

2015

Kristýna Klikarová

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Katedra inženýrské pedagogiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Kristýna Klikarová



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

**System získávání a stabilizace pracovníků v
TTC MARCONI s. r. o.**

**System acquisition and stabilization staff in
TTC MARCONI s. r. o.**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Kristýna Klikarová

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Kristýna Klikarová

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Systém získávání a stabilizace pracovníků v TTC MARCONI s. r. o.

Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: System acquisition and stabilization staff in TTC MARCONI s. r. o.

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte stav problematiky získávání a stabilizace pracovníků a jejich obvyklé řešení v podniku.
- Podrobně zpracujte systém výběru pracovníků.
- Zmapujte současnou situaci v podniku. Zaměřte se na získávání a stabilizaci pracovníků.
- Proveďte šetření v podniku na téma získávání a stabilizace pracovníků formou dotazníkového šetření a standardizovaného rozhovoru a získané výsledky zpracujte.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky šetření a praktickými přístupy v podniku a navrhnete konkrétní doporučení.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

1. ARMSTRONG, Michael. 2010. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 800. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DALE, Margaret. 2007. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press a. s. 181. ISBN 978-80-251-1522-0.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 559. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. KOUBEK, Josef. 2010. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press s. r. o. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.
5. ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 200. ISBN 978-80-247-5212-9.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**


.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015


.....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.


.....

Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**


.....

Citační záznam

KLIKAROVÁ, Kristýna. *Systém získávání a stabilizace pracovníků v TTC MARCONI s. r. o.* Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat všem, kteří se podíleli na zrodu této bakalářské práce. Mé největší poděkování patří především mé vedoucí práce doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. a personální ředitelce TTC MARCONI s. r. o. Ing. Veronice Effenberové. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Jiřině Bělinové a své rodině, kteří mě při psaní práce podporovali.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je zjištění fungování procesů při výběru a získávání zaměstnanců. Ověření, zda je tento systém pro daný podnik efektivní a možnosti jeho vylepšení. Dále zjištění důvodů vysoké fluktuace v určitých odděleních podniku a doporučení pro zlepšení situace a eliminaci odchodu zaměstnanců.

Hlavním přínosem této práce jsou vyhodnocené poznatky funkčnosti systému výběru a získávání zaměstnanců (s ohledem na vysokou fluktuaci), získané průzkumem daných oddělení podniku. Přínos praktické části této práce spočívá v doporučení týkajících se problémových oblastí firmy.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální plánování, získávání, výběr, stabilizace

Abstract

The goal of this thesis is to determine functioning of processes of selection and recruitment of employees. Verifying of effectiveness of this system for a company given and possible ways of improvement. Also determination of the reasons of high fluctuation in certain departments of a company and recommendations for improvement of the situation and elimination of the departure of employees.

The main contribution of this thesis is the assessment of functionality of the selection and recruitment of employees system (given the high fluctuation), obtained from a survey of the departments. Contribution of the practical part is in the recommendations concerning the problem areas of the company.

Key words

Human resources management, HR planning, recruitment, selection, stabilization

Obsah

	Strana
ÚVOD.....	3
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	4
1.1 Plánování lidských zdrojů.....	5
2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A STABILIZACE PRACOVNÍKŮ.....	12
2.1 Proces získávání pracovníků.....	13
2.1.1 Získávání z vnějšího a vnitřního prostředí.....	15
2.1.2 Formulace nabídky zaměstnání.....	17
2.2 Proces výběru pracovníků.....	19
2.2.1 Fáze výběru.....	19
2.2.2 Metody výběru.....	20
2.3 Stabilizace pracovníků.....	23
3 TTC MARCONI s. r. o.	26
3.1 Historie společnosti.....	26
3.2 Organizační struktura společnosti.....	27
3.3 Řízení lidských zdrojů.....	28
3.4 Získávání pracovníků.....	29
3.5 Výběr pracovníků.....	30
3.6 Stabilizace pracovníků.....	32
4 ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI TTC MARCONI s.r.o.....	34
4.1 Dotazníkové šetření.....	36
4.2 Shrnutí průzkumu.....	43
ZÁVĚR.....	46
Seznam použité literatury.....	49
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	51
Seznam příloh.....	51

Úvod

Cílem této bakalářské práce je analyzovat problematiku získávání a stabilizace pracovníků ve firmě a zmapovat obvyklá řešení této problematiky v podniku. Zpracovat celý systém výběru pracovníků a následně sledovat současnou situaci podniku se zaměřením na získávání a stabilizaci pracovníků. Provést šetření v podniku na téma získávání a stabilizace pracovníků formou dotazníkového šetření a standardizovaného rozhovoru a získané výsledky zpracovat. V závěru porovnat výsledky teoretické analýzy s výsledky šetření a praktickými přístupy v podniku a navrhnout konkrétní doporučení.

V této bakalářské práci jde hlavně o zjištění, jak v daném podniku funguje proces získávání a výběru zaměstnanců, ověřit, zda tento systém je efektivní pro daný podnik, a jaké jsou možnosti jeho zlepšování. Zjištění důvodů vysoké fluktuace na určitých odděleních a doporučit firmě oblasti, na které by se měla zaměřit pro eliminaci odchodů zaměstnanců.

Šetření je formou výzkumné sondy a standardizovaného rozhovoru s HR manažerem. Výstupem jsou odpovědi na otázky, zda je výběr efektivní a není-li špatný výběr příčinou vysoké fluktuace. Dále je třeba zjistit, jak s fluktuací zaměstnanců souvisí adaptace, odměňování, firemní kultura, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Výsledkem této práce je poskytnout firmě doporučení pro eliminaci odchodů zaměstnanců a poskytnout firmě informace o problémových oblastech, které patří mezi příčiny fluktuace a destabilizace společnosti. Jedná se zejména o tyto oblasti: odměňování, pracovní prostředí, firemní kultura, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Výzkumné předpoklady:

1. Výběrové řízení je významnou částí řízení lidských zdrojů ve firmě a je mu věnována dostatečná pozornost.
2. Fluktuace je problematickou oblastí pro ekonomickou prosperitu firmy, a pokud je vysoká, vytváří nestabilitu.

1 Řízení lidských zdrojů

Koncepce řízení lidských zdrojů se začala v praxi rozvíjet v 80. letech 20. století. „*Představitelé školy řízení lidských zdrojů popularizovali toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace*“ (Kociánová, 2010, s. 11).

Řízení lidských zdrojů je podle Armstronga jasně promyšlený a logicky definovaný přístup k řízení nejcennějších zdrojů firmy, tedy lidských zdrojů, které pracují v organizaci individuálně nebo kolektivně a tím přispívají k dosažení stanovených cílů organizace. (Armstrong, 2010, s. 27).

Milkovich a Boudreau se také pokoušejí o definici řízení lidských zdrojů, i když je jejich publikace založena spíše na praktickém managementu řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů definují takto: „*Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizaci*“ a že „*je středem pozornosti každého jednotlivého manažera v každé jednotlivé organizaci*“ (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 38).

Řízením lidských zdrojů se zabývá český autor J. Koubek, který se shoduje se svou definicí s M. Armstrongem. „*Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a je také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace*“ (Koubek, 2010, s. 15).

Dalším autorem, který se řízením lidských zdrojů zabývá, je například Z. Dvořáková, která uvádí, že řízení lidských zdrojů je důležitým bodem pro management podniku, aby vyplnilo jeho zájmy a potřeby. Uvádí, že je to oblast, kterou řídí vrcholový management, a odpovědnost nesou linioví manažeři. Její pohled na lidský kapitál organizace je, že lidé jsou jmění organizace, do kterých organizace investuje, aby bylo dosaženo jejích cílů, kterých dosahuje nejen pomocí lidského kapitálu, ale i prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a také pomocí řízení pracovního výkonu. Je zde důležitá funkce silné podnikové kultury a zdravých mezilidských vztahů k tomu, aby byli lidé oddáni cílům a hodnotám organizace. Ve své druhé publikaci ale pojímá řízení lidských zdrojů trochu jiným způsobem. Popisuje, že lidé jsou zdůrazněni jako zdroj organizace, který musí být kvalitně ale hlavně efektivně řízen, a poukazuje na to, že postupy a politika řízení lidských zdrojů jsou determinovány situací a prostřednictvím, a proto musejí přispívat k realizaci podnikových strategií i strukturami organizace (Dvořáková, 2007, s. 12).

Dalším autorem je L. Rejf, který uvádí, že řízení lidských zdrojů „*se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, k podniku a spolupracovníkům a také jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního vývoje*“ (Rejf, 2009, s. 7).

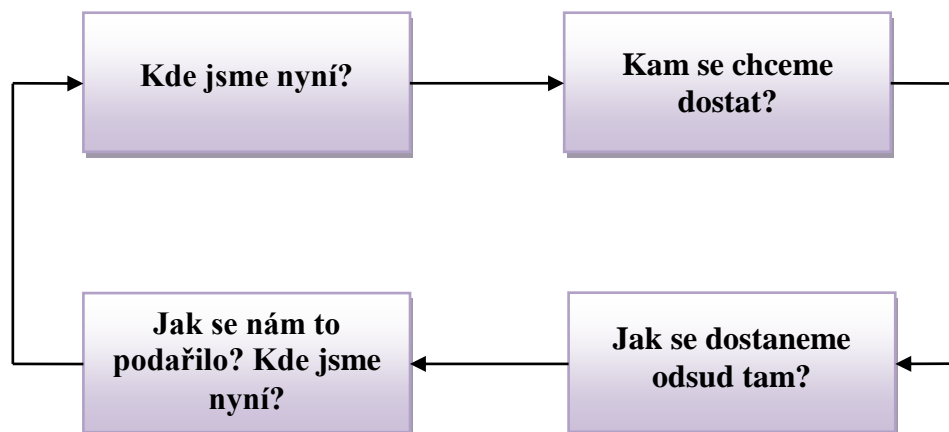
Obecným cílem řízení lidských zdrojů je tedy zajištění lidského kapitálu takovým způsobem, aby byla organizace schopna co nejlépe plnit své cíle prostřednictvím lidí. Důležitou součástí řízení lidských zdrojů je plánování lidských zdrojů.

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů neboli personální plánování, podle Armstronga definuje potřebu lidských zdrojů, kterou organizace potřebuje pro dosažení strategických cílů (Armstrong, 2010, s. 305).

J. Koubek, který se této oblasti ve své knize hodně věnuje, konstatuje, že: „*personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) souží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace, adekvátní pracovní silou*“ (Koubek, 2007, s. 93). Personální plánování se snaží o to, aby organizace měla v současnosti, ale i v budoucnosti dostatek pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými dovednostmi, znalostmi, zkušenostmi, vlastnostmi a charakteristikou, správně motivované, připravené na změny a správně rozmístěné v organizaci ve správný čas a s přiměřenými náklady (Koubek, 2007, s. 93).

Oproti tomu Milkovich a Boudreau uvádějí, že plánování je diagnostické rozhodování, a že „*plánování lidských zdrojů se spolupodílí na rozhodování o rozdělování zdrojů organizace a na rozhodování o tom, jak dosáhnout žádoucích výsledků*“ (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 191). Podle nich je možné tento proces shrnout do čtyř otázek.



Obrázek č. 1: Klíčové otázky plánování (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 191).

Podle Z. Dvořákové je plánování lidských zdrojů pro organizaci procesní rozhodování o tom, kolik pracovníků bude organizace potřebovat v určitém čase na určité místo. Plánování lidských zdrojů je odvozeno z plánů organizace, které předpovídají potřebu lidí k zabezpečení určité služby či produkce. Plánování lidských zdrojů zahrnuje: rozbor prostředí, ve kterém bude práce vykovávána, předpověď poptávky po práci, předpověď nabídky lidských zdrojů, harmonogram akcí k realizaci řešení, kontrolu a vyhodnocení (Dvořáková, 2012, s. 120-121).

Rejf personální plánování definuje jako „*je systematické předpovídání budoucích potřeb a rezerv v personální oblasti, slouží realizaci podnikových cílů tím, že předpovídá vývoj, stanovuje cíle a přispívá k realizaci podnikových úkolů odpovídající pracovní silou. Je třeba usilovat o to, aby podnik měl stále pracovníky v potřebném počtu, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a výcvikem, s potřebnými osobnostními rysy, správně motivované, flexibilní a optimálně rozmístěné ve správnou dobu s přiměřenými náklady*“ (Rejf, 2009, s. 26). Plánování lidských zdrojů by si mělo předem stanovit otázky, na jaké má tento proces odpovědět. Jaké a kolik pracovníků budeme potřebovat? Kdy budeme tyto pracovníky potřebovat? Jak budeme pracovníky hledat a odkud je budeme čerpat? Jak se budou pracovníci pohybovat uvnitř organizace? Jaké změny mohou nastat na trhu práce a co to bude pro podnik znamenat? Tyto otázky patří mezi ty hlavní, na které se podnik bude snažit odpovědět při plánování (Rejf, 2009, s. 26-27).

Plánování lidských zdrojů může mít hned několik cílů. Těmi typickými jsou podle Armstronga tyto: „*získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti; předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí; formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí; snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci*

klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků; zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce“ (Armstrong, 2010, s. 309).

Oblasti personálního plánování

Oblastmi personálního plánování nebo také oblastmi plánování lidských zdrojů se zabývají ve svých publikacích J. Koubek a M. Šikýř. Oba se shodují, že personální plánování má 3 oblasti: plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků (prognózování, předvídání zdrojů) a plánování personálního rozvoje pracovníků. J. Koubek uvádí, že personální plánování je *„nástrojem dosahování dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil, nástrojem dosahování dynamické rovnováhy mezi množstvím a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci“ (Koubek, 2012, s. 96).*

Plánování potřeby pracovníků. Na tuto oblast se oba autoři dívají jiným způsobem. M. Šikýř uvádí, že výsledkem plánování potřeby zaměstnanců je předpověď poptávky organizace po zaměstnancích, neboli kolik a jakých zaměstnanců bude pravděpodobně organizace na určitý čas potřebovat, aby byla schopna zajistit požadovanou práci a tím dosáhla svých cílů. Poptávka po zaměstnancích vychází z poptávky po výrobcích a službách, které organizace zajišťuje pomocí zaměstnanců. J. Koubek se ale na tuto oblast zaměřuje trochu jinak a velice stručně. Podle něj je plánování potřeby pracovníků plánováním pracovních míst, což je vlastně plánování poptávky po pracovní síle (Koubek, 2012, s. 95-97; Šikýř, 2012, s. 91-93).

Plánování pokrytí potřeby pracovníků. M. Šikýř píše, že *„při plánování pokrytí potřeby zaměstnanců organizace předvídá nabídku zaměstnanců, neboli předvídá, kolik zaměstnanců a jakých bude mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby uspokojila plánovanou poptávku po zaměstnancích, zajistila požadovanou práci a dosáhla očekávaných cílů“ (Šikýř, 2012, s. 92).* Oproti tomu J. Koubek konstatuje, že abychom pokryly potřebu pracovní síly, je důležité předvídat nabídku pracovních sil v organizaci ale i mimo ni a dále si stanovit cesty, díky kterým zabezpečíme pro organizaci potřebné zdroje k pokrytí pracovních sil (Koubek, 2012, s. 95-97).

Plánování personálního rozvoje. Pokud se jedná o tuto třetí oblast, i zde má každý svůj pohled na věc. M. Šikýř uvádí, že aby organizace správně naplánovala personální rozvoj zaměstnanců v organizaci, musí sestavit kariérní plány a plány následnictví v manažerských funkcích. Plánování personálního rozvoje ale souvisí i s jiným plánováním, které se týká například výběru zaměstnanců, hodnocením, odměňováním i

vzděláváním zaměstnanců. Dále uvádí že „organizace plánuje kariéru zaměstnanců a následnictví v manažerských funkcích, aby zhodnotila investice do vlastních zaměstnanců, zabezpečila pokrytí plánované poptávky po zaměstnancích z vnitřních zdrojů a zajistila kariéru perspektivních zaměstnanců v organizaci“ (Šikýř, 2012, s. 93).

