentka (popřípadě personalistka).

Pokud by se však vedení společnosti rozhodlo využít pouze možnost zveřejňování volných pracovních míst formou zpoplatněných webových portálů, probíhal by sled všech činností obdobně, jako v předchozím případě. Nejprve by tedy byly osloveny konkrétní portály, byl nastaven systém spolupráce a zveřejnění a v neposlední řadě i cena za poskytnuté služby. Jako kompetentní osoby ze strany společnosti by i v tomto případě byly jednatelka, asistentka (popřípadě personalistka)

Na úplně závěr by proběhlo zhodnocení celého procesu vybraných činností, a to jak v případě neplacených, tak i placených forem aktivit. Pomocí technicky brainstormingu a analýzy získaných dat z reportů by pak vedení společnosti společně s personalistkou mohli zhodnotit vhodnost a efektivitu vybraných činností a jejich další využití do budoucnosti.

Tabulka 4 Harmonogram pro placenou formu aktivit

	Činnost	Měsíce												Kompetentní osoba	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
Placená forma	Komunikace s agenturou	■													asistentka
	Vytvoření konkrétního plánu	■													asistentka / agentura
	Podepsání smlouvy		■												jednatelka / agentura
	Realizace náboru na Facebooku			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	agentura
	Průběžné podávání reportů			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	asistentka / jednatelka
	Oslovení portálů	■													asistentka
	Zpracování návrhů pracovní nabídky	■													zaměstnanci portálu
	Oficiální objednávka		■												jednatelka / portál
	Zveřejňování nabídek, reporty			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	asistentka / portál
	Zhodnocení výsledků													■	vedení společnosti / personalistka

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední tabulka v této podkapitole pak shrnuje činnosti týkající se tvorby a implementace metodiky pro personální úsek. Před zpracováním metodiky je třeba shromáždit všechny důležité podklady a informace, následuje její samotné zpracování a poté kontrola ze strany personalistky (případně i jednatelky). Z důvodu prozatímního plánu využití ve fyzické verzi by byl proveden tisk v rámci vlastních tiskáren společnosti. Poté už by nic nebránilo tomu, aby byla metodika implementována do praxe a využívána. Rozhodně se ani v tomto případě nesmí zapomenout na zhodnocení, rozepsat její silné a slabé stránky a případně provést úpravy podle zjištěných nedostatků při jejím využívání.

Tabulka 5 Harmonogram přípravy metodiky

Činnost	Měsíce												Kompetentní osoba	
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
Příprava podkladů														asistentka / personalistka
Zpracování metodiky														asistentka
Kontrola														personalistka
Tisk (vlastní)														asistentka
Využívání metodiky														personalistka
Zhodnocení														personalistka / jednatelka

Zdroj: Vlastní zpracování

11.5 Zhodnocení rizik

Následující podkapitola tohoto projektu pomůže shrnout nejdůležitější rizika, které mohou vznikat při jeho realizaci. I přes to, že může být plán projektu připraven do posledního detailu, nesmí se opomíjet rizika, jež jsou spojena s každou činností. Je to právě analýza rizik, která pomůže určit pravděpodobnost, s jakou může daná situace nastat a díky tomu riziku předcházet. Analýza by měla splňovat tři důležité vlastnosti, a to transparentnost, jasnost a opakovatelnost. Je žádoucí, aby kdykoliv bylo možné stejným způsobem vyhodnotit další zjištěná či vzniklá rizika a zároveň provést (i opakovaně) analýzu rizik s využitím úplně stejné metodiky. (BRAIN TOOLS, © 2014-2022)

V dalších krocích bude tedy nejprve nastavena metodika úrovní pro pravděpodobnost výskytu rizika a následnému významnosti dopadu. Úroveň, jinak řečeno významnost rizika, pak získáme součinem úrovně pravděpodobnosti výskytu a významnosti dopadu. (D*P). Poté budou zvoleny kategorie rizik a jejich číselná vyjádření. Výstupem této analýzy rizik musí být zhodnocení veškerých zjištěných rizik a snaha o snížení jejich výskytu či úplnou eliminaci. (BRAIN TOOLS, © 2014-2022)

Pro tuto diplomovou práci byla vytvořena jednotná metodika, která bude využita v případě obou navrhovaných projektů. V části zhodnocení rizik v dalším pokračování druhého samostatného projektu je tedy žádoucí se odkazovat na tuto aktuální kapitolu a v ní navržené tabulky pro jednotlivé škály (úrovně) rizik.

Pro jednoduchost a přehlednost byla navržena škála hodnocení na čtyřech úrovních, a to jak pro pravděpodobnost, tak i pro významnost dopadu rizika. Následující tabulky znázorňují zvolené úrovně, jejich popis a v případě kategorie i prioritu rizika.

Tabulka 6 Úrovně pravděpodobnosti výskytu a významnosti dopadu rizik

Riziko - pravděpodobnost výskytu		Riziko - významnost dopadu	
Úroveň	Popis	Úroveň	Popis
1	vyloučená	4	neodvratný
2	možná	3	velmi významný
3	pravděpodobná	2	drobný
4	zcela jistá	1	zanedbatelný

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 Kategorie rizika

Kategorie rizika	
Priorita	Číselné vyjádření
A (nízké riziko)	1 - 4
B (střední riziko)	5 - 8
C (vysoké riziko)	9 a více

Zdroj: Vlastní zpracování

Zhodnocení rizik bylo provedeno v rámci obou aktivit projektu a jeho konkrétní výsledek je součástí Tabulky 8. V případě aktivity získávání zaměstnanců se jako nejrizikovější řadí nedostatečná komunikace s Úřadem práce. Člověk bohužel není neomylný, a právě komunikace bývá častým problémem ve více oblastech. Je to právě lidský faktor, díky kterému může docházet ke špatnému toku informací a na základě toho pak nefungují předem domluvené činnosti. Tento problém může vzniknout jak na straně asistentky ve společnosti, tak i zástupců z ÚP. V některých případech se stává, že jsou to právě pracovníci z ÚP, díky jejichž laxnímu přístupu nejsou dotahovány všechny úkoly do jejich konce.

Dalším méně závažným rizikem je pak případná indispozice pracovníka na ÚP. Koncepce fungování pracovníků na ÚP je založena na přidělení konkrétního úkolu konkrétnímu pracovníkovi. V případě, že dojde k indispozici jednoho pracovníka, je zároveň „ohrožen“ i úkol a chvíli trvá, než se najde náhrada. Dochází pak k tomu, že náhradnímu zaměstnanci se musí znovu vysvětlovat nastavená pravidla spolupráce. V rámci ÚP spadá do méně závažných rizik kvalifikace vybraných uchazečů. I když ÚP nabízí možnost rekvalifikačních kurzů, tak jsou lidé, kteří jich nevyužívají a se svou dosavadní kvalifikací (v aktuálním případě nejvíce kuchař/číšník) se hlásí na technické pozice ve strojírenském průmyslu. Pro společnost to pak vyžaduje zbytečný čas a náklady věnované zácviku, které v některých případech mohou být kontraproduktivní z důvodu následného odchodu pracovníka ze zaměstnání.

Při spolupráci se středními školami pak může vznikat riziko v malém počtu studentů daného oboru, jakožto i nezáměr o učební obory. Jak už v této práci bylo řečeno, aktuálním trendem je po střední škole začít studovat školu vysokou a zájem o učební obory je bohužel v tomto případě na ústupu. Může tedy docházet k tomu, že i přes podepsanou smlouvu o poskytování praxe či brigád není do společnosti vyslán ze školy žádný ze studentů z důvodu nedostatečného obsazení v oboru či dokonce z nezájmu ze strany studentů.

S dalším rizikem se pak společnost může potkat v případě, že se rozhodne zaměstnat pracovníky z Ukrajiny. Tento problém však spadá do nízkého rizika. Předpokladem je, že právě uprchlíci z Ukrajiny budou mít chuť a zájem pracovat, nikoliv se vystavovat problémům a potížím. V souvislosti s jejich zaměstnáním však může nastat, že začnou svou práci odbývat, budou vytvářet záměrnou absenci nebo naopak dostanou povolávací rozkaz do vojenské služby na Ukrajinu a bude třeba najít náhradu na jejich pracovní místo.

V případě personální či marketingové agentury autorka zmiňuje riziko související s jejich zánikem, které by narušilo připravenou náborovou kampaň a znamenalo by i finanční ztrátu.

Pro aktivitu spojenou s vytvořením metodiky byly vytipovány dvě vysoká rizika. Jedním z nich je problém s dodržováním předepsaných postupů v metodice. Je potřeba, aby byl ponechán čas na implementaci této metodiky a personalistka se naučila jí naplno využívat. Dalším je pak zmíněna neochota ze strany zaměstnance. Nebývá pravidlem, že každý nově příchozí zaměstnanec je pečlivý a svědomitý, může tak docházet k tomu, že nedoloží potřebnou dokumentaci (například zápočtový list z přechozího zaměstnání) nebo zapomene na termín vstupní lékařské prohlídky a musí se znovu objednávat.

Navazujícím rizikem v rámci využívání metodiky, tentokrát ve středním riziku, je výměna pracovníka na personálním úseku. V tomto případě bude nutné nového zaměstnance proškolit a ukázat, jakým způsobem má s metodikou pracovat tak, aby byla co nejefektivněji využívána. Do středního rizika je ještě zahrnutý problém, který by mohl nastat při vzniku nových směrnic souvisejících s příjmem nového zaměstnance. Kdyby takováto situace, v souvislosti se změnou Zákoníku práce nastala, bylo by třeba metodiku aktualizovat.

Jako jedním z nejnižších rizik se jeví její nedostatečnost. Metodiku můžeme považovat za tzv. „živý materiál“, který bude třeba v průběhu dále rozvíjet a doplňovat jí podle zjištěných skutečností z praktického využívání. Do budoucna vzniká i možnost převedení metodiky do elektronické verze, pomocí které by došlo ke zefektivnění a rychlosti procesu příjmu nových zaměstnanců do společnosti.

Tabulka 8 Analýza rizik projektu příjmu nových zaměstnanců

	Rizika	Pravděpodobnost výskytu	Významnost dopadu	Úroveň rizika	Priorita
Získávání zaměstnanců	Komunikace s ÚP	4	4	16	C
	Indispozice pracovníka na ÚP	2	3	6	B
	Kvalifikace uchazečů	3	2	6	B
	Malý počet studentů, nezáměr	2	3	6	B
	Problémy s pracovníky z Ukrajiny	2	2	4	A
	Zánik personální agentury	2	2	4	A
Metodika	Nedodržování metodiky	3	4	12	C
	Výměna personálu	2	3	6	B
	Vznik nových směrnic	2	3	6	B
	Nedostatečnost metodiky	2	2	4	A
	Neochota ze strany zaměstnance	3	4	12	C

Zdroj: Vlastní zpracování

11.6 Finanční náročnost projektu

Závěrečnou kapitolou prvního projektu zaměřeného na příjem zaměstnanců bude provedeno ekonomické zhodnocení a popsána finanční náročnost jednotlivých navržených aktivit. V případě získávání nových zaměstnanců se výdaje budou týkat pouze oblasti „placené formy“. Zmíněná neplacená forma obsahuje pouze mzdové náklady na zaměstnance společnosti (asistentka), která však tuto činnost bude provádět v rámci své pracovní náplně a není tak třeba zahrnovat do samostatných výdajů. Práce prováděná ze strany ÚP a SŠ je rovněž brána v rámci svých kompetencí a navázání vztahů. Do přehledu výdajů nebude zahrnuta ani příprava a tisk metodiky. Vytvoření a strukturu metodiky budou provádět opět pracovníci v rámci svých pracovních povinností (v tomto případě se stává součástí aktivit při zpracovávání této diplomové práce). Tisk pak bude realizován v rámci vlastních tiskáren a výdaje jsou brány jako naprosto zanedbatelné.

