

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium

Lenka Šatrová

Získávání a stabilizace pracovníků firmy
AS Media s.r.o.

Recruitment and Stabilization of Personnel in the company
AS Media s.r.o.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí bakalářské práce:.....PhDr. Renata Kocianová Ph.D.

Oponent bakalářské práce:.....

Datum obhajoby:.....

Výsledek obhajoby:.....

Prohlašuji,

že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu.

21. 5. 2007

Obsah:

0	Úvod.....	5
1	Získávání a výběr pracovníků.....	8
1.1	Získávání pracovníků.....	8
1.1.1	Zdroje pracovních sil.....	9
1.1.1.1	Vnitřní zdroje.....	10
1.1.1.2	Vnější zdroje.....	10
1.1.2	Metody získávání pracovníků.....	14
1.2	Výběr pracovníků.....	22
1.2.1	Metody výběru pracovníků.....	24
1.2.2	Průběh výběrového řízení.....	26
2	Přijímání pracovníků.....	30
2.1	Adaptace pracovníků.....	31
3	Stabilizace pracovníků.....	36
3.1	Fluktuace jako zásadní problém stabilizace.....	36
3.2	Motivace, postoje, spokojenost.....	39
3.3	Nástroje stabilizace.....	51
3.4	Motivační nástroje.....	53
4	Péče o pracovníky.....	59
4.1	Cíle a funkce péče o pracovníky.....	59
4.2	Oblasti péče o pracovníky.....	61
4.3	Podmínky a kritéria poskytování péče o pracovníky.....	64
5	AS Media s.r.o.....	69
5.1	Průzkum trhu v regionu.....	69
5.1.1	Analýza trhu práce v regionu.....	69
5.1.2	Významní zaměstnavatelé v regionu.....	70
5.2	Charakteristika firmy AS Media s.r.o.....	72
5.3	Získávání a výběr pracovníků pro AS Media s.r.o.....	72
5.3.1	Zdroje a metody získávání pracovníků firmy AS Media.s.r.o.....	73
5.3.2	Výběr pracovníků AS Media s.r.o.....	75
5.4	Fluktuace pracovníků AS Media s.r.o.....	78

5.5	Motivace pracovníků firmy AS Media s.r.o.....	80
5.6	Nástroje stabilizace a péče o pracovníky firmy AS Media s.r.o.....	83
6	Závěr.....	86
7	Soupis bibliografických citací.....	91
8	Resumé.....	96
9	Summary.....	97

0 Úvod

Lidské zdroje jsou tím nejcennějším zdrojem každé organizace, vytvářejí firemní cíle, strategie, přinášejí nové metody, vytvářejí hodnoty, jsou dnes chápány jako hlavní kapitál potřebný pro rozvoj a výsledky organizace. Přijmout a udržet pracovníky v dostatečném množství, ve správný čas a potřebné kvalitě je pro úspěch organizace rozhodující. Pouze na lidech závisí, zda bude firma schopna dostat svým cílům. Tuto skutečnost si stále více managerů uvědomuje a oblasti lidských zdrojů věnuje stále větší pozornost. Ztrátu kvalitních pracovních sil si může v dnešní době dovolit málokdo, proto je téma získávání, výběr a stabilizace pracovníků velmi aktuální. Všechny tři oblasti se úzce prolínají a vzájemně na sebe navazují.

Pohled na člověka v organizaci se v průběhu vývoje managementu značně měnil. Vědecká teorie řízení počátkem 20. století chápala člověka jako součást technického systému, degradovala člověka na výrobní faktor. Sociální a psychologické potřeby člověka nebyly v souvislosti s výkonem práce respektovány. Až škola lidských vztahů začíná chápat pracovníka jako člověka, který i v pracovním procesu uspokojuje své sociální a psychologické potřeby. Moderní sociálně psychologické přístupy chápou organizaci jako sociální, ekonomický, technický a výrobní systém, zdůrazňují význam člověka a jeho působení v organizaci. Behavioristé upozornili na význam zvyšování kvality pracovního života, pracovních podmínek jako nástroje motivace pracovníků. Představitelé systémových přístupů řízení zdůrazňovali mimo jiné význam motivace, stimulace, komunikace a neformálních lidských vztahů v organizaci. Procesní přístupy přinášejí členění procesu řízení na jednotlivé manažerské činnosti, které zahrnují i personální oblast, jako např. výběr, vedení, stabilizaci pracovníků apod. Empirické přístupy vycházející z praxe úspěšných manažerů přinášejí zájem o tzv. znalostní pracovníky, týmovou práci, autoritativní styly řízení střídají styly neformální, kde se upřednostňuje otevřená komunikace, diskuse, iniciativa. Člověk je chápán jako zdroj podnětů. Také škola dokonalosti podporovala inovace, tvořivost, zdůrazňovala oboustrannou komunikaci a loajalitu pracovníků, věnovala pozornost motivaci, podpoře tvořivosti, znalostem

a kvalifikaci pracovníků jako podmínkám úspěchu organizace. Koncept učící se organizace chápe znalosti, dovednosti a jejich neustálé získávání jako něco, co zvyšuje hodnotu pracovníků a tím i konkurenceschopnost organizace. Znalosti pracovníků a jejich řízení jsou základem také pro management znalostí „knowledge management“, který je chápe jako nejdůležitější zdroj a základ úspěchu v organizaci. Spolu s pohledem na člověka v organizaci se měnil i přístup zaměstnavatelů a obsah personálních činností v organizaci.

V počátcích personální práce, tak jak ji známe dnes, stáli ve druhé polovině 19. století pracovníci pro péči o pracovníky, jejichž úkolem bylo zlepšovat pracovní podmínky žen a dětí, pomáhat pracovníkům v oblasti vzdělávání, bydlení, zdravotní péče apod. Postupně k těmto činnostem přibývaly úkoly spojené s administrativou, legislativou, evidencí pracovníků a to už hovoříme o personální administrativě. Stupeň personálního řízení přesahuje personální administrativu v aktivním přístupu a vyznačoval se existencí personální a sociální politiky, metod personálních prací a zvyšující se odborností personálních pracovníků. Od šedesátých let minulého století dochází k rozvoji vedoucích pracovníků, vzdělávání, metod personální práce i dalších oblastí a stále rostou nároky na personální pracovníky. Řízení lidských zdrojů, jako nejvyšší stupeň personální práce v organizaci, je charakteristickým strategickým přístupem ve všech personálních činnostech.

Koncepce lidských zdrojů určuje cíle, preference a pravidla pro celou personální oblast organizace. Personální strategii v organizaci ovlivňují tři složky, kterými jsou: vrcholové vedení, personální pracovníci a specialisté. Úkolem personálního systému je vytvářet podmínky k tomu, aby organizace byla efektivní a výkonná. Vykonáváním personálních činností firma vytváří podmínky pro uskutečňování svých cílů. Mezi hlavní personální činnosti podniku patří: vytváření a analýza pracovních míst, průzkum trhu, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, orientace a rozmisťování pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče o pracovníky, komunikace v organizaci, informační systém.

Pro zajištění potřebného množství a kvality pracovních sil dle potřeb organizace jsou klíčová témata získávání a stabilizace pracovních sil.

Cílem této práce je postihnout základní teoretický rámec problematiky získávání, výběru a stabilizace pracovníků na základě těchto poznatků, hledat rezervy v systému získávání, výběru a stabilizaci pracovníků firmy AS Media s.r.o. První kapitola je věnována teoretickému základu získávání a výběru pracovníků, uvádí možné zdroje pracovních sil, hlavní metody jejich získávání a základní metody výběru pracovníků. Druhá kapitola se věnuje důležitým oblastem přijímání a adaptace pracovníků. Třetí kapitola se zabývá stabilizací pracovníků a věnuje se také problematice fluktuace a motivace, která vychází ze základních teoretických pramenů v této oblasti. Péče o pracovníky je náplní čtvrté kapitoly, která uvádí její cíle, oblasti a podmínky k jejímu poskytování. Pátá kapitola se zabývá získáváním, výběrem a stabilizací pracovníků konkrétní firmy, popisuje oblast získávání pracovníků, tj. základní podmínky v Plzeňském regionu, využívané zdroje pracovních sil, věnuje se metodám získávání a výběru pracovníků, přibližuje hlavní problémy v této oblasti a snaží se najít možné rezervy ve firmě AS Media s.r.o. Závěrečná kapitola je věnována nalezeným rezervám a oblastem, které by mohly být přínosem při získávání, výběru a stabilizaci pracovníků ve firmě AS Media s.r.o.

1 Získávání a výběr pracovníků

Získání vhodného pracovníka je základní podmínkou pro plnění cílů organizace. Nesprávný výběr pracovníků vede k fluktuaci a k růstu nákladů na mzdách, na hmotných stimulech a dalších nákladech. Protože pracovníky vybíráme obvykle na období několika let, mohou být náklady společnosti při nesprávném výběru velmi vysoké. Cílem získávání a výběru pracovníků je získat s vynaložením minimálních nákladů potřebné množství a odpovídající kvalitu pracovníků, které podnik potřebuje pro výkon své činnosti.

1.1 Získávání pracovníků

Získáváním pracovníků rozumíme vyhledávání vhodných uchazečů ve vnějších i vnitřních zdrojích pracovních sil. Nábor je chápán jako získávání pracovníků pouze z vnějších zdrojů. Získávání a nábor jsou procesy vyhledávání vhodných uchazečů končící výběrem kandidáta. Důvodem pro získávání pracovníků může být přirozený úbytek pracovníků, změny v organizaci nebo změny okolních faktorů.

Získávání pracovníků ovlivňuje řada podmínek. Koubek (2006, s. 119) definuje **podmínky vnější**, které organizace ovlivnit nemůže, ale musí se jejich existenci přizpůsobit, a to jsou: demografické faktory (velikost populace, její struktura, mobilita obyvatel apod.); ekonomické podmínky (úroveň nezaměstnanosti, mezd, konkurence); sociální podmínky (kvalifikace obyvatel, hodnotová orientace); technologické podmínky; politické a legislativní podmínky; společenské zájmy. Mezi **podmínky vnitřní**, které **souvisejí s organizací**, patří význam organizace a její úspěšnost, prestiž a pověst organizace, úroveň a spravedlnost odměňování, kvalita a úroveň péče o pracovníky, možnost vzdělávání a personálního rozvoje, kvalita mezilidských vztahů a sociální klima, lokalita organizace a životní prostředí. **Podmínky vnitřní**, které souvisejí **s konkrétním pracovním místem**, jsou povaha práce,

postavení v hierarchii, požadavky na pracovníka, rozsah odpovědnosti, organizace práce, pracovní doba, místo výkonu práce a pracovní podmínky.

Armstrong (2002, s. 353) popisuje tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- **Definování požadavků** zahrnuje popis a specifikaci pracovního místa, počet a kategorie pracovníků, které vycházejí z personálního plánu. Stanovuje požadavky na pracovníky a podmínky zaměstnání. Definice požadavků je základní informací pro nábor požadovaných pracovníků a provádí se na základě potřeb, dlouhodobých plánů pracovních sil zpracovávaných personálním oddělením na základě plánů výroby, potřeb a strategie společnosti, očekávaných ekonomických změn (inflace, změny kurzu apod.).
- **Oslovení uchazečů** je volba vhodného zdroje pracovníků, volba vhodné kombinace metod získávání, inzerce, využití agentur, poradců, ÚP apod.
- **Výběr uchazečů** zahrnuje třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání a přijetí uchazeče.

Pokorný (2002, s. 1–2) doporučuje analyzovat požadavky, jako např.: kolik pracovních míst je třeba obsadit a kdy; jasnost popisu a specifikace pracovního místa; kde lze vhodné uchazeče získat; jakým způsobem uchazeče „přilákat“ do organizace a poté zvolit vhodnou metodu získávání pracovníků.

1.1.1 Zdroje pracovních sil

Zdroje pracovních sil dělíme do skupiny vnitřních, vnějších a doplňkových zdrojů. Při obsazování pozic nejprve hledáme vhodné kandidáty z vnitřních zdrojů, v případě, že organizace nemá vhodné kandidáty, obrací se na vnější zdroje. Tento postup má řadu výhod a především motivuje a podporuje profesní růst vlastních zaměstnanců.

1.1.1.1 Vnitřní zdroje

Vlastní pracovníci jsou kapitálem organizace, proto by firma o ně měla pečovat a nejen umožňovat postup, ale přímo vytvářet podmínky k odbornému růstu interním pracovníkům. Do skupiny **vnitřních zdrojů** patří:

- pracovníci uvolnění na základě organizačních změn, nebo ukončením části produkce;
- pracovníci, kteří mají předpoklady pro náročnější práci, odpovědnější funkci;
- současní pracovníci, kteří mají zájem o jiné místo ve firmě.

Výhodou obsazování pozic z vlastních zdrojů je těsné sepětí pracovníka s podnikem a znalost situace, dostatek informací o pracovníkovi, uspokojení osobních ambicí a podpora kariéry, stabilizace kvalitního personálu, příznivý vliv na motivaci pracovníka i okolí, rychlejší adaptace pracovníka na nové pracovní místo, nízké náklady při získávání pracovníka, možnost rychlejšího obsazení místa, udržení úrovně mezd. K nevýhodám obsazování volných míst vlastními pracovníky se řadí omezení možnosti výběru, „provozní slepota“, možný negativní vliv na vzájemné vztahy, konkurence, pokles motivace u ostatních, náklady na další vzdělávání, riziko nižší prestiže.

1.1.1.2 Vnější zdroje

Do skupiny **vnějších zdrojů** patří:

- uchazeči o zaměstnání registrovaní na úřadech práce
- absolventi škol;
- zaměstnanci podniků, kteří chtějí změnit zaměstnání;
- zaměstnanci registrovaní u pracovních agentur;
- další volné pracovní síly;
- zaměstnanci, kteří zatím nechtějí měnit zaměstnání;

- uchazeči, které máme v databázi, kteří se již u firmy o práci ucházeli, ale na danou pozici nebyli vybráni z různých důvodů, ale mohou být vhodnými kandidáty na jiné pozice.

Výhodou těchto pracovníků je širší možnost výběru. Nově příchozí lidé přinášejí nové myšlenky a nápady pro podnik. Firma má možnost získat kvalifikovaného pracovníka pro danou pozici bez dalších nákladů na vzdělání a má možnost přesnějšího pokrytí potřeby. Nevýhodami bývají vyšší náklady na získávání a výběr pracovníka. Obsazování pracovního místa je zdlouhavější. Noví pracovníci neznají situaci v podniku. Adaptační proces pracovníků z vnějšího prostředí je delší a také hrozí větší riziko špatného výběru, s tím spojené další náklady. Noví pracovníci zvenku častěji odcházejí ve zkušební době. Zaměstnavatel může narazit na vyšší mzdové požadavky nově příchozích zaměstnanců. Přijetím pracovníka zvenku blokuje zaměstnavatel kariéru vlastních zaměstnanců.

Doplňkové zdroje tvoří:

- ženy/muži na mateřské a rodičovské dovolené;
- pracovníci ze zahraničí;
- studenti a důchodci;
- ženy/ muži v domácnosti.

Důležitým zdrojem pracovních sil v současné době jsou pracovníci ze zahraničí. Využívání této pracovní síly může mít řadu výhod i nevýhod. Skutečnost, že pracovní síla migruje, nelze nevnímat. V dnešní době globalizace jde trh pracovní síly tímto směrem a tento vývoj nelze již zastavit. Proto je důležité tuto skutečnost přijmout a využít nabízené alternativy. Státy západní Evropy využívají pracovní sílu zahraničních pracovníků již dlouhá léta a velmi úspěšně jako např. Irsko, Velká Británie, Německo, apod. Využívání zahraniční pracovní síly ve státech Evropy potvrzuje Koubek (2000, s. 61) ve studii The Cranfield Project on European Human Resource Management, kde uvádí, že z oslovených firem v Evropě i mimo ni (velikost organizací 200 a více pracovníků) už v roce 1998 získávalo pracovníky ze zahraničí právě ve

vyspělých evropských zemích 15 % organizací. V Irsku to bylo 31% podniků, ve Švýcarsku 24 %, v Norsku 21 %. V České republice to bylo v roce 1998 18 % firem. Je známo, že nový člen Evropské unie jako je Rumunsko zaměstnává v textilním průmyslu pro nedostatek místních dělníků pracovníky z Číny. Tento trend bude nadále postupovat. Například česká firma Helle využívá úspěšně při hledání pracovníků ze Slovenska, Rumunska, Polska, Bulharska na pozice jako je konstruktér e-recruitment. Svoje nabídky inzerují přes systém LMC G2, který zveřejní nabídky nejen v Česku, ale i v zahraničí, pokud si danou zemi vyberete. Služba „multiposting“ automaticky roztřídí došlé odpovědi, jako kdyby šlo o české uchazeče, vše však probíhá v angličtině. S vybranými kandidáty pak firma naváže telefonicky nebo písemný kontakt. Poslední kolo výběru pak probíhá v zahraničí (Pitnerová, HRM, s. 14).

Zaměstnávání zahraničních pracovníků kontrolují a korigují úřady práce. Podmínky zaměstnávání pracovníků ze zahraničí a zaměstnávání občanů Evropské Unie uvádí Zákon o zaměstnanosti 435/2004 Sb. III. část § 85: „Zaměstnavatelé mohou zaměstnávat cizince jen na základě povolení k zaměstnání příslušného úřadu práce. Žádost podávají na úřadu práce podle místa výkonu práce. Povolení mohou obdržet jen za předpokladu, že se jedná o volné pracovní místo, na které nelze přijmout uchazeče o zaměstnání. Za zaměstnance ze zahraničí tento zákon považuje občany jiných zemí než občany ČR a EU. Nahlášená volná pracovní místa jsou přednostně obsazována občany ČR, po nich mají přednost v nabídce a obsazování volných míst občané EU a cizinci mohou dostat povolení k zaměstnání jen v případech, že tato místa zůstanou i po uvedené nabídce volná. Místa se nabízejí zpravidla několik týdnů.

Povolení k zaměstnání cizinců vydává na základě žádosti zaměstnavatele úřad práce příslušný podle místa výkonu této nabízené práce. Povolení k získávání cizinců nebo povolení k zaměstnání pro více míst výkonu práce vydá úřad práce, který o povolení rozhoduje po vyjádření úřadu práce, v jehož správním obvodu má být zaměstnání vykonáváno. Povolení je vydáváno na

dobu určitou, maximálně na 1 rok a lze jej ze dále stanovených podmínek prodlužovat.“ Při zaměstnávání občanů EU platí pro zaměstnavatele pouze informační povinnost vůči úřadu práce, který všechny cizince a občany EU eviduje. Zaměstnavatel je povinen do 7 kalendářních dnů písemně informovat úřad práce o přijetí občana EU do zaměstnání a to nejpozději v den nástupu. Při skončení zaměstnání je zaměstnavatel povinen nejpozději do 10 kalendářních dnů od skončení informovat úřad práce (Šubrt, aj., 2006, s. 133).

Nejdostupnější a nejatraktivnější skupinou pro zaměstnavatele jsou v současnosti pracovníci ze Slovenska. Získávání těchto pracovníků má svá specifika. Tito pracovníci spadají do skupiny občanů EU, a proto se jejich zaměstnávání pouze eviduje. Na trhu vystupuje řada českých i zahraničních firem, které se zabývají zprostředkováním zahraničních zaměstnanců do pracovního poměru. Je však velmi těžké vybrat spolehlivého partnera, který dodržuje všechny potřebné zákonné předpisy. Spolupráce s úřady práce a místními zprostředkovateli práce na Slovensku v místech s vysokou mírou nezaměstnanosti je vhodnou alternativou k získávání zahraničních pracovníků, ale je třeba počítat s vyššími náklady na nábor. Další možností oslovení potencionálních zájemců je inzerce v zahraniční na internetových stránkách, případně v tisku.

Získávání pracovníků z regionů v České republice s vysokou mírou nezaměstnanosti není efektivní. Zkušenosti s těmito uchazeči jsou velmi negativní. Mobilita pracovní síly v České republice je na velmi nízké úrovni. Přestěhování za prací bývá obvyklé pouze u vysokých manažerů. Střední management a nižší pozice se velmi těžko obsazují uchazeči z jiných regionů.

Studenti, důchodci, ženy v domácnosti, případně na rodičovské dovolené se často uplatňují při krátkodobých činnostech, ale ve větších městech mohou vytvářet velkou pracovní kapacitu pracovní síly. Rodiče na rodičovské dovolené tvoří v současnosti velkou skupinu osob. Zaměstnavatel, který je schopen

zapojit tuto skupinu osob do pracovního procesu, získá časem stabilní, motivované a flexibilní zaměstnance.

Firmy by měli k získávání svých pracovníků využívat především vnitřní zdroje, tak aby umožnily svým pracovníkům další rozvoj. Získávání pracovníků z vnějších a doplňkových zdrojů je druhým krokem při výběru zdrojů a nastává v případě nedostatku pracovních sil z vlastních zdrojů. Význam doplňkových zdrojů roste. Zvolený zdroj pracovních sil ovlivňuje výběr metod používaných při získávání pracovníků.

1.1.2 Metody získávání pracovníků

Postupy užívané při výběru zaměstnanců vycházejí z důkladné analýzy potřeb organizace, kde je výběr pracovníků prováděn. Kolman (2004, s. 57) pojmenoval soubor metod získávání systematických poznatků o profesi resp. pracovním místě „profesiografií“. Úkolem **profesiografie** je získat systematické informace o prováděné práci. Zdroje informací profesiografie rozděluje do čtyř kategorií: písemné materiály (popisy práce); výpověď vykonavatele práce (rozhovor, snímek pracovního dne, metoda kritických případů, PAQ – Position Analysis Questionnaire – dotazník pro analýzu pracovního místa); výpovědi kolegů; přímé pozorování (Kolman, 2004, s. 57, 58). Důkladnou analýzou pracovního místa získává organizace potřebné informace pro další výběr hledaného pracovníka. Na základě kompletních informací o požadovaném kandidátu volíme vhodnou metodu pro jeho získávání. Důležitými kritérii při výběru vhodné metody získávání pracovníků jsou také náklady, rychlost a pravděpodobnost získání vhodných uchazečů.