I J. Koubek má samozřejmě svou vlastní definici, kde uvádí, že díky plánování personálního rozvoje je organizace schopna zabezpečit potřebné zdroje pracovních sil tím, že zvýší atraktivitu práce v organizaci, rozvíjí pracovní schopnosti jedinců i pracovních skupin a také snižuje nežádoucí fluktuaci zaměstnanců (Koubek, 2012, s. 95-97; Šikýř, 2012, s. 91-93).

Odhady budoucí potřeby pracovníků

K odhadu budoucí potřeby pracovníků se používají různé metody. Tyto metody můžeme rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní. Kvantitativní metody odhadu podle L. Rejfa jsou založeny na základě matematického a statistického aparátu, což znamená, že je zapotřebí, aby měla organizace k dispozici velké množství dat, s čímž souhlasí i J. Koubek. Jedná se například o metody založené na analýzách vývojových trendů, grafické analýze, korelaci a regresi, modelování, nebo třeba simulaci. Ale shodují se i v druhém případě, a to v tom, že intuitivní metody odhadu se zakládají na perfektní znalosti vazby mezi pracovní silou organizace, jejími úkoly a technikou, které požadují po pracovnících, kteří odhad provádějí značné zkušenosti. Zde se proto nejčastěji uplatňuje delfská metoda, kaskádová metoda nebo metoda manažerských odhadů. Těmito metodami se práce dál nezabývá (Koubek, 2007, s. 102; Rejf, 2010, a. 27).

Podle L. Rejfa „obě skupiny metod mají své výhody a nevýhody. V současné době jsou více oblíbeny metody bližší intuitivnějším expertním metodám, protože jsou méně náročné na podklady, jsou operativnější – umožňují brát v úvahu i obtížně kvantifikovatelné faktory, více vyhovují flexibilnímu plánování a pro kratší perspektivu jsou spolehlivější. Bývají také levnější a umožňují zapojení velkého počtu manažerů podniku. Jsou snadněji interpretovatelné a srozumitelnější. V praxi se obvykle při odhadu budoucí potřeby pracovníků používá určité kombinace metod. Často se kombinují metody intuitivní s metodami kvantitativními. Preferují se metody časově méně náročné a méně finančně nákladné“ (Rejf, 2009, s. 27).

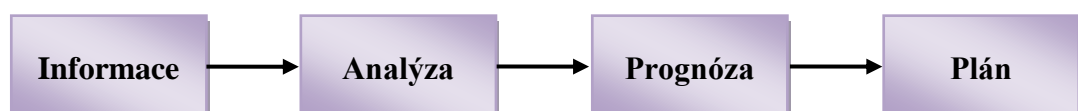
Odhady pokrytí potřeby pracovníků

K odhadu pokrytí potřeby pracovníků se také využívají kvantitativní a intuitivní metody. Organizace se zde rozhoduje, zda bude potřeba pokryta z vnitřních nebo vnějších

zdrojů. Pokud se jedná o pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů organizace, můžeme využít například intuitivní metodu tzv. bilanční metodu nebo kvantitativní metodu založenou na Markově analýze. S těmito metodami se práce dál nezabývá. Pro zajištění pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů lze použít různé populační projekce nebo prognózy. Podle Koubka je organizace schopna pokrýt svou potřebu pracovníků nejen pomocí vnitřních zdrojů organizace ale i z vnějších zdrojů. Záleží na délce období a proměnlivých podmínkách, ve kterých plánujeme potřebu pracovníků, a pro perspektivní pokrytí této potřeby mají větší váhu vnitřní zdroje. Pro vnější zdroje se organizace rozhoduje tehdy, pokud nelze perspektivně pokrýt potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů organizace (Kociánová, 2010, s. 76; Koubek, 2007, s. 109).

Proces plánování lidských zdrojů

U procesu plánování lidských zdrojů Koubek vychází ze dvou prognóz, z prognózy potřeby pracovních sil a z prognózy zdrojů pracovních sil, z nich je možné potřebu pracovních sil pokrýt. „Kvalita plánování tedy závisí na kvalitě prognóz“ (Koubek, 2007, s. 98). Kvalitní prognózy můžeme zpracovat pouze na základě přesných znalostí o stavu organizace a dosavadního vývoje jevů a procesů v organizaci související s problematikou pracovní síly. „Kvalita prognóz tedy závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, jež však nelze provádět bez pečlivého a detailního zjišťování informací. Páteří každého plánovacího procesu je tedy posloupnost, která je znázorněna v obrázku č. 2“ (Koubek, 2007, s. 98-99).



Obrázek č. 2: Posloupnost plánovacího procesu (Koubek, 2007, s. 98).

Dvořáková uvádí, že plánování lidských zdrojů se provádí ve větších organizacích. Malé organizace nemohou počítat s tím, že vynaložený čas a náklady na plánování lidských zdrojů se jim vrátí v podobě pracovní síly. Pokud se organizace rozhodne, že bude plánovat lidské zdroje, měla by si stanovit krátkodobé a dlouhodobé plány. Krátkodobé plány „vymezují volná pracovní místa, která mají být obsazena zpravidla během následujícího roku. Z celkové potřeby pracovníků se odvozují plány získávání zaměstnanců nebo snižování nadbytečných zaměstnanců. Roční období je považováno za příliš krátké, aby mohl být sestaven hodnotný plán vzdělávání a rozvoje“ (Dvořáková 2012, s. 122).

Společnosti sestavují krátkodobé plány hlavně kvůli nedostatku financí, nemají experta na odhady lidských zdrojů, nebo jim to nedovolí jejich charakter, který vylučuje plánování na delší dobu než 1 rok. Dlouhodobé plány oproti tomu zobrazují potřeby a možné rezervy zaměstnanců na několik let dopředu a stávají se proto dobrým plánem pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Bere se zde v úvahu poptávka po práci a potenciální nabídka pracovníků z vnějších zdrojů. Jedná se tedy hlavně o demografický vývoj, legislativu státu, hospodářskou a sociální politiku státu, pracovní vztahy a jiné (Dvořáková 2012, s. 122-123).

Plánování personálních činností

Plánování personálních činností se týkají několika rozhodnutí o tom, jaké v organizaci budou realizovány změny činností, které budou provedeny nejen v zájmu dosažení cílů organizace. Plány činností jsou zpracovány pro oblast zabezpečování lidských zdrojů, pro jejich flexibilitu a snižování jejich počtu. Koubek ve své publikaci uvádí i jiné plány, které by si měla organizace sestavit. Například plány získávání a výběru pracovníků. Plány vzdělávání pracovníků, plány rozmisťování pracovníků, plán odměňování a produktivity práce, plány penzionování a propouštění pracovníků ale i plány na hodnocení pracovníků (Armstrong, 2010, s. 320; Kociánová, 2010, s. 76; Koubek, 2007, s. 116).

Plán zabezpečování lidských zdrojů

K čemu vlastně slouží plán zabezpečování lidských zdrojů? Armstrong se domnívá, že *„tento plán vyžaduje zvážit přístupy k získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace i z vnějších zdrojů a tím, jak přilákat vysoce kvalitní uchazeče (snaha stát se „atraktivním zaměstnavatelem“)*“ (Armstrong, 2010, s. 320-321). Pokud organizace bude zabezpečovat lidské zdroje z řad jejích pracovníků, bude muset provést analýzu toho, zda má v organizaci vhodné lidi. Analýza by měla být založena na hodnocení potenciálu a kvalifikace pracovníků. Po analýze musí organizace podniknout jisté kroky jako například povyšování, rozmisťování, vzdělávání a v nejhorším případě propouštění.

Pokud zabezpečujeme lidské zdroje z vnějších zdrojů, měl by plán získávání podle Armstronga obsahovat: *„počty a typy pracovníků, potřebných k pokrytí jakéhokoliv nedostatku, i čas, kdy budou zapotřebí; pravděpodobné zdroje získávání pracovníků – školy, vysoké školy, inzerce, internet, atd.; plány používání alternativních zdrojů, například pracovníků na částečný úvazek, rozšíření sítě získávání pracovníků za účelem získání například většího počtu žen navracejících se na trh práce; to, jak bude realizován program získávání pracovníků“* (Armstrong, 2010, s. 320-321).

Dále by měl plán zabezpečování pracovníků podle Armstronga zahrnovat i plány na přilákání vysoce kvalitních pracovníků pomocí toho, že se organizace stane tzv. „atraktivním zaměstnavatelem“. Organizace toho může dosáhnout, pokud zlepší svou pověst a nabídku. Jedná se například o lepší odměňování, možnost vzdělávání a kariérního postupu, podmínky, které zajišťují vyváženost osobního a pracovního života (Armstrong, 2010, s. 320-321).

Tímto plánem se zabývá i J. Koubek pod názvem plány získávání a výběru. Ty podle něho musejí *„dávát odpověď na otázku, jak pokrýt reprodukční nebo dodatečnou potřebu pracovníků z vnějších zdrojů v případě, že vnitřní zdroje jsou vyčerpány. Při jejich zpracovávání se zvažuje, na jaké vnější zdroje pracovních sil se organizace zaměří, zda není možné vyřešit problém potřeby pracovníků získáním pracovníků na částečný či dočasný úvazek, popřípadě jinou formou pracovního zapojení lidí do práce v organizaci“* (Koubek, 2007, s. 116). Dále se zmiňuje o tom, že je potřeba stanovit jednotlivé metody získávání a výběru pracovníků. Rozhodnout se, zda do procesu zapojíme instituce trhu práce, jaké materiály budeme po uchazečích požadovat a jaký postup zvolíme při jejich výběru (Koubek, 2007, s. 116-117).

2 Získávání, výběr a stabilizace pracovníků

Získávání a výběr pracovníků je klíčové pro formování pracovní síly organizace neboli staffingu, a také rozhoduje o tom, jaké pracovníky a v jakém množství bude mít organizace k dispozici k tomu, aby byly splněny cíle organizace, aby byla organizace úspěšná a konkurenceschopná a aby prosperovala. Každý z těchto pojmů má svou vlastní definici. Získávání a výběr na sebe navazují a nelze podniknout jeden krok bez toho druhého, proto jsou v literatuře často spojovány do jedné kapitoly. R. Kociánová uvádí, že získávání a výběr pracovníků patří mezi klíčové personální činnosti, které zajišťují vstupy kvalitních lidí do organizace. U získávání je důležité oslovení vhodného počtu uchazečů, kteří budou mít předpoklady pro obsazované pracovní místo, a u nichž se bude organizace rozhodovat o přijetí podle splnění stanovených požadavků (Kociánová, 2010, s. 79).

M. Armstrong také spojuje získávání a výběr do jedné definice a konstatuje, že pomocí získávání a výběru pracovníků bychom měli s minimálními náklady získat takové množství a takovou kvalitu pracovníků, kteří uspokojí podnikové potřeby lidských zdrojů (Armstrong, 2010, s. 343).

Získávání pracovníků

J. Koubek ve své publikaci věnoval získávání i výběru zaměstnanců celé dvě kapitoly. Jeho definice pro získávání pracovníků zní: „*Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností*“ (Koubek, 2007, s. 126). Koubek ale není jediným autorem, který se získávání pracovníků věnuje.

Dvořáková konstatuje, že získávání zaměstnanců je součástí personálních činností, které se snaží identifikovat vhodné zaměstnance, přitáhnout je do organizace a ty vhodné najmout. Musíme tedy přilákat co nejvíce lidí s žádostí o naše pracovní místo (Dvořáková, 2007, s. 133).

Výběr pracovníků

Podle J. Koubka je „úkolem výběru pracovníků rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků prošlých před výběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vyváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v naposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál proto, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci“ (Koubek, 2007, s. 166). Výběr nesmí vycházet jenom z odbornosti uchazeče, ale musí brát v potaz také osobnostní charakteristiky, jeho potenciál a flexibilitu (Koubek, 2007, s. 166).

Výběr zaměstnanců podle Z. Dvořákové představuje personální činnost, které předcházelo získávání pracovníků. Výběr má za úkol identifikovat vhodné uchazeče a vybrat takové, kteří budou nejen výkonní, ale budou i pro zaměstnavatele pracovat takovou dobu, která se od nich očekává, a budou se chovat žádoucím způsobem, který nebude snižovat jejich kvalitu a produktivitu práce. Jedná se o proces sbírání a hodnocení získaných informací od uchazečů pomocí metod výběru, které dokáží organizaci předpovědět efektivnost pracovníka. Jde o proces porovnávání, jak moc se profil uchazeče shoduje s požadavky pracovního místa nebo s požadavky na způsobilost pracovníka. Výběr je proveden v tu chvíli, kdy je rozhodnuto, zda bude pracovník přijat z vnějších zdrojů, nebo z vnitřních zdrojů, pokud se jedná o povýšení, propouštění nebo interní mobilitu (Dvořáková, 2010, s. 150-151).

2.1 Proces získávání pracovníků

Získávání pracovníků má v dnešní době propracovaný postup, který je podle J. Koubka výhodné dodržovat. Organizace se tak vyhne řadě problémů, jako jsou časové nebo finanční ztráty a minimalizuje se doba, kdy je místo neobsazené. Aby byl proces získávání pracovníků efektivní, je důležité znát jednotlivé povahy pracovních míst, dále předvídaní, uvolňování vytváření nových pracovních míst, s čímž nám pomůže analýza pracovních míst, která je součástí personálního plánování. Proces získávání má několik kroků, které na sebe navazují. Koubek uvádí 12 kroků, které by měla organizace při získávání pracovníků dodržovat:

1. „*Identifikace potřeby získávání pracovníků.*
2. *Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.*

3. *Zvážení alternativ.*
4. *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.*
5. *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.*
6. *Volba metod získávání pracovníků.*
7. *Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.*
8. *Formulace nabídky zaměstnání.*
9. *Uveřejnění nabídky zaměstnání.*
10. *Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
11. *Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.*
12. *Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám“*
(Koubek, 2007, s. 129-130).

Další autoři, jako například Z. Dvořáková zdůrazňují, že získávání je záležitostí dvou stran: organizace, která si konkuruje s ostatními zaměstnavateli a zaměstnanců, kteří si hledají práci a vybírají si mezi nabídkami na trhu práce. Proces získávání by měl mít následující postup o pěti krocích, který se odlišuje od postupu Josefa Koubka.

1. *„Plánování lidských zdrojů;*
2. *analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče;*
3. *zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu;*
4. *výběr vč. vytvoření metodiky výběru tj. předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů, testování, assessment center, výběrový rozhovor;*
5. *hodnocení efektivnosti získávání a výběru“* (Dvořáková, 2012, s. 143-144).

Proces získávání by měl začít plánováním, které nám řekne kolik a jakou pracovní sílu bude organizace potřebovat a od kdy.

Důležité jsou i 3 fáze získávání od M. Armstronga. Ten uvádí, že jako první věc by si organizace měla definovat požadavky tj. popis a specifikace pracovního místa, podmínky pracovního místa a požadavky na uchazeče. Za druhé by organizace měla přilákat uchazeče tj. určit a vyhodnotit zdroje získávání pracovníků, inzerování a uvažování o možnosti využití agentur nebo poradců. A tyto dvě fáze vedou ke třetí fázi a tou je vybírání uchazečů (Armstrong, 2010, s. 343).

2.1.1 Získávání z vnějšího a vnitřního prostředí

Ještě než se firma rozhodne zahájit proces získávání, musí vědět, z jakého prostředí bude čerpat. Má dvě možnosti, kde pracovníky najít, v podniku v tzv. vnitřním prostředí, nebo na trhu práce v tzv. vnějším prostředí. „V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnějších zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnitřních zdrojů. Pokud nejsou vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak hlavními zdroji uchazečů jsou inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby“ (Armstrong, 2010, s. 348).