Konkrétní přehled výdajů na placenou formu získávání nových zaměstnanců je součástí Tabulky 9. Jedná se o aktuální ceny, které byly jednotlivými weby a agenturou potvrzeny. Při konkrétním výběru se vedení organizace musí rozhodnout podle skutečné potřeby obsazení daného pracovního místa (zejména, když se jedná o manažerské pozice), jakou částku je ochotna investovat. Je také třeba vzít v potaz rozsah jednotlivých nabízených služeb, jakožto i velikost rozsahu oslovených lidí na internetu. Jako jeden z nejlépe hodnocených portálů s nejširším rozsahem a zároveň i nejvyšší cenou je Jobs.cz. Autorka této práce doporučuje zamyslet se i nad náborovou kampaní na Facebooku, která rozšíří povědomí na aktuálně nejvíce využívaných sociálních sítí.

Tabulka 9 Výdaje na spolupráci s agenturou a portály práce

Popis	Cena bez DPH za měsíc	Cena bez DPH za rok
Náborová kampaň na Facebooku	4 950 Kč	59 400 Kč
Sourcing personální agentury	6 125 Kč	73 500 Kč
Zveřejnění izerátu (Jobs.cz)	8 400 Kč	100 800 Kč
Zveřejnění izerátu (Profesia.cz)	1 990 Kč	23 880 Kč
Zveřejnění izerátu (TIP-PRACE.CZ)	3 890 Kč	46 680 Kč

Zdroje: BRAIN TOOLS, © 2014-2022; Jobs.cz, © 1996–2022;

Profesia, © 1997-2022; TIP-PRACE.CZ, © 2004–2022

12 PROJEKT SE ZAMĚŘENÍM NA ZLEPŠENÍ PROCESU ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Druhá část projektu se v tomto případě zaměří na zlepšení činnosti adaptace nových pracovníků. Znovu se jedná o oblast, ve které můžeme najít velmi velká slabá místa a ty je třeba, za účelem dlouhodobé stabilizace personálního zajištění a snižování fluktuace ve společnosti, do budoucna eliminovat. I v rámci tohoto projektu se bude jednat o navržení dvou aktivit. V prvním případě je to vytvoření plánu adaptace spolu s informačním letákem a v případě druhém pak uskutečnění dvou akcí, jejíž příprava v této diplomové práci poslouží jako podklad pro jejich uskutečnění v praxi. U každé z aktivit nebude ani tady chybět kromě nastavení časového harmonogramu i zhodnocení rizik a předpoklad finanční náročnosti projektu, který jak čtenáře této práce, tak i vedení společnosti PILANA Wood bude zajímat, a to konkrétně v případě pořádání akcí.

12.1 Úvod a cíle projektu

Proces adaptace je ve společnosti PILANA Wood je jednou velkou neznámou. Při provádění konkrétního průzkumu fungování personálního úseku bylo zjištěno, že ani v minulosti nebyl nikdy vytvořen a z toho důvodu nemůže být ani ve společnosti zlepšován. Právě absence adaptačního plánu je jednou z nejpalcivějších oblastí personálního úseků, která sebou nese následné problémy v oblasti přehledů zaškolování, nedostatečné informovanosti nově příchozích zaměstnanců, jejich špatné orientaci v areálu společnosti či neznalosti svých nadřízených pracovníků. Tyto pak mohou vést k nízké výkonnosti v práci a případně i k obecné nespokojenosti pracovníka, která se pak může projevit buďto hledáním nového pracovního místa a jeho následným odchodem nebo záměrnou absencí ve formě pracovní neschopnosti.

V rámci projektu této diplomové práce tedy budou navrženy dvě konkrétní aktivity, které personálnímu úseku pomohou ke vzniku adaptačního procesu a zařazení do praktického využívání na nově příchozích (případně i stálých) zaměstnancích. Jednou z prvních a primárních aktivit je navržení plánu adaptace s konkrétními činnostmi, se kterým souvisí i následné vyplnění a zpětná vazba pomocí hodnotícího formuláře. Pro ucelený přehled o školení a zaučení pak bude vytvořen samostatný zaškolovací plán, připraven zvlášť pro pracovníky THP a zvlášť pro dílnu. Nejednotnost zaškolovacího plánu je dána jiným typem školení a aktivitami pro různé pracovníky. Mimo tyto dokumenty bude ještě vytvořen samostatný informační leták o společnosti, který dostane každý nově příchozí zaměstnanec.

Další navržená, v tomto případě podpůrná, aktivita souvisí s uspořádáním dvou akcí. Jedná se o akci Team Building, která jednak pomůže s adaptací nově příchozích zaměstnanců tak i ke zvýšení angažovanosti stálých pracovníků. Mezi další akcí pak bude zmíněn Den otevřených dveří, jehož uskutečnění sebou může nést dva dopady. Jedním z nich je pozitivní vliv na adaptaci a v případě druhém je to právě zvýšení povědomí o společnosti a využití této akce pro oslovení nových potencionálních zaměstnanců.

Hlavní cíl tohoto projektu je opět definován, jako tomu bylo v předchozím případě, podle pravidla SMART. Cílem je tedy za dobu jednoho roku zlepšit adaptaci nově příchozích pracovníků, v případě stálých zaměstnanců zlepšit jejich angažovanost, a to pomocí zpracování a zavedení plánu pro adaptaci, zpracování informačního letáku a uskutečnění navržených akcí a pokračovat tím tak v trendu snižování míry fluktuace ve společnosti alespoň o 5 % za rok.

12.2 Adaptační proces

Jak už bylo několikrát zmíněno, proces adaptace nových pracovníků ve společnosti probíhá pouze formou nějakých zaběhlých činností jednotlivých vedoucích pracovníků (mentorů). Jejich cílem a snahou je v co nejkratším čase představit nově příchozím jejich pracovní náplň a zařadit je do běžného provozu. Chybí však konkrétní struktura a náplň, která by zajišťovala plynulý chod seznamování nového zaměstnance s fungováním ve společnosti a jeho následném začleňování do pracovního kolektivu. Autorka práce shledává právě tuto část jako největší slabé místo celého personálního úseku, na které je potřeba se zaměřit.

Jsou to právě první dny, které mohou rozhodnout o tom, jestli se zaměstnanci ve společnosti bude líbit a zůstane nebo se naopak bude poohlížet po jiném místě. Po prvotním kontaktu na osobním pohovoru je to právě adaptace, která v tomto procesu hraje obrovskou roli a má nedoceněný význam. Při zavedení určité metody adaptace, která sebou ponese předpis jednotlivých kroků, bude docházet i ke zefektivňování pracovních postupů a činností mentorů, kteří jsou v prvních dnech za nového zaměstnance zodpovědní. Právě mentorům tento systém pomůže při představování důležitých faktů a zajistí, že novému pracovníkovi bude sděleno vše potřebné pro jeho další působení ve společnosti. Zavedení adaptace přinese zároveň i psychickou pohodu a klid mentorům, kteří tuto činnost provádí současně se všemi svými dalšími pracovními povinnostmi.

První část projektu adaptace tedy bude zahrnovat dvě důležité aktivity. Jednou z nich je vytvoření plánu adaptace s konkrétními činnostmi a časovým rozvržením. Pro účely rekapitulace pak bude zpracován hodnotící formulář, který zajistí přehled o splnění všech kroků a zároveň i shrnutí získaných poznatků ze strany mentora. Jako samostatný formulář pak bude vypracován zaškolovací plán, který mimo specifické činnosti, které se vážou k dané pracovní pozici bude obsahovat předepsaný výčet a absolvování povinných školení. Přehledy a náplně školení jsou pak v kompetenci bezpečnostního pracovníka pro zajišťování BOZP a PO, který si vytváří vlastní evidenci, jež je vázána na oficiální předpisy a zákony.

Druhou aktivitou bude vytvoření informačního letáku, který dostane každý nově příchozí zaměstnanec. Ten bude obsahovat nejdůležitější informace o společnosti a seznam nejčastějších dotazů, které nového pracovníka zajímají v prvních dnech. Z důvodu odlišnosti informací budou tyto letáky opět vytvořeny zvlášť pro kategorii pracovníků THP a zvlášť pro dílnu.

12.2.1 Plán adaptace

V následující podkapitole se tedy zaměříme na vytvoření konkrétního plánu adaptace. Pro efektivní práci je nejprve potřeba dát dohromady seznam veškerých činností a informací, které je třeba pracovníkovi předat. Při stanovování a nastavování činností je důležité, aby byli přítomni i zodpovědní pracovníci (mentori), kteří mají nového zaměstnance na starost a mohou tak sdělit úskalí či konkrétní tipy, které v průběhu praxe zjistili. Je třeba věnovat přípravě náležitou pozornost a nezapomenout na žádný detail.

Po sepsání všech činností je důležité, aby byly správně časově seřazeny a nedocházelo tak ke střetům mezi nimi. Právě časové rozmezí dává přehled o tom, kolik času je na danou činnost potřeba a jakým způsobem provést uspořádání tak, aby docházelo k jeho co nejefektivnějšímu využití. Každá činnost obnáší jinou časovou náročnost, a i v tomto případě je žádoucí, aby se na přípravě podíleli kompetentní pracovníci, kteří mohou nastavit konkrétní časová rozmezí na jednotlivé úkoly.

V rámci výčtu činností je pak třeba určit zodpovědného pracovníka za každou oblast. Je žádoucí, aby dotyčný pracovník věděl, co předepsaná činnost obnáší, má tedy teoretický přehled o dané problematice a zároveň ve společnosti působí více než rok. Doporučuje se vyvarovat tomu, kdy zaučování či představování by prováděl pracovník, který je na své funkci pouze krátkou dobu a nedisponuje ještě dostatečným množstvím informací. Vedlo by to pak ke zkreslování informací a následným chybám při pracovním výkonu.

Pro účely této diplomové práce a případně následném využívání v praxi byl vytvořen návrh plánu adaptace s konkrétními činnostmi, časovým rozvržením a přehledu zodpovědných osob. V tomto případě je vytvořen jednotný plán pro pracovníky THP i dílny, který v rámci zapracování pak bude rozdělen pouze drobnými dílčími činnostmi, které jsou mezi jednotlivými pozicemi odlišné. V rámci jeho přípravy bylo vycházeno ze zjištěných skutečností přímo ve společnosti PILANA Wood.