Dalším hlediskem pro volbu vhodného nástroje pro získávání pracovníků je **vybraný zdroj**. Při vyhledání pracovníků z vnitřních zdrojů získáváme informace o vhodných kandidátech z personální dokumentace zaměstnanců, z výsledků pravidelných hodnocení. Pro nábor využíváme nástroje veřejné

komunikace v organizaci, jako jsou nástěnky, kde pravidelně informujeme o volných pracovních místech, porady, oběžníky, podnikový časopis, intranet apod. Můžeme také využít vyhlášení vnitropodnikového výběrového řízení. Získávání pracovních sil z vnějších zdrojů provádí firma vlastními silami, nebo využívá služeb personálních nebo poradenských agentur, které na trhu působí.

Agentury a zprostředkovatelny práce nenabízejí jen získávání pracovníků, ale i jejich výběr. K vyhledávání vhodných uchazečů pro klienta využívají vlastní databázi uchazečů, inzerují v tisku i na internetu. Provádějí pohovory a za pomoci odborných poradců a psychologů testují vybrané kandidáty. Mívají své spolupracovníky, kteří jsou schopni vytipovat a získávat vhodné pracovníky „na míru“(headhunting). Metoda **přímého oslovení vyhlédnutého jedince** vyžaduje sledování pracovníků v dané pozici či oboru, je náročná časově, i na velmi dobré znalosti konkrétního pracovního trhu a osob. Používá se většinou u specialistů, vyšších managerů apod. **Pronájem pracovní síly** (temporary help) je často užívaná forma zvláště pro řešení krátkodobé potřeby. Jedná se o to, že pracovník je v pracovním poměru u zprostředkovatelské firmy, která mu také vyplácí mzdu a zajišťuje pojištění. Za pronájem pracovní síly dostává zprostředkovatelská firma zapláceno formou fakturace.

Vlastní databázi zájemců si firma buduje z nabídek, které dostává od uchazečů, kteří sami projeví zájem pracovat u dané společnosti. Zájemci zasílají životopis s motivačním dopisem i v době, kdy firma nehledá nové pracovníky. V tomto případě je důležité kontaktovat uchazeče a informovat o stávající situaci a udržet jeho zájem do doby vzniku potřeby obsadit požadované pracovní místo.

Doporučení vlastními zaměstnanci je v praxi ověřená metoda. Dobré zkušenosti jsou s těmi uchazeči, které doporučil již stávající zaměstnanec. Výhodou těchto zájemců je velmi dobrá informovanost o práci, pracovních i

finančních podmínkách. Jde o levný a rychlý způsob získávání pracovníků. Stýblo (2003, s. 60) doporučuje tuto metodu podpořit vhodnými stimuly, jako např. finanční odměnou stávajícímu zaměstnanci po uplynutí zkušební doby nového pracovníka, nebo dárkem apod. Vždy je třeba dbát na to, aby daná odměna motivovala k další aktivitě při náboru nových pracovníků. Další možností oslovení případných uchazečů, je uspořádání „**Dne otevřených dveří**“ v provozovně organizace, kde jsou zájemci blíže seznámeni s firmou, její historií, základní filozofií, s volnými pracovními místy, pracovními podmínkami a mají možnost se o volná pracovní místa ucházet.

Spolupráce s úřadem práce je částečně definována Zákonem o zaměstnanosti 435/2004 Sb. § 34 až § 38 jako je např. povinnost zaměstnavatele hlásit volná pracovní místa do 10 dnů apod. Zprostředkování uchazečů je služba bezplatná, nevýhodou je omezený výběr i kvalita uchazečů. Úřady práce pomáhají zaměstnavatelům při větším náboru pracovních sil organizováním informačních schůzek s vytypovanými uchazeči, kde dochází k představení firmy, seznámení s pracovními podmínkami a krátkým pohovorům se zájemci. Tyto schůzky mohou probíhat na úřadu práce, případně přímo u zaměstnavatele. Zaměstnavatel se může účastnit burz práce, kde se prezentuje více zaměstnavatelů. Získávání pracovníků z evidence úřadu práce není metoda příliš efektivní. Úřad práce může však podat důležité informace např. o očekávaných změnách na trhu práce – při uvolňování většího množství zaměstnanců apod. Může také na vytváření pracovních míst poskytovat finanční podporu. Čím je spolupráce systematictější – pravidelné hlášení změn, konzultace apod., tím má větší přínos pro zaměstnavatele, pracovníky úřadu i uchazeče.

Dalším zdrojem informací při získávání pracovníků může být **Hospodářská komora**, Statistický úřad, Ministerstvo práce a sociálních věcí, které mohou firmám poskytovat informace o trhu práce. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy je zdrojem informací o struktuře absolventů apod.

Spoluprací s odbory může firma získávat informace při vyhledávání odborníků i nezaměstnaných. **Spolupráce s odbornými asociacemi a společnostmi** poskytuje možnosti hledat odborníky v řadách členů těchto organizací. Tyto organizace mají velmi dobrý přehled o profesních kvalitách svých členů. Spolupráce není finančně nákladná, ale spíše časově náročná a výsledek získávání informací je nejistý.

Úzká **spolupráce se školami a vzdělávacími centry** dává možnost přímého kontaktu s potencionálními uchazeči. **Studentské burzy práce** jsou vhodnou příležitostí představení firmy studentům a budoucím absolventům středních a vysokých škol. **Spolupráce se školami** může mít řadu podob např.: organizace poskytují stipendia talentovaným studentům, vypisují a konzultují témata diplomových prací, umožňují studentům práci na částečný úvazek, pravidelně informují studenty o volných pracovních místech např. formou letáků na nástěnkách apod. Stýblo (2003, s. 62) zmiňuje metodu „campus recruiting“, jejímž obsahem je získávání končících studentů pro práci přímo ve škole. Vhodnou možnost oslovit uchazeče nabízejí také školící střediska specializující se na rekvalifikace a další vzdělávání dospělých.

Otevřená spolupráce s ostatními organizacemi na pracovním trhu přináší možnost získávat průběžně informace o uvolňování pracovníků v daných organizacích a vytváří možnost přímo zprostředkovat nabídku volného pracovního místa uvolňovanému pracovníkovi, případně využívat pracovní sílu jiné organizace v období velkého množství zakázek, kdy vlastní firma má práce nedostatek (např. pracovníci zemědělských družstev mimo sezónu).

Inzerce je nejrozšířenější způsob využívaný firmami i personálními agenturami. Umožňuje širokou informovanost veřejnosti. Je vždy spojena s náklady. Vyžaduje promyšlenou strategii z hlediska obsahu, formy inzerátu, způsobu zveřejnění, volby informačního kanálu, časového rozvrhu.

Způsob inzerce volíme podle pracovního místa, které obsazujeme. Obsazujeme-li nekvalifikované místo, kdy potencionálních uchazečů na trhu bývá dostatek, postačí stručná informace, zejména pokud jde o práci, jejíž povaha je dostatečně známá. V případě, že se jedná však o pracovní místo vyžadující vzdělaného, vysoce kvalifikovaného nebo úzce specializovaného pracovníka, jakých není na trhu práce dostatek, nebo jedná-li se o pracovní místo, které má v organizaci i určitá specifika, pak je třeba informovat detailněji.

Čím více informací uchazeč získá při náboru, tím lépe. Má lepší možnost posoudit vhodnost nabízeného pracovního místa i pracovních podmínek. Tím se ušetří čas i náklady na přijetí nevhodného pracovníka.

Obecné zásady při zveřejňování inzerátu nabídky zaměstnání:

Inzerát musí obsahovat následující informace:

- název a adresa organizace, telefon, email, kontaktní osoba;
- název pracovního místa;
- stručný popis pracovního místa a pracovních podmínek;
- místo výkonu práce;
- nabízené podmínky, benefity , vzdělávání;
- požadavky na uchazeče, jako je vzdělání, úroveň znalosti jazyků, zkušenosti apod.;
- informace kde a jak, do kdy se o práci ucházet, kam zaslat požadované podklady.

Inzerát nesmí obsahovat diskriminační prvky jako požadavky na věk, národnost nebo pohlaví uchazeče apod. Všechny údaje uvedené v inzerátu musí být pravdivé a jasně formulované, tak aby nedošlo k chybné interpretaci. Každá chybná informace, případně zkreslení skutečnosti vyvolává zvýšené náklady na inzerát a negativní odezvu u potencionálních uchazečů.

Forma inzerátu by měla být standardizovaná pro danou firmu. Firma by měla mít obecný formulář pro inzerci, ať už personální, nebo např. pro hledání nemovitostí, dodavatelů apod., tak aby bylo na první pohled zřejmé, o jakou firmu se jedná. U mezinárodní společnosti je důležité, aby zveřejňovaný inzerát měl obdobný formát jako v zahraničí. To dává uchazeči informaci o tom, o jakou firmu jde. Úkolem inzerátu je upoutat pozornost uchazeče. Proto je třeba správně volit velikost a formát inzerátu, velikost a typ písma, členění textu, barevné prvky např. logo firmy apod. V případě, že se jedná o inzerát v tisku, je důležité umístění na stránce a pořadí stránky.

Dalším faktorem, který je třeba správně zvolit, je **naplánování a volba nejvhodnějšího času k zveřejnění inzerátu**. V rozhlasu a televizi je třeba volit nejsledovanější časy během dne, i když cena je zpravidla vyšší, ale odezva na inzerát bývá zpravidla také větší. Pro tisk je vhodné zvolit určitý den v týdnu, kdy je náklad novin nejvyšší (např. s víkendovou přílohou), nebo volíme zveřejnění personálního inzerátu v příloze zaměřené přímo na inzerci pracovních míst, neboť je větší pravděpodobnost oslovení zájemců o zaměstnání. Důležité je také časové období roku. Například odezva na inzerát na začátku prázdnin bude velmi problematická, proto je třeba nábor i inzerci v průběhu roku správně časovat a počítat s časovými rezervami. Četnost zveřejnění inzerátu je další faktor, který má vliv na úspěšnost náboru. Čím je větší počet zveřejnění inzerátu, tím se úspěšnost inzerce zvyšuje.

Místo zveřejnění inzerátu volíme podle hledané pozice. Při obsazování dělnických a běžných administrativních pozic volíme media jako denní tisk, místní rádia, lokální televizní vysílání (kabelová televize), inzerce zveřejněná v dopravních prostředcích (městských a příměstských spojů), letáky vhazované do poštovních schránek apod. U pozic středního a vyššího managementu, odborných pozic volíme např. Hospodářské noviny, odborné časopisy specializované na daný obor, kde je předpoklad, že ho dostane do ruky

odborník na dané téma (IT, polygrafie, personalista, právník apod.). Dále velmi důležité a stále častěji úspěšně užívané medium je internet.

V současné době elektronická inzerce na internetu silně konkuruje inzerci v denním tisku. Předností je rychlost zpracování inzerátu, rychlost zveřejnění, nízké náklady, globální působení, delší doba zveřejnění, možnost aktualizace, grafická variabilita. Internet nabízí řadu možností, jak oslovit potencionální uchazeče. Firmy volí v zásadě mezi několika možnostmi:

- Inzercí **na vlastních internetových stránkách**, kde firma prezentuje informace o činnosti, nabízí zboží apod. Součástí firemních internetových stránek bývá oddíl volných pracovních míst, kde firma průběžně zveřejňuje volné pozice. Tato forma inzerce je vhodná pro uchazeče, kteří firmu znají, mají zájem o práci v této konkrétní společnosti a navštěvují její internetové stránky. Jedná se o tzv. on-line získávání (e-recruitment), to znamená komunikace po internetu týkající se odesílání a přijetí dokumentů požadovaných od uchazeče o zaměstnání. Uchazeč vyplní žádost o zaměstnání a dotazník a přímo odkazem na stránkách nebo e-mailem je odešle personalistovi.
- Inzercí **na internetových serverech pracovních agentur**, kde je však inzerát zveřejněn anonymně a pracovní agentura sama vybírá vhodné uchazeče pro danou firmu.
- Inzercí **na serverech zabývajících se pouze nabídkou a poptávkou pracovních příležitostí** tzv. jobservery, pracovní portály (www.job.cz,\www.spráce.cz apod.). Ty působí na globální bázi, regionálním nebo lokálním trhu práce. Inzerce na těchto stránkách má výhody ve větší návštěvnosti uchazečů, než na firemních stránkách. Pracovní servery navštěvují lidé, kteří danou firmu ani neznají, ale hledají práci konkrétního zaměření.
- Inzercí na **webových stránkách medií**, které obsahují většinou kopie inzerátů, zveřejněných v tisku případě jejich bližší specifikaci a mohou poskytovat spojení na podnikovou internetovou adresu, některé noviny tuto službu poskytují zdarma k inzerci v tisku.

Evidence a analýza inzerátů je důležitá pro zefektivňování inzerce o zveřejněných inzerátech a reakcích na ně. Tato evidence by měla sloužit k hodnocení a výběru nejvhodnějších způsobů inzerci daných pracovních pozic a vyhodnocování úspěšnosti náboru.

Pro analýzu potřebujeme následující informace:

- název média;
- datum a den v týdnu zveřejnění;
- strana, umístění inzerátu;
- velikost inzerátu, forma, barevnost, délka vysílání;
- četnost zveřejnění;
- cena inzerátu;
- informace o uchazečích (jména, úspěšnost při přijímacím řízení, hlavní důvody odmítnutí apod.);
- jména přijatých uchazečů;
- podíl přijatých uchazečů reagujících na inzerát z celkového počtu;
- náklady na jednoho přijatého pracovníka (efektivita zvoleného média);
- náklady na inzerci v přepočtu na jednu odezvu na inzerát.

Metod k získávání pracovníků je celá řada. Zvolené metody vycházejí z konkrétních potřeb organizace, vybraného zdroje a z konkrétních možností firmy (finanční, lokální apod.). Při získávání pracovníků firmy využívají vlastní síly (personální útvary), nebo také externí poradenské a personální agentury. V praxi se při získávání pracovníků používá většinou kombinace více metod. K nejčastěji užívaným metodám patří spolupráce s úřadem práce a inzerce. V současné době nabývá stále většího významu získávání pracovníků pomocí internetu. Metody k získávání pracovníků mají za úkol oslovit co nejvíce vhodných uchazečů pro danou pozici a firmu. Po oslovení kandidátů, následuje další krok a tím je výběr nejvhodnějšího kandidáta, který splňuje dané požadavky.

1.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků popisuje Milkovich a Boudreau (1993, s. 312) jako „dvousměnný proces vysílání signálů.“ Organizace přijímá signály (predikátory) od uchazeče ve formě jeho chování, výsledků testů, informacích ze životopisu, doporučení, znaky mimoslovní komunikace a tyto signály porovnává s požadovaným profilem pracovníka (kriterii). Organizace naopak vysílá signály ve formě inzerce, image podniku, firemní kultury, formální stránkou náboru, pracovních podmínek, mzdové politiky a tím přináší uchazeči požadované informace. Organizace si vybírá své pracovníky a pracovníci si vybírají svoji organizaci.

Proces výběru uchazečů zahrnuje třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, přijetí uchazeče. Hroník (1999, s. 92) uvádí, že výběr kandidátů by měl splňovat „**3E**“, měl by být efektivní, etický a ekonomický. „**Efektivní**“ výběr znamená, že vybereme nejvhodnějšího uchazeče, který ve firmě setrvá a bude pro ni přínosem, „**Etický**“ výběr je takový, kde vyhledávání, získávání a výběr jsou prováděny podle takových kritérií, které nejsou zdrojem jakékoli diskriminace. Kandidáti jsou informováni o průběhu výběrového řízení, časovém harmonogramu, počtu kol, obsahem kol, o termínech rozhodnutí. „**Ekonomický**“ výběr je charakteristický optimální časovou zátěží při vynaložení přiměřených finančních prostředků.

Kandidáty rozdělujeme zpravidla do tří hlavních skupin:

- velmi vhodní, kteří jsou pozváni na pohovor a k dalšímu řízení;
- vhodní, tyto kandidáty evidujeme jako rezervy, v případě, že pozice neobsadíme velmi vhodnými kandidáty, informujeme je o tom, v jakých bodech splňují naše požadavky a o tom, že je provedeme v evidenci pro další obsazování daného nebo jiného pracovního místa (s jejich svolením);
- nevhodní, kterým zašleme zdvořilý zamítavý dopis.

Většina kandidátů bude odmítnuta, ale je pravděpodobné, že bude dále působit v oboru, proto je pro dobré jméno firmy na trhu velmi důležité, jakým způsobem vlastní odmítnutí provede. Je třeba daný způsob volit velmi citlivě a slušně. Je vhodné podat zamítavou informaci co nejdříve, maximálně do 14 dnů od posledního kontaktu s uchazečem. Je dobrým zvykem podat všem uchazečům odpověď, jak uspěli v přijímacím řízení a poděkovat za zájem. Vypovídá to o profesionalitě personalistů a firemní kultuře.

Optimální počet uchazečů záleží na obsazované pozici. Koubek (2000, s. 214) považuje za ideální pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Tento počet umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a při tom nezatěžovat rozpočet organizace a pracovníky provádějící výběr.

Při posuzování vhodnosti kandidáta je třeba brát v úvahu, že kandidáti, kteří přesně nesplňují naše požadavky podle písemných podkladů, např. nemají prokazatelné vzdělání v dané oblasti a mohli své schopnosti nabýt sebevzděláváním, praxí apod. Proto je lepší naše pochybnosti ověřit jiným způsobem např. při osobním pohovoru, než ztratit jinak vhodného kandidáta.

Výběr pracovníků je velmi důležitý proces, který ovlivňuje svým dopadem úspěšnost celé organizace, proto by měla každá firma přistupovat k výběru pracovníků zodpovědně a měla by dodržovat stanovená pravidla. Pracovníci, kteří výběr provádějí, musí chápat uchazeče jako rovnocenného partnera a tak s ním i jednat. Organizace se procesem výběru také svým způsobem prezentuje veřejnosti, proto nesmí připustit, aby výběrový proces obsahoval prvky jakého-li diskriminace či porušování zákonů. Důležitým hlediskem je i ekonomická stránka výběru pracovníků.

1.2.1 Metody výběru pracovníků

Jsou metody, které pomáhají určit nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici a můžeme je rozdělit do sedmi hlavních skupin:

- **Rozhovor** patří do základní metody poznávání a výběru lidí. Je nejčastěji užívanou metodou a bývá součástí většiny výběrových řízení. V přijímání pracovníků má hlavní dva účely a to sběr potřebných informací a osobní setkání. Před přijetím pracovníka je vhodné, aby s ním budoucí nadřízený mluvil, neboť jak říká Kolman (2004, s. 69) osobní rozhovor zajišťuje „... něco jako slučitelnost mezi těmito dvěma osobami. Nejde tu přímo o pracovní výkon, ale o interpersonální procesy na velmi základní biologické úrovni.“ V praxi existuje celá řada různých typů rozhovorů. Rozhovory můžeme dělit podle **množství a struktury účastníků**: pohovor 1+1; pohovor před komisí; postupný pohovor; hromadný pohovor, nebo také **podle struktury** rozlišujeme: rozhovor strukturovaný, ve kterém jsou jednotně stanoveny otázky pro všechny uchazeče, mají stejnou formu a jsou pokládány ve stejném pořadí; rozhovor nestrukturovaný, kde obsah, forma i pořadí otázek se utváří v průběhu rozhovoru; rozhovor částečně strukturovaný, kde část otázek je předem stanovena a část je vytvářena při samotném pohovoru. Délka, obsah a počet kol rozhovoru by měly odpovídat náročnosti pozice.
- **Psychologické testy** jsou odborně připravené nástroje určené k poznávání a měření osobnosti. Na používání psychologických testů existuje řada protichůdných názorů. Má-li psychologický test splňovat svůj účel, musí být používán kompetentní osobou a musí splňovat určité charakteristiky, jakými jsou validita (platnost, test měří to, co má měřit), standardizace (existence statistických norem, umožňujících srovnávání výsledků testu), objektivita (výsledky a vyhodnocení testu jsou nezávislé na osobě, která je zadává) a reliabilita (stálost získaných údajů v čase). Testy se dělí podle mnoha kritérií např.: podle počtu vyšetřovaných osob; podle množství zkoumaných dimenzí; podle funkce, jako jsou výkonové testy (inteligence, schopností, znalostí); osobnostní testy (projektivní testy, dotazníky, objektivní testy) apod.

Psychologické testy nemohou být jedinou metodou výběru. V praxi se často užívají tzv. baterie testů, obsahující více testů, které se ve svém měření částečně překrývají, aby byla zajištěna kontrola. Mezi nejčastěji v praxi užívané testy patří testy pracovní způsobilosti, testy odborných i všeobecných znalostí a dovedností, testy inteligence, testy schopností, testy osobnosti.

- **Doporučení, reference** od předchozích zaměstnavatelů je metoda velmi často využívaná v zahraničí. V našich podmínkách není vlivem historických zkušeností považována za příliš objektivní.
- **Zkoumání životopisných údajů**, které získáváme od uchazeče ze životopisu, dotazníku, případně při osobním rozhovoru, je základní metoda zjišťování osobní anamnézy. Životopis zpravidla obsahuje „tvrdá data“ (osobní údaje, vzdělání, průběh předchozího zaměstnání, další vzdělávání, jazykové znalosti apod.) a „měkká data“ (zájmy, motivace). V životopisu sledujeme průběh zaměstnání, návaznost pracovních poměrů, délku jednotlivých zaměstnání, pracovní postup, další vzdělávání, ale i osobní cíle motivy a uchazeče.
- **Praktické zkoušky a odborné testy** ověřují výkon činnosti či odbornou znalost kandidáta, která je nezbytná pro výkon obsazované pozice. Umožňují dobré porovnání uchazečů.
- **Grafologický rozbor** je metoda, která zjišťuje povahové rysy kandidáta na základě znaků jeho písma. Uchazeč předkládá k analýze ručně psaný text minimálně o rozsahu jedné normostrany a základní osobní údaje (věk, pohlaví, profese, zdravotní omezení, informaci zda píše pravou či levou rukou). Grafolog sleduje charakteristiky písma, jako velikost, sklon, tloušťku, mezery, tvary. Grafologický rozbor musí provádět zkušený odborník.
- **Assessment Centre (hodnotící středisko)** je kombinace několika uvedených metod. Tato metoda se zpravidla provádí ve skupinách nejčastěji šesti uchazečů, které hodnotí několik zkušených odborníků a pracovníků organizace. Je náročná na přípravu, čas i odbornost hodnotitelů. Největším přínosem této metody je užití testů chování a interaktivních metod (např.

modelové situace, skupinové diskuse, hraní rolí, problémy z praxe, metody třídění došlé pošty, případové studie apod.).