Vnitřní zdroje pracovních sil podle J. Koubka tvoří: pracovníci, které organizace má k dispozici v důsledku technického rozvoje (díky nahrazení lidského faktoru strojem nebo zlepšení organizace práce, atd.), pracovníci, kteří skončili svou pracovní činnost díky organizačním změnám, pracovníci, kteří chtějí vykovávat náročnější práci, než jakou vykonávají doposud, nebo pracovníci, kteří jsou sice užiteční na svém stávajícím pracovním místě, ale z nějakých důvodů chtějí přejít na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo v jiném úseku organizace (Koubek, 2007, s. 129-130).

Mezi hlavní vnější zdroje pracovních sil patří podle Koubka: pracovní síly z trhu práce, noví absolventi škol nebo jiných vzdělávacích institucí pro mládež nebo pracovníci jiných organizací, kteří se rozhodli pro změnu zaměstnavatele v důsledku nespokojenosti nebo díky nabídce naší organizace. Mezi vedlejší vnější zdroje pracovních sil patří například ženy, které jsou v domácnosti, lidé v důchodu, studenti (pouze v určité dny jako jsou víkendy nebo prázdniny), pracovní síla ze zahraničí (Koubek, 2007, s. 129-130).

Získávání pracovníků z vnitřního prostředí

Získávání z vnitřních zdrojů musí být v souladu s jinými personálními činnostmi, jako jsou například plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců nebo jejich hodnocení. Organizace tak musí zainvestovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby mohli plnit budoucí požadavky zaměstnavatele. K tomu jsou zapotřebí určité nástroje, které k získávání z vnitřních zdrojů patří. Jedná se hlavně o řízení následnictví, interní výběrová řízení na nová nebo uvolněná pracovní místa a vnitřní mobilitu zaměstnanců.

Podle Dvořákové je získávání z vnitřních zdrojů výhodné hned z několika důvodů. Tím nejdůležitějším je znalost interních kandidátů, což může znamenat spolehlivější rozhodnutí o vnitřní mobilitě pracovníků, dále může vést ke zvýšení pracovní spokojenosti

zaměstnanců, ke zlepšení pracovní morálky, klimatu v organizaci, oddanosti a angažovanosti pracovníků, jelikož pracovníci dostávají nabídku ke vzdělávání a možnosti růstu. Možnost rozvíjet svou kariéru podle jejich zásluh, pracovního výkonu nebo rozvojového potenciálu pozitivně působí na snížení fluktuace a následnou stabilizaci zaměstnance. Nevýhodou je, že zaměstnavatel ví o vašich schopnostech, dovednostech, znalostech, vztazích na pracovišti a o dosavadní nebo budoucí výkonnosti. Dalším velkým stinným bodem je posudek vašeho nadřízeného, který ví, jak je vaše práce efektivní a jak přispívá k dosažení cílů organizace (Dvořáková, 2012, s. 149-150).

O výhodách a nevýhodách se zmiňuje i J. Koubek, který mezi výhody získávání pracovníků z vnitřního prostředí řadí to, že organizace je seznámena se slabými a silnými stránkami uchazeče, uchazeč zná organizaci, morálka a motivovanost pracovníků se tím zvýší, organizaci se vrátí její investice, které vložili do pracovníka, a využijí tak zkušeností, které pracovník v organizaci získal. Mezi nevýhody získávání z vnitřních zdrojů organizace Koubek uvádí, že: pracovníci mohou být povýšeni a poté zjistí, že nejsou schopni plnit pracovní úkoly, pracovníci mezi sebou začnou soutěžit o povýšení a tím se sníží pracovní morálka a zhorší se mezilidské vztahy (Koubek, 2007, s. 130).

Pokud se tedy organizace rozhodne využít získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, musí svým zaměstnancům toto rozhodnutí sdělit, aby se mohli na toto místo přihlásit. K tomu se používají například: *„inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnky; rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, doporučení současného zaměstnance, přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci“* (Šikýř, 2014, s. 99).

Získávání pracovníků z vnějšího prostředí

„Pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“, jejíž náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám. Zaměstnavatel musí ovšem investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tito pracovníci mohli podávat očekávaný pracovní výkon“ (Dvořáková, 2007, s. 134).

Pokud se jedná o výhody získávání pracovníků z vnějšího prostředí, J. Koubek uvádí tyto výhody: vysoké procento talentů mimo organizaci než uvnitř, vnesení nových pohledů, názorů, poznatků nebo zkušeností zvenčí, levnější, snadnější a rychlejší získání vysoce kvalifikovaného pracovníka, technika nebo manažera z vnějších zdrojů, než si takového pracovníka vychovat v organizaci. Mezi nevýhody získávání pracovníků z vnějšího prostředí patří: vytvořit zajímavou nabídku práce a tím přilákat uchazeče, kontaktovat je, zhodnotit zda jsou vhodní nebo ne, a to vše s minimálními náklady. Proces

adaptace je delší a mohou zde vzniknout špatné mezilidské vztahy s dosavadními pracovníky organizace, kteří chtěli získat obsazované místo (Koubek, 2007, s. 130-131).

„Organizace určuje, jaká metoda získávání je pro ni efektivní vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Záleží přitom na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích zaměstnavatele, které může použít na získávání, a také na analýzách předcházejících procesů získávání a kvalitě připravených prací“ (Dvořáková, 2012, s. 146-147).

Mezi metody získávání pracovníků patří: inzerce ve sdělovacích prostředcích (tisk, rozhlas, televize), spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, nabídka práce na místní vývěsce, nabídka práce prostřednictvím úřadu práce, letáky vkládané do poštovních schránek, veletrh pracovních příležitostí, spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému, personální agentury, elektronické získávání pracovníků, samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání, přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci (Koubek, 2007, s. 128-142; Šikýř, 2014, s. 99).

2.1.2 Formulace nabídky zaměstnání

Formulace nabídky zaměstnání se podle J. Koubka zpracovává *„na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče“* (Koubek, 2007, s. 147).

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů by měl personalista uvážit, kdy a kde zveřejní nabídku pracovního místa, dokdy se mají uchazeči hlásit a kdy bude výběrové řízení, dokdy jim oznámí výsledky výběrového řízení a jakým způsobem, termín nástupu do zaměstnání a nakonec délku zkušební doby. Je důležité zaměřit se nejen na obsah nabídky, ale i na formu a její umístění. Pokud se například jedná o inzerát, je důležité dodržovat určité zásady.

1. Inzerát by měl obsahovat: název práce, popis práce a charakteristiku činnosti organizace, místo výkonu práce, název a adresu organizace, požadavky na vzdělání, kvalifikaci a praxi, možnosti dalšího vzdělávání a možnosti rozvoje v oboru, dokumenty požadované od uchazeče, pokyny pro uchazeče jak postupovat, pokud má zájem o nabízenou práci.
2. Inzerát by měl být zveřejněn ve vhodném sdělovacím prostředku (inzerce, noviny, televize, rozhlas, internetové portály, ...)

3. Zvolit takovou formu inzerátu, která se nám již v minulosti osvědčila.
4. Vést záznamy o již zveřejněných inzerátech.
5. Zjistit, jak moc je naše inzerování efektivní formou analýzy.
6. Uchazeče, které odmítneme, musíme informovat o našem rozhodnutí a zdůvodnit, proč jsme se tak rozhodli (Koubek, 2007, s. 147-152).

Všechny metody získávání by měly obsahovat požadavky na pracovníka, podrobné informace o pracovním místě, a důležité informace obsahující zprávu pro uchazeče. Informace by neměly být zveřejněny anonymně, což by vedlo k nedůvěře uchazečů. V naší nabídce bychom ale neměli uvádět pouze požadavky na pracovníka, ale měli bychom potenciálnímu uchazeči něco nabídnout. A v neposlední řadě by se neměly objevovat v požadavcích diskriminující požadavky, co se týkají věku, rodiny, víry, národnosti, ... (Koubek, 2007, s. 147-152).

V dnešní době se pokládá za moderní uvádět názvy zaměstnání v anglickém jazyce, často bez dalšího vysvětlení. Firmy by se tohoto měly vyvarovat, pokud není celý inzerát zveřejněn v angličtině (Armstrong, 2010, s. 348-355).

Uveřejnění nabídky práce

Pro organizaci je lepší, pokud nabídku práce uveřejní více než jedním způsobem. Je důležité nespoléhat jenom na inzerát, ale je třeba metody kombinovat, což vede k větší efektivitě získávání. „*Období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet, by nemělo být příliš dlouhé ani příliš krátké*“ (Koubek, 2007, s. 153). Doba je určena podle požadavků na uchazeče, kterého hledáme (Koubek, 2007, s. 153).

Definování požadavků na uchazeče

Jedná se o data, která chceme o uchazečích získat. Je pouze na zájemci, jestli nám tyto informace poskytne, nebo ne. Podle J. Koubka se jedná o krok „*který může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Do značné míry totiž na něm závisí to, jak podrobné, spolehlivé a obsazovanému místu přiměřené informace organizace o uchazeči získá*“ (Koubek, 2011, s. 91).

Požadovanými dokumenty po uchazečích jsou nejčastěji: doklady o dosaženém vzdělání, doklady o praxi, životopis uchazeče, vyplnění dotazník organizace, reference u předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, pokud pro to je důvod, a záznam o zdravotním stavu uchazeče. Organizace si také může vyžádat průvodní dopis, ve kterém chce vysvětlit důvod, proč se uchazeč o tuto práci zajímá (Koubek, 2007, s. 142-146).

2.2 Proces výběru pracovníků

Jedná se vlastně o porovnávání, jak moc se shoduje profil uchazeče s požadavky na pracovní místo nebo s požadovanými způsobilostmi. Podle Koubka v „*se procesu výběru posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě*“ (Koubek, 2007, s. 166).

Je důležité specifikovat kritéria, podle kterých budeme posuzovat uchazeče, a zároveň musíme prověřit a zvážit platnost těchto kritérií kvůli předvídání budoucího pracovního výkonu. Důležité je i zvolení metod, které by nám ukázaly, zda je uchazeč vhodným kandidátem a zda je výsledek v souladu se zvolenými kritérii. „*Je tedy zřejmé, že při výběru pracovníků hrají významnou roli metodologické otázky, že vlastnímu výběru pracovníků nutně musí předcházet výběr kritérií posuzování uchazečů a výběr metod tohoto posuzování*“ (Tomšík, 2011, s. 87).

Výběr pracovníků patří mezi klíčové fáze formování pracovní síly v organizace, proto tedy „*proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici*“ (Koubek, 2007, s. 167).

Proces výběru je opět dvoustranná záležitost. Na jedné straně stojí organizace, která si vybírá pracovníka (zaměstnance), ale na druhé straně stojí pracovník, který si vybírá organizaci neboli zaměstnavatele. Proces výběru je propojený s procesem získávání. V literatuře můžeme nalézt kroky, které jsou uvedeny jak v získávání, tak i ve výběru (Dvořáková, 2007, s. 138).



Obrázek č. 3: Proces výběru (Tomšík, 2011, s. 87).

2.2.1 Fáze výběru

V procesu výběru pracovníků máme 2 fáze: předběžná a vyhodnocovací. Podle nich musíme postupovat, aby výběr zaměstnanců byl efektivní a vedl k zajištění cílů organizace.

První předběžná fáze začíná, když organizace zjistí potřebu obsadit již volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Pokud tato situace nastane, následují ji tři kroky, které organizace nesmí opomenout. Podle J. Koubka organizace musí: „*Definovat příslušné pracovní místo (popis pracovního místa), stanovit základní pracovní podmínky. Zkoumat*

kvalifikaci, znalosti a dovednosti, které vy uchazeč měl mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě (specifikace pracovního místa). Stanovení konkrétních specifikací a požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným“ (Koubek, 2007, s. 173-174).

Druhá fáze, tedy vyhodnocovací, následuje po předběžné fázi po určité době. Mezitím musí proces získávání zajistit organizaci dostatek vhodných uchazečů o pracovní místo. I fáze vyhodnocovací má několik kroků. Ty ale podle Koubka nemusí organizace všechny absolvovat. To se posoudí podle obsazovaného místa, jeho požadavků a důležitosti pro organizaci. Všechny tyto kroky jsou spojené s určitou metodou výběru. Pouze výjimečně k výběru pracovníků postačí pouze jedna z nich. Většinou se jedná o kombinace dvou nebo více kroků. Zpravidla se jedná o tyto kroky. *„Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů. Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech. Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program). Výběrový pohovor (interview). Zkoumání referencí. Lékařské vyšetření (pokud je potřebné). Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče. Informování uchazečů o rozhodnutí“ (Koubek, 2007, s. 174).*

Pokud bude organizace chtít, může nechat uchazeče absolvovat všechny kroky a potom se rozhodnout, kteří uchazeči jsou nejlepší, nebo po každé fázi můžeme vyřazovat ty uchazeče, kteří neměli v daném kroku dobré výsledky. Zpravidla organizace nechají uchazeče absolvovat první tři kroky, po kterých pustí dál ty nejlepší, a potom vyřazují v jednotlivých krocích zbytek uchazečů podle jejich výsledků (Koubek, 2007, s. 173-174).

2.2.2 Metody výběru

Metoda výběru je způsob, jakým se organizace bude rozhodovat o přijetí či nepřijetí uchazeče na volné pracovní místo na základě jasně daných kritérií. Mezi hlavní metody výběru patří pohovory, dotazníky, životopisné údaje, využití assessment center, testy pracovní způsobilosti, zkoumání referencí, lékařská vyšetření, přijetí uchazečů na zkušební dobu. Jsou ale i další metody výběru, které se nepoužívají tak často. Jde například o grafologii, astrologii, ukázkou práce, nestrukturovaný pohovor, polygraf, testy čestnosti, aj. (Armstrong, 2010, s. 360-364; Koubek, 2007, s. 175-184).

Pohovor – může probíhat ve třech formách: individuální pohovor (nejpoužívanější typ pohovoru, navazuje se zde blízký kontakt mezi uchazečem a vedoucím pohovoru, hrozí

zde chybné posudek od vedoucího), pohovorové panely (skupina dvou nebo více lidí, většinou personalista a linioví manažeři, kteří mluví s uchazečem, výhodou je sdílení informací a objektivnost rozhodnutí) a výběrová komise (oficiálnější a větší pohovorový panel, využívá se při velice důležité pracovní pozici v organizaci).

Dotazník – se vyplňuje ve větších organizacích, kde se zakládají do osobní složky pracovníka a slouží jak zdroj informací. V dnešní době se ale spíše vyskytují ve formě elektronického dotazníku.

Zkoumání životopisu – patří mezi oblíbené metody výběru, zpravidla se používá k jiné výběrové metodě např. pohovoru. Životopis nepodává dostatečné informace o uchazeči, jeho chování, osobnostních rysech atd.

Assessment centrum – je diagnosticko-výcvikový program, který je založený na vybrané struktuře metod výběru. „*Poskytuje příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace*“ (Armstrong, 2010, s. 362). Vede k informacím o budoucím výkonu a pokroku uchazeče a slouží k hodnocení nebo rozvíjení manažerského potenciálu.

Reference – bývají zaměstnavateli předloženy písemně na jeho požádání. Ověřují se na základě telefonického rozhovoru s bývalým zaměstnavatelem uchazeče nebo písemnou komunikací. „*Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo*“ (Armstrong, 2010, s. 365).

Testy – jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj pro výběr pracovníků. Můžeme použít například testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností nebo testy osobnosti.

(Armstrong, 2010, s. 363-367; Koubek, 2007, s. 175-184).

Předvýběr

Někteří autoři tento krok pokládají za první věc, která následuje po procesu získávání. Jiní autoři tento krok vypouštějí a stává se tak součástí procesu výběru. Provádí se na základě posouzení žádostí o zaměstnání a informací uvedených v těchto žádostech.