Tabulka 10 Návrh plánu adaptace

Doba	Činnost	Mentor
1. den	Administrativa spojená s příjmem	personalistka
	Přivítání (úvod)	vedoucí pracovník / mistr
	Prohlídka areálu a jednotlivých budov	mistr
	Představení spolupracovníků	mistr / asistentka
	Představení pracovního místa	mistr / asistentka
	Představení chodu ve společnosti	mistr / asistentka
1. týden	Školení BOZP a PO a další přidružená	bezpečností pracovník
	Představení společnosti	bezpečností pracovník
	Organizace společnosti, politika, cíle, jakosti	bezpečností pracovník
	Seznámení z interní a externí dokumentací	bezpečností pracovník
	Výrobní sortiment, produktová strategie	bezpečností pracovník
	Výběr pracovního oděvu a bot	asistentka MTZ
	Přidělení OOPP	asistentka MTZ
	Nastavení účtů pro IS, PC	pracovník IT
	Školení pro využívání PC	pracovník IT
	Školení pro konkrétní obsluhovaný stroj	mistr
2.-3. týden	Pracovní činnost pod dohledem	mistr
	Průběžná hodnocení	mistr / vedoucí pracovník
	"Kolečko" činností	mistr / vedoucí pracovník
4.-11. týden	Samostatná práce pracovníka	mistr / vedoucí pracovník
	Účasti na nových školeních, poradách	mistr / vedoucí pracovník
12. týden	Hodnocení, kontrola zaškolovacího plánu	mistr / vedoucí pracovník

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka představuje návrh plánu adaptace ve společnosti. V rámci prvního dne nového pracovníka na pracovišti jsou to činnosti spojené s příjmem (viz samostatně popsáno v případě prvního projektu), následuje přivítání, prohlídka celého areálu a jednotlivých budov společnosti. Následně je nový zaměstnanec představen svým spolupracovníkům a uveden do pracovního kolektivu. Na závěr prvního dne pak proběhne představení konkrétního pracovního místa a seznámení se s chodem firmy. Většinu těchto činností

obstarávají nejčastěji personalistka, asistentka, vedoucí pracovník či mistr (podle zaměření). Při přípravě na adaptaci v jednotlivých činnostech je důležité, abychom pracovníka nezahltili informacemi hned první den a byl tak schopen vstřebávat další poznatky po dobu trvání adaptace.

V průběhu prvního týdne pak z převážné většiny probíhá školení pracovníka, a to v oblastech BOZP a PO a dalších specifických školení, které jsou zapotřebí při vykonávání dané pozice. Zároveň se školením probíhá představení samotné společnosti, jejich cílů, politiky, jakosti a seznámení se s interní a externí dokumentací. Tyto kroky zajišťuje pracovník pro bezpečnost. Před vstupem do pracovního prostředí je zaměstnanci přidělen pracovní oděv, obuv a OOPP, jejíž výdej a evidenci zajišťuje asistentka MTZ. Každému novému pracovníkovi v dílenském provozu jsou při přijetí přiděleny pracovní kalhoty, triko, pracovní obuv a osobní ochranné prostředky dle požadavků na pracovní místo (brýle, rukavice, návleky, ...).

Jestliže nový pracovník k výkonu své práce bude potřebovat PC, proběhne nastavování účtů, instalace a školení na užívání ze strany pracovníků informačních technologií, kteří fungují jako samostatná společnost v přímo v areálu sídla. V případě dílenských profesí pak probíhá představení a školení na konkrétní obsluhovaný stroj, a to buďto mistrem či vedoucím dané směny. Jedná se o obsluhu pájecích automatů, brusky, frézy, laser, na jejichž obsluhu je třeba absolvovat nařízená školení.

V období 2. a 3. týdne je pak nový pracovník zařazen do pracovního procesu pod dohledem mistra či vedoucího pracovníka, který zároveň provádí průběžná hodnocení vykonané práce a přístupu k přiděleným úkolům. Součástí činností zejména v dílenském provozu je i tzv. „kolečko činností“, kde si nový pracovník při výkonu své práce má možnost vyzkoušet obsluhu na různých typech strojů a zařízení a jiné procesy výroby. Tím i daný mentor může zhodnotit, v jaké části výrobního procesu je pracovník nejlepší a rozplánovat podle toho jeho další práci a zaměření. V případě pracovníků THP tuto aktivitu ne lze realizovat nelze.

V průběhu dalších týdnů pak nový pracovník pracuje na zadaných úkolech samostatně. Zúčastňuje se případně nových školení, porad, jednání, a to vše za účasti svého mentora. Na konci zkušebního období je pak navrženo provést celkové hodnocení pracovního výkonu a zkontrolovat plnění zaškolovacího plánu. Společně s pracovníkem se pak domluví na dalším postupu v jeho pracovní kariéře či zařazení.

Mimo plánu adaptace byl také vytvořen tzv. zaškolovací plán, který obsahuje již konkrétní vtypované činnosti v souvislosti se školením. V tomto případě je však vytvořen odděleně opět pro kategorii pracovníku THP a dílnu, protože se značně odlišuje od typů školení a specifikacemi při praktickém výcviku. Pro lepší přehlednost je plán zpracován do jednotlivých tabulek vždy s názvem aktivity, konkrétním popisem činnosti, termínem a požadovaným plněním. Mezi jednotlivé části se řadí nástupní školení a seznámení s interní a externí dokumentací. Poté následuje praktický výcvik, který je rozdělen na zácvik na pracovištích a výcvik práce s PC a obsluhou strojů. Na konci každého z plánů jsou pak ponechána místa pro doplnění data a podpis zodpovědných pracovníků (nadřízený, zaškolovací pracovník a školitel). Z důvodu obsáhlosti je zaškolovací plán vložen do samostatných příloh P VIII a P XI této diplomové práce.

Posledním vytvořeným podkladem, který se váže k adaptačnímu plánu, je hodnotící formulář. I přes to, že se může zdát, že k tomuto účelu postačí výše zmíněný zaškolovací plán, je třeba vzít do úvahy, že ten disponuje pouze předpisem činností a aktivit, ale hodnocení jako takové neobsahuje. Vedoucí mentor může při jeho vyplňování použít jak slovní hodnocení, tak i pomoci škálového hodnocení (1 nejlépe, 5 nejhůře). Někomu se může zdát, že je tento formulář pro hodnocení nadbytečný a nemá žádnou váhu. Díky jeho využití v praxi však může být velmi nápomocný při rozhodování, zda s daným pracovníkem ukončit spolupráci nebo v ní dále pokračovat. Zároveň je díky tomu možné sledovat profesní vývoj zaměstnanců, zejména absolventů a tento hodnotící formulář po několika letech případně ze strany vedení aktualizovat. Z důvodu rozsáhlosti je tento návrh na hodnotící formulář opět součástí samostatné přílohy P X na konci této diplomové práce.

12.2.2 Informační leták

Myšlenka, vedoucí k vytvoření informačního letáku, vychází z nedostatečné informovanosti zaměstnanců ve společnosti. Většinu informací noví zaměstnanci získávají dosud pouze formou rozhovorů s vedoucím pracovníkem či kolegy na pracovišti. Díky tomu však dochází k situacím, že jsou některé informace zkreslené, nepřesné či dokonce lživé, což může mít nepříznivý vliv na další vývoj pracovníka a náladu v pracovním kolektivu. Společnost dosud nikdy neměla žádnou informační brožuru se základními informacemi o společnosti, kterou by bylo možné novým zaměstnancům předat. Většina pozornosti je ve společnosti zaměřena spíše na samotnou výrobu, vývoj a prodej a aktivity spojené s dostatečnou informovaností nových pracovníků (obecně všech zaměstnanců) nejsou považovány za primární. Základní informace o společnosti, jako je představení, sídlo a kontakty, je tak možné najít pouze

na webových stránkách. Ostatní si musí nový zaměstnanec zjistit sám, a to oslovením pracovníce na personálním útvaru, vedoucího pracovníka či kolegů. Tento proces získávání informací však může mít nepříznivý vliv jak na psychickou pohodu nového pracovníka, který se musí stále ptát a něco zjišťovat, tak i na vedoucí pracovníky, které bude neustálé dotazování odvádět od rozdělané práce a způsobí tak snížení koncentrace.

Pro výše zmíněné důvody byl zpracován návrh na informační leták. Při posouzení informací, které je třeba v letáku obsáhnout, byly opět zpracovány dvě varianty, a to pro pracovníky THP a pro dílnu. Jako primární jsou v letáku vedeny údaje, jako název, sídlo a jména vedení společnosti. Bohužel se v praxi stává, že ani po roce působení ve společnosti pracovníci v dílenském provozu neznají jména jednatelů. Potom jsou to důležité kontakty na pověřené pracovníky, které v obou případech zahrnují personalistku, samostatně pro THP je to pak kontakt na ředitele společnosti a IT oddělení a u dílny zahrnuje kontaktní údaje na vedoucího výroby a údržbu.

PILANA WOOD
Nádražní 804 IČ: 25327933
768 24 HULÍN DIČ: CZ25327933

CO VÁS MŮŽE ZAJÍMAT PRVNÍ DNY...?

- Evidence pracovní doby – probíhá pomocí čipu, pracovní doba je dána smlouvou
- Osamostatnění přechátek v práci – kontaktovat nadřízeného
- Nárok na dovolenou – 25 dní
- Čerpání dovolené – po zkušební době
- Nárok na stravenky – ihned po nástupu dojde k vystavení stravenkové karty
- Pracovní úraz – vždy nahlásit a zapsat do knihy úrazů

VEDENÍ SPOLEČNOSTI
Ing. Kateřina Pilátová, jednatelka
Ing. Robert Plaček, majitel

DŮLEŽITÉ KONTAKTY

Vlasta Motalová, personalistka
+420 573 328 237
motalova@pilana.cz

Vladimír Bergman, ředitel
+420 573 328 254
bergman@pilana.cz

IT oddělení
+420 573 527 828
it@pilana.cz

ADAPTAČNÍ PROCES

Vášim osobním PRŮVODCEM během adaptačního procesu bude:

Lucie Smolková
+420 727 967 184
smolkova@pilana.cz

Školení BOZP a PO a dalších přidružených školení zajišťuje:

Pavel Haderka
+420 573 328 225
haderka@pilana.cz

**Celozávodní lékař
Zdravotní středisko Tlumačov**
Dolní 95, 763 62 TLUMAČOV
+420 577 928 050
+420 604 699 881

Po dobu celého pracovního dne je v kuchyňce na pracovišti k dispozici voda, káva a čaj s neomezeným odběrem.

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 8 Návrh informačního letáku pro THP

Samostatnou část letáku tvoří zmínka o adaptačním procesu. V případě obou variant je představen průvodce (mentor), který nového pracovníka bude mít v prvních dnech na starost. Mimo konkrétního jména je uveden i kontakt ve formě telefonního čísla a e-mailu, aby v případě potřeby mohl nový pracovník svého mentora kontaktovat a informovat

o případném dění (absence v práci, problém na pracovišti, ...). Součástí je i kontakt na bezpečnostního pracovníka, který má ve společnosti na starost veškerá školení a zároveň slouží jako hlavní kontakt při nahlašování případného úrazu na pracovišti.

Poslední součást letáku zahrnuje nejčastější dotazy, které pracovníka mohou zajímat první dny po nástupu do zaměstnání. Jedná se zejména o oblast pracovní doby, dovolené či nároku na stravenky. Dále mimo webové stránky obsahuje leták i kontakt na celozávodního lékaře, u kterého probíhá jak vstupní, tak i periodická zdravotní prohlídka.

Tento leták by dostal každý nově příchozí zaměstnanec, a to ve formátu A4 přehnutý na třetiny. Součástí druhé strany letáku by pak byl plán areálu společnosti či plán hlavní dílny (podle pracovního zařazení). Leták by rovněž bylo možné upravit do formy plakátu a umístit jej na nástěnky jednotlivých výrobních a administrativních prostor společnosti tak, aby bylo možné na ně vždy nahlédnout, například v případě hledání kontaktu. Na obrázku 8 je možné vidět grafický návrh letáku ve zmenšené verzi, z důvodu velikosti a čitelnosti jsou však obě verze letáků včetně návrhů plánu areálu a hlavní dílny součástí příloh této práce. Konkrétně se jedná o přílohy v rozmezí P XI až P XIV.