V praxi existuje řada metod výběru pracovníků. Mezi nejčastěji užívané metody výběru patří rozhovor, který je doplněn různými testy. Aby splnily metody výběru svůj účel, to znamená, pomohly vybrat nejvhodnějšího kandidáta, musí splňovat určitá kritéria. Musejí být zvoleny a používány metody adekvátně k obsazovanému místu a druhu práce, také pracovníci, kteří výběr provádějí, musejí být kvalifikovaní a znalí požadavků a podmínek v konkrétním útvaru.

1.2.2 Průběh výběrového řízení

Před výběrem pracovníka musíme **stanovit konkrétní požadavky, specifikovat kritéria výběru**, podle nichž budeme pracovníka vybírat, jejich **prokazatelnost**, zvážit jejich platnost a zvolit **vhodné metody výběru**. Popis pracovního místa nám specifikuje kvalifikační a odborné požadavky na kandidáta. Požadavky na osobnostní vlastnosti vyplývají z charakteru konkrétního pracoviště. Doktorová (2000, s. 43) připomíná, že uchazeče vybíráme nejen pro současné potřeby podniku, ale také pro budoucnost, proto by měl mít potenciál pro další rozvoj. Měl by splňovat nejen kritéria vycházející z popisu pracovního místa, ale i požadavky oddělení tzv. "úvarová kritéria a celopodniková kritéria". To jsou např. vlastnosti, které požadujeme od každého pracovníka jako je flexibilita, loajalita apod.

Při výběru pracovníka se hodnotí způsobilost, odbornost schopnost kandidáta vykonávat danou práci, jeho vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti, inteligence apod., které potřebuje k úspěšnému výkonu práce v organizaci a daném týmu. Důležitým kritériem jsou nejen kvalifikační požadavky, ale i osobnostní vlastnosti uchazeče tak, aby se vhodně zapojil, případně doplnil stávající pracovní tým. Zjišťujeme, zda je uchazeč schopen přijmout hodnoty

organizace a týmu za své. Dalšími kritérii výběru jsou motivace uchazeče, jeho zájmy, pracovní a osobní cíle, postoj k práci. Hroník (1999, s. 212) klade největší důraz při výběru na zjištění motivace pracovníka, uvádí: „hlavně, aby chtěl, to ostatní se už naučí“.

Při výběru pracovníka musíme mít také na paměti skutečnost: „Nelze najmout jen schopnost, vždy s ní přichází celý člověk.“ (Drucker, 1992, s. 65). To znamená, že při výběru musíme počítat i se slabými stránkami uchazečů. Efektivní a úspěšné organizace staví na přednostech každého pracovníka, které se stávají významným činitelem a slabosti posouvají do roviny osobních nedostatků, které nenarušují práci ani dosahovaný výsledek. Drucker (1992, s. 71) zastává názor, že úspěšní vedoucí vycházejí při výběru pracovníků spíše z toho, co člověk může vykonat, než z toho, co obsazované pracovní místo potřebuje. Pracovní místo by mělo „...poskytovat dostatečný prostor k tomu, aby se mohly rozvinout veškeré schopnosti a přednosti pracovníka...“.Drucker (1992, s.69).

Výběrové řízení se skládá z několika kroků, po sobě následujících. Může mít následující průběh:

- **Administrativní kolo výběru** provádíme po oslovení zájemců podle předem stanovených kritérií, požadavků na pracovníka a popisu pracovního místa, třídění písemných podkladů (žádostí, zaslaných životopisů, vyplněných dotazníků od uchazečů) a vyřazujeme nevhodné kandidáty. Vhodné kandidáty zveme na první kolo pohovorů.
- **Kolo prvních pohovorů** provádí vyškolený personalista případně s vedoucím oddělení v závislosti na dané pozici. Personalista doplňuje získané informace o kandidátovi. Vedoucí se může účastnit až druhého kola, kde mu již personalista vybere nejvhodnější kandidáty na základě výsledků vybraných testovacích metod zvolených pro danou pozici. Účast a odpovědnost vedoucího pracovníka při výběru kandidáta je velmi důležitá, protože vedoucí svým

přístupem velmi ovlivňuje výkonnost a spokojenost daného pracovníka na pracovišti.

- **Testování uchazečů** může provádět organizace vlastními silami, nebo s pomocí personální agentury. Hodnocením lidí pomocí testů se zabývá řada vědeckých oborů jako pedagogicko – psychologická diagnostika, psychologie, sociální psychologie apod. Pro testování uchazečů existuje v současnosti řada metod, zpravidla vybíráme jejich kombinaci. Metody se volí v závislosti na obsazované pozici a definovaných kriteriích.
- **Rozhovorům** se věnujeme na straně 21.
- **Lékařské vyšetření** je dalším krokem výběru. Zákoník práce 65/1965 Sb. § 133 odst. 1 písm. a) uvádí jako povinnost zaměstnavatele „...nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával práce, jejichž výkon by neodpovídal jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti“, proto je vstupní lékařské vyšetření podmínkou přijetí pracovníka do pracovního poměru. Uchazeč před nástupem do pracovního poměru předkládá zaměstnavateli potvrzení o tom, že je způsobilý výkonu dané práce.
- **Výběr kandidáta** musí splňovat daná kritéria a musí být v souladu s platnými zákony, zejména v oblastech diskriminace. Osoby, které pracovníka vybírají, musí být dostatečně kvalifikované nejen ve výběrových metodách, ale musí mít velmi dobrou znalost pracovní pozice, pracovního kolektivu a požadavků dané organizace. Bývá to zpravidla pracovník personálního útvaru a přímý nadřízený nového zaměstnance.
- **Nabídku pracovního místa** můžeme provést telefonicky, ale většinou se provádí písemně. Zrekapitulujeme stručně popis pracovního místa, podmínky zaměstnání a vyzveme pracovníka ke schůzce za účelem podpisu pracovní smlouvy.

Průběh výběrového řízení může mít řadu podob, v závislosti na velikosti firmy, obsazované pozici, konkrétních požadavcích na uchazeče a zvolených metodách výběru. Cílem by mělo být co nejobjektivněji posoudit vhodnost daného kandidáta na pracovní místo, do pracovního kolektivu a brát v úvahu i

budoucí potřeby firmy. Proces výběrového řízení je zakončen nabídkou pracovního místa vybranému uchazeči.

2 Přijímání pracovníků

Přijetí pracovníka následuje po dohodě obou stran o uzavření pracovního poměru. Důležitým bodem v procesu **přijímání pracovníka** je podpis pracovní smlouvy. Podle nové úpravy zákoníku práce platné od 1. 01. 2007 je povinnost zaměstnavatele uzavřít písemnou pracovní smlouvu i v případě, že se jedná o pracovní poměr kratší než jeden měsíc. Pracovní smlouva musí obsahovat všechny zákonem předepsané parametry (min. datum nástupu, místo výkonu práce, druh činnosti) a další dohodnuté podmínky dle pracovní pozice. Po podpisu smlouvy je pracovník seznámen se všemi potřebnými předpisy, jako je pracovní řád, mzdové směrnice apod. Pracovník personálního útvaru zpravidla zajišťuje provedení vstupní instruktáže o základních předpisech organizace, seznámí pracovníka s historií firmy, výrobním programem, dále ho informuje např. o firemní kultuře a firemní filozofii, ale i praktických záležitostech kde co najít, kde získat potřebné informace apod. Tyto informace zaměstnanec získává v praxi často i v písemné podobě ve formě manuálu, který mimo jiné obsahuje důležitá telefonní čísla, informace o poskytovaných výhodách, možnostech stravování, informace o výdeji pracovních oděvů, praktické rady např. co dělat při nemoci apod. Je to velmi užitečný nástroj předání informací, který pomáhá novému pracovníkovi snáze se orientovat v novém prostředí a usnadňuje proces adaptace.

Zařazení na pracoviště provádí zpravidla odpovědný vedoucí pracovník. Hlavním cílem zařazení pracovníka na pracoviště je, „...aby zvládl nároky na něho kladené v co nejkratší možné době a aby se co nejrychleji a nejpřirozeněji včlenil do existujícího kolektivu („zapadl mezi lidi“) a mohl podávat plný pracovní výkon.“(Kahle, Stýblo, 1996, s. 245) Po zařazení pracovníka na nové pracoviště musí následovat zaškolení, případně seznámení pracovníka s plánem zaškolení. Pracovník je zaevidován do personálních databází (docházka, mzdové účetnictví, personální evidence) a jsou provedena potřebná hlášení pojišťovněm a daným úřadům. V průběhu zkušební doby (nejčastěji 3

měsíce) je pracovník vedoucím sledován a hodnocen. Před uplynutím zkušební doby je s pracovníkem proveden hodnotící pohovor.

Přijímání pracovníka je proces, při kterém je s pracovníkem podepsána pracovní smlouva, je seznámen se základními informacemi a je zařazen na pracoviště. Na přijímání pracovníka se podílí pracovník personálního útvaru spolu s vedoucím pracovníkem. Přijetím pracovníka pokračuje adaptační proces, který začíná už při výběrovém řízení.

2.1 Adaptace pracovníků

„Je to proces, v jehož průběhu se nový pracovník orientuje v bezprostředním i širším pracovním prostředí, osvojuje si specifika práce a pracovních podmínek, začleňuje se do struktury osobních vztahů a vytváří si pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem“ (Rymeš, 1985, s. 34). Úroveň adaptovanosti hodnotí Rymeš podle kvantity a kvality pracovních úkolů, samostatnosti při výkonu práce, pracovní aktivity, profesionální sebedůvěry, pracovní spokojenosti nového pracovníka (1985, s. 45). Proces adaptace je složitým dlouhodobým procesem, který ovlivňuje řada faktorů.

Adaptační proces začíná před nástupem pracovníka do firmy, jelikož uchazeč získává informace již před a při výběrovém řízení a je většinou delší než zkušební doba. Je to velmi důležité období, ve kterém může firma správným přístupem ovlivnit setrvání vybraného pracovníka v podniku. Adaptace probíhá i v průběhu zkušební doby, kdy se pracovník stále ještě rozhoduje, zda je nová pozice a firma správnou volbou.

Adaptace probíhá ve dvou směrech: **v pracovní činnosti a v sociálním prostředí**. Sociální adaptace probíhá ve dvou úrovních. Pracovník se adaptuje na firemní kulturu, což znamená přijetí cílů, hodnot, názorů a rolí, které určují žádoucí formy chování vně organizace a na vlastní pracovní tým, kde se

zařazuje do struktury vztahů. „Z hlediska jednotlivce vyjadřuje pojem sociální adaptace vztahy mezi pracovníkem a pracovním kolektivem, začlenění do struktury vztahů mezi lidmi“ (Rymeš. 1985, s. 44).

Rymeš uvádí fáze procesu sociální adaptace: seznámení se s novou sociální strukturou kolektivu, jeho cíli, hodnotami, normami a zvyklostmi; konfrontace hodnot a cílů s vlastními; přijetí nebo odmítnutí sociální struktury. Během sociální adaptace mohou nastat problémy, které vedou k jejímu nepříznivému vývoji a mají negativní vliv na pracovní výkonnost a motivaci. Rymeš (1985, s. 44,45) uvádí nejčastější zdroje komplikací:

- silná vazba pracovníka na jiný kolektiv, jehož normy a hodnoty jsou v rozporu s hodnotami a normami nového prostředí;
- představy, postoje, názory nového pracovníka mohou být v rozporu se zaměřením a normami kolektivu;
- kolektiv se k novému pracovníkovi chová lhostejně či odmítavě, což negativně působí na začleňování pracovníka do struktury mezilidských vztahů;
- konfliktní vnitřní vztahy v pracovním kolektivu.

Hroník (1999, s. 288) popisuje strukturu řízené adaptace čtyřmi kroky. V prvním kroku dochází k **seznámení pracovníka s firmou**, její historií, firemními úspěchy, s postavením společnosti na trhu, kulturou, cíli. Informování pracovníka o způsobech odměňování, o způsobech komunikace, představení vedení společnosti, seznámení s rozmístěním a úkoly pracovníků, informace o tom, co se od něj očekává. Ve druhém kroku se pracovník **seznamuje s chodem firmy**, jejími vstupy a výstupy, úkoly a fungování jednotlivých úseků, seznámení se s činnostmi, které úzce souvisejí s pracovní náplní nového pracovníka, lze provádět několika způsoby např. instruktáží, prohlídkou, rotací na pracovišti. Ve třetím kroku následuje **zařazení pracovníka na pracoviště**, jeho seznámení s pracovními povinnostmi a úkoly, s konkrétní pracovní náplní s jasnými úkoly a povinnostmi, s kriterii výkonu a způsobu hodnocení, s pracovním režimem a zvláštními pracovními povinnostmi. Ve čtvrtém kroku se

pracovník **začleňuje do firemního projektu vzdělávání** a je sestaven jeho kariérový plán.

Pro úspěšný a efektivní průběh adaptace je nutná důkladná příprava, kontrolování v průběhu a hodnocení celého procesu. Personální útvar připravuje plán adaptace, který obsahuje časové období procesu, „partnera – patrona“, cíle a obsah procesu, dotčená pracoviště a kontaktní osoby, způsoby hodnocení procesu adaptace. Patron je pracovník, který není přímým nadřízeným nového pracovníka např. kolega, který pracovníka seznamuje s formálními a neformálními podmínkami na pracovišti. Pomáhá mu při orientaci ve firmě, informuje ho o režimu práce, o možnostech stravování, nárocích apod. Zaučuje ho do pracovní činnosti, odpovídá na dotazy a kontroluje průběh adaptace nového pracovníka.

Faktory a podmínky, které ovlivňují průběh adaptace, rozděluje Rymeš (1985, s. 46) na subjektivní a objektivní. **Objektivní** (vnější) faktory jsou ty, které může ovlivnit především zaměstnavatel, vyplývají z pracovní situace. Jedná se především o pracovní podmínky jako obsah a charakter práce, pracovní režim, náročnost práce, technická úroveň vybavení, úroveň sociálního zařízení, organizace práce, způsob řízení pracovníků, pracovní skupina, sociální klima, informovanost pracovníků o organizaci práce, odměňování, možnosti vzdělávání. **Subjektivní** (vnitřní) faktory jsou odvozené od osobnosti jedince. Do této skupiny patří odborná připravenost, připravenost k výkonu, osobní postoje, žebříček hodnot, motivace, zvládnutí pracovní role.

Rymeš (1985, s. 55 – 57) vyvozuje z analýzy rozborů, která sledovala vliv faktorů a jejich vztahy, podmínky, jež ovlivňují adaptaci pracovníků a tím i jejich stabilizaci:

- Úroveň adaptace pracovníka se odráží v jeho výkonnosti, spolupráci s ostatními apod., ovlivňuje jeho spokojenost a stabilizaci.

- „Rozbory potenciální a reálné fluktuace svědčí o tom, že výrazný podíl odcházejících z podniku tvoří ti zaměstnanci, kteří pracují v organizaci nejvýše do tří let, a takoví, u nichž proces adaptace probíhal s takovými těžkostmi a problémy, že vyústily v rozhodnutí změnit zaměstnání.“(Rymeš, 1985 s.55-56)
- Proces adaptace velmi významně ovlivňuje přímý nadřízený a sociální klima v kolektivu.
- Věk, vzdělání a délka předchozích zaměstnání pozitivně ovlivňují spokojenost s prací a jsou důležitým stabilizačním faktorem.
- Po určité době cca 5–7 let v podniku klesá spokojenost i u stabilizovaných pracovníků a projevují se flukтуаční tendence.
- Negativní vliv na adaptaci mají takové faktory, jako je pracovní režim (směnnost), pracovní tempo a rizikovost práce.
- Nejčastější příčiny, které vyvolávají nespokojenost a fluktuaci jsou špatná organizace práce, špatná informovanost, nemožnost dalšího růstu, konfliktní vztahy na pracovišti, konflikty s nadřízeným.

Hroník (1999, s. 289) hovoří o nejčastějších úskalích adaptace, které negativně ovlivňují průběh a výsledky adaptačního procesu. Jedná se o to, že pracovník je přesycen informacemi a formalitami během krátké doby, je pověřován podřadnými úkoly, které vyvolávají nezájem pracovníka, nebo naopak je pověřován velmi obtížnými úkoly, kde je velká pravděpodobnost neúspěchu. Častý přístup negativně ovlivňující adaptaci je „nejsme v mateřské škole“.

Zaměstnavatel musí usilovat o co nerychlejší, ale kvalifikovaně řízený a kontrolovaný proces adaptace u každého nového pracovníka, jelikož úspěšná adaptace je předpokladem toho, že pracovník dosáhne plnohodnotného pracovního výkonu v nejkratší možné době. Organizace by měla mít vypracovanou vlastní směrnici pro postup řízení adaptace obsahující metodické pomůcky k přípravě individuálních adaptačních programů. Ze strany pracovníka jsou předpokladem úspěšné adaptace odborné předpoklady, pozitivní motivace

a postoj k pracovní činnosti. Kahle a Stýblo (1996, s. 245) uvádějí, že by personalisté měli brát v úvahu to, že se způsob adaptace liší u pracovníků různého věku, pracovních a životních zkušeností i podle charakteru funkce nebo činnosti, kterou budou vykonávat.

Někteří autoři jako např. Weather (1989, s. 251) uvádějí vhodnost i organizování následných akcí po ukončení adaptačního programu. Pracovník, který něčemu neporozumí, nebo něco zapomene, má možnost si tyto informace doplnit. Může to být prostřednictvím formulářů, které předává po ukončení programu na personální oddělení, nebo vhodnějším způsobem, při osobním pohovoru s nadřízeným.

Adaptační proces je důležitým procesem, který do značné míry ovlivňuje délku setrvání nového pracovníka v pracovním poměru a jeho úspěšnost v dané pozici, proto je v zájmu zaměstnavatele podporovat, pozitivně ovlivňovat a řídit průběh procesu. Nový pracovník se adaptuje na novou pracovní činnost, ale i na nové sociální prostředí, současně na něj působí řada vnějších a vnitřních faktorů, které průběh adaptace ovlivňují. Významnou úlohu po ukončení procesu adaptace hraje udržování kontaktu s pracovníkem, neboť tak získáváme potřebné informace např. o spokojenosti pracovníků, které jsou důležitým prvkem také při hledání stabilizačních nástrojů.

3 Stabilizace pracovníků

3.1 Fluktuace jako zásadní problém stabilizace

Nástupy a odchody pracovníků jsou charakteristickým znakem každého podniku a jsou přirozeným jevem fungujícího pracovního trhu. Nulová fluktuace je nereálná, stejně tak jako nežádoucí. Problémem se stává, když organizaci opouštějí důležití pracovníci. Často se stává, jak uvádí Branham (2004, s. 9): „...nepraví lidé zůstávají, zatímco ti praví odcházejí...Někteří to vzdají a odejdou...jiní to vzdají a zůstanou“. „Pravými“ pracovníky nazývá ty, o jejichž přítomnost stojíme, jsou spolehliví. „Nepraví“ jsou nekompetentní, setrvávající pro ně na nehodné pozici, bez zájmu (Branham, 2004, s. 10).

Fluktuace žádoucích pracovníků je nákladná nejen finančně, což zahrnuje **přímé náklady** (náklady na nábor, inzerci, poplatky poradenským společnostem, náklady na personalistu apod.) a **nepřímé náklady** (náklady na zapracování, snížení výkonu, ztráta zákazníků apod.), ale i nevyčíslitelné vklady jako citová zainteresovanost, ztráta morálních zásad, demotivace ostatních pracovníků, ztráta zkušeností apod. (Branham, 2004, s. 1).

Míru fluktuace jako veličinu získáme tím, že počet rozvázání pracovních poměrů za určitou dobu vydělíme průměrným počtem pracovníků ve stejném období a vynásobíme stem. Statisticky průměrná míra fluktuace v České republice je za jeden rok 15 % osob a za tři roky 33%. Běžnou fluktuaci můžeme považovat tedy mezi 15 – 25 % (Hroník 1999, s. 14–15).

Pro zjišťování příčin vysoké míry fluktuace provádějí organizace pravidelné analýzy. Při analýze je třeba zohledňovat vlivy jako je druh práce, obor, situace na trhu práce, konkurence, věkový průměr, délka inovačního cyklu apod. Důležité pro sledování **fluktuace** je její **struktura**. Sledování délky pracovního poměru, důvody a způsoby ukončení pracovního poměru, skupiny

osob apod. Při zkoumání příčin fluktuace doporučuje Armstrong (2002, s. 340) sledovat i míru přežití v organizaci. Je to podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci ještě po několika měsících či letech. Tento údaj pomáhá lépe odhadovat personální potřeby.

Zvyšující se míra fluktuace kvalifikovaných pracovníků je narůstající a stále častěji diskutovaný problém, proto se této problematice věnuje řada studií a průzkumů. Jedna ze studií ukazuje, jak mluví Branham (2004, s. 13), že spokojenost v zaměstnání je u 50% zaměstnanců podmíněna vztahem s jejich přímým nadřízeným, což je důvodem, proč primární zodpovědnost za udržení svých zaměstnanců musí převzít jejich vedoucí manager a ne personální oddělení, jak je tomu u mnoha společností, které se s fluktuací neúspěšně potýkají.

Zaměstnavatel může ukončení pracovního poměru iniciované pracovníkem do jisté míry očekávat, v tom případě by se měl snažit mu předejít a nebo je neočekávané, a pak by měl hledat příčiny dané situace. Zaměstnavatel by se měl vždy snažit o eliminaci případně zmírnění důvodů pro odchod kvalitních pracovníků. Musí na všech úrovních řízení sledovat **signály spokojenosti a nespokojenosti pracovníků**, vyhodnocovat je a podporovat oboustrannou komunikaci ve firmě.

Podle amerického odborníka Johna Sullivana (ve sdělení „Retention strategy – why people stay in their jobs“ pro Human Resources Network při Academy of Management, USA, ze dne 2. 2. 1999) je vhodné organizovat rozhovory s pracovníky i půl roku po jejich odchodu, které mají za cíl doplnit objektivně s odstupem důvody rezignace pracovníka. Samozřejmostí je vhodná motivace k rozhovoru např. vhodný dárek, nebo obnos za ztrátu času apod. Sullivan uvádí možnost nahradit rozhovor dotazníkem. Osobní kontakt se mi jeví jako efektivnější a hlavně dává prostor pro získání dalších informací např. o úspěšnosti pracovníka apod.

