

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STROJNÍ

ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



DIPLOMOVÁ PRÁCE

ANALÝZA A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

THE ANALYSIS AND PROPOSALS FOR IMPROVING RECRUITMENT
AND SELECTION PROCESS OF EMPLOYEES IN SELECTED COMPANY

AUTOR: Jolana Klimešová

STUDIJNÍ PROGRAM: Řízení průmyslových systémů

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Štěpánka Uličná Ph.D.

PRAHA 2022



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Klimešová** Jméno: **Jolana** Osobní číslo: **475200**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Řízení průmyslových systémů**
Specializace: **Bez specializace**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Analyza a návrh na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybraném podniku

Název diplomové práce anglicky:

The Analysis and Proposals for Improving Recruitment and Selection Process of Employees in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Provedte rešerši přístupů k procesu náboru, výběru, umístění a adaptace pracovníků.
Analyzujte proces náboru a výběru a následné adaptace.
Identifikujte slabá místa analyzovaného procesu
. Shrňte výsledky a navrhněte případná zlepšení.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
LIKER, Jeffrey K. a David MEIER. Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D. ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **31.03.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **22.07.2022**

Platnost zadání diplomové práce: **29.09.2023**

Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně, a to výhradně spoužitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:

.....

Podpis

Anotace

Tato práce se zabývá analýzou procesu získávání, výběru a následné adaptace zaměstnanců. Teoretická část objasňuje pojem řízení lidských zdrojů a dále se zabývá všemi personálními činnostmi spojenými s řízením lidských zdrojů.

Cílem praktické části je analýza procesu ve vybraném podniku na základě dat a dokumentů poskytnutých personálním oddělením. Závěrem práce je shrnutí a návrh na zlepšení vybraných částí procesu.

Klíčová slova

Lidské zdroje, Řízení lidských zdrojů, Zaměstnanci, Získávání zaměstnanců, Výběr zaměstnanců, Adaptace zaměstnanců.

Abstract

This work analyzes the process of recruitment, selection and following adaptation of employees. The theoretical part clarifies the concept of human resource management and also deals with all personnel activities related to human resource management.

The practical part of this work focuses on the analysis of the process in the selected company based on data and documents provided by the personnel department. At the end of the work is a summary and a proposal to improvements of selected parts of the process.

Keywords

Human resources, Human resources management, Employees, Recruitment, Selection of employees, Adaptation of employees.

Poděkování

Poděkování patří především Haně Brožové a Elišce Vymětalové ze společnosti FORVIA za spolupráci při získávání údajů a praktické rady. Ing. Štěpánce Uličné děkuji za odborné vedení při psaní mé diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Teoretická část	10
2.1	Pojem řízení lidských zdrojů.....	10
2.2	Vymezení úkolů řízení lidských zdrojů	11
2.3	Modely řízení lidských zdrojů	12
2.3.1	Model shody	13
2.3.2	Harvardský model.....	13
2.3.3	Kontextový model.....	13
2.3.4	5-P model.....	14
2.3.5	Evropský model	14
2.3.6	„Tvrdý“ a „měkký“ model	14
2.4	Personální činnosti	15
2.4.1	Tvorba a analýza pracovních míst	15
2.4.2	Personální plánování.....	19
2.4.3	Získávání, výběr a přijímání pracovníků	21
2.4.4	Hodnocení práce a pracovníků	26
2.4.5	Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků	28
2.4.6	Odměňování.....	29
2.4.7	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	31
2.4.8	Pracovní vztahy.....	33
2.4.9	Péče o pracovníky	34
2.4.10	Personální informační systém.....	35
2.4.11	Ostatní samostatné personální činnosti.....	35
3	Praktická část	37
3.1	Historie společnosti.....	37
3.2	Organizační struktura píseckého závodu	39
3.3	Ekonomické výsledky společnosti	40
3.4	Personální řízení společnosti.....	42
3.5	Personální evidence zaměstnanců	43
3.6	Současný způsob systému získávání nových zaměstnanců	44
3.6.1	Vnitřní zdroje zaměstnanců	44
3.6.2	Vnější zdroje zaměstnanců	45

3.7	Postup v procesu výběru zaměstnanců.....	50
3.7.1	Výběr nevýrobních zaměstnanců.....	50
3.7.2	Výběr výrobních zaměstnanců.....	53
3.8	Postup v procesu přijímání zaměstnanců	57
3.8.1	Přijímání nevýrobních zaměstnanců.....	57
3.8.2	Přijímání výrobních zaměstnanců.....	61
4	Analýza procesu pro konkrétní pozici	68
5	Návrhy na zlepšení procesu	72
6	Závěr	75
7	Seznam zkratk	77
8	Seznam literatury	78
9	Seznam obrázků.....	80
10	Seznam grafů a tabulek.....	81
11	Přílohy.....	82

1 Úvod

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců, a také následné adaptace nových zaměstnanců, nalézt slabá místa a navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení a zefektivnění tohoto procesu v píseckém závodu Clean Mobility společnosti FORVIA CZ s.r.o..

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První část, část teoretická, slouží k seznámení s pojmy, charakterizuje význam řízení lidských zdrojů a také všechny základní personální činnosti, které jsou nutné pro správné fungování personálního řízení organizace.

Obsahem praktické části je pak analýza současného stavu v organizaci, která je prováděna na základě dat poskytnutých personálním oddělením organizace, a především pak interních dokumentů k danému tématu. Na základě závěrů plynoucích z provedené analýzy je sestaven návrh opatření na zlepšení procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

2 Teoretická část

2.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Základem pro fungování jakékoliv organizace je propojení a využívání čtyř hlavních zdrojů. Mezi tyto zdroje patří:

- a) Materiální zdroje
- b) Finanční zdroje
- c) Informační zdroje potřebné k fungování
- d) Lidské zdroje

Jelikož lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje, určují rozsah jejich využívání, a zároveň představují pro organizaci nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o úspěchu a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména pak ve formě tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek, 2015, s. 13 – 14).

Dle Armstronga (2015, s. 47) lze řízení lidských zdrojů definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.

Strategické řízení lidských zdrojů je v organizaci integrováno vertikálně i horizontálně. Vertikální integraci je myšleno propojení strategie lidských zdrojů se strategií organizace, které jsou vytvářeny tak, aby byly ve vzájemném souladu. Za horizontální integraci je považována rovnováha mezi specifickými strategiemi lidských zdrojů, a to například při výběru, hodnocení nebo odměňování lidí (Šíkýř, 2016, s. 51).

Dále Armstrong (2015, s. 48) cituje poněkud komplexnější definici řízení lidských zdrojů, kterou formuloval Watson (2010, s. 919): Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.

2.2 Vymezení úkolů řízení lidských zdrojů

Z obecného pohledu je úkolem řízení lidských zdrojů starat se o výkonnost organizace a zajistit neustálé zlepšování jejího výkonu. Jediným způsobem, jak tento úkol zabezpečit je pomocí neustálého zlepšování využití všech zdrojů. Řízení lidských zdrojů se bezprostředně zaměřuje na využívání a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Lidské zdroje ovšem působí i na využívání materiálních a finančních zdrojů. Řízení lidských zdrojů tedy zprostředkovaně ovlivňuje zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace (Koubek, 2015, s. 16).

Úkolem personalisty je zajistit pro organizaci dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, kteří se budou podílet na dosahování očekávaného výkonu a uskutečňování strategického cíle organizace (Šikýř, 2016, s. 26).

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů je možné charakterizovat méně obecně. Toto řízení by se mělo věnovat následujícím hlavním úkolům:

- Usilování o zařazení správného člověka na správné místo a snaha o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa;
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci (především pak využívání fondu pracovních doby a pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků);
- Formování týmů, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy;
- Personální a pracovní rozvoj pracovníků organizace (tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, sblížení či ztotožnění individuálních zájmů se zájmy organizace, uspokojování a rozvíjení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků);
- Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Výše zmiňované hlavní úkoly řízení lidských zdrojů reprezentují spíše tradiční přístup. V dnešní době se však čím dál tím více ozývají názory, že by se řízení lidských zdrojů mělo soustředit na jiné úkoly s jinak definovanými prioritami. V souvislosti s tímto tvrzením se objevuje nový seznam a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

- Zlepšení kvality pracovního života;
- Zvýšení produktivity;
- Zvýšení spokojenosti pracovníků;
- Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů;
- Zvýšení připravenosti na změny.

Pro plnění těchto úkolů je potřeba, aby se řízení lidských zdrojů zabývalo následujícími aktivitami:

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- Organizační rozvoj;
- Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur;
- Formování personálu organizace;
- Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému;
- Plánování lidských zdrojů;
- Odměňování a zaměstnanecké výhody;
- Pracovní vztahy; především pak vztahy s odbory;
- Pomoc pracovníkům (Koubek, 2015, s. 16 – 20).

2.3 Modely řízení lidských zdrojů

Modely řízení lidských zdrojů vymezují pojetí a objasňují fungování řízení lidských zdrojů. Obsahem následující kapitoly je představení šesti nejznámějších modelů řízení lidských zdrojů.

2.3.1 Model shody

Model shody byl navržen Fombrunem a kol. (1984) a říká, že systém řízení lidských zdrojů i struktura organizace by měly být v souladu se strategií organizace. Definování modelu bylo prvotním impulzem k vymezení strategického řízení lidských zdrojů, jelikož dle jejich názoru zásadním úkolem managementu je sladění struktury organizace a systému řízení lidských zdrojů tak, aby vedly k splňování definovaných strategických cílů organizace.

2.3.2 Harvardský model

Za definicí harvardského modelu stojí Beer a kol. (1984), kteří jako první zdůraznili základní princip lidských zdrojů, a to, že řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů. Dle jejich názoru by liniovní manažeři měli přijímat větší odpovědnost za propojení konkurenční strategie a politiky lidských zdrojů, zatímco personalisté definují politiku lidských zdrojů, která reguluje navrhování a uplatňování jednotlivých činností lidských zdrojů tak, aby docházelo k jejich vzájemnému propojení.

Model je postaven na domněnce, že řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a činnosti manažerů, které působí na vztahy mezi organizací a lidskými zdroji. Dále věřili, že okolnosti v dnešní době vyžadují komplexnější a strategičtější postoj k lidským zdrojům, zároveň vyzdvihli nutnost věnovat se řízení lidí v dlouhodobějším výhledu a pohlížet na lidi jako na potenciální aktivum, spíše než variabilní náklad.

2.3.3 Kontextový model

Kontextový model zohledňuje vliv působení okolních faktorů, kterými jsou například faktory sociální, institucionální, politické a jiné. Právě vliv těchto faktorů je v jiných modelech podceňován. Tento model svým přístupem propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém je vytvářen a ve kterém se dále rozvíjí.

2.3.4 5-P model

Tento model byl definován Schulerem (1992) a formuluje fungování řízení lidských zdrojů na základě pěti stěžejních prvků:

- Pojetí lidských zdrojů;
- Politika lidských zdrojů;
- Programy lidských zdrojů;
- Praxe lidských zdrojů;
- Procesy lidských zdrojů.

2.3.5 Evropský model

Brewster (1993) vymezil evropský model následovně:

- Okolí – zavedené právní prostředí;
- Cíle – cíle organizace a společná odpovědnost – lidé jako klíčový zdroj;
- Zaměření – analýza nákladů a výnosů, kontext okolí;
- Vztahy se zaměstnanci – odborově organizované i neorganizované;
- Vztahy s liniovými manažery – odbornost a součinnost;
- Role specialistů – specializace – nejednoznačnost, odolnost, flexibilita.

2.3.6 „Tvrdý“ a „měkký“ model

Řízení lidských zdrojů rozdělil na „tvrdé“ a „měkké“ Storey (1989). Podle něj „tvrdé“ pojetí podtrhuje stejně „racionální“ přístup k řízení lidských zdrojů jako je tomu u všech ostatních zdrojů. „Měkké“ pojetí pak zdůrazňuje významnost komunikace, stimulace a vedení.

Keenoy ale později uvedl, že tato dvě pojetí se spíše vzájemně doplňují, než vylučují. Z výzkumu, který provedla Trussová a kol (1997) vyplynulo, že zatímco rétorika řízení lidských zdrojů je „měkká“, realita je téměř vždy „tvrdá“ a zájmy organizace převažují nad zájmy jedince (Armstrong, 2015, s. 52 – 54).

2.4 Personální činnosti

Pro úkoly řízení lidských zdrojů existuje konkrétní výraz, nazýváme je tzv. personálními činnostmi (službami, funkcemi). Tyto činnosti reprezentují výkonnou část personální práce. Literatura uvádí různý počet personálních činností, nejčastěji se však objevuje deset základních personálních činností v pořadí, ve kterém jsou popsány v následujících kapitolách (Koubek, 2015, s. 20).

V pořadí činností je možné nalézt určitou logičnost, jelikož jako první se řadí vytváření a analýza pracovních míst, což je bezpochyby jedna z výchozích a klíčových činností. Pro efektivní vykonávání následujících činností musejí být vytvořena a definována pracovní místa.

Navazuje plánování potřeby pracovníků a následné pokrytí pomocí získávání, výběru a přijímání pracovníků. Teprve po realizaci těchto činností může začít pracovní výkon a jeho následné hodnocení. Hodnocení se pak stává, v závislosti na povaze pracovních míst a zařazené práce, východiskem pro rozmíst'ování pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, péči o pracovníky, ale také pro vytváření zdravých pracovních vztahů. Mimo jiné také vytváří zpětnou vazbu pro posouzení úspěšnosti získávání a výběru pracovníků.

Z výše zmíněného je tedy zřejmé, že za klíčové personální činnosti, bez kterých by nebylo možné efektivně vytvářet ostatní činnosti, můžeme označit vytváření a analýzu pracovních míst a hodnocení pracovníků, tedy zkoumání a hodnocení jejich pracovního výkonu (Koubek, 2015, s. 22).

2.4.1 Tvorba a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst a jejich analýza jsou klíčovými personálními činnostmi organizace. Kvalita těchto činností ovlivňuje efektivnost vykonávání práce, spokojenost pracovníků s prací, kterou vykonávají, ale zároveň rozhoduje také o vykonávání dalších personálních činností, i o prosperitě personální práce organizace obecně. Tvorba pracovních úkolů a pracovních míst, a jejich následná analýza musejí předcházet ostatním personálním činnostem.

Tvorba pracovního místa je procesem, během kterého dochází k definování konkrétních pracovních úkolů jedince a tyto úkoly jsou seskupovány do základních prvků organizační struktury, kterými jsou pracovní místa. Ta mají za úkol zajistit efektivní fungování organizace, ale také vyhovět potřebám pracovníků na těchto pracovních místech.

Následná analýza pracovního místa nastiňuje práci na daném pracovním místě, a tím vytváří obraz pracovníka, vhodného pro práci na daném místě. Jedná se o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za kterých se daná práce vykonává, a dalším kontextu pracovních míst.

Všechny tyto informace jsou v rámci analýzy pracovního místa zpracovány do takzvaného popisu pracovního místa. Tento popis je následně zdrojem pro zpracování specifikace pracovního místa.

Celý proces vytváření a analýzy je systematickým procesem. Po uplynutí určité doby od vytvoření pracovního místa je provedena analýza, která nejenže vytváří popis a specifikaci místa, ale především se snaží nalézt způsoby, jak práci vykonávat efektivněji. Často může dojít až k definování nových pracovních úkolů, povinností a odpovědnosti, nově definované pracovní místo se po určité době opět analyzuje a dochází k opakování celého cyklu.

Systém pracovních míst se začíná nahrazovat dynamičtějším systémem pracovních rolí, jelikož pracovní místa s dlouhodobě definovanými úkoly mohou být problémem v době, kdy je velký důraz kladen na flexibilitu a připravenost na změny. Pracovní role definuje specifické formy chování nezbytné pro vykonávání určitého úkolu. Jedná se tedy o úlohu, kterou jedinec plní při naplňování požadavků své práce. Role pak požadavky specifikuje spíše jako způsoby, kterými se práce vykonává než úkoly samotné.

Při procesu vytváření pracovních úkolů a míst je nutné zabezpečit, aby:

- Pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace;
- Přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je;
- Neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví pracovníků;
- Byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků;
- Byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.

Obsah práce je dán množstvím práce a typy úkolů, také jejich složením a vzájemným propojením. Obsahu práce je věnována velká pozornost, hlavním důvodem je snaha o minimalizaci nákladů prostřednictvím zkrácení času potřebného k uskutečnění každé jednotky dané práce. Nejsnadnějším způsobem, jak toho dosáhnout je specializace práce, tedy vytvoření co nejspecializovanějších pracovních míst. Pracovník na daném místě tedy vykonává co nejúžeji definované pracovní úkoly, které jsou vykonávány pomocí jednoduchých operací. Tímto způsobem pak pracovník snadněji dosahuje vyšší zručnosti a automaticnosti, dochází tedy k úspoře času a následkem toho i zvýšení produktivity práce.

Tvorba pracovních míst je často intuitivní záležitostí vedoucích pracovníků. Pracovní místa jsou tedy tvořena metodou „pokusů a omylů“, a to především v organizacích rostoucích nebo procházejících změnami. V teorii je rozlišováno několik přístupů k tvorbě pracovních míst, které se liší svými cíli, každá metoda má své výhody a nevýhody. Mezi neznámější přístupy řadíme mechanistický, motivační, biologický a percepční přístup.

Přístup mechanistický uznává pouze jediný nejlepší postup vykonávání dané práce. Předpokládá, že pracovníci mohou být užiteční jen podle toho, jak zapadnou do organizace vykonáváním jasně specifikované činnosti. Podnik vytváří konkurenční výhodu v okamžiku, kdy co nejefektivněji vytváří pracovní úkoly a pracovní místa, spojuje pracovníky s úkoly a motivuje je k vykonávání úkolů. Tento přístup se hodí do organizace, která se orientuje hlavně na efektivnost využití zdrojů, kde dochází k opakování práce a je tedy dlouhodoběji předvídatelná, kde je potřeba dodržovat postupy kvůli vysokému riziku výskytu chyb nebo do organizace, která není ochotná příliš investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Motivační přístup je založen na předpokladu, že nejlepší motivací pro pracovníka je práce, která ho uspokojuje. V okamžiku, kdy jsou pracovníci se svou prací spokojeni, pokládají ji za významnou a mají ji rádi, jsou motivováni k co nejlepším výsledkům.