12.3 Uspořádání akce

Druhou z aktivit, spojenou se zlepšením adaptace, bude v tomto projektu uspořádání akce. V souvislosti s návrhy se v tomto případě jedná pouze o podpůrnou aktivitu, jejíž uskutečnění nebude mít vliv pouze na samostatnou adaptaci jako takovou, ale rovněž na angažovanost stálých pracovníků či oslovení nových. Realizování akcí můžeme brát za jednorázovou činnost s krátkodobou možností působení. Oproti ostatním navrženým aktivitám však vyžaduje dostatečný časový prostor pro jejich přípravu a rovněž jsou spojeny se značnou finanční náročností. I přes to je však třeba, aby byly tyto akce brány v potaz, protože i díky jednorázovému charakteru mohou mít značný dopad na fungování nových a současných zaměstnanců a pomohou vytvořit přátelské pracovní prostředí.

První z navrhovaných akcí je tzv. Team Building, tedy akce zaměřená na stmelování a upevňování kolektivu. Zároveň sebou nese i prvky pro zlepšení adaptace nových pracovníků a zlepšení psychické pohody v pracovním kolektivu. Druhou z akcí je pak Den otevřených dveří společnosti, která může ovlivnit jak adaptaci, tak zlepšení vztahů na pracovišti. Uspořádání této akce může mít i pozitivní vliv na přechodí projekt spojený s příjmem nových zaměstnanců, a to díky zvýšení povědomí o společnosti a prohlídce areálu. U obou z těchto akcí dojde ke skutečné realizaci, a to v připravených termínech.

12.3.1 Team Building

Akce Team Building, jinak řečeno upevňování kolektivu, vznikla v souvislosti s aktuálním personálním dění ve společnosti. V rámci THP totiž dochází ke větší obměně zaměstnanců a jsou obsazovány jak současné pozice, tak zároveň vytvářena i zcela nová pracovní místa. Na současných pozicích budou nahrazeni aktuálně 2 noví pracovníci, zatímco nově vznikající pozice zahrnují přijetí minimálně 3 až 4 nových lidí. Potřeba vytváření nových pracovních míst je dána zejména neustále se zvyšující výkonností výroby, objemem přijatých objednávek a s tím spojená kumulace činností a špatná zastupitelnost současných zaměstnanců. Organizace této akce tak může pomoci v upevnění dosavadního pracovního kolektivu a zároveň k adaptaci a začlenění nově přijatých zaměstnanců.

Místem pro uspořádání byl zvolen Rekreační areál Pod Šaumburkem v oblasti Hostýnských vrchů, jehož umístění v přírodě naprosto vyhovuje potřebným podmínkám pro realizaci. Akce proběhne ve dnech čtvrtek a pátek, kdy ve čtvrtek zaměstnanci po pracovní době vyzvedne objednaný autobus a v pátek v dopoledních hodinách je opět doveze zpátky do areálu společnosti. Hlavní náplní bude společný program vytvořený animátory, který zahrnuje výšlap na Kelčský Javorník a následné aktivity v týmu. Právě díky těmto aktivitám se zejména noví pracovníci budou mít příležitost lépe poznat, bude docházet ke spolupráci jednotlivých týmů, a tak vytvořena pohodová atmosféra. V závěru dne proběhne společná večeře formou rautu a následná večerní zábava. Pozvánka na akci je součástí samostatné přílohy P XV této práce.

12.3.2 Den otevřených dveří

Naopak akce Den otevřených dveří je cíleně zaměřena jak na všechny pracovníky společnosti THP a dílny a jejich rodinné příslušníky, přátelé a známé. Můžeme říci, že je to i prostředek pro nábor nových zaměstnanců, který souvisí se zvýšením povědomí o společnosti jako takové a s případným příjmem nových zaměstnanců.

V rámci akce bude zpřístupněn vstup do jednotlivých výrobních částí a budov společnosti, jak dílna, expedice či administrativní budova. Součástí dne bude komentovaná prohlídka jednotlivých fází výroby pilových kotoučů od dovezení materiálu, až po zabalení a expedici. V průběhu trvání akce bude rovněž zajištěno pro všechny návštěvníky občerstvení a pro děti pak balónky a skákací hrady. Plakát je součástí samostatné přílohy P XVI této práce.

Uspořádání obou akcí je i reakcí na dosavadní situaci spojenou s COVID-19 a tím se pokusit o návrat do běžného fungování.

12.4 Časový harmonogram

Časový harmonogram bude pro lepší orientaci a přehlednost zpracován na dvě samostatné tabulky jednotlivých aktivit. V první tabulce je časový přehled sledu činností, které souvisí s vytvořením adaptačního plánu, zaškolovacího plánu a hodnotícího formuláře

Tabulka 11 Harmonogram adaptačního procesu

	Činnost	Měsíce												Kompetentní osoba
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Adaptační proces	Vytipování činností													vedoucí pracovní/mistr
	Určení časového rámce													vedoucí pracovní/mistr
	Zpracování do tabulky													asistentka
	Konkretizace činnosti													vedoucí pracovní/mistr
	Příprava zaškolovacího plánu													asistentka
	Příprava hodnotícího formuláře													asistentka
	Závěrečná kontrola													vedoucí pracovní/mistr
	Tisk													asistentka
	Využívání v praxi													personalistka
Informační leták	Vytipování informací												asistentka	
	Grafická příprava												asistentka	
	Zpracování rámce												asistentka	
	Překlopení do plakátu												asistentka	
	Zajištění tisku												asistentka	
	Umístění na nástěnky												asistentka	
	Využívání v praxi												personalistka	

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě obou aktivit zahrnuje úvodní práce vytipování konkrétních činností, které budou součástí adaptačního plánu. Jak již bylo řečeno v odstavcích výše, tento krok je velmi důležitý a neměl by se v žádném případě uspěchat. Následně se určí časový rámec a proběhne zpracování do tabulky, díky čemuž pracovníci získají ucelený přehled a mohou tak provádět případné úpravy. Jakmile proběhne konkretizace jednotlivých činností začíná se s přípravou zaškolovacího plánu a hodnotícího plánu. V tomto případě se i na zpracování podílí asistentka. Závěrem je třeba provést kontrolu všech vytvořených podkladů z hlediska úplnosti a právnosti před samotným tiskem, který si bude společnost realizovat sama. Poté už zbývá je vytvořenou metodiku adaptace uvést do praktického užívání.

Proces vytváření informačního letáku pak zajišťuje sama asistentka, což zahrnuje grafickou přípravu a zpracování konkrétního rámce. Následně je oslovena tiskárna pro realizaci tištěné verze ve variantě A4 i A3. Skládaná verze letáku je pak umístěna na personálním úseku, kde jí dostávají nově příchozí pracovníci a plakáty jsou rozmístěny na nástěnkách v jednotlivých výrobních i administrativních provozech společnosti.

V následující druhé tabulce jsou pak shrnuty veškeré činnosti potřebné k tomu, aby bylo možné realizovat akci. Protože se v obou případech jedná o přípravu akce, která sebou nese společné prvky, je převážná většina úkolů totožná a liší se pouze konkrétním zaměřením či dodavatelem.

Tabulka 12 Harmonogram uspořádání akce

	Činnost	Měsíce												Kompetentní osoba
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Team Building	Oslovení a objednávka areál	■	■											asistentka
	Oslovení a objednávka animátoři	■	■											asistentka
	Oslovení a objednávka dopravce	■	■											asistentka
	Potvrzení nabídek			■										asistentka
	Zpracování pozvánky			■										asistentka
	Rozeslání pozvánky				■									asistentka
	Evidence přihlášených					■								asistentka
	Realizace						■							asistentka
	DOD	Oslovení a objednávka Catering	■											
Oslovení a objednávka hrad		■												asistentka
Objednávka balónků		■												asistentka
Příprava plakátů			■	■										asistentka
Propagace plakátů				■	■	■								asistentka
Úklid a příprava prostor				■	■	■								mistři výroby
Příprava LASER						■								mistři výroby
Realizace							■							asistentka

Zdroj: Vlastní zpracování

Kompletní přípravu akce Team Building má na starost asistentka, která zajišťuje veškeré potřebné kroky k její realizaci. Nejprve je třeba, aby proběhlo oslovení dodavatelů, v rámci této akce je to areál Pod Šaumburkem, animátorská společnost a autobusový dopravce. Jakmile jsou dopřesněny detaily a schválená objednávka je zpracována a následně elektronicky rozeslána pozvánka na e-mailové adresy všech pracovníků THP. Před uskutečněním akce je v kompetenci asistentky evidovat přihlášené účastníky a počet upřesňovat v souvislosti se zajištěným programem a občerstvením.

Přípravu a organizaci další akce Dne otevřených dveří zajišťuje opět z velké většiny asistentka za pomoci mistrů a pracovníků ve výrobě. První kroky vedou k oslovení a objednání občerstvení přes cateringovou agenturu, služeb v podobě skákacích hradů a zajištění výrobu balónků. Poté jsou připraveny plakáty, které jsou publikovány v celém areálu, na jednotlivých provozech, webu společnosti, tak zároveň i v periodiku města Hulín. Minimálně týden před uskutečněním je také třeba uklidit výrobní prostory a přilehlý venkovní areál, tak, aby bylo všude čisto. Závěrečným krokem je vytipování materiálu (plechu) pro vypalování upomínkových předmětů na výsekovém laseru.

12.5 Zhodnocení rizik

V následujících odstavcích budou v krátkosti shrnuta rizika jednotlivých aktivit v projektu, která mohou nastat při jejich realizaci. Vzhledem k tomu, že zpracování rizik bylo součástí i předchozího projektu, bude i v tomto případě využita stejná metodika nastavení úrovně pravděpodobnosti výskytu rizika a významnosti dopadu rizik, stejně tak jako kategorizace rizika. Pro každou navrženou aktivitu opět proběhne samostatné zpracování rizikové analýzy ve formě tabulky.

První tabulka zhodnocení rizik, která se týká aktivity spojené s vytvořením adaptačního plánu a informačního letáku, už na první pohled ukazuje, že jako nejvyšší riziko při realizaci by vzniklo v případě, že by nebyl dodržován předepsaný proces adaptace. Docházelo by tak opět znovu k nekonzistenci předávaných informací, které by vedlo zpátky na začátek celého procesu zavádění adaptačního plánu. Druhým největším rizikem je pak případný výpadek mentora, který může zapříčinit výpadky při plnění zaškolovacího plánu a nedostatečné proškolení nového pracovníka.

Tabulka 13 Analýza rizik pro vytvoření adaptačního procesu

Rizika	Pravděpodobnost výskytu	Významnost dopadu	Úroveň rizika	Priorita
Nedodržování předepsaného procesu adaptace	3	4	12	C
Neochota spolupracovat	2	3	6	B
Chybné rozvržení plánu a přesycení	2	3	6	B
Výpadek mentora	3	3	9	C
Neaktuální informace v letáku	2	2	4	A

Zdroj: Vlastní zpracování

Do středního rizika jsou pak zahrnuty aktivity spojené s neochotou spolupracovat, a to jak na straně nových, tak i stálých zaměstnanců. V tomto riziku může zároveň dojít i k chybnému rozvržení plánu adaptace, a tak k přesycení informací. To je třeba pečlivě sledovat a plán přizpůsobovat zjištěným skutečnostem. V případě zjištění nadbytku předávaných informací je potřeba vytipovat konkrétní oblasti a tyto upravit tak, aby docházelo k předávání pouze potřebných (nikoliv nadbytečných) informací. Nízké riziko pak vzniká v případě zjištění neaktuálních informací na letáku, ty je však možné obratem doplnit či upravit bez větších problémů.