Další metoda, která by měla podle Sullivana dávat organizaci informace o spokojenosti pracovníků vedení pravidelný rozhovorů s každým pracovníkem na téma „Proč zůstáváte ve svém zaměstnání?“. Organizace tak získává cenné informace o faktických důvodech setrvání pracovníků a může tyto faktory posilovat a tím předcházet nežádoucím odchodům zaměstnanců (Koubek, 2000, s. 275).

Ankety a rozhovory jsou velmi důležitým nástrojem personálního výzkumu. Přinášejí důležité informace o přáních, obavách, nápadech a tendencích dotazovaných pracovníků. Musí být velmi pečlivě plánovány a připraveny. Všechny provozní útvary musí brát v úvahu, že ankety a dotazníky nesmějí mít alibistickou funkci, ale názory, připomínky a informace získané od pracovníků musí být vyhodnoceny se vší vážností a dané podněty musí firma realizovat (Bitzer, 1995, S. 13).

V praxi se pro zjištění příčin odchodu nejčastěji využívá rozhovor, nebo dotazník. Mezi nejčastěji uváděné důvody odchodů patří:

- nabídka vyšší mzdy jinde;
- nabídka lepšího kariérového postupu jinde;
- větší jistota zaměstnání u jiné firmy;
- lepší možnosti uplatnění svých schopností, odbornosti;
- lepší pracovní podmínky u jiné organizace;
- špatné vztahy v kolektivu;
- špatné vztahy s nadřízeným;
- osobní důvody – doprava, zdravotní stav, rodinné problémy.

Hroník (1999, s. 290) doporučuje analyzovat odchody ve vztahu k výběrovému řízení. Příčiny odchodů vidí v nevhodném výběru pracovníka, v jeho kompatibilitě s charakterem práce, v jeho nízké kompatibilitě s firemní kulturou. Příčinou může být i sama osobnost pracovníka, jeho problematická adaptace na nové prostředí, pocity nesplněných slibů ze strany organizace.

Příčinou může být i absence či nepřipravenost adaptačního procesu,“ zkouška ohněm“ a nebo velké rozdíly mezi publikovanou a skutečnou firemní kulturou.

Vysoká míra fluktuace je velký problém, který nejen přináší náklady, ale působí problémy v morálce a motivaci ostatních pracovníků. Důležitým charakterem fluktuace je její struktura, proto je důležité problém fluktuace zkoumat dlouhodobě, komplexně a zohledňovat vnější i vnitřní vlivy, které ji ovlivňují. Na vyhledávání příčin vysoké fluktuace se musí podílet především vedoucí pracovníci spolu s personálním útvarem. Důležitými prostředky jsou osobní pohovory, pohovory při hodnocení pracovníků i celková úroveň komunikace ve firmě. Fluktuace pracovníků úzce souvisí s motivovaností, postoji a spokojeností pracovníka ve firmě.

3.2 Motivace, postoje, spokojenost

V souvislosti se stabilizací a fluktuací pracovníků se často hovoří o pojmech jako motivace, postoje a pracovní spokojenost. Bedrnová a Nový (1994, s. 183) popisují motivaci člověka jako „... soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání“. Při zkoumání motivace hledáme odpověď na otázku: „Co jedinec chce a proč to chce?“. Jak říká Mikšík (2003, s. 65), vše co člověk dělá, má svoji definovatelnou příčinu. Motivační strukturu osobnosti můžeme tedy poznat pouze analýzou těchto příčin. Armstrong (2002, s. 160) charakterizuje motivaci jako cílově orientované chování. Lidé jsou podle něj motivovaní, když očekávají, že určité kroky povedou k dosažení cíle, který bude uspokojovat jejich potřeby.

Cílem motivačního procesu je dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Motivace je velmi složitý proces, neboť ji ovlivňují **vnitřní** (zájmy, potřeby, hodnoty) i **vnější faktory** (podněty). Pracovní motivace je jev,“... vyskytující se ve složitých souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí, v komplexu vzájemně závislých, podmiňujících se a proměnlivých činitelů“(Štikar, aj., 2003, s. 107).

Výzkum provedený Williamem Jamesem z Harvardovy univerzity (in Hersey, Blanchard, 1996) zabývající se vlivem motivace a motivování na pracovní výkon ukázal, že lidem, aby si udrželi svoji práci, stačí využívat svých schopností a znalostí pouze z 20 – 30 %, naopak vysoce motivovaní jedinci využívají své schopnosti z 80 – 90% (Tureckiová, 2004, s. 70).

V současné době existuje řada teorií pracovní motivace. Motivací pracovníků se mezi prvními zabývali představitelé sociálně psychologických přístupů moderního managementu, jako byl Abraham H. Maslow nebo Frederick Herzberg, kteří se zaměřili na osobnostní i skupinové zájmy pracovníků, jejich ovlivňování, na vlivy pracovního a sociálního prostředí a úlohu člověka v organizaci (Kocianová, 2004, s. 24).

Maslow A. vytvořil psychologickou teorii motivace lidí, kde rozdělil potřeby člověka a sestavil jejich posloupnost. Mezi základní potřeby zařadil fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. K psychologickým potřebám zařadil potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty. Potřeby sebeaktualizace jako potřebu realizovat své schopnosti, poznávací potřeby a potřebu prosazovat své zájmy definuje jako nejvyšší potřeby. Podle Maslowa platí, že vyšší potřeby vystupují teprve tehdy, když jsou uspokojeny potřeby nižší. Předpokládal, že vytvořil obecnou teorii, která může být použita univerzálně pro všechny skupiny lidí. Jeho teze byly vyvráceny a podrobeny kritice, přesto je Maslowova teorie v praxi velmi rozšířená.

Alderfer rozlišuje tři úrovně potřeb obdobně jako Maslowova teorie (Štikar, aj., 2003, s. 103):

- potřeby existence (plat, pracovní a sociální výhody);
- potřeby vztahů (uspokojení z interakcí s druhými lidmi);
- potřeby růstu (uspokojení využitím svých schopností).

V hierarchii pracovní motivace vyjadřují jednotlivé úrovně následující potřeby pracovníka:

- plat, sociální zajištění, důchodové zabezpečení;
- přijetí pracovní skupinou, postavení ve formálních i neformálních vztazích;
- hodnocení, statusové symboly, seberealizace.

Druhá skupina teorií pracovní motivace považuje teorie Maslowa za zjednodušené a výsledky výzkumů nepodpořené. Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází z existence dvou druhů motivačně závažných podnětů. Jedny zahrnují faktory týkající se práce a pracovních podmínek = faktory vnější **hygienické (vnější motivace)**. Ovlivňují pracovní pohodu a spokojenost pracovníka. Jedná se např. o plat, pracovní podmínky, firemní politiku, mezilidské vztahy. Jejich motivační vliv se rychle opotřebuje. Druhé, vnitřní podněty, odrážejí vztah pracovníka k vlastní pracovní činnosti, týkají se zajímavosti práce, a uspokojení z práce, odrážejí se ve výkonnosti. Tyto podněty jsou **motivátory**, jsou také nazývány motivačními faktory (**vnitřní motivace**) a jejich motivační síla je považována za nevyčerpateľnou, patří sem např. úspěch, profesní růst, povýšení, zodpovědnost apod. Existence motivátorů pozitivně ovlivňuje spokojenost pracovníků. (Štikar, aj., 2003, s. 103).

Koubek (2000, s. 107) tuto teorii vysvětluje tak, že zařadíme-li motivátory (uznání, zvýšení odpovědnosti a nárůst pravomocí, možnost růstu) do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit motivace, avšak hygienické faktory (pracovní podmínky, mzda, jistota práce, vztahy s kolegy i nadřízenými) mohou pouze udržet nebo snížit motivaci, ale nemohou ji zvýšit.

Základní teorie V.Vrooma , kterou uvádí (Štikar, aj., 2003, s. 104), je, že sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak velikost očekávání reálného dosažení cíle, jednak samotná přitažlivost, hodnota tohoto cíle. Vroom sestavil vzorec pro výpočet „síly“ motivace jedince jednat jistým způsobem:

$$F = E \times V$$

F – motivace k jednání

E – očekávání

V – valence – výše priority, kterou má pro jedince určitý výsledek

Teorie stanovování cílů vytvořená E. A. Lockem a G. P. Lathamem, dnes známá jako manažerská poučka o SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované cíle) cílech je aplikací teorií zdůrazňující význam cíle. Popisuje, jak cíl pracovní činnosti ovlivňuje chování a pracovní výkon jedince. Správně definovaný cíl ovlivňuje chování, protože usměrňuje pozornost, mobilizuje úsilí, podněcuje vytrvalost, zlepšuje rozvoj strategie. Má-li cíl motivovat, musí být stanoven specificky (měřitelně), musí být dosažitelný, je nutno zajistit zpětnou vazbu o výkonu (zda jsou požadavky plněny) a pokud možno nechat pracovníka se spolupodílet na vytváření cíle (Tureckiová, 2004, s. 67 – 68).

Clegg a Birch pohlízejí na motivaci nejen na vyzdvihování pozitivního, ale i odstraňování negativního. "Určitý počet společných faktorů, které jsou považovány za motivační, jimi ve skutečnosti není. Na druhou stranu existují prvky, které budou demotivovat, pokud budou chybět, např. plat není motivační faktor, je to **supresor** (prvek, který potlačuje=trankvilizér) demotivace...Všechny alternativy typu plat a zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, bezpečnost práce ... spadají do kategorie **trankvilizérů**. Ve skutečnosti lidi mnohem více motivuje, když mohou něčeho dosáhnout ... projev uznání, skutečná zodpovědnost, mít nějaké vyhlídky do budoucna... dělat něco zajímavého" (Clegg, Birch, 2004, s. 10).

Bělohávek (2000, s. 42) rozlišuje různé typy lidí, podle toho, kterým motivům dávají přednost:

- **Peníze** jsou významným motivátorem pro většinu lidí.
- **Osobní postavení** je důležité pro člověka, který má potřebu vést lidi a řídit.

- **Pracovní výsledky a výkon** jsou důležité pro pracovníky, kteří se snaží vyniknout v práci, kteří chtějí být stále lepší. Tito lidé jsou motorem firmy.
- **Přátelství** je faktor, který nejvíce oceňují lidé, kteří potřebují dobrou atmosféru na pracovišti a přátelské vztahy;
- **Jistotu** upřednostňují lidé potřebující stabilitu. Tito pracovníci řídí se předpisy a neradi riskují.
- **Odbornost** je hlavním motivátorem pro pracovníky, kteří upřednostňují profesionální růst.
- **Samostatnost** je důležitá pro pracovníky, kteří potřebují volnost a kteří vedení nadřízeného špatně snášejí.
- **Tvořivost** je důležitá možnost pro člověka, který rád vytváří něco nového, rád se podílí na nových projektech.

Jak již bylo řečeno, existují vnitřní a vnější vlivy, které ovlivňují motivaci člověka. Vnějšími vlivy lze podněcovat pracovní chování. Vnější podněty mohou podněcovat pouze, vznikne-li funkční vztah mezi vnitřními podmínkami a aktuálními potřebami (Štikar, aj., 2003, s. 108).

Motivační proces je velmi složitý proces ovlivňovaný mnoha faktory, jak vnějšími, tak vnitřními. Existuje mnoho teorií, které se motivací zabývají a které zkoumají vlivy působící v tomto procesu. Motivace významně ovlivňuje pracovní chování člověka, proto chce-li zaměstnavatel mít motivovaného pracovníka, musí zkoumat jeho motivátory. Motivovaný pracovník je ten, který je ochotný podat maximální výkon, je zaměřený na výsledek a současně je i loajální a dává práci i něco navíc, proto je v zájmu každého zaměstnavatele soustavně zkoumat činitele, které motivují právě jeho pracovníky.

S motivy úzce souvisejí i **postoje** člověka. Motivы aktivizují chování, postoje se projevují v jeho obsahu (Nakonečný, 1998, s. 119). Postoje vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu, skutečnosti, předmětu, jevu či člověku. „Postojem rozumíme obsahové sjednocení, seskupení či integrování různých motivů do

konkrétního vztahu daného jedince k určitým oblastem, předmětům a jevům životní reality, k aktivitám a jejich cílům apod.“(Mikšík, 2003, s. 68). Pracovní postoje jsou důležitým prvkem osobnosti člověka, vyjadřují vztah k práci a jejím podmínkám. Mají úzký vztah k pracovní motivaci a spokojenosti, proto by firma měla získávat a analyzovat informace o postojích svých zaměstnanců.

Štikar (2003, s. 109) rozděluje pracovní postoje do několika skupin:

- postoje k organizaci (postoje k firemní kultuře, k cílům organizace, k personální strategii, vedení);
- postoje k nadřízeným (postoje k osobnosti a odbornosti);
- postoje k týmu (mezilidské vztahy);
- postoje k práci a pracovním podmínkám;
- postoje k mimopracovním podmínkám práce (doprava, image firmy).

Pracovní **postoje plní důležité funkce**, jako:

- adjustační, které pomáhají zvládnout nové prostředí, příznivé zkušenosti při nástupu pomáhají k vytváření pozitivních vztahů k okolí;
- sebeochranná, které pomáhají vytvářet obranné postoje k okolí;
- hodnotově expresivní funkce postojů znamenají tendenci slovně vyjadřovat své postoje k hodnotám;
- poznatková funkce postojů pomáhá vytvářet kritéria umožňující orientaci v okolním světě (Štikar, aj., 2003, s. 109, 110).

Pracovní postoje jsou důležitým prvkem osobnosti, který vyjadřuje vztah k práci, k organizaci, ke kolektivu, k pracovním i dalším podmínkám. Plní důležité funkce a pomáhají člověku zvládat nové okolnosti a situace. Postoje se odrážejí v každém chování člověka.

Pracovní spokojenost je další z faktorů ovlivňující stabilizaci pracovníků, kterému je věnována stále větší pozornost. „Pracovník vnímá, prožívá průběh vykonávané činnosti, podmínky, v nichž se odehrává a výsledky

své práce.“ (Štikar, aj., 2003, s. 111). Má možnost dosahovat úspěchu, spokojenosti či neúspěchu, nespokojenosti. Pracovní spokojenost je vyjádřena objektivně projevy chování jako je výkonnost, efektivita, kvalita. Subjektivní stránku vyjadřuje vnitřní srovnání požadavků na práci (hodnoty, očekávání) se skutečností.

Výkonnost zkoumá J. S. Adams také v souvislosti se spravedlností. Teorie spravedlnosti J. S. Adamse spočívá v tom, že pracovník se jako člen skupiny srovnává s ostatními. Hodnotí svoji námahu a svůj úspěch (peníze, uznání) s výsledky druhých. Zjišťuje a srovnává stupeň vlastního výsledku a úsilí s výsledkem a úsilím druhých. Získává dojem spravedlnosti či nespravedlnosti, což se projevuje v jeho výkonnosti (Štikar, aj. 2003, s. 104).

Informace o spokojenosti pracovníků jsou velmi důležité pro každého vedoucího pracovníka i pracovníka personálního oddělení, proto je důležité, aby firma pravidelně získávala tyto informace od svých pracovníků. **Nástroje**, které by firma měla využívat **k získávání informací o spokojenosti zaměstnance**, uvádí Koubek (2000, s. 274):

- pravidelné rozhovory s pracovníkem v souvislosti s jeho **hodnocením** (vede nadřízený);
- ankety mezi pracovníky;
- analýza stížností předložených pracovníky;
- dotazníky pro odcházející zaměstnance;
- rozhovory s odcházejícími zaměstnanci (vede personalista).

Spokojenost v práci je dána kombinací mnoha faktorů. Význam a pořadí důležitosti jednotlivých faktorů jsou proměnlivé a jsou ovlivňovány specifikami pracovního oboru, pracovních pozic a vlastnostmi jedince (jeho preferencemi). Do skupiny **vnějších faktorů ovlivňující pracovní spokojenost** patří (Štikar, aj., 2003, s. 115):

Finanční ohodnocení je důležitým faktorem ovlivňujícím spokojenost pracovníků. Základní prvek k motivaci a stabilizaci pracovníků je spravedlivá politika odměňování v organizaci. Štikar uvádí, že finanční ohodnocení má značný motivační vliv a pro určitý okruh pracovníků (dělnické profese) je dominantní veličinou, která způsobuje pracovní spokojenost (2003, s. 115). Jak uvádí Koubek (2000, s. 352), „Organizace si potřebuje systémem odměňování vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádané kvality produkce, potřebné úrovně flexibility a kreativity, formovat a rozvíjet takovou pracovní sílu, která by byla schopna realizovat cíle organizace.“

Organizace musí brát při tvorbě mzdových předpisů na zřetel následující faktory:

- charakteristika pracovního místa;
- úroveň výkonu pracovníků;
- pracovní podmínky;
- situace na trhu práce;
- platné zákonné předpisy.

Samotná práce může být pro člověka uspokojující, pokud je různorodá, zajímavá a pokud má člověk průběžnou zpětnou vazbu o výsledcích. Vliv charakteristik práce také definuje Hackmanův a Oldhamův model, který říká, že určité klíčové vlastnosti práce určují její motivační potenciál, jako například rozmanitost práce, identita a významnost práce, dostatečná autonomie apod. (Koubek, 2000, s. 108,109).

Možnosti **pracovního postupu a kariérového růstu** jsou důležitým faktorem pro řadu pracovníků. Zde může zaměstnavatel dostatečnou informovaností o možnostech dalšího postupu velmi pozitivně motivovat své pracovníky a také výběrem pracovníků na vedoucí pozice z vnitřních zdrojů podpořit pracovní spokojenost svých zaměstnanců.

Způsob vedení a osobnost vedoucího mají velký vliv na spokojenost pracovníků. Kladně působí zaměření vedoucího na své podřízené, když projevuje zájem o jejich práci, o jejich problémy, stará se o jejich růst a dává podřízeným příležitost ke spolurozhodování. Mezi vhodné styly řízení, které přispívají se spokojenosti pracovníků, patří styly s vyšší mírou participace na řízení jako je demokratický styl, liberální apod. Autoritativní styl řízení ovlivňuje negativně spokojenost pracovníků.

Pracovní skupina bývá pro řadu pracovníků rozhodujícím kritériem spokojenosti na pracovišti. Pracovní skupina zahrnuje formální i neformální vztahy, které výrazně ovlivňují celkové klima na pracovišti. Nespokojenost vyvolaná pracovní skupinou lze velmi těžko nahradit.

Pracovní podmínky jsou velmi důležitým faktorem, mezi které spadá:

- **Pracovní prostředí** jako souhrn všech materiálních podmínek ovlivňující pracovníka v pracovním procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Je nutné dbát ochrany zdraví a bezpečnosti (vhodná pracovní plocha, optimální zorné podmínky, vhodná výška pracovní plochy, optimální pracovní prostor).

Mezi nejčastěji uváděné nepříznivé podmínky pracovního prostředí u administrativních pracovníků patří nevyhovující sociální zařízení, nevyhovující osvětlení, barevné řešení pracoviště, znečištěné ovzduší, hluk na pracovišti, Výrobní pracovníci nejčastěji uvádějí nepříznivé podmínky, jako jsou: nadměrný hluk, nevyhovující teplota (horko – chlad), nevyhovující sociální zařízení, prašné prostředí (Rymeš, 1985, s. 53).

- **Podmínky práce** rozdělujeme na podmínky fyzikální (teplota, proudění a čistota vzduchu) a podmínky sociálně psychologické (práce v kolektivu nebo izolovaně).

- **Pracovní dobu upravuje** zákoník práce její základní parametry jako maximální délku pracovní doby, rozsah práce přesčas, rozvržení pracovní doby,

stanovuje délku a rozvržení přestávek během pracovní doby, intervaly mezi směnami a délku nepřetržitého odpočinku.

- **Pracovní režim** bývá určen povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí nebo nepřetržitostí. Na základě požadavků provozu i pracovníků se stále častěji uplatňují tzv. **pružné (flexibilní) pracovní režimy**. Jejich flexibilita se projevuje v **délce pracovní doby**, jako je např. zkrácená pracovní doba (částečný pracovní úvazek), která může být pravidelná (má stanovený počet hodin denně) a nepravidelná (kdy pracovník vykonává práci dle dohody), nebo **smlouva na roční počet pracovních hodin** (sezónní práce – individuální konta pracovní doby). Flexibilita se může týkat také **umístění pracovní doby** např. při:

- pružné pracovní době (pracovní den, pracovní týden);
- job sharingu (sdílení pracovního místa);
- práci doma;
- využívání „virtuálního pracoviště“ (ACTA OECONOMICA PRAGENSIA, 2000, s. 265), kde konzultanti nemají pevné pracovní místo, telefonicky si rezervují stůl s telefonem a počítačem u zaměstnavatele.

Podle zahraniční studie věnují české organizace mnohem menší pozornost pružným formám zaměstnávání lidí než v zahraničí. „Naprostě nedostatečné je používání práce na částečný úvazek či distanční práce...“ (ACTA OECONOMICA PRAGENSIA, 2000, s. 80). Pružné pracovní režimy nabízejí řadu možností využití pracovní síly a také „...nabídka široké škály pružných pracovních režimů zvyšuje pracovní atraktivitu organizace, zvyšují efektivnost získávání pracovníků, přispívá ke stabilitě pracovníků v organizaci a ke zlepšování pracovních vztahů“ (Koubek, 2006 s. 328). Problematikou flexibilních pracovních režimů se zabývá Eberhard Ulich (2006, S. 2), který je toho názoru, že flexibilní pracovní režimy, mají-li být pro pracovníky přínosem, musí splňovat šest hlavních kritérií:

- přiměřenost úkolů
- plánovatelnost
- zdravotní nezávadnost

- vstřícnost k rodině
- možnost vhodného využití volného času
- podporu dalšího vzdělávání

Například Firma Volkswagen AG Werk Wolfsburg zavedla program „M4“, který se zaměřil na zajištění konkurenčních výhod prostřednictvím flexibilních zaměstnanců. Flexibilita pracovní doby je zajištěna 12 hlavními modely s cca 150 menšími odchylkami (ACTA OECONOMICA PRAGENSIA 2000, s. 268). Flexibilní pracovní režimy mohou zajišťovat vysokou flexibilitu výrobního procesu a současně maximalizovat využití výrobních kapacit. Zavedením vhodného režimu se zvýší pravidelnost a zlepší plánovací možnosti. Je třeba však počítat s náročnější organizací práce a vyšší administrativou v evidenci pracovní doby.