Biologický neboli ergonomický přístup se snaží o nápravu jednoho z nedostatků mechanického přístupu, kterým je to, že pracovníci se často stávají součástí nebo doplňkem strojů, a že s nimi je zacházeno jako se součástí mechanismu. Lidé ovšem mají vrozené potřeby, mezi které se řadí především potřeby bezpečnosti a pohodlí. Proto biologický přístup při vytváření pracovních úkolů dbá na to, aby se pracovníci při vykonávání práce cítili fyzicky dobře a aby bylo v maximální možné míře omezeno riziko vzniku úrazů a onemocnění plynoucích z vykonávání práce.

Percepční přístup, jak už sám název napovídá, bere při vytváření pracovních úkolů a míst v úvahu schopnost percepce, tedy schopnost vnímání a další duševní schopnosti lidí a jejich hranice. Na rozdíl od fyzických požadavků, kterými se zabýval ergonomický přístup, bere v potaz duševní požadavky práce. Cílem tohoto přístupu je práci zjednodušit, tedy co nejvíce snížit potřebu zpracování informací neboli její duševní náročnost. Tento přístup je postaven na předpokladu, že práci, která je dostatečně jednoduchá, budou pracovníci vykonávat bezpečněji a spolehlivěji (Koubek, 2015, s. 43 - 66).

Analýza práce může být definována jako jakýkoliv proces shromažďování, seřazování nebo vyhodnocování informací souvisejících s prací nebo příslušnými pracovníky. Účely, pro které je analýza prováděna do značné míry určují druh vyhodnocovaných informací a způsoby, kterými jsou informace uspořádány. Informace mohou odrážet náplň práce, vyjádřenou konkrétními pracovními činnostmi a postupy, nebo se mohou skládat z charakteristik pracovníka požadovaných pro adekvátní pracovní výkon (Wilson, 1974, s. 2).

Analýza pracovních míst sestává z procesu zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech důležitých informací o pracovních místech. Jedná se tedy o něco jako inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z výsledků jsou vyhodnoceny požadavky na pracovníka daného pracovního místa.

Výsledky analýzy a následného přetváření pracovních míst závisí na kvalitě informací o pracovních místech. Výběru zdroje či zdrojů těchto informací je tedy dobré věnovat značnou pozornost. Nejčastějším zdrojem informací o pracovním místě bývá zpravidla pracovník zařazený na pracovní místo. Takový pracovník má nejpodrobnější a nejpresnější znalosti o práci, která je na daném pracovním místě vykonávána. Dalším zdrojem informací může být bezprostřední nadřízený pracovního místa, jeho znalosti o práci na daném místě bývají často pouze povrchní. Mezi další zdroje řadíme specialistu na analýzu pracovních míst, který danou práci vykonává pro účely analýzy, nezávislého odborníka na danou práci, spolupracovníky nebo podřízené, další odborníky jako jsou například techničtí experti nebo již existující písemné materiály (Koubek, 2015, s. 71 - 92).

2.4.2 Personální plánování

Personální plánování předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k zajištění úkolů organizace odpovídající pracovní silou, a tím napomáhá realizaci cílů organizace.

Z konkrétnějšího hlediska by se dalo konstatovat, že personální plánování se stará o to, aby měla organizace jak v současnosti, ale také do budoucna pracovní síly:

- V potřebném množství;
- S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- S žádoucími osobnostními charakteristikami;
- Optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- Flexibilní a připravené na změny;
- Optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- Ve správný čas;
- S přiměřenými náklady.

Účelem personálního plánování je tedy zabezpečovat plnění všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů a tím se podílet na rostoucí prosperitě a konkurenci schopnosti organizace. Primárně je úkolem personálního plánování rozpoznávat a předvídat potřebu pracovních sil i zdroje pro pokrytí této potřeby a dále dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou organizace po pracovních silách a nabídkou pracovních sil, ať už v organizaci nebo mimo ni. Kromě toho by se personální plánování mělo starat o personální rozvoj každého pracovníka, podílet se na uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané práce.

Navzdory tomu, že je personální plánování plánováním odvozeným (což znamená, že jakýkoliv personální plán by měl být odvozen od dlouhodobých plánů organizace a měl by jim sloužit), je personální plánování těžištěm všech plánovacích aktivit v organizaci. K dodržení efektivnosti personálního plánování je potřeba držet se následujících zásad:

- Znat a respektovat strategii organizace;
- Cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny;
- Personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí.

Personální plánování můžeme dále rozdělit na:

- Plánování potřeby pracovníků;
- Plánování pokrytí potřeby pracovníků (tedy předvídání zdrojů pracovníků);
- Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků.

Zatímco plánování potřeby pracovníků je ve své podstatě plánováním pracovních míst, tedy předvídáním poptávky po pracovních silách, plánování pokrytí potřeby pracovních sil je naopak spíše předvídáním nabídky pracovních sil jak v organizaci, tak i mimo ni a zároveň hledáním způsobů, jak organizaci zajistit potřebné zdroje pracovních sil.

Pro personální plánování, stejně jako pro plánování jiných oblastí, je stěžejní předvídání, prognóza. Kvalita celého plánování je pak úzce navázána na kvalitu prognóz, ta ovšem závisí na kvalitě a hloubce analýz, které je možné provádět pouze za předpokladu detailního a precizního zjišťování informací.

Proces plánování má tedy následující posloupnost:



Obrázek 1 Posloupnost procesu plánování, (Vlastní tvorba, Zdroj Koubek, 2015, s.98)

Nejkritičtější fází personálního plánování je odhad potřeby pracovníků, tedy odhad množství a struktury pracovních míst, která jsou nezbytná pro uskutečnění plánovaných úkolů. K odhadům jsou využívány různé metody, které lze rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní. Mezi intuitivní metody řadíme všechny druhy expertních metod, jedná se o metody, které vyžadují značné zkušenosti od pracovníků, kteří odhad vykonávají. K odhadu pomocí intuitivní metody je nutné znát vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou. Kvantitativní metody odhadu jsou založeny na matematickém či statistickém metodologickém aparátu a k jejich provádění je nezbytné určité množství dat. V běžné praxi se pak k odhadu obvykle nepoužívá pouze jedné metody, ale spíše jejich kombinace. Z důvodu zkracování časového období, na které se potřeba pracovníků plánuje, a tedy zvyšujících se nároků na flexibilitu, se zpravidla preferují časově nenáročné a méně finančně nákladné metody odhadu

K následnému odhadu perspektivního pokrytí potřeby pracovníků je využíváno stejných metod, tedy metod intuitivních a kvantitativních, jako tomu bylo u odhadu potřeby pracovníků. K pokrytí potřeby pracovníků může organizace využít jak vnitřních, tak vnějších zdrojů pracovníků. Odhad zdrojů pracovních sil je založen na dokonalé znalosti současného počtu a struktury pracovních zdrojů jak v organizaci, tak mimo ni (Koubek, 2015, s. 93 - 115).

2.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků je činností sloužící k zaopatřování toho, aby volná pracovní místa upoutala dostatečné množství uchazečů odpovídajících požadavkům na tato místa. Zakládá se tedy na identifikaci a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, nabízení těchto míst, jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Tato činnost bývá často označována jako nábor, pojetí těchto pojmů se ovšem odlišuje. Nábor zpravidla znamená získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků se však v první řadě snaží o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace. Vyvíjí tedy úsilí o hospodaření s pracovní silou a úsilí o zvyšování produktivity práce.

Mezi vnitřní zdroje organizace řadíme:

- Pracovníky uspořené v důsledku technického rozvoje;
- Pracovníky uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami;
- Pracovníky, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než doposud;
- Pracovníky, kteří jsou sice účelně využiti, ale z nějakého důvodu mají zájem o uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

Vnějšími zdroji organizace jsou:

- Volné pracovní síly na trhu práce;
- Čerství absolventi škol či jiných institucí;
- Pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka práce zaujme a přivede je k tomuto rozhodnutí.

Dále existují další, doplňkové vnější zdroje organizace:

- Ženy v domácnosti;
- Důchodci;
- Studenti;
- Zahraniční pracovní zdroje.

Volba metody pro získávání nových zaměstnanců se musí zakládat na předpokladu, že je potřeba dát o existenci volných míst vědět vhodným lidem a přesvědčit je, aby se o daná místa ucházeli. Metod získávání je mnoho a organizace zpravidla využívají více možností. Mezi nejčastěji používané metody patří případ, kdy se uchazeči nabízejí sami, doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky (v organizaci nebo mimo ni), letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému, spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů, využívání služeb komerčních zprostředkovatelen, a v neposlední řadě čím dál tím rozšířenější a významnější metody používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků (Koubek, 2015, s. 126 – 142).

Mezi nejoblíbenější sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů patří LinkedIn, Facebook a Twitter. Tyto sociální sítě mohou být personalisty využívány jak pro vyhledávání vhodných uchazečů, tak pro inzerci volných pracovních míst. LinkedIn je největší internetovou sítí zaměřenou na korporátní klientelu sdružující profesionály nejrůznějších oborů z celého světa. V českém jazyce je tato síť dostupná od roku 2012 (Horváthová, 2016, s. 300 – 303).

V procesu získávání pracovníků hraje významnou roli znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou poskytuje analýza pracovních míst, pro efektivní proces získávání pracovníků je potřeba perfektní přehled o těchto informacích a předvídání uvolňování či vytváření nových míst (Koubek, 2015, s. 131).

Následuje výběr pracovníka, při kterém je nutné najít takového uchazeče, který je nejen nejlepší z pohledu požadavků obsazovaného pracovního místa, ale také bude přínosem při vytváření mezilidských vztahů v pracovní skupině v organizaci, bude ochoten akceptovat hodnoty pracovní skupiny, útvaru i organizace a přispívat při dotváření týmové i organizační kultury, kromě toho je také dostatečně flexibilní a dokáže se přizpůsobit případným změnám ve skupině, útvaru či organizaci.

Výběr tedy musí zhodnotit jak odborné charakteristiky uchazečů, tak i osobností charakteristiky, jeho potenciál a flexibilitu. Neexistuje ovšem žádná metoda, která by dokázala naprosto spolehlivě vybrat jedinice, který bude s jistotou tou nejlepší volbou a bude své úkoly plnit stoprocentně (Koubek, 2015, s. 166).

Výběr nového zaměstnance je zcela v kompetenci zaměstnavatele, je ovšem zakázáno dělat nabídky zaměstnání, které by měly diskriminační charakter, nebyly v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy, případně odporovaly dobrým mravům. Zákaz diskriminace v oblasti zaměstnávání je obsažen v zákoně č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů (Brůha a spol., 2021, s. 72).

Samotnému výběru musí předcházet volba kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení. Zvolená kritéria hodnocení i použité metody musejí odpovídat obsazovanému místu a požadavkům na pracovníka (Koubek, 2015, s. 166).

Nejčastějšími způsoby výběru zaměstnanců je osobní dotazník a rozhovor, existuje přitom mnoho metod, které napomáhají kvalitnímu výběru zaměstnanců. Mezi tyto metody můžeme zařadit:

- Osobní dotazník;
- Rozhovor;
- Testy schopností (zjišťují, co člověk dokáže);
- Odborné testy (zaměřují se na teoretické znalosti);
- Testy osobnosti (zkoumají vlastnosti osobnosti a motivaci);
- Projektivní testy (zjišťují skryté tendence nepřímým způsobem);
- Vzorky práce (předvedení činnosti, kterou by měl člověk vykonávat);
- Simulované (modelové) situace (vytváření fiktivních situací);
- Assessment centre (několik simulovaných situací, často doplněných o testy a rozhovory);
- Reference (ústní či písemné vyjádření jiných osob);
- Grafologie (předpoklad projevení osobnosti člověka v jeho písmu);
- Delegování (metoda výběru z řad vlastních pracovníků);
- Hodnocení 360° (spočívá v sebeposouzení a posouzení pracovníka ze strany nadřízeného) (Bělohlávek, 2016, s. 32 - 34).

Proces výběru pak zpravidla dělíme na dvě fáze, fázi předběžnou a fázi vyhodnocovací. Předběžná fáze začíná v okamžiku, kdy vznikne potřeba obsadit volné (či potenciálně volné) místo. Vyhodnocovací fáze následuje až po shromáždění dostatečného množství zájemců o pracovní místo, tím vzniká časová prodleva mezi předběžnou a vyhodnocovací fází (Koubek, 2015, s. 173 – 174).

Další v procesu následuje přijímání, jedná se o tu část procesu, která nastupuje v okamžiku, kdy pracovník je obeznámen, že byl vybrán a nabídku na zaměstnání přijme. Přijímání pracovníka je ukončeno dnem nástupu pracovníka do zaměstnání. Nejdůležitější z náležitostí procesu přijímání je vytvoření a podepsání pracovní smlouvy. Před podpisem smlouvy se zpravidla vyžaduje také vstupní lékařská prohlídka. Po podpisu smlouvy přichází na řadu přidání pracovníka do personální evidence.

Součástí přijímání je také orientace nového pracovníka, jedná se o důkladně promyšlený program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají napomoci novým pracovníkům s procesem seznamování se. Množství informací a jejich druh se odvíjí od povahy vykonávané práce, postavení pracovního místa, hierarchii funkcí organizace, ale i na povaze organizační jednotky.

Orientace pracovníků se zaměřuje na tři oblasti. První je orientace celoo organizační (celopodniková), která zprostředkovává informace obecného rázu a je společná pro všechny pracovníky organizace, dále pak útvárová orientace (případně skupinová nebo týmová), která se týká organizační jednotky, ve které se dané pracovní místo nachází a v neposlední řadě orientace na konkrétní pracovní místo, která bývá diferencována na základě charakteru a obsahu práce (Koubek, 2015, s. 189 - 194).

2.4.4 Hodnocení práce a pracovníků

Pracovní výkon pracovníků je podstatou personální práce. Tradiční přístup k řízení lidí a jejich práce dbá na specializaci práce, přesně definované úkoly a postupy a opírá se o direktivní přístup k lidem. Moderní řízení zdrojů naopak vyzdvihuje nutnost vytváření pracovních úkolů a míst podle schopností a preferencí každého pracovníka. Tento přístup plně chápe, že striktně definovaná pracovní místa jsou brzdou flexibility.

Řízení pracovního výkonu představuje přístup založený na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy o budoucím pracovním výkonu pracovníka a osvojování si schopností potřebných k pracovnímu výkonu. Na základě toho dochází k propojení vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení a odměňování. Jedná se tedy o výraz zvyšující se účasti každého pracovníka na řízení.

Řízení pracovního výkonu je cyklem, který je definován následujícími aktivitami a fázemi:

- Definování role pracovníka;
- Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu;
- Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka, tedy vytvoření plánu osobního rozvoje pracovníka;
- Řízení pracovního výkonu v průběhu období;
- Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu.

V efektivním řízení pracovního výkonu hraje významnou roli soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným, a to v průběhu celého období (Koubek, 2015, s. 202 – 206).

Následné hodnocení pracovníků je důležitou personální činností, která se zabývá zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa a jaké jsou jeho vztahy k ostatním pracovníkům, zákazníkům či dalším osobám v souvislosti s prací, sdělováním výsledků jednotlivým pracovníkům a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací případných opatření (Koubek, 2015, s. 207 - 208).

Pravidelné hodnocení pracovníků je důležité pro stanovení cílů organizace, významnou roli hraje i pro koučování, motivaci a trvalé, neformální i formalizované poskytování zpětné vazby vztahující se k výkonu zaměstnanců. Mezi hlavní přínosy pravidelného hodnocení řadíme:

- Příležitost ke shrnutí výkonu za uplynulé období a stanovení nových výkonových cílů;
- Příležitost ke vzájemné komunikaci;
- Plánování rozvoje;
- Odměňování – rozlišení výkonných a nevýkonných;
- Platforma pro kariérové plánování;
- Tvorba firemní kultury;
- Dokumentace výkonnosti zaměstnance (Urban, 2003, s. 133 – 135).

V hodnocení pracovníků můžeme rozlišit dva způsoby, jedná se o formální a neformální podobu hodnocení. Neformální hodnocení je průběžným hodnocením nadřízeným pracovníka během vykonávání práce. Formální hodnocení je racionálnější a standardizované, je vykonáváno v pravidelných intervalech a mezi jeho hlavní rysy se řadí plánovitost a systematickosti (Koubek, 2015, s. 208).

Existuje velké množství metod hodnocení, které často mívají hned několik variant. Mezi nejčastěji používané se řadí:

- Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků);
- Hodnocení na základě plnění norem;
- Volný popis;
- Hodnocení na základě kritických případů;
- Hodnocení pomocí stupnice (číselná, grafická nebo slovní stupnice);
- Checklist;
- Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování;
- Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu;
- Assessment centre (Koubek, 2015, s. 219 - 224).

2.4.5 Rozmíst'ování, propoušt'ení a penzionování pracovníků

Rozmíst'ení pracovníků lze popsat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové propojení pracovníků a pracovních úkolů a pracovních míst. Jeho cílem je optimalizace vztahu člověka s jeho prací a pracovním místem, a v důsledku toho zlepšovat individuální, týmový i celood organizační pracovní výkon. Jedná se o nepřetržitý proces, který ladí dohromady počet a strukturu pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků, a tím hledá taková řešení, kdy pracovník podává optimální výkon a maximálně přispívá k dosahování cílů organizace.

Ve spojení s rozmíst'ováním zaměstnanců se často používá výraz *staffing*, pod tímto termínem si můžeme představit formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly (personálu) organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility.