Další tabulka zmiňuje rizika spojená s realizací jednotlivých akcí. Můžeme vidět, že nejvyšším rizikem v rámci porovnání obou akcí je riziko právě v případě Dne otevřených dveří, které vychází z nezájmu ze strany zaměstnanců. Akce se koná o víkendu a existuje tak velká pravděpodobnost, že lidé budou odjíždět mimo svůj domov a akci tak nenavštíví.

Všechna zmíněná rizika v případě pořádání akce Team Building jsou zařazeny do střední závažnosti. I v případě této akce se objevuje problém ze strany účasti zaměstnanců. Dále jsou to rizika spojená s poskytováním služeb na straně dodavatele, jako hotel (havárie vody, elektřiny, ...), indispozice animátorů (nemoc) či provozní problémy na straně autobusového dopravce (technická závada).

Tabulka 14 Analýza rizik pro realizaci akcí

	Rizika	Pravděpodobnost výskytu	Významnost dopadu	Úroveň rizika	Priorita
Team Building	Malé množství přihlášených účastníků	2	3	6	B
	Provozní problémy v hotelu	2	4	8	B
	Indispozice animátorů připravující program	2	4	8	B
	Provozní problémy na straně dopravce	2	3	6	B
	Zrušení akce (COVID-19)	2	4	8	B

	Rizika	Pravděpodobnost výskytu	Významnost dopadu	Úroveň rizika	Priorita
DOD	Nezájem zaměstnanců o akci (víkend)	3	4	12	C
	Výpadek dodavatele občerstvení	2	3	6	B
	Výpadek zajiřovatele skákacího hradu	2	2	4	A
	Škoda v prostorách dílny	2	4	8	B
	Zrušení akce (COVID-19)	2	4	8	B

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě akce DOD je pak za střední závažnost rizika považován výpadek dodavatele občerstvení, který může zapříčinit problémy spojené s vyhledáváním a oslovováním nového. Dále je to možná škoda, která může nastat v prostorách výrobní dílny. I přes to, že bude většina strojů oddělena páskou a nebude možná žádná manipulace, očekává se, že na akci bude spousta dětí, a tak je třeba předpokládat i se vznikem této situace. Cílem však bude této události v co největší možné míře předcházet.

Společným středním rizikem pro obě akce je spojeno s jejich zrušením, které ovlivňuje pandemie COVID-19. Nedokážeme bohužel dopředu odhadnout, jak se bude vyvíjet jeho situace a jakým způsobem na něj bude reagovat vláda v rámci nastavování opatření.

12.6 Finanční náročnost projektu

Poslední závěrečná kapitola tohoto druhého projektu bude věnována finančnímu zhodnocení obou navrhovaných aktivit. První tabulka je věnována výdajům spojeným s vytvořením adaptačního procesu ve společnosti, zahrnující adaptační plán, závěkový plán a hodnotící formulář. V rámci této aktivity jsou vyčíslené pouze výdaje, které jsou spojené s nákladem na tisk informačního letáku a plakátu. Ostatní činnosti, jakožto přípravy a zpracování, mentoring, hodnocení, probíhají v rámci pracovní náplně jednotlivých pracovníků a jsou tak součástí samostatných mzdových nákladů. Tisk připravených dokumentů, jako závěkový plán a hodnotící formulář bude prováděn na vlastní tiskárně společnosti, kde tisk představuje drobnou nevýznamnou výdajovou položku. Nejprve byla oslovena tiskárna s poptávkou na tisk verze informačních letáků a plakátů a následně na to zpracován konkrétní cenový návrh. Pro potřeby společnosti vystačí v první fázi tisk 75 kusů letáků a 30 kusů plakátů.

Tabulka 15 Nabídka na tisk informačního letáku a plakátu

Počty	Černobílý tisk (ks)	Barevný tisk (ks)	Počty	Černobílý tisk (ks)	Barevný tisk (ks)
Oboustranný tisk A4 (do 50 ks)	8,90 Kč	9,50 Kč	Tisk plakátu A3 (do 20 ks)	18,50 Kč	19,40 Kč
Oboustranný tisk A4 (51-75 ks)	6,23 Kč	6,63 Kč	Tisk plakátu A3 (21-40 ks)	19,00 Kč	19,40 Kč
Oboustranný tisk A4 (76-100 ks)	4,79 Kč	5,15 Kč	Tisk plakátu A3 (41-60 ks)	12,90 Kč	13,40 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, TISKOMIL, © 2011

Tabulka 16 Výdaje na tisk informačního letáku a plakátu

Popis	Cena/ks	Počet kusů	Celkem
Tisk oboustraně A4 lesklý papír (170 g/m ²)	6,63 Kč	75	4 975 Kč
Perforace stran a přehyb	1,20 Kč	75	90 Kč
Tisk A3 lesklý papír	19,40 Kč	30	582 Kč
Celkem	-	-	5 647 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěrečné tabulky projektu a zároveň celé této diplomové práce zahrnují výdaje pro realizaci jednotlivých akcí. Jedná se o zhodnocení, které bude zajímat zejména vedení společnosti z důvodu vyčlenění finančních prostředků. Je třeba vzít do úvahy, že se jedná o jednorázové aktivity uskutečňované jednou za rok.

V důsledku opatření spojených s pandemií COVID-19 společnost za poslední 3 roky nemohla pořádat žádnou akci takového charakteru, zároveň nevznikaly náklady na účastech na veletrzích a výstavách, proto se dá předpokládat, že nastavený rozpočet s výdaji na jednotlivé akce bude pro vedení společnosti přijatelný. Výše výdajů je určena dle skutečných osobních, e-mailových či telefonických nabídek autorky této diplomové práce s vybranými dodavateli.

Tabulka 17 Výdaje na realizaci akce Team Building

Popis výdaje	Cena bez DPH/osoba	Předpokládaný počet účastníků	Cena celkem
Doprava (autobus)	250 Kč	38	9 500 Kč
Ubytování	510 Kč		19 380 Kč
Animační program	790 Kč		30 020 Kč
Večerní raut	840 Kč		31 920 Kč
Degustace piva	350 Kč		13 300 Kč
Nápojový bar	1 000 Kč		38 000 Kč
Snídaně	150 Kč		5 700 Kč
Celkem			

Zdroj: Vlastní zpracování; Pod Šaumburkem, © 2022

Tabulka 18 Výdaje na realizaci akce DOD

Popis výdaje	Cena bez DPH
Propagace	1 700 Kč
Balónky a jejich nafouknutí	5 100 Kč
Skákačí hrady	4 500 Kč
Upomínkové předměty (plech)	2 000 Kč
Občerstvení	70 000 Kč
Celkem	83 300 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

13 SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Vytvořením dvou samostatných částí projektu se autorce podařilo navrhnout možná řešení v rámci problematiky v oblasti příjmu a následné adaptace nových pracovníků. V případě prvního projektu se zaměřila na samotný příjem a s ním související postupy a metodiku. Aktivity se opíraly v první řadě o systém vyhledávání nových zaměstnanců, kde byly navrženy placené a neplacené formy využití. V rámci neplacené varianty je to spolupráce s Úřadem práce a se středními odbornými školami. Placená varianta pak obnáší kooperaci s personální a marketingovou agenturou a weby práce. Pro zlepšení procesu zaměřeného na příjem nových zaměstnanců jako takový pak byla vytvořena metodika postupů, která zahrnuje potřebné kroky a zároveň bude sloužit k evidenci jednotlivých údajů v evidenční složce zaměstnance.

Druhá projektová část se pak zabývala aktivitami, které povedou ke zlepšení adaptace ve společnosti. Byla to právě neexistence adaptačního procesu, která se ukázala jako velkým slabým místem ve společnosti. Jako primární autorka navrhla vytvoření procesního plánu a s ním souvisejícího zaškolovacího plánu a hodnotícího formuláře. Mimo tyto podklady vznikla myšlenka informačního letáku pro nově příchozí zaměstnance, který by shrnoval veškerá důležitá data a sdělení. V rámci této diplomové práce byly všechny tyto dokumenty zpracovány a jsou součástí samostatných příloh. Bude tedy záležet na vedení společnosti, jestli tyto podklady zařadí do praktického využívání. Druhou, v tomto případě podpůrnou aktivitou, je návrh na uspořádání dvou akcí, a to Team Building a Den otevřených dveří. Realizace těchto dvou akcí bude mít pozitivní vliv jak na zmíněnou adaptaci, v rámci akce DOD i na samotný příjem a v celkovém pohledu ovlivní angažovanost současných pracovníků ve společnosti.

Pro každý z projektů je mimo přesného popisu jednotlivých aktivit zároveň zpracován harmonogram jejich přípravy a realizace, následně zhodnocena možná rizika a v závěru i finanční náročnost. V otázce ekonomického dopadu při realizaci projektů je logicky jedním z nejdražších pořádání akcí a využití placené formy při přijímání zaměstnanců. Ostatní aktivity jsou v souvislosti s výdaji na jejich přípravu a praktické využívání téměř bez jakýchkoliv vedlejších výdajů.

ZÁVĚR

V rámci této diplomové práce byla řešena problematika spojená s příjmem a následnou adaptací nových zaměstnanců, a to konkrétně ve společnosti PILANA Wood. Úvodní část práce se opírala zejména o teoretické poznatky v souvislosti s řízením lidských zdrojů a konkrétně se zaměřila na podstatu řízení, strategii a plánování a v neposlední řadě i na postupy v oblastech získávání a adaptace nových pracovníků. Díky vytvoření teoretického základu pak bylo možné volně navázat na praktickou část, ve které tento základ tvořil opěrný bod při konkrétním zkoumání činností na personálním úseku.

Navazující praktická část vytvořila jednu z nejdůležitějších kapitol této práce. V jednotlivých podkapitolách byly popsány a charakterizovány zjištěné skutečnosti v rámci činností personální úseku. Nejdříve byl vysvětlen proces fungování úseku jako takového a poté popsán systém práce spojený se získáváním, příjmem a adaptací nových pracovníků. Při konkrétní analýze situace pomocí analýzy SWOT byla následně vytipována slabá místa, která mají značný vliv na činnost úseku a je tak třeba se na ně více zaměřit.

Na základě zjištěných skutečností pak byly v rámci projektové části navrženy dva samostatné projekty pro řešení zmíněné problematiky. První se zaměřoval na získávání a příjem nových pracovníků, a to pomocí placených a neplacených aktivit. Součástí aktivit bylo i vytvoření konkrétní metodiky pro příjem nových zaměstnanců. Druhý projekt se pak zabýval činnostmi spojenými s adaptací pracovníků. První z návrhů zahrnoval vytvoření adaptačního plánu a s ním souvisejících podkladů a informačního letáku. Další se naopak zaměřil na podpůrné aktivity, a to ve formě uspořádání dvou akcí – Team Building a Den otevřených dveří.