Zde se posuzují písemné dokumenty, které uchazeči zaslali do organizace na základě naší nabídky. Tyto dokumenty se porovnávají i s ostatními, které uchazeči zaslali. Jde o rozhodování, kterého uchazeče s omluvou odmítneme, a kterého si pozveme k dalšímu výběru. Analýza těchto dokumentů má organizaci napovědět, zda je uchazeč pro nabízenou práci způsobilý, zda nebude mít problémy s pracovním kolektivem v organizaci, a zda je jeho motivace a zájem o tuto práci dostatečný. Mezi žádané dokumenty mohou patřit

například: kopie o ukončení studia, certifikáty, pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení, přehled publikační činnosti aj. (Dvořáková, 2012, s. 151; Tomšík, 2011, s. 87).

Výstupem předběžného výběru neboli předvýběru by měly být dva seznamy žadatelů:

1. „*Seznam vhodných uchazečů k dalšímu jednání výběrového procesu*
2. *Seznam uchazečů, které jsme nezahrnuli do předchozího seznamu*“.

„*Profesní povinností pro personalisty respektive pověřenou osobu je zaslat lidem z druhého seznamu odmítavý dopis s poděkováním za zájem o angažmá v organizaci. Uchazečům z prvního seznamu pak sdělíme konání dalších personálních výběrových kroků*“ (Tomšík, 2011, s. 87).

Výběrové pohovory

Výběrové pohovory firma provádí z toho důvodu, aby získala a posoudila informace o uchazeči, předpověděla jeho budoucí pracovní výkon a aby ho mohla porovnat s jinými uchazeči a jejich předpověďmi. Nejvíce nás zajímá, jestli je uchazeč schopen vykonávat danou práci, jestli je dobře motivován a jestli dobře zapadne do organizace (Armstrong, 2010, s. 369-373).

Výběrové pohovory mají své výhody i nevýhody. Mezi výhody výběrových pohovorů patří např.: umožnění položení otázek jdoucích do hloubky, posouzení uchazeče i organizace, možnost zeptat se na doplňující otázky, pozorování chování uchazeče a jeho zájem o tuto práci, a to nejdůležitější, umožňují setkání tváří v tvář. Mezi nevýhody patří například nedostatečná vadilita, možnosti chyb ze strany vedoucího pohovoru, subjektivní hodnocení a spousta dalších (Armstrong, 2010, s. 369-373).

Pohovor se ve většině případů skládá z pěti fází. V první fázi je zahájení pohovoru, které obsahuje přivítání uchazeče a několik úvodních slov. Druhá fáze je zaměřená na získání informací o uchazeči k tomu, aby firma posoudila, zda je vhodný a vyhovuje požadavkům pracovního místa. Ve třetí fázi většinou informujeme uchazeče o organizaci a pracovním místě. Následuje čtvrtá fáze, ve které se dotazuje uchazeč na otázky týkající se přijetí, pracovního místa aj. Poslední fáze neboli závěr pohovoru se týká kroků, které budou následovat (informování o přijetí/nepřijetí, atd.) (Armstrong, 2010, s. 369-373).

Výběrové testy

Výběrové testy, jinak nazývané testy pracovní způsobilosti, se používají k zajištění validních a spolehlivých informací týkajících se například inteligence, schopností, charakteristik jedince, znalostí, dovedností. Tyto testy se používají jako součást výběru

pracovníků u velkého množství uchazečů nebo u specifické práce, kde je potřeba ověřit si dovednosti a znalosti uchazeče (Armstrong, 2010, s. 369-373).

Mezi nejvíce používané testy patří testy inteligence, osobnosti a schopností.

Testy inteligence – měří všeobecnou schopnost uchazeče. Jedná se hlavně o všeobecnou schopnost abstraktního myšlení a schopnost logického uvažování. (Armstrong, 2010, s. 369-373).

Testy osobnosti – cílem je předpovědět, jak se bude uchazeč chovat v nějaké roli nebo při určité situaci. Těchto osobnostních testů existuje celá řada a je proto na nás, jaký test si vybereme podle toho, co se chceme dozvědět. Test může být zaměřený např. na zájmy, hodnoty nebo pracovní chování uchazeče (Armstrong, 2010, s. 369-373).

Testy schopností – měří schopnosti související s výkonem práce. Jedná se například o numerické, verbální, mechanické nebo vnímací schopnosti. U uchazeče můžeme měřit 2 typy schopností – potenciální (předpověď potenciálu k výkonu na daném pracovním místě) a získané (které uchazeč získal při vzdělávání nebo praxi) (Armstrong, 2010, s. 369-373).

2.3 Stabilizace pracovníků

Stabilizace pracovníků je proces, při kterém se organizace snaží eliminovat odchody pracovníků a snížit tak náklady spojené se získáváním nových pracovníků. Systém stabilizace pracovníků je použit, když míra fluktuace přesáhne normu, kterou si organizace ustanovila. Odchody pracovníků z organizace mohou být z různých příčin. V dnešní době se jedná nejvíce o nedostatečné mzdové ohodnocení, nedostatek benefitů, špatnou firemní kulturu, nulový kariéerní postup nebo osobní rozvoj, nedostatečnou spolupráci manažera a HR manažera při adaptaci pracovníka, nadměru pracovních povinností, nezvládnutí pracovní role a spousta dalších (Armstrong, 2010, s. 314-315).

Stabilizace pracovníků souvisí se správnou adaptací pracovníka, jeho motivací pro výkon v práci, odměňováním, firemní kulturou a osobním rozvojem pracovníka (Armstrong, 2010, s. 314-315).

Firemní kultura a klima

Podle Armstronga kultura organizace „*neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce*“ (Armstrong, 2010, s. 257). Kulturu lze kategorizovat do čtyř bodů. Těmi se zabýval

například Edgar H. Schein, který uvádí tyto čtyři body: kultura moci, kultura role, kultura úspěchu a kultura podpory.

Kultura moci – je taková kultura, kde má dominantní postavení jedinec v centru organizace. Je zde velice málo pravidel, soutěživá atmosféra orientovaná na moc.

Kultura role – zde je moc rozdělena rovným dílem mezi vůdce a byrokratickou strukturu. Jsou zde jasně definované pravidla a role.

Kultura úspěchu – zde se klade důraz na osobní motivaci, oddanost, nadšení a aktivitu zaměstnanců.

Kultura podpory – zde jsou zaměstnanci plně oddáni organizaci, panuje zde solidarita, důvěra a sounáležitost (Armstrong, 2010, s. 261-263).

Klima se vztahuje k prostředí organizace, které pracovníci vnímají a uvědomují si ho. Jinak řečeno jde o to, jak pracovníci vidí nebo smýšlejí o organizaci. Vnímá se zde charakteristika a kultura organizace. Avšak prostředí organizace je ta viditelná a hmatatelná část. Patří sem budova, zařízení, okolí, aj. (Armstrong, 2010, s. 258).

Adaptace pracovníků

Schopnost adaptace u lidí je rozdílná. Každý z nás má jiné předpoklady pro zvládnutí změny. Adaptace pracovníka závisí na jeho osobnostních předpokladech a sociálních podmínkách. Adaptace na pracovní místo ale závisí i na profesní úrovni, pracovních zkušenostech, splnění toho, co pracovník čeká od pracovního místa a také na krocích podniknutých organizací pro jeho adaptaci. Nový pracovník se adaptuje na firemní kulturu, pracovní místo a vztahy na pracovišti (Kociánová, 2010, s. 131-133).

Motivace pracovníků

Každá organizace se zajímá o to, co by měla udělat, aby její zaměstnanci trvale dosahovali vysokého výkonu, nebo aby si udržela vysoce angažované a výkonné zaměstnance. Jedním ze způsobů, jak si tohoto zaměstnance udržet, je ho nějakým způsobem motivovat. Jde o to dát těmto zaměstnancům důvod, proč by měli něco dělat nebo někde zůstat (Armstrong, 2010, s. 219-221).

Motivace se dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace se týká faktorů, které si zaměstnanci vytvořili sami, a které je ovlivňují, aby se nějak chovali nebo se vydali určitou cestou. Vnější motivace je to, co mi děláme pro zaměstnance, abychom je motivovali. To se týká například odměňování, benefitů, dalšího rozvoje zaměstnance atd. (Armstrong, 2010, s. 219-221).

Odměňování pracovníků

Odměňování „je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci“ (Kociánová, 2010, s. 160).

Jedná se o odměnu, která ovlivňuje množství a kvalitu budoucí práce zaměstnanců. Je určitým stimulem, díky kterému můžeme odměňování efektivně využít jako nástroj motivace pracovníka k vyššímu výkonu, angažovanosti a hlavně jeho udržení v organizaci.

Odměňování by mělo odpovídat jak potřebám organizace, tak potřebám pracovníků. Ne vždy je pracovníkům v oblasti odměňování vyhověno, a tak organizace používá i nepeněžní odměňování, které se týká například příspěvků na důchod (Kociánová, 2010, s. 160).

Rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků je podle Armstronga „vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností“ (Armstrong, 2010, s. 470). Jedná se vlastně o vzdělávací aktivity, které připravují pracovníky pro náročnější pracovní úkoly. Klade se zde důraz na osobní rozvoj a učení se ze zkušenosti.

Proto, abychom mohli vytvořit plán osobního rozvoje, musíme zanalyzovat současný stav a potřeby rozvoje pracovníka a také hodnotit jeho pracovní výkon. Poté stanovit cíle rozvoje, připravit plán činností, které pracovník musí absolvovat a nakonec rozvoj zrealizovat (Kociánová, 2010, s. 174).

S rozvojem pracovníka souvisí i jeho kariérní postup, který závisí na jeho pracovních úspěších, množství a závažnosti vykonávaných funkcí, pracovní zařazení a společenském postavení. Kariéra pracovníka je vázána na jeho pracovní potenciál, který ovlivňují jeho hodnoty, motivace, postoje a profesní kvality a zkušenosti (Kociánová, 2010, s. 174).

3 TTC MARCONI s. r. o.

Společnost TTC MARCONI s.r.o. je jeden z nejvýznamnějších dodavatelů, který působí na telekomunikačních trzích nejen v České republice, ale také ve střední a východní Evropě. Dodává telekomunikační řešení a je systémovým integrátorem.

Tato společnost působí na trhu producentů. Mezi její zákazníky patří například telekomunikační operátoři, státní správa a samospráva, velké a střední podniky, dopravní společnosti, energetické společnosti, aj. Mezi dodávané produkty patří dispečerské systémy, transportní systémy, datové sítě, přístupové systémy, bezpečnostní systémy a služby s produkty spojené.

Společnost se snaží o poskytování multiservisních řešení, která jsou navržena na míru zákazníka a přizpůsobena potřebám daného odvětví. Přináší tak zákazníkům moderní telekomunikační řešení. Využívá zde tak bohatých zkušeností, které získala během 20 let působení na trhu.

3.1 Historie společnosti

Společnost TTC MARCONI s.r.o. vznikla 11. března 1993. Tato společnost vznikla díky Výzkumnému ústavu telekomunikací, který se od roku 1953 zabýval vývojem telekomunikačních zařízení a systémů. Vše bylo dodáváno jak do České republiky, tak i do řady zahraničních zemí. V roce 1989 došlo k osamocení ústavu a jeho přeměně na státní podnik TESLA VÚT, s. p., který byl přeměněn na moderní vývojově-výrobní podnik. Po jeho rozvoji se postupně formovala dnešní podoba TTC MARCONI s.r.o. (www.ttc.cz).

Společnost MARCONI je původně z Itálie, která díky svému technickému a obchodnímu profilu měla velice dobrou spolupráci s Českou republikou. Díky společným úspěchům se zde zrodila myšlenka založit společný podnik. Tak se spojila TESLA Telekomunikace s italskou společností MARCONI a 11. března 1993 se do obchodního rejstříku zapsala nová firma pod značkou TTC MARCONI s.r.o. (www.ttc.cz).

Mezi první obchodní úspěchy nové společnosti patřila spolupráce s Národním telekomunikačním operátorem SPT Telecom, dále s firmou Transgas a dodávky pro energetické společnosti. A tak vpadla nová společnost do světa podnikání. Díky tehdejší době se tato společnost držela nad vodou a šla za svými cíli, díky kterým již 20 let působí na trhu (www.ttc.cz).

Dnes přináší svým zákazníkům nejnovější technická řešení, výzkum, vývoj a inovace v oblasti komunikačních technologií, instalaci a servis u dodaných zařízení.

Společnost Ericsson, měla do roku 2014 v TTC MARCONI 49% podíl, a pomohla tak k ekonomické prosperitě této společnosti. V roce 2014 byl podíl odkoupen společností TTC TELEKOMUNIKACE a firma je tak plně v českých rukou (www.ttc.cz).



Obrázek č. 4: Logo společnosti TTC MARCONI s. r. o. (www.ttc.cz).

3.2 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti je generální ředitel a jednatel, který má pod sebou 166 zaměstnanců. V loňském roce došlo ke sjednocení dvou společností TTC MARCONI a TTC TELEKOMUNIKACE pod jednu společnost TTC MARCONI s.r.o. Tyto dvě divize mají vlastní ředitele a jednatele a také vlastní organizační strukturu.

Řediteli a jednatelem TTC MARCONI je podvoleno tzv. IMS oddělení, které se zabývá certifikací ISO a pak 7 úseků společnosti. Jedná se o tyto úseky: úsek lidských zdrojů, kam patří personalistika a sekretariát, dále úsek ekonomiky a provozu, jehož součástí je provozní podpora, ekonomika a finance, ICT podpora a nákup, následuje obchodní úsek (energetika, armáda, doprava, státní správa, zahraničí, rozvoj obchodu, nabídky a interní zákazníci), dále je zde úsek projektového řízení, jehož součástí je řízení projektů v ČR a řízení projektů v zahraničí, dalším úsekem je rozvoj produktů, kam patří i solutions architect neboli architektonická řešení, předposledním úsekem je technický úsek, kam patří technická podpora, IT služby a testování, a poslední je úsek vývoje, který se zabývá pouze vývojem pro Ericsson.

Řediteli a jednatelem TTC TELEKOMUNIKACE je podvolen sekretariát, kontrola a metrologie a pouze dva úseky - úsek vývoje a výroby. V úseku vývoje jsou pouze dispečerské systémy, ale v úseku výroby je hned několik oddělení. Patří sem výroba, nákup, zkušebna, montáž SMD, klasická montáž, komplementace a opravy, vývoj HW a SW, řízení produktů.

Ve své bakalářské práci se budu zajímat o 3 problémové úseky v této společnosti. Jedná se o úsek vývoje pro Ericsson, kde pracuje 9 zaměstnanců, úsek vývoje dispečerských

systemů s 28 zaměstnanci a o úsek výroby, hlavně o vývoj HW, kde pracuje celkem 14 zaměstnanců. S těmito úseky má společnost velký problém s obsazením seniorských pozic a fluktuací na juniorských pozicích. Fluktuace na úseku vývoje pro Ericsson přesáhla v roce 2014 20% při věkovém průměru 34,93. Fluktuace na úseku vývoje dispečerských systémů přesáhla v tomtéž roce 55% při věkovém průměru 29,6. Na oddělení vývoje HW není problém s fluktuací, ale problém s obsazením seniorských pozic.

3.3 Řízení lidských zdrojů

Řízením lidských zdrojů se ve společnosti TTC MARCONI zabývá úsek lidských zdrojů, přesněji personální oddělení. Toto oddělení se skládá pouze ze dvou zaměstnanců, z personální manažerky a z personalisty – specialista nábory. Oddělení je zodpovědné za veškerou agendu spojenou s personálním řízením podniku od získávání a výběru zaměstnanců, přes jejich přijímání a adaptaci, až po jejich vzdělávání, motivaci a odměňování. Zároveň je zodpovědné za firemní kulturu a interní komunikaci.