V rámci vnitřní mobility jsou možné tři způsoby rozmisťování pracovníků. Těmito způsoby rozmisťování je povyšování pracovníků, převádění (transfer) pracovníků na jinou práci nebo přeřazení pracovníků na nižší funkci. U vnější mobility rozeznáváme aktivní pasivní stránku. Aktivní stránka je tvořena procesy získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků. Pasivní stránka sestává z několika způsobů ukončování pracovního procesu, těmito způsoby je propouštění a penzionování pracovníků, jejich rezignace, případně úmrtí pracovníků.

Dalším pojmem je nadbytečnost pracovníků, jedná se o stav, kdy organizace v důsledku změn nepotřebuje takové množství zaměstnanců jako doposud a je nucena snížit jejich počet (Koubek, 2015, s. 235 - 246).

Jedinou jistotou v současné době je jistota neustálé změny. Tato skutečnost platí i pro organizace a jejich vývoj. Snižování stavu zaměstnanců je vždy traumatizující událostí pro podnik i jeho zaměstnance. Také proto se často používají obraty jako je reorganizace, racionalizace, zeštíhlení, zvýšení efektivity nebo restrukturalizace a tak podobně. Nedostatečně uvážené nebo nespravedlivé rozhodnutí v této oblasti má vždy negativní dopad. Snižování stavů je nejen otázkou psychologickou, ale také právní, administrativní a etickou, je otázkou aktivity a kulturnosti a strategie odborů, záležitostí rodiny jedince a tak dále. Jedná se tedy o problém s výraznou systémovou povahou (Wagnerová, 2011, s. 97).

Jedním ze způsobů snižování počtu zaměstnanců je propouštění pro nadbytečnost, v tomto případě je potřeba zajistit, aby výběr zaměstnanců k propuštění byl spravedlivý a šetrný vůči zvoleným zaměstnancům, ale zároveň byl založen na kritériích, která jsou výhodná a racionální pro organizaci. Obvykle se používá metody LIFO (Last In First Out), tedy metody založená na přednostním propouštění pracovníků s nejkratší dobou zaměstnanosti v organizaci nebo metoda založená na výkonu pracovníků (Koubek, 2015, s. 246 - 248).

2.4.6 Odměňování

Odměňování pracovníků v dnešní době nezahrnuje pouze mzdu nebo plat a ostatní formy peněžní odměny, kterou jsou pracovníkovi poskytovány jako kompenzace za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování zahrnuje dále ještě například povýšení, formální uznání (pochvaly), ale také další zaměstnanecké výhody, které podnik nabízí.

Organizace mohou významně ovlivňovat oblast vnitřních odměn, například vytvářením pracovních úkolů na míru pracovníkovi, pověřováním pracovníka takovými pracovními úkoly, které jsou pro něj zajímavé, prostřednictvím autonomie práce, korektními vztahy s vedením, ale i obecně, spravedlivým hodnocením a peněžním odměňováním, systémem péče o pracovníky participativním způsobem řízení nebo vytvářením příznivých pracovních podmínek.

Bez ohledu na širokou škálu způsobů odměňování podniky se i v dnešní době zaměřují převážně nebo dokonce výhradně na peněžní odměňování pracovníků. Problematika peněžního odměňování v sobě zahrnuje problematiku mezd a platů, jejich konstrukci, otázky vztahu peněžní odměny a výkonu nebo mzdové formy. Pozornost je tedy věnována především vnějším odměnám, hlavně pak jejich peněžní formě (Koubek, 2015, s. 283 – 285).

Existuje představa, že odměňování má být závislé na pracovním výkonu. Ovšem nastává zde problém s měřitelností pracovního výkonu. Ani u měřitelných výkonů pak často nelze měřit všechny složky pracovního výkonu, a navíc se jedná o velmi náročnou činnost, která vyžaduje soustavnou kontrolu. Problémem může být i kvantifikace vlivu faktorů, které nejsou závislé na úsilí a schopnostech pracovníka. Při odměňování se často přihlíží ke vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci, a dalším objektivnějším znakům pracovníků (Koubek, 2015, s. 288).

Nástrojem, který slouží k tomu, aby se v odměňování odrazily rozdílné požadavky, náročnost a složitost práce na daném pracovním místě, je hodnocení práce. Jedná se o systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k ostatním pracím či pracovním funkcím v dané organizaci.

Úkolem hodnocení práce tedy je zjistit požadavky dané práce a příspěvek této práce pro výkon organizace, následně stanovit relativní hodnotu, a na základě této hodnoty práci oklasifikovat a zařadit na základě jejího významu. Výsledkem tedy je určení základních mzdových relací (Koubek, 2015, s. 292 – 293).

Výsledky práce jsou mzdově oceněny pomocí mzdových forem. Některé ze mzdových forem nemají dostatečný pobídkový účinek, a tak bývají doplněny o tzv. pobídkové formy, což jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu a často bývají přímo úměrné pracovnímu výkonu.

Mezi mzdové formy řadíme:

- Časová mzda a plat;
- Úkolová mzda;
- Podílová (provizní) mzda;
- Mzdy za očekávané výsledky práce;
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti;
- Dodatkové mzdové formy.

Takové odměny, které pracovníci získávají pouze za to, že v organizaci pracují, nazýváme zaměstnaneckými výhodami. Tato forma odměn nebývá zpravidla vázána na výkon pracovníka. Při jejím přidělování se však může brát ohled na funkci, postavení pracovníka v organizaci, dobu zaměstnání v organizaci a zásluhy (Koubek, 2015, s. 307 - 319).

2.4.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Z důvodu stále se měnících požadavků na znalosti a dovednosti člověka je nutné, aby člověk, který chce být zaměstnatelný a chce fungovat jako pracovní síla, neustále prohluboval a rozšiřoval své znalosti a dovednosti (Koubek, 2015, s. 252).

Toyota talent v rámci řízení rozvoje zaměstnanců popisuje tři jednotlivé kroky v procesu rozvíjení talentu. Prvním z nich je stanovení kritických vlastností, které předchází začátku školení jako takového. Jedná se o stěžejní fázi procesu. Je potřeba rozpoznat a zaznamenat správné informace, jelikož dokonale předané nesprávné informace nemohou vést k očekávaným výsledkům. Následuje přenos znalostí pomocí metody pracovních instrukcí. Podobně jako tomu bylo v předchozím kroku, očekávaných výsledků nedosáhneme ani předáním správných informací nesprávným způsobem. Školení znamená víc, než jen říct někomu co má dělat, ke zrychlení učebního přenosu a zlepšení míry zapamatování existují mnohé účinné techniky.

Krokem, který je často opomíjený, je ověření, zda student obsah opravdu vstřebal a je schopen správně vykonávat danou práci. Studenti by neměli danou práci vykonávat bez instruktorovy podpory, pokud se během školení neprokáže, že jsou studenti schopni práci vykonávat důsledně a v požadované kvalitě.

Tyto kroky procesu rozvíjení talentu se opakují pro každý upravený pracovní postup či nově zaváděný proces. Rozvíjení talentu je dlouhodobým závazkem, nejedná se o projekt, který se jednoho dne dokončí. Rozvíjení talentu zaměstnanců je procesem, který vyžaduje průběžné a cílevědomé úsilí (Liker, Meier, 2016, s. 102-105).

Vzdělávání zaměstnanců je činností, která obsahuje tyto aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa;
- Zvyšování použitelnosti pracovníků, tak aby alespoň z části zvládali vykonávání pracovních úkolů jiného pracovního místa;
- Rekvalifikační procesy jsou snadnější jakožto následek úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků;
- Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa;
- Formování pracovních schopností stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka (Koubek, 2015, s. 253 – 254).

Systém vzdělávání pracovníků organizace zahrnuje vzdělávací aktivity, jako je orientace, doškolení, přeškolení iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací. Nejefektivnějším způsobem, jak vzdělávat zaměstnance, je dobře organizovaný systém vzdělávání. Jedná se o proces, který se neustále opakuje a začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace, druhou fází procesu je plánování vzdělávání, následuje fáze vlastního vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu, proces ukončuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti programu a zvolených metod. Metody využívané ke vzdělávání dělíme na metody používané na pracovišti při výkonu práce, tedy takzvané metody „on the job“, a pak metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, tedy metody „off the job“ (Koubek, 2015, s. 259 – 266).

Předpokladem pro úspěch školení je správná motivace zaměstnanců. Ke zvýšení motivace je potřeba vysvětlit význam tréninku, a to jak pro podnik, tak pro jednotlivce. Významem pro jednotlivce může být například předpoklad plnit náročnější cíle či požadavky jejich profese a stát se úspěšnějšími, tedy dosáhnout vyšší odměny, rozšířit si pravomoci nebo účastnit se zajímavého projektu. Získávání nových schopností však může být i nezbytností pro pokračování v dosavadní funkci (Urban, 2017, s. 106).

2.4.8 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy jsou oblastí, která zahrnuje účast zaměstnanců na rozhodnutích managementu, komunikaci a politiku zlepšení spolupráce mezi vedením a zaměstnanci, vyřizuje stížnosti zaměstnanců a usiluje o minimalizaci konfliktů (Graham, 1995, s. 322).

Mezi lidmi dochází k vytváření vztahů při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, je tedy samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i při vykonávání práce.

Vztahy vznikající při práci v organizacích je možné členit do těchto skupin:

- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem;
- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory nebo komory zaměstnanců);
- Vztahy mezi odbory nebo jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem;
- Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným;
- Vztahy k zákazníkům a veřejnosti;
- Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci;
- Vztahy mezi spolupracovníky.

Pozitivní vztahy v organizaci vytvářejí produktivní klima, které má pozitivní vliv na pracovní výkon jednotlivců, kolektivu i celé organizace. Pracovní vztahy uvnitř organizace mají vliv na zbývající personální činnosti a do značné míry ovlivňují jejich efektivnost.

Pro zdravé pracovní vztahy je vhodné, aby byla jasně daná pravidla, která jsou známa všem účastníkům pracovních vztahů. V případě porušení pravidel ze strany zaměstnance je zaměstnavatel oprávněn výchovného jednání na pracovníka i kárného opatření. Při porušení povinností zaměstnavatelem je právem zaměstnance podat stížnost (Koubek, 2015, s. 325 – 336).

2.4.9 Péče o pracovníky

V dnešní době si organizace čím dál tím více uvědomují, že úspěšnost a konkurenceschopnost je do značné míry závislá na pracovnících a jejich schopnostech, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči a pozornost.

Navzdory tomu, že mezi spokojeností a výkonem pracovníků není přímý vztah, je dokázáno, že spokojený pracovník ochotněji plní požadavky na kvalitu a kvantitu výkonu, také je více identifikován s cíli podniku a méně se zajímá o možnosti nabídky práce konkurenčních firem na trhu. Služby, které péče o pracovníky zahrnuje, bývají také někdy nazývány službami sociálního charakteru a programy, které jsou poskytovány, jsou označovány jako sociální program firmy realizující zásady tzv. sociální politiky vůči zaměstnancům (Kleibl a spol., 2001, s. 153).

Péči o pracovníky je možné rozdělit do tří skupin:

- Povinná péče;
- Smluvní péče;
- Dobrovolná péče.

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám a péči o životní prostředí.

Péče o pracovníky zastupuje tři druhy zájmů a z nich vyplývajících cílů. Jedná se o zájmy celospolečenské, individuální a zájmy zaměstnavatele. Při porovnávání jedné organizace s ostatními je to právě péče o pracovníky, spolu s odměňováním, co rozhoduje u pracovníků či potencionálních pracovníků (Koubek, 2015, s. 343 – 344).

2.4.10 Personální informační systém

Pro personální práci v organizaci jsou potřeba věrohodné, detailní a aktuální informace potřebné pro rozhodování a provádění všech potřebných analýz. Z tohoto důvodu je nezbytné vytvoření a neustálé rozvíjení personálního informačního systému organizace.

Personální informační systém by se měl skládat z těchto subsystémů:

- Informace o pracovnících;
- Informace o pracovních místech;
- Informace o personálních činnostech;
- Informace o vnějších podmínkách.

Personální informační systém je v dnešní době a v této podobě nutně počítačovým systémem. Charakteristické je, že data, informace a dokumenty do systému vstupují průběžně a také se průběžně aktualizují. Důležitým zdrojem pro personální informační systém jsou ankety organizované mezi pracovníky organizace. Díky počítačovému informačnímu systému je možné propojení s dalšími informačními systémy, jako je například informační systém institucí trhu práce, sociálního a zdravotního pojištění, státní statistiky a dalších institucí (Koubek, 2015, s. 363 – 366).

2.4.11 Ostatní samostatné personální činnosti

V poslední době je možné kromě deseti hlavních personálních činností, kterým jsme se věnovali doposud, nalézt v literatuře i čtyři další samostatné personální činnosti.

První z nich je průzkum trhu práce, který může vést k nalezení potenciálních zdrojů pracovních sil, a to na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po těchto místech, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí a mnoha dalších. Jedná se o činnosti, která je znakem strategické orientace řízení lidských zdrojů a snahou o poznání situace a trendů na trhu práce. Zároveň může tato činnost vést ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace při hledání a získávání těch nejlepších pracovníků na trhu práce.

Zdravotní péče o pracovníky je další samostatnou činností, která zahrnuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, ale i léčbu, první pomoc či případnou rehabilitaci. Toto osamostatnění zdravotní péče z celkové péče o pracovníky značí, že si jsou organizace vědomy problémů a ztrát plynoucích z pracovních neschopností, z důvodu nemoci nebo úrazu, a také si uvědomují významnost dobrého zdravotního stavu pro naplnění cílů organizace.

Osamostatnění činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci je symbolem snahy organizací o samostatné zajišťování a rozšiřování okruhu informací, specifických pro organizaci, které jsou potřebné k efektivnímu řízení lidí.

Činnost spojená s dodržováním zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků nemá za úkol pouze ochraňovat pracovníky, jejím úkolem je i ochrana organizace před následky porušení některého z pracovně právních předpisů nebo porušování lidských práv. Jedná se pak především o dodržování zákoníku práce a dalších zákoníků. Čím dál tím větší důraz je však kladem i na dodržování zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci (Koubek, 2015, s. 21 -22).

3 Praktická část

3.1 Historie společnosti



Obrázek 2 Písecký závod Faurecia Clean Mobility, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)

Forvia je sedmým největším globálním dodavatelem pro automobilový průmysl a udává směr vývoje mobility prostřednictvím šesti oblastí: čistá mobilita, sedačky, interiéry, elektronika, osvětlení a řešení životního cyklu. Posláním společnosti Forvia je vyvíjet technologie pro bezpečnou, udržitelnou a pokročilou mobilitu, vyráběnou přesně dle potřeb zákazníka.

Skupina Forvia má více než 300 závodů a 77 R&D centers (research and development centers). Zároveň zaměstnává 150 000 lidí, včetně více než 35 000 techniků ve více než 40 zemích. Forvia si klade za cíl být tvůrcem změny a angažuje se v předvídání a uskutečňování transformace mobility.

Historie společnosti se začala psát v roce 1914, kdy Bertrand Faure otevřel svou první dílnu Levallois – Perret na předměstí Paříže. Ve své dílně tehdy vyráběl sedačky pro tramvaje a pařížské metro. Francouzský výrobce aut, společnost Peugeot založila v roce 1987 Ecia, jakožto nezávislého výrobce. Se společností Ecia se Bertrand Faure spojil v roce 1997.

Roku 1998 se zrodil přední světový výrobce sedaček jménem Faurecia. V tomto roce výnosy společnosti pohybovaly někde mezi třemi a pěti biliony euro a společnost zaměstnávala 30 000 lidí. V roce 1999 došlo k první mezinárodní spolupráci, spolu se společností PSA Group se Faurecia podílela na vývoji prvního dieselového filtru pevných částic a tento rok byl milníkem pro oblast clean mobility. V roce 2000 došlo k akvizici společnosti SOMMER ALLIBERT a Faurecia se stala třetím největším výrobcem automobilových interiérů na světě.

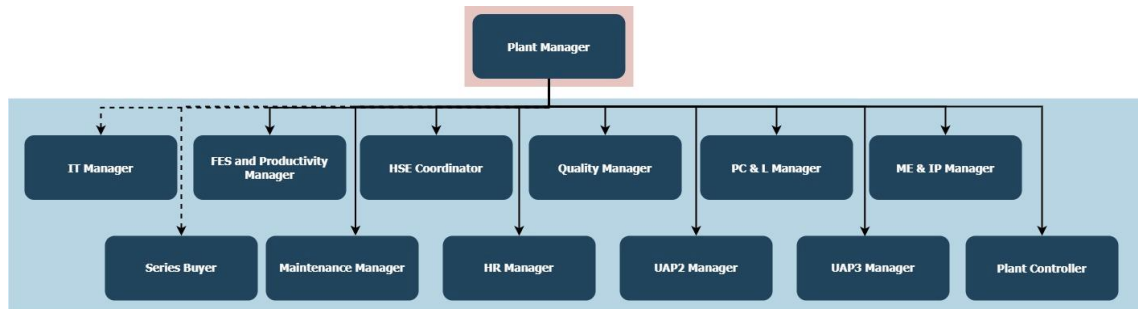
V roce 2008 se největším zákazníkem společnosti stal VW Group. V roce 2009 došlo k akvizici s Emcon Technologies a Faurecia se stala jedničkou v technologiích pro regulaci emisí. V roce 2010 se společnost zaměřila na otázku solidarity a spustila Charitativní program Fuels Company Charity Program, který je dnes stále aktivní v mnoha zemích.

Rok 2014 byl začátkem transformace, když v tomto roce došlo k zavedení nové kultury společnosti s motem Being Faurecia. V roce 2019 proběhla další akvizice, tentokrát se společností Clarion, čímž vznikla čtvrtá obchodní skupina Faurecia Clarion. Následující rok byla založena organizace Faurecia Foundation pro podpoření iniciativ ve vzdělávání, mobilitě a životního prostředí. Zároveň v tomto roce byla dokončena akvizice s SAS interior modules, které se stávají další obchodní skupinou společnosti. Největším zákazníkem v roce 2021 je společnost Stellantis, která vznikla spojením PSA a FCA. Ve stejném roce se společnost, díky spojení se společností Hella, stává sedmým největším dodavatelem automobilového průmyslu a vzniká skupina Forvia.