Pomocí navržených aktivit v jednotlivých projektech se tedy podařilo reagovat na slabá místa vyplývající z analýzy a s jejich pomocí se tak pokusit o zavedení a zároveň i zlepšení procesu příjmu a adaptace nových pracovníků. Nyní už je na vedení společnosti, jak se k těmto návrhům postaví a do jaké míry je ve skutečnosti využije. Projekty lze je v průběhu jejich realizace upravovat a doplňovat dle aktuálních potřeb. V souvislosti s touto problematikou by se společnost měla do budoucna zaměřit na konkrétní oblast rozvoje a angažovanosti svých zaměstnanců. Z pohledu vedení společnosti je třeba mít na paměti, že zaměstnanci jsou lidé, tedy živé bytosti, nejsou to stroje a zařízení, tím pádem je jako zaměstnavatel nebude mít nikdy úplně pod kontrolou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání, Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0433-8.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

COHEN, Aaron, 2003. *Multiple Commitments in the Workplace*. London: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN 1-4106-0742-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0939-0.

HARVAD BUSINESS PRESS, 2008, *Hiring an employee: expert solutions to everyday challenges*. Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing Corporation. ISBN 978-1-4221-2582-3.

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

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2016. *Projektové řízení*. Praha: Koláček Martin. ISBN 978-80-7512-431-9.

HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-161-4.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.

- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd., Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1116-x.
- MATHIS, Robert L., John Harold JACKSON a Sean VALENTINE, 2016. *Human resource management: essential perspectives*. Seventh edition. Australia: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-11524-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd., Praha: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TAYLOR, Stephen a Carol WOODHAMS, 2016. *Human resource management: people and organisations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 978-1-843-98416-0.
- TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.
- VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd., Praha: Management Press, ISBN 978-80-726-1200-0.
- VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-87829-06-6.

Elektronické zdroje:

BRAIN TOOLS, © 2014-2022. [online]. Olomouc [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/zvladani-rizik/jak-analyzovat-rizika.htm>

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 84, s. 3155–3160 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=vsechno&what=Cislo_zakona_smlouvy

Pod Šaumburkem, © 2022. Forest hotel, s.r.o. [online] Podhradní Lhota [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://podsaurburkem.cz/rekreacni-areal>

Jobs.cz, © 1996–2022. LMC s.r.o. [online]. Praha [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/>

Management Mania [online], © 2011-2016 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/trzby-sales>

Magazín, © 1996–2022. LMC s.r.o. [online]. Praha [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/onboarding-aneb-nastupni-proces-pod-palcem>

OPTIT SoftTech, © 2014–2015. *Recruitment Process Outsourcing* [online]. [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://optitsofttech.com/services.html>

PILANA Wood [online], © 2021. Hulín [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://pilanawood.cz/o-pilane>

Profesia, © 1997-2022. Alma Media [online]. Praha [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.profesia.cz/>

Průvodce podnikáním, © 2022. ČSOB. [online]. Praha [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-zamestnat-uprchliky-z-ukrajiny/>

TIP-PRACE.CZ, © 2004–2022. ALPRA. [online]. Praha [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.tip-prace.cz/>

TISKOMIL, © 2011. [online] Kroměříž [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <http://www.tiskomil.cz/>

WEBMIUM, © 2021. [online]. Praha [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.webmium.cz/>

Ostatní zdroje:

Interní materiály a informace získané ve společnosti PILANA Wood s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BI	Business Intelligence
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
DOD	Den otevřených dveří
et. al	A jiní
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
MTZ	Materiálně technické zabezpečení
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
PC	Personal Computer
PKD	Polykrystalický diamant
PO	Požární ochrana
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
SK	Slinutý karbid
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SŠ	Střední škola
THP	Technickohospodářští pracovníci
TPV	Technologický proces výroby
ÚP	Úřad práce
VTÚ	Výrobně technický úsek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces personálního plánování.....	22
Obrázek 2 Postup při obsazování volných pracovních pozic	26
Obrázek 3 Metody Sourcingu	28
Obrázek 4 Model angažovanosti.....	34
Obrázek 5 Historický pohled na společnost	38
Obrázek 6 Logo společnosti včetně výročí 85 let.....	39
Obrázek 7 Ukázka výrobního sortimentu	41
Obrázek 8 Návrh informačního letáku pro THP.....	82

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Jaké vnější podmínky zásadně ovlivňují řízení lidských zdrojů	20
Graf 2 Jaké vnitřní podmínky zásadně ovlivňují řízení lidských zdrojů	20
Graf 3 Tržby za prodej výrobků a služeb	42
Graf 4 Provozní hospodářský výsledek	42
Graf 5 Vývoj ROE	43
Graf 6 Vývoj počtu zaměstnanců.....	44
Graf 7 Přehled počtu mužů a žen v jednotlivých kategoriích.....	52
Graf 8 Vývoj přijímaných zaměstnanců v období 2016-2021 dle pohlaví.....	53
Graf 9 Vývoj odchodů zaměstnanců v období 2016–2021 dle pohlaví.....	55
Graf 10 Celkový vývoj nástupů a odchodů zaměstnanců v období 2016–2021.....	55
Graf 11 Míra fluktuace v letech 2016–2021	56
Graf 12 Přehled důvodů ukončení pracovního poměru v letech 2016–2021	59
Graf 13 Důvody ukončení pracovního poměru v roce 2019	60
Graf 14 Důvody ukončení pracovního poměru v roce 2020	61

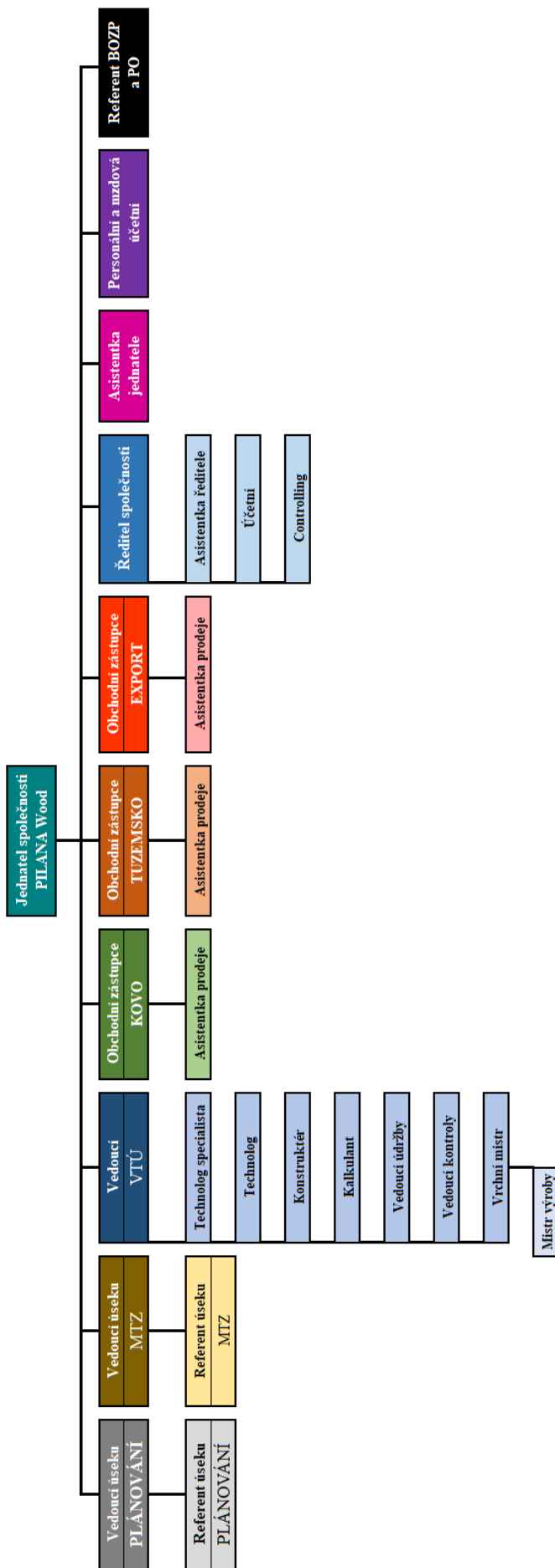
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Plán harmonogramu procesu integrace a adaptace	32
Tabulka 2 Počet přijatých zaměstnanců v letech 2016–2021	65
Tabulka 3 Harmonogram pro neplacenou formu aktivit	69
Tabulka 4 Harmonogram pro placenou formu aktivit	70
Tabulka 5 Harmonogram přípravy metodiky	71
Tabulka 6 Úrovně pravděpodobnosti výskytu a významnosti dopadu rizik.....	72
Tabulka 7 Kategorie rizika	72
Tabulka 8 Analýza rizik projektu příjmu nových zaměstnanců	74
Tabulka 9 Výdaje na spolupráci s agenturou a portály práce	75
Tabulka 10 Návrh plánu adaptace	79
Tabulka 11 Harmonogram adaptačního procesu	85
Tabulka 12 Harmonogram uspořádání akce	86
Tabulka 13 Analýza rizik pro vytvoření adaptačního procesu	87
Tabulka 14 Analýza rizik pro realizaci akcí	88
Tabulka 15 Nabídka na tisk informačního letáku a plakátu	89
Tabulka 16 Výdaje na tisk informačního letáku a plakátu	89
Tabulka 17 Výdaje na realizaci akce Team Building.....	90
Tabulka 18 Výdaje na realizaci akce DOD	90

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I:	Organizační struktura
Příloha P II:	SWOT analýza
Příloha P III:	Dotazník zájemce o práci
Příloha P IV:	Osobní dotazník
Příloha P V:	Návrh náborové kampaně WEBIUM
Příloha P VI:	Cena náborové kampaně WEBIUM
Příloha P VII:	Metodika pro přijímání zaměstnanců
Příloha P VIII:	Zaškolovací plán pro THP
Příloha P IX:	Zaškolovací plán pro dílnu
Příloha P X:	Hodnotící formulář
Příloha P XI:	Informační leták pro THP
Příloha P XII:	Informační leták pro dílnu
Příloha P XIII:	Orientační plán areálu
Příloha P XIV:	Orientační plán hlavní dílny
Příloha P XV:	Pozvánka na Team Building
Příloha P XVI:	Pozvánka na akci Den otevřených dveří

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



PŘÍLOHA P II: SWOT ANALÝZA

	<p>Pomocné (dosažení cíle)</p>	<p>Škodlivé (dosažení cíle)</p>
<p>Vnitřní původ</p>	<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <p>známá společenost po celém světě tradice výroby od roku 1934 technologické vybavení vysoká kvalita finanční stabilita</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <p>prevence údržby strojních zařízení kvalifikace pracovníků pro kovopily komunikace mezi obchodním úsekem a výrobou</p>
<p>Vnější původ</p>	<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>vstup na nové zahraniční trhy (jižní Afrika) zvýšení poptávky po kovopílech zvýšení poptávky po výrobě atypických rozměrů nové technologie inovace výroby</p>	<p>HROZBY</p> <p>vysoká konkurence ekonomická krize, válka COVID-19 nekvalitní materiál rostoucí ceny (materiál, energie, pracovní síla) nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců</p>

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK ZÁJEMCE O PRÁCI

Zájemce o práci		
1. část - uchazeč o zaměstnání		
Datum pohovoru:		
Příjmení a jméno:		
Trvalé bydliště (a případně i přechodné bydliště):		
Datum narození:		
Kontakt (telefon, email):		
Ucházím se o místo:		
Vzdělání	Druh školy	závěrečná zkouška
Jazykové znalosti / jazyk	Stupeň znalosti (hovorově, písemně, obojí)	druh zkoušky
Odborné znalosti a dovednosti (práce s PC, řidičský průkaz, zkoušky aj.)		
Praxe (firma, druh práce, doba trvání):		
Důvod odchodu ze současného zaměstnání:		
Kde jste se o nás dozvěděl/a:		
Doporučení zaměstnance:		
Představa o výdělku:		
Možnost nástupu:		
Poznámky (pro personální)		

Souhlasím s poskytnutím osobních údajů ve smyslu čl. 13 Nařízení EU 2016/679 (obecné nařízení o ochraně osobních údajů) a zároveň prohlašuji, že jsem tento osobní dotazník vyplnil/a dobrovolně, nepovinně a dle svého nejlepšího vědomí.