Plánování lidských zdrojů

Tato společnost má jasně zodpovězené otázky týkající se toho, kde jsou a kam se chtějí dostat, kolik pracovníků k tomu budou do budoucna potřebovat. Bohužel se jim to nedaří plnit a to hned z několika důvodů. Kvůli nedostatečně kvalifikovaným lidem na trhu, kteří by pracovní nabídku přijali, náročnosti práce na seniorských pozicích, a hlavně vysoké fluktuaci v určitých úsecích, kterou se nedaří snížit.

Vzhledem k vysoké fluktuaci společnost neustále plánuje potřebu zaměstnanců, snaží se najít nové zdroje jejího pokrytí a personální rozvoj zaměstnanců, což má vést ke snížení fluktuace.

Co se týče procesu plánování, tak tato společnost je malá na to, aby takový systém zaváděla. Navíc je to velmi finančně náročné a to vzhledem k velikosti a finanční situaci této společnosti není výhodné. Proto zde mají pouze krátkodobé plány, a vynaložené náklady se jim vrátí v podobě pracovní síly.

Organizace má připravený plán na zabezpečování lidských zdrojů. Bohužel z nedostatku zaměstnanců musí hledat zaměstnance ve vnějších zdrojích. Organizace není schopna volné pracovní pozice pokrýt z vnitřních zdrojů organizace, pokud nejde o plánovaný přestup z juniorské na seniorskou pozici.

3.4 Získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků v této organizaci je velice dobře promyšlený a zpracovaný. Bohužel nedostatek pracovníků v oboru na trhu práce získávání v této organizaci velice ztěžuje.

Jak již je uvedeno v teoretické části této práce, má proces získávání, aby byl efektivní, splňovat 12 bodů. Od identifikace potřeby pracovníků až po sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení.

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků – vzhledem k počtu pracovníků v této organizaci má personální oddělení dobrý přehled o tom kolik, kdy a jaké pracovníky budou potřebovat.
2. Popis a specifikace pracovního místa – organizace má zpracované na každé pracovní místo popis a specifikaci jak v českém tak v anglickém jazyce. V popisu uvádí název pracovního místa, oddělení, kde se pracovní místo nachází, přímý nadřízený pracovníka, účel a poslání daného pracovního místa pro organizaci, popis práce, kde jsou uvedené odpovědnosti a pravomoci spojené s pracovním místem, dále požadavky na zaměstnance týkající se vzdělání, délky praxe, jazykové vybavenosti a práce s PC a nakonec osobní profil.
3. Zvážení alternativ – firma v poslední době nenachází vhodné uchazeče na českém trhu, proto se rozhodla vstoupit s pracovní nabídkou i na slovenský a ukrajinský trh.
4. Charakteristika, popis a specifikace pracovního místa pro následné získávání a výběr pracovníků – firma má velice dobře zpracované popisy a specifikace pracovních pozic, a tak má dobré podklady pro získávání a výběrová řízení.
5. Identifikace zdrojů uchazečů – firma není díky nedostatku zaměstnanců schopna volné pracovní pozice pokrýt z vnitřních zdrojů organizace (pokud se nejedná o plánovaný přestup z juniorské na seniorskou pozici), a tak využívá vnější zdroje pro získávání pracovníků.
6. Volba metod získávání pracovníků – pracovní nabídky jsou zveřejněny na internetových portálech jak v České republice, tak i v zahraničí a na firemních webových stránkách. Dále organizace spolupracuje s personálními agenturami, které se specializují na pracovníky v oboru IT a vývoje.
7. Volba dokumentů a informací, které požadujeme od uchazeče – životopis s fotografií, motivační dopis a na některé pozice (hlavně IT a vývoj) vypracování tzv. domácího úkolu pro ověření znalostí.

8. Formulace nabídky zaměstnání – v inzerátu je uveden název pracovní pozice, popis pracovní pozice, náplň práce, požadavky na uchazeče, nabídka ze strany organizace a doplňující informace týkající se dalšího postupu v případě zájmu o nabídku nebo získání dalších informací.
9. Uveřejnění nabídky – nabídka je uveřejněna pouze formou inzerátu, u IT a vývoje je to v rukou personální agentury.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů, jednání s nimi – firma zaslané dokumenty posoudí, zda je uchazeč vhodný či nikoliv. Pokud ano, pozve ho na ústní pohovor. V případě IT a vývoje je nejdříve uchazeči zaslán domácí úkol (kterým se budu dále zabývat ve výběrovém řízení), který uchazeč musí hotový poslat zpět do organizace a pokud byl splněn správně, bude uchazeči zaslána pozvánka na pohovor.
11. Předvýběr uchazečů – je na základě posouzení životopisu a motivačního dopisu a splnění domácího úkolu.
12. Sestavení uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení – vzhledem k situaci nedostatku kandidátů, má firma neustále zveřejněné nabídky pro uchazeče, což znamená, že se jim hlásí průběžně. Nikdy se nejedná o větší množství uchazečů.

3.5 Výběr pracovníků

Proces výběru pracovníků se skládá ze tří částí. Nejdříve je předvýběr na základě zaslaných informací. To už tato organizace dělá v procesu získávání. Pak následuje vlastní výběr. Ten je zde formou domácího úkolu a následného výběrového řízení a nakonec rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Tato organizace jako metodu výběru používá pohovory, konkrétně pohovorové panely a v některých případech ověřování referencí u předešlých zaměstnavatelů.

Pokud jde o domácí úkoly, jsou zadávány pouze uchazečům, kteří se zajímají o pracovní pozice: programátor, vývojář, analytik, aj. Úkoly jsou zadávány jak v českém tak v anglickém jazyce s použitím programátorských výrazů například JAVA a C++. Jedná se hlavně o úkoly, kde uchazeč má vytvořit program, který bude vyhodnocovat informace, nebo se jedná o naprogramování určitých řešení s použitím zadaných filtrů a vytvoření v určitém programovacím jazyce. Firma má k dispozici hodně těchto úkolů, které se mění a liší podle toho, na jakou pozici se uchazeč hlásí a na co se bude primárně zaměřovat.

Pohovorové panely

Pohovorové panely mají jasně daný postup a složení. Panel je složen ze tří zástupců firmy – HR manažer, teamleader a manažer oddělení, na které má uchazeč nastoupit. Před začátkem každého pohovorového panelu se tato skupina sejde a připraví si scénář, otázky, a znovu se seznámí s životopisem a motivačním dopisem, popřípadě s výsledky domácího úkolu. Následuje pozvání uchazeče do místnosti, která je připravená pro pohovorové panely. Všichni uchazeči se seznámí a zasednou ke kulatému stolu, aby na sebe všichni viděli. Jako první, se uchazeče dotazují na otázky týkající se životopisu, motivačního dopisu a domácího úkolu. Otázky jsou zde zaměřovány na minulost i budoucnost. Po zodpovězení všech otázek a získání všech důležitých informací dostane uchazeč prostor k vlastním otázkám. Většinou se týkají data nástupu, mzdových podmínek, benefitů, možnosti kariérního rozvoje aj. Pokud už se nikdo na nic nechce dotázat, přichází v úvahu tři varianty, jak tento pohovor ukončit. Pokud jsou všichni na sto procent přesvědčeni, že tento uchazeč je vhodný nebo naopak nevhodný, dostane odpověď ohledně přijetí/nepřijetí hned. Pokud jsou zde i jiní kandidáti nebo se všichni neshodnou, uchazeče pošlou domů s tím, že se brzy ozvou a sdělí mu výsledek, nebo si ho mohou pozvat znovu na další výběrový pohovor.

TTC MARCONI odmítá uchazeče většinou pro nesplnění domácího úkolu, požadavku na mzdu, kterou uchazeči nemůže dát, nedostatečné znalosti ve vývoji HW a SW, náročnosti práce pro uchazeče, chybějící znalosti v oboru, nedostatečná praxe (týká se hlavně seniorských pozic).

Uchazeč většinou nabídku práce odmítá s vysvětlením, že chce větší mzdu, čeká na vyjádření z jiné firmy, dostane lepší nabídku práce, nelíbí se mu image organizace, nedostatečná atraktivita práce či organizace, práce pouze na trhu producentů nebo jiné zaměření na SW (banky, weby, ...).

Pokud je uchazeč přijat, bude ve zkušební době po dobu 3 měsíců (u liniových manažerů je to 6 měsíců). Zkušební doba je zároveň procesem adaptace pracovníka. Organizace je tak schopna zjistit problémy v začleňování jednotlivce do kolektivu, což by mohlo mít za následek špatný výkon a nižší produktivitu práce. Před koncem zkušební doby jde pracovník na osobní pohovor, ze kterého vzniká záznam, který slouží k dalšímu rozvoji pracovníka nebo jeho propuštění. V záznamu se klade důraz osobní kvality pracovníka (zodpovědnost a spolehlivost, schopnost úsudku, chápavost, pružnost myšlení, samostatnost, aktivita a iniciativa, důvěryhodnost), dále na sociální dovednosti (chování v mezilidských vztazích, týmová spolupráce, komunikační dovednosti) a nakonec na odborné (profesní) kvality (odborné znalosti, orientace na kvality výstupů, schopnost

analýzy a řešení problémů, koncepční myšlení a rozhodování, využívání informačních zdrojů a zaměření na interního/externího zákazníka). Jednotlivé body jsou hodnoceny stupnicí od 1 do 4. Stupeň 1 – nevyhovující, stupeň 2 – dobrý s výhradami, stupeň 3 – velmi dobrý, stupeň 4 – vynikající. Na základě výsledků pracovník dostane smlouvu na dobu neurčitou, smlouvu na dobu určitou nebo vyrozumění o zrušení pracovního poměru ve zkušební době.

3.6 Stabilizace pracovníků

Společnost TTC MARCONI má velký problém v oblasti stabilizace pracovníků. Ta je spojena s firemní kulturou a klimatem, adaptací, motivací, odměňováním a rozvojem pracovníků.

Firemní kultura – firma prodělává změny kvůli slučování dvou sesterských společností s naprosto odlišnými kulturami, s jiným stylem řízení a i výběrem odlišných lidí na jednotlivé pracovní pozice. Přestože se vše sjednotilo, je zde vidět klasický efekt slučování, tedy nepřijetí změny ze strany zaměstnanců.

Firemní klima – v této společnosti není klima zrovna ideální, díky přechodu z čistě dodavatelské role do role systémového integrátora. Zaměstnanci musí změnit svůj přístup k práci, což vyžaduje změny pracovního režimu, návyků a postupů, na které byli zvyklí. K špatnému klimatu také přispívá pokles zisku organizace o 50% díky zastavení obchodu s Ruskem a Ukrajinou.

Pracovní prostředí – má pozitivní i negativní stránky. Organizace sídlí v 70 let staré budově, která se sice udržuje, ale nedá se srovnávat s atraktivností nových moderních prosklených business center s kavárnami. Některé části budovy jsou nově zrekonstruované podle přání zaměstnanců, ale chybí zde společenská místnost a kuchyňka.

Adaptace – jak jsem se již zmínila, adaptace probíhá ve zkušební době. Novému zaměstnanci se přidělí stálý zaměstnanec, který ho uvede společně s HR manažerem do chodu organizace. Provedou ho po organizaci, seznámí ho s pracovním kolektivem, uvedou ho na pracovní místo a vysvětlí mu vše, na co se zaměstnanec zeptá, ukáží, co a jak má dělat. Než se však zaměstnanec pustí do opravdových projektů a pracovních úkolů, dostává cvičné úkoly, aby škody při nesplnění nebyly veliké. HR manažer v průběhu adaptace neformálně hovoří se zaměstnancem o tom, jak mu to jde, zda nejsou problémy atd. Na konci adaptace tedy i zkušební doby probíhá osobní pohovor, který je popsán v předešlé kapitole.

Motivace – firma se snaží své zaměstnance motivovat finančním ohodnocením, různými benefity, kariérním postupem a zajímavými zakázkami. Motivací se dále zabývám v průzkumu, kde respondenti odpovídali na otázku: Jaká je Vaše motivace pro práci?

Odměňování – organizace se snaží držet mzdovou úroveň na úrovni trhu, ale ne vždy se jí to podaří, jelikož je o zaměstnance se specifickým zaměřením velký zájem, tak je jiné organizace přelácejí. Organizace nabízí standardní balíček benefitů jako jsou například flexibilní pracovní doba, týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na obědy, příspěvek na jazyky, zvýhodněné tarify od mobilního operátora, zvýhodněné sazby povinného ručení na soukromé auto, chata ve Špindlerově Mlýně, flexibilní pracovní úvazky, mobilní telefon a v některých případech i služební auto.

Rozvoj – rozvoj zaměstnance se zde plánuje podle hodnocení pracovního výkonu. To provádí přímý nadřízený společně se zaměstnancem. Používají k tomu formulář Hodnocení pracovního výkonu a plán rozvoje zaměstnance TTC MARCONI s.r.o., který se skládá z 6 oddílů. První oddíl se týká formalit, jako jsou jméno a příjmení zaměstnance, datum hodnocení, oddělení, pracovní pozice, jméno hodnotitele. Druhý oddíl se týká hodnocení pracovního výkonu. Zde jsou body týkající se charakteristiky zaměstnance (zaměření na zákazníka, týmová práce, řešení problémů), dále týkající se pracovního výkonu (profesní znalosti a dovednosti, pracovní povinnosti, koncepční myšlení, analýza problému) a nakonec schopnosti vedoucího zaměstnance (pokud zaměstnanec vedoucí pozici vykonává) a tam patří informace ohledně organizačních schopností, vedení lidí, strategického myšlení a stanovení priorit. Třetí oddíl je plán rozvoje (rozvoj klíčových způsobilostí, profesní rozvoj, atd.) Čtvrtý oddíl je komentář přímého nadřízeného. Pátý oddíl je komentář zaměstnance a v šestém oddíle se podepíše hodnocený zaměstnanec a hodnotitel.

Kariérní postup – se týká především oddělení IT a vývoje, kdy se jedná o postup z juniorské na seniorskou pozici. Ze seniorské pozice se pak může zaměstnanec dostat na vedoucí pozici nebo pozici liniového manažera.

4 Šetření ve společnosti TTC MARCONI s.r.o.

Průzkum zaměřený na výběr a stabilizaci zaměstnanců proběhl ve firmě TTC MARCONI s.r.o. Respondenti vyplňovali dotazník v elektronické podobě na základě dohody s HR manažerem firmy. Dotazník byl rozeslán celkem 30 zaměstnancům prostřednictvím interní emailové pošty. Respondenti měli týden na to, aby zodpověděli otázky uvedené v dotazníku a následně je odeslali na uvedenou emailovou adresu. Neděje se to vždy, ale v této společnosti dotazník vyplnili všichni zaměstnanci, kteří o to byli požádáni.

Průzkum probíhal v oddělení vývoje, dispečerských systémů a vývoje HW. Z tohoto důvodu v mém dotazníku chybí otázka, která je zaměřená na pohlaví zaměstnance. Všichni, kteří pracují v těchto odděleních, jsou mužského pohlaví.

Dotazník se skládá celkem z 26 otázek, které jsou zaměřené na spokojenost s výběrovým řízením, práci HR manažera, adaptaci zaměstnanců, odměňování, firemní kulturu a prostředí, vzdělávání atd. Na konci dotazníku je tzv. informativní část, která se zaměřuje na obecné informace o zaměstnancích. Dotazují se zde hlavně na věk respondenta, délku praxe, délku zaměstnání ve společnosti TTC MARCONI, nejvyšší dosažené vzdělání a nakonec na jejich pracovní pozici ve firmě.