Výroba byla do České republiky rozšířena v devadesátých letech minulého století a postupně docházelo k výstavě dalších závodů po celé republice. V současné době se zde nachází 8 závodů, ve kterých je zaměstnáno téměř 5 000 lidí.

Písecký závod skupiny Forvia, pro účetní účely nesoucí název Faurecia Automotive Czech Republic s.r.o., kterým se zabývám ve své diplomové práci, se zaměřuje na výrobu výfukových systémů (svodová potrubí, katalyzátory, filtry pevných částic) pro zákazníky jako jsou Volvo, Peugeot, Citroen, Opel, VW/Škoda, Ford a další. Výroba zde byla zahájena v listopadu v roce 2006 a v současné době závod zaměstnává okolo 500 zaměstnanců. Mezi technologie, které podnik využívá, se řadí především ohýbání trubek, skružování plechů a svařování.

3.2 Organizační struktura píseckého závodu



Obrázek 3 Organizační struktura závodu, (Vlastní tvorba, Zdroj: Interní dokumentace podniku)

Vedení píseckého závodu je tvořeno 13 vedoucími pracovníky. V čele celého závodu stojí Plant manager, který je plně zodpovědný za kompletní řízení závodu. Plant manager má na starost přípravu dlouhodobých strategických plánů a je zodpovědný za efektivní provoz závodu a systematické zvyšování zisku.

Každé oddělení podniku má svého vedoucího odpovědného za chod oddělení, těmi jsou následující pozice uvedené spolu s počtem ostatních zaměstnanců oddělení (uvedených vždy jako počet stálých zaměstnanců + brigádníci, stážisté, VIE):

- Plant Controller (2 + 1)
- FES and Productivity Manager (5 + 2)
- Maintenance Manager (19)
- HSE Coordinator (2)
- HR Manager (3)
- Quality Manager Acting (11 + 3)
- PC & L Manager (Production Control & Logistics) (14 + 4)
- UAP2 Manager (8) (Production Manager)
- UAP3 Manager (9) (Production Manager)
- ME & IP Manager (Method & Industrial Program) (10)

Celkem tedy 103 nevýrobních pozic, ze kterých jsou k dubnu 2022 čtyři pozice neobsazeny.

Series Buyer je odpovědný za zlepšování výkonnosti dodavatele ve výrobě (kvalita, náklady, dodávka) v souladu s nákupní strategií. Series Buyer je vždy společný pro několik závodů se společnou nákupní strategií. Stejně tak IT manager je společný pro více závodů.

3.3 Ekonomické výsledky společnosti

Ekonomické výsledky společnosti jsou sledovány od roku 2015 do roku 2020, novější data o ekonomické situaci prozatím nejsou dostupná.

V roce 2015 byly tržby společnosti 20 592 134 tisíc korun, v tomto roce došlo k výraznému nárůstu tržeb oproti roku předešlému (rok 2014), a to z důvodu významného rozšíření výroby. Meziroční nárůst tržeb byl v roce 2015 62 %. Z důvodu zavádění nových projektů činil hospodářský výsledek společnosti před zdaněním – 294 764 tis. korun, docházelo tedy ke ztrátě v daném roce.

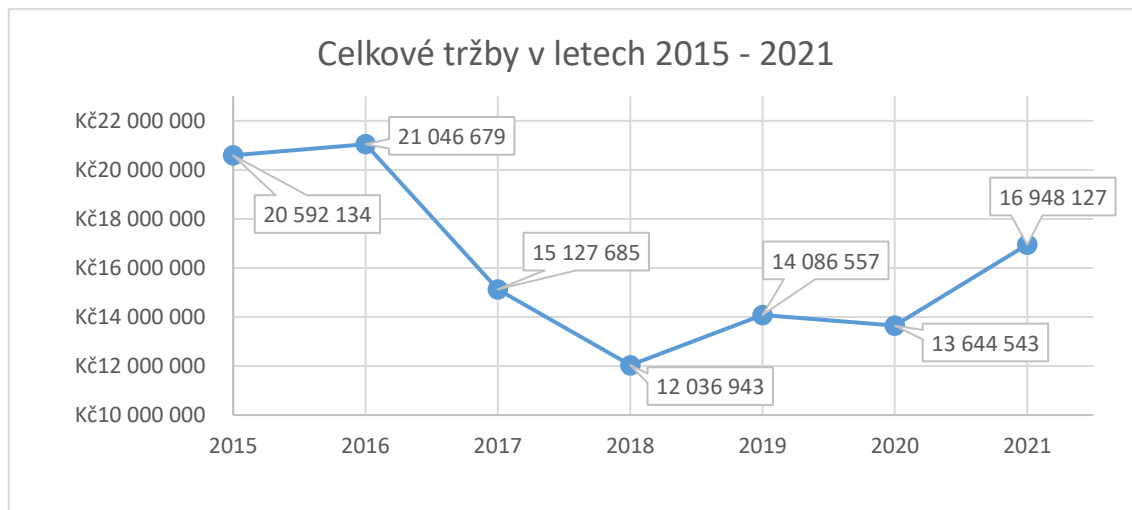
V následujícím roce došlo k nárůstu tržeb na 21 046 679 tis. korun, a podnik byl v tomto roce ziskovým. Výsledek hospodaření pro rok 2016 se vyšplhal na 124 162 tis. korun. V roce 2017 ovšem došlo ke snížení výroby na úroveň odpovídající velikosti závodu a výroba některých projektů byla převedena. Z tohoto důvodu tržby poklesly o 28 % oproti předchozímu roku, a pro rok 2017 byla jejich výše 15 127 685 tis. korun. Hospodářský výsledek před zdaněním dále rostl a v roce 2017 se vyšplhal na 270 296 tis. korun, což znamená, že se více než zdvojnásobil oproti roku předešlému.

Rok 2018 se nesl opět ve smyslu snižování objemu výroby adekvátně k výrobním kapacitám podniku. Z důvodu těchto opatření tržby klesly na 12 036 943, což je 20% pokles, ale výsledek hospodaření naopak rostl, a to o celých 40 % oproti roku předešlému, v roce 2018 tedy výsledek hospodaření před zdaněním činil 330 361 tis. korun.

Následující rok byl objem výroby stabilní s tržbami 14 086 557 tis. korun. Výsledek hospodaření před zdaněním se v daném roce vyšplhal na 568 056 tis. korun. Hlavními zákazníky společnosti jsou skupina PSA (se 49 % z celkových prodejů) a skupina Volvo (39 % z celkových prodejů).

Aktivity společnosti byly v roce 2020 ovlivněny šířením pandemie COVID-19, tržby společnosti mírně poklesly na 13 644 543 tis. korun. Významněji byl poznamenán výsledek hospodaření před zdaněním, který klesl až na 366 991 tis. korun. Hlavními zákazníky zůstávají skupina Volvo (54 % z celkových prodejů) a skupina PSA (30 % z celkových prodejů).

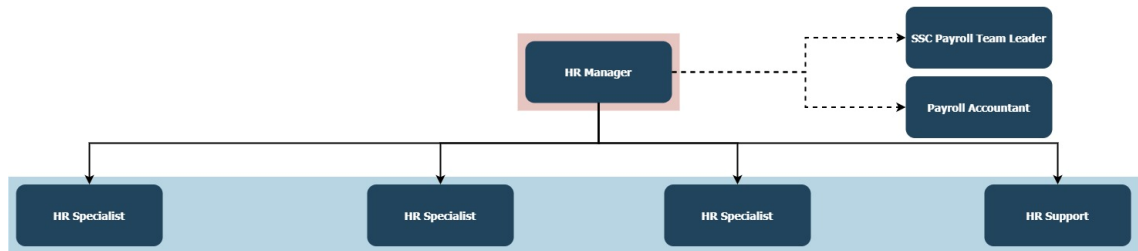
Tržby v roce 2021 zůstaly na stejné úrovni jako v roce předchozím, a to navzdory globální pandemii a s ní spojenými výpadky v dodavatelských řetězcích, z nichž nejzásadnější byl pro společnost především nedostatek čipů pro finální zákazníky. Tržby v roce 2021 byly 16 948 127 tis. korun.



Graf 1 Vývoj celkových tržeb, (Vlastní tvorba, Zdroj: Výroční zprávy Ares.cz)

V roce 2022 se očekává pozitivní vývoj situace a nárůst tržeb s předpokládaným růstem dodávek stávajícím zákazníkům až o 15 %.

3.4 Personální řízení společnosti



HR oddělení má na starost HR manažer, který se zabývá chodem celého oddělení, a spíše než běžné administrativě se věnuje komunikaci s úřady a vedením společnosti. HR oddělení dále zaměstnává tři HR specialisty.

Jednomu z HR specialistů je přiděleno pouze UAP2. Tento HR specialista má tedy na starost veškeré výrobní i nevýrobní pracovníky tohoto oddělení a v případě nedostatku zaměstnanců má na starost jejich zajištění a nábor. Zároveň je HR partnerem pro UAP2 manažera, což znamená, že je mu nápomocný ve všech směrech v otázkách týkajících se lidských zdrojů. Zabývá se dále koordinací agenturních zaměstnanců a zdravotních prohlídek všech zaměstnanců.

Druhý HR specialista má pak na starost UAP3 (výrobní a nevýrobní pracovníky) a dále pak všechny nevýrobní pozice zbývajících oddělení. Tento HR specialista má tedy na starost spíše zajišťování kancelářských pozic a je HR partnerem pro všechny zbývající manažery závodu.

Třetí ze specialistů má na starost především komunikaci, stará se o příspěvky na facebookových stránkách, příspěvky do časopisu nebo organizaci akce Forvia Day. Dále zajišťuje zaměstnance ze třetích zemí a veškerá školení včetně přípravy plánu a sledování jeho dodržování.

Mezi všechny tři HR specialisty je dále rozdělena veškerá HR agenda, správa personálních systémů a zbývající administrativa.

HR Support je zaměstnán na dohodu a má na starost výpomoc pracovníkům oddělení.

Mzdy má na starost externí mzdová účetní, která je společná pro několik závodů, HR zaměstnanci zajišťují komunikaci se mzdovými účetními a vyřizují požadavky zaměstnanců.

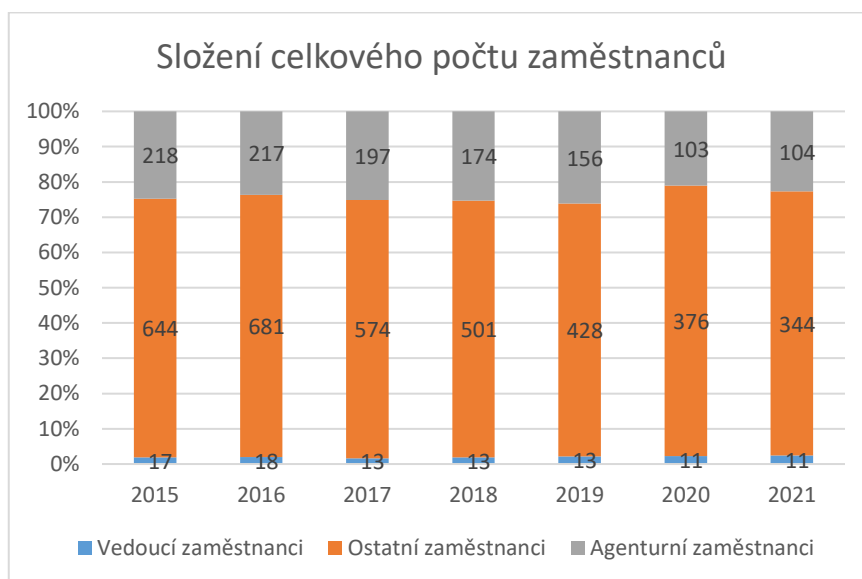
3.5 Personální evidence zaměstnanců

Průměrné počty zaměstnanců v průběhu let 2015 – 2021 částečně kopírují průběh tržeb podniku, jelikož obě tyto hodnoty se odvíjejí od množství výroby.

-	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vedoucí zaměstnanci	17	18	13	13	13	11	11
Ostatní zaměstnanci	644	681	574	501	428	376	344
Agenturní zaměstnanci	218	217	197	174	156	103	104
Celkový počet zaměstnanců	879	916	784	688	597	490	459

Tabulka 1 Průměrné roční počty zaměstnanců, (Vlastní tvorba, Zdroj: Interní dokumentace podniku)

Od roku 2015 se počet zaměstnanců snížil z 879 na 459, tedy téměř o 50 %. První rapidní pokles počtu zaměstnanců byl způsobem přesunem výroby. Dále byl pak počet zaměstnanců a výroba obecně ovlivněn pandemií COVID-19 v letech 2020 a 2021. Zároveň má počet zaměstnanců klesající trend z důvodu rostoucí automatizace a robotizace výroby.



Graf 2 Složení celkového počtu zaměstnanců, (Vlastní tvorba, Zdroj: Interní dokumentace podniku)

Ze sloupcového grafu uvedeného výše je zřejmé, že procentuální podíl agenturních zaměstnanců se pohybuje vždy mezi 21 – 26 %. Vedoucí pracovníci tvoří zhruba 2 % celkového počtu zaměstnanců.

3.6 Současný způsob systému získávání nových zaměstnanců

V prvním pololetí roku 2022 nastoupilo do společnosti celkem 49 zaměstnanců, mezi tyto zaměstnance jsou započítáni i ti, kteří pracují ve společnosti pouze na dohodu o provedení práce. Z celkového počtu nastupujících zaměstnanců obsadilo 41 z nich výrobní pozice, tedy 84 % nástupů bylo do výroby. Sedm z těchto zaměstnanců stihlo pracovní poměr v prvním pololetí již ukončit.

Za první kvartál téhož roku bylo obsazeno celkem 15 administrativních pozic, velká část byla obsazena z interních zdrojů. Často dochází k posunu zaměstnanců na vyšší pozice, jedním z příkladů je posun zaměstnance z pozice GAP leadera na Supervisora (mistra). Z interních zdrojů bylo obsazeno 11 nabízených pozic. Což znamená, že interně bylo v prvním kvartálu obsazeno 60 % vypsanych pracovních nabídek. Toto číslo odpovídá současné situaci v podniku, převládá snaha o co největší obsazování pozic z vnitřních zdrojů.

3.6.1 Vnitřní zdroje zaměstnanců

Obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů je pro podnik žádoucí. Zaměstnanci, kteří již v podniku nějakou dobu pracují, mají již s organizací vztah, znají pracovní podmínky a spolupracovníky, a také již má organizace o těchto zaměstnancích dostatek informací a je tak menší pravděpodobnost obsazení pracovního místa nevhodným kandidátem.

V okamžiku vzniku nového pracovního místa, či při potřebě obsazení místa již existujícího, je vždy nabídka na pozici nejprve rozeslána e-mailem mezi pracovníky a také vyvěšena na nástěnku nacházející se v podniku. Běžně mají zaměstnanci tedy 14 dnů na to, aby se přihlásili do výběrového řízení, než bude tato pozice nabízena veřejně.

Zároveň ve společnosti probíhají rozhovory vedoucích pracovníků se zaměstnanci. Tyto pohovory se konají jedenkrát ročně a jejich součástí je dotazník, do kterého vedoucí pracovníci vyplňují, zda je zaměstnanec obsazen na pozici, která odpovídá jeho dovednostem nebo je připraven pro další profesní růst. Na základě těchto dotazníků se pak zaměstnanci, kteří jsou připraveni se dále rozvíjet a obsadit vyšší pozice, účastní takzvaných kariérních pohovorů, jejichž cílem je najít pro kandidáta vhodný směr rozvoje jejich kariéry. Pokud by zaměstnanec nebyl na kariérní pohovor nominován svým nadřízeným, existuje samozřejmě možnost o tento pohovor osobně požádat a probrat možnosti dalšího vývoje kariéry.

Paralelně se systémem kariérních pohovorů existuje ve společnostech program IDP, tedy takzvaný individuální rozvojový plán. Zaměstnanci, kterým se má otevřít IDP musejí mít vůli na sobě pracovat, rozvíjet se a být iniciativní. Jedná se o program, který může mít delšího trvání a často bývají schopnosti a snaha pracovníka ověřovány. Jednou z možností, jak otestovat motivaci pracovníka k získání vyšší pozice, která je hojně využívána, je pověření pracovníka prací na novém projektu. Tento projekt se často týká právě oblasti, která je kandidátovou slabinou a je nutné, aby na této oblasti ještě zapracoval, zdokonalil se a připravil se do budoucna na novou roli.

Během účasti na program IDP je sledována iniciativa ze strany účastněného zaměstnance, kandidát musí vykonávat práci nad rámec svých běžných pracovních povinností a pracovat na sobě, což může být často náročné. Individuální rozvojový plán trvá až jeden rok.

3.6.2 Vnější zdroje zaměstnanců

Poté, co stávající zaměstnanci dostanou možnost přihlásit se na pozici, a pozici není obsazena z vnitřních zdrojů, přichází na řadu inzerce pracovního místa. V urgentních případech pak interní i externí nabídka na pozici vzniká ve stejný čas.

Nabídka všech volných pozic je vyvěšena na webových stránkách společnosti, kde se dají nabídky volných pracovních pozic z celé České republiky filtrovat na základě preferované lokality zaměstnání.

Seznam otevřených pozic je samozřejmě vyvěšen také na webových portálech jako je jobs.cz nebo práce.cz. Inzerce dělnických pozic běží nepřetržitě, a to z důvodu trvalého nedostatku zaměstnanců. Ostatní administrativní pozice jsou zveřejňovány na základě aktuální potřeby. V případě potřeby jsou urgentnější nabídky topovány za poplatek pro inzertní portál.

Portály jobs.cz a práce.cz jsou spravovány společně, pomocí webové aplikace Teamio od společnosti LMC s. r. o., která zároveň spravuje i kariérní stránky společnosti. Při otevření jakékoliv pozice na některém z inzertních portálů se otevře inzerát přes kariérní stránky. To zajišťuje ucelený vzhled všech nabízených pozic společnosti.

Na nabídky pracovních pozic, zejména na pozice administrativní odpovídá v průměru 5 uchazečů za celou dobu vystavení inzerátu.