Datum:

Podpis uchazeče:

PŘÍLOHA P IV: OSOBNÍ DOTAZNÍK

2. část - osobní dotazník	
Rodinný stav:	
Rodné příjmení:	
Rodné číslo:	
Místo narození:	
Děti (kvůli daním, pokud nebudete uplatňovat nemusíte uvádět):	
Státní příslušnost:	
Zdravotní pojišťovna:	
Číslo účtu:	
Banka:	
Vyplňte jen v případě, že máte odpověď ANO.	
Pracoval(a) jste v EU ?	
adresa zaměstnavatele:	
cizozemské číslo pojištění:	
Pobíráte důchod ?	
Druh důchodu:	Kč: _____
Od kdy:	
Máte srážky ze mzdy ?	
Druh srážek:	Kč: _____
Od kdy:	
3. část - nástup do zaměstnání	
Termín nástupu:	
Pozice (dělník, THP)	
Profese (Obraběč CNC,	
Osobní číslo:	
Nadřazený pracovník:	
Číslo pracoviště:	
Směna:	
Zákonná školení (jeřábnik, vazač, VZV ..)	
Číslo čipu:	
Ztráta čipu (100 Kč)	Dne: _____ Podpis: _____
Šatní skříňka:	Dole: _____ Nahore: _____ Č. skříňky: _____
Kolárka:	
Velikost bot:	
Převzal OOPP:	
Chci zasílat výplatní pásku na můj email:	*NE - ANO email: _____

pozn: *nehodící se škrtněte

Souhlasím s poskytnutím osobních údajů ve smyslu čl. 13 Nařízení EU 2016/679 (obecné nařízení o ochraně osobních údajů) a zároveň prohlašuji, že jsem tento osobní dotazník vyplnil/a dobrovolně, nepovinně a dle svého nejlepšího vědomí.

Datum:

Podpis zaměstnance:

FP_32_Zájemce o práci_ZO

PŘÍLOHA P V: NÁVRH NÁBOROVÉ KAMPANĚ WEBMIUM



Návrh řešení náborových kampaní na Facebooku:

Cílem propagace náborových kampaní na Facebooku bude získání co nejvíce možných životopisů a zvýšení povědomí o Vaší firmě (značce).

Vytvoření inzerátů na facebookové stránce – „Pojďme to dát dohromady“

- Kampaň zaměříme tak, že oslovíme co nejvíce zájemců ve Zlínském kraji, kteří mají zájem o práci na pozici strojírenského dělníka.
- Proklik z kampaní bude mířit na Vaše webové stránky do sekce Kariéra.
- Vytvoříme texty, které potencionální zaměstnance zaujmou.

Co budeme potřebovat

- Nasadit facebook pixel
- Nasdílení přístupů
- Úpravu sekce Kariéra – přidat více informací o pozicích, formulář
- Detailní informace o pozicích – místo výkonu, typ úvazku, plat (pokud je to možné) atd.



PŘÍLOHA P VI: CENA NÁBOROVÉ KAMPAŇE WEBMIUM



CENA

- Cenová kalkulace na 1 měsíc pro náborové kampaně: 4 950 Kč
 - Nastavení a správa náborových kampaní
 - Vytvoření textace
 - Nasazení facebook pixelu
 - Optimalizace
- Měsíční kredit na propagaci: doporučujeme od 5 000 Kč

Navržený rozpočet je startovací a můžeme ho v čase přizpůsobit více Vaším potřebám.

*Ceny jsou uvedené bez DPH

Obsah správy:

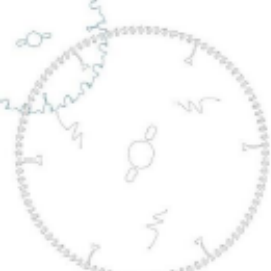


- Reporting z inzertních systémů
- Konzultace
- Pravidelná optimalizace a zvyšování výkonu účtu
- Tvorba textových a grafických reklam
- Tvorba reklamních sdělení

Spoluprací s námi získáte:

- Profesionální a individuální přístup
- Pravidelný reporting
- Odborné konzultace
- Řešení online propagace na míru
- Profesionálně nastavené kampaně



PŘÍLOHA P VII: METODIKA PRO PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

	Jméno a příjmení:	
	Datum narození:	
	Bydliště:	
	Pozice:	
	Nadřízený pracovník:	
	Datum nástupu:	
	Osobní číslo:	
ADMINISTRATIVNÍ EVIDENCE (dokumentační proces)		
DOKUMENT	✓ DOLOŽENO ✗	POZNÁMKA
Životopis	<input type="checkbox"/>
Vstupní lékařská prohlídka	<input type="checkbox"/>	datum:
Dotazník zájemce o práci	<input type="checkbox"/>
Osobní dotazník	<input type="checkbox"/>
Zápočtový list	<input type="checkbox"/>
Pracovní smlouva	<input type="checkbox"/>	typ: doba:
Mzdový výměr	<input type="checkbox"/>
Daňové přiznání	<input type="checkbox"/>	zvýhodnění (ano/ne)
Exekuce (ano/ne)	<input type="checkbox"/>
Vyživovací povinnost (ano/ne)	<input type="checkbox"/>
		
<p>PILANA Wood, s.p.a. Nádražní 804 768 24 Hulín Czech Republic</p> <p>IG: 253 27 933 zapsána u Krajského soudu v Brně odd./C, vč. 36136</p> <p>www.pilana.com www.historiepilany.cz/en</p> 		

PŘÍLOHA P VIII: ZAŠKOLOVACÍ PLÁN PRO THP

Zaškolovací plán – THP

Zaškolovaný pracovník:	
Zácvik na funkci:	
Školitel:	
Konec doby zácviku:	

Plnění

Nástupní školení:	bezpečnost práce a požární ochrana		
	školení s vnitřními předpisy firmy		
	školení řidičů referenčních vozidel		

Seznámení s interní dokumentací:	systemová dokumentace		
	směrnice		
	instrukce		

Seznámení s externí dokumentací:	technické normy k výrobku		
	katalogy a firemní materiály dodavatelů		
	dokumentace		
	návody		

Praktický výcvik			
Zácvik na pracovištích:	Termín:	Provede:	Pln.
Normy času			
Základní znalosti – stroje			
Seznámení s pracovníky			
TPV			
Plánování výroby			
Kooperace			

Praktický výcvik práce s PC a obsluha programu			
Informační systém K2	Termín:	Provede:	Pln.
MS Word, MS Excel			
EISOD, TOPs, Auto Cad, AHP Leitstand			

Seznámení pracovníka se zaškolovacím plánem provedl dne:	Podpis nadřízeného pracovníka	Podpis zaškolovaného pracovníka	Podpis školitele:

PŘÍLOHA P IX: ZAŠKOLOVACÍ PLÁN PRO DÍLNU

Zaškolovací plán – DĚLNÍCI

Zaškolovaný pracovník:	
Zácvik na funkci:	
Školitel:	
Konec doby zácviku:	

Podpis

Nástupní školení:	bezpečnost práce a požární ochrana		
	školení s vnitřními předpisy firmy		
	školení motorových vozíků		
	školení tlakových zařízení		
	školení svářečů		

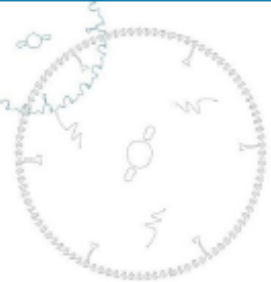
Seznámení s interní dokumentací:	systemová dokumentace		
	směrnice		
	instrukce, návodky		
	vykazování práce		

Praktický výcvik			
Zácvik na pracovištích:	Termín:	Provede:	Podpis
Práce na stroji			
Montáž			
Expedice			
Servis			
Manipulace			

Praktický výcvik práce s PC a obsluha programu	Termín:	Provede:	Podpis
Informační systém K2			
MS Word, MS Excel			
Konkrétní obsluhovaný stroj			

Seznámení pracovníka se zaškolovacím plánem provedl dne:	Podpis nadřízeného pracovníka	Podpis zaškolovaného pracovníka	Podpis školitele:

PŘÍLOHA P X: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ


	Jméno pracovníka:
	Oddělení:
	Pozice:
	Jméno mentora:
	Pozice:

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ
(hodnocení jako ve škole 1-5, 1 nejlepší, 5 nejhorší)

DOKUMENT	 HODNOCENÍ 	POZNÁMKA
Plnění adaptačního plánu	<input type="checkbox"/>
Plnění zaškolovacího plánu	<input type="checkbox"/>
Začlenění do pracovního kolektivu	<input type="checkbox"/>
Plnění zadaných úkolů	<input type="checkbox"/>
Iniciativa ze strany pracovníka	<input type="checkbox"/>
Pracovní morálka	<input type="checkbox"/>
Komunikace	<input type="checkbox"/>
Doložení dokumentace	<input type="checkbox"/>
Vzniklé problémy
Celkové slovní hodnocení

PILANA Wood, s.r.o.
Nádražní 804
768 24 Hulín Czech Republic
www.pilana.com
www.historiepilany.cz/en

IČ: 253 27 933
zapsána u Krajského soudu v Brně
odd.C, vl. 26136



PŘÍLOHA P XI: INFORMAČNÍ LETÁK PRO THP



CO VÁS MŮŽE ZAJÍMAT PRVNÍ DNY...?

Evidenční pracovní doby – probíhá pomocí čipu, pracovní doba je dána smlouvou

Oznamování překážek v práci – kontaktovat nadřízeného

Nárok na dovolenou – 25 dní

Čerpání dovolené – po zkušební době

Nárok na stravenky – ihned po nástupu dojde k vystavení stravenkové karty

Pracovní úraz – vždy nahlásit a zapsat do knihy úrazů

Celozávodní lékař Zdravotní středisko Tlumačov

Dolní 95, 763 62 TLUMAČOV
+420 577 929 050
+420 604 699 881



PILANA WOOD

Nádražní 804 IČ: 25327933
768 24 HULÍN DIČ: CZ25327933

VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Ing. Kateřina Pilátová, jednatelka
Ing. Robert Plaček, majitel

DŮLEŽITÉ KONTAKTY

Vlasta Motalová, personalistka
+420 573 328 237
motalova@pilana.cz

Vladimír Bergman, ředitel
+420 573 328 254
bergman@pilana.cz

IT oddělení
+420 573 527 828
it@pilana.cz



ADAPTAČNÍ PROCES

Vášim osobním PRŮVODCEM během adaptačního procesu bude:

Lucie Smolková
+420 727 967 184
smolkova@pilana.cz

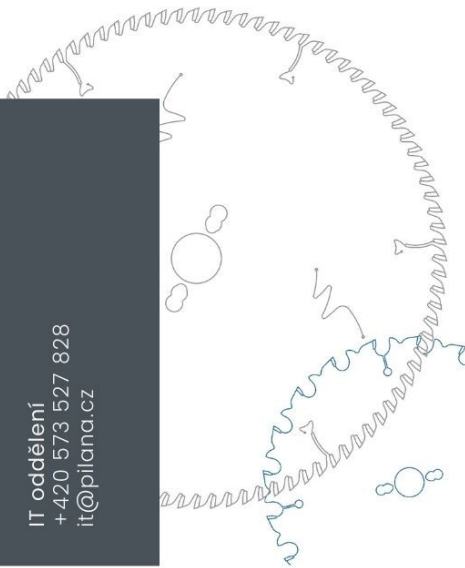
Školení BOZP a PO a dalších příslušených školení zajišťuje:

Pavel Haderka
+420 573 328 225
haderka@pilana.cz



Po dobu celého pracovního dne je v kuchynce na pracovišti k dispozici voda, káva a čaj s neomezeným odběrem.

www.pilana-wood.cz



PŘÍLOHA P XII: INFORMAČNÍ LETÁK PRO DÍLNU



CO VÁS MŮŽE ZAJÍMAT PRVNÍ DNY...?