Jak jsem se již zmínila, respondenti jsou hlavně z oddělení vývoje, dispečerských systémů a vývoje HW. Pracovní pozice na těchto odděleních jsou hlavně tzv. vývojáři (5 zaměstnanců), programátoři (junior – 5 zaměstnanců, senior – 9 zaměstnanců, specialista – 6 zaměstnanců), testři (3 zaměstnanci) a analytici (2 zaměstnanci).

Věkové složení zaměstnanců na uvedených odděleních se pohybuje od 20 až do 50 a více let. Z třiceti vybraných respondentů je osmnácti z nich mezi 20–30 lety, devíti je mezi 31-40, dvěma je mezi 41-50 a pouze jeden z nich je ve věku 51 a více let.

Většina dotazovaných má vysokoškolské vzdělání 2. stupně (17 zaměstnanců), dále pak vysokoškolské vzdělání 1. stupně (8/30) a pět zaměstnanců má pouze středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou.

Délka praxe respondentů je zde různá. Někteří mají pouze 3 měsíce, ale někteří i 27 let.

Tabulka č.1: Délka praxe respondentů.

Délka praxe respondentů	
Délka praxe	Počet respondentů
3 měsíce	1
5 měsíců	2
10 měsíců	2
1 rok	4
2 roky	6
3,5 roku	2
4,5 roku	2
5 let	1
6 let	3
8 let	3
12 let	3
27 let	1

Z tabulky vyplývá, že délka praxe respondentů se shoduje (až na pár výjimek) s délkou zaměstnání v TTC MARCONI. Z toho vyplývá, že společnost si přece jen dokáže udržet důležité a výkonné zaměstnance.

Tabulka č.2: Délka praxe respondentů v TTC MARCONI s. r. o.

Délka praxe respondentů v TTC MARCONI	
Délka praxe	Počet respondentů
3 měsíce	1
5 měsíců	2
10 měsíců	2
1 rok	5
2 roky	5
3,5 roku	2
4 roky	1
4,5 roku	2
6 let	3
7 let	1
8 let	2
10 let	1
12 let	2
27 let	1

Většinou se jedná o zaměstnance, kteří jsou zaměstnání ve firmě hned po škole, a kteří v oddělení vývoje neustále prohlubují své znalosti, což jim TTC MARCONI umožňuje. Mohou zde nahlédnout i do práce z jiných pracovních pozic a své znalosti využít při plnění

pracovních úkolů. Nyní se zaměřím na jednotlivé otázky průzkumu, které jsou obsahem mého dotazníku.

4.1 Dotazníkové šetření

1. Spokojenost s výběrovým řízením.

Respondenti měli odpovědět, zda byli nebo nebyli spokojeni s výběrovým řízením, a pokud odpověď zněla ne, měli uvést důvod. 29 respondentů odpovědělo ano, a pouze jeden odpověděl ne a to bez udání důvodu. Dále jsem se dotazovala na soulad mezi informacemi z výběrového řízení a podepsané pracovní smlouvy s realitou při následném nástupu na pracovní pozici. Odpovědi byly překvapivé, jelikož 16 respondentů odpovědělo, že se neshodovali a 14, že se shodovali. Z korelace neshoda s informacemi o pracovní pozici a reálné pracovní pozice výsledkem zjištění bylo, že nedostatečně nebo špatně byli informováni hlavně na pozicích programátor junior. Jedná se hlavně o studenty, kteří nedávno dokončili vysokou školu a mají tedy nulovou praxi, a nejspíš si nedokázali představit náročnost práce na těchto pozicích. Další oblastí byly důvody přijetí pracovní nabídky od této společnosti. Respondenti, kteří dosáhli pouze středoškolského vzdělání a pracují v této společnosti přes 10 let, většinou na pozici programátor senior odpověděli, že nabídku přijali díky platovému ohodnocení, benefitům a nabídce práce v oboru. Analytici a testři, kteří mají vysokoškolské vzdělání, přijali nabídky díky atraktivnosti pracovní pozice a nakonec programátoři junioři též s vysokoškolským vzděláním přijali nabídku díky stipendiím, které TTC MARCONI nabízí studentům a také kvůli platovému ohodnocení, které by v jiné firmě s nulovou praxí nedostali.

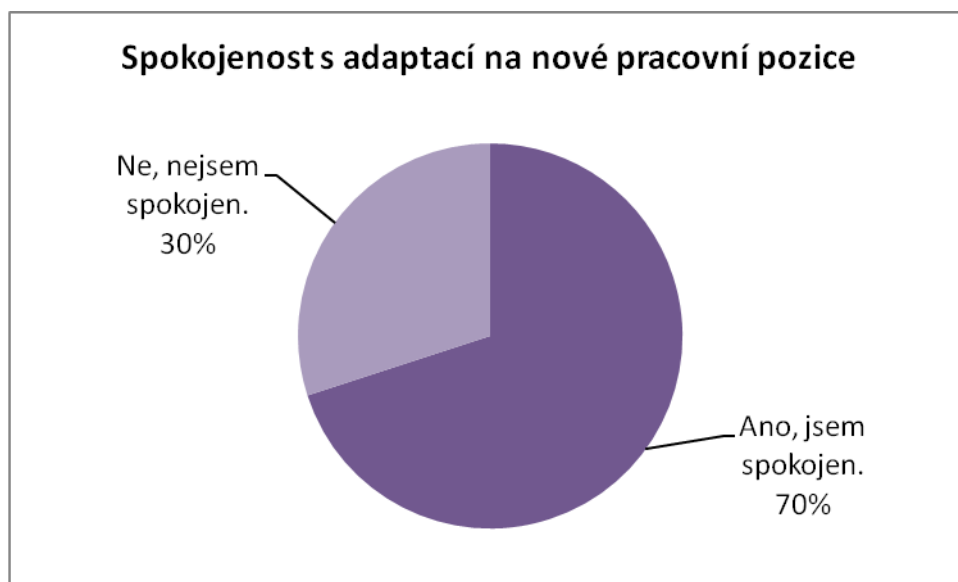
2. Odměňování.

Průměrný hrubý měsíční příjem v Kč včetně odměn a příplatků je u respondentů různý, a jejich spokojenost s platovým ohodnocením také. Z celkových 30 respondentů mají pouze tři zaměstnanci plat mezi 10 000-20 000 korun (jedná se o nově přijaté zaměstnance, kterým se plat bude po skončení zkušební doby a uplynutí několika měsíců zvýší), 15 zaměstnanců má plat mezi 21 000-30 000 korun (jedná se hlavně o programátory juniory a vývojáře) a 12 zaměstnanců má plat mezi 31 000-40 000 korun (jedná se pracovní pozice programátor senior, analytik a tester). 8 z 30 respondentů je se svým platem spokojeno, 15 z 30 je též spokojeno, ale uvítali by zlepšení a nakonec 7 z 30 respondentů je nespokojeno. Když tyto odpovědi koreluje s věkem, dosaženým vzděláním a pracovní pozicí ve firmě, dostaneme následující výsledky. Spokojeni s platem jsou hlavně studenti ve věku

mezi 20 a 30 lety, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání prvního i druhého stupně a čerstvě nastoupili do firmy. Jedná se o obsazované juniorské pozice. Spokojeni, ale uvítali by zlepšení, se týká především zaměstnanců na pozicích vývojář a analytik, kteří jsou ve věku mezi 31-40 lety a mají dosažené vysokoškolské vzdělání druhého stupně. Nespokojeni jsou zaměstnanci, kteří jsou na pozicích testr nebo programátor senior. Je jim přes 40 let a mají dosažené různé vzdělání. Podle některých komentářů by se jim měl zvyšovat plat podle trhu a také podle seniority.

3. Proces adaptace a spokojenosti s informovaností od HR manažera.

Pokud se jedná o spokojenost s adaptací na novou pracovní pozici, většina zaměstnanců byla spokojena. Pouze 9 z 30 respondentů bylo nespokojeno.



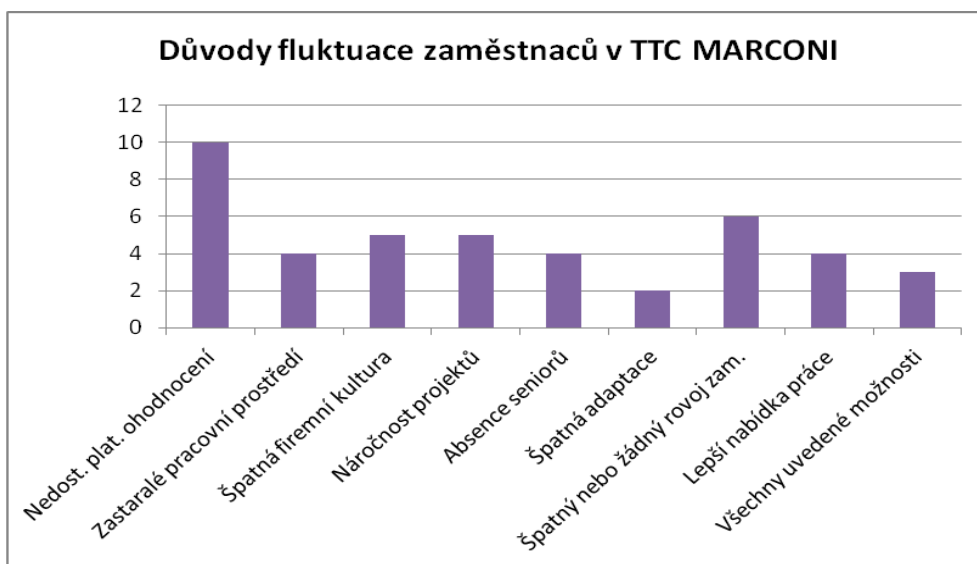
Graf č. 1: Spokojenost s adaptací na nové pracovní pozice.

Jako důvody nespokojenosti uvedli například nulový zácvik, žádná ochota ze strany nadřízeného a HR manažera, velická zodpovědnost hned na začátku bez dobrého zaučení, absence mentora, nepříjemný kolektiv a špatná komunikace. Z korelace odpovědí zaměstnanců, kteří jsou ve firmě maximálně jeden rok, jsou spokojeni pouze 2 z 10 zaměstnanců, a zbytek je nespokojen. Důvody nespokojenosti je například nepříjemný kolektiv a nedostatečné zaučení od přiděleného zaměstnance na zaučení. Z korelace u zbytku negativních odpovědí jsem zjistila, že se jedná hlavně o zaměstnance, kteří jsou zde zaměstnáni skoro přes 10 let. V tu dobu zde nebylo ještě kvalitní oddělení lidských zdrojů a byli zde jiní zaměstnanci, kteří zajišťovali oblast HR. Další oblast se týkala spokojenosti s informovaností od HR manažera. 20 respondentů odpovědělo, že jsou vždy a včas

informování a zbylých 10 též odpovědělo, že jsou dostatečně informováni, ale ne s dostatečným předstihem. Jedná se hlavně o zaměstnance na pozicích analytik a tester.

4. Stabilizace zaměstnanců.

Obsah otázek je zde zaměřen na důvody vysoké fluktuace v TTC MARCONI. Je zde na výběr z několika možností a respondenti mohli zaškrtnout více než jednu odpověď.



Graf č. 2: Důvody fluktuace zaměstnanců z TTC MARCONI.

V grafu jsou uvedeny pouze odpovědi, které se prokázaly jako významnější. Mezi ostatní odpovědi patří: nedostatek benefitů, slučování sesterských společností, nedostatečná aktivita firmy při začleňování nového pracovníka do kolektivu, špatná role HR manažera, nebo nadřazeného pracovníka a neatraktivní náplň práce. Pokud tyto odpovědi koreluje s věkem nebo s dosaženým vzděláním respondentů, výsledkem jsou následující zjištění:

Tabulka č. 3: Důvody fluktuace zaměstnanců z TTC MARCONI.

Důvody fluktuace zaměstnanců v TTC MARCONI	
Nedostatečné platové ohodnocení	Vysokoškolské vzdělání 2. stupně
	Věk 31 až 40 let
Zastaralé pracovní prostředí	Vysokoškolské vzdělání 2. stupně
	Věk 20 až 30 let, 31 až 40 let
Špatná firemní kultura	Středoškolské vzdělání
	Věk 41 až 50 let, 50 a více let

Náročnost projektů	Vysokoškolské vzdělání 1. stupně
	Věk 20 až 30 let
Absence seniorů	Vysokoškolské vzdělání 1. a 2. stupně
	Věk 41 až 50 let
Špatná adaptace	Vysokoškolské vzdělání 1. stupně
	Věk 20 až 30 let
Špatný nebo žádný rozvoj zaměstnanců	Vysokoškolské vzdělání 1. Stupně, středoškolské vzdělání
	Věk 20 až 30 let, 41 až 50 let
Lepší nabídka práce	Vysokoškolské vzdělání 2. stupně
	Věk 20 až 30 let, 31 až 40 let
Všechny uvedené možnosti	Vysokoškolské vzdělání 2. stupně
	Věk 31 až 40 let

Důvody odchodu u pracovníků 20-30 let jsou hlavně zastaralé pracovní prostředí, náročnost projektů, špatná adaptace, špatná nebo žádný rozvoj zaměstnanců a lepší nabídka práce. Důvody odchodu u pracovníků 31-40 let jsou například nedostatečné platové ohodnocení, špatná firemní kultura, zastaralé pracovní prostředí, lepší nabídka práce a pro některé to byly všechny uvedené možnosti. Důvody odchodu u pracovníků 41-50 let jsou špatná firemní kultura, absence seniorů a špatný nebo žádný rozvoj zaměstnanců. Důvod odchodu u pracovníka 50 a více je špatná firemní kultura. Vzdělání není z hlediska flukuační významnou veličinou.

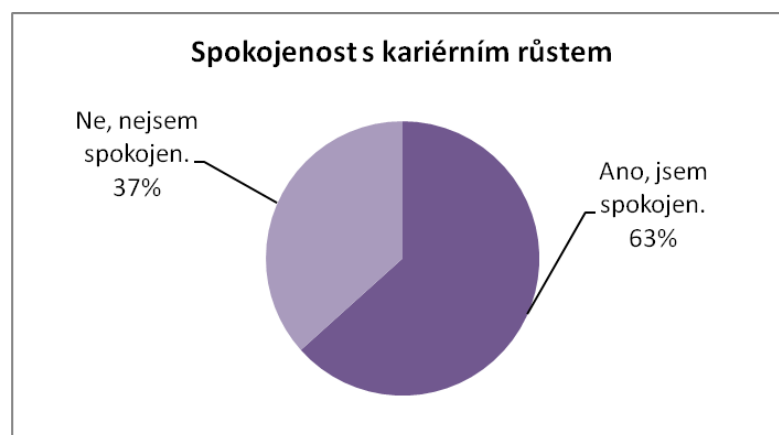
5. Odchody zaměstnanců. (Zaměření jen na juniorské pozice.)