Webové rozhraní usnadňuje práci s kandidáty, jelikož sjednocuje uchazeče z několika portálů a nabízí možnost zamítnutí pomocí vzorových e – mailů, odesílání pozvánek na pohovory, vytváření poznámek u uchazečů nebo i zapojení manažerů do výběrového řízení, tak aby si mohli prohlédnout životopisy uchazečů bez jejich rozesílání nebo předávání v tištěné podobě.

Další možností oslovení potenciálních zaměstnanců jsou sociální sítě. Jedná se o zdroj zaměstnanců, který se neustále rozvíjí a v současné době má velký potenciál. Na sociálních sítích je velká pravděpodobnost oslovení mladých uchazečů, a proto je velká pozornost věnována především stážím, studentským programům a nabídkám pro absolventy. Společnost působí na facebookových stránkách, kde své nabídky propaguje tak, aby oslovila ty správné uchazeče. Na základě informací, které o sobě uživatelé uvádějí na svých facebookových profilech se pak zobrazují nabídky práce, které by je mohly zajímat, a to často dříve, než by je to samotné napadlo.

Další sociální sítí, kterou společnost využívá, a která se těší stále větší oblíbenosti uživatelů, je celosvětová profesní sociální síť LinkedIn. Na této síti je možné založit si účet jakožto recruiter a oslovovat uživatele, kteří jsou vhodnými kandidáty pro volné pracovní místo.

Obrovský potenciál jakožto vnější zdroj zaměstnanců mají pro společnost studenti. Společnost se snaží spolupracovat se studenty a absolventy vysokých škol ve všech fázích studia. V současné době, kdy je dlouhodobě nedostatek technicky zaměřených pracovníků má společnost silnou motivaci k zaujetí studentů již během studia a jejich následného přechodu na stálý pracovní poměr. Proto aby společnost oslovila co nejvíce studentů, zúčastňuje se pravidelně studentských pracovních veletrhů.

V rámci veletrhu Job fair oslovuje společnost především studenty Západočeské univerzity v Plzni, a to jak studenty fakulty strojní, tak fakulty elektrotechnické. Na ČVUT se společnost účastní karierních dnů, které se opět týkají fakulty strojní i elektrotechnické. V Českých Budějovicích, na Vysoké škole technické a ekonomické, využívá společnost osobních kontaktů, prostřednictvím kterých jsou studentům nabízeny konkrétní obsazované pozice. Vysoká škola v Českých Budějovicích nabízí magisterský obor Logistika, absolventi tohoto oboru mají výborné předpoklady pro práci na oddělení PC&L.

Již během studia mohou studenti spolupracovat se společností formou brigády. Podle vlastních časových možností si stanoví, jak často budou do společnosti docházet, většinou se jedná o dva dny v týdnu. Brigádníci jsou zaměstnávání formou dohody o provedení práce. Nejčastěji vykonávají podpůrné a administrativní činnosti daného oddělení.

Studenti, kteří jsou již v posledních ročnících studia, případně dálkoví studenti, mívají zpravidla volnější rozvrh a díky tomu mají možnost častější docházky. Pro tyto studenty pak vznikají apprentice programy, pro které je nutné, aby studenti docházeli někdy až čtyřikrát týdně. V rámci těchto programů se studenti dostanou k náročnějším úkolům, získávají již vlastní odpovědnosti a mohou se rozvíjet v rámci oboru svého studia.

V rámci volných pozic samozřejmě společnost vypisuje velké množství pracovních nabídek, které jsou vhodné pro absolventy, a kde není překážkou nedostatek zkušeností.

Zajímavým způsobem spolupráce je program VIE. Jedná se o čerstvé absolventy vysokých zahraničních škol, kteří přijíždějí za prací v rámci ročního programu. V případě spokojenosti je možné pobyt a práci v České republice prodloužit na čtyřicet měsíců, to je ovšem maximální délka VIE programu. Pokud mají tito kandidáti zájem, mohou se společností podepsat pracovní poměr a zůstat v České republice, v opačném případě je spolupráce ukončena. V průměru jsou pomocí tohoto programu přijati dva zaměstnanci ročně.

Jednou z možností, jak oslovit kandidáty především pro obsazení dělnických pozic, je zveřejnění inzerátu v lokálním tisku nebo pomocí billboardů a letáků v okolí podniku. Tento způsob upoutání pozornosti potenciálních uchazečů ovšem ztrácí na síle, jelikož v současné době čte noviny čím dál tím méně lidí a od tohoto způsobu reklamy se tedy upouští.

Podnik také spolupracuje s úřadem práce, opět se jedná o způsob, kterým se hledají uchazeči spíše pro obsazení dělnických než kancelářských pozic. Tento zdroj ovšem v současné době nepřináší velké množství uchazečů.

V neposlední řadě podnik využívá recruiterských služeb. Pomocí těchto služeb se obsazují především nevýrobní pozice, ovšem využití této služby znamená pro podnik vyšší náklady spojené se získáváním zaměstnanců. Nejprve se tedy společnost snaží obsadit volnou pozici pomocí méně finančně nákladných možností.

Široce využívaným zdrojem pro dělnické pozice je ovšem agenturní zaměstnávání. Kandidátů pro tyto pozice je velmi málo, a tak podnik bojuje s nedostatkem zaměstnanců. Z tohoto důvodu využívá agenturních zaměstnanců. Výhodou služby agenturního zaměstnávání je, že agenturní společnost dodá požadované množství zaměstnanců, pro podnik to znamená méně práce a starostí, ale na úkor toho jsou s těmito zaměstnanci spojeny vyšší náklady, které musí pokrýt i práci agentury. Agenturní zaměstnanci vyvažují náhle změny nároků na pracovní sílu, ať už se jedná o snížení nebo zvýšení potřeby zaměstnanců, což by v případě využívání pouze stálých zaměstnanců bylo velice obtížné zvládat.

V případě agenturního zaměstnávání pak podnik využívá dvou způsobů plateb za službu agentuře. Prvním způsobem vyplácení je hodinová mzda pro agenturní zaměstnance, která v sobě má započítány veškeré náklady včetně poplatků pro agenturu. Druhou možností je výpočet mzdy pomocí koeficientu, kdy agenturní zaměstnanci obdrží stejnou mzdu jako stálí zaměstnanci, přenásobením této mzdy stanoveným koeficientem vznikne rezerva, která pokrývá odměnu pro agenturu. I přesto, že jsou agenturní zaměstnanci ideální možností pro dorovnání potřebné pracovní síly, jedná se o nákladnější způsob zaměstnávání.

V současné době běží takzvaný Refferal Program, který motivuje zaměstnance podniku k doporučení nového zaměstnance. K doporučení je potřeba vyplnit formulář se svými kontaktními údaji, údaji o uchazeči a také přiložit CV doporučovaného zaměstnance. V případě, že je kandidát přijat, dostane nový zaměstnanec po skončení zkušební doby 4 000 korun a ten kdo ho doporučil 6 000 korun. Po půl roce v podniku se tato odměna pro oba zaměstnance opakuje. Odměna může být vyplacena v podobě mzdy nebo kreditu do cafeterie.

3.7 Postup v procesu výběru zaměstnanců

3.7.1 Výběr nevýrobních zaměstnanců

Výběr zaměstnanců se liší na základě toho, jestli se jedná o výrobní nebo nevýrobní pozici. Tyto postupy budou tedy popsány odděleně.

V případě obsazování nevýrobních, tedy zpravidla kancelářských pozic, obdrží pracovnice HR zodpovědná za obsazování dané pozice životopis od uchazeče. Absolutní většina uchazečů odpovídá přes formulář na portálu jobs.cz, případně přes práci za rohem. V okamžiku, kdy uchazeč na danou nabídku odpoví, přijde mu na e – mail automatická odpověď, jakožto poděkování za zájem o pozici a práci ve společnosti. Životopis si odpovědný HR specialista prostuduje a vyhodnotí, zda uchazeč splňuje na první pohled požadavky pro danou pozici. Především jestli má dostatečné vzdělání nebo zkušenosti, případně jestli splňuje jazykové požadavky nebo požadavek na řidičský průkaz a podobně. Firma nevyužívá nástroje pro automatické třídění životopisů, všechny životopisy tedy procházejí přes jednu z HR specialistek. Před oslovením kandidáta své rozhodnutí pozvat uchazeče na osobní pohovor konzultuje HR specialista s přímým nadřízeným vypsání pracovní pozice. Dle interních doporučení by měl být uchazeč osloven do třech dnů od obdržení CV, pokud se jedná o standardní kancelářskou pozici a nejspíše do sedmi dnů v případě manažerských pozic.

Následuje krátký telefonický rozhovor, takzvaný prescreening, během kterého dojde ke krátkému představení a výsledkem tohoto rozhovoru je pozvání na osobní pohovor. K osobnímu pohovoru by měl být uchazeč dle interních doporučení pozván maximálně do sedmi dnů od obdržení CV. Jedná se o poměrně krátký čas a tento předpoklad vychází ze současné situace, kdy je na trhu práce opravdu malé množství uchazečů pro kancelářské pozice a je velmi těžké tyto pozice v současné době obsadit. Nebylo by tedy dobré nechat se předběhnout konkurencí a o uchazeče případně přijít. U manažerských pozic je doba od obdržení CV po první pohovor podstatně delší, v tomto případě by se první pohovor měl uskutečnit do čtrnácti dnů.

Dalším krokem v procesu výběru zaměstnanců je osobní pohovor. Pohovory probíhají v jedné ze zasedacích místností závodu. Při výběru pro kancelářské pozice se pohovoru účastní vždy jeden z pracovníků HR, který odpovídá za obsazení daného pracovního místa a manažer příslušného oddělení. Během pohovoru dojde nejprve ke krátkému představení všech zúčastněných, především pak uchazeče. Povídání o sobě a otázky týkající se koníčků pomohou uchazeči, aby opadla nervozita a uchazeč se rozmluvil. Následují otázky, které vycházejí ze životopisu, mohou se týkat dosaženého vzdělání, dosavadních pracovních zkušeností nebo speciálních absolvovaných kurzů. Také vedení pohovoru zajímá, jaké informace si uchazeč zjistil o společnosti, případně co ví o konkrétní pozici, jaká je jeho motivace k práci právě ve společnosti Forvia a jaký bude jeho přínos pro společnost.

Manažer oddělení se doptává spíše na technické informace ohledně znalostí uchazeče a znalosti práce s příslušnými programy a tak podobně. Osvědčeným způsobem, jak prověřit kandidáta v odborné problematice, se staly konkrétní situace, které mohou na dané pozici nastat. Například si manažeři technických úseků nosí na pohovory výkresy, aby viděli, jak se kandidát orientuje v technické dokumentaci nebo například dokumentaci ke stroji.

Součástí pohovoru bývají také situační otázky, které mají ukázat, jak by uchazeč přistoupil ke konkrétní situaci, kterou je možné v dané roli očekávat a jak by danou situaci zvládl. Příkladem situační otázky, kterou mohou HR specialisté společnosti během pohovoru využít je například:

„Víte, že váš kolega udělal v práci chybu, ale všimli jste si jí pouze vy. Co uděláte?“

„Popište některou z chyb, kterou jste udělal v práci.“

Existují otázky zaměřené na kompetence, které se snaží otestovat znalosti a chování, které jsou potřeba pro vykonávání práce na nabízené pozici. Takovou otázkou může být například:

„Řekněte nám, kdy jste museli použít svou kreativitu k vyřešení nějakého problému.“

„Povězte mi o době, kdy jste podporoval kolegu, kterému se v práci nedařilo?“

V neposlední řadě pak behaviorální otázky, které mají otestovat charakterové kvality na základě toho, jak se uchazeč zachoval v složité situaci v minulosti. Dá se totiž předpokládat, jak by v podobné situaci reagoval do budoucna. Mezi behaviorální otázky řadíme otázky typu:

„Uved'te mi příklad něčeho, co jste ve své práci vyzkoušel a co nefungovalo. Jak jste se z toho poučil?“

„Řekněte mi příklad situace, kdy jste měl pravdu, ale přesto jste musel dodržovat nařízení a postupovat dle pokynů.“

Část pohovoru bývá zpravidla vedena v angličtině, jelikož v podniku je mezinárodní kolektiv, je pro všechny nevýrobní pozice potřeba, aby měli alespoň základy anglického jazyka, ve kterém se mohou do budoucna zlepšovat formou lekcí angličtiny, které podnik nabízí jako jeden ze svých benefitů. Pro pozice, které angličtinu využívají aktivně, například pro komunikaci se zahraničními zákazníky je úroveň angličtiny jedním z hlavních kritérií pro výběr. Celý tento osobní pohovor zpravidla netrvá déle než hodinu.

Existují pozice, pro které je vyžadováno ještě druhé kolo osobních pohovorů. Stává se tak v současné době opravdu výjimečně, jednalo by se o případy, kdy by vybraného kandidáta chtěl před definitivním výběrem vidět HR manager, Plant manager nebo některý z nadřízených, který se neúčastnil prvního kola pohovoru. Pokud by bylo druhé kolo nutné, mělo by v případě standardní kancelářské pozice proběhnout do čtrnácti dnů od obdržení CV, u manažerských pozic pak do čtyřiačtyřiceti dnů.

Pro porovnání uchazečů, poté co proběhnou pohovory, slouží takzvaný Decision Matrix Grid formulář, jehož principem je obodování každého z uchazečů v rámci osmi oblastí, které jsou během pohovoru prověřovány. Těmito oblastmi jsou:

- Předchozí zkušenosti;
- Technické znalosti;
- Leadership kompetence;
- Vhodnost pro práci v organizaci;
- Dostupnost/ případná mobilita;
- Vzdělání;
- Cizí jazyk;

- Druhý cizí jazyk.

Každá z oblastí je prověřena na základě několika otázek, které mohou být obecné, například v případě prověření motivace nebo cizích jazyků, nebo naopak konkrétní otázky, které jsou specifické pro jednotlivé pozice, jedná se především o technické znalosti.

V případě všech administrativních pozic je potřeba, aby výběr uchazeče prošel speciálním derogačním procesem, ve kterém je kandidát schválen divizí. Před dokončením tohoto procesu nemůže být vybranému kandidátovi vytvořena nabídka. Právě tento derogační proces je často zdlouhavý a v současné době se může stát, že z důvodu dlouhého trvání výběrového řízení ztratí kandidát o pozici zájem. Pokud by tomu tak bylo, nebo pokud by kandidát vytvořenou nabídku nepřijal a nedošlo by ke vzájemné domluvě s podnikem, dojde k oslovení dalšího vhodného kandidáta, případně se musí celý proces výběru opakovat.

3.7.2 Výběr výrobních zaměstnanců

V případě výrobních pozic je proces výběru zaměstnanců obdobný. V případě, že je uchazeč zajišťován agenturou, musí agentura před samotným pohovorem vyplnit formulář minimálních požadavků na předvýběr. Minimálními požadavky na operátora výroby jsou:

- Minimálně základní vzdělání;
- Předchozí zkušenost v automotive (výhodou);
- Ergonomie (kandidát vhodný i pro fyzicky náročnější práci);
- Možnost pracovat na 3 směny/popřípadě nepřetržitý provoz;
- Disciplína (bez problémů s chováním v předešlých zaměstnáních);
- Fluktuace (uchazeč nemá 3 a více zaměstnání za poslední rok);
- Problémy s nadřizenými v předešlých zaměstnáních (opakované odchody ze zaměstnání z důvodu neshod s nadřizeným).

Na operátory do logistiky jsou navíc následující požadavky:

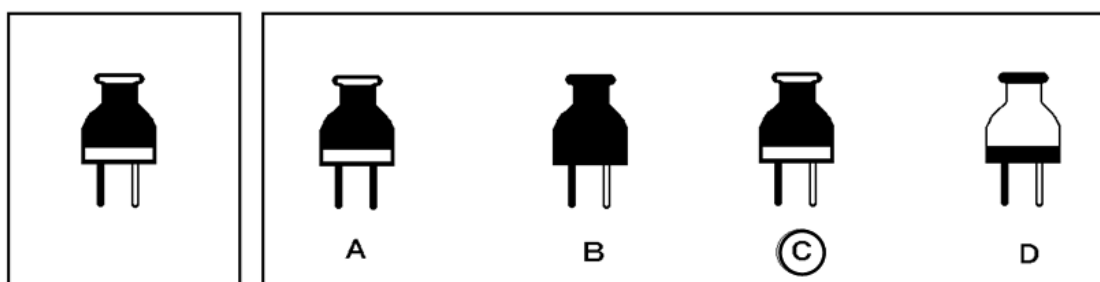
- Rozumí a domluví se česky;
- Předchozí praxe s manipulační technikou;
- Předchozí praxe se scannerem.

Jelikož od uchazečů v některých případech neobdrží pracovnice HR oddělení životopis, základní informace o uchazeči je tedy nutné zjistit během osobního pohovoru. Uchazeči vyplňují osobní formulář, jehož součástí jsou tyto otázky:

- Nejvyšší dosažené vzdělání;
- Zda je uchazeč poprvé v České republice (často se jedná o zahraniční uchazeče);
- Motivace pro práci v závodě;
- Pracovní zkušenosti;
- Dosud nejdelší pracovní zkušenost;
- Dosud nejoblíbenější pracovní zkušenost;
- Certifikáty, speciální dovednosti a podobně.

Zpravidla bývají pohovory s kandidáty na výrobní pozice kratší, jelikož jsou na ně kladeny nižší nároky. Těchto pohovorů se účastní jeden z HR specialistů, interní školitel a nejlépe také supervisor. Výběrové řízení má pouze jedno kolo a zvolený kandidát nemusí projít speciálním derogačním procesem jako je tomu u kancelářských pozic. Součástí výběru vhodných kandidátů na výrobní pozice je assessment centrum, jehož součástí jsou testy a manuální úkoly, které mají ověřit schopnosti a dovednosti kandidáta.

Nejprve přicházejí na řadu testy pozornosti. Prvním testem je hledání vzorového obrázku mezi čtyřmi obdobnými obrázky. Na nalezení 15 těchto obrázků mají kandidáti 3 minuty. Tento test prověřuje schopnost uchazečů nalézt vadu, v případě, že by do budoucna vykonávali práci na pozici kontroly kvality. Na níže uvedeném obrázku je vzorový příklad, kde správnou odpovědí je varianta C.