Evidence pracovní doby – probíhá pomocí čipu, pracovní doba je dána smlouvou

Oznamování překážek v práci – kontaktovat nacízeného

Nárok na dovolenou – 25 dní

Čerpání dovolené – po zkušební době

Nárok na stravenky – ihned po nástupu dojde k vystavení stravenkové karty

Pracovní úraz – vždy nahlásit a zapsat do Knihy Úrazů

**Celozávodní lékář
Zdravotní středisko Tlumačov**

Dolní 95, 763 62 TLUMAČOV
+420 577 929 050
+420 604 699 881



PILANA WOOD

Nádražní 804 IČ: 25327933
768 24 HULÍN DIČ: CZ25327933

VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Ing. Kateřina Pilátová, jednatelka
Ing. Robert Plaček, majitel

DŮLEŽITÉ KONTAKTY

Vlasta Motalová, personalistka
+420 573 328 237
motalova@pilana.cz

Bohumil Chyła, vedoucí výroby
+420 573 328 233
chyla@pilana.cz

Petr Měrka, vedoucí údržby
+420 573 328 209
merka@pilana.cz

www.pilana-wood.cz



ADAPTAČNÍ PROCES

Vaším osobním PRŮVODCEM během adaptačního procesu bude:
Antonín Měrka
+420 724 135 774
antonin.merka@pilana.cz

Školení BOZP a PO a dalších přídužených školení zajišťuje:

Pavel Haderka
+420 573 328 225
haderka@pilana.cz



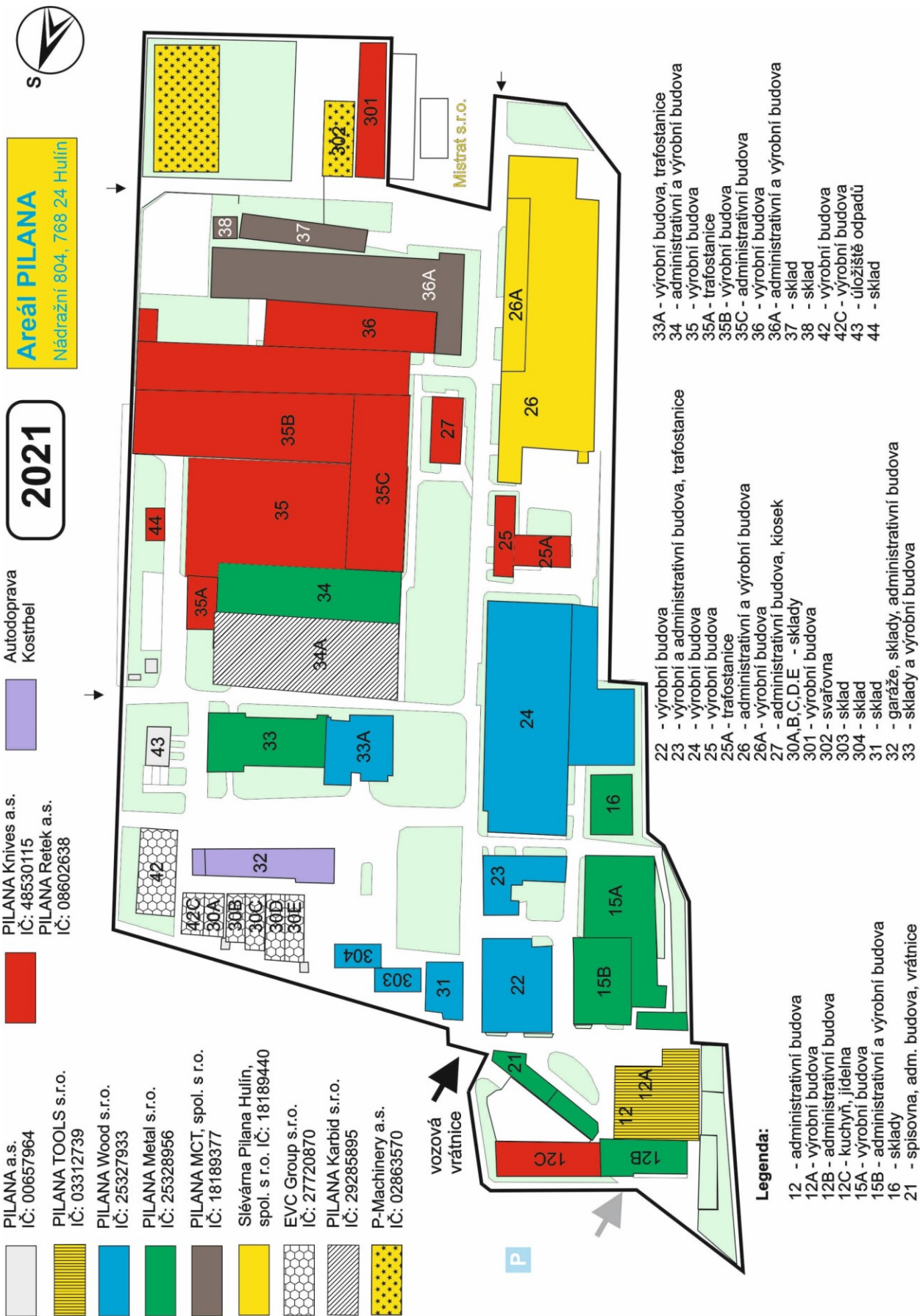




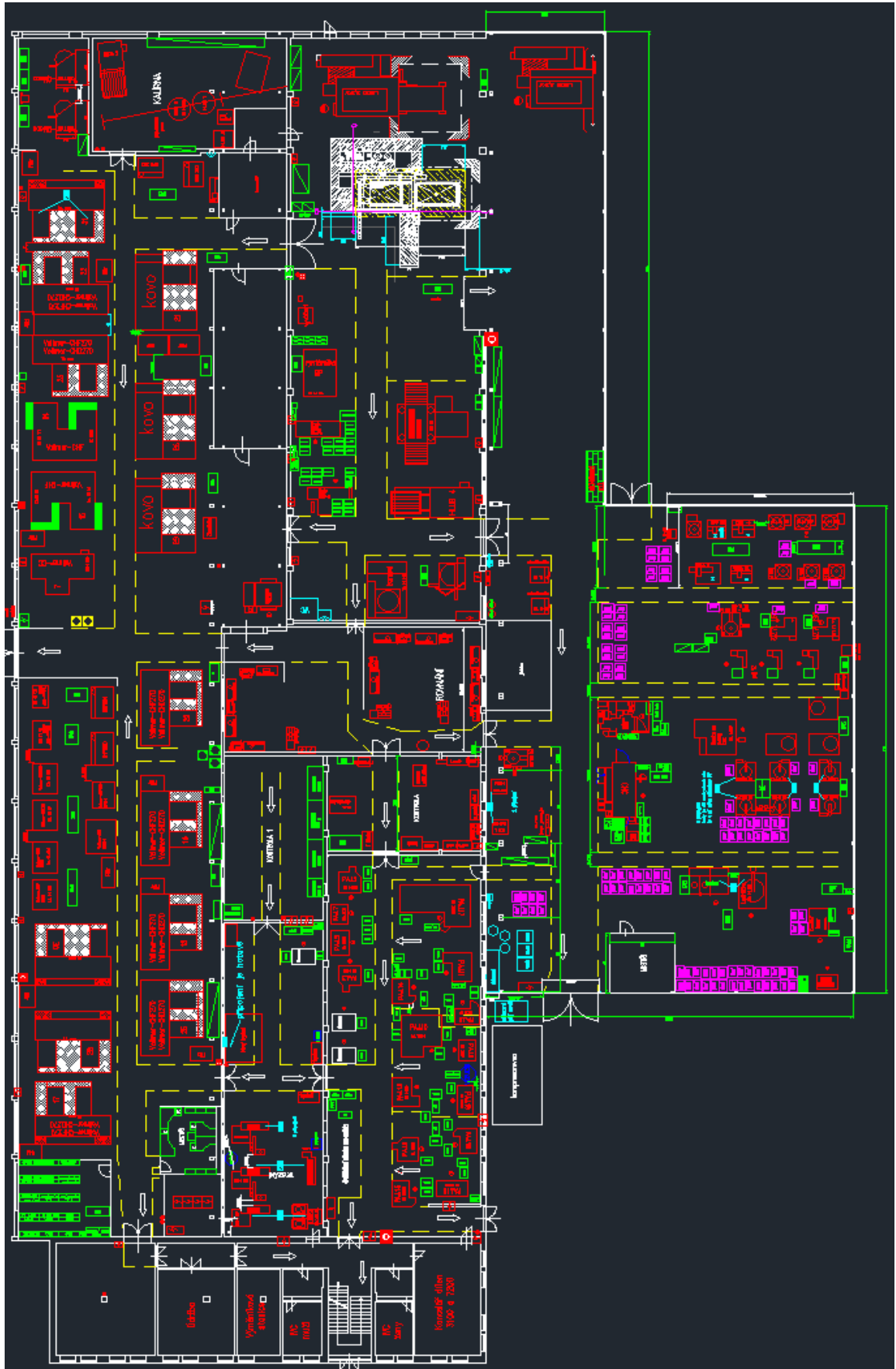
Po dobu celého pracovního dne je na pracovišti k dispozici voda, juice, kávový a čajový automat a drobné pochutiny.



PŘÍLOHA P XIII: ORIENTAČNÍ PLÁN AREÁLU



PŘÍLOHA P XIV: ORIENTAČNÍ PLÁN HLAVNÍ DÍLNY



PŘÍLOHA P XV: POZVÁNKA NA TEAM BUILDING



**Termín:
9.-10.6.2022**

Místo: Rekreační areál Pod
Šaumberkem (Rajnochovice)

Program: společný výšlap na
Kelčský Javorník, večerní
zábava

*Svou účast nahlásit
na e-mail: smolkova@pilana.cz*



PŘÍLOHA P XVI: POZVÁNKA NA DEN OTEVŘENÝCH DVEŘÍ

DEN OTEVŘENÝCH DVEŘÍ

**7. KVĚTNA 2022
OD 9:00 HOD DO 12:00 HOD**

**PILANA WOOD S.R.O.
NÁDRAŽNÍ 804
768 24 HULÍN**