Jaké jsou tedy důvody juniorů pro odchody z jejich pracovních pozic? Programátoři junioři odpověděli, že je to hlavně nedostatečné vzdělávání a špatné firemní klima. Programátoři senioři zase nedostatečné platové ohodnocení a neatraktivní pracovní pozice na seniorských pozicích a zbytek respondentů souhlasilo skoro se všemi uvedenými odpověďmi. Další otázka navazuje na problematiku na juniorských pozicích. Co by měla firma udělat pro to, aby zabránila odchodu zaměstnanců z juniorských pozic? Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě zaměstnání do 1 roku a jejich věkový průměr je 25 let a většinou jsou na juniorských pozicích, si myslí, že by měli zavést odborné kurzy, lepší plat, adaptaci, organizaci práce a motivaci. Zaměstnanci, kteří pracují ve firmě cca 6 let s věkovým průměrem 35 let, si myslí, že by firma měla zvýšit platy, udržet si seniory jako mentory a

žadavat lepší projekty. Ostatní respondenti napsali, že neví, nebo na tuto otázku neodpověděli. Další otázka se týkala toho, co by firma měla udělat pro zaměstnance, aby byli spokojeni v práci. Každý zaměstnanec má různé potřeby a priority, a tak se odpovědi odlišovaly. Byly zde odpovědi jako lepší agenda, nová infrastruktura, lepší informovanost o vlastním oddělení, nové technologie aj. Nejvíce se objevily tyto odpovědi: zvýšit plat, odstranit stresové prostředí, zbavit se nekompetentních lidí. 3 respondenti uvedli, že jsou spokojeni a žádné zlepšení nepotřebují a 2 respondenti uvedli, že na tuto otázku nebudou odpovídat. Poslední otázka zaměřená na stabilizaci zaměstnanců se týkala toho, že kdyby zaměstnanec dostal lepší pracovní příležitost, zda by odešel z firmy. Bohužel zde bylo více záporných nežli kladných odpovědí. 7 z 30 respondentů odpovědělo, že by sice neodešli, ale dodali, že nabídek mají hodně, a že pořád dávají šanci TTC MARCONI. Zbytek respondentů (23 z 30) odpovědělo, že by odešli. Jako důvody udali atraktivní nabídky, lepší platové podmínky, benefity, firemní prostředí a kultura, lepší projekty, větší kariéerní růst a nové technologie a příležitosti. Mezi tyto respondenty patří hlavně programátoři junioři, vývojáři a analytici ve věku od 20 do 40 let.

6. Spokojenost se vzděláváním a kariéerním růstem.

Pokud se jedná o vzdělávání, 8 z 30 respondentů jsou se vzděláváním spokojeni, ale uvítali by další vzdělávací programy. 22 z 30 respondentů nejsou spokojeni a též by uvítali nové vzdělávací programy. Každý respondent uvedl jiné vzdělávání podle pracovní pozice. Většinou se jedná o vzdělávací programy zaměřené na Linux, nové technologie, Clean Java Code, Advanced Java, vedení týmů, mentoring, Spring, Hibernate, Architecture, Soft skills a nejvíce na programování. Další otázka se týkala spokojenosti s kariéerním růstem.



Graf č. 3: Spokojenost s kariéerním růstem.

Z grafu vyplývá, že 19 respondentů je se svým kariérním růstem spokojeno. Většinou se jedná o pracovní pozice programátorů, kteří přestupují z juniorské pozice na seniorskou a dále vývojáři, kteří postupují do složitějších vývojových programů. 11 z 30 respondentů spokojeno není. Důvody nespokojenosti respondenti uvedli: žádný kariérní růst není, když zde postup je, tak je tam moc práce a žádný platový posun, velká odpovědnost na malé pozici aj. Pro lepší přehlednost jsem do následující tabulky k odpovědím zahrnula pracovní pozice, věk, délku praxe a dosažené vzdělání zaměstnanců.

Tabulka č. 4: Spokojenost zaměstnanců s kariérním růstem.

Spokojenost zaměstnanců s kariérním růstem			
Ano, jsem spokojen.		Ne, nejsem spokojen.	
Pracovní pozice:	Testr 5	Pracovní pozice:	Programátor 11
	Analytik 2		Vývojář 1
	Vývojář 4		
	Programátor 9		
Věk:	20-30 let	Věk:	20-30 let
	41 – 50 let		a
	50 a více let		31-40 let
Délka praxe:	6 a více let	Délka praxe:	Do 6 let
Vzdělání:	SŠ	Vzdělání:	VŠ
	VŠ		

Spokojenost s kariérním růstem ve společnosti je různá. Liší se podle pracovní pozice, věku, dosaženého vzdělání a délky praxe respondentů. Nespokojenost se týká hlavně programátorů seniorů, kteří v odpovědích uvedli, že ze seniorských pracovních pozic kariérní postup není.

7. Motivace pro práci a pracovní prostředí.

Odpovědi respondentů se lišily, ale lze nalézt společné ukazatele. 9 respondentů odpovědělo, že jejich největší motivací je spolupráce s kolegy, 7 respondentů odpovědělo, že je to radost z práce, po 4 respondentech byly označené odpovědi finanční prostředky, nové znalosti a příznivé pracovní podmínky, po dvou zde byly zaškrtnuté odpovědi osobní potřeba a kariérní postup. Všechny odpovědi z výběru byly dohromady zaškrtnuté minimálně jednou. Pouze odpověď, že motivací je práce pro tuto firmu, nezvolil žádný

respondent. Další otázka se týkala pracovního prostředí. Respondenti odpovídali na otázku jaké je ve firmě pracovní prostředí, zda dobré nebo špatné, a co by chtěli zlepšit. Všichni sice na tuto otázku odpověděli, takže vím, že pro 7 respondentů je pracovní prostředí dobré (kde si vychvalovali jídlo, openspace kanceláře, aj.) a pro 23 špatné, ale pokud jde o zlepšení, dostalo si mi minimum odpovědí. Důvody, které respondenti uvedli u odpovědi, že je pracovní prostředí špatné, jsou individualistické prostředí, mizerná komunikace jak v týmu, tak na odděleních, stará budova, nedostatek prostoru pro osobní potřebu, aj.

8. Spokojenost zaměstnanců s firmou, se vztahy na pracovišti, se spoluprací.

Tyto tři otázky jsem pro lepší přehlednost shrnula do následující tabulky.

Tabulka č. 5: Míry spokojenosti ve firmě.

Míry spokojenosti ve firmě		
Otázka	Odpověď	Počet respondentů
Jste spokojen s firmou, ve které pracujete?	Ano	25/30
	Ne	5/30
Jste spokojen se vztahy na pracovišti?	Ano	30/30
	Ne	0/30
Jste spokojen se spoluprací ve Vaší firmě?	Ano	24/30
	Ne	6/30

Z tabulky vyplývá, že většina zaměstnanců je ve firmě spokojena, pouze 5 respondentů je nespokojeno. Se vztahy na pracovišti jsou naprosto všichni zaměstnanci spokojeni, což svědčí slučování sesterských společností a vytváření nových pracovních týmů. Se spoluprací ve firmě jsou zaměstnanci též spokojeni, ale jsou zde výjimky (6 respondentů), kteří nejsou spojeni se spoluprací s jinými odděleními.

9. Slučování sesterských společností.

Další otázka se týkala toho, jak na zaměstnance společnosti působí slučování dvou sesterských společností s odlišnou firemní kulturou, a zda by uvítali teambuildingové aktivity pro utužení kolektivu. Všichni respondenti uvedli, že jim slučování nevádí. Respondenti na pracovních pozicích testr a analytik uvedli, že není utužení kolektivu potřeba. Po konzultaci s HR manažerem jsem se dozvěděla, že to na tyto pozice nemá slučování žádný vliv, protože skoro vůbec nepřichází do kontaktu s novými zaměstnanci. Oproti tomu zaměstnanci na pracovních pozicích programátor a vývojář by uvítali aktivity pro utužení kolektivu, jelikož se sesterskou firmou velmi často spolupracují. Poslední doplňující otázka byla, zda odchází z práce s čistou hlavou, nebo si svou práci nosí domů. Pro firmu jsou zde velice kladné odpovědi. 26 z 30 respondentů z práce odchází s čistou hlavou a pouze 4/30 respondentů nechodí domů s čistou hlavou a neustále nad něčím dumají.

10. Délka praxe, délka zaměstnání v TTC MARCONI, dosažené vzdělání, věk a pracovní pozice respondenta.

Jak jsem již uvedla v úvodu, jsou informativní částí mého dotazníku. Jsou zde otázky zaměřené na délku praxe, délku zaměstnání v TTC MARCONI, nejvyšší dosažené vzdělání, věk a nakonec pracovní pozici.

4.2 Shrnutí průzkumu

Pozitivní reakce na firmu

Z dotazníkového šetření vyplývá, že firma může být nadměru spokojena s výběrovým řízením. Odpovědi uchazečů jsou pro firmu potvrzením schopností a umu oddělení lidských zdrojů. Pozitivní je jsou také důvody, pro přijetí pracovní nabídky od TTC MARCONI, mezi které nepatří jenom platové odhodnocení, ale i atraktivní pracovní pozice a náplň práce nebo stipendia pro studenty. Dalším pozitivním bodem je pro organizaci spokojenost zaměstnanců s adaptací, spokojenost s informovaností od HR manažera nebo nadřízeného pracovníka. Pozitivní reakce jsou i na kariérní růst. Zaměstnanci na juniorských pozicích a specialisti jsou velice spokojeni. Zaměstnanci na seniorských pozicích spokojeni nejsou, jelikož už dosáhli v této firmě na vrchol, kde už žádný kariérní postup není. Další a to velmi důležitou pozitivní stránkou organizace je, že zaměstnance nejvíce motivuje spolupráce s kolegy, radost z práce, nové znalosti a příznivé pracovní podmínky. Z toho vyplývá, že firma si umí zvolit dobrý pracovní kolektiv,

obohatit zaměstnance prací a vytvořit pro ně příznivé pracovní podmínky. Velice příznivé jsou pro firmu odpovědi týkající se spokojenosti s firmou, vztahy na pracovišti a spoluprací ve firmě. U všech těchto bodů převyšují kladné odpovědi ty záporné a to s velkým početním rozdílem, s čím může být firma naprosto spokojena. Firma může být v klidu, pokud se jedná o slučování dvou sesterských společností. I když má každá firma jinou firemní kulturu, pracovní pozice a rozličné zaměření co se týče podnikání, zaměstnanci nemají se slučováním problém, a dokonce by uvítali nějaké teambuildingové aktivity pro lepší sloučení.

Průměrná spokojenost s firmou

Z dotazníkového šetření vyplývá, jsou zaměstnanci průměrně spokojeni s tím, jak se shodují informace z pracovního pohovoru o pracovní pozici s realitou, což je ovlivněno pracovní pozicí. Dále vyplývá, že průměrně jsou zaměstnanci spokojeni se svým platovým ohodnocením, což se týká různých pracovních pozic, různého dosaženého vzdělání a různé délky praxe.

Nespokojenost s firmou

Nespokojenost s firmou má za následek vysokou fluktuaci na určitých odděleních a odchody zaměstnanců na juniorských pozicích. Jedná se hlavně o programátory juniory, kteří ze svých pozic odcházejí. Důvody odchodů jsou různé, a firma by měla jejich počet eliminovat, jak nejlépe to půjde. Mezi nejčastější důvod patří nedostatečné platové ohodnocení, dále špatný nebo žádný rozvoj zaměstnanců a špatná firemní kultura. Pokud se jedná o odchody zaměstnanců na dalších pozicích, jako jsou testí, programátoři senioři a specialisti nebo analytici, jsou nespokojeni s platovým ohodnocením, nedostatečným vzděláváním, minimálním posunem v kariéře, špatným klimatem a zvláště programátoři senioři jsou nespokojeni s neatraktivními pozicemi na seniorských pozicích. Jak už z textu vyplývá, tak většina zaměstnanců není ve firmě spokojena, což mi potvrdily i odpovědi na otázku, která se spokojeností zabývá. Negativní pro firmu je, že většina zaměstnanců kromě těch co tam jsou už velmi dlouho, by odešla za lepší pracovní nabídkou. Ostatní ještě dávají firmě šanci něco změnit. Další oblastí nespokojenosti je vzdělávání. Více jak 1/3 zaměstnanců je nespokojena a uvítala by nové vzdělávací programy. Pokud jde o pracovní prostředí, je opět většina zaměstnanců nespokojena. Důvody se celkem opakují, a aby je firma eliminovala, musela by zrekonstruovat některé části budovy a trochu změnit i firemní kulturu.

Shrnutí

1. Firma by se měla zaměřit na platové ohodnocení uchazečů a zaměstnanců. Není sice možné vyhovět všem zaměstnancům a dopřát jim jejich vysněný plat, ale firma musí držet krok s trhem. Podle HR manažera se firma snaží držet krok, ale nechce přepřáct uchazeče, aby je získala.
2. Dále by firma měla zapracovat na stabilizaci zaměstnanců. Z průzkumu vyšly zajímavé výsledky, se kterými firma může dále pracovat a posoudit, které důvody fluktuace a odchodů může eliminovat (pracovní prostředí, absence seniorů, rozvoj zaměstnanců a další).
3. Spokojenost zaměstnanců. Fluktuace a odchody jsou jenom následkem nespokojenosti zaměstnanců. Ve firmě je většina pracovníků nespokojena, což vyplývá z dotazníkového šetření. Odpovědi, které mi respondenti poskytli, mohou být velkým přínosem pro zaměstnance, ale i pro firmu. Spokojení a motivovaní pracovníci pomáhají k ekonomické prosperitě firmy. Když vynecháme platové ohodnocení a zvýšení počtu seniorů, zaměstnanci si hlavně přejí odstranit stresové prostředí, lepší informovanost o vlastním oddělení, zlepšit pracovní prostředí, lepší agendu a vzdělávání, s čímž firma může něco dělat, aniž by se to výrazně promítlo do nákladů. Firma by se změnami měla začít co nejdříve, vzhledem k tomu, že kdyby se zaměstnancům naskytla lepší příležitost, využili by ji.
4. Poslední oblast, na kterou by se firma měla zaměřit, je vzdělávání zaměstnanců. Většina je nespokojena a rádi by si rozšířili znalosti, které pak využijí pro svou práci a tím k lepšímu plnění úkolů a následné prosperitě firmy. Vzdělávací programy podle zaměstnanců by měly být zaměřené hlavně na Linux, nové technologie, Clean Java Code, Advanced Java, vedení týmů, mentoring, Spring, Hibernate, Architecture, Soft skills a nejvíce na programování.

Závěr

První část této práce se zabývá řízením lidských zdrojů, získáváním, výběrem a stabilizací zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů je promyšlený a logický způsob řízení toho, co je v organizaci nejcennější neboli lidského kapitálu. Plánování lidských zdrojů neboli personální plánování se týká pokrytí potřeby lidských zdrojů, aby byly splněny strategické cíle organizace. Je velice důležité, aby organizace věděla kde je firma nyní, kam chce směřovat, jak se jí vývoj daří a kam se již posunula, jaké prostředky využívá aj. Oblast plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje. Tyto oblasti, pokud jsou dobře naplánovány a splněny, patří mezi základní pilíře získávání a výběru zaměstnanců. Odhady budoucí potřeby pracovníků, odhady pokrytí potřeby pracovníků, proces plánování lidských zdrojů a nakonec plánování personálních činností, které obsahuje plán na zabezpečování lidských zdrojů. V oblasti získávání, výběru a stabilizace pracovníků je uveden rozdíl mezi získáváním a výběrem, jak tyto dvě oblasti fungují a jaké úkony obsahují. U získávání pracovníků, je důležité mít připravený propracovaný plán, jak postupovat. Pro přehled je zde uvedeno 12 bodů od J. Koubka, které by organizace měla dodržovat. Pro organizaci je důležité si stanovit, jaké zdroje získávání pracovníků bude využívat, zda vnější či vnitřní. Pokud se jedná o formulaci nabídky zaměstnání, do této podkapitoly patří obsah inzerátu, uveřejnění nabídky práce a definování požadavků na uchazeče. Proces výběru zaměstnanců obsahuje tři hlavní části, které uvádí hned několik autorů – předvýběr, vlastní výběr a rozhodnutí o přijetí. Výběr pracovníků se skládá ze dvou fází. První fáze je předběžná, která začíná, když organizace potřebuje obsadit volné pracovní místo. Po první fázi proběhne proces získávání, aby byl pro organizaci zajištěn dostatek uchazečů na volné pracovní místo. Druhá fáze je vyhodnocovací, kde se zkoumají dotazníky a dokumenty předložené uchazečem, koná se zde výběrový pohovor, testování uchazečů, rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče a následné informování uchazeče. Pokud se jedná o metody výběru, můžeme si vybrat z několika možností. Nejpoužívanější metodou je pohovor, dále dotazník, zkoumání životopisu, assessment centrum, testy a ověřování referencí. Předvýběr uchazečů následuje po procesu získávání, ale někteří tento krok vypouštějí a stává se tak součástí procesu výběru. Stabilizace pracovníků je strategický proces, který se snaží snížit odchody pracovníků a snížit tak náklady s tím spojené. Stabilizace pracovníků souvisí hned s několika kroky, které musí správně proběhnout, aby byl proces stabilizace úspěšný. Jedním z aspektů je firemní kultura a klima, dále adaptace pracovníků na pracovní místo,

motivace pracovníků, odměňování pracovníků a nakonec rozvoj pracovníků, který obsahuje různé vzdělávací aktivity pro získávání znalostí a dovedností.