Obrázek 4 Test hledání obrázků, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)

Dalším testem, který má prověřit schopnost porozumět instrukcím a řídit se podle nich při práci. K tomuto úkolu obdrží kandidáti pracovní arch a barevné fixy. Celý test je rozdělen do dvou částí. Prvním úkolem je podle instrukcí školitele vepisovat do čtverce, který je rozdělen na čtyři části, tzv. rohy, barevná čísla a písmena. Zadání může znít například následovně: „Do pravého horního čtverce napište zelené písmeno X a žluté číslo 5.“. Po skončení prvního úkolu dostanou uchazeči dvě minuty na to, aby splnili zadání druhé části. Druhá část testu obsahuje čtyři úkoly vyplývající z úkolu předchozího, příkladem takového úkolu může být: „Uved'te celkový počet písmen zapsaných v levém spodním čtverci.“

Další fází je manuální test, který má prověřit nejen zručnost kandidáta, ale také schopnost řídit se pracovními instrukcemi. Tento test spočívá v sestavení lega podle pracovní instrukce, která je obdobná takové instrukci, která je v podniku běžně využívána v provozu.

Poslední částí assessment cetra je dvoudenní školení ve školící místnosti, které se pracovně říká DOJO. Během celého procesu interní školitel pozoruje přístup k práci a pozornost. Součástí školící místnosti je školící linka, dále také prvky z oblasti kvality, bezpečnosti práce a celého oddělení HSE, FES a HR. Jelikož veškeré informace, které kandidát získá během školení v této místnosti, jsou nezbytné pro jeho fungování v podniku, dá se tato část školení zároveň považovat za součást adaptace pracovníka, proto budou její prvky podrobněji přiblíženy v následující kapitole.

Všechny části assessment centra jsou hodnoceny, obodovány na základě výsledků a následně je vyhodnocena úspěšnost kandidáta, a v případě kladného výsledku je vytvořena nabídka. Z každé ze tří částí může uchazeč získat maximálně tři body. Pokud je uchazeč v nějaké disciplíně hodnocen méně než dvěma body, není přijat, pouze uchazeči, kteří mají ze všech částí více než dva body, v celkovém součtu tedy šest až devět bodů, jsou vhodnými kandidáty. K získání dvou bodů je potřeba splnit úkol správně, maximální počet bodů, tedy tři body, získá ten uchazeč, který zvládne úkol splnit správně a v časovém limitu. Testy pozornosti jsou hodnoceny na základě počtu správných odpovědí.

Body	0	1	2	3
Testy pozornosti	Nepřijat, Výsledek testu 0 - 2 body		Výsledek testu 2 - 2,5 body	Výsledek testu 2,5 - 3 body
Manuální test	Nepřijat, Nedokázal číst a porozumět zadání	Nepřijat, Špatný čas a velké množství chyb	Bez chyb	Bez chyb a v časovém limitu
Školící místnost	Nepřijat, Špatný přístup a pozornost		Dobry přístup k práci, pozornost a manuální zručnost	Dobry přístup k práci, pozornost, manuální zručnost a čas

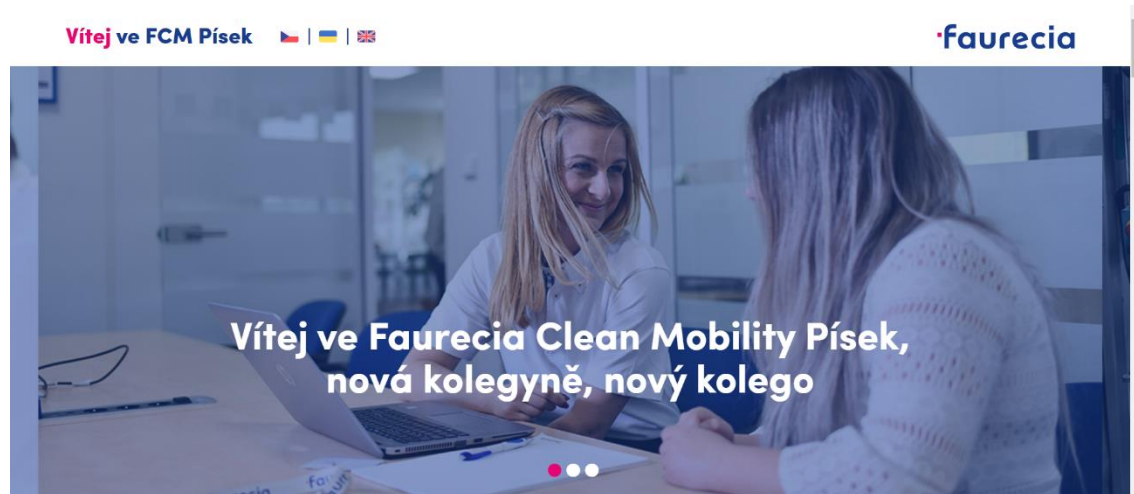
Tabulka 2 Hodnocení assessment centra, (Vlastní zpracování, Zdroj: Interní dokumentace podniku)

3.8 Postup v procesu přijímání zaměstnanců

3.8.1 Přijímání nevýrobních zaměstnanců

V okamžiku, kdy je uchazeč obeznámen s kladným výsledkem přijímacího řízení a přijme vytvořenou nabídku, začíná fáze přijímání zaměstnanců. Podstatná část tohoto procesu se musí stihnout ještě před prvním pracovním dnem.

Pro nevýrobní pozice je vytvořen takzvaný preboarding web. Odkaz na tento web dostanou kandidáti spolu s informací o výsledku výběrového řízení. Na tomto webu se kandidáti dočtou užitečné informace, které jim pomohou před jejich prvním dnem v podniku a díky těmto informacím budou lépe rozumět chodu podniku již od prvního dne. Ačkoliv byl tento web primárně vytvořen pro kandidáty na kancelářské pozice, v současné době je tento web využíván i pro zahraniční kandidáty a odkaz na tento web dostanou ještě před jejich příjezdem do České republiky.



Obrázek 5 Preboarding web 1, (Zdroj: Preboarding web společnosti)

Před nástupem

V této části stránky se dozvíte, co vše je třeba zvládnout před tím, než v naší firmě začnete pracovat. Kdyby vám některý z bodů nebyl jasný, obraťte se prosím na kolegu z HR oddělení od kterého máte odkaz na tuto stránku.

1. osobní dotazník

Pro přípravu smlouvy a zajištění všech pracovních právních formalit o Vás budeme potřebovat vědět základní informace. Příložený dokument můžete vyplnit buďto elektronicky ve vašem počítači a nebo vytisknout a vyplnit ručně. Vyplněný formulář prosím odesíláte kolegům v HR oddělení.



2. vstupní prohlídka

Vstupní lékařskou prohlídku je dle zákonů ČR nutné absolvovat před podpisem pracovní smlouvy. Lékařské prohlídky u nás provádí MUDr. Zoubek, který ordinuje každou středu.

Čas se domlouvá individuálně dle možností nově nastupujícího zaměstnance. S sebou vezmete výpis ze zdravotní dokumentace od svého obvodního lékaře. Poplatek za výpis ze zdravotní dokumentace Vám bude proplacen ve mzdě na základě potvrzení.

3. video

Zde si můžete prohlédnout videa z našich závodů v ČR.

Obrázek 6 Preboarding web 2 - informace před nástupem, (Zdroj: Preboarding web společnosti)

Den nástupu

1. Vstupní školení

a. V našem závodě máme dvoudenní vstupní školení, které se skládá z teoretické a praktické části. V rámci vstupního školení se dozvíte informace týkající se bezpečnosti práce, kvality, interních procesů a personální oblasti.

b. Druhý den vstupního školení je zaměřený na praktické dovednosti – dozvíte se informace ohledně rutin ve výrobě a mnoho dalších informací během školení HR. Po skončení vstupního školení dostanete čipovací kartu na vaše jméno a kartu s číslem SPZ pro povolení k vjezdu do areálu. Druhý školící den je počítán jako 1. odpracovaný den povinné týdenní praxe ve výrobě, které se musí dle interních pravidel zúčastnit úplně všichni noví zaměstnanci od montážních dělníků až po pana ředitele.

2. Podpis smlouvy a dalších dokumentů

Podpis smlouvy probíhá po absolvování vstupní lékařské prohlídky v první pracovní den společně s další nástupní administrativou. Na nástup budete potřebovat tyto doklady: občanský průkaz, kartičku zdravotního pojištění, číslo účtu, doklad o dokončeném vzdělání.

3. Layout závodu



Obrázek 7 Preboarding web 3 – informace pro den nástupu, (Zdroj: Preboarding web společnosti)

4. Stravování

V areálu závodu je možnost stravovat se ve firemní kantýně, která je provozována firmou Aramark. Jídlo je dotované ze strany zaměstnavatele. Jídlo je potřeba si objednat předem na terminálu, který je umístěn naproti vstupu do jídelny. Vybrat si můžete z pěti jídel. V nabídce kantýny je i teplý bufet a doplňkový prodej. Platby za jídlo a doplňkový prodej se načítají na účet zaměstnance a na konci každého měsíce je provedena srážka ze mzdy. Cena oběda se pohybuje mezi 25-65 Kč.

5. Docházka

K evidenci odpracované doby slouží čipové karty. Každý zaměstnanec je povinen zaznamenávat příchody a odchody z firmy na čipovacích terminálech. Mimo jiné čipová karta slouží i k průchodům po areálu a k objednávání jídel v závodní kantýně.

Obrázek 8 Preboardig web 4 - informace pro den nástupu, (Zdroj: Preboarding web společnosti)

Před prvním dnem musí kandidát podstoupit prohlídku u lékaře, kde získá potvrzení o schopnosti vykonávání dané práce. K těmto účelům má závod vlastního závodního lékaře, který se v době ordinčních hodin nachází přímo v ordinaci závodu. Na vstupní prohlídku s sebou musí zaměstnanec přinést výpis ze své zdravotnické dokumentace, který mu vyhotoví jeho praktický lékař.

Následuje pak velké množství povinností, které musí zařídit pracovníci HR spolu s nadřízeným nového zaměstnance. Pro tyto účely byl vytvořen formulář s názvem „Plán adaptace a zapracování zaměstnance“, který slouží k tomu, aby bylo vše potřebné připraveno ještě před prvním dnem zaměstnance, a aby jeho první dny v práci a celá adaptace proběhla hladce. Tento formulář slouží také v případě interního přeřazení na jinou pracovní pozici. Tento formulář je přiložen v přílohách.

První částí formuláře jsou záležitosti, které musejí být hotové před prvním pracovním dnem zaměstnance, spolu s odpovědnostmi:

- Místo v kanceláři;
- Telefon (pevná linka);
- Telefon (mobilní telefon);
- Počítač (pevný PC);
- Počítač (notebook);
- E-mailový účet;
- Přístup na síť;
- Přístup do ostatních aplikací potřebných pro výkon pracovní pozice (ARIBA, ANET, SAP, ...);
- Příprava zaškolovacího plánu na konkrétní pozici.

Poté, co je vše připraveno, může přijít první pracovní den zaměstnance. Během prvního pracovního dne je podepsána pracovní smlouva a úkolem HR pracovníků je, aby nového zaměstnance zadali do personální evidence. Důležitou součástí prvního pracovního dne každého zaměstnance je vstupní školení, toto školení je pro všechny stejné a setkávají se na něm tedy jak kancelářští, tak dělničtí pracovníci, ale zároveň i agenturní zaměstnanci.

Úvodní školení trvá osm hodin, jeho součástí je teoretická část, která je popsána výše a dále pak část praktická, kterou zaměstnanec absolvuje ve školící místnosti, která je blíže popsána v části adaptace výrobních pracovníků. Po skončení úvodního školení čeká kandidáta během prvního pracovního dne také prohlídka závodu, představení oddělení a seznámení se zaškolovacím plánem.

Třetím blokem pro nevýrobní zaměstnance je praxe ve výrobě. Ideální je, aby zaměstnanec tuto pětidenní praxi absolvoval druhý až šestý den v zaměstnání, ovšem je možnost tuto praxi absolvovat kdykoliv během prvního měsíce. Tato praxe umožňuje zaměstnancům pracujícím v kanceláři setkat se s výrobním provozem a porozumět principům uplatňování standardů FES (Faurecia Excellence Systém).

Sedmý pracovní den následuje účast na management TOP5, prohlídka závodu s Plant manažerem, seznámení s pravidelnými schůzkami, na kterých je nutná účast zaměstnance, vytvoření profilu na white pages a nastavení semestrálních cílů.

Po zbytek zkušební doby pak probíhají školení v konkrétním oddělení podle plánu adaptace. Součástí plánu adaptace jsou také termíny minimální komunikace HR a přímého nadřízeného s novým zaměstnancem. K schůzkám by mělo dojít minimálně na konci prvního měsíce, na konci druhého měsíce a před koncem zkušební doby (konec třetího měsíce) nebo na vyžádání zaměstnance.

Před koncem zkušební doby dojde k ohodnocení zaměstnance, součástí tohoto hodnocení jsou následující kritéria:

- Kvalita práce;
- Množství práce;
- Úroveň pracovní kázně a spolehlivosti;
- Samostatnost v práci a iniciativa;
- Adaptibilita, zvládání změn;
- Schopnost spolupráce;
- Identifikace s prací, profesí a organizací;
- Schopnost sebezdokonalování;
- Smysl pro osobní odpovědnost.

Po ukončení zkušební doby se pak v rámci plánu adaptace vyplňují další vzdělávací potřeby, které jsou zařazeny do plánu školení.

3.8.2 Přijímání výrobních zaměstnanců

Pro výrobní pozice se výběr a přijímání pracovníků, jehož součástí je adaptace, částečně překrývají. Jelikož při práci na školící lince získávají kandidáti cenné zkušenosti a vědomosti potřebné pro skutečný provoz, ale zároveň jsou během prvních dnů stále hodnoceni školitelem a v případě zásadních problémů při jejich práci nejsou přijati.



Obrázek 9 Školící místnost, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)

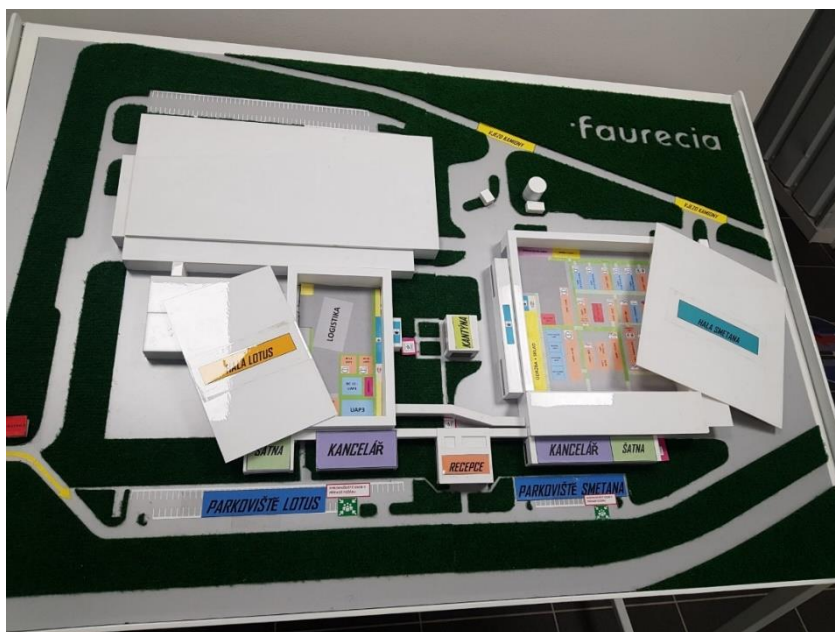
První oblastí, které je ve školící místnosti věnována pozornost je HSE. V době pandemie COVID-19 bylo součástí také školení ohledně bezpečnostních opatření spojených s pandemií, která bylo v podniku nutné dodržovat. Dále je zde ukázka dopravního značení uvnitř výrobní haly, které je nutné dodržovat z důvodu bezpečného pohybu mezi velkým množstvím pojízdných vozíků, které zásobují linky materiálem a zajišťují logistiku mezi halou a skladem materiálu.



Obrázek 10 Ukázka dopravního značení, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)

Pozornost je věnována také ochranným pomůckám. Jsou zde zobrazeny standardy pro administrativní pracovníky (a návštěvy), operátory výroby, operátory logistiky a údržbáře. I přesto, že se tyto standardy liší, pro všechny, kdo vstoupí do výrobní haly, jsou povinné ochranné brýle, pracovní oděv (alespoň blůza), dlouhé kalhoty a ochranná obuv (nebo nazouvací špičky). Na ukázkou jsou zde skutečné ochranné pomůcky jako například rukavice pro různé druhy ochrany (proti pořezání, proti pořezání a popálení do 100° nebo navíc s ochranou proti sálavému teplu).

Popsáno je takzvané 7SF, tedy 7 Safety Fundamentals (sedm základních pravidel bezpečnosti) a nezapomíná se ani na Green Attitude společnosti, který vede zaměstnance například k úspoře energie nebo třídění odpadu. V neposlední řadě je zde také 3D plán závodu a tištěný plánek.



Obrázek 11 3D plán závodu, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)

Koutek, který je věnovaný oblasti kvality se skládá z tabule, která zobrazuje 8 základů kvality, instalace vysvětlující POKA – YOKE, tabule s příklady R&R principů (Opakovatelnost a reprodukovatelnost), tabule pro finální kontrolu a ukázkou bezpečnostních prvků jako je tlačítko pro zastavení provozu stroje.