„Rozšíření některých nových forem organizace práce u nás by nepochybně přineslo příznivé ekonomické efekty...je však třeba také uvažovat o negativních dopadech na kvalitu života lidí. Zejména nakupení pracovní doby podle potřeb podniku je v praxi těžko prosaditelné. Z humánního hlediska bude třeba od nových forem organizace práce vyžadovat, aby neměly nepříznivé účinky na zaměstnanost, nezvyšovaly pracovní zátěž, nezhoršovaly možnosti využití volného času a nesnižovaly výdělek.“ (ACTA OECONOMICA PRAGENSIA 2000, s. 269).

Dalším okruhem faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, jsou **faktory vnitřní (subjektivní)**, spojené s daným člověkem, jako je věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, pracovní zkušenosti. Tyto faktory nemůže zaměstnavatel prakticky ovlivnit, ale musí s nimi počítat.

Podle Armstronga (2002, s. 178) ovlivňuje spokojenost pracovníků celková úroveň lidských zdrojů v organizaci, jejíž součástí jsou: objektivní hodnocení pracovníků, spoluúčast na rozhodování, uplatnění vlastní kvalifikace,

potřebná míra informovanosti o významných záležitostech, existence příležitosti pro vzdělávání a rozvoj, potřebná podpora ze strany managementu, péče o ochranu zdraví a bezpečnost práce, sociální péče a zajištění.

Spokojenost v práci má vliv na pracovní chování, ale vysoká pracovní spokojenost není v přímé úměře s takovým pracovním chováním, jehož důsledkem je vysoká produktivita, nízké absentérství a nízká fluktuace. **Vyšší pracovní spokojenost je předpokladem pro nižší absentérství pracovníků.** Opakující se absentérství je signálem potenciální fluktuace. Nespokojenost odráží ztrátu zájmu o vykonávanou činnost, kterou pracovník řeší odchodem z organizace. Příčiny fluktuací jsou kumulované a ovlivňují je faktory osobnostní (nedostatečná identifikace jedince s podnikem) a situační (situace na trhu práce). Vztah pracovní spokojenosti a produktivity je velmi nevýrazný (Štikar, aj., 2003, s. 118).

Pracovní spokojenost je důležitý faktor, který se odráží v pracovních aktivitách jedince i v jeho stabilizovanosti, proto je pro zaměstnavatele důležité, zjišťovat míru spokojenosti svých zaměstnanců. Nejčastěji se ke zjišťování spokojenosti pracovníků užívají rozhovory, ankety, dotazníky. Spokojenost v práci je ovlivňována řadou faktorů, jejichž význam a pořadí důležitosti se mění. Vnější faktory, jako jsou finanční hodnocení, charakter práce, možnosti kariérového růstu, způsob vedení, charakter pracovní skupiny, pracovní podmínky, ovlivňuje zaměstnavatel. Vnitřní faktory je třeba ze strany zaměstnavatele sledovat a reagovat na ně (např. úpravou pracovního režimu apod.). Velký vliv na spokojenost pracovníků má celková úroveň komunikace a lidských zdrojů v organizaci. Mezi pracovní spokojeností a motivovaností pracovníků neexistuje přímá úměra, ale vyšší pracovní spokojenost se pozitivně odráží v nižší fluktuaci a stabilizovanosti pracovníků.

3.3 Nástroje stabilizace

Cílem stabilizace je udržení kvalitních, angažovaných a spolehlivých zaměstnanců. Podle časopisu People Management jsou angažovaní pracovníci ti, „kteří vnímají pozitivně své zaměstnání – podávají lepší výkon pro svého zaměstnavatele a navíc pomáhají propagovat své organizace jako „zaměstnavatele, pro které stojí za to pracovat“ (HRM, 2007, č. 1, s. 7). Stabilizace pracovníků se odvíjí od správné motivace a cíleného uspokojování potřeb jedinců.

Míru stability v procentech získáme, vydělíme-li počet zaměstnanců s délkou trvání pracovního poměru u firmy alespoň 1 rok počtem zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem. Optimální úroveň stability je mezi 60 až 80 %. Při vyhodnocování je třeba přihlídnout k řadě informací, jako např. nárůst pracovních pozic a podobně (Hroník, 1999, s. 15).

Personální marketing slouží k vyhledávání a získávání kvalitních pracovníků, jejich stabilizaci v podniku a posilování vztahu zaměstnanec – firma. Nejdůležitějším úkolem personálního marketingu je vytváření dobré zaměstnanecké pověsti podniku jako nástroje stabilizace. Koubek (2000, s. 217) uvádí, že všechna opatření pro zvýšení atraktivity organizace musí vycházet již od vedoucích pracovníků a musí směřovat k odhalení faktorů, které ovlivňují odchody pracovníků. Nástrojů, kterých k tomu personální oddělení používá, je mnoho. Koubek (2000, s. 215) uvádí například:

- dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků;
- systém odměňování a mzdová politika;
- programy personálního rozvoje pracovníků;
- vzdělávací programy organizace;
- sociální politika a sociální program organizace;
- jistota zaměstnání, závazek nepropuštění;
- program zaměstnaneckých výhod;

- péče o pracovníky a pracovní prostředí;
- humanizace práce, rozmanitá a zajímavá práce;
- participace pracovníků na řízení;
- příznivé podmínky pro komunikaci;
- prezentace organizace, mediální politika;
- organizační kultura;
- spolupráce se školami;
- sponzorování, charitativní činnost;
- ekologické aktivity organizace;
- systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně;
- kvalitní personální práce;
- program péče o matky.

Program Péče o matky na mateřské a rodičovské dovolené je další z možností zvýšení atraktivity zaměstnavatele. Například firma Pivovary Staropramen vypracovala projekt, ve kterém pomáhá sladit kariéru zaměstnanců s rodinou. Projekt se zaměřil na **aktivity v průběhu mateřské a rodičovské dovolené**. Součástí byly „výstupní“ pohovory o právech a možnostech spolupráce během MD, podpora sociálních kontaktů, která spočívala v pozváních na firemní sportovní či společenské akce. Znalosti v oboru si pracovnice udržovaly krátkodobými záskoky na pracovišti (od jednoho dne v týdnu a postupný nárůst dle potřeb firmy a rodiny) a také tím, že jim firma umožňovala přístup k vzdělávacím aktivitám. Před návratem pracovníků do pracovního procesu, firma informovala s předstihem nadřízené o návratu matek, o jejich nárocích, možnostech a kvalifikaci. Společnost nabízela ženám volná pracovní místa ve firmě i před očekávaným návratem do zaměstnání. Před návratem i při návratu do zaměstnání zajišťovala a nabízela volná místa ve školce pro děti svých pracovníků (HR Forum Speciál, 2006, č. 11, roč. 7, s XVII).

Stabilizační nástroje mají za cíl udržet kvalitní a spolehlivé pracovníky. Stabilizačními nástroji se zabývá i personální marketing, který se snaží o zvyšování atraktivity firmy jako zaměstnavatele. Nástrojů stabilizace existuje celá řada, patří sem působení na vnějším trhu, ale i péče o stávající zaměstnance. Firma musí nevhodnější nástroje stabilizace pro své pracovníky hledat, neexistuje jednotný recept, je však důležité zdůraznit, že chce-li firma své pracovníky stabilizovat, musí o ně náležitě pečovat. Mezi nejdůležitější nástroje patří péče o pracovníky obecně, vhodný systém odměňování, možnosti dalšího růstu, otevřená komunikace ve firmě, participace na řízení apod. Složení stabilizačních nástrojů se často překrývá s motivačními nástroji.

3.4 Motivační nástroje

Motivační nástroje – motivátory jsou činiteli motivování, to znamená nástroje ovlivňování pracovní motivace vnějšími činiteli. Nekonečný (2005, s. 193) rozděluje motivační činitele na **materiální pobídky** (odměny, materiální výhody jako stravování, rekreace) a **nemateriální** (související s pracovní činností, uznání, spoluúčast na rozhodování, pochvala, autonomie).

Hagemanová (Nekonečný, 2005, s. 193) dělí významné motivátory na:

- **materiální stimuly** (odměňování, dobrá pracovní atmosféra);
- **komunikaci** (vzájemná informovanost, důvěra);
- **hodnocení pracovníka** jako zpětnou vazbu;
- **aktivní participaci** (na rozhodování, stanovování cílů apod.).

Motivační nástroje můžeme rozdělit na **pozitivní a negativní**. Toto dělení vyplývá z teorie XY Douglase McGregora. Teorie X říká, že pracovníci pracují neradi, jsou líní, nezodpovědní, do práce se musí nutit, řídí se pomocí příkazů a zákazů. Lidé se motivují prostřednictvím metody cukru a biče (odměny a trestu). Teorie Y říká, že práce je pro člověka přirozenou součástí života, konají ji rádi a s odpovědností, při řízení lidí je třeba dát lidem

dostatečnou volnost, samostatnost a odpovědnost. V praxi převládá motivace pozitivní, to znamená ve formě různých stimulů a odměn. Pro zachování rovnováhy by měl být vedoucí schopen používat také prostředky negativní motivace (tresty), které vedou k vyhasínání nežádoucích projevů chování.(Tureckiová , 2004, s. 58).

Využívání motivačních nástrojů musí respektovat podmínku, že **motivační proces má cyklický charakter**. Motivační proces začíná napětím, které je vyvoláno porušením vnitřní rovnováhy, pokud je motiv dostatečně silný a dosažení cíle je chápáno jako reálné, dochází k účelnému chování s cílem obnovení rovnováhy. Po dosažení cíle reakce odeznívá. Motiv se redukuje, protože potřeba je uspokojena. Ukončením procesu je vytvořen předpoklad pro působení dalšího nového motivu.(Tureckiová, 2004, s. 56).

Je řada teorií, které se nástroji a motivačními programy zabývají. Tureckiová (2004, s. 71) uvádí konkrétní faktory a nástroje motivování pracovníků:

- náplň práce (její obohacování), dohoda na výkonových cílech;
- participace (zapojování se pracovníků do plnění firemních nebo týmových cílů);
- delegování pravomocí a odpovědnosti za vlastní výkon i výkon týmu;
- oboustranná efektivní komunikace vedoucího s pracovníky;
- informovanost pracovníků o dění ve firmě, poskytování důležitých informací pro výkon práce, ale i pro pocit jistoty, že s nimi firma počítá;
- vytváření a posilování vztahů, které podporují firemní kulturu;
- možnosti osobního i profesního rozvoje ve firmě;
- spravedlivý a jednoznačný systém hodnocení a odměňování;
- sociální politika podniku;
- způsob chování manažera, který určuje styl řízení pracovníků ve firmě.

Aby vedoucí pracovník správně zvolil účinný nástroj motivace a správně motivaci svých pracovníků prováděl, doporučuje Tureckiová (2004, s. 1972) následující kroky:

- Důkladně poznat své spolupracovníky, jejich základní motivy (hodnoty a potřeby) a motivační profil. Vytvořit si motivační systém a motivační programy.
- Používat motivační teorie a uvážlivě je aplikovat při motivaci jednotlivých pracovníků s ohledem na potřeby a možnosti celé organizace.
- Poznat a naučit se nejobvyklejší verze motivačních teorií a způsoby aplikace v praxi.
- Propojovat motivační systém s ostatními systémy v organizaci, které mohou pozitivně i negativně působit na motivaci pracovníků (systémy hodnocení a odměňování apod.)
- Vytvářet přiměřené pracovní prostředí a podmínky.
- Uplatňovat roli manažerů, jako vzoru pro ostatní pracovníky a nezapomínat na sebemotivaci.

Mají-li být motivační programy účinné, musí podle Bedrnové a Nového (1994, s. 269 – 270) vycházet z aktuálních sociálně ekonomických informací v rámci podniku, jako jsou:

- charakteristiky technických podmínek práce a organizace práce (informace o výrobě, technologii, rozvrhu pracovních směn apod.);
- charakteristiky kvalifikačních předpokladů pracovníků (údaje o požadované a skutečné kvalifikaci pracovníků);
- charakteristiky pracovních podmínek, sociální vybavenosti pracoviště;
- charakteristiky všech způsobů odměňování i postihování pracovníků;
- charakteristiky řízení pracovníků (způsob vedené, přístup k podřízeným apod.);
- charakteristiky aktivit zaměstnanců (pracovní i společenské zájmy pracovníků);
- charakteristiky skladby a úrovně péče o pracovníky;
- charakteristiky působení podniku v regionu;

- charakteristiky pracovního kolektivu (věková struktura, poměru mužů a žen, kvalifikační a profesní struktura, stabilita, fluktuace nemocnost, úrazovost, apod.);
- charakteristiky spokojenosti a hodnotové orientace pracovníků.

Podrobná znalost uvedených znaků kolektivu je podmínkou racionálně formulovaného motivačního programu podniku.

Motivační program zahrnuje soubor skutečností, které stimulují pracovníky v souladu s firemními cíli, usiluje o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv pracovníků. Musí obsahovat všechny skutečnosti, které jsou z hlediska pracovníků, významné. Mezi ně patří: vymezení ekonomického a společenského postavení podniku (historie, důležité momenty historie, perspektiva, dosažené cíle, společenský význam, firemní tradice, spolupráce apod.); uplatnění a perspektivy pracovníků v podniku (koncepte náboru, výběru, přijímání, rozmísťování, propouštění, programy adaptace, programy kariérního růstu); zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků (pracovní režim, hodnocení, pracovníků, odměňování, kariérní postupy); zajišťování připravenosti pracovníků na změny (příprava, uskutečňování a hodnocení závažných změn); vymezení péče podniku o pracovníky (sociální, zdravotní, kulturní oblast); vymezení vztahů mezi pracovníky a podnikem (Bedrnová, Nový, 1994, s. 272–273).

Příprava a realizace motivačního programu je velmi náročný proces, který vychází z konkrétních cílů a podmínek v dané organizaci. Obecně by měl obsahovat následující kroky:

- analýzu převažujících forem motivace a motivační struktury pracovníků firmy;
- stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu (projevy ve výkonu, kvalitě spolupráci, identifikaci pracovníka s firmou);
- vypracování charakteristiky výkonnosti pracovníků v současnosti a srovnání představy o výkonnosti v budoucnosti (řešení konkrétních úkolů v programu);

- vymezení a bilance faktorů, které mají stimulační funkci (faktory, které příznivě a nepříznivě ovlivňují výkonnost, činitelé, kteří pozitivně a negativně ovlivňují spokojenost na pracovišti);
- přípravu souboru konkrétních stimulačních činitelů pro skupiny pracovníků;
- přípravu oficiálního dokumentu, který popisuje motivační program;
- realizaci a kontrolu průběhu realizace a vyhodnocování účinnosti použitých stimulačních prostředků.

(Bedrnová, Nový, 1994, s. 274).

Hledání vhodných motivačních nástrojů je složitý proces, který ovlivňuje řada vlivů a je vždy specifický pro danou organizaci. Aby motivační program splňoval požadavky zaměstnavatele, to znamená, aby motivoval k pracovnímu výkonu, musí obsahovat kombinaci všech popsaných motivačních činitelů a musí vycházet z ekonomických, sociálních a personálních podmínek v dané společnosti.

Nástrojem k získávání informací o vhodných motivačních prostředcích bývá tzv. motivační audit, který má za úkol posoudit, jaké jsou ve společnosti zavedeny motivátory, které motivační nástroje vnímají pracovníci jako důležité, které jsou společností naplňovány a které jsou očekávány do budoucna. Motivační audit není průzkum spokojenosti. Mezi jednotlivými položkami bývají často velké rozdíly. Motivační audit roztřídí jednotlivé faktory podle jejich praktické účinnosti a pomáhá tím zaměstnavateli zefektivnit motivační systém a šetřit náklady. Motivační audity mohou probíhat v celé firmě, nebo pouze u skupin vybraných pracovníků (Štullerová, 2007, s. 48,49).

Průzkumy ukazují, že většina vedoucích pracovníků je přesvědčena, že peníze jsou nejdůležitějším činitelem, který rozhoduje o setrvání pracovníka v organizaci. Peníze jsou důležité pro všechny zaměstnance, některé pracovníky mohou motivovat více, některé méně. Peníze motivují, jsou-li pohotově předány jako uznání úspěchu a v dostatečném množství odráží

hodnotu pracovníka pro společnost. Pracovníci však řadí uznání za svoji práci na první místo, podle kterého posuzují své setrvání v organizaci. Ve všech průzkumech společnosti Wichita State hodnotí zaměstnanci uznání a poděkování vedoucích pracovníků za nejvíce motivující podnět a 58 % dotázaných přiznává, že se jim uznání a pochvaly dostává velmi zřídka (Branham, 2004, s. 191, 193).

Motivační nástroje ovlivňují motivaci pracovníků z vnějšku. Při používání motivačních nástrojů musíme dbát na cyklický charakter motivačního procesu, to znamená, že stimul musí působit v cyklech. Aby mohl vedoucí pracovník své podřízené správně motivovat, musí znát jejich hodnoty a potřeby. Nástrojem ke zjišťování stavu a účinnosti motivačních nástrojů slouží motivační audit. Hledání vhodných motivačních nástrojů je složitý proces, který vychází mimo jiné z konkrétních podmínek a možností firmy. Motivační programy, programy stabilizace, programy pro snižování fluktuace vycházejí z celkové personální politiky podniku a úzce souvisí s úrovní oblasti péče o pracovníky.

4 Péče o pracovníky

4.1 Cíle a funkce péče o pracovníky

Péče o pracovníky se poskytuje z důvodů, které bezprostředně nesouvisí s vykonávanou prací, ale mohou souviset s pracovištěm. Názory na poskytování péče o pracovníky se značně liší. Armstrong uvádí jeden z názorů na poskytování péče o zaměstnance: „...proč by měl průmysl, obchod a veřejný sektor duplikovat to, co už tady existuje?“ (2002, s. 743). Sociální péči poskytuje stát a soukromé záležitosti a osobní zájmy pracovníků by se neměly podniku týkat. Poskytování daných služeb bere zaměstnanec jako samozřejmost a vděčnost pracovníka nemotivuje. Dále však konstatuje, že řada problému pracovníků vzniká právě v souvislosti s výkonem práce a proto je nejefektivnější řešit je právě v souvislosti s prací.

Howard Schultz, šéf společnosti Starbucks Coffee v Seattlu, stát Washington, je přesvědčen, „...že žádný podnik dnes již nemůže dosáhnout zisku, pokud nezajistí svým zaměstnancům firemní výhody. Dlužno dodat konkurenční výhody.“ Zaměstnanecké výhody poskytuje i pracovníkům, kteří pracují na částečný úvazek min.20 hodin týdně a má velmi dobré výsledky (Brož, 2004, s. 17).

Dalším argumentem pro je skutečnost, že pracovníci péči zaměstnavatele očekávají. Sociální politika podniku byla v dřívějších dobách velmi rozvinutá a řada podniků i zahraničních se o své zaměstnance stará i dnes. V prostředí, kde je nízká nezaměstnanost a nabídka zaměstnání trvale převažuje poptávku, je sociální politika podniku důležitým kritériem, podle kterého se pracovník rozhoduje při volbě pracovního místa.

Martin (1967) argumentuje ve prospěch péče o pracovníky: „Personál tráví přinejmenším polovinu svého času – nepočítáme-li spánek – v práci nebo

na cestě do práce či z práce. Každý ví, že lidé pro organizaci pracují lépe, když nemají celkem žádné starosti, a všichni cítíme, aniž bychom to říkali, že když mají lidé problémy, měli by dostat od organizace něco nazpět. Lidé mají právo, aby se s nimi nakládalo jako s plnohodnotnými lidskými bytostmi a jejich osobními potřebami, nadějemi a obavami; jsou zaměstnání jako lidé; vnášejí do práce sami sebe, nikoliv jen své ruce a nemohou prostě nechat své problémy doma.“(Armstrong, 2002, s. 744).

Základní funkcí péče o pracovníky je formování vztahu mezi jedincem a podnikem. Dále vytváří pocit sounáležitosti s podnikem (identifikace), podporuje zájem o prosperitu podniku (motivace), vytváří podmínky pro rozvoj jedince a jeho uplatnění (seberealizace), vytváří podmínky pro regeneraci fyzických a psychických sil, stará se o pracovníky, kteří vyžadují zvláštní pozornost, jako jsou mladiství, matky apod. (Doktorová, 2000 s. 136). Významnou funkcí péče o pracovníky je zvýšení atraktivity podniku jako zaměstnavatele. Doktorová (2001, s. 4 – 6) vidí dva hlavní cíle sociální politiky podniku v **humanizaci práce** (vytváření podmínek pro práci, uspokojování lidských potřeb, zvyšování kvality pracovního života) a ve **zvýšení výkonnosti a efektivnosti podniku** (vytvářením podmínek pro motivaci, pro celkový rozvoj a využití lidských zdrojů).

Werner (2001, s. 98) dělí funkce péče o pracovníky na:

- **Zdravotně bezpečnostní** funkce zahrnuje bezpečnost práce, péči o zdraví a hygienické podmínky.
- **Sociální** funkce znamená, že svými aktivitami zajišťuje zvyšující sociální úroveň prostředí podniku (kulturní prostředí, stravování, pomoc sociálně slabším apod.).
- **Kooperační** funkce zahrnuje aktivity podporující vzájemnou komunikaci zaměstnanců na všech úrovních (sportovní aktivity).

- **Motivační** funkcí rozumíme vliv pracovního prostředí na odpovídající hygienické, technické a estetické úrovni, nekonfliktní vztahy, úměrné sociální klima jako základních faktorů ovlivňující pracovní a tvůrčí aktivitu zaměstnanců.
- **Protiflukuační** funkcí se rozumí, že zaměstnanec, který se cítí na pracovišti dobře, neuvažuje o odchodu z podniku.
- **Propagační** funkci plní kvalitní péče o pracovníky, která pomáhá budovat image podniku.