Druhá část této práce se týká společnosti TTC MARCONI s.r.o., kde proběhlo šetření formou dotazníků a standardizovaného rozhovoru. Společnost působí na telekomunikačních trzích, dodává telekomunikační řešení a je systémovým integrátorem. Je zde uvedena historie společnosti a její organizační struktura. Řízením lidských zdrojů se v této společnosti zabývá oddělení lidských zdrojů, přesněji personálního oddělení, které je složeno z HR manažerky a personalisty – specialisty nábory. Toto oddělení je zodpovědné za plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků a jejich stabilizaci.

V šetření se prokázalo, že plánování lidských zdrojů se shoduje s odbornou literaturou a společnost tedy vše plánuje dopředu. Je zde ale několik aspektů, které nemohou ovlivnit tak, aby plánování bylo vždy úspěšně zakončeno. Získávání se shoduje s 12 kroky od J. Koubka, kde jsou uvedeny body, které pomáhají společnosti k úspěšnému získání uchazečů, což se v šetření prokázalo jako dobře zvolená metoda. Ve výzkumu se prokázalo, že výběr zaměstnanců je v této firmě efektivní a skládá se ze dvou kroků: vypracování domácího úkolu a zaslání životopisu, a pohovorového panelu. Jelikož se jedná o velmi specifické pozice, je zde důležitá přítomnost nadřízeného pracovníka a teamleadera. Firma si proto zvolila výběrové řízení formou pohovorového panelu, což se v praxi prokázalo jako velmi účinná metoda. Stabilizace pracovníků je v této společnosti velmi problematická oblast pro personální oddělení. Firemní kultura prodělává změny kvůli slučování sesterských společností s odlišnou kulturou, vedením, výběrem zaměstnanců aj. Také je zde přechod z čistě dodavatelské role do role systémového integrátora. V šetření se prokázalo, že zaměstnanci se slučováním společností nemají velký problém, ale uvítali by teambuildingové aktivity pro zlepšení komunikace a vztahů na pracovišti. Proto zde není ideální ani podnikové klima, jelikož zaměstnanci musí změnit svůj přístup k práci, pracovní režim, své návyky a postupy. Spokojnost zaměstnanců se v šetření prokázala jako jedna ze zásadních oblastí v problematice stabilizace zaměstnanců. Adaptace pracovníků probíhá ve zkušební době, kde je zaměstnanci přidělen stálý zaměstnanec, který ho společně s HR manažerem uvede do chodu společnosti. V šetření se prokázalo, že proces adaptace je zde efektivní a většina zaměstnanců je s ním spokojena. Pokud jde o motivaci, firma se velice snaží pomocí dostupných prostředků mít motivované zaměstnance, ale díky nynější situaci, kdy firmě klesají zisky, mění se firemní kultura a jsou zde vysoké odchody zaměstnanců, je to velmi složitý úkol. V šetření se zde projeví různé motivační zdroje, které se lišily podle dosaženého vzdělání a délky praxe respondentů. Se stabilizací souvisí podle šetření nejvíce odměňování zaměstnanců. Firma

se snaží držet mzdovou úroveň na úrovni trhu, ale ze zásady nechce zaměstnance přepřáčet, aby si je v organizaci udrželi. V průzkumu se prokázalo, že většina zaměstnanců je se svým platem nespokojena, což má za následek odchody zaměstnanců za lepší pracovní nabídkou. Rozvoj je zde plánován podle hodnocení pracovního výkonu, což je podle odborné literatury vhodná metoda. Podle HR manažerky je zde vzdělávání pracovníků velmi důležité a snaží se své zaměstnance dále všestranně rozvíjet. V šetření se prokázalo, že tomu tak není. Zaměstnanci by uvítali další vzdělávací programy, které jsou zásadní pro jejich výkon práce. Pokud se jedná o fluktuaci samotnou, respondenti v šetření označili nejvíce tyto důvody pro odchody zaměstnanců: nedostatečné platové ohodnocení, špatná firemní kultura, náročnost projektů, absence seniorů, špatný nebo žádný rozvoj zaměstnanců, lepší nabídka práce. Vysoké procento fluktuace má za následek nedostatek zaměstnanců na juniorských a seniorských pozicích, což je ve zkoumaných odděleních velký problém pro plnění náročných projektů. Pokud shrneme provedené šetření, firma má ve stejné míře pozitivní i negativní reakce od respondentů, což znamená, že není vše ztraceno a problematické oblasti se dají eliminovat.

Cílem této práce bylo zjistit, zda je systém získávání a stabilizace zaměstnanců v TTC MARCONI s. r. o. efektivní. Provést šetření v podniku na dané téma a výsledky zpracovat. Porovnat výsledky teoretické analýzy s výsledky šetření apraktickými přístupy v podniku a navrhnout konkrétní doporučení. Tento cíl byl splněn.

Výzkumný předpoklad č. 1: Výběrové řízení je významnou částí řízení lidských zdrojů ve firmě a je mu věnována dostatečná pozornost, byl verifikován a prokázalo se, že firma TTC MARCONI s.r.o. pokládá, tak jak je to i v teorii řízení lidských zdrojů, výběrové řízení za důležité a věnuje mu pozornost, což dokazuje jak rozhovor s HR manažerem, tak i šetření s pracovníky TTC MARCONI s.r.o.

Výzkumný předpoklad č. 2: Fluktuace je problematickou oblastí pro ekonomickou prosperitu firmy, a pokud je vysoká, vytváří nestabilitu, byl v práci verifikován a prokázalo se, že odborná literatura věnuje této problematice pozornost a zdůrazňuje zde negativní aspekty. V šetření ve firmě TTC MARCONI s.r.o. se prokázalo, že je fluktuace vysoká, a i když se firma snaží o stabilizaci pracovníků, tak jejich snaha není dostatečná.

Doporučení pro firmu

- Zaměřit se na platové ohodnocení pracovníků,
- zaměřit se na stabilizaci pracovníků
- zaměřit se na sledování spokojenosti pracovníků
- zaměřit se na vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. 2010. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 800. ISBN 978-80-247-1407-3.

DALE, Margaret. 2007. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press a. s. 181. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2001. *Personální řízení I*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 218. ISBN 80-245-0248-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 458. ISBN 978-80-717-9893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 559. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s. 224. ISBN 978-80-247-6933-2.

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing a. s. 288. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. 2010. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press s. r. o. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.

MILKOVICH, BOUDREAU. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, a. s. 936. ISBN 80-85623-29-3.

REJF, Libor. 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 2. přepracované vydání. Praha: České vysoké učení technické v Praze. 145. ISBN 978-80-01-04388-2.

STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ, 2007. *Personalistika 2007 – 2008*. Praha: ASPI Publishing. 897. ISBN 978-80-7357-239-6.

ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a. s. 208. ISBN 978-80-247-7914-0.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 200. ISBN 978-80-247-5212-9.

TOMŠÍK, Pavel., DULA, Jiří. 2011. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně. 266. ISBN 978-80-737-5556-0.

TTC Marconi s. r. o. [Online]. Praha, © 2013 [Cit. 10. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.ttc-marconi.com/cz/o-nas/profil-spolecnosti/>.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č. 1: Klíčové otázky plánování (Milkovich a Boudreau, s. 1993, s. 191).

Obrázek č. 2: Posloupnost plánovacího procesu (Koubek, 2007, s. 98).

Obrázek č. 3: Proces výběru (Tomšík, 2011, s. 87).

Obrázek č. 4: Logo společnosti TTC MARCONI s. r. o. (www.ttc.cz).

Tabulka č. 1: Délka praxe respondentů.

Tabulka č. 2: Délka praxe respondentů v TTC MARCONI.

Tabulka č. 3: Důvody fluktuace zaměstnanců v TTC MARCONI.

Tabulka č. 4: Spokojenost zaměstnanců s kariérním růstem.

Tabulka č. 5: Míry spokojenosti ve firmě.

Graf č. 1: Spokojenost s adaptací na nové pracovní pozice.

Graf č. 2: Důvody fluktuace zaměstnanců v TTC MARCONI.

Graf č. 3: Spokojenost s kariérním růstem.

Seznam příloh

Dotazník sociologického výzkumu - Výběr zaměstnanců a jejich stabilizace.



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Dotazník sociologického výzkumu

Výběr zaměstnanců a jejich stabilizace

Vážený pane,

obracím se na Vás jako studentka ČVUT v rámci průzkumu, jehož výsledky budou použity do bakalářské práce, která se zabývá výběrem zaměstnanců a jejich stabilizací. Zajímá mě, jak jste byl spokojen s výběrovým řízením, s následně probíhající adaptací a klimatem ve firmě ve které pracujete.

Věřím, že pochopíte přínos tohoto výzkumu a dotazník vyplníte a odešlete ho nejpozději do 12. 3. 2015 na email xty02@seznam.cz

Prosím Vás o zakroužkování variant, které se Vás týkají, nebo odpovězte podle vlastní úvahy, kde je k tomu prostor. Toto dotazníkové šetření je anonymní. Případné připomínky a dotazy můžete zasílat na můj email xty02@seznam.cz, nebo to můžete konzultovat s Vaším HR manažerem, který je s tímto dotazníkovým šetřením seznámen.

Děkuji Vám za Vaši námahu a čas věnovaný vyplnění toho dotazníku.

S pozdravem a poděkováním za spolupráci

Kristýna Klikarová
Studentka ČVUT
V Praze 1. 3. 2015

1. Byl jste spokojen s výběrovým řízením? (Pokud ne, napište proč.)

- Ano
- Ne, protože

.....

2. Dozvěděli jste se z pracovního pohovoru a následného podpisu smlouvy všechny informace o pracovní pozici, které se shodovali s realitou?

- Ano
- Ne

3. Jaké byly Vaše důvody, pro přijetí pracovní nabídky od TTC MARCONI s. r. o.?

- Platové ohodnocení
- Atraktivní pracovní pozice a náplň práce
- Benefity
- Firemní kultura
- Vzdálenost společnosti
- Dostupnost MHD
- Těživá ekonomická situace
- Jméno společnosti
- Nabídka práce v oboru
- Jiné

4. Uved'te, prosím, průměrný hrubý měsíční příjem v Kč včetně odměn a příplatků.

- méně než 10 tisíc
- 10 000–20 000
- 21 000–30 000
- 31 000–50 000
- 51 000–80 000
- více než 80 000

5. Jste s tímto platovým ohodnocením spokojen?

- Ano jsem spokojen.

- Ano jsem spokojen, ale uvítal bych zlepšení.
- Ne nejsem spokojen, uvítal bych zlepšení.

6. Jste spokojeni s adaptací na nové pracovní pozice? (Pokud ne, co byste chtěli zlepšit, aby adaptace byla úspěšná?)

- Ano
- Ne, protože

.....

7. Jste dostatečně a včas od HR manažera nebo vašeho nadřízeného informován o změnách v práci?

- Ano, jsem vždy informován v čas.
- Ano, ale nejsem informován s dostatečným předstihem.
- Ne, manažer mě zapomíná informovat.
- Ne, manažer se mě neobtěžuje informovat.

8. Ve Vaší firmě je poměrně velká fluktuace, jaký je podle Vás důvod?

(Zakroužkujte více než jednu odpověď.)

- Nedostatečné platové ohodnocení
- Nedostatek benefitů
- Zastaralé pracovní prostředí
- Špatná firemní kultura
- Náročnost projektů
- Slučování sesterských společností
- Absence seniorů
- Nedostatečná aktivita firmy při začleňování nového pracovníka do kolektivu
- Špatná adaptace
- Špatná role HR manažera, nebo nadřazeného pracovníka
- Lepší nabídka práce
- Neatraktivnost náplně práce
- Špatný nebo žádný rozvoj zaměstnanců
- Všechny uvedené možnosti

9. Jaké jsou podle Vás důvody odchodu zaměstnanců na juniorských pozicích?

(Zakroužkujte více než jednu odpověď)

- Nedostatečné platové ohodnocení
- Nedostatečné vzdělávání
- Minimální posun v kariéře
- Neatraktivní pozice na seniorských pozicích
- Špatné firemní klima

10. Co by měla firma udělat pro to, aby zabránila odchodu zaměstnanců na juniorských pozicích?

11. Pokud nejste v práci spokojen, co by měla firma udělat, abyste spokojený byl.

12. Kdyby se Vám naskytla lepší pracovní příležitost, odešel byste z této firmy?

(Pokud ano, proč?)

- Ne
- Ano, protože

.....

13. Jste spokojen se vzděláváním? Uvítal byste nové vzdělávací programy? (Pokud chcete vzdělávací programy, na co by měly být zaměřené?)

- Ano jsem spokojen. Další vzdělávací programy nejsou potřeba.
- Ano jsem spokojen ale uvítal bych další vzdělávací programy.
- Ne, nejsem spokojen a uvítal bych nové vzdělávací programy.
- Ne nejsem spokojen a neuvítal bych nové vzdělávací programy.

- Vzdělávací programy zaměřené na:

.....

14. Jste spokojen s kariérním růstem v této firmě? (Pokud nejste spokojen, proč?)

- Ano jsem spokojen.
- Ne, nejsem spokojen, protože

.....

15. Jaká je vaše motivace pro práci?

- Peníze
- Radost z práce
- Osobní potřeba
- Vidina konce pracovní doby.
- Kariérní postup
- Spolupráce s kolegy
- Příznivé pracovní podmínky
- Práce pro tuto firmu
- Nové znalosti

16. Jaké je ve firmě pracovní prostředí? Co byste chtěli zlepšit?

17. Jste spokojen s firmou, ve které pracujete? (Pokud nejste spokojen, proč?)

- Ano jsem spokojen.
- Ne nejsem spokojen, protože

.....

18. Jste spokojen se vztahy na pracovišti? (Pokud nejste spokojen, proč?)

- Ano jsem spokojen.
- Ne nejsem spokojen, protože

.....

19. Jste spokojen se spoluprací ve Vaší firmě? (Pokud nejste spokojen, proč?)

- Ano jsem spokojen.
- Ne nejsem spokojen, protože

.....

20. Jak na Vás působí slučování dvou sesterských společností s odlišnou firemní kulturou? Uvítali byste teambuildingové aktivity pro utužení kolektivu?

- Slučování mi nevadí, a utužení kolektivu není potřeba.
- Slučování mi nevadí, ale pro zlepšení komunikace bych uvítal teambuildingové aktivity.
- Slučování mi vadí, nechci podnikat žádné aktivity.

- Slučování mi vadí, pro změnu názoru by byly teambuildingové aktivity vhodné jako první krok.

21. Odcházíte z práce s čistou hlavou, nebo si svou práci nosíte domu s sebou?

- Ano, odcházím s čistou hlavou.
- Ano, odcházím s čistou hlavou, ale musím v mimopracovní době řešit telefonáty a emaily.
- Ne, neodcházím s čistou hlavou, neustále nad něčím dumám.
- Ne, neodcházím s čistou hlavou, neustále řeším pracovní telefonáty, emaily, a dokumentaci.

22. Jakou máte délku praxe?

23. Jak dlouho jste zaměstnání v TTC MARCONI s. r. o.

24. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

25. Jaký je Váš věk?

- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 a více let

26. Jaká je vaše pracovní pozice ve firmě?