Obrázek 12 Stůl pro finální kontrolu výrobků, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)

Třetí obsaženou oblastí je Faurecia Excellence Systém (FES), ten se věnuje v první řadě GAP tabulím, které jsou místem setkání celého týmu, pracovníci zde mají příležitost být informováni, ale také předat informace celému týmu nebo vznést návrhy na zlepšení, a zároveň jsou zde zobrazeny výsledky a výkony. Objasňuje také pojem polyvalence, polyvalentní se stává zaměstnanec, který dosáhl stupně tři alespoň na dvou pracovištích po dobu třech měsíců zkušební lhůty. Prvním stupněm je stav, kdy pracovník zná a používá všechny instrukce a pravidla bezpečnosti, ve druhém stupni pracovník zajišťuje kvalitu na pracovišti, ve třetím pak časový cyklus pracovních instrukcí, tedy kvantitu, čtvrtým stupněm je pracovník, který provádí zlepšení na lince (například odstraňuje plýtvání nebo zlepšuje standardy). Součástí FES systému je také 5S.

Ve školící místnosti jsou na ukázkou GAP tabule, Sequencer (který se používá ve výrobě k organizaci KANBAN systému), stojan s nářadím pro úklid pracoviště a také TPM tabule (Total Productive Maintenance), která se věnuje údržbě zařízení.

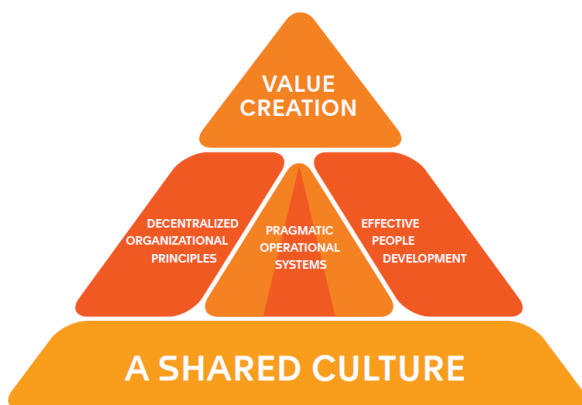


Obrázek 13 Ukázka Total Productive Maintenance, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)

Součástí školení HR oddělení je představení společnosti, prezentace jejích dosavadních výsledků a úspěchů, seznámení s oblastmi výroby, výrobními technologiemi a výrobky pro dopovídací oblast, v případě tohoto závodu tedy oblast čistá mobilita. Následuje představení píseckého závodu, konkrétních technologií a výrobků a také hlavních zákazníků.

Zaměstnancům je představena organizační struktura závodu, a především hodnoty společnosti. Těmito hodnotami je:

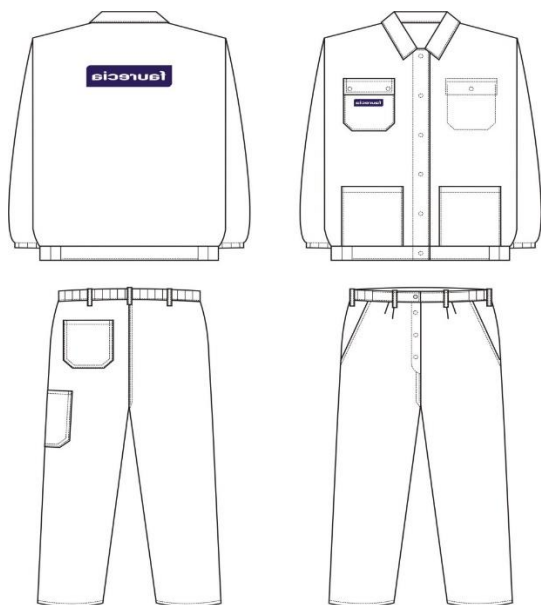
- Tvorba hodnot;
- Efektivní rozvoj lidí;
- Decentralizované organizační zásady;
- Praktický systém řízení;
- Sdílená kultura.



Obrázek 14 Hodnoty společnosti, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)

Součástí prezentace je i etický kodex, příklady nejčastějších situací střetů zájmu, které jsou v rozporu s etickým kodexem a také povinné informace zákoníku práce týkající se především pracovní doby.

Důležitou informací pro zaměstnance jsou ochranné pracovní pomůcky, tyto pomůcky se liší pro kancelářskou a dělnickou pozici. Zatímco nevýrobní pracovník dostane pouze blůzu a pracovní obuv, výrobní pracovník fasuje tři sady pracovního oblečení (triko, kalhoty, blůza) a k tomu pracovní obuv a ochranné pomůcky specifické pro příslušnou práci (helma, rukavice, brýle a další). Praní pracovních oděvů pro zaměstnance zařizuje zaměstnavatel. Při ukončení pracovního poměru musí zaměstnanec vrátit veškeré ochranné pracovní pomůcky, v opačném případě je adekvátní částka stržena ze mzdy.



Obrázek 15 Pracovní oděv, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)

Následují informace ohledně závodního lékaře a závodního stravování. V neposlední řadě jsou v prezentaci obsaženy informace o odměňování a benefitech, výplatě mzdy (nejpozději patnáctý den v měsíci na účet zaměstnance), překážkách v práci a pracovní neschopnosti, dovolené, ale také o případech okamžitého ukončení pracovního poměru a odpovědnosti za škodu.

Pro školení ve všech oblastech jsou vytvořeny prezentace a doprovodná videa pro udržení pozornosti. Pro co největší pochopení a interaktivitu během školení se doporučuje, aby po dokončení každé oblasti následoval krátký test.

Druhý den se kandidáti přesouvají na školící linku, která je obdobná skutečné výrobní lince a jednotlivé činnosti si zkoušejí s pomocí školitele. Například opakovaně zakládají výrobek a snaží se zlepšovat a snižovat časovou náročnost činnosti.

Třetí a čtvrtý den, který je také součástí adaptace, by měli pracovníci strávit ve výrobě s podporou školitele, který se s nimi účastní všech denních aktivit v průběhu dvou směn a pro pracovníky je podporou v procesu adaptace a odpovídá na případné dotazy.

Po čtrnácti dnech ve výrobě by se zaměstnanci měli vrátit zpět do školící místnosti, kde jsou jim zopakovány hlavní body školení, které absolvovali. Ze zkušenosti totiž vyplývá, že z důvodu velkého množství informací během prvních dnů zaměstnanci v podniku není všem informacím věnována dostatečná pozornost a nejsou zaměstnanci plně osvojeni.

Po třech měsících je proces adaptace ukončen, a to schůzkou s interním školitelem a HR specialistou, kteří by si měli získat informace o zaměstnancích a jejich výkonech od přímých nadřízených.

Součástí přijímání zaměstnanců výroby je samozřejmě, stejně jako u nevýrobních zaměstnanců, úvodní teoretické školení, lékařská prohlídka u závodního lékaře, podpis smlouvy, přidělování ochranných pomůcek včetně pracovních oděvů a zadání zaměstnance do personální evidence.

4 Analýza procesu pro konkrétní pozici

Pro lepší představu byl proces analyzován pro konkrétní pozici, která byla obsazována na jaře letošního roku. Zvolenou pozici pro tuto analýzu je pozice Material Plannera. Jedná se o pozici na oddělení PC&L a přímým nadřízeným pro tuto pozici je Material Planner Leader, který se účastnil procesu výběru nového zaměstnance.

Úkolem Material Plannera je zajistit, aby společnosti nikdy nedošly výrobní materiály. Na základě projektových plánů a informací z jiných oddělení určují potřebu materiálu a zajišťují jeho dodání. Monitorují tok materiálů, aby identifikovali úzká místa, předpovídali potenciální problémy a sledovali trendy a požadavky zákazníků na vytváření a udržování plánů zásob.

Na oddělení již jeden Material Planner je, vznikl však požadavek na vytvoření nové pozice, která je totožná se stávající pozicí a bude sloužit k posílení týmu z důvodu nedostatečné kapacity tohoto oddělení.

Tato pozice je obsazována poměrně často, jedná se totiž o začáteční pozici na oddělení PC&L v rámci logistiky a v případě, že se zaměstnanec, který tuto pozici zastává osvědčí, bývá často v rámci oddělení posunut na některou z dalších pozic, která je momentálně k potřeba obsadit a je pro zaměstnance zajímavou příležitostí, jak se dále rozvíjet. Pozici Material Plannera je poté potřeba znovu obsadit.

Požadavek na obsazení nové pozice vznikl již v únoru letošního roku, tedy únor 2022. Pozice byla zároveň vystavena jak interně, pro zaměstnance společnosti, tak externě na všech inzertních portálech zmíněných v kapitole o získávání zaměstnanců. Pro doporučení vhodných kandidátů bylo využito také služeb recruiterské agentury GoodCall.



SPECIALISTA LOGISTIKY / PLÁNOVAČ MATERIÁLU

Ve Faurecii děláme svou práci srdcem, jsme pro ni zapálení, jsme jí fascinováni a jsme na ni hrdí. Naši nejsilnější stránkou je odhodlání, profesionalita a rozmanitost. Všechny tyto prvky jsou spojeny firemní kulturou, která u nás není pouhým bezvýznamným pojmem. Chcete-li být naší součástí, připojte se k nám a staňte se Faureciánem!

Hledáme specialistu logistiky/plánovače materiálů!

- Máte rádi práci, kde se rozhodně nebudete nudit?
- Umíte rychle reagovat na změny a zorganizovat si efektivně svůj čas?

Co budete mít každý den na starosti?

- Provádět pravidelnou týdenní aktualizaci objednávek / objednávek materiálu svěřeným dodavatelům.
- Zpracovávat / optimalizovat balící předpisy jednotlivých komponent.
- Definovat frekvenci odběrů materiálu od dodavatelů.
- Spolupracovat na zřizování a optimalizaci odběrů materiálu od dodavatelů.
- Spolupracovat na sestavování a optimalizaci oken vykládek v závodě.
- Přijímat od dodavatelů avízo před odesláním plánovaného transportu, porovnávat údaje s požadavkem Faurecia. V případě nutnosti upozorňovat dodavatele na nedostatky / požadovat náhradní plnění.
- Vyhodnocovat stupeň plnění požadavků Faurecia dodavatelem – dodavatelem MPM.
- Spolupracovat na implementaci a optimalizaci systému práce taženým výrobním tokem (Pull-Flow) se zřetelem na funkčnost doplňování materiálových zásob pro interní transporty systémem Kanban/E-Kanban.

Co očekáváme, že umíte nebo se rychle naučíte?

- Vystudovali jste SŠ/VŠ nejlépe technického/ekonomického směru.
- V minulosti jste již v logistice působili, ideálně v automobilovém průmyslu.
- Domluvíte se anglicky.
- Výhodou bude, pokud jste již pracovali se SAPem, ale není problém Vás to naučit.
- Nutností znalost MS Office, především excel.
- Očekáváme samostatnost, flexibilitu, ochotu učit se nové věci, protože to je pro nás nejdůležitější.

Co Vám nabízíme, když se k nám přidáte?

- Faurecia je stabilní, nadnárodní, rychle se rozvíjející společnost a Vy můžete být součástí této společnosti.
- Jsme mladý kolektiv, který se nebojí vzít zodpovědnost na sebe a neustále se zlepšovat.
- Profesní růst není jen fráze, ale realita!
- Za dobrou práci, dobré ohodnocení.
- Poskytujeme zvýhodněné stravování v naší kantýně přímo v závodě.
- Zajišťujeme další odborné vzdělávání (interní i externí).

Jdete do toho s námi?

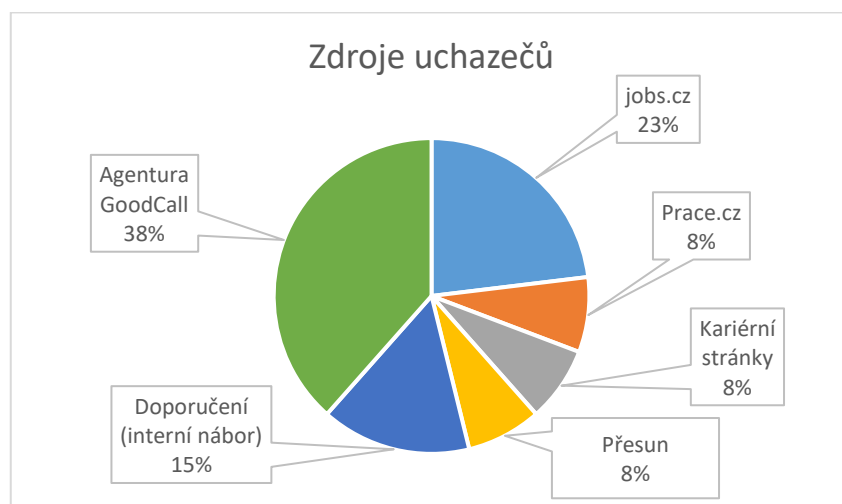
V případě, že Vás zaujala naše nabídka práce, zašlete nám, prosím, strukturovaný životopis. Kandidáty, kteří budou nejvíce odpovídat našim představám si dovolíme přizvat k osobnímu pohovoru.

Do výběrového řízení se celkem přihlásilo pět kandidátů přes portály spravované stránkou Teamio. Dva kandidáti se do výběrového řízení přihlásili z interních zdrojů, jeden uchazeč byl přesunut z jiného náboru a pět uchazečů doporučila agentura. Celkem tedy třináct kandidátů.

Inzerát získal za dobu svého vystavení 1825 shlédnutí, což znamená, že na inzerát odpovědělo pouze 0,28 % lidí, kteří si danou nabídku zobrazili. Reakce kandidátů přišly v těchto termínech:

- 22. 2. 2022 – jobs.cz;
- 24. 2. 2022 – jobs.cz;
- 14. 4. 2022 – práce za rohem;
- 27. 5. 2022 – jobs.cz;
- 2. 6. 2022 – kariérní stránky společnosti.

Z pěti uchazečů, kteří se přihlásili byl jeden přes kariérní stránky společnosti, tři přes portál jobs.cz a jeden uchazeč využil k odpovědi na inzerát portál Práce za rohem. Uchazeč přesunutý z jiného náboru využil k odpovědi stránku jobs.cz, přihlásil se na pozici Customer Contact, jednalo se ovšem o pozici, které neodpovídaly jeho zkušenosti, a tak byl po domluvě přiřazen k tomuto výběrovému řízení.



Graf 3 Zdroje uchazečů, (Vlastní tvorba, Zdroj: Interní dokumentace podniku)

Ze všech kandidátů byli k osobnímu pohovoru přizváni čtyři uchazeči (Jeden z jobs.cz, jeden uchazeč přesunutý z jiného náboru, jeden doporučený kandidát a jeden uchazeč z agentury).

Výběrového řízení se spolu s HR Specialistkou zúčastnil Material Planner Leader, který se kandidátů doptával na technické otázky související s danou pozicí. Jelikož součástí pracovní náplně Material Plannera je z velké části především e – mailová komunikace s dodavateli a také je důležité, aby uměl prioritizovat úkoly a zvládal dobře time management, byla součástí pohovoru krátká Case Study.

Leader týmu si pro uchazeče připravil několik e – mailů od dodavatelů, které mu skutečně přišly a na uchazečích bylo, aby určili důležitost problémů a navrhli pořadí a způsoby řešení těchto problémů.

Vždy po skončení pohovoru byli kandidáti, jejich odpovědi a průběh pohovorů ohodnoceni ve formuláři DECISION MATRIX GRID, který je přiložen v přílohách.

Na základě výsledků vyplývajících z tohoto formuláře, byl vybrán kandidát, který ještě před vytvořením nabídky musel být schválen divizí v takzvaném derogačním procesu. Ke schvalování vybraných kandidátů dochází jednou za měsíc na takzvaném Derogation Callu a tento call proběhl v tomto případě dva týdny po vybrání vhodného kandidáta.

Teprve potom mohla být vytvořena nabídka. E – mailem byl zaslán takzvaný offer letter, který zahrnuje všechny informace včetně nabízené mzdy. Kandidátka nabídku přijala bez jakýchkoliv výhrad a nároků na úpravy. Z důvodu ukončení pracovního poměru ve stávajícím zaměstnání je nástup naplánován na srpen 2022.

Součástí plánu adaptace, který je v současné době připravován, bude mimo jiné i zaškolení na konkrétním oddělení, a to pomocí školení z následujících oblastí:

- Práce se systémem SAP;
- Práce s interním databází ACCESS;
- Práce s obsolety;
- Pohyby materiálu;
- Analýza odvolávek;
- LISA WEB;
- Inventura;
- Daily routines;
- A další.

5 Návrhy na zlepšení procesu

Z provedené analýzy a především z komunikace s HR oddělením vyhodnocuji, že podnik věnuje managementu lidských zdrojů značné úsilí a uvědomuje si významnou roli této oblasti řízení podniku. V rámci získávání zaměstnanců podnik využívá dostatečného množství způsobů, jak potenciální uchazeče oslovit. Od lokálního tisku, přes inzertní portály a sociální sítě, až po veletrhy práce. Nezanedbává ani oslovování studentů a nabízí pro ně širokou škálu programů a snaží se jim vycházet vstříc v rámci pracovní doby a jejich možností ohledně docházky.

Podnik se také věnuje vnitřním zdrojům zaměstnanců. Stávající zaměstnanci vždy vědí o pracovní nabídce jako první a mají možnost se na danou pozici přihlásit s předstihem. Zároveň existují programy, které se věnují vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoji. Díky těmto programům mohou zaměstnanci kariérně růst a podnik se je vždy snaží v rozvoji podporovat, motivovat k dosahování jejich cílů a být svým zaměstnancům oporou v průběhu karierního růstu.

Za slabé místo náboru bych označila především práci s kandidáty, jejich evidenci a následnou komunikaci. V důsledku opožděné odpovědi na zájem kandidáta může podnik přicházet o relevantní uchazeče pro danou pracovní nabídku. Zároveň by ale měli personalisté včas odpovídat i zájemcům, kteří nejsou vhodnými kandidáty a pomocí zdvořilého zamítnutí poděkovat za jejich zájem o pozici. Slušná a včasná komunikace zajistí dobré jméno společnosti a díky tomu i kandidáti, kteří se neposunuli dále ve výběrovém řízení na základě dobré zkušenosti mohou společnost doporučit některému ze svých známých. Dobré jméno společnosti může výrazně napomoci v konkurenčním boji podniků v době nedostatku uchazečů o práci na trhu práce.

Evidence a komunikace se zaměstnanci je značně usnadněna pomocí prvků, které nabízí webová aplikace Teamio. V případě odpovídání uchazečům do čtrnácti dnů od jejich reakce na nabízenou pozici získá společnost označení zaměstnavatele, které je vidět u každé z vystavených pozic. Pro kandidáty to tedy znamená, že v případě odpovědi na některý z inzerátů označených tímto štítkem dostanou od zaměstnavatele informaci o průběhu výběrového řízení, a to může zvýšit pravděpodobnost odpovědi na danou nabídku.

Pro snazší vedení celého výběrového řízení a pro shromáždění informací na jednom místě by mohla společnost využívat větší množství nabízených funkcí. Například je možné rozesílat pozvánky na pohovory přímo prostřednictvím Teamia, a to pomocí šablony e – mailů. V emailu si můžete vyžádat potvrzení účasti na pohovoru pomocí potvrzovacího tlačítka. Pohovory se automaticky ukládají do kalendáře pohovorů náboráře, takže všechny termíny a časy pohovorů jsou na jednom místě. Obdobný postup platí i pro online pohovory, které je také možné provádět prostřednictvím aplikace Teamio.

Větší pozornost by zároveň mohla být věnována inzerci pracovních nabídek na sociálních sítích, především pak na stále se rozvíjející profesní sociální síti LinkedIn. Na této sociální síti by mohl podnik zveřejňovat více pracovních nabídek, než kolik jich zde podnik nabízí v současné době. Především pak nabídky pro studenty, kteří jsou na těchto sítích velmi aktivní.

Co se týče výběru zaměstnanců, snaží se podnik o to, aby byl tento proces pro uchazeče co nejméně stresujícím a aby celý proces nebyl zbytečně zdlouhavý. To se ale nedaří z důvodu speciálního derogačního procesu, během kterého musí být vybraný kandidát schválen divizí. Tento schvalovací proces je často časově náročný a výrazně prodlužuje dobu trvání výběrového řízení. Z tohoto důvodu pak může podnik přicházet o celou řadu vhodných kandidátů, a pokud dá v době schvalování kandidát přednost jiné nabídce, musí být proces výběru opakován.

Pro výběr výrobních pozic je využíváno assessment centra, jehož součástí jsou testy pozornosti a testy prověřující zručnost kandidátů. Výběr nevýrobních pozic se pak zakládá především na osobním pohovoru, na který si může manažer účastníci se pohovoru připravit konkrétní příklad z praxe, kterým vyzkouší předpoklady kandidáta. Ne všichni manažeři ovšem využívají této možnosti.

Bylo by tedy možností ve spolupráci s HR oddělením připravit takzvané Case Study, tedy případovou studii. Tato Case Study by se mohla lišit pro rozdílné pracovní nabídky podle toho, o jaké oddělení a jakou pracovní pozici se jedná. Na základě toho by se mohla lišit náročnost a rozsah těchto případových studií. Tímto způsobem by došlo k prověření znalostí v dané oblasti, ale také schopnosti kandidáta následovat zadání, pracovat s časem, odpovídat věcně a stručně na konkrétní otázky a mnoho dalších.

V případě většího počtu kandidátů je možné vytvořit skupinovou Case Study, při které musejí kandidáti na úkolech pracovat společně. Tímto způsobem lze odhalit, zda je kandidát týmovým hráčem, jestli se dokáže prosadit ve skupině lidí nebo naopak, zda pustí ke slovu jiné členy skupiny a je schopný tolerovat a ocenit názory a příspěvky ostatních. Skupinová Case Study může být přínosná především v případě výběru mladých uchazečů, jako jsou studenti či absolventi, kteří nejsou zvyklí na práci ve větším týmu a často mohou mít problém svůj názor dobře prezentovat a prosadit.

Adaptace zaměstnanců je velmi důležitou součástí managementu lidských zdrojů, je dobrou vizitkou podniku, pokud se o nové zaměstnance podnik dobře stará a snaží se, aby pro ně začátek byl co nejpříjemnějším zážitkem a necítili se v nové práci tak trochu ztraceni. Z dostupných informací musím adaptaci zaměstnanců v píseckém závodu ohodnotit jako efektivní a propracovanou.

Součástí adaptace je školící místnost, kde noví zaměstnanci získávají teoretické znalosti a mají šanci vidět spoustu organizačních prvků ještě před tím, než se dostanou do výroby a tím získávají čas všechny informace vstřebat, dokud nejsou pod tlakem. Školící linka, která je součástí vstupního školení a na které zaměstnanci tráví druhý den školícího procesu je skvělou příležitostí, jak si vše osahat a vyzkoušet bez rizika zranění nebo vzniklých škod ve výrobě. Je jen škoda, že školící místnost, ve které by zároveň kandidáti měli psát testy pozornosti je až na úplném konci závodu, a školitel musí projít výrobní halou, aby se do školící místnosti dostal. Pro tento průchod musí školitel všechny kandidáty vybavit ochrannými pomůckami, což je časově náročné a pro školitele někdy obtížné. Pokud by se školící místnost nacházela mimo výrobní halu, například poblíž recepce, byl by přístup skupiny kandidátů se školitelem snadnější.

6 Závěr

Lidské zdroje se řadí mezi hlavní zdroje, které jsou nutné pro fungování podniku. Bez správného zajišťování lidských zdrojů a jejich efektivního využívání by podnik nemohl dosahovat ucházejících výsledků. Z tohoto důvodu je potřeba věnovat oblasti managementu lidských zdrojů zvýšenou pozornost a nepodceňovat vliv tohoto oboru na výsledky podniku.

Práce se zaměřuje na analýzu procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v píseckém závodu korporátní společnosti FORVIA CZ s.r.o., jejímž závěrem je zhodnocení fungování tohoto procesu ve společnosti a návrh na opatření, která by mohla přispět ke zlepšení tohoto procesu a usnadnit tak zajišťování zaměstnanců pro další rozvoj podniku.

Celý proces od získávání, přes výběr až po adaptaci zaměstnanců je fungující. Za slabé místo bych označila práci s kandidáty a také komunikaci. Tyto činnosti by si podnik mohl usnadnit pomocí dostupných nástrojů, které jsou v podniku k dispozici, pouze nejsou využívány v plném rozsahu.

Dále by podnik mohl věnovat větší pozornost svému profilu na LinkedIn, kde by mohl inzerovat větší množství nabízených pozic. Výběr nevýrobních zaměstnanců by nebylo špatné doplnit o praktickou část realizovanou formou krátké Case Study prověřující dovednosti kandidáta.

Naopak vyzdvihnout si určitě zaslouží snaha podniku o obsazování pozic z vnitřních zdrojů. Hledání talentů a potenciálu mezi stávajícími zaměstnanci je důležitou součástí náplně práce HR oddělení podniku a díky jejich práci v této oblasti bylo v prvním kvartálu letošního roku obsazeno z vnitřních zdrojů 60 % nabízených administrativních pozic.

Na adaptaci zaměstnanců je v podniku kladen velký důraz. V minulosti bylo zlepšení procesu adaptace zaměstnanců věnováno značné úsilí a pozornost mnoha zaměstnanců, kteří se podíleli na vybudování školící místnosti, jejíž součástí je zkušební linka, která je nazývána DOJO. Místnost, spolu se zkušební linkou usnadňuje novým zaměstnancům osvojení nových informací, které načerpají při vstupním školení. Zároveň se díky školící lince daří předcházet zraněním, která by vznikala při zaškolování zaměstnanců v běžném provozu.

Bohužel tato školící místnost není na dobře přístupném místě, což by mohl být do budoucna námět na zlepšení a usnadnění přístupu školitele se skupinou nových zaměstnanců.

Podniku se i v nelehké době daří obsazovat volné pozice v přijatelném termínu a udržovat v podniku dostatek zaměstnanců pro jeho fungování. Celý proces zajišťování, výběru a adaptace zaměstnanců lze tedy hodnotit jako dostatečně efektivní.

7 Seznam zkratek

VIE	...	Volontariat International en Entreprise
FES	...	Faurecia Excellence System
HSE	...	Health and Safety Executive
HR	...	Human Resources
PC&L	...	Production Control and Logistics
UAP2	...	Autonomous Production Unit 2
UAP3	...	Autonomous Production Unit 3
ME&IP	...	Method & Industrial Program
IDP	...	Individual Development Plan
CV	...	Curriculum Vitae
7SF	...	7 Safety Features
R&R	...	Repeat & Reproduce

8 Seznam literatury

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

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

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, [2007]-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-309-7.

GRAHAM, H T a R BENNETT. *Human Resources Management*. 8th ed. London: Pitman Publishing, 1995. ISBN 0712110518 9780712110518.

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

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LIKER, Jeffrey K. a David MEIER. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha. Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

WILSON, Michael. *Job Analysis for Human Resource Management A Review of Selected Research and Development*. Vydání 36. United States: U. S. Department of Labor, Manpower Administration, 1974. ISBN 21-11-73-40.

9 Seznam obrázků


Obrázek 1 Posloupnost procesu plánování, (Vlastní tvorba, Zdroj Koubek, 2015, s.98)	21
Obrázek 2 Písecký závod Faurecia Clean Mobility, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)	37
Obrázek 3 Organizační struktura závodu, (Vlastní tvorba, Zdroj: Interní dokumentace podniku)	39
Obrázek 4 Test hledání obrázků, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)	55
Obrázek 5 Preboarding web 1, (Zdroj: Preboarding web společnosti)	57
Obrázek 6 Preboarding web 2 - informace před nástupem, (Zdroj: Preboarding web společnosti)	58
Obrázek 7 Preboarding web 3 – informace pro den nástupu, (Zdroj: Preboarding web společnosti)	58
Obrázek 8 Preboardig web 4 - informace pro den nástupu, (Zdroj: Preboarding web společnosti)	58
Obrázek 9 Školící místnost, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)	61
Obrázek 10 Ukázka dopravního značení, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)	62
Obrázek 11 3D plán závodu, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)	63
Obrázek 12 Stůl pro finální kontrolu výrobků, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)	63
Obrázek 13 Ukázka Total Productive Maintenance, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)	64
Obrázek 14 Hodnoty společnosti, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)	65
Obrázek 15 Pracovní oděv, (Zdroj: Interní dokumentace podniku)	66
Obrázek 16 Nabídka pozice Material Plannera, (Zdroj: kariérní stránky společnosti)	69

10 Seznam grafů a tabulek

Graf 1 Vývoj celkových tržeb, (Vlastní tvorba, Zdroj: Výroční zprávy Ares.cz)	41
Graf 2 Složení celkového počtu zaměstnanců, (Vlastní tvorba, Zdroj: Interní dokumentace podniku).....	43
Graf 3 Zdroje uchazečů, (Vlastní tvorba, Zdroj: Interní dokumentace podniku)	70
Tabulka 1 Průměrné roční počty zaměstnanců, (Vlastní tvorba, Zdroj: Interní dokumentace podniku).....	43
Tabulka 2 Hodnocení assessment centra,(Vlastní zpracování, Zdroj: Interní dokumentace podniku).....	56

11 Přílohy

Příloha č. 1



Technical perfection, automotive passion.

DECISION MATRIX GRID

HR MANAGER:	Standard/NS Job: Material Planner				Comments
HIRING MANAGER:	Production Control and Logistics				
Category	Candidate 1 Score	Candidate 2 Score	Candidate 3 Score	Candidate 4 Score	Interview Date:
Previous Experience					
<i>Could you share with me a recent accomplishment you are most proud?</i>					
<i>Tell me a bit about your work background, and then give me a description of how you think it relates to our current opening. What are the primary responsibilities of your current job?</i>					
Functional / Technical knowledge					Ověření klíčových znalostí a dovedností pro výkon dané pozice
<i>Orientation to customers</i>					
<i>PCAL Processes and Standards</i>					
<i>Automotive experience</i>					
Faurecia Leadership Competencies					
<i>Learning on Fly (Individual contributor/Team Leader)</i>					
<i>Dealing with ambiguity</i>					
<i>Customer focus</i>					
<i>Priority Setting</i>					
<i>Managing and measuring work</i>					
2					Ověření klíčových znalostí a dovedností pro výkon dané pozice
<i>Leadership</i>					
<i>Integrity and trust</i>					
<i>Problem solving</i>					
4					
<i>Entrepreneurship</i>					
<i>Autonomy</i>					
<i>Energy</i>					
<i>Accountability</i>					
<i>Respect</i>					
<i>Exemplarity</i>					
3					Pověření motivace pro výkon obsazované pozice, proč právě zde
<i>What are your short-term and long-term goals?</i>					
<i>Why have you applied for this position? Tell me about your present or last job. Why did you choose it? Why did you / do you want to leave?</i>					
Education					
<i>Language 1</i>					
<i>Language 2</i>					
Total Score					
Selected Candidate summary evaluation					
Rating definition					
<small>1 = outstanding = exceeds the level of competency needed for the role</small>		<small>2 = excellent = displays many of the positive indicators of the</small>			
<small>2 = satisfactory = displays some of the positive indicators of the competency, with evidence of development</small>		<small>1 = unsatisfactory = displays many of the negative behaviors of</small>			

PLÁN ADAPTACE A ZAPRACOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE (MOI)

včetně hodnocení pracovníků před koncem zkušební doby
(3 měsíců na nové pozici v případě interního přeřazení), kategorie THP

- při : začátku pracovního poměru
 interní přeřazení na jinou pracovní pozici

Jméno a příjmení zaměstnance:			
Pracovní pozice:		Datum nástupu:	
Nadřízený (N+1):		Mentor:	

BLOK 1 (Před nástupem)	Odpovědnost	Realizace (datum + podpis)
Místo v kanceláři	Nadřízený	
Telefon (pevná linka)	Nadřízený / IT	
Telefon (mobilní telefon)	Nadřízený / IT	
Počítač (pevný PC)	Nadřízený / IT/Plant Manager	
Počítač (notebook)	Nadřízený / IT/Plant Manager	
E-mailový účet	Nadřízený / IT	
Přístup na síť	Nadřízený / IT	
Přístup do ostatních aplikací, potřebných pro výkon pracovní pozice (XPPS, ORACLE, ANET, SAP, ...)	Nadřízený / IT	
Příprava Zaškolovacího plánu na konkrétní pozici	Nadřízený /HR	

BLOK 2 (1. pracovní den) Všeobecné informace Téma	Zodp.	Datum	Doba trvání	Podpis zaměstnance/ Podpis zodpovědné osoby	
Nástupní školení <ul style="list-style-type: none"> • Představení společnosti, organizační struktura • Pracovní řád, práva a povinnosti zaměstnance • Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Požární ochrana, Životní prostředí, Řízení služebních vozů • Kolektivní smlouva, Mzdový předpis • FES procedury – Zapojení zaměstnanců, Polyvalence, Dobré nápady, 5S, Standardizovaná práce, Kanbanové řízení • KVALITA (QS) Procedury – 7 základů kvality 	HR, FES, HSE, QS		4h		
Prohlídka závodu	FES / Nadřízený		1h		
Představení oddělení	Nadřízený				
Seznámení se zaškolovacím plánem (BLOK 5)	Nadřízený				
BLOK 3 (ideálně 2. - 6. pracovní den) V rámci prvního měsíce. Praxe ve výrobě – práce v GAPU	Zodp.	Datum	Doba trvání		
Pracoviště	Gap Leader		5 dní		
BLOK 4 (7. pracovní den, pokud tráví 2.-6. den na praxi ve výrobě)					
Účast na Management TOP5 + plant tour s Plant managerem	Nadřízený				
Seznam pravidelných schůzek, na kterých je nutná účast zaměstnance	Nadřízený				
Vytvoření profilu na white pages	Nadřízený				
Nastavení OAR	Nadřízený				

BLOK 6 KOMUNIKACE

Termíny a realizace minimální nutné komunikace s novým zaměstnancem			
HR + přímý nadřízený	Na konci 1. měsíce	Datum:	<input type="checkbox"/>
HR + přímý nadřízený (v případě potřeby)	Na konci 2. měsíce	Datum:	<input type="checkbox"/>
HR + přímý nadřízený	Před koncem zkušební doby (3 měsíců v případě interního přeřazení)	Datum:	<input type="checkbox"/>
HR + přímý nadřízený	Na vyžádání	Datum:	<input type="checkbox"/>

HODNOCENÍ PŘED KONCEM ZKUŠEBNÍ DOBY (3 měsíců na nové pozici v případě interního přeřazení)

	Splňuje očekávání	Překonává očekávání	Neuspokojivý výkon	Nehodnocen
Kvalita práce/ Quality of work				
Množství práce/ Quantity of work				
Úroveň pracovní kázně a spolehlivost/ Level of work discipline and reliability				
Samostatnost v práci a iniciativa/ Independency at work and initiative				
Adaptabilita, zvládání změn/ Adaptability, change management				
Schopnost spolupráce/ Ability of Team work				
Identifikace s prací, profesí a organizací/ Identification with work, job profession and organisation				
Schopnost sebezdokonalování/ Ability of Self-improvement				
Smysl pro osobní odpovědnost/ Sence of Self-liability				

Doporučení pro zaměstnání pracovníka na stávající pozici i po ukončení zkušební doby (po uplynutí 3 měsíců v případě interního přeřazení) ?

ano

ne

Jestliže ne, jaké jsou důvody:

DALŠÍ VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY PRO ZAŘAZENÍ DO PLÁNU ŠKOLENÍ*Vyplňuje se po ukončení zkušební doby*

Typ školení <i>Jazykové znalosti, Soft skills, Hard skills, Faurecia trainings</i>	Navrženo dne	Realizováno dne
		Viz Plán školení
		Viz Plán školení
		Viz Plán školení
		Viz Plán školení
		Viz Plán školení

Vyjádření / Komentář zaměstnance k zaškolení a k průběhu zkušební doby (3 měsíců v případě interního přeřazení):

Vyjádření / Komentář nadřízeného k zaškolení a k průběhu zkušební doby (3 měsíců v případě interního přeřazení):

Hodnocení vedl :

Jméno Datum Podpis

Zaměstnanec :

Jméno Datum Podpis

HR :

Jméno Datum Podpis

.....
Zaměstnanec

.....
Nadřízený