Cílem péče o pracovníky je formování pozitivního vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Úroveň péče o pracovníky se odráží ve spokojenosti, motivaci i stabilizovanosti pracovníků a tím zvyšuje i výkonnost a efektivnost podniku. Péče o pracovníky má řadu důležitých funkcí a její úloha je nezastupitelná. Zaměstnavatel pečuje o své zaměstnance v celé řadě oblastí.

4.2 Oblasti péče o pracovníky

Spektrum oblastí péče o pracovníky je velmi široké. Některé oblasti jsou definovány zákony nebo vnitropodnikovými předpisy, jiné jsou dobrovolné a zaměstnavatel je poskytuje dle svého uvážení. Péče o pracovníky se v praxi poskytuje v řadě oblastí.

Při hodnocení **pracovního prostředí** patří k základním požadavkům dodržování předpisů a norem z hlediska bezpečnosti práce a hygienických podmínek. Jedná se např. o vhodné a dostatečné osvětlení, odhlučnění strojů, čistotu na pracovišti, snižování prašnosti, sociální zařízení v dostatečném množství a kvalitě, zajištění vhodného místa pro odpočinek v době přestávek v práci, zajištění pitného režimu pracovníků zvláště v provozu s vyšší teplotou. Řada podniků využívá odborníků v daných oblastech.

Závodní zdravotní péči je zaměstnavatel ze zákona 548/1991 Sb. o péči o zdravý lidu povinen zajistit pro své zaměstnance. Může tak činit smlouvou se

zdravotním zařízením, které mu tyto služby poskytuje. Jedná se především o preventivní péči v oblasti zdravotní péče, jako je vyhledávání zdravotních rizik spojených s pracovní činností.

Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je velmi důležitá. Zaměstnavatel musí dbát ochrany zdraví svých zaměstnanců a nesmí připustit, aby zaměstnanec vykonával práce, jejichž výkon by neodpovídal jeho zdravotní způsobilosti. Proto se musí zaměstnanec podrobit vstupní lékařské prohlídce, kde lékař stanovuje, zda je pracovník schopen výkonu dané činnosti a zda výkon této práce nebude ohrožovat jeho zdravotní stav. Dále je zaměstnavatel povinen proškolit pracovníka před nástupem na pracoviště a poté každoročně o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

Většina podniků v praxi pečuje o své pracovníky v oblasti **závodního stravování**. Zaměstnavatel nemá povinnost stravování zajišťovat, ale je povinen ze zákona zaměstnancům stravování umožnit. Péče v oblasti stravování patří mezi nejrozšířenější výhody nabízené zaměstnavatelem a je také pozitivně přijímána pracovníky. Zaměstnavatel může na stravování přispívat ve formě stravenek (zákony umožňují zařadit do daňově uznatelných nákladů 55% z ceny každé stravenky), nebo financováním vlastního stravovacího zařízení.

Doprava do zaměstnání je z hlediska zákona chápána jako osobní věc zaměstnance. V situaci, kdy firmy leží v místě nedostatečné dopravní obslužnosti, má možnosti, jak své zaměstnance v této oblasti podpořit:

- jedná se o úpravy jízdních řádů, vybudování zastávek ve spolupráci s dopravní společností dle potřeb svých pracovníků;
- zajišťování dopravy pomocí jiných dopravních společností;
- provozování dopravy vlastními silami;
- příspěvky na městskou hromadnou dopravu.

Péče o bydlení není dána zákonem, ale je velkým lákadlem pro nové pracovníky. Může se jednat o vlastní bytovou výstavbu (což je velmi finančně náročné), ale i pomoc při hledání bytu, pomoc při stěhování (zvláštní dovolená), různé druhy půjček za účelem bydlení, rekonstrukce, či pomoc při hledání podnájmu, provozování vlastní ubytovny, případně smluvní zajištění ubytovacích kapacit na veřejných ubytovnách apod. Tato oblast je velmi důležitá zvláště pro pracovníky, kteří se za prací stěhují z jiných oblastí.

Péče o kvalifikaci zaměstnanců je v zájmu zaměstnance i zaměstnavatele. Proto by měl podnik vytvářet podmínky a motivovat zaměstnance k dalšímu vzdělávání v souladu se zájmy podniku. Jedná se o organizaci, financování, poradenství v oblasti a podporu pracovníků při vzdělávání. Nejčastější formou jsou např. jazykové kurzy.

Další služby doplňují základní kategorie. Mezi další služby, které může poskytovat zaměstnavatel, lze zahrnout celou řadu výhod. V praxi se nejčastěji poskytují výhody v níže uvedených oblastech:

- **v oblasti pracovních podmínek** se jedná o vhodné úpravy pracovní doby, jako jsou úpravy délky a rozvržení pracovní doby, tzv. flexibilní režimy;
- **v oblasti sociální** se zaměstnavatel orientuje na péči o zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené; péči o důchodce; péči o děti zaměstnanců (dětské tábory, sportovní a kulturní akce); příspěvky na penzijní připojištění; příspěvky na důchodové pojištění; příspěvky na soukromé životní pojištění; příspěvky na kapitálové životní pojištění; příspěvky na investiční životní pojištění; hlídání dětí;
- **v oblasti péče o zdraví** se jedná o poradenství odborníků; finanční podporu během nemoci; krátké placené volno v prvních dnech nemoci; nadstandardní zdravotní péči; program prevence; bezplatné očkování proti chřipce; masáže, rehabilitační programy; plavecké permanentky;

- **v zájmové oblasti** jde o vytváření podmínek pro aktivní využívání volného času; organizace kulturních a sportovních aktivit pro zaměstnance; příspěvky na dovolenou, na sportovní aktivity;
- **v poradenské činnosti** se jedná o pomoc v právních záležitostech apod.;
- **pracovní pomůcky** poskytované i k soukromým účelům; automobily; mobilní telefony; přenosné počítače.

Jak je uvedeno, existuje celá škála možností péče o pracovníky. Zaměstnavatel musí pečlivě vybírat z dostupných možností podle daných podmínek a kritérií, tak aby poskytovaná péče plnila své cíle a náklady na ni byly efektivně vynaložené.

4.3 Podmínky a kritéria poskytování péče o pracovníky

Orientace podniků na efektivnost vede podniky k tomu, aby pozorně sledovaly ekonomickou návratnost výdajů a jejich přínos podniku. Proto se v praxi zdůrazňuje vazba odměn na výkon a výsledky podniku. Podnik zaměstnanecké výhody poskytuje vždy za určitým účelem. Při volbě výhod je třeba zvažovat cíle, kterých chceme dosáhnout:

- **pro stabilizaci pracovníků** jsou vhodné prvky vázané např. na odpracovanou dobu, jako jsou odměny, výhody po určitém počtu odpracovaných let, dlouhodobé spoření (příspěvky na penzijní připojištění), kdy pracovník výhody využívá až po delší době apod.;
- **pro motivaci k výkonu** jsou nejvhodnější odměny/ výhody vázané právě na daný výkon;
- **pro podporu kolegiálních vztahů** je vhodná podpora společenských akcí;
- **pro podporu vztahu s firmou** může zaměstnavatel využívat dárky předávané při osobních či firemních výročích;
- **snížení nemocnosti** napomáhá očkování, zdravotní a rehabilitační programy, nadstandardní lékařská péče, vitamíny a potravinové doplňky.

Důležitým kritériem je i úspora nákladů pro firmu. Řada zaměstnaneckých výhod nepodléhá odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Odvody se

počítají až na výjimky z příjmů, které souvisejí s výkonem zaměstnání (auto k soukromým účelům), naopak výhody, které souvisejí se zaměstnáním jako takovým, většinou zatížené nejsou (permanentka do bazénu). Některé benefity jsou zvýhodňované i daňově. To se týká například stravenek, příspěvků na penzijní připojištění, nebo na životní pojištění. S přijetím nového zákoníku práce od 1. 1. 2007, došlo k výrazným změnám v této oblasti. Jedná se o změny daňové, ale dále také nový zákoník práce: "...zaměstnavatelům nařizuje vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a to zejména vytvářením podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců"(Škubal, Cezdová, HR Fórum, 2006, č. 9, s. 10).

Podle Milana Bartáka ze společnosti PricewaterhouseCoopers úspěšné firmy vyhražují na zaměstnanecké výhody zhruba 4,4 % mzdových nákladů (Rysková, Salát, 2005). Firmy v České republice financují péči o pracovníky jednak z **fondu kulturních a sociálních potřeb**, který upravuje vyhláška Ministerstva financí č. 310/1995 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb, pokud se jedná o státní organizace (jejichž příjmy a výdaje jsou příjmy a výdaji státního rozpočtu), nebo v soukromém sektoru ze **sociálního fondu**. Fond kulturních a sociálních potřeb se tvoří základním přídělem ze zisku ve výši 2% ročního objemu mzdových nákladů a dalších přídělů. Z fondu lze čerpat na přesně určené účely (Foot, 2005, s. 323). Soukromý sektor není striktně omezen při čerpání prostředků ze sociálního fondu. Důležitou roli zde hrají kolektivní smlouvy, které upravují výši nákladů na péči o pracovníky, podmínky, rozsah a čerpání péče.

V praxi se výhody nabízejí nejčastěji dvěma způsoby: **podle zastávaných pozic** (manažerům, odborným pracovníkům se nabízejí počítače, automobily potřebné k práci), nebo **plošně** všem zaměstnancům (klasické výhody jako stravenky, dovolená navíc, podpora kulturních a sportovních akcí apod.).

Koubek (2000, s. 392) uvádí členění výhod pro zaměstnance v evropských zemích: výhody sociální povahy (důchody, životní pojištění, jesle, půjčky); výhody mající vztah k práci (stravování, výhodný prodej vlastních produktů); výhody spojené s postavením v organizaci (automobily pro vedoucí, telefon pro soukromé účely, oděv pro reprezentaci).

Velmi důležitá je informovanost zaměstnanců o možnostech poskytování zaměstnaneckých výhod. Nejefektivnější způsob je písemně a adresně zasláný informační dopis každému pracovníkovi. „Sítově orientované personální systémy, pro něž je charakteristický kontrolovaný a bezpečný přístup pracovníků k odpovídajícím a potřebným informacím, možnost samoobslužného přístupu, který posiluje pravomoci zaměstnanců v oblastech jako staffing (formování pracovní síly), vzdělávání a rozvoj, flexibilní výběr z nabídky zaměstnaneckých výhod (benefitů) a při dalších rozhodnutích, které ovlivňují jejich pracovní životy i v soukromí – hrají v programech na udržení pracovníků čím dál významnější roli.“ (Walker, 2003, s. 67).

Aby péče o pracovníka a zaměstnanecké výhody měli pozitivní dopad na motivaci, stabilitu a spokojenost pracovníka, musí organizace zjišťovat, jaké výhody zaměstnanci preferují (např. anketou, při rozhovorech se zaměstnanci apod.). Upřednostňované výhody zaměstnanců se liší podle pohlaví, věku, rodinného stavu zaměstnanců, bydlištěm, typem pracovní náplně apod.

Organizace často nabízejí výhody plošně, což je administrativně jednodušší, ale ne dostatečně účinné. Stále více firem respektuje přání zaměstnanců a nabízejí volitelný systém (kafetéria systém), kde si každý pracovník vybírá pro něj nejzajímavější položky, nebo bloky sám. Tento systém je administrativně náročnější. Personalisté využívají speciálních počítačových aplikací, které umožňují zaměstnanci přehledný výběr z nabídky, informaci o stavu účtu a pohodlné čerpání výhod. Poskytováním kompletních služeb v této

oblasti se zabývá řada firem např. Benefit Plus. Firma tedy může tyto služby zaměstnancům poskytovat vlastními silami nebo formou outsourcingu.

Při utváření nabídky výhod musí zaměstnavatel brát v úvahu řadu skutečností, které Koubek (2000, s. 393) rozděluje na skutečnosti **týkající se organizace, jako:**

- vztah hodnoty výhod k celkové hodnotě odměny pracovníků;
- celkové náklady na zaměstnanecké výhody;
- konkurenceschopnost výhod v porovnání s jinými organizacemi;
- úloha výhod v získávání, stabilizaci a motivování pracovníků;
- požadavky zákonů a kolektivních smluv;

a skutečnosti týkající se zaměstnanců:

- spravedlnost v přerozdělování;
- individuální potřeby, podmíněné věkem, vzděláním, pohlavím, apod.

Podle Griffese [Griffes, E. J. E. (ed.):Employee benefits. Programs, management, planning and control. Homewood, Dow Jones – Irwin 1983, s. 281- 282] a Koubka (2000, s. 393) má kafeteria systém řadu výhod:

- Podíl benefitů v celkové složce odměn se ve světě stále zvyšuje. Volitelný systém je úspornější a poskytuje větší možnost kontroly nákladů.
- Systém tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale zároveň i rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod a tím se stává pestřejším a přitažlivějším.
- Systém tím, že nutí zaměstnance, aby si zvolil preferovaný blok výhod, vede k větší informovanosti v této oblasti.
- Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné při získávání a stabilizaci pracovníků, ale pouze tehdy, dostane-li pracovník opravdu to, co potřebuje, jinak plýtvá organizace prostředky.
- Nabízí-li organizace výhody šité na míru, stává se přitažlivější pro potencionální i stávající pracovníky.

- Volitelný systém dává pracovníkovi příležitost si „rozhodnout o své odměně“, tím si dané volby i více váží, než při plošné nabídce.
- Lepší možnost kontroly nad rozdělováním a čerpáním výhod.

Existuje tedy celá řada kritérií, podle kterých musí každá společnost posoudit možnosti, rozsah, cíle a formu poskytování péče o své pracovníky. Ať už firma zvolí mezi plošným poskytováním výhod nebo systémem kafeteria, musí zohledňovat zájmy a potřeby svých zaměstnanců. Oblast péče o pracovníky se stává, stále významnější oblastí v personální práci, proto, aby firmy uspěly ve stále rostoucí konkurenci na trhu práce, musí této oblasti věnovat náležitou pozornost a hledat nové možnosti.

5 AS Media s.r.o.

5.1 Průzkum trhu v regionu

5.1.1 Analýza trhu práce v regionu

Region Plzeň – město měl v roce 2005 celkem 162 627 obyvatel, v produktivním věku 104 685 osob z toho 51 711 mužů a 52 974 žen. Míra nezaměstnanosti v roce 2005 činila 5,5 %, což je pod hodnotami celorepublikového průměru i Plzeňského kraje. Nízká míra nezaměstnanosti je zde již dlouhodobý jev, který nám ukazuje tabulka č. 1. Míra nezaměstnanosti v letech 2001 – 2006 na str. 60. Plzeň je významná průmyslová oblast, především ve strojírenství (Škoda Holding a.s.), ve zpracování dřeva a papíru, v elektrotechnice, v potravinářské a stavební výrobě. V rámci celé ČR má Plzeň nadprůměrnou ekonomickou výkonnost a mzdovou úroveň. Na trhu práce převažuje nabídka pomocných a nekvalifikovaných pracovníků, o kterou není mezi zaměstnavateli velký zájem (5 uchazečů na 1 volné místo). Naopak největší poptávka je po vyučených pracovnících (0,7 uchazeče na 1 volné místo). Tento trend je z důvodu stálého navyšování pracovních míst v dělnických profesích, dlouhodobý. Největší nabídka je pro obsluhy automatických montážních linek a pokladní, pro které se daří získávat pracovníky ze zahraničí. V roce 2005 pracovalo v Plzni s pracovním povolením celkem 1224 pracovníků z Ukrajiny, Moldavska, Japonska, Ruska a Číny. Velkou skupinu tvoří pracovníci ze Slovenska (Kellerová, 2006, s. 4, 17).

Region Plzeň – jih je oblast průmyslově zemědělská s převahou zemědělství. Počet obyvatel byl k 30. 9. 2005 dle ČSÚ 69 245, z toho 34 399 mužů a 34 846 žen (v roce 2001 pracujících 19 343 mužů a 15 149 žen). Okres se vyznačuje nepříznivou věkovou strukturou, nízkým přirozeným přírůstkem a vysokou migrací, přesto počet obyvatel roste, díky budování příměstských zón.

Nezaměstnanost v roce 2005 v okrese Plzeň – jih byla 4,7 %. V zemědělství je stálý nedostatek pracovních sil, především v živočišné výrobě i v profesích traktorista, opravář zemědělských strojů. Důvodem je zejména špatné pracovní prostředí, časné směny, nepřetržitý provoz. Tato volná místa jsou obsazována pracovníky ze zahraničí. Největší skupina nezaměstnaných je ve věku 20–34 a 50–54 let. Podle vzdělání je nejvíce uchazečů o zaměstnání bez vzdělání, se základním vzděláním a vyučených (Valentová, 2006, s. 3).

Charakteristikou regionu je nízká nezaměstnanost, dobré životní prostředí, nepříznivá demografická struktura, nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, málo rozvinutý průmysl, převažující zemědělský ráz, nedostatečná autobusová doprava, nedostatečná dopravní propojenost mezi místy uvnitř okresu.

Tabulka č. 1: Míra nezaměstnanosti v letech 2001 - 2006

Nezaměstnanost v %	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Plzeň město	7,4	7,8	7,6	6,2	5,5	5,0
Plzeň jih	4,8	5,3	5,3	4,9	4,7	3,9
Plzeňský kraj	5,8	6,2	6,1	6,1	5	5,8
Česká republika	8,9	9,8	10,3	9,5	8,9	7,4

Zdroj: mpsv

5.1.2 Významní zaměstnavatelé v regionu

Mezi významné zaměstnavatelé z Plzně, kteří ovlivňují trh práce v okrese Plzeň – jih patří: Škoda Holding a.s. k 31. 12. 2005 zaměstnávala 3235 pracovníků, Fakultní nemocnice (cca 3700 pracovníků), Západočeská univerzita v Plzni (cca 1900 pracovníků), Plzeňské městské dopravní podniky (cca 1050 zaměstnanců), Schneider – masokombinát Plzeň s.r.o. a Schneider – Group, a.s. zaměstnávají v současnosti cca 450 pracovníků a plánují nárůst v roce

2006 o dalších cca 200. Plzeňský Prazdroj a.s. (cca 2500 pracovníků), Panasonic AVC Networks Czech s.r.o. – výroba mono i stereo televizí s tradiční i plochou obrazovkou – neplánuje výrazné změny (cca 2500 pracovníků), Yazaki Wiring Technologies Czech s.r.o. – společný podnik německé firmy Siemens a japonské Yazaki Corporation (cca 2400 zaměstnanců) – neplánují v nejbližší době další navýšení, Borgers S spol.s r.o. je výrobcem textilních potahovin a výrobků (2074 zaměstnanců). Daikin Industries Czech Republic – nejvýznamnější výrobce klimatizačních jednotek v ČR plánují v roce 2006 navýšení z 870 na 980 pracovníků (Valentová, 2006, s. 10).

Mezi nejvýznamnější průmyslové zóny v Plzni patří Borská pole, v současnosti s celkovým počtem pracovních míst cca 7800 (41 společností). Do konce roku 2006 počítají investoři s navýšením o dalších cca 3 000 pracovních míst. Průmyslová zóna, která vzniká u Nýřan na severu od Plzně, by měla být se svými až 15 000 pracovními místy v budoucnu jedna z největších v kraji.

K zaměstnavatelům celorepublikového významu v regionu Plzeň-jih se řadí Lasselsberger a.s. Plzeň – průmysl stavební keramiky (cca 3470 pracovníků), Bohemia sekt a.s., Českomoravská vinařská a.s. Starý Plzenec. Mezi další významné zaměstnavatele regionu patří Psychiatrická léčebna Dobřany (1003 pracovníků), MD Elmont s.r.o., Chotěšov – elektrotechnický průmysl (cca 1250 zaměstnanců), Lear Corporation Czech s.r.o. Přeštice – výroba plastových výrobků (cca 580 pracovníků), AS Media s.r.o. (cca 600 pracovníků) a další. Významnou aktivitou je vznikající průmyslová zóna ve Stodě (firmy SWA s.r.o. – strojírenská výroba, Murr CZ s.r.o. – elektrovýroba) v současnosti zaměstnávající celkem cca 650 pracovníků. Nově vznikající průmyslovou zónou je zóna v Nepomuku, kde firma Pressol Tschechien s.r.o. počítá se zřízením cca 150 pracovních míst ve strojírenství. Také Dobřany plánují výstavbu průmyslové zóny, kde zatím firma Loma Systems s.r.o.

zaměstnává cca 50 pracovníků a další firmy jako GP TRADE s.r.o. strojírenská výroba zde plánují výstavbu svého provozu (Valentová, 2006, s. 7).

5.2 Charakteristika firmy AS Media s.r.o.

Firma AS Media s.r.o. je česká firma založená německou mateřskou obchodní společností. Firma AS Media s.r.o. působí na evropském i světovém trhu s velkým počtem zákazníků, proto z důvodu zachování anonymity byl její název pozměněn. Firma AS Media s.r.o. působí v České republice od roku 1996. Hlavní činností firmy je zpracování zásilek. V současné době zaměstnává cca 600 pracovníků v trvalém pracovním poměru. Dále zaměstnává ve svých provozovnách na sezónní práce cca 100 pracovníků na dohody o pracovní činnosti i dohody o provedení práce dalších 100 až 150 pracovníků na domácí práce. Organizační struktura je plochá s menším počtem stupňů řízení. Firma působí v Plzeňském regionu s nízkou mírou nezaměstnanosti a velkou, stále rostoucí nabídkou volných pracovních míst. Ve své činnosti je firma AS Media s.r.o. velmi úspěšná a získává stále větší trh. Tím roste i potřeba dalších kvalitních pracovních sil, které je obtížné v Plzeňském regionu získat a dlouhodobě udržet. Pracuje se ve dvou a třísměnném provozu i samotná práce ve výrobě patří mezi fyzicky náročnější. Od pracovníků se mimo jiné vyžaduje spolehlivost, kvalita a hlavně flexibilita. Jelikož firma stále expanduje, je problém získávání pracovníků jedním z klíčových témat, kterým se zabývá vedení společnosti, personalisté i řadoví vedoucí pracovníci.

5.3 Získávání a výběr pracovníků pro AS Media s.r.o.

Firma získává pracovníky na základě personálních plánů, které zpracovává na období jednoho až pěti let a podle aktuálních potřeb. Firma má detailně vypracované popisy pracovních míst a požadavky na jednotlivé kandidáty, které využívá při získávání pracovníků. Podle obsazované pozice a

aktuálního stavu vlastního personálu volí mezi vhodnými zdroji a nástroji při získávání pracovních sil.

5.3.1 Zdroje a metody získávání pracovníků firmy AS Media s.r.o.

Firma AS Media s.r.o. využívá pro zajišťování pracovníků především **vnitřní zdroje**, (nejčastěji pro obsazování vedoucích pozic), v případě nevhodných kandidátů na pracovní místa z vnitřních zdrojů, nebo jejich nedostatku se obrací firma na vnější **zdroje** (databáze uchazečů, nezaměstnané apod.). Velkou skupinu tvoří pracovníci z **doplňkových zdrojů**, hlavně studenti, zahraniční pracovníci a krátkodobí brigádníci pro práci v provozu, důchodci a ženy v domácnosti pro domácí práce.

Plzeňský region trpí již dlouhodobě nedostatkem pracovní síly, proto je zaměstnávání zahraničních pracovníků převážně ze Slovenska jedním z velmi důležitých zdrojů pracovníků, který firma AS Media s.r.o. také již řadu let využívá. Firma AS Media s.r.o. získává tyto pracovníky formou pronájmu od zprostředkovatelských agentur. Zahraniční pracovníky zaměstnává firma také v pracovním poměru, ale jedná se pouze o jednotlivce, kteří pracují ve firmě delší dobu. Jsou to pracovníci, kteří chtějí v České Republice zůstat a nepřijeli pouze za krátkodobým výdělkem. Další skupinou pracovníků jsou lidé ze států bývalého Sovětského svazu (Bělorusko, Ukrajina), ale i Mongolska.

Dalším velkým zdrojem pracovních sil, ať krátkodobých či dlouhodobých jsou střední a vysoké školy v Plzni. Vedle Západočeské univerzity a Lékařské fakulty je zde ještě Vysoká škola v Plzni o.p.s. a 3 vyšší odborné školy a cca 30 středních škol všech typů. Studenti se stávají pracovníky firmy, nebo přicházejí jako zaměstnanci personálních agentur na nepravděpodobnou výpomoc. Absolventi středních a vysokých škol nacházejí uplatnění u firmy AS Media s.r.o. převážně v administrativních pozicích.

K získávání pracovníků využívá řadu metod v závislosti na obsazované pozici:

- spolupráci s úřadem práce;
- databázi vlastních zájemců, kteří se u firmy sami hlásí;
- doporučení vlastními zaměstnanci;
- firma organizuje dny otevřených dveří;
- inzerce v tisku (Plzeňský deník, Inwest, Tip týden, MF Dnes, Hospodářské noviny, atd.);
- inzerce v televizi v regionálním vysílání (inzerce v rádiu neměla dostatečný ohlas, proto ji firma dále nevyužívá);
- inzerce v prostředcích hromadné dopravy (velmi úspěšný způsob naboru pro dělnické pozice);
- firma také přijímá zpět do pracovního poměru pracovníky, kteří u ní dříve pracovali a byli uvolněni;
- firma přijímá do pracovního poměru studenty, kteří dříve ve firmě pracovali na krátkodobých brigádách (samotný nábor prováděný na školách a učilištích nepřinášel pozitivní ohlas);
- firma inzeruje volná pracovní místa také na vlastních internetových stránkách, kde informuje o pracovních místech pro pracovníky do trvalého pracovního poměru, ale i o krátkodobých pracovních příležitostech a nabízí domácí práce; uchazeč zde může získat informace o pracovním místě, náplni práce, požadavcích na pracovníka a podmínkách pracovního poměru a může vyplnit vstupní dotazník, který odešle elektronicky přímo pracovníkovi personálního oddělení;
- firma využívá služeb personálních a zprostředkovatelských agentur.

Získáváním pracovních sil v regionu se zabývá řada firem. Personální agentury na trhu se dají rozdělit podle zaměření činnosti a rozsahu poskytovaných služeb do následujících skupin:

- Získávání krátkodobých pracovních sil na dohody o pracovní činnosti, krátkodobé pracovní poměry především v dělnických profesích, hlavně

studentů, žen na mateřské dovolené, nezaměstnaných (jestliže měsíční odměna nebo průměrná měsíční odměna nepřesáhne polovinu minimální mzdy) zajišťují např. Manpower, Start cz, Nabrigadu.cz, Kappa people, Praceihned, Cíl Plzeň, B.F. Kontakt Plzeň, Job Centrum.

- Získávání pracovníků na dělnické pozice převážně ze zahraničí, ze zemí jako Slovensko, Ukrajina, země bývalého Sovětského svazu apod. zajišťuje Cíl Plzeň, Kappa people.
- Získávání pracovníků pro administrativní a manažerské pozice je specializací firem např. Hofmann Wizard , Adecco, Manpower, Perseus, Fabio.

Některé pracovní agentury nabízejí kompletní servis: nábor, výběr, zapracování pod hlavičkou personální agentury, headhunting, což znamená získávání a výběr konkrétních pracovníků přímým oslovením od jiných firem. Takto získávání jsou většinou vysocí manažeři a specialisté. Nábor zde provádí i řada personálních agentur z jiných regionů např. Consent – Human Resources Consultin . Náklady na zprostředkování pracovníka se pohybují v rámci 2–3 měsíčních platů. Při výběru agentury je třeba vzít v úvahu další podmínky a garance, které firmy za zprostředkované pracovníky nabízejí. Předností pracovních agentur je využití jejich know-how, databáze klientů, znalostí trhu práce a úspora času vlastních pracovníků.

K vyhodnocování úspěšnosti zvolených metod zpracovává firma analýzy úspěšnosti náboru a hledá stále nové možnosti získávání pracovníků. Sleduje i finanční stránku náboru a hledá nejvhodnější metody náboru. Je přístupná i novým dodavatelům, kteří splňují zákonné podmínky.

5.3.2 Výběr pracovníků AS Media s.r.o.

Výběr pracovníků je ve firmě považován za velmi důležitý proces, kterému je věnována náležitá pozornost. Zahrnuje třídění nabídek, pohovory s uchazečem, testování a výběr kandidáta, případně jeho přijetí do pracovního

poměru. Organizace na základě svých požadavků, které vyplývají z plánu pracovníků, z popisu pracovního místa, z pracovních podmínek, z konkrétních požadavků vedoucího oddělení do kterého je pracovník přijímán, vybírá nejvhodnějšího kandidáta. Výběr je prováděn podle stanovených kritérií bez známek diskriminace. Kandidáti jsou informováni o průběhu řízení, počtu kol i metod výběru a časovém harmonogramu.

Výběr pracovníka provádí vyškolený pracovník personálního oddělení spolu s vedoucím oddělení, do kterého je pracovník přijímán. Pracovník personálního oddělení provádí na základě stanovených kritérií třídění žádostí, kontaktuje vybraného kandidáta a doplňuje potřebné údaje a dojednává osobní pohovor. Osobního pohovoru se účastní vedoucí pracovník a personalista, jedná-li se o manažerskou pozici je ve druhém kole pohovorů přítomen i vyšší nadřízený. Úkolem personalisty je připravit všechny potřebné podklady o kandidátech, testy a formuláře apod., zajistit vhodné prostory pro nerušený průběh pohovoru, informovat kandidáta o firmě, o průběhu řízení, o pracovních podmínkách. Vedoucí pracovník informuje kandidáta o pracovní náplni a požadavcích na pracovní místo. V závislosti na obsazované pozici se volí počet kol a metody výběru.

Při obsazování dělnických pozic firma AS Media s.r.o. používá metody výběru: analýza životopisných údajů, rozhovor (částečně strukturovaný), doporučení, zdravotní prohlídka. Hlavní metody výběru při získávání pracovníků na administrativní, pozice specialistů a vedoucí pozice jsou: analýza životopisných údajů, rozhovor (částečně strukturovaný, většinou dvě kola), jazykový test, Wechslerův test IQ, grafologický rozbor (zaměřený na vhodnost kandidáta pro danou pozici vyhodnocovaný psychologem), případně jiné odborné testy (např. z oblasti účetnictví). Při výběru vrcholových managerů firma kromě výše uvedených metod využívá testování kandidátů poradenskou firmou v assessment centru.

Vybraného kandidáta, informuje pracovník personálního oddělení telefonicky a zároveň mu (kromě dělnických pozic) zasílá písemnou nabídku zaměstnání s termínem nástupu, krátkou charakteristikou pracovního místa, s platovými podmínkami, informacemi o zkušební době apod. a dojedná s ním termín podpisu pracovní smlouvy. Ostatní kandidáty personalista informuje o výsledcích řízení. Informace o kandidátech, kteří neuspěli, ale mohou být vhodnými pracovníky na jiné pozice, firma s jejich souhlasem vede v evidenci. V případě dalšího výběru personalista vhodné kandidáty kontaktuje.

Před podpisem pracovní smlouvy pracovník předkládá požadované dokumenty jako osobní dotazník, potvrzení o zdravotní prohlídce, občanský průkaz, daňové prohlášení, zápočtový list z předchozího zaměstnání, doklady o odborné způsobilosti, apod. Zaměstnavatel pracovníka seznámí s vnitřními předpisy, mzdovou směrnicí, pracovním řádem, bezpečnostními předpisy apod.

Pro všechny pracovníky kromě dělnických pozic je vypracován plán orientace (vstupního školení), kde je uvedeno: jméno pracovníka, jeho přímý nadřízený, jeho „partner“, který pracovníka provází a informuje o formálních i neformálních záležitostech, pracovní pozice nového pracovníka, termín školení, pracoviště, kde bude školení probíhat, jména školitelů, cíle, oblasti a rozsah školení.

Pracovník by měl být zařazen na své pracovní místo až po absolvování školení. Je třeba říci, že této oblasti není věnována dostatečná pozornost a správný průběh adaptačního procesu je podceňován. Noví pracovníci často nastupují po termínu a tlak zaměstnavatele je zapojit co nejdříve do pracovního procesu je větší, než snaha o kvalitní průběh adaptace. Proto jsou často noví pracovníci zařazováni na pracoviště hned po nástupu a vstupní školení probíhá v průběhu činnosti, podle potřeb pracoviště. Adaptaci pracovníků není věnována potřebná pozornost. U pracovníků na dělnických pozicích je vstupní školení prováděno velmi povrchně. Po ukončení vstupního školení chybí také

zpětná vazba, kdy by vedoucí, případně personální oddělení získalo informace, jak adaptační proces probíhá.

Personální oddělení předává pracovníkovi při nástupu do pracovního poměru manuál „Klíč pro zaměstnance“, kde jsou uvedeny základní informace jako: informace o společnosti, o firemních cílech, hodnotách, požadavcích na pracovníka, důležité kontakty, telefonní čísla, informace o pracovní době, o možnostech dopravy do zaměstnání, informace o možnostech stravování a poskytování stravenek, o poskytování sociálních služeb, o poskytování dovolené na zotavenou, o závodní zdravotní péči, o hlášení pracovních úrazů, o možnostech další spolupráce se zaměstnavatelem apod. Klíč pro zaměstnance je předáván v písemné podobě všem nově příchozím zaměstnancům pro jejich snazší orientaci a adaptaci ve firmě. Nedostatečná adaptace pracovníků ve firmě je jedním z důvodů fluktuace pracovníků AS Media s.r.o.

5.4 Fluktuace pracovníků AS Media s.r.o.

Fluktuace pracovníků je velkým problémem firmy AS Media s.r.o. Průměrná fluktuace pracovníků firmy AS Media s.r.o. byla v posledních letech až 30 %. Nejvyšší procento fluktuace 38 % tvořili pracovníci na dělnických pozicích. Vysoké procento fluktuace způsobuje prakticky trvalý nedostatek kvalitní pracovní síly. Tito chybějící pracovníci jsou nahrazováni krátkodobými pracovníky, kteří jsou schopni práci vykonávat (studenti, zahraniční pracovníci). Přestože práce není náročná na zapracování, výkon u krátkodobých pracovníků neodpovídá výkonu zapracovaného člověka.

Dalším negativním důsledkem vyšší fluktuace jsou náklady na nábor nových pracovníků, náklady na zprostředkování krátkodobých pracovníků, náklady na personalisty, kteří se věnují náboru, výběru, přijímání, ukončování pracovních poměrů, apod. Vysoká fluktuace přináší problémy také při organizaci práce, plánování výroby. V důsledku nedostatku pracovníků, musejí

stávající pracovníci pracovat přesčas, o sobotních i nedělních směnách, čímž je na ně vyvíjen tlak a jejich nespokojenost roste. Fluktuace tím působí velmi negativně i na sociální klima a motivaci ostatních pracovníků.

Firma analyzuje ukončení pracovních poměrů ze strany zaměstnance. Zkoumá důvody odchodů svých zaměstnanců, ale i délku pracovního poměru, či zda došlo k ukončení již ve zkušební době. Pro zjišťování potřebných údajů používá firma písemný dotazník, který předává pracovníkovi personalista při vyřizování ukončení pracovního poměru. Důvody uvedené pracovníkem s ním také personalista konzultuje a snaží se zjistit pravdivost uvedeného důvodu. Pracovník vybírá z uvedených možností: zdravotní důvody, problémy s dopravou do zaměstnání, finanční důvody, mezilidské vztahy, organizace práce, osobní důvody.

Nejčastěji uváděným důvodem pro ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance na dělnických pozicích v třísměnném provozu byla organizace práce 38 %, osobní důvody 31 %, a problémy s dopravou do zaměstnání 25 % a mezilidské vztahy byly důvodem odchodu u 6 % případů. V provozu s dvousměnným režimem a 95 % podílem žen na dělnických pozicích bylo zjištěno, že hlavním důvodem k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance byly zdravotní důvody v 41%, v 16% mezilidské vztahy, finanční důvody 13%, 10 % uvádělo problémy s dopravou, 10 % z důvodů organizace práce a 10 % tvořily osobní důvody pracovníků.

Fluktuace pracovníků v administrativních a vedoucích pozicích odpovídá podprůměrným hodnotám (4,5 %), vyjma oddělení přípravy zakázek, kde se fluktuace pohybuje dlouhodobě kolem 23%. Mezi hlavní důvody odchodů pracovníků oddělení přípravy zakázek patří minimální možnost kariérového postupu, nedostatečné finanční ohodnocení, pracovní prostředí, mezilidské vztahy. V oddělení byl vypracován externí firmou organizační audit, který

doporučuje systematické změny v oblasti řízení a v oblasti optimalizace procesů.

Zaměstnavatel se snaží o zmírnění důvodů odchodů svých pracovníků. Vyhodnocuje podněty zaměstnanců a hledá cesty k řešení problémů. Pro snižování fluktuace pracovníků firma vytváří motivační a stabilizační programy.

5.5 Motivace pracovníků AS Media s.r.o.

Strategie motivace pracovníků vychází z kombinace teorie instrumentality (lidé pracují pouze pro peníze), teorie zaměřené na potřeby (utváření podmínek pro uspokojování potřeb) a teorie stanovování cílů (vliv záměru pracovní činnosti – cíle na jednání a pracovní výkon). Motivační nástroje, které firmy využívá, můžeme rozdělit na materiální a nemateriální.

Do skupiny materiálních motivačních činitelů, které motivují pracovníka k výkonu, patří osobní ohodnocení, prémie, odměny. Podmínky odměňování pracovníků stanovuje mzdová směrnice, která definuje systém odměňování pro každou pracovní pozici ve firmě, je platná vždy pro obchodní rok. Každý pracovník je při nástupu do pracovního poměru se systémem hodnocení a odměňování seznámen.

Odměna pracovníka v trvalém pracovním poměru je tvořena: základní mzdou, která se odvíjí od zastávané pracovní pozice, osobním ohodnocením, které získává pracovník po zkušební době a na základě pravidelného půlročního hodnocení pracovního výkonu a prémieovou složku, která je u výrobních pracovníků vyplácena měsíčně v závislosti na výkonnosti provozu v daném měsíci (pracovník je denně informován o stavu výkonnosti provozu k plánu a o dosaženém procentu prémie, tak aby mohl denní výkonnost hodnotit), u ostatních pracovníků je vyplácena prémie jednou ročně na základě splnění podmínek pro daný obchodní rok (výkonnost, celkový výkon, náklady,

apod.). Osobní hodnocení a prémie mají motivační charakter, informují pracovníka o jeho úspěchu či neúspěchu ve vykonávané činnosti.

Firma využívá jednorázovou motivaci také ve formě mimořádných odměn např. za zlepšovací návrh, mimořádný výkon apod. Finanční motivaci používá firma převážně v pozitivní, ale i v negativní podobě, například při přestupku, nebo porušení pracovní kázně pracovníkům snižuje, nebo odebírání osobní ohodnocení.

Mezi nemateriální motivační činitele, kterými se firma snaží ovlivňovat motivaci svých pracovníků, patří:

- Vlastnosti práce a pracovního prostředí jsou chápány jako důležitý prvek. Práce v pásové výrobě je fyzicky náročná, často velmi jednotvárná a nelze ji nějak významně obohatit, proto se firma snaží ve spolupráci s poradenskou firmou vytvořit ty nejlepší podmínky pro výkon dané práce, zaváděním pomůcek, bezpečnostních opatření, zajištěním co nejlepších hygienických (snižování prašnosti, snižování hluchosti, termoregulace, ventilace, podávání nápojů apod.) a sociálních podmínek (budování a modernizace sociálních zařízení, šaten) , střídání pracovníků na jednotlivých pracovištích apod. Práce na ostatních pracovištích je různorodá, náročná, často s velkou mírou odpovědnosti, ale ne vždy dostává pracovník dostatečnou zpětnou vazbu o výsledcích své práce.
- Pracovní doba je stanovena pro všechny zaměstnance na 37,5 hod. týdně. V závislosti na pracovním místě, se pracuje ve dvousměnném a třisměnném režimu. Administrativní, odborní a vedoucí pracovníci mají pružnou pracovní dobu, která částečně umožňuje pracovníkům volit začátek a konec pracovní doby podle svých osobních potřeb. Firma nabízí krátkodobé pracovní režimy na nepravidelnou výpomoc a domácí práce (na dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti), ale prakticky nevyužívá částečné pracovní úvazky.
- Kariérový růst a postup pracovníků je omezen plochou organizační struktura firmy s malým počtem stupňů řízení. Firma však neustále expanduje, a tak

vznikají nové pracovní příležitosti. Při obsazování vedoucích pozic hledá firma nejprve ve vlastních řadách, ale i přesto jsou možnosti kariérového růstu pracovníků omezené.

- Firma podporuje zvyšování kvalifikace svých pracovníků a podílí se na něm. Organizuje pravidelná školení, jazykové vzdělávání, pro vybrané pracovníky zpracovává plány vzdělávání apod. V poslední době se zaměřila na oblast vzdělávání vedoucích pracovníků.
- Důležitým prvkem, který významně ovlivňuje motivaci pracovníků je pravidelné hodnocení, probíhá po zkušební době a poté každých šest měsíců trvání pracovního poměru. Vedoucí hodnotí pracovníka podle stanovených kritérií jako je množství práce, kvalita, spolehlivost, pečlivost, nasazení a seznamuje pracovníka s výsledky hodnocení. Rozhovor by měl obsahovat zhodnocení výkonu, formulovat oblasti zlepšení výkonu, hledat rezervy a možnosti pro pracovníka, umožnit pracovníkovi vyslovit se k výsledkům hodnocení. Cílem rozhovoru je důležitá výměna informací a také zlepšení komunikace mezi pracovníkem a vedoucím. Hodnotícím pohovorům však není v řadě případů věnována potřebná pozornost. Vedoucí pracovníka hodnotí, ale často ho seznamuje pouze s výsledky hodnocení a pracovník nemá příliš možnost se k hodnocení vyjádřit. Často se pracovník ani nedozví, v jaké oblasti je úspěšný a kde vidí vedoucí jeho rezervy. Pracovníkům tak chybí zpětná vazba, uznání, informace o tom co se od něj očekává, což působí velmi negativně na motivaci pracovníků.
- Firma organizuje dvakrát ročně setkání všech pracovníků s vedením společnosti, kde je podrobně informuje o dosažených výsledcích, firemních úspěších či neúspěších, aktuálních tématech, o perspektivách firmy, nových záměrech a stanovených cílech na další období. Vedení firmy i pracovníci chápou toto setkání jako velmi důležitý prvek v motivaci a stabilizaci svých pracovníků.

5.6 Nástroje stabilizace a péče o pracovníky firmy AS Media s.r.o.

Firma v posledních letech oblasti stabilizace a péče o pracovníky věnuje velkou pozornost. Věnuje se nejen svým stávajícím pracovníkům, ale působí také na zvyšování své atraktivity jako zaměstnavatele na vnějším trhu. Angažuje se v sociálních, kulturních a sportovních aktivitách (přispívá základním a mateřským školám na nákup pomůcek, přispívá na zájmovou činnost dětí i dospělých v místních zájmových organizacích, sponzoruje kulturní akce apod.)

- V oblasti péče o své pracovníky se zaměřila na následující oblasti:
- Pracovní prostředí je oblast, které je věnována velká pozornost, také v souvislosti s výstavbou nových prostor se klade velký důraz na plnění všech zákonných norem a předpisů.
- Závodní zdravotní péči firma zajišťuje prostřednictvím svého závodního lékaře. Poskytuje zaměstnancům zdarma zdravotní prohlídky, nabízí lékařské poradenství, nabízí zdarma očkování proti chřipce nebo vitamínové balíčky, umožňuje vlastním zaměstnancům nákup léků v smluvních lékárnách se slevou. Pro vybrané ohrožené skupiny pracovníků zajišťuje zdravotní rehabilitace.
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je další důležitou oblastí, kde se firma snaží vytvořit co nejlepší podmínky svým zaměstnancům. Firma ve spolupráci s odbornou poradenskou firmou pravidelně vyhledává, vyhodnocuje a odstraňuje rizika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Firma eviduje a analyzuje podrobně všechny pracovní úrazy a snaží se jim v co nejvyšší míře předcházet.
- Stravování pracovníků firmy je zajišťováno provozem kantýny na pracovišti, kam jsou dováženy tři druhy teplých jídel smluvním dodavatelem. V prostorách jídelny jsou umístěny nápojové a jídelní automaty, které jsou k dispozici po celý den. Zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na stravování formou stravenek. V letních měsících je zajištěn pitný režim pro všechny pracovníky.

- V oblasti dopravy pracovníků do zaměstnání se firma angažuje velkou měrou, finančně, ale i organizačně. Zajišťuje dopravu pracovníků autobusy pomocí dopravních společností na všechny pracovní směny, z různých, i hůře dostupných oblastí. Dále přispívá na dopravu zaměstnancům, kteří nemohou využívat hromadnou dopravu. Ve svých areálech zajišťuje firma zdarma parkovací místa pro kola, motocykly a osobních automobily.
- Zaměstnavatel se angažuje při zajišťování ubytování svých pracovníků, v rámci možnosti spolupracuje s ubytovacími zařízeními, hledá volné kapacity v okolí apod.
- Péče o kvalifikaci pracovníků viz Motivační nástroje
- Další oblasti
- Všem pracovníkům náleží 5 týdnů dovolené na zotavenou. Firma uzavírá pracovní poměry pouze na dobu neurčitou. Firma zavedla program věrnostních a jubilejních odměn, které mají stabilizační charakter. Pracovníkům náleží finanční odměna po 5,10,25,40 odpracovaných letech u firmy. Při významných rodinných a osobních událostech, jako je svatba, narození dítěte, životní jubilea a odchod do důchodu uděluje firma odměnu a předává věcný dar pracovníkovi. Firma dále poskytuje pracovníkům příspěvek na penzijní připojištění. Svým zaměstnancům firma poskytuje poradenskou, právní i finanční pomoc v složitých životních situacích.
- U příležitosti vánočních svátků dostávají všichni pracovníci vánoční dárek s blahopřáním. Firma každoročně pořádá slavnostní večer pro své zaměstnance s kulturním programem.

Firma využívá celé řady motivačních i stabilizačních nástrojů. Při výběru jednotlivých prostředků se řídí požadavky svých pracovníků, které získává na základě dotazníků. Pro stabilizaci a motivaci využívá firma velkou část zákonných možností a řadu nástrojů i nad rámec zákonných povinností zaměstnavatele. Řada významných stabilizačních nástrojů (věrnostní odměny, penzijní připojištění apod.) byla zavedena v posledních letech, proto se ještě stabilizační dopad plně neprojevil v praxi. Firma dále hledá nové možnosti a

podněty pro stabilizaci a motivaci svých pracovníků, protože si uvědomuje význam této oblasti pro plnění svých cílů a úspěch organizace.

6 Závěr

Získávání, výběr a stabilizace pracovníků patří mezi nejdůležitější oblasti v personální činnosti organizace. Úspěch firmy v této oblasti závisí na vnitřních i vnějších podmínkách. Charakter vnějšího trhu výrazně ovlivňuje získávání a stabilizaci pracovníků. Aby firma byla úspěšná v této oblasti, musí sledovat změny na vnějším trhu, přizpůsobovat svoji personální strategii daným podmínkám a současně využívat všechny dostupné zdroje a hledat stále nové možnosti při získávání svých pracovníků. Orientace na zahraničních pracovních trzích se ukazuje být velkou výhodou. Plzeňský region se vyznačuje dlouhodobě nižší mírou nezaměstnanosti, což způsobuje místním zaměstnavatelům problémy se zajišťováním kvalitních pracovníků. Počet investorů na západě Čech roste a roste tím i zájem o pracovní sílu. Místní populace podle dlouhodobých statistik stárne. Mladší nastupující generace není tak početná, aby mohla poptávku po pracovní síle pokrýt. Je třeba využívat všech dostupných zdrojů pracovní síly a počítat s tímto jevem i v dlouhodobých horizontech. Průměrná vzdálenost dojíždějících do zaměstnání je cca 20 km. Velká část pracovníků dojíždí vlastními dopravními prostředky a jen menší část využívá hromadnou dopravu. Zvětšení spádové oblasti zavedením nových spojů do vzdálenějších míst není v současné době pro potenciální pracovníky zajímavé. Nejdůležitějším zdrojem pracovních sil tedy zůstává Plzeň a blízké okolí. Pro obsazování volných pracovních pozic firma AS Media s.r.o. využívá vnitřní, vnější i doplňkové zdroje a s ohledem na rostoucí potřeby stále hledá další možnosti a kapacity. Neopomenutelným a velkým zdrojem pracovní síly v regionu jsou zahraniční pracovníci. Pro tyto pracovníky je třeba vytvořit určité podmínky. Nejdůležitější podmínkou je zajištění vhodného ubytování. V první fázi je důležité mapovat možnosti ubytování v okolí (např. v soukromí, ubytovny), ale z dlouhodobého hlediska by mohlo přijít v úvahu i budování vlastních ubytovacích kapacit. Jednu z největších skupin tvoří v současnosti pracovníci ze Slovenska. Objevují se však i takové signály, že firmy, které zaměstnávaly na Plzeňsku velké množství slovenských pracovníků, část své

výroby stěhují přímo na Slovensko. Jelikož nezaměstnanost na Slovensku klesá (aktuálně 16.11.06 9,2 %), je třeba do budoucna předpokládat, že i zájem ze strany slovenských pracovníků bude opadat. Doporučuji zkoumat možnosti získávání pracovníků v dalších oblastech např. Čína apod. Jedná se však o kultury značně odlišné, proto je potřeba takovýmto krokům věnovat náležitou pozornost a přípravu (zmapování možností, navázání kontaktů s velvyslanectvími, výuka českého jazyka apod.) a počítat s časovou náročností na realizaci.

Získávání pracovníků probíhá ve třech fázích. Podle požadavků, jako jsou personální plány a aktuální potřeby firma oslovuje potencionální uchazeče a na základě toho vybírá nejvhodnější uchazeče. Firma As Media s.r.o. využívá prakticky všechny dostupné metody získávání pracovníků. K získávání pracovníků firma využívá i medium, které nabývá nejvíce na významu, a tím je internet. Ve spolupráci se školskými a vzdělávacími zařízeními jsou ještě určité rezervy. Například dlouhodobá spolupráce se školami, učilišti by mohla nalákat pracovníky do technických oborů jako např. elektrikář, mechanik apod. Vhodným způsobem k získávání těchto odborníků by mohlo být přijímání studentů či učňů na odbornou praxi.

Výběr a přijímání pracovníků jsou důležité procesy, které ve svém důsledku velmi významně ovlivňují úspěšnost, výkon i stabilizaci pracovníků a tím i úspěšnost firmy. Existuje řada metod výběru pracovníků. Volba vhodné kombinace těchto metod je ovlivněna více faktory. Při výběru dbáme na to, že nevybíráme nejlepšího, ale nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici a také s ohledem na budoucnost. Důležitým bodem v této oblasti je dodržování zákonných předpisů, především v oblasti jakékoliv diskriminace. Výběr a přijímání pracovníků firmy AS Media s.r.o. je oblastí, kde nejsou patrné větší rezervy. Firma uchazeče vybírá vlastními silami, ale využívá i externí odborníky, se kterými úzce spolupracuje. Užívané metody výběru jsou vhodné pro dané pozice. Přijímací proces splňuje dané požadavky i zákonné předpisy.

Proces adaptace je velmi důležitý při stabilizaci, motivaci pracovníků i snižování fluktuace. Základním předpokladem úspěchu vybraného pracovníka v pracovní činnosti je sjednocení cílů a hodnot vlastních s cíli organizace. Je velmi důležité, jaké informace získá pracovník o firmě, firemní kultuře, požadavcích a hodnotách organizace. Úspěšný průběh procesu adaptace ovlivňuje řada vlivů, proto je velmi důležité ze strany zaměstnavatele aktivně sledovat průběh adaptačního procesu u jednotlivých pracovníků, tak aby mohl včas ovlivnit jeho případné nedostatky a zabránit tak případnému odchodu pracovníka. V procesu adaptace využívá firma AS Media s.r.o. Patronský systém koncepčně odpovídající požadavkům. Realizace tohoto systému v praxi je však dosti problémová. Není ji věnována dostatečná pozornost a důležitost ze strany vedoucích pracovníků. Z důvodu nedostatku času probíhá zaškolování a seznamování pracovníka již při výkonu práce. Největší důležitost je kladena na výkon pracovníka od prvního dne. Myslím, že by pomohlo, kdyby vedoucí pracovníci měli prostor pro zapracování, u dělníků alespoň první den pracovního poměru, který by mohli věnovat seznámení s předpisy, s provozem i samotnou prací. Na ostatních pracovištích je třeba počítat s delší časovou rezervou. Vedoucí pracovníci by měli být seznámeni s důležitostí a významem procesu adaptace pro stabilizaci svých pracovníků. Chybějícím prvkem je i zpětná vazba po ukončení adaptace na vedoucího pracovníka i personální oddělení.

Stabilizace pracovníků je aktuálním a složitým problémem, se kterým se potýká řada firem. Fluktuace pracovníků je velmi nákladná a působí negativně i na morálku a motivaci ostatních pracovníků, proto je v zájmu každého zaměstnavatele udržovat a stabilizovat kvalitní a motivované pracovníky. Podniky v této oblasti podnikají řadu kroků. Analyzují potřeby svých pracovníků a vytvářejí stabilizační a motivační programy. Stabilizovaný pracovník však neznamená i výkonný pracovník, proto nemohou být tyto programy totožné. Stabilizace vede k udržení kvalitních pracovníků a motivace podněcuje

pracovníky k výkonu. Teorií motivace se zabývá řada autorů, v praxi se nejčastěji využívá Maslowova, Herzbergova a teorie XY.

Stabilizaci pracovníků chápe firma AS Media s.r.o. jako aktuální a dlouhodobý problém. Kroky, které v této oblasti postupuje, jsou velmi pozitivní. Firma AS Media s.r.o. je v silné konkurenci s velkým množstvím zaměstnavatelů, pracuje na zvýšení své atraktivity jako zaměstnavatele na vnějším trhu a současně zlepšuje podmínky pro stávající pracovníky a hledá v této oblasti stále nové cesty. Zaváděním moderních technologií se firma podílí na snižování fyzické náročnosti samotné práce. V oblasti pracovních režimů se potýká s dlouhodobým problémem třisměnného pracovního režimu s výkyvy nepravidelných sobotních či nedělních směn a období s menším objemem zakázek. Jednou z variant by mohlo být vytvoření různých modelů nepravidelné pracovní doby. Změna pracovního režimu by měla pozitivní vliv na snížení počtu přesčasových hodin, tím na zlepšení pracovních podmínek, avšak i na snížení reálného výdělku pracovníků, častější práce o víkendu, volné dny v týdnu apod. Je řada faktorů, které by tuto změnu ovlivnilo, v neposlední řadě i zákonné předpisy České republiky.

Využití flexibilních pracovních režimů a získání kapacit nabízí také spolupráce s matkami na rodičovské dovolené. Tato skupina zaměstnanců početně stále roste a její velkou výhodou je, že se jedná o zapracované kvalitní pracovníky (v současnosti jde o cca šedesát pracovník). Matky uvítají finanční efekt i kontakt s kolektivem, posílí se vztah se zaměstnavatelem a pracovnice neztrácí svoji kvalifikaci. Tento trend podporuje i současná legislativa, která umožňuje rodiči pečujícímu o dítě přivýdělek. Tento zdroj pracovní síly však v praxi využívá stále jen velmi malý počet zaměstnavatelů.

Důležitý bod ve stabilizaci a motivaci pracovníků firmy AS Media s.r.o. vidím ve zlepšení oboustranné komunikace mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Pracovníkům často chybějí potřebné informace, což se odráží v špatně řízeném

adaptačním procesu, při hodnocení i v každodenní praxi. Zaměstnavateli zpětně chybí informace o spokojenosti či důvodech nespokojenosti pracovníků, o pravých motivátorech jednotlivých pracovníků apod. Jednou z cest je vzdělávání vedoucích pracovníků v komunikačních dovednostech. Vztahy a postoje vedoucích pracovníků k firmě významně ovlivňují motivaci a postoje ostatních pracovníků, a proto by firma měla těmto lidem věnovat náležitou pozornost a péči. Nejen v oblastech vzdělávání, poradenství, ale i v oblasti odměňování.

Pro snižování fluktuace je nezbytně nutné průběžně analyzovat všechny odchody, hledat příčiny, otevřeně o problému hovořit, řešit příčiny a cíleně těmto projevům předcházet. Firma by neměla zapomínat ani na pracovníky, kteří již organizaci dříve na svoji žádost opustili. Na základě nabídky volného místa by mohla zaměstnance získat zpět, což se může stát pro ostatní motivujícím příkladem.

7 Soupis bibliografických citací:

1. ADAIR, J. 2004. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing 2004. s. 25.
ISBN 80 – 86851-00-1.
2. ACTA OECONOMICA PRAGENSIA – vědecký sborník VŠE v Praze, Řízení lidských zdrojů v ČR a jeho integrace do vytvářejícího se evropského modelu řízení lidských zdrojů. Patočka, J. 2000, číslo 4., ročník 8.,s.80,265,268,269.
ISSN 0572-3043.
3. ARMSTRONG, M. 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s. 2002,s.160, 178, 340,353,743,744.
ISBN 80-247-0469-2.
4. BEDRNOVÁ, E., Nový, I. 1994. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: nakladatelství Prospektrum 1994, s. 183, 272,273,274.
ISBN 80-7175-010-7.
5. BĚLOHLÁVEK, F. 2000. Jak řídit a vést lidi. Brno : Computer Press 2000, s. 42. ISBN 80-7226-308-0.
6. BITZER, B. 1995. Fehlzeiten als Chance. Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995, S13.
ISBN 3-8169-1191-9.
7. BRANHAM, L. 2004. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press 2004, s. 1,9,10,11,13,191,193.
ISBN 80-251-0223-7.
8. BROŽ, I. 2004. Lidé ve firmě. Praha : Linde nakladatelství s.r.o. 2004, s.17.
ISBN 80-86131-51-3.

9. CLEGG,B., BIRCH, P. 2004. Intenzivní kurz vedení lidí. Brno: Computer Press 2004, s. 10.
ISBN 80-251-0356-0.
10. DOKTOROVÁ, B. 2000. Základy personalistiky. Praha: FF UK Katedra andragogiky a personálního řízení 2000, s. 43,136.
11. DOKTOROVÁ, B. 2001. Sociální politika podniku. Praha: FF UK Katedra andragogiky a personálního řízení 2001, s. 4 – 6.
12. DRUCKER, P., F. 1992. Efektivní vedoucí. Praha: Management Press 1992 s. 65, 69, 71.
ISBN 80-85603-02-0.
13. FOOT, M., HOOK, C. 2005. Personalistika. Brno: Computer Press 2005 s. 323
ISBN 80-7226-515-6.
14. HRONÍK, F. 1999. Jak se nespálit při výběru pracovníků. Brno: Computer Press 1999, s. 14,15,92,212, 288,289,290.
ISBN 80-7226-161-4.
15. KAHLE, B., STÝBLO, J. 1996. Praktická personalistika. Praha: Pragoeduca 1996, s. 245.
ISBN 80-85856-37-9
16. KELLEROVÁ, J., 2006. Zpráva Úřadu práce Plzeň – město o situaci na trhu práce za rok 2005, s. 4,17.

17. KOCIÁNOVÁ, R., 2004. Personální řízení. Praha: Eurolex Bohemia s.r.o. 2004. s. 24.
ISBN 80-86432-97-7.
18. KOLMAN, L., 2004. Výběr zaměstnanců. Praha:LINDE nakladatelství s.r.o. 2004 s. 57,58,
ISBN 80-86131-53-X
19. KOUBEK, J. 2000. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde nakladatelství s.r.o. 2000 s. 61, 108,109, 214, 215, 217, 274, 275, 352, 392, 393.
ISBN 80-86131-25-4.
20. KOUBEK, J. 2003. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing a.s. 2003, s.
ISBN 80-247-0602-4
21. KOUBEK, J. 2006. Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha : Management Press 2006. s. 119, 328. ISBN 80-7261-033-3.
22. MIKŠÍK, O. 2003. Psychologická charakteristika osobnosti. Praha: Nakladatelství Karolinum 2003, s. 65. 68
ISBN 80-246-0240-7
23. MILKOVICH, G., T.,BOUDREAU, J., W. 1993. Řízení lidských zdrojů. Praha: Graha a.s. 1993, s. 312.
ISBN 80-85623-29-3
24. NAKONEČNÝ, M. 1998. Psychologie osobnosti. Academia Praha. 1998., s. 119.
ISBN 80-200-0628-1

25. NAKONEČNÝ, M. 2005. Sociální psychologie organizace. Grada Publishing, a.s. 2005, s. 193.
ISBN 80-247-0577-X
26. PITNEROVÁ, H. 2007. V Helle využívají e-recruitment . Human Resources Management. Economia a.s. 2007, ročník III., č. 1, s. 14.
27. POKORNÝ, J. a kolektiv autorů. 2002. Efektivní vedení obchodního týmu. Verlag Dashöfer. 11/2002, část 2, díl 3, kapitola 1, s. 1–2
ISBN 80-86229-34-3
28. RYMEŠ, M. 1985. Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů. Praha: Nakladatelství Svoboda 1985, s. 34, 44, 45, 46, 53, 55-57.
29. RYSKOVÁ, L., SALÁT, J. 2005. Jaké nabídnout zaměstnanecké výhody. [Http://finweb.ihned.cz/2-16163000-P0B000_d-04,12.11.06,21:00](http://finweb.ihned.cz/2-16163000-P0B000_d-04,12.11.06,21:00). s1.
30. Sladřování kariéry s rodinou. -red-. HR Forum Speciál, 2006, ,roč. 7 č. 11, s. XVII.
31. STÝBLO, J. 2003. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press 2003, s. 60, 62, 245.
ISBN 80-7261-097-X.
32. ŠKUBAL, J., CEZDOVÁ, B. 2006. Rozšířené benefity. HR Fórum, 2006, roč. 7, č. 9, s. 10.
33. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. 2003. Psychologie ve světě práce. Praha: Nakladatelství Karolinum 2003, s. 103, 104, 108, 113,115,117,118.

ISBN 80-246-0448-5.

34. ŠTULLEROVÁ, N. 2007. Motivační audit není průzkum spokojenosti. Human Resources Management. Economia a.s. 2007, ročník III., č. 1, s. 48,49.

35. ŠUBRT, B., LEIBLOVÁ, Z., PŘÍHODOVÁ V., DANĚK, H., PŘIKRYLOVÁ, H., LUKEŠOVÁ, D., DORČÁKOVÁ, J., KRATOCHVÍLOVÁ, E., MIKYSKA, M. 2006. Abeceda mzdové účetní 2006. Olomouc: Nakladatelství Anag Olomouc 2006, s. 133.

ISBN 80-7263-319-8.

36. VALENTOVÁ, A., 2006. Zpráva Úřadu práce Plzeň – jih o situaci na trhu práce za rok 2005, s. 3,7,10.

37. WALKER, A., J. a kolektiv. 2003. Moderní personální management Praha: Grada Publishing a.s. 2003, s. 67.

ISBN 80-247-0449-8.

38. WERNER, R. 2001. Lidský činitel v podnikovém prostředí. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni 2001, s. 98.

ISBN 80-7082-839-0

39. ULICH, E. 2006. Flexible Zeiten, mobile Orte – Chancen und Probleme. http://www.taswiss.ch/www.remain/reports_archive/events/referat_ulich.pdf, 28. 11.2006, S. 2

8 Resumé

Hlavním tématem práce je získávání a stabilizace pracovníků firmy AS Media s.r.o. Práce se dále zabývá výběrem, přijímáním, adaptací pracovníků, jejich stabilizací, motivací a významem péče o ně. Práce popisuje teoretické základy, které využívá při hodnocení praktických zkušeností z firmy AS Media s.r.o. Při získávání pracovníků je zdůrazněn význam všech zdrojů pracovních sil a důležitost hledání nových možností. Část věnovaná metodám získávání pracovníků popisuje současné metody i nové trendy v získávání, jako je např. internet a uvádí jeho možné využití v této oblasti. Práce hodnotí oblast získávání a výběru pracovníků firmy AS Media s.r.o. jako splňující potřebné požadavky s možnou rezervou na zahraničních trzích a v oblasti doplňkových zdrojů. Význam správného výběru pracovníků, vhodných metod výběru, procesu přijímání a adaptace pracovníků je zdůrazněn i s ohledem na stabilizaci pracovníků a vlivu na ní. Práce popisuje adaptaci jako velmi důležitý proces, jehož význam je v praxi často podceňován. Množství zmiňovaných motivačních teorií ukazuje na složitost a komplexnost této problematiky. Práce připisuje mimo jiné i velký význam oboustranné komunikaci mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, jako podmínce při hledání vhodných motivačních i stabilizačních nástrojů. Stabilizační a motivační nástroje jsou chápány jako nutné prostředky v kvalitní péči o pracovníky. Práce uvádí řadu oblastí, způsobů i metod poskytování kvalitní péče o pracovníky a srovnává tyto možnosti s praxí ve firmě AS Media s.r.o.

9 Summary

The main topic of the thesis deals with recruitment and stabilization of Personnel in the company AS Media s.r.o, selection, admission and adaptation of staff members, their motivation and significance of the care devoted to them. The theses describe theoretical bases and use them for assessment of practical experiences gained in the company AS Media s.r.o. When recruiting new staff members, a great emphasis is put on significance of all labor resources and importance of seeking new opportunities. The section dealing with methods of acquiring new staff members describes the present and new trends in recruitment, such as the internet, and includes their possible use in this area. The thesis assesses that the area of recruitment and selection of staff members in the company AS Media s.r.o. fulfills all necessary requirements, with the only possible reserve on foreign markets and in the area of additional resources. The significance of appropriate selection of staff members, suitable selection methods, admission proceedings and adaptation of staff members, these are all emphasized in regard of stabilization of the staff members and related effects. The thesis describes adaptation as a very important process, the significance of which is often underestimated in the real life. The number of motivation theories referred to herein only shows the complexity of this issue. Among others, the thesis ascribes a great significance to mutual communication between a staff member and the employer as a condition for searching suitable motivation and stabilization tools. Stabilization and motivation tools are conceived as essential tools for quality care regarding employees. The thesis includes many areas, ways and methods to provide quality care for staff members, and compares these opportunities with the real practice in the company AS Media s.r.o.

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují

pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Šatrová, L.: Získávání a stabilizace pracovníků firmy AS Media s.r.o.

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoliv jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis